

Avis 2025 / 03

Avis relatif à la désignation d'une nouvelle administratrice générale de l'ONE

Introduction

En application de l'article 23 du décret ONE, Madame la Ministre Valérie Lescrenier a sollicité l'Avis du Conseil d'avis ce 03 juin concernant l'appel aux candidatures de l'emploi du mandataire (rang l6+) de l'ONE.

Cet Avis doit être transmis au cabinet de tutelle pour le 11 juin afin d'être communiqué à Madame la Ministre de la Fonction Publique en vue de la désignation du prochain Administrateur général (H/F/X) de l'ONE par le Gouvernement.

Étant donné le délai accordé pour transmettre un Avis et l'urgence dans laquelle le Gouvernement s'inscrit alors que le dossier est ouvert depuis un moment, le Conseil d'avis n'a pas été en mesure de se réunir physiquement mais a néanmoins été largement consulté pour fonder un avis qui met en avant un certain nombre d'éléments que nous demandons de prendre en compte :

1. La disposition légale prévue par l'article 23 du décret ONE porte sur une nomination relevant du champ politique et de la compétence du Gouvernement. Bien qu'appréciant le fait d'être consulté dans ce cadre, le Conseil d'avis s'interroge sur le bien-fondé de cette disposition dans sa temporalité actuelle mais aussi dans la perspective de l'installation prochaine du Conseil Consultatif de l'Enfance (CCE). Il conviendrait d'évaluer cette disposition et sa potentielle évolution dans la perspective de l'installation du CCE.
2. Le Conseil d'avis tient à rappeler ce qu'il formulait dernièrement dans le cadre de la mise en place du CCE¹ : « (...) *Le Conseil d'Avis est appelé à se transformer profondément à la suite du décret Gouvernance, jouant un rôle d'ensemblier et de chambre d'écho des secteurs de l'Office à l'égard de la Ministre de Tutelle et du Conseil d'Administration. Les modalités de concertation avec les autres parties prenantes (autres instances d'avis de l'ONE notamment) doivent être pensées pour garantir un fonctionnement fluide et efficace représentatif de tous les « métiers » de l'Office. (...) L'organisation des travaux doit évoluer : charte de fonctionnement, avis dans un contexte d'urgence motivée, prise en compte de la parole des enfants au travers de processus participatifs qui les impliquent directement, accès aux ordres du jour du CA de l'ONE et aux documents de travail, siège au Comité de Programmation... Des moyens humains et pratiques doivent être pensés au regard des ambitieuses et nécessaires missions confiées au CCE. (...)* » La mise en place du CCE est à présent postposée au 01/01/27. Ce délai doit être mis à contribution en bonne intelligence avec la future Administratrice Générale pour se donner tous les moyens d'une installation réussie, ambitieuse et fonctionnelle.
3. Dans l'intervalle, le Conseil d'avis insiste sur l'importance de garantir au plus tôt le cadre complet et utile à la Gouvernance de l'Office. Cela vaut tant pour les cadres de l'ONE que

¹ Cf [Avis 2024/06](#) - Investir et prendre soin de l'enfance

pour la mise en place du nouveau Conseil d'Administration près d'un an après l'installation du nouveau Gouvernement.

4. Concernant la désignation d'une nouvelle Administratrice Générale, voici les points d'attention que le Conseil d'Avis souhaite formuler :
 - Concernant la candidature :
 - L'expérience avérée de la candidature soumise dans le champ psycho-médico-social et dans le pilotage institutionnel (stratégie, gestion de crise, gestion du changement...) constituent des atouts à condition de considérer pleinement les structures de concertation et le travail qui peut être mené avec elles afin d'ancrer cette expérience dans les préoccupations identifiées par ces partenaires privilégiés.
 - La connaissance approfondie des politiques de l'enfance et du fonctionnement de l'Office s'avère certainement être un plus à condition de ne pas négliger les évolutions récentes au moment de négocier le futur contrat de gestion, intégrant entre autres l'atterrissage de la réforme Milacs, les enjeux de la réforme ATL, la nécessaire articulation avec les politiques de santé préventives des entités fédérales et fédérées... dans un contexte politique et budgétaire compliqué.
 - Concernant les politiques à déployer :
 - Au niveau de la santé et de l'accompagnement des familles, le Conseil d'Avis plaide pour qu'une attention particulière soit accordée au maintien du service dans une optique d'universalisme proportionné : un service pour tous et toutes avec des accentuations pour répondre aux besoins des familles plus vulnérables.
 - Le Conseil d'Avis apprécie et appuie l'attention soulignée envers les bénéficiaires et les familles (rapprochement du grand public, attention envers les publics précaires...) ainsi que la mobilisation de la CIDE comme référence et ambition.
 - Dans le cadre de la réforme ATL, le Conseil d'Avis souhaite que soient confortés les missions actuelles de l'ATL tout en faisant évoluer le cadre et les financements en prenant en compte la réforme des rythmes annuels et journaliers.
 - Nous attirons également l'attention sur le projet 'pré-demandes', présenté comme « permettant de simplifier les procédures pour les parents et les professionnels et de réduire les charges administratives » : de nombreuses questions demeurent quant à la mise en place de ce dispositif et de ses effets. Il s'agit donc d'y porter une attention toute particulière.
 - Le Conseil d'Avis pointe également, au départ de son avis 2025/04 relatif à la pénurie dans le secteur de l'accueil des jeunes enfants, l'impératif de ne pas renoncer à l'exigence de qualité et de qualification. Cette exigence participe également de l'accessibilité des milieux d'accueil qui constitue pour nous une priorité.
 - Concernant les rapports avec l'environnement :
 - L'attention de la candidate aux partenaires de l'Office doit être soulignée et entretenue tout au long du mandat, tant au niveau de l'interlocution entre l'Office et ses partenaires qu'au niveau des instances consultatives. Cela constitue une condition de réussite essentielle de la conduite des politiques publiques. Une structure telle que l'ONE a parfois trop tendance à demeurer autoréférentielle, négligeant les apports et les regards extérieurs malgré une volonté pourtant réelle d'articulations. Il s'agit donc de soigner les formes et dispositifs qui concourent à renforcer les partenariats en de véritables alliances dans le développement des politiques de l'enfance.
 - Dans les rapports à son environnement, tout en plaidant pour les consultations les plus larges possibles, le Conseil d'Avis rappelle que les concertations, négociations, arbitrages... doivent s'opérer au sein des instances officielles pour garantir un fonctionnement réellement démocratique qui s'appuie sur les organes légitimes et identifiés.

- Concernant la conduite de l'Office :
 - Au vu de la situation de manque d'effectifs de direction qui perdure depuis plusieurs années, le Conseil d'Avis appelle à rapidement compléter ces effectifs (direction générale et autres directions) dans le respect de chacun-e pour répondre aux nombreux défis qui s'annoncent.
 - La digitalisation en cours de même que les processus de simplification/révision des pratiques administratives doivent se poursuivre en s'appuyant sur l'expertise des partenaires et des usagers ('user centric'), notamment l'expertise du Conseil d'Avis.

Enfin, le Conseil d'Avis ne peut que se réjouir de voir aboutir cette procédure de sélection vu les enjeux actuels et plaide pour le déploiement d'une vision sur le long terme du management de l'ONE tant les challenges sont nombreux. Respect, encouragements et soutien à la personne qui arrive. Remerciements chaleureux à l'actuel Administrateur Général faisant fonction pour son travail et son engagement.