

Bruxelles, le 25 juin 2024

Avis 2024/05

---

## Avis relatif au projet Efficience

---

### Introduction

Le Conseil d'avis, au travers de ses derniers Avis rendus<sup>1</sup>, se questionne sur le devenir de l'institution ONE au regard des évolutions de ses missions, du contexte institutionnel en mutation et du non-renouvellement de mandats des fonctionnaires dirigeants de l'Office.

Pour permettre au Conseil d'avis d'appréhender les propositions de l'ONE concernant le projet Efficience, sa vision stratégique et le schéma organisationnel qui en découle (approuvé par le CA ONE en mai 2024), l'ONE est venu présenter le 06 juin les principes de l'évolution structurelle de l'Office.

Ce travail fait suite à différentes réflexions internes à l'ONE issues du GT changement (2019), Alineo et, par la suite, à l'accompagnement de la société de consultance Deloitte.

La volonté de l'ONE est de déposer ses propositions à l'occasion de la formation du prochain Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles afin qu'elles puissent être intégrées à l'accord de majorité. Ce dernier devra, s'il valide ce projet, veiller à ce que l'ONE soit en capacité de mettre en place les attendus du projet Efficience.

Le présent Avis rendu par le Conseil d'avis s'inscrit également dans le cadre de l'adoption du décret du 18 avril 2024 portant réforme de la Gouvernance de l'Office. Ce décret a notamment revu les missions du Conseil d'avis (dorénavant appelé 'Conseil Consultatif de l'enfance' - CCE), ce qui entrainera de nécessaires réflexions à venir et des convergences à trouver entre l'ONE de demain et la mise en place du CCE.

---

1 Avis [2023/09](#), [2022/07](#), [2020/01](#)

## Commentaires :

Le Conseil d'avis se réjouit avant tout des ambitions qui ont guidé l'ONE dans l'élaboration de ce nouveau schéma organisationnel. Élaborées au bénéfice des enfants et de leurs familles, les lignes de force annoncées à l'issue du processus « Efficience » doivent :

- Renforcer l'orientation « usagers », au plus proche du terrain
- Favoriser la transversalité au sein de l'ONE pour soutenir la cohérence et la continuité des services à la population
- Promouvoir la qualité de l'accueil et de l'accompagnement ainsi que le professionnalisme
- Renforcer le pilotage et la gestion des politiques de l'Enfance, en favorisant entre autres la circulation des savoirs et le partage des informations utiles à la compréhension du fonctionnement des secteurs dépendant de l'Office et à ses évolutions

Le schéma organisationnel proposé et la vision stratégique qui l'a précédé démontrent une volonté d'adaptation aux changements sociétaux ainsi qu'une meilleure capacité de réponse aux crises qui traversent notre société dans une dynamique prospective.

Le Conseil d'avis tient toutefois à mettre en avant certains éléments d'inquiétude ainsi que les questions qui nécessitent de trouver des réponses concrètes à l'occasion de la mise en œuvre opérationnelle du schéma présenté :

- Le schéma organisationnel présenté devrait faire l'objet d'une confrontation aux questions issues des précédents travaux (Alineo notamment) qui avaient procédé d'une consultation relativement large de manière à assurer une cohérence entre les besoins identifiés et la capacité de réponse du schéma proposé. La pertinence du schéma proposé et ses déclinaisons opérationnelles doivent répondre aux enjeux identifiés au-delà des principes et des déclarations d'intention.
- Le Conseil d'avis estime par ailleurs que contrairement aux ambitions de transversalité (vers l'extérieur) et d'orientation « usagers » annoncées, le schéma présenté semble construit exclusivement du point de vue de l'administration, faisant courir à l'Office le risque de se refermer sur sa propre expertise, centralisant l'ensemble des processus décisionnels et les références au détriment des partages d'expertises et des partenariats nécessaires sur les différents terrains. La transversalité et la collaboration avec les expertises externes à l'ONE devraient davantage transparaître dans le schéma organisationnel.
- Pour éviter que la nouvelle organisation de l'ONE ne soit profitable in fine qu'à l'interne de l'Office<sup>2</sup> de manière « Top Down », à l'aune d'autres processus d'évolution des politiques publiques, le Conseil d'avis suggère qu'une phase « test » de ce schéma organisationnel soit mise sur pied au départ de situations professionnelles concrètes vécues par les services (PSE, MA, etc.). Avant de passer à la définition d'un organigramme, des « ateliers scénarios » permettraient de mieux prendre en compte les réalités des situations vécues par les opérateurs de service ou les usagers dans leurs contacts avec l'ONE. Ces étapes nous paraissent d'autant plus nécessaires que cette nouvelle organisation a été très largement élaborée au niveau de la direction de l'Office. Le Conseil d'Avis craint en effet que cette nouvelle organisation court le risque d'engendrer des crispations (en interne et externe de l'ONE), de nature à compliquer, voire faire échouer, son implémentation si des phases de co-construction suffisantes n'accompagnent pas le changement.

---

2 exemple de velléité : ambition de simplification administrative au bénéfice des usagers qui se transforme en simplification du travail des administrations

- Le nouveau schéma organisationnel présenté supposerait une augmentation des ressources. Un tel déploiement de moyens nous paraît hasardeux à court terme, même si des réaffectations de fonctions ou des mutualisations de moyens s'opèrent. Il conviendrait donc de définir le chemin qui mène au plein déploiement des ambitions contenues dans le schéma présenté en fixant des priorités au regard des budgets alloués. Une telle hiérarchisation sur base pluriannuelle nous paraît nécessaire afin de pouvoir disposer d'une vision prospective, d'anticiper les actions à venir et d'accompagner le changement.
- Il est en outre étonnant de constater que les différentes entités du schéma organisationnel ne se différencient pas en termes budgétaires ou de centralité dans les missions de l'Office. Une telle réorganisation permettrait de mieux appréhender les composantes de l'Office et leur importance. Il est en effet problématique de constater que l'ONE, au titre de Pouvoir Organisateur de Crèches<sup>3</sup>, apparaisse de manière aussi explicite alors qu'il s'agit d'un dispositif exceptionnel tandis que d'autres missions passent presque inaperçues.
- L'organisation du "Centre de connaissance et d'innovation" sépare santé et société. Cela nous paraît reposer sur des distinctions héritées du passé, séparant les champs disciplinaires de la santé, du social, de l'éducation. Ce niveau de connaissance, de plus en plus produite en interdisciplinarité, doit se structurer dans son fonctionnement en isomorphisme avec la transdisciplinarité des champs.
- Il semble que les relations avec d'autres OIP ou les administrations d'autres entités fédérées soient incluses dans l'entité "coordination des relations usagers" et sous-entités "partenariats". Cette organisation nous semble mélanger des registres différents et le Conseil d'Avis plaide pour qu'il y ait une entité spécifique ou une sous-entité liée à l'Administration Générale qui soit dédiée à la collaboration avec les autres entités fédérées, voire les autres administrations au sein de la FWB. L'imbrication des compétences institutionnelles dans notre État Fédéral impose des contraintes supplémentaires ainsi que des stratégies spécifiques pour garantir la cohérence d'ensemble et fluidifier les processus opérationnels pour les enfants et les familles.
- Le Conseil d'avis apprécie la distinction opérée entre l'entité "opérateur" et l'entité "régulateur", même si la charge liée à ces deux entités est asymétrique. Toutefois, il semble qu'une nécessaire clarification ait été négligée au sein de l'entité "régulateur" : l'indispensable séparation entre les fonctions de contrôle et d'accompagnement. Au contraire, on insiste sur leur collaboration. Or, au vu des situations de terrain, cette confusion des rôles produit régulièrement des effets délétères et pourrait mener à terme à une diminution de la qualité des services rendus aux familles et aux enfants.
- Le Conseil d'avis s'interroge encore sur le type d'organisation qui va se mettre en place entre la coordination usagers et les professionnels des différentes zones ? Les spécificités sont nombreuses et variées et il convient dès lors de veiller à ne pas normer les relations mais au contraire à valoriser les initiatives locales qui fonctionnent.
- Enfin, le Conseil d'avis reste particulièrement inquiet du peu de consistance en termes de responsabilité et de missions des futurs Comités locaux. Ces instances locales disposant d'une expertise singulière et d'un regard extérieur. Elles doivent pouvoir jouer un rôle complémentaire à celui de l'Office dans des situations circonscrites (et en les centralisant), permettant de contextualiser les problématiques rencontrées et d'agir avec nuance (notamment lors d'un dépôt d'une plainte d'un parent. Ce type de situation nécessite bien souvent un traitement en urgence).

---

3 Le pluriel est souligné et interroge l'évolution de ce dispositif aujourd'hui réglementaire et répondant à des situations d'urgence bien cadrées

En conclusion, le Conseil d'avis apprécie les orientations et les logiques présentées au travers du schéma organisationnel mais craint, lors de sa mise en œuvre, un manque de matérialité et d'effectivité au bénéfice des usagers et des partenaires. Il engage l'Office à l'associer étroitement pour les futurs travaux en commençant par répondre aux interrogations contenues dans le présent avis.