

Bruxelles, le 08 avril 2021,

Avis 2021 / 04

Avis relatif à un projet de numérisation de l'ONE soumis dans le cadre du plan de relance et de résilience européen.

Considérant la demande d'avis reçue le 6/04/21 à 14h28 et le délai « relativement court » (sic) pour le remettre étant le lundi 12/04/2021 ;

Considérant que la prochaine réunion du Conseil d'Avis est programmée le 26/04/2021 ;

Considérant que pour remettre avis les membres doivent prendre connaissance des textes, procéder à leur analyse, retourner auprès de leurs mandants et, enfin, débattre puis délibérer au sein du Conseil ;

Considérant l'urgence de la demande et l'importance de l'issue pour l'Office ;

Le Collège du Conseil d'Avis formule l'avis suivant :

Le Conseil d'Avis a déjà soutenu à de nombreuses reprises le projet de numérisation de l'Office. Le projet déposé dans le cadre du Plan national pour la reprise et la résilience nous semble aller dans ce sens.

Le Collège rappelle que dans les avis précédents sur le prochain contrat de gestion de l'ONE, les éléments suivants concernant le projet de digitalisation de l'Office avaient été soulevés :

Le Contrat de Gestion (CG) 2021 2024 de l'ONE propose donc les bases d'un changement de paradigme pour l'ONE mais aussi pour l'ensemble du secteur. Ceci notamment au regard de la mise en œuvre de la réforme des milieux d'accueil de la petite enfance, du chantier lancé relatif à la réforme de l'Accueil Temps Libre et des développements informatiques y afférents. Ces évolutions impacteront profondément l'organisation et les modalités d'interactions avec les 'usagers' et les services 'partenaires'.

Adapter le mode de gouvernance, le pilotage et l'organisation interne de l'ONE (OS 9) nous semble une condition sine qua non de réussite de l'ensemble des objectifs du CG. Les moyens nécessaires doivent donc impérativement être dégagés à cet effet.

L'atteinte de cet objectif stratégique et plus particulièrement de ses deux premiers objectifs opérationnels, à savoir « Réorienter l'organisation des services » et « Renforcer la qualité

des outils et des procédures » nous semble la condition nécessaire à la réussite du processus de digitalisation visé par l'objectif opérationnel 10.4 « Développer la transformation et la gouvernance digitale ». En effet, avant toute programmation de digitalisation, il y a la nécessité de bien clarifier les processus de travail et d'identifier les rôles de chaque acteur dans ceux-ci. L'outil informatique étant un support et non une fin en soi, il devrait être développé en parfaite articulation avec les utilisateurs... Au risque d'investir de gros montants pour un outil non adapté aux réalités du terrain et donc non utilisable.

Les outils informatiques à développer doivent répondre à un état des lieux des besoins (en priorité ceux du terrain) pour faciliter le pilotage du système. Si des processus doivent être revus, il faut qu'ils le soient en associant les acteurs concernés dès le début en se mettant d'accord sur les ambitions et les effets attendus, en amont des développements d'outils informatiques pour que ces derniers constituent de réels appuis.

La gouvernance digitale évoquée doit impérativement être réalisée aussi au bénéfice de toutes les structures concernées (en accordant la temporalité nécessaire) et pas uniquement de l'ONE. Les perspectives de simplification administratives, lorsqu'elles ne sont pas construites avec l'ensemble des protagonistes du système, engendrent malheureusement une simplification du travail de l'administration et une complexification ou un accroissement de la charge des bénéficiaires. Enfin, les outils informatiques ne peuvent constituer le levier central (et magique?) dont dispose l'ONE pour mener ses missions de contrôle et d'accompagnement vis-à-vis des secteurs.

Les outils de récolte de données doivent en outre être préalablement clarifiés auprès du terrain en termes d'objectifs et de résultats attendus, avant implémentation. Cette préoccupation peut s'illustrer au travers des difficultés rencontrées avec le programme 'butterfly' qui offre un rapport cout/bénéfice complètement disproportionné. Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'existence de certains outils de récolte de données existant et déjà utilisés par le terrain (comme par exemple IMS + pour la PSE) qui répondent aux attentes actuelles.

Au niveau interne de l'ONE, les évolutions des outils informatiques vont entraîner des modifications dans les méthodes de travail de l'ensemble des acteurs, impactant la perception qu'ils peuvent avoir de leur métier, de leurs relations au sein de l'organisation, voire même de leur avenir à moyen et long termes. La formation de la ligne hiérarchique, des cadres intermédiaires qui doivent accompagner le changement est ici primordiale pour garantir l'évolution des personnes et des équipes.

Il convient dès lors de clarifier et communiquer sur les processus de la politique RH (avec des procédures d'évaluation) en premier lieu et puis, dans un second temps, de proposer un outil informatique.

Le Collège demande que soit organisée, **au plus tard avant la fin de l'été 2021**, une présentation par l'Office du plan de digitalisation afin de s'en saisir sur le plan des ambitions et des modalités pratiques en vue de remettre avis et d'être associé aux évolutions futures, avec pour axes cardinaux la prise en compte des bénéficiaires finaux, la simplification et la fluidité, l'accessibilité et la stabilité.