

# REVUE DES DÉPENSES

AMÉLIORATION DU PILOTAGE DU BUDGET DE L'AGAJ

## RAPPORT

19 septembre 2024



**REVUE DES DÉPENSES 2024**  
**AMÉLIORATION DU PILOTAGE DU BUDGET DE L'AGAJcmd**  
**RAPPORT – 19 SEPTEMBRE 2024**

**Table des matières**

Introduction.....	3
1. Contexte global et défis du pilotage budgétaire de l'AGAJcmd.....	3
1.1. Système de financement actuel de l'AGAJcmd .....	3
1.2. Défis liés au financement actuel de l'AGAJcmd .....	4
1.3. Initiatives d'amélioration et défis persistants .....	6
2. Phase analytique .....	8
2.1. Démarche suivie .....	8
2.2. Présentation des résultats.....	9
2.2.1. Comparaison des montants de frais de personnel et de fonctionnement entre deux périodes triennales.....	9
2.2.2. Analyse de l'évolution des récupérations transmises par les inspecteurs comptables aux services agréés de 2018 à 2024.....	10
2.2.3. Identification des impacts sur les dépenses de l'AGAJcmd en 2023.....	12
2.2.4. Evolution des montants alloués lors des phases budgétaires 2024.....	17
2.3. Conclusion .....	20
3. Options d'amélioration .....	20
3.1. Poursuivre l'amélioration de la gestion et du suivi budgétaire de l'AGAJcmd .....	20
3.2. Contribuer à la meilleure lisibilité du budget de l'AGAJcmd.....	21
3.3. Renforcer la structuration de l'équipe budgétaire de l'AGAJcmd et les collaborations .....	21
3.4. Poursuivre les travaux entrepris dans le cadre de la RD pour une amélioration continue du pilotage de l'AGAJcmd.....	21
4. Annexes .....	23
Annexe 1 : Montants alloués à la division organique (DO) 17 (en milliers d'euros).....	23
Annexe 2 : Services agréés concernés par l'AB 14 33.28 .....	24
Annexe 3 : Structure du subventionnement des services agréés concernés par l'AB 14 33.28 .....	25
Annexe 4 : Comparaison de calculs de subventions provisionnelles triennales entre deux périodes triennales.....	29
Annexe 5 : Impacts majeurs sur les dépenses relatives à l'AB 14 33.28 lors de l'exécution du budget 2023.....	32

## Introduction

Depuis septembre 2022, l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse et du Centre pour mineurs dessais (AGAJcmd) s'est engagée dans le développement d'outils de gestion lui permettant d'améliorer ses prévisions budgétaires et la lisibilité de son budget, en particulier le programme d'activité (PA) 14 relatif au financement de la prise en charge des enfants et des jeunes qui représente la quasi-totalité du budget total de l'AGAJcmd.

Grâce à une base de données détaillée, l'AGAJcmd peut prévoir l'évolution des dépenses en se basant sur les données actuelles et passées, en y intégrant des paramètres macroéconomiques. Toutefois, malgré les avancées, l'utilisation des données telles que la capacité des services agréés (SA) financés, la capacité de nombre de mandats ou le nombre de prise en charge (PEC) ne permet pas encore de comprendre entièrement les facteurs influençant l'évolution du budget de ce programme et ses tendances. La situation actuelle limite ainsi la capacité d'anticipation et de prise de décision efficace, soulignant l'importance d'une meilleure prévisibilité du PA 14.

Il apparaît dès lors essentiel de disposer d'une vision complète du budget pour clarifier les facteurs d'évolution, planifier les PEC, et permettre une meilleure gestion des dépenses, répondant ainsi efficacement aux besoins et aux décisions gouvernementales.

C'est pourquoi, la présente Revue des dépenses (RD) s'est fixée pour objectifs de clarifier et de communiquer les facteurs influençant le budget au niveau macro (totalité du PA 14), méso (les articles budgétaires) et micro (détails spécifiques), de transformer l'élaboration du budget comme outil de pilotage stratégique de la politique de l'Aide à la Jeunesse et de promouvoir des outils améliorant la prévisibilité et le pilotage du budget, favorisant une approche programmée des dépenses permettant au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) d'évaluer l'adéquation entre la réglementation, le budget et les besoins du secteur.

### 1. Contexte global et défis du pilotage budgétaire de l'AGAJcmd

#### 1.1. Système de financement actuel de l'AGAJcmd

L'AGAJcmd gère un budget où la majorité du financement (97,9%) concerne presque entièrement le subventionnement des SA au travers du PA 14 (voir annexe), limitant sa marge de manœuvre hors subventions. Le défi de la prévisibilité budgétaire est exacerbé par la complexité des législations régissant l'Aide à la Jeunesse. Le cycle de financement triennal s'inscrivant – en réalité - dans un cadre quinquennal introduit une complexité, avec des effets à long terme (voir infra).

Les subventions sont liées aux frais de personnel (FP), aux frais de fonctionnement (FF) et aux frais individuels (FI) pour la prise en charge d'enfants ou de jeunes par les SA (voir en annexe pour davantage de précisions concernant les facteurs pris en compte).

#### *Subvention provisionnelle pour frais de personnel*

La subvention provisionnelle pour FP est calculée tous les trois ans et est basée sur des normes de personnel spécifiques (dans les arrêtés spécifiques ou dans l'arrêté d'agrément pour les projets éducatifs particuliers - PEP), l'ancienneté dans le secteur du travailleur titulaire emploi-cadre, en ce compris l'évolution de l'ancienneté moyenne qui constitue une composante importante puisqu'elle influence la masse salariale globale et, par conséquent, la subvention totale allouée (les augmentations salariales dues à l'ancienneté des travailleurs sont prises en compte dans le calcul, sans excéder une augmentation triennale prédéterminée) et – pour certains services - les primes de nuit et de camp. Des pourcentages supplémentaires s'appliquent pour le paiement des charges patronales, différemment entre services résidentiels et non résidentiels. En cas de modification du nombre de prises en charge, la subvention provisionnelle pour FP allouée au service est adaptée à partir de la date d'entrée en vigueur de cette modification. La subvention peut couvrir les dépenses de fonctionnement

jusqu'à un certain pourcentage du montant total de la subvention pour FF, avec une distinction entre services résidentiels et non résidentiels<sup>1</sup>.

#### *Subvention provisionnelle pour frais de fonctionnement*

La subvention provisionnelle pour FF est calculée de manière forfaitaire, soit en fonction du nombre de PEC autorisées par l'agrément, soit en fonction de la catégorie du service concerné. Elle peut également couvrir des dépenses de personnel. Cela permet une certaine flexibilité dans l'utilisation des fonds alloués pour les FF afin d'inclure également certaines dépenses liées au personnel.

#### *Subvention pour frais individuels*

Différents types de FI peuvent être subventionnés. La subvention couvre les frais d'entretien et d'éducation basés sur un taux journalier qui varie selon l'âge de l'enfant et le type de service, les frais d'argent de poche qui dépendent de l'âge de l'enfant, et les frais complémentaires et ponctuels. Les SA reçoivent des subventions provisionnelles pour ces frais, qui sont ajustées mensuellement en fonction du nombre de jeunes pris en charge et des créances déclarées.

#### *Liquidation des subventions*

Les subventions provisionnelles sont liquidées tous les mois, tandis que les subventions définitives sont régularisées tous les trois ans pour les FP et FF et mensuellement pour les FI. Les subventions qui sont indues ou non justifiées sont déduites des futures subventions tant que le service reste agréé, avec une exception faite aux règles budgétaires.

La procédure de liquidation mensuelle (PLM) constitue le processus comptable et financier utilisé par l'AGAJcmd afin de procéder sur une base mensuelle aux paiements dûs aux SA par l'Aide à la jeunesse, aux familles d'accueil ainsi qu'aux services et personnes qui collaborent à l'Aide à la jeunesse.

#### *Transfert entre frais de personnel et frais de fonctionnement*

En matière de gestion financière des subventions par les SA, à la fin d'une période de trois ans (triennat), le service peut avoir dépensé – de manière justifiée - plus (en pertes) ou moins (en boni) que la subvention qui lui a été octroyée. Si le SA a dépensé moins en FF et plus en FP, il peut utiliser le boni de FF pour compenser les pertes de FP. Inversement, si le SA a dépensé moins en FP et plus en FP, il peut transférer un pourcentage du boni de FP pour couvrir les pertes de FF. Les subventions ne constituent donc pas des plafonds fixes et immuables. Des fluctuations et des ajustements sont possibles pour assurer que les SA ne soient pas pénalisés par des augmentations de coûts imprévus. Cela permet une certaine flexibilité dans la gestion des budgets des FP et des FF mais cela peut engendrer une imprévisibilité en fin de triennat.

Si un service se retrouve avec un excédent (en boni) à la fin de la période de trois ans, la part non justifiée de la subvention est récupérée par compensation sur les futures subventions (voir III.2.2. pour ce qui est de l'ampleur des montants récupérés). Il est également possible pour le service de négocier des modalités de paiement pour étaler cette récupération sur une période plus longue. Si le service est déficitaire (en perte), la perte est enregistrée dans sa comptabilité.

#### **1.2. Défis liés au financement actuel de l'AGAJcmd**

L'actuel système de financement vise à fournir une certaine stabilité financière aux SA tout en permettant une adaptation aux besoins changeants, en permettant notamment des ajustements à des changements (tels qu'une décision d'augmenter les capacités) ou à des décisions réglementaires qui surviennent au cours de triennat. Cependant, plusieurs éléments du système introduisent une part significative d'incertitude et d'imprévisibilité dans la gestion budgétaire :

---

<sup>1</sup> AGCF 5 décembre 2018 : article 56§3 conformément à l'article 149 §5 du décret du 18 janvier 2018.

- Fluctuations des besoins et des coûts : les variations des besoins des jeunes et les fluctuations des coûts, notamment la masse salariale et les FF, peuvent modifier les budgets prévus. La prise en compte de l'ancienneté du personnel et les ajustements des barèmes salariaux selon les conventions collectives ajoutent à cette incertitude.
- Modifications réglementaires et politiques : les changements dans la législation, les normes d'encadrement, et les politiques gouvernementales impactent directement le financement. Les décisions politiques peuvent parfois introduire des modifications imprévues dans le financement des SA, augmentant ainsi l'incertitude budgétaire. Il peut arriver que des décisions ministérielles d'augmentation de moyens supplémentaires conduisent à des arrêtés modificatifs souvent signés avec effet rétroactif ce qui signifie que les montants modifiés ne sont pris en compte dans IMAJ qu'après la date officielle de la modification mais avec effet rétroactif à la date indiquée dans l'arrêté initial. Un exemple d'une telle mesure est repris ci-dessous.
- Régularisations triennales : le système prévoit des régularisations à la fin de chaque période triennale pour ajuster les subventions en fonction des dépenses réelles et des changements intervenus. Cette pratique, bien qu'essentielle introduit une imprévisibilité en cas de délais dans la finalisation des audits et des régularisations. Chaque SA reçoit une subvention pour une période de trois ans, mais des changements dans l'agrément peuvent entraîner une modification de cette période pour certains SA. À chaque nouvelle période triennale, un nouveau calcul est effectué, ce qui peut entraîner de nouveaux travailleurs subventionnés.
- Autonomie des opérateurs de terrain : la flexibilité accordée aux SA pour adapter leurs services aux besoins changeants des jeunes introduit une variable supplémentaire d'imprévisibilité. Il est possible qu'une demande de révision soit soumise par le SA lui-même ce qui peut entraîner une modification du montant de la subvention initialement accordée. Les choix faits par les SA en termes de gestion des ressources humaines et de déploiement des services peuvent diverger des prévisions, impactant le budget global.

*Mesure relative au 0,25 ETP supplémentaire pour le personnel psycho-social des services résidentiels généraux (SRG)*

<p><b>Contexte de la décision</b></p> <p>En 2023, la ministre en charge de l'Aide à la jeunesse a décidé d'octroyer un temps de travail supplémentaire de 0,25 équivalent temps plein (ETP) pour le personnel psycho-social des services résidentiels généraux (SRG) en réponse à un besoin du secteur et à une demande de longue date.</p> <p>Les 123 SRG agréés par la FWB ont pour mission d'organiser un accueil collectif, d'accompagner des jeunes en résidence autonome et de mettre en œuvre des programmes d'aide en vue de la réinsertion familiale de jeunes à l'issue de l'accueil du jeune. Ils peuvent héberger des enfants de 0 à 18 ans.</p> <p>L'augmentation de la norme d'encadrement psychosociale de 0,5 à 0,75 ETP pour 15 jeunes avait pour but de permettre d'intensifier le travail avec les parents afin de garantir le maintien du lien, la réintégration lorsque cela répond à l'intérêt de l'enfant et la mise en autonomie pour les plus âgés.</p>
<p><b>Budget et négociations</b></p> <p>Le budget nécessaire pour cette mesure était disponible à partir du 1er janvier 2024. Au début des négociations, il était prévu que ce 0,25 ETP serait au barème 12 avec une ancienneté de 5 ans. Au fil des échanges concernant le financement de la mesure, l'échelon politique a constaté que le budget disponible permettrait d'accorder ce 0,25 ETP supplémentaire basé sur une ancienneté médiane, et non plus uniquement sur la base d'une ancienneté de 5 ans.</p>
<p><b>Modification réglementaire</b></p>

Une note politique a été adressée à l'AGAJcmd, demandant de rédiger la modification réglementaire sans limiter l'ancienneté. En définitive, l'AGCF du 21 mars 2024<sup>2</sup> précise l'octroi de « 0,75 ETP personnel psycho-social pour 15 mandats dont 0,25 ETP au barème bachelier », sans limite d'ancienneté.

En conséquence, certains SRG vont potentiellement renseigner ou ont déjà renseigné des travailleurs avec ou sans ancienneté, au barème 7 ou 12, selon les informations déjà contenues dans le triennat en cours. Dès lors, l'estimation initialement fournie par l'AGAJcmd lors de la préparation du BI24 pourrait ne pas correspondre précisément à la dépense effective du budget en 2024.

Bien qu'il soit complexe de quantifier exactement l'impact de l'imprévisibilité sur le budget global du programme 14, l'analyse des fluctuations budgétaires peut offrir des réponses. Par exemple, des variations non anticipées dans les coûts salariaux ou les modifications réglementaires peuvent entraîner des ajustements budgétaires. C'est en sens que le groupe de travail (GT) a opéré dans le cadre de la présente RD afin d'identifier plus précisément ces facteurs explicatifs et leurs ampleurs (voir infra).

### 1.3. Initiatives d'amélioration et défis persistants

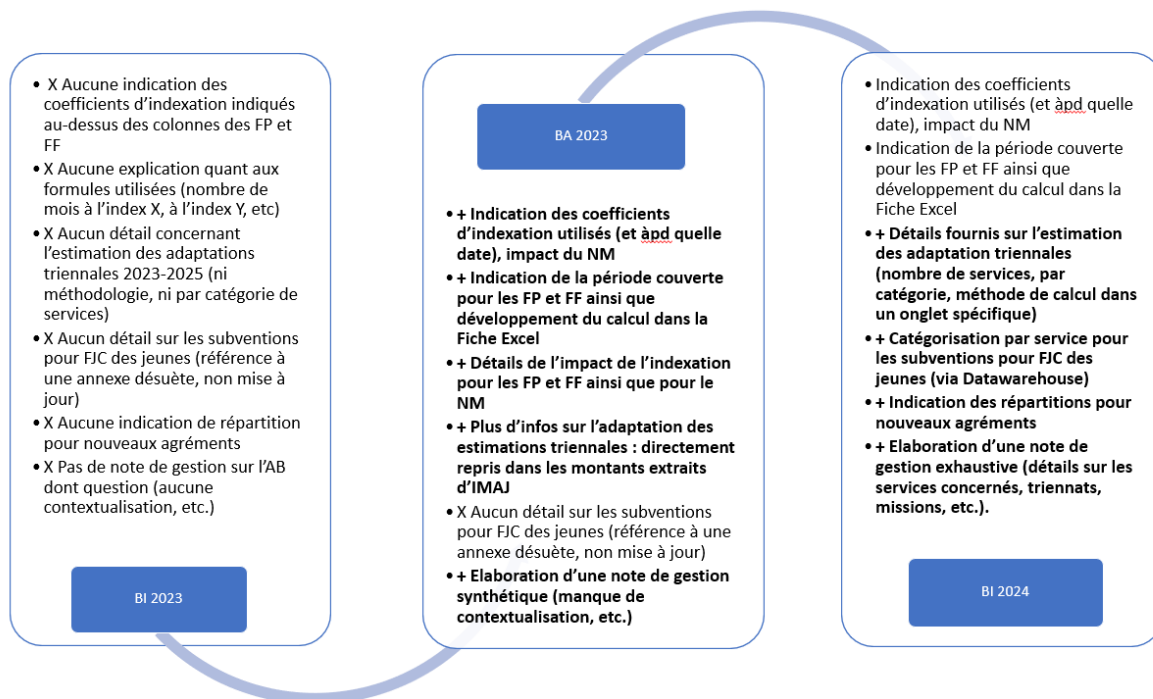
Plusieurs défis majeurs ont été identifiés en début de législature, notamment une incertitude budgétaire dans le domaine de l'Aide à la Jeunesse. Pour répondre à ces préoccupations, l'AGAJcmd a défini des objectifs stratégiques sous la forme d'un plan d'action visant l'amélioration de l'efficacité, de la transparence, de la lisibilité et de la prévisibilité de la gestion budgétaire de l'AGAJcmd. Plusieurs actions ont ainsi été entreprises pour améliorer la gestion budgétaire de l'AGAJcmd.

Ces efforts significatifs ont été soutenus notamment par l'adoption d'un arrêté clarifiant les subventions et interventions pour FI, le développement d'applications comme INES, le travail réalisé en matière de comptabilité analytique, la refonte du système de répartition des recrutements au sein de l'AGAJcmd, l'identification d'un back-up pour la confection du budget et l'adaptation de l'organisation du service pour résorber les retards.

Ces changements ont nettement amélioré la qualité de l'élaboration du budget initial (BI) pour 2024, manifesté notamment par la mise en place d'une procédure d'élaboration du BI 2024 en 2023, par une stratégie de communication renforcée et par un important travail de fond en matière de confection budgétaire et de transparence comme l'illustre la note de gestion du BI 2024. Ce document clé, en détaillant les orientations stratégiques et les priorités pour l'année et en étayant les travaux budgétaires par des réponses à des sollicitations politiques formulées précédemment, guide la répartition et l'utilisation des ressources financières, tout en s'assurant que les décisions prises sont en accord avec les objectifs à long terme de l'AGAJcmd. Le schéma ci-dessous illustre les évolutions intervenues dans le cadre de l'élaboration du budget au niveau de l'AGAJcmd.

---

<sup>2</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 21 mars 2024 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 5 décembre 2018 relatif aux conditions particulières d'agrément et d'octroi des subventions pour les services résidentiels généraux.



Par le renforcement de son équipe budgétaire et l'optimisation de ses procédures, les initiatives entreprises par l'AGAJcmd témoignent ainsi d'un engagement résolu à surmonter les obstacles historiques à une gestion budgétaire efficace. A l'heure actuelle, la prévisibilité budgétaire reste toutefois affectée essentiellement par le financement des SA et le remboursement des accueillants familiaux et autres frais liés aux PEC des enfants et des jeunes, rendant la prévisibilité au niveau macro possible mais toujours complexe au niveau micro.

L'incertitude dans le calcul des subventions pour FP constitue une part essentielle de l'imprévisibilité budgétaire de l'AGAJcmd compliquant sa planification budgétaire. La mise en place d'un nouveau modèle de subventionnement basé sur la forfaitarisation, visant à simplifier et rendre plus prévisible ce calcul, présente des avantages théoriques mais également des défis, notamment en termes de gestion d'un budget constant et du risque d'augmentation des coûts à court terme.

La mise en place d'un tel modèle nécessiterait une adaptation initiale complexe pour aligner les nouvelles procédures avec les réalités opérationnelles des différents types de SA. Le modèle de forfaitarisation proposerait une subvention uniforme pour des services similaires, ce qui viserait à garantir une plus grande équité. Cependant, cette uniformisation pourrait ne pas refléter les spécificités de certains services, nécessitant des ajustements pour éviter des inégalités de financement. La mise en œuvre de ce mode de financement nécessiterait des garanties pour la pérennité des financements à long terme.

Comme relevé par l'étude menée par Rolland Berger, l'évolution barémique liée à l'ancienneté, même avec une équipe stable, entraîne une augmentation progressive des coûts qui doit être intégrée dans le calcul des forfaits. La convergence vers un nouveau système de forfaitarisation nécessite des ajustements financiers progressifs, notamment pour les services ayant des écarts importants avec les nouveaux forfaits. Ce processus peut entraîner des coûts supplémentaires pendant la période de transition. Les ajustements nécessaires pour intégrer les spécificités des différents services (par exemple, les services nécessitant des qualifications spécifiques ou ceux opérant 24h/24) peuvent également augmenter les coûts à court terme avant que la stabilité ne soit atteinte.

Cette simplification soulève donc des interrogations sur la justification de l'utilisation des fonds publics et la responsabilisation des SA, particulièrement en ce qui concerne le maintien des capacités d'accueil, menacées – pour certains - par les modifications apportées par ce type de modèle.

Bien que la forfaitarisation représente une piste intéressante pour simplifier le processus de subventionnement, l'étude menée par Rolland Berger conclut qu'elle requerrait un investissement financier significatif si on veut éviter une diminution du niveau de subsides pour tous les SA, impliquant ainsi un choix politique déterminant.

L'installation d'un système de financement différent qui pourrait diminuer l'imprévisibilité telle que l'introduction d'un système basé sur la forfaitarisation) dépasse l'objectif de cette RD.

Face à l'imprévisibilité des PEC qui pose un défi en termes de gestion des ressources, l'AGAJcmd a lancé une étude scientifique pour l'élaboration des outils permettant de mieux comprendre et anticiper les fluctuations des dossiers entrants et sortants. L'investissement dans ces outils et dans l'analyse des données doit se traduire par une meilleure anticipation des variations de coûts et par une capacité accrue de l'AGAJcmd à répondre de manière proactive aux fluctuations des besoins des jeunes pris en charge.

Enfin, pour augmenter son efficacité budgétaire, l'AGAJcmd continue de se concentrer sur la structuration de son équipe budgétaire et l'optimisation de ses procédures. Le renforcement de la direction budgétaire et comptable par le recrutement de nouveaux profils, ainsi que l'amélioration des processus liés aux marchés publics, sont au cœur de cette démarche. Cela a vocation à diminuer les retards dans la gestion de dossiers, à remédier au déficit de communication, et à diminuer le risque de discontinuité des services rendus, autant d'éléments cruciaux pour l'amélioration du pilotage budgétaire au sein de l'AGAJcmd.

Par ailleurs, le travail de révision et de documentation des procédures budgétaires (sur la procédure de confection du budget par exemple), de communication et de contrôle se complète par de nouveaux documents durant le premier semestre 2024. Ce travail se poursuit en collaboration avec l'ensemble des services de l'AGAJcmd, tout comme le projet de liaison entre INES et IMAJ dont le développement rencontre toutefois certaines difficultés.

La présente RD s'inscrit dans le cadre de cette réorganisation budgétaire de l'AGAJcmd visant à accroître la pédagogie et la transparence du budget de l'Aide à la Jeunesse. Ce processus favorise en effet non seulement les réflexions stratégiques à mener dans ce domaine mais également les collaborations entre services de la FWB.

Il convient de noter que l'efficacité des initiatives actuelles et futures visant à améliorer la prévisibilité budgétaire repose sur l'hypothèse que le mode de financement triennal actuel sera maintenu. Dans le cas où une révision fondamentale de ce mode de financement serait envisagée, il est probable que les outils et méthodologies développés jusqu'à présent ou à l'avenir perdent de leur pertinence. Par conséquent, une décision rapide et claire de la part du gouvernement sur la poursuite ou non du triennat est essentiel pour garantir la continuité et l'efficacité des travaux qui suivront la présente RD.

## 2. Phase analytique

### 2.1. Démarche suivie

Le GT a entrepris une série d'analyses visant à mettre en lumière les défis liés à la prévisibilité budgétaire, tout en évaluant et objectivant les améliorations réalisées jusqu'à présent et en explorant des solutions permettant de surmonter les problèmes persistants. Cette approche analytique globale couvre plusieurs aspects du processus budgétaire, fournissant une compréhension des mécanismes et des facteurs influençant les dépenses.

Il a été décidé de se concentrer en première instance sur l'AB 14.33.28 de la DO 17, relatif aux subventions pour les services résidentiels et les services mettant en œuvre un projet éducatif



particulier. Ce choix se justifie d'une part par le poids financier significatif de cet AB au sein du PA 14 (245.296k€ soit 56% du total de ce programme) et d'autre part par sa couverture des facteurs d'incertitude et d'imprévisibilité identifiés dans la gestion budgétaire de l'AGAJcmd (voir supra). Cet AB met en lumière les spécificités de chaque catégorie de service et les considérations financières associées à leur financement (voir en annexe).

Les analyses réalisées se sont concentrées sur plusieurs dimensions :

1. **Comparaison des montants de frais de personnel et de fonctionnement entre deux périodes triennales** : Cette analyse examine les contraintes et les éléments maîtrisés par l'AGAJcmd dans le cadre du processus triennal, afin de mieux comprendre la complexité du triennat et la marge de manœuvre disponible pour l'AGAJcmd. Le GT a examiné les montants des frais de personnel et de fonctionnement sur deux périodes triennales, mettant en évidence les facteurs tels que les qualifications du personnel, l'ancienneté des travailleurs et le nombre d'ETP, pour comprendre l'évolution des montants demandés dans les propositions budgétaires.
2. **Analyse de l'évolution des récupérations transmises par les inspecteurs comptables aux SA de 2018 à 2024** : Cette analyse vise à comprendre l'ampleur des catégories de frais récupérés (variables, personnel, fonctionnement) et leur évolution au fil du temps, tout en mettant en relation ces récupérations avec la résorption progressive des retards.
3. **Identification des impacts sur les dépenses de l'AGAJcmd en 2023** : Le GT a identifié et catégorisé les impacts intervenus dans le décaissement des dépenses en 2023 en fonction de leur nature (imprévisibilité pure, manque de communication, dysfonctionnements internes, décisions politiques), afin de déterminer la part de changements dus à chaque catégorie lors de la préparation du budget.
4. **Evolution des montants alloués lors des phases budgétaires 2024** : Une analyse a été effectuée sur les méthodes de calcul du budget de l'AB 14.33.28, en tenant compte des moments clés (juin, septembre et février) du BI 24 et du BAJ 24. L'objectif était de comprendre les raisons des évolutions budgétaires, en distinguant les variations dues à l'indexation des autres facteurs.

Ces analyses fournissent une base pour une gestion budgétaire plus précise et réactive, permettant de mieux comprendre les fluctuations et de répondre efficacement aux besoins du secteur.

## 2.2. Présentation des résultats

### 2.2.1. Comparaison des montants de frais de personnel et de fonctionnement entre deux périodes triennales

Le processus triennal est essentiel pour comprendre la gestion budgétaire de l'AGAJcmd, notamment les subventions provisionnelles triennales pour les FP.

Concrètement, les directions des SA remplissent les noms des travailleurs avec des contrats actifs aux dates de référence réglementaires dans un espace prévu à cet effet dans l'application informatique INES. Les fonctions et nombre d'ETP y attribués sont déterminés sur base de l'arrêté d'agrément du service, ainsi que de l'arrêté particulier du type de service.

Certaines exceptions, dérogations et situations individuelles rendent impossible une simple transposition mécanique desdites règles et rendent nécessaire une intervention humaine afin de déterminer la norme d'encadrement exacte de chaque SA particulier.

Les subventions sont calculées sur base des anciennetés réelles des travailleurs renseignés, conformément aux échelles barémiques de la Convention collective de travail (CCT) applicable et, le cas échéant, après déduction prévisionnelle des interventions d'autres organismes de cofinancement

(Maribel, APE, ACS) et avec l'ajout éventuel de supplément pour primes de nuit et indemnités des séjours extérieurs.

Pour comprendre l'évolution des budgets de l'AGAJcmd, la situation entre deux périodes triennales a donc été analysée. Cette comparaison met en évidence plusieurs facteurs influençant ces évolutions, tels que les qualifications du personnel, l'ancienneté des travailleurs, et le nombre d'ETP. Pour illustrer ces évolutions, plusieurs SA types ont été analysés, permettant de comprendre les dynamiques internes, les spécificités et les modifications externes qui affectent les budgets alloués. Cette complexité est illustrée par certains exemples repris en annexe, qui mettent en lumière les éléments d'incertitude dans la projection budgétaire.

En définitive, ces exemples démontrent que la projection budgétaire pour une nouvelle période triennale est marquée par plusieurs éléments d'incertitude, à savoir :

- Les modifications réglementaires (normes d'encadrement) et de la CCT (augmentation des barèmes et des taux de charge) ;
- Les modifications des agréments des SA (augmentations de capacité/passage de catégorie) ;
- Les régimes d'exception/dérogação (p.ex. personnel en cadre d'extinction) ;
- La variation de l'ancienneté des travailleurs renseignés (pas de simple rapport entre l'ancienneté moyenne et le montant des subventions, tout dépend du moment du dépassement des échelons barémiques par les travailleurs particuliers) ;
- Les contestations des SA pouvant entraîner une modification du montant initialement calculé ;
- Les modifications des périodes triennales (dans certains cas p.ex. les regroupements des services au sein d'un PO ou un nouvel agrément en cours de triennat, et en conséquence un raccourcissement de certaines périodes triennales) ;
- Le montant des déductions des interventions des pouvoirs subsidiaires externes (APE, ACS, Maribel) qui, même s'il est habituellement prévisible, peut varier et est susceptible d'être modifié à tout moment sans que la FWB ait son mot à dire dans la matière (p.ex. la récente réforme des APE).

#### 2.2.2. Analyse de l'évolution des récupérations transmises par les inspecteurs comptables aux services agréés de 2018 à 2024

Cette section s'est concentrée sur la compréhension de l'ampleur et de l'évolution des frais récupérés par les inspecteurs comptables aux SA entre janvier 2018 et mai 2024. Cette analyse visait à mettre en lumière les catégories de frais concernés et à relier ces informations à la résorption progressive des retards dans les récupérations.

Ces récupérations ont une incidence directe sur la consommation des crédits budgétaires sur les AB y afférents. En effet, comme celles-ci viennent en déduction des futures subventions, elles ont pour conséquences directes de provoquer un sous-consommé budgétaire.

Pour mener à bien cette analyse, le GT examiné les données relatives aux récupérations de frais sur une période de six ans, en se concentrant sur les principales catégories de frais récupérés. Cette approche a permis de mieux comprendre les dynamiques et les tendances des récupérations, ainsi que les facteurs influençant ces évolutions.

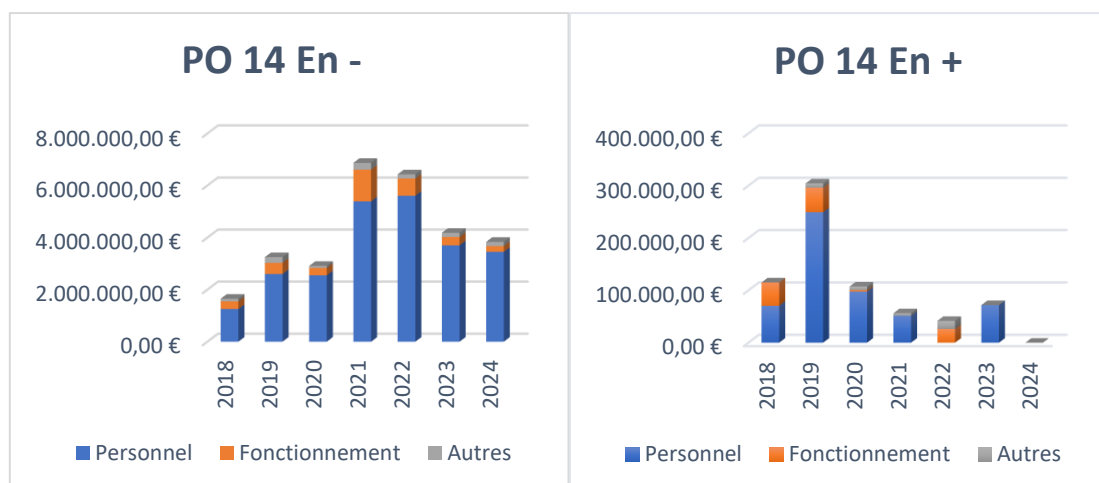
## Catégories de frais récupérés

Les frais récupérés par les inspecteurs comptables aux SA peuvent être classés en trois grandes catégories :

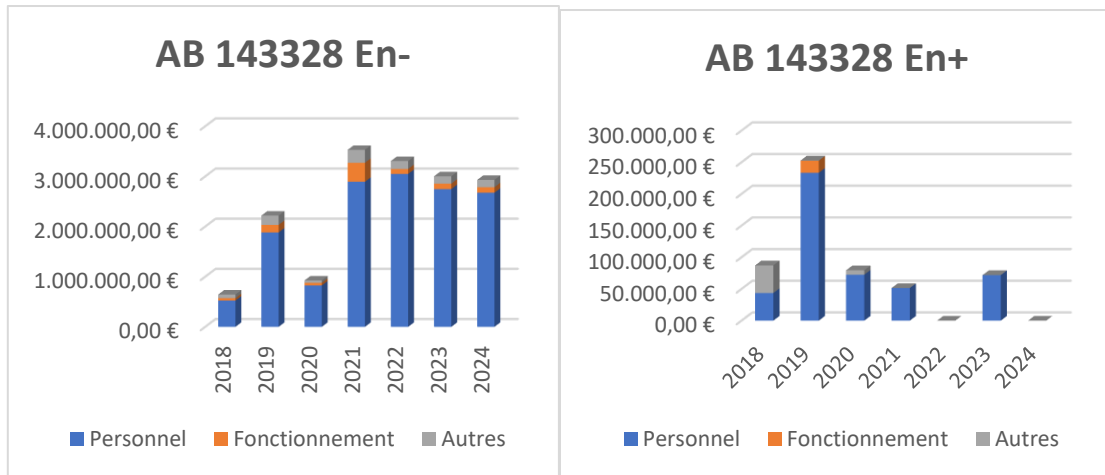
1. **Frais de personnel (FP)** : Ces frais incluent les salaires, les primes, et autres coûts liés à l'emploi du personnel des SA.
2. **Frais de fonctionnement (FF)** : Ces frais couvrent les dépenses opérationnelles courantes, telles que les fournitures, l'entretien, et les services nécessaires au fonctionnement quotidien des SA.
3. **Frais variables (FV)** : Ces frais comprennent les dépenses imprévues ou fluctuantes, souvent liées à des événements spécifiques ou à des ajustements temporaires.

## Évolution des récupérations (2018-2024)

L'analyse des données de janvier 2018 à mai 2024 montre des variations importantes dans les montants récupérés chaque année sur l'ensemble du PA 14, avec une prédominance notable des récupérations liées aux FP du montant total des récupérations intervenues durant cette période, à savoir, 29.131.359,36 € en moins et 697.078,82 € en plus.



Les tendances se marquent de la même manière pour l'AB 14.33.28, avec une majorité de récupérations liées aux FP entre janvier 2018 et mai 2024 (88% des récupérations en plus et 87% des récupérations en moins). On notera que le montant total des récupérations pour ce seul AB durant cette durée s'élève à 16.554.693,76 € en moins et 542.911,24 € en plus.



Sommairement, chaque année, les récupérations ont donc largement concerné les dépenses de personnel, avec une augmentation notable des récupérations en moins. En 2021, on constate une hausse significative des récupérations dans ce domaine, tendance qui s'est poursuivie en 2022, 2023 et 2024 dans la mesure où les données pour 2024 se limitent aux 5 premiers mois de l'année.

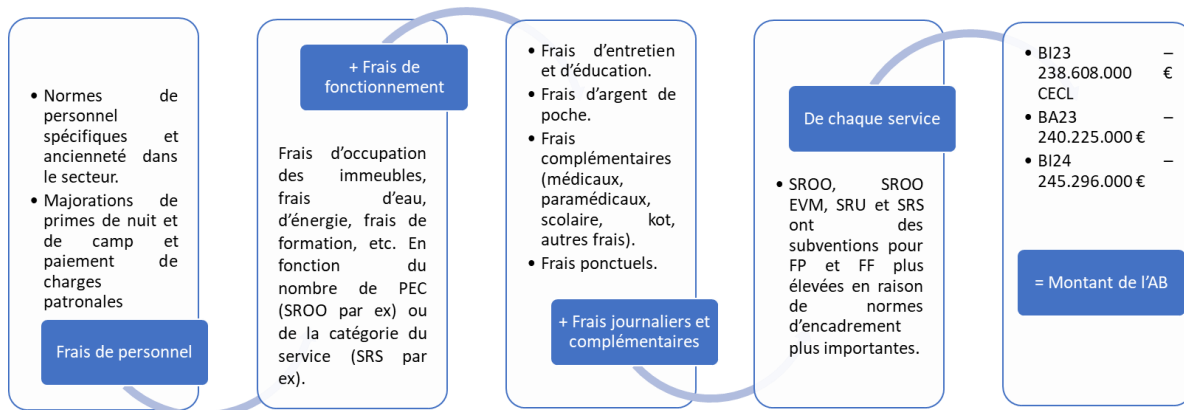
La résorption progressive des retards dans les récupérations a été facilitée par plusieurs initiatives mises en place par l'AGAJcmd :

- **Amélioration des outils de gestion** : L'introduction de nouvelles applications et systèmes de suivi a permis une meilleure traçabilité et un traitement plus efficace des frais récupérés.
- **Renforcement des procédures d'audit** : Des audits plus fréquents et approfondis ont conduit à une identification plus rapide des irrégularités et à une récupération plus efficace des fonds.
- **Communication accrue avec les services agréés** : Une communication améliorée entre les inspecteurs comptables et les services agréés a contribué à une meilleure compréhension et à une conformité accrue aux exigences réglementaires.

Les efforts pour résorber les retards et améliorer les processus de récupération portent leurs fruits, comme en témoigne l'augmentation des récupérations globales. Néanmoins, l'analyse met également en lumière la nécessité de disposer d'un outil technique performant pour une gestion efficace dans la mesure où il n'apparaît pas actuellement possible de comprendre de manière approfondie les raisons des récupérations sans devoir passer en revue manuellement les rapports des inspections comptables distinctement.

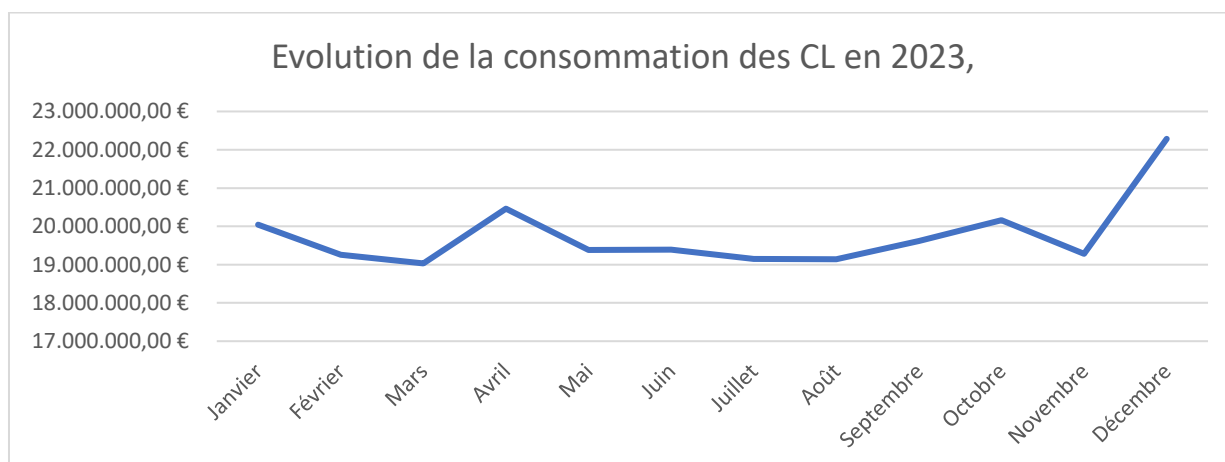
### 2.2.3. Identification des impacts sur les dépenses de l'AGAJcmd en 2023

La démarche adoptée pour examiner l'AB 14.33.28 a impliqué une analyse orientée autour des différentes phases d'élaboration, d'exécution, et de clôture du budget. Cette analyse a inclus le suivi de l'évolution des FP, des FF et des frais journaliers et complémentaires (FJC) pour chaque catégorie de SA.

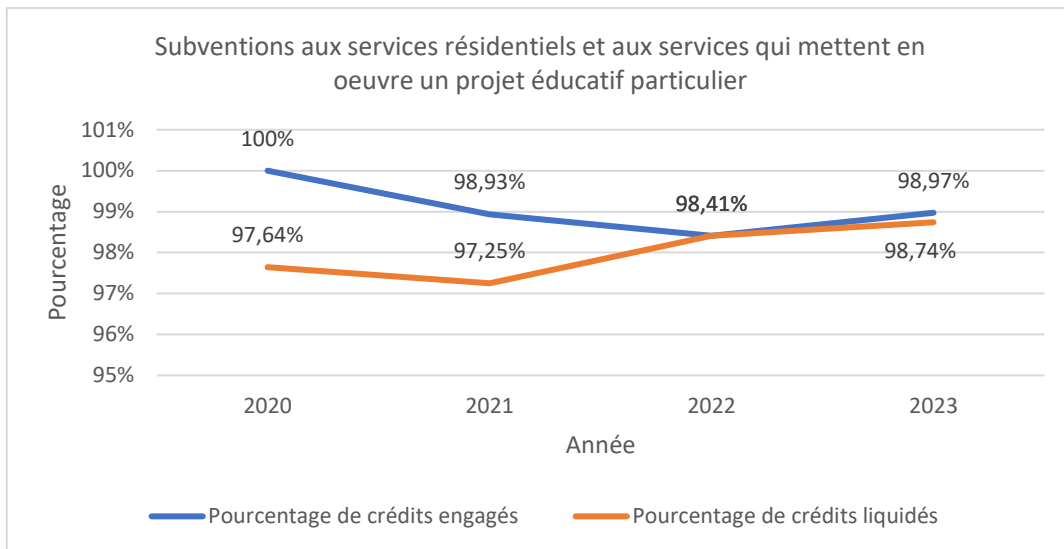


En s'attardant sur ces aspects, le but recherché fut de comprendre les modifications apportées à l'AB au fil du temps et les raisons sous-jacentes à ces évolutions. L'identification des éléments ayant influencé l'évolution de l'AB, qu'ils soient prévisibles ou imprévisibles, a dès lors constitué le volet essentiel de cette analyse.

En première instance, une analyse de la consommation de l'AB 14.33.28 en 2023 a été réalisée. La consommation en CL en 2023 s'élève à 237.192.031,96 € avec une moyenne de 19.766.002,66 € par mois. Ce montant se répartit à 82,79% en FP, à 9% en FF et à 8,21% en FJC. L'analyse des variations en pourcentage révèle que les mois d'avril et de décembre ont enregistré des augmentations significatives par rapport aux mois précédents, avec des hausses de 7.5% et 15.56%, respectivement. Ces mois peuvent être considérés comme des points où il y a eu un pic notable dans les montants.



Le BI23 et le BAJ23 votés en séance plénière s'élevaient respectivement à 238.608.000 € et 240.225.000 €. Au cours des cinq dernières années, le montant moyen annuel prélevé sur le Fonds budgétaire pour cet AB s'élève à 2.500.000 €. Toutefois, cette moyenne est influencée par une situation particulière en 2020, année durant laquelle environ 8.000.000 € ont été exceptionnellement nécessaires depuis le Fonds budgétaire pour régler des arrêtés d'agrément ayant pris effet en 2019. L'exécution du BI23 s'est portée à 237.192.031,96 €, témoignant un pourcentage de crédits liquidés de l'ordre de 98,74%.



Il convient de relever que le BI24, notamment pour cet AB spécifique, semble avoir été élaboré sur la base d'un sous-consommé estimé à 2% selon des hypothèses avancées à la suite de l'analyse des budgets de l'AGAJcmd de 2020 à 2022, ce qui soulève des réserves étant donné l'incertitude entourant les FJC, en particulier pour l'AB 14.33.28. Cette imprévisibilité rend incertaine la pérennité du sous-consommé observé sur les dernières années. Le fonds budgétaire, utilisé pour pallier le manque de ressources de certains AB joue un rôle de "matelas" de sécurité, ce qui renforce l'argument contre une généralisation de la tendance au sous-consommé.

Par ailleurs, la définition d'un seuil de sous-consommation acceptable soulève un questionnement spécifique, cette acceptabilité pouvant être envisagée sous plusieurs angles, incluant un pourcentage prédéfini du budget total, un montant maximum, ou une approche hybride combinant les deux. L'objectif reste de trouver un équilibre qui reflète à la fois la prudence financière et l'efficacité dans l'allocation des ressources, tout en prenant en compte les spécificités propres au secteur de l'Aide à la jeunesse.

En deuxième instance, des travaux ont été réalisés dans le but d'établir une base de données pertinente et fiable permettant d'identifier des éléments d'imprévisibilité et de comprendre les raisons derrière les écarts observés entre les propositions budgétaires. Par exemple, l'analyse de la variation des montants mensuels des FF et de FP pour les SA entre les mois de juin, septembre et février. La base de données s'appuie sur la réalisation des travaux suivants :

- Une extraction SAP des consommations en crédits de liquidation (CL) en 2023 ce qui a nécessité une incorporation manuelle des catégories de SA en fonction des matricules de l'ensemble des SA.
- Une synthèse des liquidations SAP des catégories de SA. A noter que ces données ne permettent pas de dissocier les FP et les FF.
- Une synthèse des paiements de la procédure de liquidation mensuelle (PLM) obtenues via les données mensuelles relatives aux frais fixes dus (à savoir les FP et FF versés aux SA concernés) et aux frais ponctuels dus (à savoir les éléments tels que les récupérations ou les régularisations touchant les SA concernés). A noter qu'aucune donnée concernant les FJC ne peut être obtenue via les paiements de la PLM d'où la nécessité de passer par l'extraction SAP pour ce type de frais.

AB 14.33.28 - Année 2023												
Catégorie/mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
<b>SRG</b>	<b>13.960.105,34</b>	<b>13.791.695,72</b>	<b>13.689.413,64</b>	<b>14.944.713,15</b>	<b>14.060.697,92</b>	<b>13.965.172,41</b>	<b>13.802.979,04</b>	<b>13.729.670,29</b>	<b>14.264.249,77</b>	<b>13.542.827,31</b>	<b>13.829.524,03</b>	<b>15.935.328,40</b>
Frais de personnel	11.533.387,55	11.438.110,76	11.469.532,28	12.439.887,92	11.684.056,03	11.604.156,89	11.489.891,98	11.352.712,98	11.914.513,32	11.220.494,80	11.543.594,78	13.428.162,06
Frais de fonctionnement	1.080.942,51	1.054.018,23	1.059.699,51	1.149.678,99	1.082.194,38	1.082.194,38	1.082.194,38	1.082.194,38	1.082.194,38	1.082.194,38	1.082.194,38	1.136.895,32
Frais journaliers et complémentaires	1.345.775,28	1.299.566,73	1.160.181,85	1.355.146,24	1.294.447,51	1.278.821,14	1.230.892,68	1.294.762,93	1.267.542,07	1.240.138,13	1.203.734,87	1.370.271,02
<b>SROO</b>	<b>894.432,49</b>	<b>912.342,95</b>	<b>748.543,92</b>	<b>901.356,49</b>	<b>916.077,08</b>	<b>921.972,89</b>	<b>916.544,35</b>	<b>918.636,86</b>	<b>935.117,75</b>	<b>1.948.113,47</b>	<b>1.028.658,99</b>	<b>1.120.490,72</b>
Frais de personnel	774.385,58	802.019,11	655.120,24	802.019,11	802.019,11	802.019,11	802.019,11	802.019,11	822.925,30	1.746.352,44	903.330,03	988.927,13
Frais de fonctionnement	79.456,14	77.732,73	64.174,70	68.185,29	77.732,73	77.732,73	77.732,73	77.732,73	77.732,73	168.119,63	86.771,42	90.237,26
Frais journaliers et complémentaires	40.590,77	32.591,11	29.248,98	31.152,09	36.325,24	42.221,05	36.792,51	38.885,02	34.459,72	33.641,40	38.557,54	41.326,33
<b>SRU</b>	<b>954.620,59</b>	<b>952.147,93</b>	<b>948.228,78</b>	<b>950.311,37</b>	<b>841.917,56</b>	<b>887.854,30</b>	<b>839.386,42</b>	<b>837.994,82</b>	<b>860.619,38</b>	<b>846.443,90</b>	<b>925.949,58</b>	<b>1.033.204,60</b>
Frais de personnel	852.349,29	852.349,29	852.349,29	852.349,29	748.837,32	790.644,98	743.927,12	743.927,12	762.912,63	746.038,23	830.780,57	932.106,92
Frais de fonctionnement	63.655,17	62.429,71	62.429,71	62.429,71	54.713,68	59.623,88	59.623,88	59.623,88	59.623,88	59.623,88	59.623,88	62.005,36
Frais journaliers et complémentaires	38.616,13	37.368,93	33.449,78	35.532,37	38.366,56	37.585,44	35.835,42	34.443,82	38.082,87	40.781,79	35.545,13	39.092,32
<b>SRS</b>	<b>591.359,97</b>	<b>666.538,71</b>	<b>658.130,41</b>	<b>719.424,60</b>	<b>676.758,86</b>	<b>674.077,78</b>	<b>673.284,25</b>	<b>675.545,77</b>	<b>617.764,64</b>	<b>680.763,58</b>	<b>685.798,47</b>	<b>723.401,82</b>
Frais de personnel	486.111,07	582.735,27	582.735,27	640.612,55	586.533,57	586.533,57	586.533,57	586.533,57	550.605,04	591.967,42	591.967,42	628.882,46
Frais de fonctionnement	48.280,86	47.351,39	47.351,39	47.351,39	47.351,39	47.351,39	47.351,39	47.351,39	19.388,64	47.351,39	47.351,39	49.242,71
Frais journaliers et complémentaires	56.968,04	36.452,05	28.043,75	31.460,66	42.873,90	40.192,82	39.399,29	41.660,81	47.770,96	41.444,77	46.479,66	45.276,65
<b>SROO EVM</b>	<b>409.835,03</b>	<b>402.225,19</b>	<b>403.847,10</b>	<b>401.794,66</b>	<b>403.611,33</b>	<b>401.361,01</b>	<b>402.362,33</b>	<b>403.938,12</b>	<b>328.209,27</b>	<b>410.445,22</b>	<b>407.029,81</b>	<b>467.895,22</b>
Frais de personnel	364.487,14	364.487,14	364.487,14	364.487,14	364.487,14	364.487,14	364.487,14	364.487,14	309.755,58	367.742,22	367.742,22	426.038,96
Frais de fonctionnement	23.841,75	23.882,75	23.882,75	23.882,75	23.882,75	23.882,75	23.882,75	23.882,75	6.329,67	23.882,75	23.882,75	24.316,67
Frais journaliers et complémentaires	21.506,14	14.355,30	15.977,21	13.924,77	15.741,44	13.491,12	14.492,44	16.068,23	12.124,02	19.320,25	15.904,84	17.539,59
<b>Pensionnats Iules Lejeune</b>	<b>145.104,94</b>	<b>140.266,78</b>	<b>141.663,77</b>	<b>141.284,60</b>	<b>141.870,65</b>	<b>140.759,99</b>	<b>140.470,91</b>	<b>144.762,13</b>	<b>140.658,90</b>	<b>140.240,73</b>	<b>142.383,91</b>	<b>144.250,95</b>
Frais de personnel	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49	116.542,49
Frais de fonctionnement	13.420,26	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.161,90	13.687,62
Frais journaliers et complémentaires	15.142,19	10.562,39	11.959,38	11.580,21	12.166,26	11.055,60	10.766,52	15.057,74	10.954,51	10.536,34	12.679,52	14.020,84
<b>PEP</b>	<b>3.090.854,80</b>	<b>2.390.543,38</b>	<b>2.442.014,14</b>	<b>2.401.293,95</b>	<b>2.338.564,62</b>	<b>2.397.922,33</b>	<b>2.371.462,96</b>	<b>2.426.102,79</b>	<b>2.472.845,09</b>	<b>2.589.430,58</b>	<b>2.264.683,86</b>	<b>2.859.847,84</b>
Frais de personnel	1.976.095,88	1.781.467,66	1.853.873,15	1.786.553,09	1.736.832,43	1.787.606,15	1.771.416,06	1.809.080,25	1.856.690,65	1.849.582,47	1.650.117,37	2.197.409,02
Frais de fonctionnement	897.115,69	414.110,82	417.338,59	408.922,52	400.364,53	400.012,85	396.148,33	409.223,68	417.013,39	555.165,13	412.822,82	453.948,08
Frais journaliers et complémentaires	217.643,23	194.964,90	170.802,40	205.818,34	201.367,66	210.303,33	203.898,57	207.798,86	199.141,05	184.682,98	201.743,67	208.490,74

En parcourant l'ensemble des frais ponctuels dus aux SA tout au long de l'année 2023, divers éléments apparaissent dont principalement :

- Des régularisations APE-ACS de 2019, 2020 ou 2021
- Des régularisations Maribel de 2020, 2021 ou 2022
- Des avances et soldes liés au non marchand pour FP (entraînant de nombreuses revalorisations barémiques en décembre)
- Des récupérations de FP liées à la fixation des subventions définitives de 2016 à 2021, des récupérations étalées sur d'anciens triennats (2011-2013, 2012-2014, 2015-2017, etc.).
- Des récupérations de frais variables liées également à la fixation des subventions définitives.
- Des récupérations de FF liées à la récupération étalée d'anciens triennats.

Les données compilées sur l'ensemble des SA par catégories de matière permettent de mettre en lumière divers facteurs explicatifs d'une différence entre l'élaboration du BI23 et son exécution. A ce titre, les éléments suivants peuvent être mentionnés de manière plus prégnante :

- Des régularisations Maribel 2022 impactant le montant total des FP des SRG en septembre 2023.
- Des régularisations de FP impactant le montant total des FP des SROO EVM en septembre 2023.
- Un nouvel agrément pour le SA « La Calypso » impactant le montant total des frais pour les SROO en octobre 2023.
- Des régularisations Maribel 2022 impactant à nouveau le montant total des FP des SRG en novembre 2023.
- Des avances et soldes liés au non marchand pour FP impactant le montant total des FP des SRG, des SRU, des SROO EVM et des PEP en décembre 2023.

En troisième instance, le GT a identifié des catégories pour mieux comprendre les variations et les imprévus budgétaires.

Catégorisation	
Catégorie 1	Changements inévitables car les dépenses étaient de toute façon imprévisibles, l'AGAJcmd n'aurait pas pu anticiper et prévoir ces dépenses lors de la préparation du budget.

Catégorie 2	Des informations étaient disponibles (au niveau des services agréés notamment) mais l'AGAJcmd n'a pas eu connaissance de ces informations ou pas suffisamment à temps pour lui permettre d'inclure cela lors de la préparation du budget
Catégorie 3	Des informations étaient connues mais elles n'ont pas été prises en compte par l'AGAJcmd lors de la préparation du budget ce qui a entraîné des écarts lors de l'exécution du budget.
Catégorie 4	Changements entraînés par des décisions politiques qui ne sont pas liés aux autres catégories 1 à 3.

Les principaux impacts sur les dépenses dans le cadre de l'exécution du budget 2023 ont été classifiés de manière générique sous la forme suivante. Les impacts majeurs sur les dépenses relatives à l'AB 14 33.28 lors de l'exécution du budget 2023 sont repris plus en détails en annexe.

MOTIF	CATEGORIE	EXPLICATION
Régularisation APE/ACS	1	Les régularisations des subventions prévisionnelles pour les emplois cofinancés dépendent des situations individuelles des services et des règles de cofinancement des pouvoirs subsidants extérieurs. (p.ex. le temps de travail réellement presté par les travailleurs cofinancés, les remplacements, les absences, la fixation définitive des subventions perçues de la part du pouvoir subsidant par le service (ou le PO), les réformes du mode de subventionnement p.ex. réforme du dispositif APE en 2022).
Régularisation Maribel	1	Les régularisations des subventions prévisionnelles pour les emplois cofinancés dépendent des situations individuelles des services et des règles de cofinancement des pouvoirs subsidants extérieurs. (p.ex. le temps de travail réellement presté par les travailleurs cofinancés, remplacements, absences, fixation définitive des subventions perçues de la part du pouvoir subsidant par le service (ou le PO), réformes du mode de subventionnement).
ORevalorisation barémique liée au NM	3	Les services renseignent le personnel concerné au 31 janvier de chaque année et il est par définition imprévisible si et qui ils renseignent. Les calculs d'impacts liés aux accords du non-marchand ne sont pas entièrement finalisés lors de la confection du BI mais des informations partielles sont cependant déjà disponibles
Récupération de FP des subventions définitives	1	Procédure de récupération selon recours/demande de termes et délais consécutivement au contrôle et à la clôture des triennats
Récupération de FF des subventions définitives	1	Procédure de récupération selon recours/demande de termes et délais consécutivement au contrôle et à la clôture des triennats
Récupération de FV des subventions définitives	1	Procédure de récupération selon recours/demande de termes et délais consécutivement au contrôle et à la clôture des triennats



Révisions des triennats en raison d'un recours du service agréé	1	Les services peuvent contester toute subvention dans un délai de 2 mois à compter de sa notification. Le caractère de la contestation est par définition imprévisible.
Modification du taux de charge	4	Décision politique reprise dans un arrêté-cadre modificatif, précédé par une estimation budgétaire préparée par l'Administration, déjà au stade des négociations.
Fin PEP La Calypso	3	Situation individuelle – transformation d'un service PEP en un SROO.
Arrêté modificatif	4	Les augmentations de capacité, les changements de catégorie ainsi que d'autres modifications des agréments des services relèvent de la discrétion de la Ministre et/ou du Gouvernement. L'Administration prépare les impacts/estimations budgétaires de ces mesures.
Complément d'entreprise (=FP assimilé)	1	Il s'agit d'une mesure ponctuelle concernant un nombre limité de services qui se sont retrouvés dans une situation particulière pour certains travailleurs en raison d'un vide juridique en 2019. Ces situations s'éteignent progressivement.
Nouveaux agréments	4	L'agrément de nouveaux services suit la procédure déterminée par l'arrêté-cadre. L'Administration prépare les impacts/estimations budgétaires de ces mesures.

#### 2.2.4. Evolution des montants alloués lors des phases budgétaires 2024

L'objectif de cette section était de comprendre les raisons pour lesquelles le montant de l'AB 14 33.28 évolue au cours des différentes phases de la préparation du budget 2024. En reparcourant les étapes clés du calcul budgétaire, le but fut notamment de mettre en évidence l'impact de l'indexation ainsi que d'autres facteurs influençant ces variations.

Comme indiqué précédemment, le calcul du budget de l'AB 14 33.28 passe par plusieurs phases essentielles, chacune apportant des ajustements en fonction des paramètres économiques, des décisions politiques et des besoins opérationnels des SA.

Dans un premier temps, le total global annuel des FP, des FF, de l'adaptation des triennats et des FCJ a été calculé en s'appuyant sur l'ensemble des frais des SA (tableau 1) ainsi que le total global mensuel selon les types de SA et de frais (FP et FF distincts et globalisés, tableau 2).

Tableau 1 : total global annuel

	BI 2024 - juin 2023		BI 2024 - septembre 2023			CB BI 2024 - février 2024		BAJ 2024 - juin 2024	
	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,1223	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807
FP	66.253.150,26 €	135.156.556,44 €	50.414.957,99 €	68.564.408,77 €	87.419.044,51 €	84.964.899,90 €	121.329.993,68 €	85.583.896,10 €	122.904.148,82 €
FF	5.270.968,61 €	16.129.179,46 €	3.501.890,90 €	7.143.864,31 €	10.930.040,31 €	7.085.773,76 €	14.454.992,36 €	7.095.985,48 €	14.483.969,36 €
Adaptation triennats	414.531,28 €		414.531,28 €			152.837,21 €		235.740,45 €	
FJC	19.756.135,28 €		19.756.135,28 €			19.756.135,28 €		19.756.135,28 €	
<b>Total</b>	<b>242.980.521,33 €</b>		<b>248.144.873,34 €</b>			<b>247.744.632,20 €</b>		<b>250.059.875,49 €</b>	

Tableau 2 : total global mensuel

		BI 2024 - juin 2023		BI 2024 - septembre 2023			CB BI 2024 - février 2024		BAJ 2024 - juin 2024	
		Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,1223	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807
FP	SRG	11.969.305,71 €	12.208.703,56 €	12.077.214,91 €	12.318.771,05 €	12.565.063,59 €	12.216.146,30 €	12.460.481,20 €	12.339.945,54 €	12.685.360,51 €
	SROO	828.124,21 €	844.687,51 €	916.566,73 €	934.898,96 €	953.590,65 €	926.942,04 €	945.481,79 €	926.942,04 €	945.481,79 €
	SRU	842.383,56 €	859.232,06 €	847.974,69 €	864.935,01 €	882.227,90 €	853.994,69 €	871.075,42 €	853.994,69 €	871.075,42 €
	SRS	598.264,83 €	610.230,71 €	603.807,36 €	615.884,10 €	628.197,64 €	608.419,25 €	620.588,23 €	608.419,25 €	620.588,23 €
	SROO EVM	371.777,25 €	379.213,16 €	375.097,43 €	382.599,75 €	390.249,17 €	377.989,91 €	385.550,08 €	377.989,91 €	385.550,08 €
	PJL	118.873,46 €	121.251,04 €	118.873,46 €	121.251,04 €	123.675,25 €	118.869,96 €	121.247,48 €	118.869,96 €	121.247,48 €
	PEP	1.759.111,90 €	1.794.295,86 €	1.772.212,53 €	1.807.658,52 €	1.843.799,52 €	1.796.061,27 €	1.831.984,26 €	1.796.061,27 €	1.831.984,26 €
		75.446,64 €	76.955,65 €	93.238,88 €	95.103,75 €	97.005,19 €	94.556,56 €	96.447,78 €	94.556,56 €	96.447,78 €
Sous-total		16.563.287,56 €	16.894.569,55 €	16.804.986,00 €	17.141.102,19 €	17.483.808,90 €	16.992.979,98 €	17.332.856,24 €	17.116.779,22 €	17.557.735,55 €
FF	SRG	1.103.839,35 €	1.125.917,22 €	1.103.839,35 €	1.125.917,22 €	1.148.427,99 €	1.106.704,22 €	1.128.839,39 €	1.106.704,22 €	1.129.859,27 €
	SROO	89.351,17 €	91.138,28 €	79.287,46 €	80.873,29 €	82.490,21 €	88.504,34 €	90.274,51 €	88.504,34 €	90.274,28 €
	SRU	60.816,42 €	62.032,81 €	60.816,42 €	62.032,81 €	63.273,04 €	60.814,62 €	62.030,97 €	60.814,62 €	62.030,80 €
	SRS	48.298,47 €	49.264,48 €	48.298,47 €	49.264,48 €	50.249,44 €	48.297,05 €	49.263,04 €	48.297,05 €	49.262,92 €
	SROO EVM	23.850,43 €	24.327,46 €	23.850,43 €	24.327,46 €	24.813,85 €	23.849,71 €	24.326,73 €	23.849,71 €	24.326,67 €
	PJL	13.425,15 €	13.693,67 €	13.425,15 €	13.693,67 €	13.967,45 €	13.424,76 €	13.693,27 €	13.424,76 €	13.693,23 €
	PEP	407.322,52 €	415.469,37 €	409.971,02 €	418.170,84 €	426.531,45 €	420.944,84 €	429.364,15 €	420.944,84 €	429.363,05 €
		10.086,04 €	10.287,77 €	11.457,16 €	11.686,31 €	11.919,96 €	8.903,90 €	9.081,99 €	11.456,83 €	11.685,95 €
Sous-total		1.756.989,54 €	1.792.131,05 €	1.750.945,45 €	1.785.966,08 €	1.821.673,39 €	1.771.443,44 €	1.806.874,05 €	1.773.996,37 €	1.810.496,17 €
Global FP-FF	SRG	13.073.145,06 €	13.334.620,78 €	13.181.054,26 €	13.444.688,27 €	13.713.491,58 €	13.322.850,52 €	13.589.320,59 €	13.446.649,76 €	13.815.219,78 €
	SROO	917.475,38 €	935.825,79 €	995.854,19 €	1.015.772,25 €	1.036.080,86 €	1.015.446,38 €	1.035.756,30 €	1.015.446,38 €	1.035.756,07 €
	SRU	903.199,98 €	921.264,87 €	908.791,11 €	926.967,82 €	945.500,94 €	914.809,31 €	933.106,39 €	914.809,31 €	933.106,22 €
	SRS	646.563,29 €	659.495,19 €	652.105,83 €	665.148,58 €	678.447,08 €	656.716,30 €	669.851,27 €	656.716,30 €	669.851,15 €
	SROO EVM	395.627,68 €	403.540,62 €	398.947,86 €	406.927,21 €	415.063,02 €	401.839,62 €	409.876,81 €	401.839,62 €	409.876,75 €
	PJL	132.298,61 €	134.944,71 €	132.298,61 €	134.944,71 €	137.642,70 €	132.294,72 €	134.940,74 €	132.294,72 €	134.940,71 €
	PEP	2.251.967,10 €	2.297.008,65 €	2.286.879,59 €	2.332.619,42 €	2.379.256,12 €	2.320.466,57 €	2.366.878,18 €	2.323.019,50 €	2.369.481,04 €
Total global mensuel		18.320.277,10 €	18.686.700,61 €	18.555.931,45 €	18.927.068,27 €	19.305.482,29 €	18.764.423,42 €	19.139.730,29 €	18.890.775,59 €	19.368.231,72 €

Dans un second temps, les montants mensuels (à index identique) en FP et FF de chaque catégorie de SA ont été comparés ce qui a permis de mettre en évidence les impacts mensuels (hors indexation donc) de chaque étape clé du calcul budgétaire. Ces différences mensuelles sont reprises ci-dessous (tableau 3), à nouveau, selon les types de SA et de frais (FP et FF distincts et globalisés).

Tableau 3 : différence mensuelle hors indexation

		BI définitif - BI initial		CB - BI définitif		CB - BI initial		BAJ - CB	
		Différence sept-juin 2023		Différence février 2024 - sept 2023		Différence février 2024 - juin 2023		Différence juin 2024 - février 2024	
		Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807	Index 2,0399	Index 2,0807
FP	SRG	107.909,20 €	110.067,49 €	138.931,39 €	141.710,15 €	246.840,59 €	251.777,64 €	123.799,24 €	224.879,31 €
	SROO	88.442,52 €	90.211,45 €	10.375,31 €	10.582,83 €	98.817,83 €	100.794,28 €	0,00 €	0,00 €
	SRU	5.591,13 €	5.702,95 €	6.020,00 €	6.140,41 €	11.611,13 €	11.843,36 €	0,00 €	0,00 €
	SRS	5.542,53 €	5.653,39 €	4.611,89 €	4.704,13 €	10.154,42 €	10.357,52 €	0,00 €	0,00 €
	SROO EVM	3.320,18 €	3.386,59 €	2.892,48 €	2.950,33 €	6.212,66 €	6.336,92 €	0,00 €	0,00 €
	PJL	0,00 €	0,00 €	-3,50 €	-3,57 €	-3,50 €	-3,57 €	0,00 €	0,00 €
	PEP	13.100,63 €	13.362,65 €	23.848,74 €	24.325,74 €	36.949,37 €	37.688,39 €	0,00 €	0,00 €
		17.792,24 €	18.148,11 €	1.317,68 €	1.344,03 €	19.109,92 €	19.492,14 €	0,00 €	0,00 €
Sous-total		241.698,43 €	246.532,64 €	187.993,98 €	191.754,05 €	429.692,42 €	438.286,69 €	123.799,24 €	224.879,31 €
FF	SRG	0,00 €	0,00 €	2.864,87 €	2.922,17 €	2.864,87 €	2.922,17 €	0,00 €	1.019,88 €
	SROO	-10.063,71 €	-10.264,99 €	9.216,88 €	9.401,22 €	-846,83 €	-863,77 €	0,00 €	-0,23 €
	SRU	0,00 €	0,00 €	-1,80 €	-1,83 €	-1,80 €	-1,83 €	0,00 €	-0,17 €
	SRS	0,00 €	0,00 €	-1,42 €	-1,44 €	-1,42 €	-1,44 €	0,00 €	-0,12 €
	SROO EVM	0,00 €	0,00 €	-0,72 €	-0,73 €	-0,72 €	-0,73 €	0,00 €	-0,06 €
	PJL	0,00 €	0,00 €	-0,39 €	-0,40 €	-0,39 €	-0,40 €	0,00 €	-0,04 €
	PEP	2.648,50 €	2.701,48 €	10.973,82 €	11.193,31 €	13.622,32 €	13.894,78 €	0,00 €	-1,10 €
		1.371,12 €	1.398,54 €	-2.553,26 €	-2.604,32 €	-1.182,14 €	-1.205,78 €	2.552,93 €	2.603,96 €
Sous-total		-6.044,09 €	-6.164,97 €	20.497,99 €	20.907,97 €	14.453,90 €	14.742,99 €	2.552,93 €	3.622,12 €
Global FP-FF	SRG	107.909,20 €	110.067,49 €	141.796,26 €	144.632,32 €	249.705,46 €	254.699,81 €	123.799,24 €	225.899,19 €
	SROO	78.378,81 €	79.946,46 €	19.592,19 €	19.984,05 €	97.971,00 €	99.930,51 €	0,00 €	-0,23 €
	SRU	5.591,13 €	5.702,95 €	6.018,20 €	6.138,57 €	11.609,33 €	11.841,53 €	0,00 €	-0,17 €
	SRS	5.542,53 €	5.653,39 €	4.610,47 €	4.702,69 €	10.153,01 €	10.356,08 €	0,00 €	-0,12 €
	SROO EVM	3.320,18 €	3.386,59 €	2.891,76 €	2.949,60 €	6.211,94 €	6.336,19 €	0,00 €	-0,06 €
	PJL	0,00 €	0,00 €	-3,89 €	-3,97 €	-3,89 €	-3,97 €	0,00 €	-0,04 €
	PEP	34.912,49 €	35.610,78 €	33.586,98 €	34.258,75 €	68.499,47 €	69.869,53 €	2.552,93 €	2.602,86 €
Différence mensuelle		235.654,35 €	240.367,66 €	208.491,97 €	212.662,02 €	444.146,32 €	453.029,68 €	126.352,17 €	228.501,43 €

## Étapes clés du calcul budgétaire

### 1. Élaboration du Budget Initial (BI)

- **Juin 2023** : Le BI 2024 est établi sur la base des prévisions macroéconomiques disponibles à ce moment. Les montants mensuels pour les FP et FF sont calculés pour chaque catégorie de SA repris dans l'AB 14.33.28, en tenant compte des indices économiques prévus. Les frais étaient censés être indexés en mai 2024, avec pour conséquence un mode de calcul de l'ordre de 4/8 pour les FP et de 3/9 pour les FF.
- **Septembre 2023** : Une révision du projet de BI 2024 est effectuée pour intégrer les dernières données économiques et les ajustements nécessaires. À ce stade, les montants peuvent être ajustés en fonction des variations observées dans les paramètres économiques, tels que l'indexation des salaires et des coûts de FF. Les frais étaient censés être indexés en avril et août 2024, avec pour conséquence un mode de calcul de l'ordre de 3/4/5 pour les FP et de 2/4/6 pour les FF.

### 2. Contrôle budgétaire (CB)

- **Février 2024** : Le contrôle budgétaire intervient pour vérifier la cohérence des prévisions initiales avec les réalités économiques actuelles. Malgré une prévision à la baisse des paramètres macroéconomiques, les chiffres révèlent une augmentation des montants en raison de mises à jour dans les calculs de nombreux services. Les impacts majeurs proviennent des catégories SRG (Services Résidentiels Généraux), SROO (Services Résidentiels d'Observation et d'Orientation), et PEP (Projets Educatifs Particuliers). Les frais étaient censés être indexés en juin 2024, avec pour conséquence un mode de calcul de l'ordre de 5/7 pour les FP et de 4/8 pour les FF.

### 3. Budget Ajusté (BAJ)

- **Juin 2024** : Le BAJ 2024 est finalisé, prenant en compte toutes les mises à jour et ajustements effectués au cours de l'année. Les montants mensuels pour les FP et FF sont recalculés pour chaque service, intégrant les indices d'indexation et les modifications réglementaires ou opérationnelles. Les frais étaient censés être indexés en juin 2024, avec pour conséquence un mode de calcul de l'ordre de 5/7 pour les FP et de 4/8 pour les FF.

## Impact de l'indexation et autres facteurs

- L'indexation des FP et FF joue un rôle crucial dans l'évolution du budget de l'AB 14.33.28. Les montants sont régulièrement ajustés en fonction de l'inflation et des variations des indices économiques. Par exemple, bien que les paramètres macroéconomiques aient été à la baisse au CB de février 2024, les calculs ont montré des montants plus élevés en raison de mises à jour spécifiques dans les services.
- Les périodes triennales introduisent une autre couche de complexité. Les modifications importantes des triennats peuvent entraîner des fluctuations significatives dans les montants budgétaires. Ces ajustements tiennent compte des changements dans les besoins des services, des renouvellements de personnel et des évolutions réglementaires.
- Les révisions internes, telles que l'optimisation des ressources ou la réallocation des travailleurs, peuvent également impacter les montants. De plus, il peut arriver que des décisions politiques, telles que l'augmentation des capacités d'accueil ou l'introduction de nouvelles normes de service, nécessitent des ajustements budgétaires pour répondre aux nouvelles exigences, à l'image de la mesure relative au 0,25 ETP supplémentaire évoquée précédemment.

En définitive, la méthode de calcul du budget de l'AB 14.33.28 est influencée par l'indexation, les modifications des triennats, les révisions internes et les décisions politiques. En comprenant ces étapes clés et les facteurs d'évolution, l'AGAJcmd doit être en mesure de mieux anticiper les fluctuations budgétaires et assurer une gestion financière plus précise et réactive.

### 2.3. Conclusion

Le travail mené dans cette RD illustre des défis et des opportunités pour le pilotage budgétaire de l'AGAJcmd. Les analyses effectuées ont ainsi révélé des tendances importantes et des facteurs d'imprévisibilité budgétaire significatifs.

Elle illustre que les ajustements des barèmes salariaux (paiement de complément pour atteindre les barèmes pour les emplois aidés par exemple), les ajustements liés aux conventions collectives ou l'introduction de nouveaux critères pour les subventions spécifiques entraînent de l'imprévisibilité en cours d'exécution du budget.

L'impact des accords du secteur non-marchand ressort également fortement en matière d'imprévisibilité. Les négociations et les accords dans le secteur non-marchand, y compris les revalorisations salariales (alignement des barèmes de la commission paritaire 319/02 sur celle des hôpitaux) et les primes spécifiques, affectent ainsi directement les coûts de personnel sans possibilités de le prévoir de façon précise préalablement.

Le financement basé sur des périodes triennales nécessite des ajustements – parfois plusieurs années plus tard - qui influencent ainsi les montants de l'AB 14.33.28. L'examen des frais de personnel et de fonctionnement sur deux périodes triennales a permis de mieux comprendre les dynamiques internes, les spécificités des services agréés et les modifications externes affectant les budgets alloués. Cette comparaison a mis en évidence les défis liés aux qualifications du personnel, à l'ancienneté des travailleurs et au nombre d'ETP, démontrant ainsi la complexité de la projection budgétaire pour une nouvelle période triennale.

Des décisions politiques et des orientations stratégiques du gouvernement, telles que les décisions d'augmenter les capacités d'accueil de SA en octroyant de nouveaux agréments en cours d'exercice, ce qui implique d'autres FI supplémentaires (dont des FJC) apparaît également comme un facteur d'imprévisibilité du budget de l'AGAJcmd.

Cette complexité souligne la nécessité de continuer les efforts entrepris dans le cadre de cette RD pour affiner la compréhension et la gestion des ressources financières. En poursuivant les efforts entrepris dans le cadre de cette RD, en renforçant la compréhension des facteurs influençant le budget, et en améliorant les outils de gestion et les procédures, l'AGAJcmd pourrait mieux anticiper les fluctuations budgétaires et assurer une allocation optimale des ressources.

## 3. Options d'amélioration

### 3.1. Poursuivre l'amélioration de la gestion et du suivi budgétaire de l'AGAJcmd

**Renforcement de la liaison entre INES et IMAJ.** Afin de surmonter les difficultés actuelles, il serait essentiel de renforcer le projet de liaison entre INES et IMAJ. Enrichir les fonctionnalités de la plateforme IMAJ pour une intégration complète des codes budgétaires et une interconnectivité améliorée avec d'autres systèmes financiers permettra une meilleure gestion des dépenses liées aux prises en charge. Cette amélioration optimiserait le suivi budgétaire de l'AGAJcmd en automatisant les processus de calcul des subventions, réduisant ainsi les erreurs manuelles et les retards dans les paiements. Les difficultés techniques rencontrées actuellement concernant le développement devraient être surmontées.

**Outil de programmation pluriannuelle des besoins.** Développer un outil de programmation pluriannuelle des besoins en matière de prise en charge dans les SA de l'aide à la jeunesse, basée sur

des données objectivées, permettrait de prévoir anticipativement les budgets nécessaires. Cette approche faciliterait la planification à long terme et la gestion proactive des ressources, assurant une réponse adéquate aux évolutions des besoins du secteur.

### 3.2. Contribuer à la meilleure lisibilité du budget de l'AGAJcmd

**Méthodologie transparente pour l'indexation des montants budgétaires.** Développer une méthodologie transparente et concertée avec les parties prenantes pour l'indexation des montants budgétaires prévus pour les articles budgétaires où seuls des frais individuels sont remboursés. Cette méthodologie devrait être clairement documentée et communiquée pour assurer une compréhension commune et faciliter les ajustements en fonction des variations économiques.

### 3.3. Renforcer la structuration de l'équipe budgétaire de l'AGAJcmd et les collaborations

**Evolution du contrôle vers un principe de confiance encadré.** Pour renforcer la gestion budgétaire, il s'agirait de poursuivre la démarche entreprise au sein des services d'inspection en adoptant une approche basée davantage sur la responsabilisation et la confiance plutôt que sur un strict contrôle. Cela inclurait un accompagnement renforcé en amont des inspections et une formation continue des inspecteurs pour garantir une compréhension approfondie des procédures budgétaires et des défis spécifiques aux SA. Une réforme de l'inspection basée sur des critères de risques et un système d'accompagnement pour les nouvelles directions ou comptables pourrait également être envisagée.

**Collaboration étroite entre AGAJcmd et DGBF.** Pour assurer une compréhension mutuelle des enjeux, des défis et des solutions potentielles, il est essentiel de favoriser une communication régulière et une collaboration étroite entre l'AGAJcmd et la DGBF. Cette collaboration devrait inclure des réunions périodiques et des échanges d'informations pour aligner les objectifs stratégiques et améliorer la prévisibilité budgétaire.

**Optimisation des procédures budgétaires.** Un travail de révision et de documentation des procédures budgétaires, de communication et de contrôle devrait se poursuivre pour améliorer la transparence et l'efficacité de la gestion budgétaire. De nouveaux documents devraient être créés et mis à jour régulièrement pour garantir que toutes les parties prenantes disposent des informations nécessaires pour une gestion optimale des budgets. Cela impliquerait donc la création de documents pédagogiques et de guides explicatifs détaillant les différents postes budgétaires et les procédures associées, destinés à tous les acteurs impliqués.

### 3.4. Poursuivre les travaux entrepris dans le cadre de la RD pour une amélioration continue du pilotage de l'AGAJcmd

Les travaux réalisés dans le cadre de la RD ont permis d'acquérir une connaissance approfondie des spécificités et des complexités du budget de l'AGAJcmd. Cette étape cruciale marque le début d'un engagement à long terme visant à renforcer de manière continue le pilotage budgétaire de l'AGAJcmd. À l'avenir, il est impératif de poursuivre ces efforts pour affiner encore davantage la compréhension et la gestion des ressources financières.

Afin de sécuriser les progrès réalisés dans l'amélioration de la prévisibilité budgétaire, il est impératif que le gouvernement prenne une décision rapide sur la poursuite ou non du mode de financement triennal. Le maintien de ce mode est essentiel pour que les outils et processus développés soient pleinement opérationnels. En l'absence d'une décision claire, les efforts actuels risquent d'être inefficaces, ce qui pourrait compromettre la gestion budgétaire à long terme de l'AGAJcmd.

Les actions futures devraient inclure des analyses régulières et détaillées des dépenses, l'ajustement des procédures budgétaires en fonction des enseignements tirés, et l'intégration des meilleures pratiques de gestion financière. Cet engagement continu garantirait une adaptation proactive aux évolutions des besoins et des contraintes budgétaires, assurant ainsi une allocation optimale des ressources et une meilleure prévisibilité budgétaire.

De plus, la consolidation des connaissances acquises permettrait de développer des outils et des méthodologies innovantes pour une gestion plus efficace et transparente.

#### 4. Annexes

##### Annexe 1 : Montants alloués à la division organique (DO) 17 (en milliers d'euros)

PO	Libellé	BI 2023		BA 2023		BI 2024	
		Eng.	Liq	Eng.	Liq	Eng.	Liq
1	Fonctionnement de divers services	2.003	2.070	2.401	2.468	1.743	1.721
2	Energie	2.248	2.248	1.027	903	1.257	1.034
3	Frais exposés en faveur des jeunes dans le secteur public	1.904	1.904	2.208	2.208	1.912	1.912
4	Formation	133	133	283	283	133	133
5	Achat matériel	131	131	131	131	131	131
11	Prévention générale, initiatives novatrices et actions transversales	1.159	1.159	1.189	1.189	1.189	1.189
13	Aides à l'adoption	1.402	1.402	1.425	1.425	1.449	1.449
	FBM	60	60	64	64	64	64
14	Etablissements, milieux d'accueil et initiatives diverses	403.774	403.774	398.487	398.487	424.849	424.849
	FBM	13.543	13.543	17.575	16.251	15.204	16.183
15	Etudes et recherches scientifiques	83	83	177	177	83	83
16	Actions du Gouvernement	-	-	-	-	-	-
18	Jeunes incasables	1.000	1.000	1.768	1.768	1.768	1.768
	TOTAL FBM	13.603	13.603	17.639	16.315	15.268	16.247
	<b>TOTAL DO 17</b>	<b>427.440</b>	<b>427.507</b>	<b>426.735</b>	<b>425.354</b>	<b>449.782</b>	<b>450.516</b>

Annexe 2 : Services agréés concernés par l'AB 14 33.28

<b>SERVICES CONCERNÉS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CAPACITÉ TOTALE (MANDATS SIMULTANÉS)</b>
Services résidentiels généraux (SRG)	123	2.962,5
Services résidentiels d'observation et d'orientation (SROO)	7	97
Services résidentiels d'observation et d'orientation au bénéfice des enfants victimes de maltraitance (SROO EVM)	4	48
Services résidentiels d'urgence (SRU)	11	89
Services résidentiels spécialisés (SRS)	5	86,13
Pensionnat Jules Lejeune (=SRG)	1	36
Services mettant en œuvre un projet éducatif particulier (PEP)	24	/
PEP « L'autre Porte »	1	/



Annexe 3 : Structure du subventionnement des services agréés concernés par l'AB 14 33.28

Subventions pour frais de personnel (FP)<sup>3</sup> + Subventions pour frais de fonctionnement (FF)<sup>4</sup> + Subventions pour frais individuels (FI)<sup>5</sup> liés à la prise en charge d'enfants ou de jeunes des 123 Services résidentiels généraux (SRG), des 7 Services résidentiels d'observation et d'orientation (SROO), des 4 Services résidentiels d'observation et d'orientation au bénéfice des enfants victimes de maltraitance (SROO EVM), des 11 Services résidentiels d'urgence (SRU), des 5 Services résidentiels spécialisés (SRS), du Pensionnat Jules Lejeune (SRG), des 24 Services mettant en œuvre un projet éducatif particulier (PEP) et du PEP « L'autre Porte » = montant de l'AB 14 33.28.

<p>Subvention provisionnelle pour FP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total des rémunérations brutes calculé sur la base de : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Normes en matière d'effectif de personnel fixées dans les arrêtés spécifiques ou dans l'arrêté d'agrément (pour les PEP) en tenant compte des conditions de qualification.</li> <li>○ Echelles barémiques déterminées sur la base des réglementations et des conventions collectives de travail.</li> <li>○ Normes de calcul de l'ancienneté pécuniaire.</li> <li>○ Evolution de l'ancienneté moyenne du personnel correspondant au cadre agréé du service.</li> <li>○ Majoration pour le paiement des primes de nuit (pour les services résidentiels)</li> <li>○ Majoration pour le paiement des camps (pour les services concernés)</li> <li>○ Majoration d'un pourcentage pour le paiement des charges patronales : 54,91 % pour les services non résidentiels et 61,97 % pour les services résidentiels (taux de charges)</li> </ul> </li> <li>▪ Calculée tous les 3 ans et fixée pour 3 ans.</li> <li>▪ Subventions provisionnelles liquidées mensuellement. (Subventions définitives régularisées tous les 3 ans)</li> </ul>
<p>Subvention provisionnelle pour FF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépenses permettant de justifier la subvention, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frais d'occupation des immeubles, notamment les loyers dont les baux sont enregistrés et payés à des tiers, les charges locatives payées à des tiers, les frais de sécurité incendie, les frais de déménagement et les frais de surveillance.</li> <li>○ Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles afférente aux immeubles dont le pouvoir organisateur est propriétaire.</li> <li>○ Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles afférente aux gros travaux lorsque le pouvoir organisation dispose d'un bail équivalent à la durée des amortissements.</li> <li>○ Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles afférente aux mobiliers, matériels et autres équipements.</li> <li>○ Dotation aux amortissements sur immobilisations incorporelles afférente aux brevets et licences informatiques.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>3</sup> AGCF du 5 décembre 2018 relatif aux conditions générales d'agrément et de subventions (dit arrêté-cadre) et arrêtés particuliers.

<sup>4</sup> AGCF du 5 décembre 2018 relatif aux conditions générales d'agrément et de subventions et arrêtés particuliers.

<sup>5</sup> AGCF du 23 janvier 2019 relatif aux subventions et interventions pour frais individuels liés à la prise en charge d'enfants et de jeunes.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frais d'entretien des locaux et de leur contenu, en ce compris les frais liés aux petits travaux d'entretien, ainsi que les frais de buanderie, literie et de lingerie.</li> <li>○ Frais d'eau, d'énergie et de combustibles.</li> <li>○ Frais d'administration exposés dans le cadre des obligations réglementaires applicables, à l'exception des amendes, intérêts de retard, majorations et frais de rappel.</li> <li>○ Frais d'assurances non relatives au personnel, notamment les assurances incendie, vol, responsabilité civile, véhicules, matériel de bureau et informatique, défense en justice.</li> <li>○ Honoraires et frais d'avocats, d'experts et d'huissiers de justice, exposés pour la défense en justice des membres du personnel et du pouvoir organisateur.</li> <li>○ Honoraires de vérification ou de certification des comptes annuels.</li> <li>○ Honoraires afférents à des tâches administratives et comptables nécessaires au bon fonctionnement du service ou au respect des conditions d'agrément.</li> <li>○ Montants payés aux agences locales pour l'emploi et aux entreprises de travail intérimaire pour des tâches ponctuelles qui ne relèvent pas des tâches des membres du personnel du cadre agréé.</li> <li>○ Frais de secrétariat social, à savoir les frais liés au calcul des salaires, aux formalités liées au paiement des salaires et à accomplir dans le cadre de la législation sociale et fiscale, au soutien logistique et juridique.</li> <li>○ Cotisations payées aux organisations représentatives des services.</li> <li>○ Frais de formation continue et de supervision du personnel du service, correspondant, pour ce qui concerne la formation continue, soit à des formations de spécialisation en rapport avec la fonction occupée et le niveau de celle-ci, soit à des participations à des colloques, conférences, congrès, séminaires et journées d'études.</li> <li>○ Frais de déplacements de service et de missions du personnel, des superviseurs et formateurs, en Belgique ou dans les pays limitrophes.</li> <li>○ Frais d'annonces, de publicités et de documentation, dont ceux liés à l'accueil des jeunes et de leurs proches.</li> <li>○ Frais liés à l'utilisation des véhicules, y inclus l'assurance omnium missions et, s'il échet, le surcoût afférent à l'assurance responsabilité civile véhicule lorsqu'il y a usage professionnel. Frais d'évacuation des déchets.</li> <li>○ Frais de matériel destiné aux activités psycho-sociales et éducatives.</li> <li>○ Frais bancaires et les charges d'emprunt nécessaires au bon fonctionnement du service, dans le cadre de son agrément.</li> <li>○ Taxes et impôts directs et indirects liés à l'activité du service dans le cadre de son agrément.</li> <li>○ Frais de représentation, à concurrence de maximum 750 euros par service.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frais d'interprétariat qui ne sont pas pris en charge par un autre pouvoir subsidiant.</li> <li>▪ Calculée forfaitairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soit sur base du nombre de prises en charge prévu par l'agrément : un montant par prise en charge agréée.</li> <li>○ Soit en fonction de la catégorie du service.</li> </ul> </li> <li>▪ Subventions provisionnelles liquidées mensuellement. (Subventions définitives régularisées tous les 3 ans)</li> </ul>
Subventions pour FI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différents types de frais peuvent être subventionnés : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frais d'entretien et d'éducation pour les services agréés qui hébergent ou accompagnent en autonomie et pour les familles d'accueil "avec frais" - taux journalier selon l'âge de l'enfant et le type de services</li> <li>○ Frais d'argent de poche en fonction de l'âge de l'enfant</li> <li>○ Frais complémentaires</li> <li>○ Frais ponctuels</li> </ul> </li> <li>▪ Régularisées et liquidées mensuellement sur base du nombre de jeunes pris en charge et des déclarations de créances rentrées.</li> </ul> <p><i>Exemples de frais</i></p> <p>Frais journaliers d'entretien et d'éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frais de nourriture : Inclut les dépenses alimentaires, à l'exception du matériel et de l'équipement de la cuisine.</li> <li>○ Frais d'habillement : Coûts liés aux vêtements pour les enfants et les jeunes.</li> <li>○ Frais de loisirs : Activités récréatives et de loisirs.</li> <li>○ Frais pharmaceutiques : Médicaments et autres dépenses médicales de base.</li> <li>○ Frais de transport : Déplacements nécessaires pour l'éducation ou les soins.</li> <li>○ Frais de lessive et de blanchissage : Entretien des vêtements et de la literie, à l'exception du matériel et de l'équipement utilisés.</li> </ul> <p>Frais complémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soins médicaux spécialisés : Inclut les frais de consultations, d'interventions chirurgicales, et de traitements spécialisés (dentaires, ophtalmologiques, ORL, etc.).</li> <li>○ Frais de matériel éducatif et scolaire : Matériel spécifique nécessaire pour l'éducation, particulièrement dans les filières techniques et professionnelles.</li> <li>○ Frais de loisirs et activités culturelles ou sportives : Plafonnés à un certain montant annuel par enfant ou jeune.</li> <li>○ Frais de transport scolaire : Abonnements et frais de transport en commun.</li> <li>○ Frais d'accueil de la petite enfance : Crèches, gardiennes encadrées par l'ONE, haltes garderies.</li> <li>○ Frais d'aide familiale : Services d'aide à domicile pour les familles.</li> <li>○ Frais d'accompagnement en autonomie : Soutien financier pour les jeunes en transition vers l'autonomie, incluant le loyer.</li> </ul>

	<p>Frais ponctuels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soins de santé : Hospitalisations, ambulances, consultations spécialisées (psychologues, psychiatres, neurologues, pédopsychiatres).</li> <li>○ Traitements paramédicaux : Kinésithérapie, logopédie, psychomotricité.</li> <li>○ Bilan médico-psychologique : Évaluations réalisées par des professionnels de santé mentale.</li> <li>○ Congés et loisirs : Séjours résidentiels de vacances, activités culturelles et sportives.</li> <li>○ Vêtements de première nécessité : En cas d'urgence, un montant maximum est alloué pour l'achat de vêtements essentiels.</li> <li>○ Frais de transport spécifiques : Frais pour les déplacements entre les internats et les foyers d'accueil pendant les weekends et les vacances scolaires.</li> </ul>
<p>Subventions définitives pour FP et FP</p>	<p>La subvention définitive pour les frais de personnel et de fonctionnement fait suite à une inspection comptable. Le processus inclut l'inspection des services pour chaque année budgétaire et comptable, et une analyse de risque pour déterminer la méthode de contrôle (sur place ou sur pièces). Pour les frais de personnel, l'inspection vérifie les travailleurs présents, la qualification, les barèmes, l'ancienneté ONSS, et l'analyse des comptes annuels. Pour les frais de fonctionnement, elle vérifie que les dépenses sont autorisées et que les factures correspondantes existent et ont été payées.</p>

Annexe 4 : Comparaison de calculs de subventions provisionnelles triennales entre deux périodes triennales

Le service S0085, agréé en tant que service de type AMO de catégorie 3 pour 5,5 ETP, a maintenu le même agrément entre deux périodes triennales. La situation du personnel est restée relativement stable entre ces périodes, avec 4,6 ETP repris à l'identique et des modifications effectuées sur 0,9 ETP.							
Période triennale 2021-2023				Période triennale 2024-2026			
Subvention initialement calculée : 33.271,99 euros par mois (index 1,02), soit 38.220,38 euros par mois (index 1,1717). Subvention recalculée sur base des modifications réglementaires et de la CCT (augmentation des barèmes et des taux de charge) : 33.868,79 euros par mois (index 1,02), soit 38.905,94 euros par mois (index 1,1717).				Subvention calculée : 39.826,36 euros par mois (index 1,1717).			
<b>Éléments d'incertitude dans la projection budgétaire d'une nouvelle période triennale</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évolution barémique des travailleurs.</li> <li>▪ Les engagements de nouveaux travailleurs (dans le cas présent relativement limitée à 0,9 ETP).</li> <li>▪ Un cadre d'extinction sur une fonction administrative à concurrence de 0,3 ETP, maintenu entre deux périodes triennales mais supprimé à terme, provoquant un glissement d'une partie du subside vers une autre fonction au moment de sa disparition.</li> </ul>							
	Subvention pour la nouvelle période triennale 2024-2026	Subvention initialement calculée 2021-2023	Delta subvention pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Delta % pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Subvention recalculée	Delta subvention recalculée/subvention initialement calculée	Delta % subvention recalculée/subvention initialement calculée
Barème 1,02		33.271,99 €			33.868,79 €		
Barème 1,1717	39.826,36 €	38.220,38 €	1.605,98 €	4,03%	38.905,94 €	920,42 €	2,31%

Le service S0987 est agréé en tant que service de type SA SE pour 26 mandats jusqu'au 31/12/2021 et pour 26 mandats SA SE et 12 mandats de type MIIF à partir du 01/01/2022.							
Période triennale 2021-2023				Période triennale 2024-2026			
Subvention initialement calculée : 55.924,72 euros par mois (index 1,02), soit 64.242,15 euros par mois (index 1,1717). Subvention recalculée sur base des modifications réglementaires, augmentation de capacité et modification de la CCT : 81.026,61 euros par mois (index 1,02), soit 93.077,33 euros par mois (index 1,1717). Renouvellement du cadre limite à 3 ETP sur 14 ETP (soit +/- 20% du cadre).				Subvention calculée : 95.675,80 euros par mois (index 1,1717).			
<b>Élément d'incertitude supplémentaire en cas de nouvel agrément et entre deux périodes triennales</b>							

<ul style="list-style-type: none"> <li>Les catégories de fonction permettant le subventionnement pour des fonctions diverses p.ex. pour la fonction administrative, un service peut renseigner un commis (fonction la moins chère) ou un économe gradué (fonction la plus chère).</li> <li>L'impossibilité de prévoir à l'avance quelle option sera privilégiée par la direction du service dans la mesure où la réglementation n'interdit pas de changer de type de fonction administrative entre différentes périodes triennales.</li> </ul>							
	Subvention pour la nouvelle période triennale 2024-2026	Subvention initialement calculée 2021-2023	Delta subvention pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Delta % pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Subvention recalculée	Delta subvention recalculée/subvention initialement calculée	Delta % subvention recalculée/subvention initialement calculée
Barème 1,02		55.924,72 €			81.026,61 €		
Barème 1,1717	95.675,80 €	64.242,15 €	31.433,65 €	32,85%	93.077,33 €	2.598,47 €	2,72%

Le service S0994 est agréé en tant que PEP pour 20 mandats.							
Période triennale 2021-2023				Période triennale 2024-2026			
Subvention initialement calculée : 101.338,36 euros par mois (index 1,02), soit 116.409,96 euros par mois (index 1,1717). Subvention recalculée sur base des modifications réglementaires et de la CCT : 103.199,71 euros par mois (index 1,02), soit 118.456,24 euros par mois (index 1,1717).				Subvention calculée : 114.640,86 euros par mois (index 1,1717).			
<b>Éléments d'incertitude</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'engagement de nouveaux travailleurs disposant de moins d'ancienneté que les travailleurs de la précédente période triennale qui ont quitté le SA.</li> <li>La possibilité d'une augmentation de l'ancienneté moyenne, malgré les balises réglementaires limitant cette augmentation à 3 ans.</li> </ul>							
	Subvention pour la nouvelle période triennale 2024-2026	Subvention initialement calculée 2021-2023	Delta subvention pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Delta % pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Subvention recalculée	Delta subvention recalculée/subvention initialement calculée	Delta % subvention recalculée/subvention initialement calculée
Barème 1,02		101.338,36 €			103.199,71 €		
Barème 1,1717	114.640,84 €	116.409,96 €	-1.769,12 €	-1.54%	118.548,14 €	-3.907,30 €	-3.41%

Le service S0019 est agréé en tant que SRG.	
Période triennale 2020-2022	Période triennale 2023-2025
Subvention initialement calculée : 184.612,90 euros/mois (à l'index 1,00) soit 216.310,93 euros/mois (à l'index 1,1717)	Subvention calculée : 226.759,68 euros par mois (index 1.1717).

Subvention recalculée sur base des modifications réglementaires (augmentation du taux de charge) : 185.645,10 euros/mois (à l'index 1,02) soit 213.255,26 euros/mois							
<b>Éléments d'incertitude</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les révisions incluant notamment les modifications réglementaires (augmentation de la norme d'encadrement des SRG).</li> <li>▪ L'augmentation des taux de charge et des barèmes.</li> </ul>							
	Subvention pour la nouvelle période triennale 2023-2025	Subvention initialement calculée 2020-2022	Delta subvention pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Delta % pour la nouvelle période triennale/subvention initialement recalculée	Subvention recalculée (taux de charge augmenté en 2021)	Delta subvention recalculée/subvention initialement calculée	Delta % subvention recalculée/subvention initialement calculée
Barème 1,02		184.612,90€			185.645,10€		
Barème 1,1717	226.759,68€	216.310,93€	10.448,75€	4,61%	213.255,26€	13.504,42€	5,96%

Annexe 5 : Impacts majeurs sur les dépenses relatives à l'AB 14 33.28 lors de l'exécution du budget 2023.

SRG

- **Impact janvier** : régularisation APE 2021 (S0149) +6.454,18€, régularisation maribel 2021 (S0164) -1.919,18€ et revalorisation barémique 2022 liée au NM (S1053) +75.812,81€
- **Impact février** : régularisation maribel 2020 (S0146) -1.401,73€ et maribel 2021 (S0131) +6.560,81€, récupération de FP des subventions définitives 2021(S0179) -9.687,44€ ainsi que des régularisations APE 2021 (S1025 et S1273) pour +11.767€
- **Impact mars** : récupération de FP des subventions définitives 2018 (S1125) : -161.944,82€
- **Impact avril jusqu'à décembre** : Nouvel agrément au 01/01/23 S0106, S0149 et S1025
- **Impact mai** : régularisation maribel 2022 (S0194, S0206 et S1049) +37.119,49€, récupération de FP/FF/FV des subventions définitives 2021 (S0150 et S0169) : -561.598,78€.
- **Impact juin** : récupération de FV des subventions définitives 2016-2017-2018 pour le S0096 : -46.188,73€, récupération maribel 2021 (S0200) : +16.863,95€ et 2022 (S0173) : +2.099,65€, récupération de FP des subventions définitives 2021 pour le S0401 : -28.234,08€, récupération de FP/FF/FV des subventions définitives 2016-2017-2020 pour le S1239 : -64.872,70€ et récupération de FP des subventions définitives 2021 pour le S1269 : -33.814,77€.
- **Impact juillet** : régularisation maribel 2022 (S0083, S0188, S0201, S0220, S0226 et S1331) : +105.504,70€, récupération de FP/FF/FV des subventions définitives 2016-2019-2021 (S0132 et S0162) : -268.156, 83€ et récupération de FP des subventions définitives 2021 (S1025) : -392.294,58€
- **Impact août** : récupération de FP/FV des subventions définitives 2018-2019-2020 (S0036) : -170.869,19€, régularisation maribel 2022 (S0081, S0251, S0263 et S0401) : +21.367,81€ et récupération de FP/FV des subventions définitives 2019 et 2021 (S0145 et S0161) : -529.336,47€
- **Impact septembre jusque décembre** : révisions triennats 2021-2023, 2022-2024 et 2023-2025
- **Impact septembre** : régularisation maribel 2022 : +101.469,39€
- **Impact octobre** : récupération FP des subventions définitives 2018 (S0080) : -33.737,68€, régularisation maribel 2022 (S0153 et S0171) : +19.403,81€, récupération FP des subventions définitives 2021 (S0187 et S1262) : -9.770,74€ et solde NM 2021 (S0225) : + 8.346,23€
- **Impact novembre** : régularisation maribel 2022 : +63.742,06€
- **Impact décembre** : modification du taux de charge, régularisation maribel 2022 : +58.910,88€ et FP dans le cadre du NM : +936.168,36€

SROO

- **Impact janvier**, récupéré lors du mois de mars et avril : récupération subventions définitives 2020 : -142.436,80€ de FP et -27.567,54€ de FF (+ fin PEP La Calypso au 01/01/2023)
- **Impact septembre jusque décembre** : révisions triennats 2021-2023 et 2022-2024
- **Impact octobre jusque décembre** : révision triennat 2023-2025 S1296 (La Calypso) + nouvel agrément
- **Impact novembre** : -67.615,55€ en FP et -7.702,56€ en FV (S1098), fixation subventions définitives 2021
- **Impact décembre** : modification du taux de charge et +21.072,02€ de FP dans le cadre du NM



## SRU

- **Impact mars** : régularisation APE-ACS (2019-2020-2021) : +48.288,79€
- **Impact mai** : révision triennat 2022-2024 et nouvel agrément (S0476)
- **Impact août** : régularisation APE-ACS (2021) : -3.084,60€
- **Impact septembre** : régularisation APE-ACS : +3.398,38€
- **Impact septembre à décembre** : révision subventions provisions triennats 2021-2023 et 2022-2024
- **Impact octobre**, récupéré lors du mois décembre : -721,46€ de récupération de frais variables
- **Impact décembre** : +65.921,86€ de FP dans le cadre du NM

## SRS

- **Impact juillet**, récupéré lors du mois de septembre : -71.725,56€ de récupération de FP et frais variables et -8.467,27€ de récupération de FF (fixation subventions définitives 2017-18-19-20)
- **Impact septembre à décembre** : révision subventions provisions triennats 2022-2024 et 2023-2025
- **Impact décembre** : +9.681,04€ de FP dans le cadre du NM

## SROO EVM

- **Impact juillet**, récupéré lors du mois de septembre : -64.496,80€ de récupération de FP et frais variables et -17.053,08€ de récupération de FF (fixation subventions définitives 2021)
- **Impact septembre à décembre** : révision subventions provisions triennats 2022-2024
- **Impact décembre** : +41.216,78€ de FP dans le cadre du NM ainsi que la modification du taux de charge

## PJL

- **Aucun impact majeur** sur l'année 2023 pour le Pensionnat Jules Lejeune.

## PEP

- **Impact janvier** : récupération étalée triennats 2011-2013 sur FP pour le S0964 : -10.978,89€ et régularisation maribel 2020 : +12.252,92€. Révision triennat 2022-2024 pour le S1161 (Esperanto), de triennat 2020-2022 pour les S1203 et S1247 ainsi que nouveaux agréments (au 1er janvier 2022) pour les S1203 et S1247.
- **Impact février** : récupération étalée triennats 2011-2013 sur FP pour le S0964 : -10.978,89€
- **Impact mars** : révision des triennats 2022-2024 pour les S1114 et S1160 ainsi que nouvel agrément (au 1er janvier 2022) pour le S1114 et récupération étalée triennats 2011-2013 sur FP pour le S0964 : -10.978,89€.
- **Impact avril** : récupération étalée triennats 2011-2013 sur FP pour le S0964 : -10.978,89€.
- **Impact mai** : arrêté modificatif (applicable au 1er janvier 2022) pour le S1203 ainsi que régularisation APE-ACS 2021 (S0963 et S0972) +75.805,18€, récupération étalée triennats 2011-2013 sur FP pour le S0964 : -10.978,89€, récupération de FP et de FF pour le S1132 suite à la fixation des subventions définitives : -29.265,45€ et régularisation 2017 sur la différence de taux d'application pour le S1161 : +19.798,62€.
- **Impact juin** : récupération de FP suite à la fixation des subventions définitives de 2021 pour le S1047: -530,81€
- **Impact août** : récupération FP et FF suite à la fixation des subventions définitives de 2019 pour le S0965 : -227.303,97€, complément d'entreprise (=FP assimilé) 2022 pour le S1079 :

+11.026,02€ et régularisation 2018 sur la différence de taux d'application pour le S1161 : +19.013,98€.

- **Impact septembre à décembre** : révision subventions provisions triennats 2019-2021, 2021-2023, 2022-2024, 2023-2025, nouvel agrément (au 1er janvier 2023) + révision 2023 pour le S1332 ainsi que régularisation maribel 2022 pour le S0963: +17.275.34€ et récupération de FP pour le S0964 suite à la fixation des subventions définitives 2019 : -170.913,52€
- **Impact octobre** : révision du triennat 2019-2021 pour le S1160 et récupération de FP suite à la fixation des subventions définitives 2021 pour le S1257 : -145.207,37€
- **Impact décembre** : nouvel agrément (au 1er septembre 2023) pour le S0963, le S1047, 3ième révision du triennat 2019-2021 pour le S1132, ainsi que la modification du taux de charge. Aussi, + 196.488,09€ de FP dans le cadre du NM et régularisation maribel 2022 pour le S1100 : +37.730,72€