Droits et sécurité des enfants : principes fondamentaux pour la politique d'accueil

Leçons tirées de 5 années de recherche sur les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile



Droits et sécurité des enfants : principes fondamentaux pour la politique d'accueil.

Leçons tirées de 5 années de recherche sur les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile

Fournier, Katja, Van Acker, Kaat,
Lavent, Margot, Geldof, Dirk,
Cornu, Adrien & Piessens, An (2025).

Odisee DE CO-HOGESCHOOL
DÉFENSE DES ENFANTS INTERNATIONAL BELGIQUE
KdG Research University of Applied Sciences and Arts
EUROPEAN UNION Asylum, Migration and Integration Fund

Colophon

- Fournier, K., Van Acker, K., Lavent, M., Geldof, D. Cornu, A. & Piessens, A. (2025). Droits de l'enfant et sécurité : les bases de la politique d'accueil. Leçons tirées de 5 années de recherche sur les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile. Bruxelles, Centre d'étude sur les familles, Odisee.
- Ce projet et cette publication ont été rendus possibles grâce au financement du programme AMIF de l'Union européenne.
- Tout le matériel est disponible sur : https://www.odisee.be/etre-un-enfant-dans-un-centre-d-accueil

Colophon 2

Avant-propos 5

1 Cinq ans de recherche sur les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile 7

2 Un aperçu des trajets d'accompagnement 11
2.1 Le déroulement des trajets d'accompagnement 11
2.2 Les demandes d'aides 11
2.3 Les conditions pour un trajet d'accompagnement réussi 12
2.3.1 Approche multidisciplinaire ET nécessité d'une large implication 12
2.3.2 Soutien de la direction 13
2.3.3 Continuité et leadership partagé 13
2.3.4 Temps et durabilité 13
2.4 Comment se sont déroulés les trajets d'accompagnement ? 14
2.4.1 Méthodologies 14
2.4.2 Notre rôle dans les trajets d'accompagnement 14
2.4.3 Comment les trajets d'accompagnement ont-ils été accueillis ? 15
2.4.4 Quel a été l'impact des accompagnements ? 16
2.4.5 Les résultats des trajets d'accompagnement 17

3 Leçons apprises 19
3.1 Que nous apprennent les trajets d'accompagnement sur la réalité du travail ? 20
3.1.1 La vision n'est pas encore suffisamment connue, partagée et ancrée 20
3.1.2 Besoin urgent d'une attitude diversifiée et sensible aux traumatismes, favorable aux enfants et aux familles 21
3.1.3 Les stratégies de changement doivent s'adapter à la culture de travail du centre 22
3.1.4 Bien-être au travail 23
3.1.5 Une accoutumance nécessaire et parfois toxique : un équilibre (im)possible ? 24
3.1.6 Une trop grande hésitation à agir : l'importance d'un état d'esprit orienté vers la croissance 24
3.1.7 Surestimation/sous-estimation des situations et mécanismes de dissimulation 25
3.1.8 Logique d'assurance et gestion des risques 25
3.1.9 Dynamiques d'équipe complexes 27
3.1.10 Manque de travail social transnational? 27

3.1.11 Besoin accru d'une approche multidisciplinaire et prudence face au « biais problématique » 27
3.1.12 Une grande et importante incertitude concernant le secret professionnel (partagé) 28
3.2 Constatations sur la réalité quotidienne ? 29
3.2.1 Une attention croissante pour les enfants, mais pas d'ancrage structurel 29
3.2.2 Des dynamiques de groupe complexes, parfois mal maîtrisées 30
3.3 Constatations sur l'interaction entre les résidents et les collaborateurs 31
3.3.1 Miroir et isomorphisme 31
3.3.2 Dogme de l'autonomie 32
3.3.3 Loyauté et mécanismes d'exclusion (perçus) 33

4 Les enfants dans les centres d'accueil : quelles priorités et quelles actions sont nécessaires ? 34

5 Conclusion : les droits de l'enfant comme norme et instrument d'évaluation 37

Bibliographie 39

Avant-propos

Comment vivent les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile ? Pendant cinq ans, nous avons travaillé intensivement dans et avec les centres d'accueil pour demandeurs d'asile. Nous avons écouté les enfants et les parents qui vivent dans des centres d'accueil, ainsi que les collaborateurs qui, souvent dans des conditions difficiles, donnent chaque jour le meilleur d'eux-mêmes. À travers des recherches, des formations et un accompagnement intensif, nous avons tenté d'inspirer et de soutenir les collaborateurs et les centres d'accueil afin de rendre leur fonctionnement plus adapté aux enfants.

Ce que nous avons vu et entendu nous oblige à faire une analyse approfondie et à parler clairement. Car lorsqu'un tiers des résidents sont des enfants, un centre d'accueil devient inévitablement un lieu où les enfants grandissent. La question n'est plus de savoir si nous *pouvons* rendre ces centres adaptés aux enfants et aux familles, mais pourquoi cela n'est toujours pas garanti aujourd'hui.

Ce document rassemble les conclusions de différents projets de recherche, de centaines d'entretiens, de douze trajets d'accompagnements intensifs et d'innombrables moments de formation. Les conclusions sont unanimes : **malgré le travail engagé de nombreux collaborateurs, les exigences fondamentales en matière de droits de l'enfant ne sont pas respectées dans le contexte actuel des centres d'accueil.** L'infrastructure est souvent inadaptée, les procédures sont fragmentées, le manque de personnel est chronique et les attentes se heurtent constamment à des contraintes structurelles. **Il en résulte un environnement dans lequel les enfants sont trop souvent en danger et où les parents et les collaborateurs sont pris entre leurs bonnes intentions et leur impuissance réelle.**

Dans le même temps, nous avons constaté la résilience, la créativité et un profond engagement moral de la part des collaborateurs. Ils s'efforcent, souvent en bricolant et malgré une charge de travail élevée, d'être proches des familles et d'offrir des opportunités aux enfants. Les trajets d'accompagnements ont montré l'énorme potentiel qui existe lorsque les équipes disposent du temps, de l'espace et du soutien nécessaires pour réfléchir ensemble, expérimenter et traduire concrètement la vision d'un centre adapté aux enfants dans leur propre pratique. Les conclusions qui en découlent sont claires : **un changement structurel est possible, mais uniquement si la politique crée les conditions nécessaires et s'en tient aux droits de l'enfant comme référence.**

Ce document n'est pas un rapport neutre. Il s'agit d'une invitation et d'un appel urgent aux décideurs politiques, aux partenaires d'accueil et aux directions à reconnaître explicitement les centres d'accueil comme des lieux où les enfants grandissent et dont la politique doit assumer la responsabilité. Il est temps de ne plus considérer la qualité du cadre de vie des enfants comme accessoire, mais comme une condition fondamentale d'une politique d'asile humaine et tournée vers l'avenir. **La réalité dans les centres ne laisse plus de place aux intentions non contraignantes : l'intégrité physique, émotionnelle et sexuelle des enfants doit être garantie, avec des cadres clairs, un personnel suffisant, des infrastructures sûres et un ancrage structurel de la vision, de la formation et de la coopération.**

Ce texte vise à contribuer à ce changement nécessaire. Non pas en se contentant de signaler les problèmes, mais en proposant des idées concrètes et des pistes d'action développées en collaboration avec le secteur. Les choix faits aujourd'hui détermineront dans quelle mesure les centres d'accueil deviendront des lieux où les enfants ne se contentent pas d'attendre, mais peuvent aussi vivre, apprendre, grandir et se reconstruire. **L'accueil adapté aux enfants fait partie des tâches essentielles ou fondamentales de l'accueil des demandeurs d'asile.** La politique d'accueil et le réseau d'accueil sont donc confrontés à des choix cruciaux.

Katja Fournier, Kaat Van Acker, Margot Lavent, Dirk Geldof, Adrien Cornu & An Piessens
12 décembre 2025

1 Cinq ans de recherche sur les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile

En 2025, plus de 30 % des résidents du réseau d'accueil pour demandeurs d'asile sont mineurs. 53 % des résidents du réseau d'accueil sont des familles (souvent incomplètes), dont beaucoup ont des enfants. En octobre 2025 10 089 mineurs séjournent dans le réseau d'accueil, dont deux-tiers ont moins de 12 ans et 1 445 ne sont pas accompagnés d'un parent, d'un tuteur ou d'un membre de leur famille. En bref, pour plus de 10 000 enfants et jeunes, le centre d'accueil constitue, ou devrait constituer, un foyer temporaire pendant une partie de leur enfance. Le terme « temporaire » peut varier de quelques mois à plusieurs années, la durée moyenne de séjour des demandeurs d'asile dans les centres d'accueil étant supérieure à un an.

En 2020, le Centre d'étude sur les familles de l'Odisee Hogeschool a lancé le projet AMIF « Renforcer les chances des enfants accompagnés dans les centres d'accueil ». Nous sommes partis d'une étude comprenant 149 entretiens approfondis, dont 38 avec des enfants, plus de 50 avec des parents et plus de 50 avec des collaborateurs et des experts des centres d'accueil. Les questions fondamentales étaient les suivantes :

- *Que signifie pour un enfant grandir dans un centre d'accueil ?*
- *Que signifie pour les parents d'élever leurs enfants dans un centre d'accueil ?*
- *Que signifie pour les collaborateurs travailler dans un centre d'accueil et y accompagner des enfants et des familles ?*
- *Et surtout : que faut-il pour répondre aux exigences de base en matière d'accueil des enfants et des familles ?*

Sur la base de cette étude, nous avons élaboré, en collaboration avec les partenaires d'accueil, un **texte de vision** présentant des éléments constitutifs d'un accueil adapté aux enfants et aux familles (texte de vision « Enfants & des familles en centre d'accueil »). En nous appuyant sur les droits de l'enfant, les obligations internationales découlant de la législation en matière d'asile et la littérature sur « l'intérêt supérieur de l'enfant », nous avons formulé huit principes directeurs. Il s'agit d'exigences fondamentales, car elles garantissent ensemble tous les aspects essentiels du bien-être des enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile : sécurité, soutien des dynamiques familiales positives, santé, éducation, accompagnement juridique, loisirs, identité et participation. Elles garantissent que les enfants sont non seulement en sécurité et pris en charge, mais qu'ils ont également la possibilité de se développer, de renforcer leur résilience et de participer activement à leur environnement. Ces principes sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Ils constituent une base nécessaire pour garantir de manière concrète et durable les droits des enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile.

Nous avons intégré les résultats de la recherche dans le livre «**Etre un enfant en centre d'accueil. Renforcer les chances des familles après l'exil »** (Fournier et al, 2022). Ce livre donne la parole aux enfants et aux parents dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile, ainsi qu'aux collaborateurs. Il signale les violations actuelles des droits de l'enfant, notamment le non-respect de la sécurité de base. Mais il fournit également des outils pour mettre en pratique, étape par étape, la vision des centres adaptés aux enfants.

Parallèlement, nous avons développé une offre de formation bilingue pour les centres d'accueil, comprenant trois modules : un module de base sur l'accueil adapté aux enfants et aux familles, un module sur les dynamiques familiales positives et un module visant à promouvoir la sécurité des enfants et des familles dans les centres d'accueil. Entre 2020 et 2022, plus de 350 collaborateurs des centres d'accueil ont suivi une ou plusieurs de ces formations.

Au cours de la même période, la KdG Hogeschool a mené une étude sur la manière dont les enfants âgés de six à douze ans vivent leur temps libre et leur scolarité dans deux centres d'accueil pour demandeurs d'asile, en se basant sur le cadre des droits de l'enfant. 34 enfants ont participé à un projet de recherche intensif qui a non seulement permis de mieux comprendre leur perception du temps libre et de la scolarité, mais aussi de brosser un tableau plus large de ce qui préoccupe les enfants vivant dans un centre d'accueil. Les résultats ont été intégrés dans le rapport de recherche « **Onderweg. Hoe kinderen op de vlucht hun vrije tijd en schooltijd beleven** (*En route. Comment les enfants exilés vivent-ils leur temps libre et leur scolarité*) » (van Daele & Piessens, 2021) et dans le site web du même nom « En Route » (https://enroute.kdg.be).

Fin 2022, le travail était loin d'être terminé. Nous voulions aller au-delà des constatations, des formations et des recommandations. Le texte de vision et le livre fournissaient une orientation claire, mais leur mise en œuvre et leur signification pour chaque centre, en fonction de leurs réalités spécifiques (infrastructure, culture de travail du centre d'accueil, composition de l'équipe, composition des résidents, degré d'accessibilité et d'adaptation d'un réseau externe, etc.) restaient floues.

En 2023, le Centre d'étude sur les familles Odisee, en partenariat avec DEI et la Haute École KdG de Fedasil, a eu l'occasion, dans le cadre du projet AMIF n° 093-125, de poursuivre l'opérationnalisation de la vision de l'enfant dans la réalité quotidienne des centres d'accueil.

Outre les **formations** existantes, nous avons développé trois programmes de formation supplémentaires axés sur la gestion des jeunes qui ont un comportement sexuel transgressif (module 4), l'utilisation de l'instrument d'analyse (module 5) et l'information et la participation adaptées aux enfants (module 6). Au cours de la deuxième phase du projet, nous avons à nouveau touché près de 500 collaborateurs des centres d'accueil avec une ou plusieurs formations. Au total, toutes les formations ont réuni plus de 1 000 participants.

Nous avons développé u**n instrument d'analyse intitulé** « A quel point ton centre est-il adapté aux enfants ? Un outil d'analyse basé sur le « Texte de vision « Enfants & familles en centre d'accueil » (Fournier, K., Van Acker, K. & Geldof, D, 2024) qui nous a permis d'opérationnaliser la vision de l'enfant, afin que les collaborateurs et les centres puissent vérifier ensemble où le centre appliquait déjà la vision de l'enfant et où des progrès devaient ou pouvaient être réalisés (de manière urgente ou non).

Enfin, nous avons développé un **outil intitulé « Le centre vu par les enfants »** (Piessens & Van Daele, 2024) dans lequel nous soulignons l'importance d'écouter la voix des enfants dans les centres d'accueil et de leur permettre de participer, et dans lequel nous proposons des méthodes que le personnel des centres d'accueil peut mettre en œuvre.

Les trajets d'accompagnements dans les centres d'accueil ont constitué un instrument important pour la mise en œuvre de la vision de l'enfance. Dans douze centres, nous avons travaillé en moyenne dix jours complets, répartis sur une année, sur les expériences et les besoins des collaborateurs. Chaque trajet d'accompagnement partait d'une part des expériences et des compétences des collaborateurs et d'autre part d'une étude sur le vécu des enfants et des autres résidents, les besoins pédagogiques de l'enfant et la perspective des droits de l'enfant. Étape par étape, nous avons élaboré un trajet d'accompagnement sur mesure pour chaque centre participant. Ce fut un voyage de découverte tout sauf linéaire, avec des hauts et des bas (surtout des hauts), dans le cadre (restreint) des petits et moyens centres d'accueil en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie, avec leur environnement de vie et de travail complexe.

Ce texte final est plus qu'un simple rapport. Nous voulons rassembler les enseignements tirés des trajets d'accompagnement, des formations et de la recherche, et les transmettre au réseau d'accueil. En tant que chercheurs, nous voulons, à la fin de ce projet, assumer nos responsabilités et signaler ce que nous avons appris des enfants et des résidents grâce à la recherche et de ce que les collaborateurs nous ont confié. Surtout : faire le constat, aujourd'hui, de l'absence de garantie du respect des droits de l'enfant, en tant que principes fondamentaux, dans le réseau d'accueil, alors que ces droits devraient faire partie des principes de base d'une politique d'accueil

2 Un aperçu des trajets d'accompagnement

2.1 Le déroulement des trajets d'accompagnement

Au cours des deux dernières années, nous avons proposé au total 12 trajets d'accompagnement dans autant de centres d'accueil. Chaque accompagnement comprenait 10 séances avec une partie de l'équipe. Les trajets d'accompagnement ont eu lieu dans 3 centres d'accueil de Fedasil région Nord, 3 de Fedasil région Sud, 2 centres de la Croix-Rouge, 3 de la Rode Kruis et 1 centre d'accueil de Caritas.

Chaque session comptait entre 5 et 20 participants. La plupart des sessions se déroulaient avec les collaborateurs eux-mêmes, mais dans la plupart des trajets d'accompagnement, des activités participatives étaient également organisées avec les enfants et/ou les parents afin d'intégrer leur expérience spécifique dans le trajet.

2.2 Les demandes d'aides

Nous sommes partis **d'une approche « bottom-up » :** à partir des défis et des réalités spécifiques du travail avec les enfants de chaque centre, nous avons défini un certain nombre de priorités en collaboration avec l'équipe. Cet exercice s'est souvent avéré plus complexe que nous ne l'avions initialement prévu. De nombreux aspects sont étroitement liés. La crise institutionnalisée de l'accueil laisse peu de place aux collaborateurs pour réfléchir à ce qui est vraiment urgent et qui nécessite de prendre le temps de réfléchir afin d'aboutir à une approche mûrement réfléchie et calibrée. Parfois, il y avait la volonté d'aborder tellement d'aspects différents que l'énergie et la persévérance s'en trouvaient diluées.

Il est frappant de constater que dans la majorité des cas, la demande d'aide initialement formulée n'est pas celle sur laquelle nous avons finalement travaillé. Au fond, nous en sommes souvent arrivés à la question d'un « pourquoi » plus clair : « Pourquoi faisons-nous ce travail ? », « Que représentons-nous en tant qu'équipe ? », « Quelle est notre vision des enfants et des familles ? » et « Comment voulons-nous la concrétiser dans la pratique ? ».

L'attente et/ou l'espoir de trouver des solutions rapides et claires étaient palpables. Dans les équipes qui avaient le sentiment d'avoir perdu le contrôle, le besoin de repères, de clarté et parfois la demande d'une réponse étape par étape étaient particulièrement forts.

L'exemple ci-dessous illustre plusieurs des points précédents.

Au cours des trajets d'accompagnement, les collaborateurs d'un centre d'accueil expriment régulièrement leur frustration face aux « enfants sans surveillance ». Les collaborateurs remarquent que des enfants, y compris des tout-petits et des enfants en bas âge, se promènent seuls dans le centre sans être accompagnés d'un parent ou d'un adulte responsable. Cela conduit parfois à des situations dangereuses : des enfants qui quittent le domaine et se retrouvent dans la rue, des enfants en bas âge qui marchent ou rampent dans les escaliers, ou qui se retrouvent dans un ascenseur sans pouvoir en sortir. En outre, il arrive régulièrement que des enfants se disputent entre eux et viennent se plaindre auprès des collaborateurs. Ces derniers se retrouvent alors pris dans des récits dont ils ne parviennent plus à démêler les détails, alors qu'ils souhaitent maintenir le calme dans le centre et répondre au besoin de justice qu'ils partagent avec les enfants.

Dans de telles situations, une difficulté supplémentaire apparaît. Dans plusieurs centres, il existe une pratique consistant à « transmettre » systématiquement les situations impliquant des enfants aux collaborateurs qui ont une tâche avec les enfants. Ces derniers se sentent alors isolés et cherchent des moyens d'être moins confrontés à de telles situations.

Derrière la déclaration « simple » selon laquelle « les parents doivent surveiller leurs enfants », se cache une réalité complexe. Dans le cadre de l'accompagnement, nous travaillons sur différents aspects de cette question à l'aide d'une série d'exercices

- *afin d'identifier les choix parentaux que les parents poser eux-mêmes dans un centre d'accueil.*
- *afin d'identifier le nombre de décisions prises par le centre à la place des parents.*
- *pour identifier les attentes potentiellement contradictoires des parents (par exemple, comment un parent seul peut-il concilier une tâche au centre avec l'attente de toujours surveiller ses enfants).*
- *déterminer les « limites rouges » et définir les actions qui en découlent : par exemple, jusqu'à quel âge les enfants doivent-ils rester avec leurs parents ? (Jusqu'à quel âge chaque employé ramène-t-il un enfant à ses parents ?)*

sur les raisons multiples et diverses pour lesquelles les enfants se promènent sans surveillance (le besoin des enfants de jouer et de socialiser couplé au manque d'espace pour le faire dans la chambre ou dans une salle de jeux, les enfants se sentent chez eux, les parents surchargés ont besoin de calme et d'intimité, la surveillance techniquement complexe dans le centre d'accueil, la négligence, les attentes vis-à-vis du « village » qui élève l'enfant, etc.).

2.3 Les conditions pour un trajet d'accompagnement réussi

Les trajets d'accompagnement ont été évalués de manière très positive et encourageante par les collaborateurs. Nous avons toutefois parfois dû nous contenter de petits pas en avant. Mais pour parvenir à rendre les centres adaptés aux enfants au sein d'un réseau d'accueil fortement sollicité, un certain nombre de conditions préalables doivent être remplies, ce qui n'est trop souvent pas le cas. Quelles conditions préalables claires pour des trajets d'accompagnement réussis sont ressorties de notre recherche-action ?

2.3.1 Approche multidisciplinaire ET nécessité d'une large implication

Pour amorcer un changement interne (culturel), il faut **l'implication de toute l'équipe et de tous les groupes professionnels** qui la composent. Notre étude montre qu'un large groupe de collaborateurs doit être impliqué. En effet, les enfants et les parents choisissent eux-mêmes leurs personnes de confiance au sein du centre. Il ne s'agit pas nécessairement des personnes dont le travail avec les enfants fait officiellement partie des tâches. La diffusion des informations entre collègues et l'absence de confrontation entre les interprétations et les éventuels points aveugles (les choses qu'on ne voit pas en tant qu'adulte ou de part notre fonction avec un focus spécifique) entraînent souvent des occasions manquées dans l'accompagnement. Cela est étroitement lié à la question de savoir à qui appartient réellement le « problème ». On a trop souvent tendance à refiler tout ce qui concerne les enfants aux collaborateurs dont la tâche est de s'occuper d'eux. Cela isole (et surcharge) ces collaborateurs et entraîne un manque de soutien de la part des autres collaborateurs.

Il est important de bénéficier d'un large soutien. C'est pourquoi il est souhaitable d'impliquer le plus grand nombre possible de collaborateurs dans le processus.

Les trajets d'accompagnement ont été plus efficaces dans les centres où toutes les fonctions ont participé, de la direction à la coordination en passant par les services sociaux, psychosociaux, scolaires, d'accueils, logistiques, médicaux, etc. Chaque membre du personnel d'accueil est, de par sa fonction, en contact direct ou indirect avec les enfants. Les fonctions déterminent en partie l'interaction avec les enfants et leurs parents.

La multidisciplinarité du groupe central ne suffit pas à elle seule pour garantir un accompagnement efficace. **Le soutien** est également important. Il est donc souhaitable d'impliquer le plus grand nombre possible de collaborateurs de l'accueil. Sinon, des différences de rythme apparaissent (encore plus) au sein du centre et il n'est pas possible de travailler à une vision plus harmonisée entre collègues.

2.3.2 Soutien de la direction

Sans l'implication des directions des centres, les trajets d'accompagnement atteignent rapidement leurs limites. Il est nécessaire d'avoir une perspective, un soutien pratique et concret, ainsi que des accords clairs sur une répartition équilibrée des tâches. Dans certains centres, les directions et les équipes avaient des points de vue différents sur les besoins immédiats, sans que cela soit toujours exprimé ouvertement. Au cours de différents accompagnements, nous nous sommes efforcés de regrouper ces différentes visions et ces différents besoins en priorités communes. Parfois, le trajet d'accompagnement a offert à une équipe une plateforme pour mettre un sujet à l'ordre du jour de la direction.

2.3.3 Continuité et leadership partagé

Dans le contexte précaire des centres d'accueil, la question se pose de comment préserver l'énergie des équipes et de la continuité des actions entreprises. Demander aux collaborateurs de remettre en question leurs propres actions et d'adapter leurs pratiques n'est possible que si l'on y consacre du temps. Cela nécessite parfois des choix stratégiques sur des thèmes de travail qui donnent de l'énergie aux collaborateurs des centres d'accueil. Il est important de réfléchir à l'avance à ce qui est viable et durable (même en période difficile). Cela signifie également qu'il doit y avoir une appropriation commune des objectifs, afin que chacun se sente impliqué. En outre, il est important qu'au moins trois collaborateurs se sentent responsables (et le soient) de chaque action choisie afin de pouvoir compenser les absences temporaires.

2.3.4 Temps et durabilité

Une fréquence d'environ une séance toutes les trois à quatre semaines permet de maintenir le thème à l'ordre du jour sans surcharger les collaborateurs dans le cadre de l'accompagnement. À la fin d'un trajet, il est important de miser sur l'ancrage durable des actions entreprises et d'organiser un leadership partagé autour de celles-ci.

2.4 Comment se sont déroulés les trajets d'accompagnement ?

2.4.1 Méthodologies

Nous avons utilisé un large éventail de méthodologies pour concevoir les trajets d'accompagnement.

- Exercices de vision
  - Par exemple, des exercices dans lesquels les collaborateurs sont mis au défi de voir et d'apprécier la différence entre les mondes dans lesquels ils vivent.
  - Par exemple, des exercices dans lesquels les collaborateurs identifient leur propre système de valeurs et les dynamiques de pouvoir au sein d'un centre.
  - Par exemple, des méthodes issues de la « deep democracy » : comme « une conversation debout » sur le thème « les conflits entre enfants », ou prendre position dans l'espace face à des scénarios concrets.
- Analyses des pratiques du centre à l'aide de l'instrument d'analyse
- Analyses de la vie dans le centre à l'aide d'outils issus de l'outil « Le centre d'accueil vu par les enfants »
  - Par exemple, faire visiter le centre à toute l'équipe du projet par un ou deux enfants.
- Exercices d'analyse de réseau
- Intervisions et discussions de cas
  - Pour les enfants, cela est possible, par exemple avec la méthode WANDA (une méthode permettant de réfléchir de manière appréciative à une pratique) [1]
- Exercices de participation
- Analyses des risques liés aux services et aux infrastructures
- Évaluer à quel point les services sont adaptés aux enfants
  - Par exemple, un exercice dans lequel chaque service vérifie s'il est compréhensible, utilisable et accessible aux enfants, et dans lequel des collègues d'autres services donnent leur avis.
  - Exercices créatifs autour de l'aménagement d'espaces adaptés aux enfants
- Soutien concret à l'élaboration de matériel ou d'activités.
  - Par exemple, discuter ensemble de différentes versions d'un protocole de rétablissement en cas de conflits entre les enfants et choisir un modèle.
  - Par exemple, réaliser ensemble des activités régulatrices et apaisantes avec les enfants.
- Sessions de formation sur les actions sensibles à la diversité (interculturelle), les traumatismes chez les enfants et les familles.
- Collaborer à des interventions thématiques telles que l'élaboration d'un protocole de résolution des conflits entre enfants.

2.4.2 Notre rôle dans les trajets d'accompagnement

Notre rôle pendant les trajets était **multiple.** Selon le moment, nous avons agi (ou avons été sollicités) en tant que formateur, accompagnateur d'intervision, coach, personne de confiance, chercheur, ambassadeur des droits de l'enfant, médiateur, expert externe ou témoin. Dans certaines situations, nous nous sommes également sentis appelés à intervenir en tant qu'acteur externe ou chercheur. Ces rôles étaient complémentaires, mais ont également donné lieu à des moments où nous avons douté de la mesure dans laquelle nous pouvions et devions aller. Dans différents trajets, nous avons ressenti le besoin de prendre des décisions pour l'équipe, ce qui n'était pas notre rôle. Tout cela a soulevé **des questions éthiques et nous a parfois placés dans une position ambiguë.**

Au cours des processus, il n'a pas été facile de trouver l'équilibre entre coopération et confrontation : comment maintenir une coopération fructueuse et solidaire tout en prenant suffisamment de risques pour partager des observations confrontantes ? Notre méthode de **confrontation motivante** partait d'une compréhension empathique de ce que signifie la vie dans un centre d'accueil pour enfants et familles. À partir de là, nous avons essayé de motiver les collaborateurs à opérer des changements internes, en nous concentrant sur les aspects sur lesquels ils ont une influence ici et maintenant. Cela nécessite parfois de mettre en évidence les dynamiques au sein d'un centre, par exemple lorsque les problèmes sont « transmis » comme un témoin de relais. La formule d'un trajet d'accompagnement est utile pour gérer ces exercices d'équilibre. En revenant régulièrement au centre, l'accompagnateur établit un lien avec le centre et l'équipe du projet. Cela crée progressivement un espace permettant à la fois de confronter plus fortement et de motiver.

Avec ces trajets, nous avons encouragé **de petites formes de résistance :** repousser les limites internes, s'opposer aux aspects parfois cyniques du secteur afin d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Dans la mesure du possible, nous nous rendions toujours à deux au centre : l'un d'entre nous se concentrait plutôt sur le contenu, l'autre davantage sur le processus. Cela n'était pas toujours possible, mais c'est une recommandation absolue pour la réussite de tels trajets. Pour nous-mêmes, il était également important d'organiser régulièrement des intervisions et de prendre le temps de développer des méthodologies.

2.4.3 Comment les trajets d'accompagnement ont-ils été accueillis ?

Les trajets d'accompagnement et les formations ont été très bien accueillis et évalués par les collaborateurs. Ces évaluations positives en disent peut-être plus long sur les collaborateurs des centres d'accueil que sur nous. Les collaborateurs des centres d'accueil avec lesquels nous avons eu le plaisir de travailler sont très attachés à certaines valeurs. Le respect, la dignité humaine, la justice sociale, l'empathie et l'engagement sont les valeurs fondamentales que nous avons ressenties chez de nombreux collaborateurs.

Nous avons également constaté une approche **flexible et axée sur les solutions**. Dans des conditions de travail parfois très difficiles, il y avait une volonté de travailler sur ce qui « est possible ». Les collaborateurs des centres d'accueil ont activement cherché à « respirer » afin de pouvoir offrir davantage à leurs résidents ou, comme nous l'avons souvent entendu, à « nos bénéficiaires ».

En outre**,** nous avons senti une **volonté d'apprendre et de réfléchir.** Les trajets d'accompagnement demandent beaucoup d'introspection, une volonté de se montrer vulnérable et de remettre en question les pratiques et les automatismes actuels. Tout le monde n'en est pas capable ou n'en a pas envie. Même si les collaborateurs ont parfois manifesté une certaine réticence et une certaine résistance au changement au début, la volonté des participants de remettre en question de manière critique le fonctionnement existant était frappante. Leur ouverture d'esprit et leur vulnérabilité parfois affichée pour travailler ensemble à la création d'un centre adapté aux enfants et aux familles témoignaient d'un engagement fort.

Le respect, la dignité humaine, la justice sociale, l'empathie et l'engagement sont les valeurs fondamentales que nous avons ressenties chez de nombreux collaborateurs.

Il est donc important de mentionner explicitement toutes les choses que les collaborateurs des centres d'accueil font déjà. En raison de la multitude et de l'urgence des tâches, les collaborateurs des centres d'accueil ne voient pas (ou plus) tout ce qu'ils font déjà et essaient déjà.

2.4.4 Quel a été l'impact des accompagnements ?

Afin de mesurer l'impact des trajets, nous avons posé la question à trois moments : à mi-trajet (afin d'affiner les objectifs de chaque trajets), à la fin du trajet avec un moment d'évaluation et lors d'un groupe de discussion par groupe linguistique avec tous les centres concernés afin de discuter des résultats des trajets au-delà des centres et d'en tirer des enseignements.

Nous avons demandé aux centres s'ils recommanderaient les trajets à d'autres centres, s'il était important que nous soyons externes et s'il existait une relation de confiance. Les trois questions ont reçu une réponse positive.

Nous avons constaté un effet clair en termes d'attitude et de réflexions, de compétences acquises, de connaissances et de coopération plus large et plus favorable aux enfants au sein de l'équipe. Les centres témoignent de « nombreuses nouvelles perspectives, une bien meilleure compréhension des collègues d'autres services grâce à la sensibilisation ». Près d'un an après la fin du trajet, « un certain nombre d'idées ont fait leur chemin dans le centre (par exemple, l'importance de donner des outils aux parents, les connaissances culturelles...). ».

Les trajets combinent le besoin de vision (« Voir grand donne une vision et un sens ») et le besoin de changements concrets. Ils ont « apporté des changements efficaces, créé de l'espace, rendu possible la création d'un conseil des parents, ... ».

Cela a souvent eu des conséquences sur l'organisation interne :

« Un collègue est depuis devenu notre « collègue chargé de l'accompagnement familial » et nous avons désormais dix collègues mieux formés qui accompagnent également les familles. »

Cela prend également la forme d'initiatives d'ancrage durables telles que :

« Chaque mois, nous avons désormais un groupe de travail sur les enfants et les familles au centre. »

Les collaborateurs ont témoigné de la valeur ajoutée des trajets :

« J'ai apprécié ce « luxe » de pouvoir réfléchir longuement à notre pratique. J'ai trouvé enrichissant d'aborder un thème complexe sous différents angles ».

Cela s'est toutefois accompagné d'un certain nombre d'obstacles. Les trajets étaient parfois difficiles en raison du manque de moyens :

« Trajet très intéressant, beaucoup d'informations nouvelles et très utiles, parfois trop d'informations et pas assez de possibilités à mettre en pratique en peu de temps. »

« Fedasil a besoin d'une vision concernant les enfants et les familles, assortie d'un cadre de personnel approprié ».

La nécessité de nouveaux trajets, mais aussi de trajets pour tous les autres centres, a été régulièrement soulignée :

> ***« Projet qui serait bénéfique pour d'autres centres qui « ne sont pas encore aussi avancés » dans l'accompagnement des enfants ».***

À l'issue des trajets, nous avons constaté que les centres accordaient davantage d'importance à l'expérience des enfants et des parents, ce qui se traduisait par une plus grande indulgence envers les enfants, les familles et le fonctionnement du centre.

2.4.5 Les résultats des trajets d'accompagnement

Nous avons développé et approfondi différents résultats dans le cadre des trajets :

- Clarifier et/ou développer la vision interne concernant la manière de rendre le centre adapté aux enfants et les familles dans la pratique
  - Révision des règlements intérieurs, des procédures d'admission ou des chartes parentales
- Le caractère adapté aux enfants au sens large
  - Développement et application d'un outil d'évaluation de l'expérience
  - Plans pour l'aménagement d'espaces adaptés aux enfants
- Gestion des conflits entre enfants
- Soutien à la parentalité
  - Schémas visuels imprimables :
- Les quatre niveaux de soutien parental
- La parentalité en exil : les aspects qui pèsent sur la parentalité
- Principes fondamentaux dans les relations avec les parents
  - Protocole pour les femmes enceintes
  - Podcast sur la parentalité dans un centre d'accueil
  - Créer un café des parents
- Violence intrafamiliale
  - Fiche : Gérer la violence intrafamiliale
- Gérer les comportements (sexuellement) inappropriés
  - Schéma : plan par étapes pour gérer la violence envers les enfants
  - Fiche : Discuter avec un enfant qui a été victime de violence
  - Fiche : Discuter avec les parents d'un enfant victime de comportements sexuels inappropriés
- Préparer le transfert et la fermeture du centre dans le respect des enfants et des familles
  - FAQ
  - Rituels d'adieu pour les enfants
- Intervisions et discussion de cas
- Plan d'action pour la révision des infrastructures

3 Leçons apprises

Que signifie travailler comme collaborateur dans un centre d'accueil tout en s'efforçant d'adopter une approche favorable aux enfants et aux familles ? Dans cette partie, nous rendons compte de la réalité quotidienne et professionnelle des centres d'accueil, telle que nous l'avons découverte (ou approfondie) lors de nos accompagnements sur le terrain. *Les expériences vécues* par les résidents et les collaborateurs s'influencent et se renforcent mutuellement (voir Isomophisme dans l'accueil, Geldof, Fournier & Van Acker, 2025). Une réalité que les deux parties vivent est la **violence institutionnelle** inhérente au secteur. Les collaborateurs en deviennent souvent involontairement les acteurs et les victimes, tandis que les résidents en subissent les effets cumulatifs.

Les résidents et les collaborateurs vivent et travaillent dans des bâtiments qui ont rarement, voire jamais, été conçus comme des infrastructures d'accueil et qui sont considérés comme inadaptés ou vétustes pour d'autres groupes de population. La majorité des demandeurs de protection internationale ont subi de multiples expériences de violences et/ou de traumatismes. Bien que les centres d'accueil aient été initialement conçus comme des structures d'aide sociale générale (par opposition aux structures spécialisées), ils accueillent en réalité un groupe très diversifié, comprenant notamment des personnes ayant parfois des besoins très spécifiques qui relèvent en réalité de la psychiatrie, des maladies chroniques, des personnes en situation de handicap, des situations éducatives problématiques.

Les collaborateurs sont donc confrontés quotidiennement à des besoins très divers et spécifiques, alors que leur fonctionnement et les moyens disponibles sont limités. Peu de structures résidentielles rassemblent autant de personnes d'origines et d'âges différents, souvent victimes de traumatismes, pendant aussi longtemps et de manière aussi intense.

Cela exige des collaborateurs une approche quotidienne sensible à la diversité, aux traumatismes, adaptée aux enfants, aux familles et à la dynamique de groupe afin de pouvoir œuvrer pour le bien-être et un environnement de vie sûr. De plus, le fonctionnement quotidien, avec toutes les exigences légales, logistiques et pratiques liées à l'hébergement, aux repas et aux soins, est déjà extrêmement chronophage et épuisant. Le sous-financement structurel du secteur et le manque chronique de ressources humaines (spécialisées) font peser une lourde charge sur les épaules des collaborateurs, motivés par leurs valeurs. Ils tentent de compenser cela par beaucoup *d'improvisation* et d'énergie, ce qui entraîne une forte rotation du personnel, des absences pour cause de maladie et un épuisement individuel et/ou collectif.

Aujourd'hui, un habitant sur trois du réseau d'accueil est un enfant, ce qui signifie que chaque membre du personnel est en contact avec des enfants. Le réseau d'accueil doit réfléchir de toute urgence à sa responsabilité envers les enfants et à la traduction de cette responsabilité dans les profils de fonction, la politique RH, les formations et les intervisions.

3.1 Que nous apprennent les trajets d'accompagnement sur la réalité du travail ?

À partir des douze trajets d'accompagnement, nous pouvons faire un certain nombre de constatations transversales sur les conditions préalables (non remplies), les défis et les besoins pour garantir une qualité minimale d'accueil pour les enfants.

3.1.1 La vision n'est pas encore suffisamment connue, partagée et ancrée

Au cours des trajets, la question de la vision interne du réseau d'accueil sur la question de comment rendre les centres adaptés aux enfants et les familles a été soulevée à plusieurs reprises. De nombreux participants ont signalé que cette vision était encore insuffisamment connue et/ou soutenue. Tout le monde ne connaissait pas le texte ou n'avait pas pu suivre les formations. Malgré le taux de rotation élevé du personnel, la vision consolidée de l'enfance ne fait toujours pas partie du programme de formation des nouveaux collaborateurs des structures d'accueil.

En outre, on constatait surtout un manque de soutien dans la mise en œuvre concrète de cette vision. Comment transposer cela dans l'approche, la posture, les procédures et l'approche ?

Dans certains centres, la vision de savoir comment rendre le centre adapté aux enfants constitue une base implicite du fonctionnement, mais comme elle n'est pas explicitée, elle n'est pas facile à communiquer aux résidents ni aux nouveaux collaborateurs.

Dans d'autres centres, l'absence d'une vision commune entraîne des tensions entre les collaborateurs, car cela a également des conséquences sur la manière dont on parle des résidents, dont on réagit à leur égard et sur les activités que l'on développe ou non. Parfois, certains membres du personnel ou certaines fonctions se sentent exclus ou s'excluent délibérément d'une vision commune.

La composition des groupes de résidents dans de nombreux centres d'accueil a également changé ces derniers temps. Ainsi, les collaborateurs qui travaillent avec des adultes seuls peuvent être amenés à accompagner des enfants – mineurs non accompagnés ou enfants dans des familles – en raison de l'évolution de la population du centre. Ces changements se produisent souvent sans que le personnel reçoive la formation nécessaire pour se familiariser avec les besoins et les caractéristiques spécifiques de ce nouveau groupe cible.

Un certain nombre de collaborateurs continuent de penser que leur fonction ne les amène « pas à s'occuper d'enfants » et/ou que « les enfants sont la responsabilité des parents ou uniquement de certains collaborateurs du centre d'accueil ». L'un des premiers objectifs des trajets est précisément de faire comprendre que tout le monde est concerné et entre ou peut entrer en contact avec des enfants, mais aussi que les enfants observent toujours tous les adultes pour voir quel comportement ils adoptent. Chaque membre du personnel de la crèche a en partie un rôle coéducatif, ne serait-ce que parce qu'il travaille dans la « maison » de dizaines ou de centaines d'enfants.

Aujourd'hui, un habitant sur trois du réseau d'accueil est un enfant, ce qui signifie que chaque membre du personnel d'accueil est en contact avec des enfants. Beaucoup travaillent (en partie) avec des enfants, mais seule une petite minorité d'entre eux ont des exigences spécifiques en matière d'accueil des enfants (et les connaissances ou compétences nécessaires à cet effet) dans leur profil de fonction. **Le réseau d'accueil doit réfléchir de toute urgence à sa responsabilité envers les enfants et à la traduction de cette responsabilité dans les profils de fonction, la politique RH, les formations et les intervisions.**

En résumé : une vision de l'enfance ne fonctionne que si elle n'existe pas seulement sur le papier, mais si elle est également soutenue, ancrée et traduite dans la pratique quotidienne. Cela nécessite une adaptation en profondeur de la culture politique et organisationnelle.

3.1.2 Besoin urgent d'une attitude diversifiée et sensible aux traumatismes, favorable aux enfants et aux familles

Dans les centres d'accueil, l'attitude professionnelle des collaborateurs joue un rôle crucial dans le bien-être des enfants et des familles. Une approche diversifiée et sensible aux traumatismes, favorable aux enfants et aux familles, est nécessaire pour créer un sentiment de sécurité et de confiance chez les résidents qui sont souvent marqués par la perte, l'incertitude et les traumatismes liés à la migration. Cette attitude suppose que les collaborateurs partent du principe que les résidents sont résilients, compétents et dignes, quels que soient leur origine ou leurs comportements.

Toutefois, la pratique de l'accompagnement et les témoignages des collaborateurs montrent que **seul un petit groupe d'entre eux possède des connaissances de base sur les traumatismes** ou est capable de les reconnaître et d'évaluer leur impact sur le comportement ou les relations interpersonnelles.

Cela entraîne **une certaine hésitation** à **agir** dans certaines situations, mais aussi des réactions qui peuvent involontairement être perçues comme dangereuses par les résidents ou déclencher des traumatismes. De plus, le manque de connaissances conduit à qualifier plus rapidement le comportement des résidents de difficile, agressif ou paresseux, ce qui conduit parfois à des « prophéties auto-réalisatrices » et à des conflits avec les résidents.

Seul un petit nombre de collaborateurs possède des connaissances de base sur les traumatismes ou est capable de les reconnaître et d'évaluer leur impact sur le comportement ou les relations interpersonnelles.

Dans un cadre institutionnel rigide et soucieux d'éventuels incidents, les collaborateurs ont parfois du mal à prendre du recul par rapport à la logique organisationnelle institutionnelle ou à leur propre cadre de référence (familial). Ils ne font donc pas preuve d'une ouverture suffisante pour vraiment explorer le point de vue des résidents. Leur propre histoire familiale peut influencer leur accompagnement par le biais d'approches normatives, mais aussi par le biais d'éventuels « déclencheurs » qui évoquent le mode de survie des collaborateurs et/ou des résidents. Cela conduit régulièrement à des malentendus et à des préjugés, le comportement étant rapidement interprété comme « difficile » ou « inapproprié », sans comprendre le contexte sous-jacent.

Dans le réseau d'accueil, on part trop facilement du principe que les collaborateurs ont une connaissance de base des traumatismes. Agir de manière diversifiée et sensible aux traumatismes est un ensemble de compétences qui demande du temps et de la pratique, soutenu par des directives claires dans un environnement sûr et compréhensif.

Les intervisions dans le cadre de l'accompagnement et les témoignages des collaborateurs soulignent la nécessité d'une vision plus large du profil des collaborateurs. Aujourd'hui, l'accent est trop mis sur la structure, l'organisation et l'efficacité, mais cela ne suffit pas. Les compétences sociales telles que l'empathie, la chaleur humaine et la capacité à prendre le temps pour les interactions humaines sont tout aussi importantes. **Une aide diversifiée et sensible aux traumatismes** exige des collaborateurs non seulement des connaissances, mais aussi une réflexion

sur soi-même, une curiosité pour d'autres modes de vie et la capacité de dépasser leurs propres préjugés culturels. **Cela nécessite une politique beaucoup plus structurée de formation et d'intervision des collaborateurs des centres d'accueil.**

3.1.3 Les stratégies de changement doivent s'adapter à la culture de travail du centre

Le texte présentant la vision d'un accueil adapté aux enfants et aux familles et les formations constituent une base positive pour l'action. Leur mise en œuvre, que nous avons soutenue dans le cadre des processus, doit toutefois tenir compte des spécificités de la culture de travail de chaque centre. Ces cultures de travail peuvent varier considérablement, notamment en fonction de :

- **Le degré de spécialisation des fonctions**

Un **niveau élevé de fonctions spécialisées** présente l'avantage d'offrir davantage de connaissances spécifiques (psychologiques, juridiques, etc.). Le risque est que différentes fonctions développent un fonctionnement « territorial », ce qui rend parfois plus difficile le partage d'informations sur les enfants et les familles. Certains membres de l'équipe (par exemple, ceux chargés de l'accueil ou de la logistique) ne sont alors pas impliqués dans les réunions multidisciplinaires, alors que, malgré l'absence d'une fonction psychosociale spécifique, ils sont souvent des personnes de confiance importantes et connaissent les résidents d'une autre manière.

Un **fonctionnement davantage basé sur la polyvalence** peut, en revanche, mettre davantage l'accent sur les interactions humaines et les rencontres informelles avec les résidents. L'information circule alors plus facilement et la confiance s'instaure plus facilement entre collègues. Il existe toutefois un risque que les tâches souvent liées au bien-être des enfants soient (encore) plus souvent compromises lorsque la charge de travail est trop élevée. Il est alors plus difficile de garantir la régularité et la prévisibilité pour les enfants (et les résidents en général).

- **La taille du centre**

Dans les petits centres, l'atmosphère est souvent plus familiale : les gens se connaissent (au moins de nom) et le contrôle social est plus important. L'inconvénient est que ce contrôle social peut aussi être négatif, en particulier pour certains groupes qui préfèrent rester anonymes. Les ragots peuvent circuler plus rapidement et plus largement. Par exemple, les adolescentes ont plus de mal à tester les limites, car leurs parents sont rapidement informés de tout comportement qui ne correspond pas à leurs attentes. Les minorités se font également davantage remarquer dans un petit cadre.

Cela implique des réalités spécifiques pour le travail d'équipe. L'impact des absences est souvent plus important, surtout lorsqu'il n'y a pas de remplaçant pour certaines fonctions et que les résidents dépendent de leurs services. Les collaborateurs occupant de telles fonctions peuvent donc participer moins souvent à des formations. Les petites équipes peuvent créer une atmosphère de « famille choisie », avec une forte identité de groupe (« Nous contre le reste du monde »), ce qui peut renforcer la cohésion. D'un autre côté, des sous-groupes ou des « clans » peuvent se former au sein des équipes, ce qui, surtout en période de crise, peut entraîner des divisions au sein de l'équipe.

Dans les grands centres, il est plus facile de recruter des personnes ayant une spécialisation particulière. Il y a souvent plus de personnes disponibles pour organiser des activités et/ou des moments de jeu adaptés à l'âge et pour pallier les absences. Dans le même temps, l'échange d'informations et l'approche holistique des familles peuvent s'avérer plus difficiles. De ce fait, les enfants et les familles considérés comme « problématiques » reçoivent parfois plus d'attention, tandis que les enfants et les familles plus calmes et plus réservés peuvent passer inaperçus.

- **Les infrastructures (souvent inadaptées)**

L'infrastructure souvent inadaptée aux enfants et aux familles a un impact important sur le cadre de vie et la gestion des risques. Les centres d'accueil varient considérablement dans la mesure où leur infrastructure est adaptée au fait qu'ils accueillent un grand nombre d'enfants et de familles. Les centres qui offrent la possibilité de cuisiner eux-mêmes doivent moins miser sur des actions préventives pendant les repas, car les zones de tension disparaissent. Ils peuvent donc concentrer leur énergie sur d'autres priorités. Les centres où certaines parties du bâtiment sont plus difficiles d'accès en cas d'incident doivent s'organiser différemment (et prendre plus de temps) que les centres où tout est clairement agencé. La gestion des risques varie également en fonction de la possibilité de séparer les groupes cibles (familles, MENA, personnes seules), tant pendant la journée que pendant la nuit. De plus, la présence de salles communes facilite la création d'espaces adaptés aux enfants.

- **Le (manque de) réseau environnant**

En fonction du réseau, certaines habitudes se développent dans un centre en matière de relations avec les enfants et les familles et dans la manière dont le centre définit ou non son rôle vis-à-vis des enfants et des parents. Cela peut concerner l'implication des parents dans l'école. Un centre disposant d'un plus grand nombre d'écoles peut impliquer les parents dans le choix de l'école (ce qui peut alors renforcer leur implication dans la scolarité de leur(s) enfant(s). Dans les centres où il n'y a pas de choix et où les enfants sont automatiquement inscrits, cette participation est largement absente. Un centre isolé investira davantage dans l'organisation de ses propres activités de loisirs, tandis qu'un centre situé dans un environnement plus accessible attendra davantage des parents qu'ils emmènent eux-mêmes leurs enfants à des activités externes. Même le degré de rigueur dans l'application des règles peut varier en fonction du degré de dépendance du centre. Un centre qui sait que les services de police ont besoin d'au moins 45 minutes pour se rendre sur place devra investir dans des interventions visant à désamorcer les conflits. Cela peut signifier une approche plus souple dans le respect des règles ou, au contraire, un recours plus rapide aux transferts.

- **L'histoire du centre**

L'histoire d'un centre (son ouverture en tant que centre temporaire ou non, le nombre de fermetures qu'il a connues, la présence d'anciennes directions visionnaires qui lui ont donné une caractéristique spécifique) peut également avoir un impact sur la mesure dans laquelle les centres peuvent se projeter dans l'avenir, sur les changements systémiques qu'ils osent entreprendre et sur les actions prioritaires qu'ils entreprennent.

3.1.4 Bien-être au travail

Au cours des deux dernières années, nous avons constamment constaté à quel point **le bien-être des collaborateurs dans les centres d'accueil est soumis à une pression croissante**. La charge émotionnelle du travail, combinée à un sous-effectif structurel et à des situations complexes pleines d'injustice et de souffrance humaine, entraîne dans de nombreux centres **un effet domino de burn-out et de départs de membres de l'équipe**. L'intensité et la fréquence des situations auxquelles les collaborateurs sont confrontés ne leur laissent guère de marge de manœuvre ni la distance nécessaire pour se rétablir ou réfléchir.

Ceci est renforcé par l'attitude très axée sur les résultats des collaborateurs : ils ressentent souvent la pression de devoir « résoudre » les situations, alors que beaucoup d'entre elles ne peuvent être résolues (immédiatement). De ce fait, le travail axé sur les processus, tel que l'établissement d'une relation de confiance, le renforcement des réseaux familiaux et le travail axé sur la résilience, risque de rester sous-estimé, ce qui nuit au sentiment d'utilité des collaborateurs. En particulier dans les

situations de violence intrafamiliale ou de traumatismes graves, les collaborateurs ont souvent tendance à vouloir prendre les choses en main.

Le contexte de la politique d'asile actuelle engendre également des formes de « **fatigue institutionnelle** ». Les collaborateurs souhaitent se former ou approfondir leurs connaissances, mais se sentent souvent trop épuisés ou trop peu soutenus pour le faire en dehors du centre. Lorsque les formations et l'accompagnement se déroulent sur le lieu de travail, la motivation et l'engagement restent élevés. Cela témoigne d'un fort besoin de proximité, de faisabilité pratique et de reconnaissance de leurs efforts. Investir dans le bien-être au travail signifie donc plus que la gestion du stress ou le soutien pratique ; cela nécessite une réévaluation fondamentale du temps, de l'espace et de l'énergie mentale nécessaires pour rester humain et durable dans ce domaine.

3.1.5 Une accoutumance nécessaire et parfois toxique : un équilibre (im)possible ?

Travailler dans un centre d'accueil signifie travailler dans un secteur où des formes de violence institutionnelle pèsent sur les résidents et les collaborateurs. Parfois, les collaborateurs des centres d'accueil deviennent involontairement le visage de cette violence institutionnelle. Pour pouvoir faire preuve d'empathie, il faut comprendre les dimensions institutionnelles violentes du contexte de l'accueil et de la migration. En même temps, pour pouvoir continuer à travailler dans ce secteur, il faut faire preuve d'une certaine légèreté et s'habituer à la situation.

Cela implique un équilibre difficile à trouver : si l'on s'habitue trop au cadre « anormal » des centres d'accueil pour demandeurs d'asile, les angles morts et les pratiques inhumaines ou dépourvues d'empathie se multiplieront. Si l'on est hyper conscient de la violence institutionnelle du secteur, on peut avoir le sentiment que les défis sont trop grands et infinis. Le sentiment d'impuissance et/ou l'idée que l'on devient soi-même un vecteur ou un relais de la violence institutionnelle devient alors destructeur pour le collaborateur lui-même, ce qui entraîne souvent des démissions.

3.1.6 Une trop grande hésitation à agir : l'importance d'un état d'esprit orienté vers la croissance

La timidité dans l'action était un thème sous-jacent dans tous les trajets et formations. Aujourd'hui, nous vivons une double tendance sociale. D'une part, l'idée suivante prévaut : « qui êtes-vous pour vous immiscer dans la vie des enfants d'autrui ? » D'autre part, tout le monde semble avoir un avis sur la façon dont les autres vivent et élèvent leurs enfants. Le spectre entre « ne pas soutenir » et « intervenir (arbitrairement), prendre le relais ou juger » est donc très large.

Chez les collaborateurs, différents obstacles semblent renforcer leur réticence à agir. Le manque perçu d'expérience commune peut constituer un obstacle. Certains membres du personnel des structures d'accueil ne se sentent pas légitimes parce qu'ils n'ont pas eux-mêmes d'enfants ou ne partagent pas le même contexte culturel. D'autres agissent en ayant conscience de leur manque de connaissances. La question qui se pose alors est la suivante : « Puis-je faire quelque chose si je ne suis pas un spécialiste ? ». Une dimension supplémentaire qui peut encore renforcer la réticence à agir est l'état d'esprit selon lequel on ne peut agir que s'il existe un plan d'action clair.

Nous pensons qu'il est possible de créer une marge de manœuvre en misant, en tant qu'équipe, sur la professionnalisation à partir d'un état d'esprit de croissance. Une équipe travaille alors sur des thèmes organisationnels et est disposée à acquérir de nouvelles compétences et à développer de nouvelles perspectives.

3.1.7 *Surestimation/sous-estimation des situations et mécanismes de dissimulation*

Au cours des trajets (et des formations), nous avons constaté des risques de sous-estimation et de surestimation de certaines situations problématiques telles que les troubles mentaux, la violence intrafamiliale ou les comportements sexuels inappropriés. Parfois, on passe (trop) rapidement à l'escalade (souvent par peur ou par jugement et par manque de procédure ou d'outil clair). Dans le même temps, nous constatons que certaines situations, même celles impliquant des violences envers les enfants, sont banalisées ou culturalisées, en raison d'une certaine hésitation à agir, d'une culture centrée sur soi ou d'une accoutumance (trop) poussée. La culturalisation pose problème dans deux sens : elle relativise ou amplifie les choses à travers le prisme « culturel ».

Il est trop souvent difficile de savoir quand et quelles interventions sont appropriées pour les thèmes sensibles. Les outils tels que le système de drapeaux de Sensoa ne sont pas connus de tous dans de nombreuses équipes. Les protocoles, les procédures et les signalements doivent non seulement être connus, mais aussi être mis en pratique et faire l'objet d'une formation. Ils doivent être intégrés. Cela nécessite une répétition régulière, car le taux de rotation du personnel est particulièrement élevé dans de nombreux endroits.

Lorsque les collaborateurs craignent que la direction ne réagisse pas comme ils le souhaitent, par exemple en prenant des mesures insuffisantes ou en décidant trop rapidement d'un transfert, ils ont parfois tendance à passer les événements sous silence en interne. Certains collaborateurs ont l'impression que les directions agissent principalement par souci de risque (comme l'atteinte à la réputation ou le dépassement de la mission – interprétée ou non – de l'organisation) ou par réticence à intervenir dans des situations sensibles et intimes telles que la violence intrafamiliale ou les comportements sexuels inappropriés.

En outre, certains ont le sentiment qu'ils sont mieux à même d'évaluer ce qui est nécessaire dans une situation donnée, mais qu'ils ne sont pas suffisamment impliqués dans la prise de décision. L'absence de retour d'information après un signalement – ne pas savoir ce qu'il advient d'une situation – renforce ce sentiment d'exclusion. Cela peut finalement contribuer à accroître la confidentialité.

3.1.8 *Logique d'assurance et gestion des risques*

Divers thèmes, conflits et jugements dans les centres d'accueil sont influencés par une logique d'assurance sous-jacente et une gestion complexe des risques. Le flou quant à la responsabilité entraîne une certaine crispation dans l'accompagnement. Qui est tenu responsable si quelque chose arrive à un enfant ? Ni les parents ni les collaborateurs ne peuvent garantir une surveillance totale des enfants. Le désir d'une surveillance totale est souvent très présent, partant du principe *que l'on peut être tenu responsable, mais que dans ce contexte (infrastructure confuse, charge de travail élevée, etc.), on ne peut pas y parvenir, et que ce sont donc les parents qui doivent le faire.* Les parents se trouvent toutefois dans une situation similaire : ils ne peuvent pas non plus assurer une surveillance constante (en raison de la même infrastructure confuse, de la charge mentale élevée, de la nécessité de travailler, etc.) et ont souvent des attentes en matière de partage des responsabilités. Ces attentes sont parfois fondées sur une culture éducative collective dans laquelle il est normal que plusieurs adultes s'occupent des enfants (« il faut tout un village pour élever un enfant »).

L'évaluation de ce qu'un enfant est capable de gérer en termes de responsabilité peut varier considérablement : la culture familiale, la personnalité de l'enfant, les situations dangereuses antérieures dans lesquelles le parent ou le personnel d'accueil a perdu le contrôle, le niveau de confort personnel dans la gestion des risques et divers filtres subjectifs et contextuels jouent ici un rôle.

Gérer les risques et faire la différence entre « un risque personnel inconfortable » et un « risque inacceptable » est un sujet peu abordé qui peut être source de tensions au sein des équipes. Cela apparaît clairement, par exemple, dans les discussions autour de la notion de jeu risqué. Le jeu risqué est nécessaire au développement de l'enfant (Cooke, 2020). Il est difficile de déterminer ce qui constitue un risque inacceptable en tant qu'équipe (car chacun a une tolérance au risque différente). Pourtant, il s'agit en fait d'un axe de travail important : quelles sont les limites vraiment importantes et où pouvons-nous nous permettre d'être plus souples ? Après tout, éviter totalement les risques est également risqué pour le développement de l'enfant, la qualité de vie et l'humanité du contexte.

Une jeune Afghane de onze ans vit dans un petit centre d'accueil avec sa mère et son petit frère. Elle ne sait rien de son père. Elle aime les requins, se décrit comme une gameuse et veut devenir médecin. Dans le centre d'accueil, elle n'apprécie pas la cohabitation entre familles et personnes isolées . Si elle pouvait faire de la magie, elle ferait disparaître le Covid, mais aussi, au passage, les assistants sociaux et même le centre d'accueil et donnerait une maison à toutes les familles.

Un père iranien vit avec sa fille dans un grand centre depuis dix mois. Alors qu'il commence enfin à s'y sentir chez lui, le centre d'accueil va fermer ses portes. En Iran, il a été emprisonné, juste après la naissance de sa fille. Après sa libération, alors que son ex-femme s'était remariée, la garde de sa fille lui a été confiée. Le sens de sa vie, c'est sa fille. Elle est tout pour lui. Leurs petits rituels, comme par exemple ce petit verre de lait qu'ils boivent chaque soir à l'heure du coucher, accompagné de biscuits, sont des sources de joie et le ferment d'une profonde connexion. Il a peur de ce qui les attend, de l'endroit où ils iront ensuite.

Une mère célibataire est hébergée avec ses trois jeunes enfants dans un centre d'accueil. Cela fait presque trois ans qu'ils sont arrivés en Belgique. La fille aînée a subi des abus sexuels dans un centre précédent. La mère se sent coupable car elle pensait qu'il s'agissait d'un endroit sûr. Ces violences sexuelles ont instillé chez la petite fille une crainte des garçons, à l'égard desquels elle montre de l'hostilité, y compris à son propre frère. Les collaborateurs se concentrent sur le rétablissement des liens au sein de la famille.



Ce sont trois petits extraits tirés des récits de vie des nombreux enfants et parents que nous avons rencontrés au cours des cinq dernières années dans les centres d'accueil belges.

Ce livre traite de leur vie et de leur survie dans les centres d'accueil collectifs.

3.1.9 Dynamiques d'équipe complexes

Dans les centres d'accueil, le travail en équipe est souvent particulièrement complexe, en raison d'une combinaison de facteurs structurels et humains. **L'un des principaux défis est l'absence d'une vision commune, ce qui fait que les collaborateurs travaillent à partir de cadres de référence divergents.** Les nouveaux membres de l'équipe et les membres expérimentés apportent chacun leur propre histoire et leur propre attitude face au changement : alors que certains s'appuient sur des années d'expérience et y trouvent un soutien, d'autres sont plus ouverts ou justement plus méfiants à l'égard des nouvelles directives et méthodes de travail. Ces différents rythmes et formes de résistance rendent difficile la prise de décisions consensuelles au sein des équipes. Les tensions restent souvent latentes jusqu'à ce qu'elles éclatent lors de discussions sur des sujets sensibles, des conflits ou des cas complexes, à des moments où la coordination et la coopération sont cruciales.

En outre, la territorialité entre les fonctions joue un rôle, ce qui peut sérieusement entraver la circulation de l'information. Des services tels que l'accueil, l'animation, les services sociaux et la logistique fonctionnent encore trop souvent comme des îlots, avec une coopération structurelle insuffisante. La mise en place de groupes de travail dans les centres d'accueil — destinés à aborder ensemble certains thèmes — donne des résultats variables, car la motivation des collaborateurs varie fortement. Souvent, quelques collaborateurs engagés tirent le tout, mais sans le soutien actif de la coordination ou de la direction, même leur engagement ne tient pas. L'absence de leadership partagé et de responsabilité commune a un effet démotivant et sape le processus de groupe. Il existe donc un besoin évident de formation, d'intervision et d'accompagnement afin de parvenir à une plus grande coopération et à un soutien partagé au sein des équipes et entre elles.

3.1.10 Manque de travail social transnational?

Les actions visant à renforcer les réseaux dans le cadre de l'accompagnement ne tiennent pas suffisamment compte de l'importance d'une vision transnationale et des compétences nécessaires pour travailler avec les familles de réfugiés. La plupart des MENA ont encore au moins un parent vivant. Le groupe des parents isolés est fortement surreprésenté dans le réseau d'accueil et beaucoup d'entre eux élèvent leurs enfants avec d'autres personnes dans d'autres pays, par exemple via WhatsApp. Cela reste en partie invisible, mais est souvent perceptible et revêt une grande importance. Les dynamiques familiales transnationales jouent un rôle important. Les mandats que les enfants (non) accompagnés et les parents isolés reçoivent de ceux qui sont restés au pays ont une incidence sur leur vie quotidienne, à l'école, dans leurs conflits de loyauté et dans leur vision de l'avenir. Pour les MENA en particulier, une approche transnationale devrait être la norme, en collaboration avec le tuteur, sauf si cela n'est pas dans « l'intérêt de l'enfant ». Identifier, examiner et éventuellement renforcer le réseau transnational des parents peut être une bonne piste pour renforcer la parentalité.

3.1.11 Besoin accru d'une approche multidisciplinaire et prudence face au « biais problématique »

La concertation multidisciplinaire est désormais bien ancrée dans le fonctionnement de nombreux centres d'accueil et constitue un moment précieux de coordination entre les différents services. Cependant, la manière dont ces moments de concertation sont organisés comporte un risque : l'accent est trop souvent mis sur les problèmes, les risques et les lacunes. Cette vision axée sur les problèmes a au moins deux conséquences. D'une part, elle augmente le risque de « cataloguer » les enfants et les familles, leurs difficultés prenant le pas sur leurs forces et leurs possibilités. Cela conduit à une reconnaissance insuffisante de leur résilience, qui se manifeste souvent dans de petits efforts quotidiens (Groeninck et al., 2019 ; 2020 ; Lietaert, Verhaeghe, Derluyn, 2020 ; Van Acker et al., 2022). D'autre

part, les pistes d'accompagnement possibles restent sous-exploitées, car on accorde trop peu d'attention à ce qui fonctionne déjà ou a déjà été réalisé, tant par la famille que par l'équipe elle-même.

En outre, cette approche fait que les familles et les enfants qui s'expriment moins explicitement ou qui n'ont pas un comportement particulier restent souvent hors du champ de vision. Dans un contexte où les besoins les plus visibles reçoivent automatiquement le plus d'attention, le risque existe que les habitants plus discrets — qui ne montrent pas ou peu leurs difficultés — soient négligés. C'est précisément pour cette raison qu'une approche plus nuancée et holistique est nécessaire dans le cadre d'une collaboration multidisciplinaire. Une approche qui ne se base pas uniquement sur les problèmes, mais qui recherche aussi activement des signes de stabilité, d'adaptation et de croissance. Cela demande une vigilance partagée au sein des équipes et des outils qui rendent aussi visible la résilience « silencieuse » dans l'accompagnement des familles et des enfants.

3.1.12 Une grande et importante incertitude concernant le secret professionnel (partagé)

Enfin, l'absence d'un cadre clair en matière de secret professionnel (partagé) est souvent source de tensions au sein des équipes. Les exemples sont nombreux et touchent à des thèmes sensibles. Que faire s'il y a un risque de suicide ? Quelle réponse est souhaitable en cas de violence intrafamiliale ? Que faire si certains déclencheurs peuvent conduire à une escalade chez certains résidents, mais ne sont pas connus de tous les collaborateurs ? S'ils étaient partagés entre les collaborateurs, ils pourraient contribuer à la prévention de la violence. Quelles informations peuvent ou doivent être partagées en cas de viol d'un enfant qui ne souhaite pas que ses parents soient informés ?

Les directeurs doivent parfois prendre des décisions concernant des transferts sans avoir une vue d'ensemble du dossier. Au sein des centres, des équipes et des services, les visions et les méthodes de travail (formelles et informelles) étaient souvent très différentes. L'absence d'un cadre clair pour le secret professionnel partagé, tel qu'il existe déjà dans d'autres secteurs (voir par exemple l'article 74 dans l'aide à la jeunesse en Flandre, est un besoin urgent. En outre, il est également nécessaire de définir un cadre précisant ce qui peut être divulgué ou non aux parents d'un enfant qui s'est confié à un membre de l'équipe. Qu'est-ce qui relève de l'autorité parentale et qu'est-ce qui relève du droit à la vie privée d'un enfant ou d'un adolescent, compte tenu du contenu et de la gravité des informations partagées ainsi que de l'âge et de la maturité de l'enfant ?

Le nombre et la proportion d'enfants et de familles augmentent dans le réseau d'accueil. Il reste donc préoccupant que les droits des enfants ne puissent être respectés dans de nombreux centres aujourd'hui. Même l'intégrité physique des enfants n'est souvent pas garantie dans le contexte de l'accueil collectif des demandeurs d'asile.

3.2 Constatations sur la réalité quotidienne ?

3.2.1 Une attention croissante pour les enfants, mais pas d'ancrage structurel

Le nombre et la proportion d'enfants et de familles augmentent dans le réseau d'accueil. Il reste donc préoccupant que les droits des enfants ne puissent être respectés dans de nombreux centres aujourd'hui. Même l'intégrité physique des enfants n'est souvent pas garantie dans le contexte de l'accueil collectif des demandeurs d'asile.

Nous constatons une prise de conscience croissante à cet égard, ainsi que des incitations de la part des adopter une approche plus favorable aux enfants et aux familles. Cela se traduit par une prise en compte (ou une tentative de prise en compte) beaucoup plus fréquente des enfants et des familles dans les centres. Mais les progrès sont très inégaux.

Une **approche structurelle axée sur** les enfants exige que ceux-ci soient reconnus dans tous les aspects du fonctionnement, dans leurs différents rôles : en tant qu'enfant (individu) ayant des besoins uniques, en tant que membres d'un système familial, en tant que titulaires de droits et en tant qu'acteurs ayant leurs propres perspectives et leur propre voix. Dans la pratique, nous constatons que cette approche est encore trop peu intégrée. Les enfants sont trop souvent abordés du point de vue de la famille dans son ensemble, ou inversement : réduits à leur « problème », sans tenir compte de leur contexte. **Le fait que les enfants – y compris dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile – ont également le droit de participer et d'être entendus en vertu de la Convention relative aux droits de l'enfant n'est pas suffisamment traduit dans les procédures et l'accompagnement.** Cela entraîne la perte d'informations précieuses sur leur expérience, leur perception et leurs besoins. De plus, les enfants reçoivent ainsi trop peu d'informations sur une réalité très complexe et insécurisante.

> ***Une approche structurelle axée sur les enfants exige que ceux-ci soient reconnus dans tous les aspects du fonctionnement, dans leurs différents rôles : en tant qu'enfant (individu) ayant des besoins uniques, en tant que membres d'un système familial, en tant que titulaires de droits et en tant qu'acteurs ayant leurs propres perspectives et leur propre voix.***

Nous constatons également que certaines équipes font une distinction stricte entre les mineurs accompagnés et non accompagnés. Cela conduit à des inégalités de traitement et à des normes différentes en matière de respect des droits de l'enfant, alors que chaque enfant, quel que soit son statut d'accompagnement, a droit à un environnement sûr, favorable et respectueux.

Dans un contexte où les enfants sont souvent confrontés au stress, à l'incertitude et à l'ennui, ils recherchent un soutien et une reconnaissance au sein du groupe, mais cela ne se fait pas toujours de manière sûre ou inclusive. Le harcèlement, l'exclusion et les hiérarchies peuvent rapidement apparaître et s'intensifier, surtout lorsqu'il y a peu d'espace structurel pour le jeu, la détente et un accompagnement personnalisé. Ce qui rend ces dynamiques particulièrement complexes, c'est qu'elles peuvent rapidement prendre de l'ampleur. Un seul incident ou conflit entre quelques enfants peut rapidement s'étendre à des groupes plus importants, créant ainsi un climat de division entre « nous » et « eux ». Dans une structure d'accueil où de nombreuses personnes vivent dans un espace restreint,

la pression du groupe peut être forte et il est difficile de désamorcer les conflits sans une méthodologie ou un soutien clair. Offrir un environnement de vie sûr aux enfants n'est pas suffisamment garanti aujourd'hui

Les entretiens approfondis menés avec des enfants dans le cadre du premier projet AMIF ont révélé que **presque tous les enfants interrogés avaient été victimes de violence dans les centres d'accueil, qu'il s'agisse de harcèlement, d'avoir été témoins de bagarres, d'avoir été impliqués dans des bagarres, d'avoir subi des comportements inappropriés ou d'avoir été victimes de violences sexuelles** (voir Fournier et al, 2022).

Les enfants ressentent les tensions, ils sont témoins des incidents et sont parfois victimes de violence dans ce contexte. **La sécurité infrastructurelle et relationnelle des enfants est un défi majeur dans tous les centres. Il reste douloureusement vrai que l'intégrité des enfants dans le réseau d'accueil n'est pas suffisamment garantie aujourd'hui et constitue un problème (sous-estimé) dans chaque centre d'accueil.**

Les procédures visant à signaler et à discuter les cas (présumés) de violence ou de comportement inapproprié, ainsi qu'à déterminer quand et quelle intervention est souhaitable ou nécessaire, sont souvent mal connues et/ou insuffisamment appliquées.

Il était particulièrement choquant que **les collaborateurs aient évoqué, dans chacun des accompagnements, des cas où la sécurité des enfants était sérieusement remise en question**. Lors des formations sur la sécurité, les collaborateurs ont également très régulièrement évoqué des cas d'incidents (présumés) douloureux.

Dans de nombreux cas, il s'agissait de tensions ou d'incidents (présumés) qui n'avaient pas été enregistrés officiellement comme des incidents. Les accompagnements ont mis en évidence un sous-déclaration important, ce qui implique que l'enregistrement des incidents conduit à une sous-estimation structurelle de la situation, en particulier pour les incidents impliquant des enfants.

En outre, nous devons constater que **les procédures visant à signaler les cas (présumés) de violence ou de comportement inapproprié, à en discuter et à déterminer quand et quelle intervention est souhaitable ou nécessaire, sont souvent insuffisamment connues et/ou insuffisamment appliquées.** Forts de ces expériences, nous avons participé à l'élaboration d'une série de fiches sur les comportements sexuels transgressifs, la violence intrafamiliale et les techniques de discussion avec les enfants et les parents concernés par cette situation. **Les trajets d'accompagnement montrent toutefois clairement qu'il ne s'agit là que de conditions minimales, qui doivent s'accompagner d'une offre structurelle de formation et d'intervisions afin de réduire les situations actuelles d'hésitation à agir et de sous-signalement, et de prévenir ou limiter le nombre d'incidents.**

3.2.2 Des dynamiques de groupe complexes, parfois mal maîtrisées

Les dynamiques de groupe complexes entre les enfants dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile sont une source d'impuissance et d'inquiétude tant pour les parents que pour le personnel d'accueil. Dans un contexte où les enfants sont souvent confrontés au stress, à l'incertitude et à l'ennui,

ils recherchent un soutien et une reconnaissance au sein du groupe, mais cela ne se fait pas toujours de manière sûre ou inclusive. Le harcèlement, l'exclusion et les hiérarchies peuvent rapidement apparaître et s'intensifier, surtout lorsqu'il y a peu d'espace structurel pour le jeu, la détente et l'accompagnement personnalisé. Les parents se sentent souvent impuissants, surtout s'ils ont le sentiment de ne pas pouvoir influencer ce qui se passe en dehors du cadre familial, tandis que les collaborateurs, quant à eux, se demandent comment intervenir sans nuire aux relations ou polariser davantage les groupes.

Ce qui rend ces dynamiques particulièrement complexes, c'est qu'elles peuvent rapidement dégénérer. Un seul incident ou conflit entre quelques enfants peut rapidement s'étendre à des groupes plus importants, créant ainsi un climat de division entre « nous » et « eux ». Dans une structure d'accueil où de nombreuses personnes vivent à proximité les unes des autres, la pression du groupe peut être forte et il est difficile de désamorcer les conflits sans une méthodologie ou un soutien clair. Cela souligne la nécessité d'un accompagnement pédagogique, d'une attention structurelle à la formation de groupes et d'un espace pour gérer les tensions individuellement et collectivement. Ce n'est qu'en misant consciemment sur un contexte de groupe sûr, avec suffisamment de temps et d'attention pour la dynamique relationnelle, que l'escalade peut être évitée et qu'un espace de connexion et de réparation peut être créé. En outre, une approche commune peut également conduire à prêter attention à des facteurs plus structurels au sein du centre qui contribuent à l'ennui ou à l'agitation. **Ainsi, le manque d'activités de loisirs structurées et ayant du sens pour les enfants a une influence sur l'émergence de la violence et des conflits**.

3.3 Constatations sur l'interaction entre les résidents et les collaborateurs

3.3.1 Miroir et isomorphisme

Nos recherches et nos trajets d'accompagnement nous ont appris **que les collaborateurs et les familles dans les centres ont plus en commun que nous ne le pensons**. Nous avons observé des formes d'isomorphisme : les collaborateurs utilisent parfois des stratégies relationnelles similaires à celles des familles qu'ils accompagnent (Geldof, Fournier & Van Acker, 2025).

Les collaborateurs considèrent eux aussi les centres comme une sorte d'espace intermédiaire, caractérisé par l'incertitude et des pénuries constantes. Gérer les incertitudes quotidiennes sape l'énergie nécessaire à une vision et à des projets à long terme. Les parents ont parfois du mal à trouver l'énergie et l'espace nécessaires pour investir en eux-mêmes et dans leur famille en raison de l'incertitude de leur statut de séjour. Les collaborateurs et les directions ne trouvent pas le temps et l'espace nécessaires pour investir dans l'avenir du centre, tant en termes d'infrastructure que de processus internes, dans le contexte quotidien de crise et de survie. À leur manière, les résidents et les collaborateurs vivent dans un mode de survie permanent.

Tant chez les collaborateurs des centres d'accueil que chez les résidents, cette incertitude permanente peut entraîner du ressentiment, de la frustration ou, au contraire, de l'évitement, les uns et les autres fuyant les interactions relationnelles et la profondeur, parce que « cela n'a de toute façon aucune importance » ou « parce qu'on ne peut rien y changer ». Une telle protection (ou défense ?) peut devenir une prophétie auto-réalisatrice de déconnexion.

Nous constatons également que les parents et les collaborateurs développent des stratégies de résilience similaires (Van Acker et al., 2022). Ces effets miroirs peuvent s'influencer

et se renforcer mutuellement, ce qui peut avoir un effet à la fois protecteur et inhibiteur sur les relations au sein du centre.

3.3.2 Dogme de l'autonomie

Les centres d'accueil accordent une grande importance à l'« autonomie » des parents. Lorsque nous avons réfléchi avec les équipes à la mission et à la vision de leur centre en matière de parentalité, « les accompagner vers l'autonomie ou l'indépendance » est revenu à plusieurs reprises comme objectif. L'autonomie des résidents est donc souvent considérée comme une mission importante, mais ce n'est pas un concept neutre. Lorsque nous avons interrogé les collaborateurs sur ce qu'ils entendaient par là, nous avons souvent entendu : « [les parents] doivent pouvoir se débrouiller seuls après le centre ». Dès que nous avons approfondi la question, les premières différences de sens sont apparues : s'agit-il de connaître le chemin vers les services et de pouvoir s'y rendre de manière autonome ? D'aider soi-même ses enfants à faire leurs devoirs ? Ou d'autre chose encore ?

Dans une logique institutionnelle, l'autonomie est centrale, non seulement dans les centres d'accueil, mais aussi dans de nombreux établissements (résidentiels). Cependant, lorsque nous rendons l'autonomie concrète et contextuelle – que peuvent faire et décider de manière autonome les parents dans un contexte d'un centre d'accueil ? Comment était-ce auparavant ? Que veulent-ils pour le présent et l'avenir ? – une image beaucoup plus nuancée se dessine. Nous constatons que l'autonomie des parents réfugiés est souvent liée à une répartition claire des tâches au sein du foyer ou de la famille, à la coopération avec d'autres parents et à une utilisation créative de l'aide existante (parfois refusée, parfois acceptée). Ce sont précisément ces stratégies qui constituent une partie essentielle de leurs pratiques de survie. Elles sont parfois reconnues comme une forme d'autonomie par les collaborateurs, mais elles sont tout aussi souvent qualifiées de « comportement difficile » (Groeninck et al., 2020).

En outre, il existe de grandes différences dans la manière dont il convient d'accompagner les parents vers leur propre conception de l'autonomie : plutôt les laisser faire et leur donner de l'espace, ou au contraire les soutenir fortement et les accompagner, puis les laisser progressivement faire lorsqu'ils ont acquis plus de capacités. L'approche, l'accompagnement et le temps consacré à cette tâche varient considérablement. De plus, un séjour prolongé dans un centre d'accueil collectif peut affaiblir les parents : les tâches parentales qu'ils pouvaient auparavant assumer de manière autonome (comme cuisiner, faire la lessive, s'impliquer à l'école) sont en partie organisées collectivement. Cela n'est pas sans rapport avec leur situation juridique précaire, leurs inquiétudes concernant leur pays d'origine et le traitement des événements traumatisants qui pèsent lourdement sur les parents.

C'est pourquoi nous plaidons en faveur d'une approche différente – une forme de déconstruction – de la notion d'autonomie/d'indépendance, en collaboration avec les parents et le personnel. Afin de discuter explicitement avec les parents de la manière dont nous pouvons travailler à une « autonomie progressive », en examinant avec eux comment ils peuvent assumer leur rôle parental ici et maintenant. Ce dont ils ont besoin pour cela et comment le centre peut réduire les obstacles à cet égard. Cela signifie également que le centre d'accueil s'efforce de manière proactive de réduire les obstacles structurels qui compliquent l'exercice de ce rôle (absence de possibilité de cuisiner soi-même, règles collectives qui suppriment l'autonomie, etc.). De cette manière, la reconnaissance mutuelle peut se développer et nous pouvons renforcer et soutenir les stratégies de survie et le désir d'autonomie, au lieu de les contrarier. Nous avons donné des impulsions dans ce sens dans nos formations sur le soutien à l'implication des parents, mais aussi dans les accompagnements individuels.

3.3.3 *Loyauté et mécanismes d'exclusion (perçus)*

Dans le contexte de l'accueil, des dynamiques complexes autour de la loyauté et de l'exclusion apparaissent, les collaborateurs se trouvant souvent pris entre leur rôle professionnel et le système plus large dans lequel ils travaillent. Lorsque les demandeurs d'asile se sentent traités de manière inégale, avec des différences dans la durée de traitement de leur dossier, leurs chances d'être reconnus ou les procédures, ces frustrations sont souvent projetées sur les collaborateurs. Ils incarnent alors le visage d'un système sur lequel ils n'ont que peu d'influence et auquel ils ne peuvent ou ne veulent parfois pas s'identifier (entièrement) sur le fond. Cela peut entraîner des sentiments de frustration, d'impuissance et de stress moral, surtout lorsqu'ils doivent défendre des décisions qui vont à l'encontre de leurs convictions personnelles ou de leurs valeurs professionnelles. Les enfants ressentent également ces frustrations et expriment leur colère envers les collaborateurs ou leurs proches, ou entrent en conflit avec d'autres enfants (van Daele & Piessens, 2021). Les collaborateurs interpellent les enfants sur leur colère, mais le centre ne leur donne pas toujours les moyens de comprendre les décisions relatives à la procédure.

Ces tensions ne se limitent pas à la relation entre le personnel et le système, mais se répercutent également sur les relations au sein de l'équipe et avec les résidents. Les collaborateurs ressentent souvent une profonde loyauté envers les personnes qu'ils accompagnent, ce qui les met dans une situation difficile lorsque la politique ou l'organisation envoie des signaux contradictoires. Ces dynamiques de loyauté peuvent créer des tensions internes, par exemple lorsque des collègues appliquent les règles ou les limites de différentes manières, ou lorsque l'empathie est interprétée comme de la partialité.

En outre, la diversité au sein des équipes joue également un rôle ambivalent. Pour de nombreux collaborateurs et résidents, il est valorisant de se sentir reconnus et connectés par la langue, l'origine ou la religion. Dans le même temps, cette diversité peut donner lieu à des soupçons de traitement préférentiel ou de rivalité. Une discussion ouverte sur ces tensions, soutenue par l'intervision, la supervision et une réflexion commune sur l'identité professionnelle, est essentielle pour renforcer les équipes inclusives et loyales.

4 Les enfants dans les centres d'accueil : quelles priorités et quelles actions sont nécessaires ?

Dans le contexte actuel de crise (organisée) de l'accueil et de réductions budgétaires demandées, l'accent est mis sur « Fix the basics ». Les enfants et les familles constituent désormais le groupe le plus important de résidents des centres d'accueil et leur développement est fortement - et peut-être négativement - influencé par la qualité de cet accueil. **Garantir un environnement sûr dans lequel les enfants sont contraints de passer une partie de leur enfance, où leurs chances de s'épanouir sont maximales et où les droits de l'enfant sont garantis, devrait donc faire partie des « bases » de la politique d'asile.**

- ## Garantir l'intégrité physique, sexuelle et émotionnelle des enfants

Garantir l'intégrité physique, sexuelle et émotionnelle des enfants est la priorité absolue. Dans chacun des centres que nous avons visités au cours des cinq dernières années (dans le cadre de recherches, d'accompagnements et de formations), nous avons constaté que l'intégrité physique, sexuelle et émotionnelle des enfants n'était pas toujours garantie. Cela est inacceptable pour tout enfant. Pour les enfants ayant fui leur pays, cela entraîne un continuum de violence, avec des conséquences particulièrement néfastes. Le coût humain destructeur et les dommages causés aux enfants par le fonctionnement actuel des centres d'asile sont considérables. Cela a également un impact lourd sur les collaborateurs qui s'engagent quotidiennement pour le bien-être de leurs résidents, mais qui ne disposent pas des moyens nécessaires pour y parvenir.

Une grande partie de cette violence (qu'il s'agisse d'en être victime directement ou d'en être témoin) **peut être limitée en investissant dans des conditions de base : des infrastructures sûres et adaptées, un personnel suffisant et bien formé, des espaces adaptés aux enfants, des procédures solides et éprouvées et un environnement de vie positif.**

Pour garantir cette intégrité physique et émotionnelle, il est essentiel de créer un environnement adapté aux enfants et aux familles. Miser sur un environnement adapté aux enfants et aux familles réduit le risque de comportements inappropriés et d'autres incidents, atténue les tensions entre les résidents et les accompagnateurs et améliore ainsi la qualité de vie générale dans les centres collectifs.

Garantir l'intégrité physique, sexuelle et émotionnelle des enfants est la priorité absolue. Dans chacun des centres que nous avons visités au cours des cinq dernières années (dans le cadre de recherches, d'accompagnements et de formations), nous avons constaté que l'intégrité physique, sexuelle et émotionnelle des enfants n'était pas toujours garantie. Cela est inacceptable pour tout enfant.

- ## Des protocoles harmonisés, connus et adaptés

De nombreux centres ne disposent pas de protocoles d'action clairs et communs, ce qui entraîne de l'incertitude, de l'inefficacité et parfois aussi des tensions au sein des équipes, en particulier dans les cas sensibles ou complexes. Parfois, les protocoles existent, mais ils sont insuffisamment connus ou interprétés de manière différente. Il est **urgent de développer et de mettre en œuvre des protocoles harmonisés qui soient accessibles, applicables et adaptés au contexte de l'accueil des enfants et des familles.** En outre, ces protocoles doivent être activement diffusés et clarifiés afin que tous les membres de l'équipe sachent comment agir. Une formation continue régulière sur leur utilisation est indispensable. Il est nécessaire d'inclure des discussions sur les protocoles dans les réunions régulières.

- ## Meilleure coordination entre les centres d'accueil et les sièges

Dans de nombreux cas, les collaborateurs ont fait état d'un décalage entre les besoins des centres d'accueil sur le terrain et les actions ou priorités des services de soutien depuis les sièges des partenaires d'accueil. La nécessité d'une approche commune favorable aux enfants et aux familles ne s'applique pas seulement à toutes les fonctions d'un centre d'accueil, mais aussi aux services des sièges, qui fonctionnent parfois encore en silos. Un petit exemple est le fait de continuer à attribuer des familles avec des bébés à un centre qui va bientôt fermer, où le service logistique a déjà cessé les livraisons d'aliments pour bébés et de couches. Mais aussi la limitation des coûts liés à l'animation et aux espaces de jeux adaptés aux enfants, alors que d'autres services s'efforcent entre-temps de créer un environnement de vie adapté aux enfants dans le même centre. Pour remédier à cette situation, il est nécessaire de donner une plus grande priorité à la coordination, avec des moments de concertation structurés, des canaux de feedback mutuels et un modèle décisionnel plus participatif dans lequel les centres sont systématiquement impliqués dans l'élaboration des politiques et des actions. Une réflexion axée sur les enfants et les familles devrait être au cœur de la coordination et de l'alignement des politiques, mais les économies annoncées risquent de rendre cela encore plus difficile.

- ## Formation, coaching et intervision comme éléments structurels du travail

Afin de créer un soutien large et durable en faveur d'une prise en charge adaptée aux enfants, il est nécessaire de mettre en place une formation, un coaching et une intervision approfondis pour tous les membres de l'équipe. Ces trajets doivent être intégrés de manière structurelle dans la politique du personnel de chaque centre et être régulièrement renouvelés, compte tenu du taux de rotation élevé du personnel dans le secteur. Le contenu de la formation doit répondre à des situations pratiques concrètes et viser à renforcer une vision commune, les compétences et le bien-être psychosocial de l'équipe. Il existe également un besoin évident de groupes de travail structurels internes et intercentres ou de moments d'échange. Les multiples compétences et aptitudes nécessaires pour travailler avec ce groupe cible exigent une offre régulière et continue de formations et d'intervisions où les collaborateurs peuvent apprendre, mais aussi prendre du recul, réfléchir et échanger sur les bonnes pratiques.

- ## Besoin de directions visionnaires

Les directions jouent un rôle clé dans la mise en place d'un fonctionnement adapté aux enfants et aux familles. Il est nécessaire de disposer de cadres qui ont une vision claire de l'accueil comme espace pédagogique (d'après De Visscher, Bouverne-De Bie & Verschelden, 2012) et qui sont capables de transmettre cette vision de manière inspirante à leur équipe. Les directions visionnaires investissent dans un leadership axé sur les relations, soutiennent leurs collaborateurs et recherchent activement des ponts entre la politique et la pratique. Il est essentiel de soutenir et de développer un état d'esprit axé sur la croissance (*growth mindset*). Le coaching et l'intervision pour les directions sont

indispensables à cet égard, tout comme le soutien à l'élaboration des politiques et à la gestion des crises. Pour disposer d'équipes solides et compétentes capables de gérer les complexités de l'accueil, il faut des directions qui puissent offrir un cadre sûr et axé sur une vision, dans lequel les collaborateurs osent essayer et innover.

- **La participation comme droit et comme outil de résilience**

Il est essentiel d'aborder **la participation des enfants et des familles dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile** à la fois comme un droit fondamental – tel que prévu à l'article 12 de la Convention internationale des droits de l'enfant et tel qu'inscrit dans le texte de vision – et comme un moyen puissant de renforcer la résilience. La participation signifie que les enfants et les parents sont activement impliqués dans les décisions qui les concernent, non pas à titre symbolique, mais comme partie intégrante du fonctionnement. En leur donnant la possibilité de s'exprimer, vous reconnaissez leur dignité et stimulez leur sentiment de contrôle et d'estime de soi, qui sont des facteurs cruciaux pour développer la résilience dans des circonstances incertaines et souvent traumatisantes. La participation renforce également la relation entre les résidents et le personnel, favorise la compréhension mutuelle et contribue à un contexte d'accueil plus humain et plus réactif. Il est donc recommandé d'ancrer des formes concrètes de participation dans le fonctionnement des centres d'accueil, telles que des comités d'enfants et de parents, des moments de feedback réguliers et la co-création d'activités, toujours adaptées à l'âge, à la langue et au contexte. En outre, la participation a un impact important en tant que moyen de prévention et de signalement des dynamiques potentiellement sous-estimées au sein du centre.

- **Capacité tampon en termes de lieux et de personnes**

Une politique d'accueil durable nécessite une capacité tampon suffisante, tant en termes d'infrastructure (places suffisantes et espaces adaptés) qu'en termes de ressources humaines. Les équipes doivent pouvoir compter sur un soutien supplémentaire pendant les périodes de pointe ou les situations de crise. Cela nécessite une utilisation flexible du personnel, une capacité de réserve suffisante et une politique axée sur le bien-être et la réduction de la charge de travail. Chaque fermeture aggrave la perte des compétences dans le secteur de l'accueil et a un impact (négatif) plus important.

- **Politique active contre les traumatismes secondaires et le burn-out**

L'intensité du travail dans les centres d'accueil, combinée à la confrontation à des traumatismes, à des pertes et à des injustices, rend les collaborateurs particulièrement vulnérables aux traumatismes secondaires et au burn-out. Une politique de bien-être plus active est nécessaire pour pouvoir miser sur la prévention, une détection plus rapide et une réaction (soins) plus rapide. Cela comprend notamment des moments réguliers de réflexion et de débriefing, une intervision mensuelle, l'accès à un soutien psychosocial et une culture d'équipe ouverte dans laquelle les préoccupations peuvent être discutées. Une meilleure prise en compte des besoins des enfants joue un rôle crucial à cet égard. Les situations de crise impliquant des enfants dans lesquelles les collaborateurs se sont sentis impuissants et sans soutien ont un impact énorme sur le sens donné à leur travail.

Alors que près de la moitié des résidents du réseau d'accueil sont aujourd'hui des enfants et des familles, les droits de l'enfant et une politique d'accueil axée sur un accueil adapté aux enfants et aux familles devraient être au cœur ou un basic de toute politique d'accueil humaine.

5 Conclusion : les droits de l'enfant comme norme et instrument d'évaluation

Alors que près de la moitié des résidents du réseau d'accueil sont aujourd'hui des enfants et des familles, les droits de l'enfant et une politique d'accueil axée sur un accueil adapté aux enfants et aux familles devraient être au cœur ou un basic de toute politique d'accueil humaine.

Cela contraste fortement avec la réalité actuelle, où les droits, la sécurité et même l'intégrité des enfants dans les centres d'accueil ne sont pas suffisamment garantis, dans tous les centres concernés, chez tous les partenaires d'accueil. Et ce, malgré l'engagement profond des collaborateurs. Les collaborateurs tentent de compenser la violence institutionnelle de la politique en bricolant.

Au cours des cinq dernières années, les fonds AMIF nous ont donné la mission et l'opportunité de contribuer à une politique d'accueil plus humaine et plus axée sur les enfants. Sur la base de recherches et en collaboration avec les partenaires d'accueil, nous avons élaboré un document présentant notre vision des enfants et des familles dans les centres d'accueil. Nous avons développé un outil d'analyse permettant aux centres de s'auto-évaluer et un outil pour faire participer les enfants et voir le centre à travers les yeux des enfants. Grâce à un programme de formation bien structuré, nous avons touché plus de 850 collaborateurs des centres d'accueil au cours des cinq dernières années. Grâce à un accompagnement intensif, nous avons pu soutenir la mise en œuvre de la vision sur les centres adaptés aux enfants dans douze centres d'accueil.

Au cours des cinq dernières années, des progrès évidents ont été réalisés, mais cela ne fait pas pour autant des centres d'accueil actuels des lieux adaptés pour que les enfants y passent plusieurs mois, voire plusieurs années de leur enfance. Tout comme dans le système pénitentiaire ou les services d'aide à la jeunesse, il serait souhaitable qu'une commission externe assure, de manière indépendante et structurée, le suivi des droits de l'enfant, de l'accueil adapté aux enfants et du respect des normes minimales dans les centres d'accueil.

Le texte de vision offre des perspectives, mais il n'est pas encore suffisamment ancré dans la politique d'accueil, ni suffisamment connu des collaborateurs, qui ne disposent pas de suffisamment d'espace et de moyens pour faire avancer les choses de manière structurelle en cette période de crise permanente de l'accueil.

Si nous partons des **droits de l'enfant** et du principe internationalement reconnu de « **l'intérêt supérieur de l'enfant** », qui devrait être le point de départ de la politique d'accueil, **un changement de paradigme fondamental s'impose**. Tant que les centres d'accueil collectifs sont nécessaires (ce qui n'est pas le meilleur contexte d'accueil pour les familles et les enfants), ceux-ci doivent être plus que des lieux de séjour temporaires qui devraient répondre à des exigences minimales dans les normes de qualité (mais qui, dans la pratique, ne les respectent souvent pas). **Les centres d'accueil doivent fonctionner comme des lieux de séjour à part entière où les enfants** peuvent vivre, apprendre, grandir et se reconstruire**.**

Cela signifie que le caractère adapté aux enfants et les familles devrait devenir un critère explicite dans la conception, l'évaluation et l'ajustement des services, des procédures, des profils de fonction, des infrastructures et des projets de rénovation. Les espaces doivent être revus et adaptés dans une optique de sécurité, de vie familiale et de promotion d'une cohabitation positive (et donc d'évitement

des incidents) entre les résidents et le personnel. Cette vision doit être traduite en plans d'action, en directives concrètes et suivie par des évaluations périodiques. **Le principe selon lequel un centre d'accueil est un lieu où les enfants grandissent implique que toute l'équipe assume la responsabilité de l'éducation des enfants. Non pas à la place des parents, mais en collaboration avec eux.**

L'accueil adapté aux enfants fait partie des tâches essentielles ou fondamentales de l'accueil des demandeurs d'asile. Le texte de vision, l'instrument d'analyse, l'outil d'évaluation de l'expérience et les accompagnements développés en co-création dans le cadre de ces projets AMIF constituent des outils importants à cet égard, si l'on souhaite respecter les droits de l'enfant et « l'intérêt supérieur de l'enfant » comme l'un des principes fondamentaux de la politique d'accueil. La politique d'accueil et le réseau d'accueil sont donc confrontés à des choix cruciaux.

L'accueil adapté aux enfants fait partie des tâches essentielles ou des *basics* de l'accueil des demandeurs d'asile afin de garantir les droits des enfants et « l'intérêt supérieur de l'enfant » comme l'un des principes fondamentaux de la politique d'accueil. La politique d'accueil et le réseau d'accueil sont donc confrontés à des choix cruciaux.

Bibliographie

- Cooke, M. (2020). Towards a reconceptualisation of risk-taking in early childhood education. [Doctoral Thesis, Charles Sturt University]. Charles Sturt University. Voor meer inspiratie: https://risicovolspelen.arteveldehogeschool.be/nl
- De Visscher, S., Bouverne-De Bie, M., & Verschelden, G. (2011). Urban public space and the construction of social life: a social-pedagogical perspective. International Journal of Lifelong Education, 31(1), 97–110. https://doi.org/10.1080/02601370.2012.637417
- Dweck, C. (2017). Mindset – updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential. Robinson.
- Fournier, K., Van Acker, K. & Geldof, D. (2021). Visietekst 'Begeleide kinderen & gezinnen in de asielopvang'. Brussel, Kenniscentrum Gezinswetenschappen, Odisee Hogeschool. https://www.kcgezinswetenschappen.be/sites/default/files/publicaties/visietekst_def.pdf
- Fournier, K., Van Acker, K., Geldof, D. & Heyerick, A. (2022). Kind zijn in een asielcentrum. Kansen versterken voor gezinnen na de vlucht. Leuven, Acco. https://www.odisee.be/sites/default/files/public/2022-06/Kind%20zijn%20in%20een%20asielcentrum_WEB.pdf
- Fournier, K., Van Acker, K. & Geldof, D. (2024). Hoe kindvriendelijk is je asielcentrum? Een analyse-instrument gebaseerd op de "Visietekst Begeleide kinderen & gezinnen in de asielopvang". Brussel, Odisee Hogeschool, Kenniscentrum Gezinswetenschappen, 40 p. https://www.odisee.be/sites/default/files/public/2024-07/analyse-instrument%20NL-versie%20online.pdf
- Fournier, K., Van Acker, K. & Geldof, D. (2024). A quel point ton centre est-il adapté aux enfants ? Un instrument d'analyse basé sur le texte de vision "Enfants et familles en centre d'accueil" Brussel, Odisee Hogeschool, Kenniscentrum Gezinswetenschappen, 40 p. https://www.odisee.be/sites/default/files/public/2024-06/Analyse-FR-versie-online.pdf
- Geldof, D., Fournier, K., & Van Acker, K. (2025). Isomorphism between refugee families and social workers: a socio-spatial and temporal perspective on social work in asylum centres in Belgium. European Journal of Social Work, 1–12. https://doi.org/10.1080/13691457.2025.2496248
- Groeninck, M., Meurs, P., Geldof, D. et al (2019). Veerkracht in beweging. Dynamieken van vluchtelingengezinnen versterken. Garant.
- Groeninck M., Meurs, P., Geldof, D., Van Acker, K. & Wiewauters, C. (2020). Resilience in liminality: how resilient moves are being negotiated by asylum-seeking families in the liminal context of asylum procedures. Journal of Refugee Studies https://doi.org/10.1093/JRS/FEAA031
- Lietaert I, Verhaeghe F, Derluyn I. (2020). Families on hold: How the context of an asylum centre affects parenting experiences. Child & Family Social Work. 25(S1): 1–8. https://doi.org/10.1111/cfs.12706
- Piessens, A., & Van Daele, S. (2025). Het opvangcentrum door kinderogen. Een instrument om de beleving van kinderen die in een opvangcentrum verblijven te verkennen en te begrijpen. [Methode]. KdG Hogeschool. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24132.54401

- Van Acker, K., Wiewauters, C. & Fournier, F. (2022). Parentificatie na migratie? In: D. Geldof, K. Van Acker, G. Loosveldt & K. Emmery (Eds.), Gezinnen na migratie. Hulpverlening en gezinsbeleid in een superdiverse samenleving (pp. 155 – 170). Garant.
- Van Acker, K., Fournier, K., & Geldof, D. (2024). On declining parental agency and institutionalized forms of parentification: narratives of changing parenthood among refugee families and social workers in collective reception centres. European Social Work Research, 2(2), 150-167. Retrieved Oct 6, 2025, from https://doi.org/10.1332/27551768Y2024D000000014
- van Daele, S., & Piessens, A. (2021). Onderweg. Hoe kinderen op de vlucht hun schooltijd en hun vrije tijd beleven. KdG Hogeschool, Expertisecentrum Pedagogische Ondersteuning in Kinderopvang en School.
- https//onderweg.kdg.be
- https://vbjk.be/nl/projecten/wanda

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL

Kenniscentrum
Gezinswetenschappen









Huart Hamoirlaan 136, 1030 Schaarbeek

facebook.com/gezinswetenschappen
linkedin.com/company/kenniscentrum-gezinswetenschappen
@gezinswetensch

kcgezinswetenschappen.odisee.be | odisee.be