

PARLEMENT  
DE LA  
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE  
SESSION 2025-2026

---

21 NOVEMBRE 2025

---

PROJET DE DÉCRET<sup>1</sup>

CONTENANT LE BUDGET DES DÉPENSES DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE POUR  
L'ANNÉE BUDGÉTAIRE 2026

---

REVUE DES DÉPENSES

---

---

<sup>1</sup> Voir doc. 184 (2025-2026) n°1.

# Note Revue des Dépenses

<b>1. Introduction et rétroactes</b>	4
<b>1.1. Concept de RD</b>	4
<b>1.2. Rétroactes</b>	5
<b>1.3. Evolution en 2025</b>	5
1.3.1. Communication au Parlement du suivi des RD	5
1.3.2. Atteinte des jalons RRF	6
<b>2. RD 2025 : Résumé des options d'améliorations et suivi</b>	8
<b>2.1. Subventions aux fédérations professionnelles reconnues par l'AGC</b>	9
2.1.1. Introduction	9
2.1.2. Objectif que la RD doit atteindre (Cahier des charges)	9
2.1.3. Options d'amélioration (Rapport final)	10
Option 1 – Clarifier la notion de représentativité	10
Option 2 : Différentiation alternative des montants attribués aux fédérations professionnelles pour leur tâche de fédérer et représenter	10
Option 3 - Augmenter la transparence des conventions pour le subventionnement des fédérations professionnelles	12
2.1.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner	13
<b>2.2. Investissements liés à la transition climatique et environnementale dans l'enseignement obligatoire</b>	14
2.2.1. Introduction	14
2.2.2. Objectif que la RD doit atteindre	14
2.2.3. Options d'amélioration (Rapport final)	15
Option 1 – Constitution progressive d'un cadastre énergétique	15
Option 2 – Harmonisation des audits énergétiques	16
Option 3 – Utilisation de l'outil CRREM comme simulateur énergétique et budgétaire	17
Option 4 – Révision des règles de financement pour une meilleure équité	18
2.2.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner	19
<b>2.3. Optimisation de la gestion budgétaire des IPPJ et du CCMD</b>	20
2.3.1. Introduction	20
2.3.2. Objectif que la RD doit atteindre	20
2.3.3. Options d'amélioration (Rapport final)	21

Option 1 – Transférer à la DGI la gestion et le budget liés à l’entretien des bâtiments, aux espaces verts et à l’énergie. ....	21
Option 2 – Centraliser la gestion des achats des IPPJ et du CCMD.....	22
Option 3 – Établir un plan pluriannuel des achats. ....	24
Option 4 – Mettre en place une gestion des stocks uniformisée. ....	24
Option 5 – Etablir une série d’indicateurs en matière de politique d’achat et de gestion budgétaire .....	26
Option 6 – Externaliser certaines tâches techniques spécifiques pour renforcer l’efficacité de la gestion des infrastructures .....	27
Option 7 – Proposer un cadre réglementaire pour la prise en charge des frais individuels (médicaux et scolaires) des jeunes. ....	27
2.3.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner .....	28
<b>2.4. Régime des fins de carrière des personnels de l’enseignement</b> .....	29
2.4.1. Introduction .....	29
2.4.2. Objectif que la RD doit atteindre .....	30
2.4.3. Options d’amélioration (Rapport final) .....	30
Option 1 : Application du nouveau cadre fédéral au système DPPR actuel.....	30
Option 2 : Revoir les conditions d’accès à la DPPR (date d’entrée dans le système sur base de la date de pension légale) .....	32
Option 3 : Limiter la DPPR aux MDP du fondamental.....	33
Option 4 : Limiter la DPPR aux MDP du fondamental (date d’entrée sur base de la date de pension légale).....	33
Option 5 : Réinvestir le budget dans un autre type d’aménagement qui permettrait au MDP de remplacer une partie de ses heures face à la classe par d’autres tâches .....	34
Option 6 : Supprimer la DPPR de type IV à ¾ temps.....	36
Option 7 : Conditionner l’octroi de la DPPR à l’accord du PO et à la condition de trouver un remplaçant pour les fonctions en pénurie sévère .....	36
Option 8 : Rééchelonnement des augmentations intercalaires de fin de carrière à 64 ans et 65 ans (actuellement à 61 ans et 62 ans) .....	37
2.4.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner .....	38
<b>2.5 Impact budgétaire des RD 2025</b> .....	38
<b>3. RD 2026 : Cahiers des charges</b> .....	39
<b>3.1. Pôles Territoriaux</b> .....	40
<b>3.2. Optimisation des dépenses de maintenance et fonctionnement de l'ETNIC</b> .....	43
<b>3.3. Révision des programmes de dépenses de Wallonie-Bruxelles International (WBI)</b> .....	45

<b>3.4. Optimisation de l'utilisation et de la maintenance des infrastructures scolaires de Wallonie-Bruxelles Enseignement. ....</b>	<b>48</b>
<b>4. RD 2025: Rapports finaux .....</b>	<b>51</b>

## **1. Introduction et rétroactes**

La présente note est une actualisation de l'annexe 4 du projet de décret contenant le budget des dépenses pour l'année budgétaire 2025. Elle vise à présenter la poursuite de la mise en œuvre de la politique de revue des dépenses (RD) au sein de la Fédération Wallonie- Bruxelles (FWB), les résultats des projets de l'exercice de RD 2025 ainsi que les cahiers des charges des sujets de la troisième vague de RD (RD 2026).

### **1.1. Concept de RD**

La Revue des dépenses est un dispositif collaboratif lié au processus budgétaire enclenchant annuellement un examen de certaines dépenses existantes en vue de présenter des options qui amènent le Gouvernement à prendre une décision sur base de ces options et de les implémenter. Les objectifs en général des RD consistent à améliorer la qualité des dépenses en s'assurant notamment de leur alignement sur les priorités du Gouvernement, et en augmentant leur efficacité et/ou leur efficience.

Dans ce cadre, il est important de rappeler que la FWB s'est engagée, dans le contexte du Plan National pour la Reprise et la Résilience (PNRR), à introduire le dispositif de RD de manière structurelle et intégrée au sein du processus budgétaire.

Le dispositif de RD en FWB représente une initiative essentielle pour améliorer la gestion des finances publiques. En alignant les dépenses sur les priorités gouvernementales et en optimisant l'utilisation des ressources, la FWB peut mieux répondre aux défis budgétaires actuels tout en renforçant la qualité des services publics offerts à la population. Le processus collaboratif et itératif des RD, soutenu par une cellule dédiée, assure une mise en œuvre efficace et transparente, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance financière.

Les objectifs des RD en FWB sont multiples

- **Améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques** : en veillant à ce que les dépenses soient en adéquation avec les priorités gouvernementales et en optimisant les résultats obtenus avec les ressources allouées.
- **Renforcer la culture d'évaluation et de transparence** : en intégrant systématiquement les RD dans le processus budgétaire et en rendant compte des résultats aux partenaires et au public.
- **Créer des marges de manœuvre budgétaires** : en réduisant les dépenses inefficaces ou en réaffectant les ressources à des priorités émergentes.

L'objectif de chaque RD spécifique est déterminé par le Gouvernement dans un cahier des charges pour cette RD.

## **1.2. Rétroactes**

Le 10 septembre 2020, le Gouvernement a adopté une première note d'orientation sur les RD prévoyant le lancement des premiers projets de RD pour l'année 2021. Cela a donné lieu à trois vagues de RD dites « pilotes », car la méthodologie n'était pas encore alignée sur les bonnes pratiques préconisées par la Commission Européenne et l'OCDE. A la suite d'une demande adressée à la Commission européenne, la Fédération a pu bénéficier de l'expertise de l'OCDE qui a résulté à l'automne de 2022 sur un rapport contenant des recommandations sur la gouvernance des RD. Ces recommandations ont permis d'en introduire certaines lors de la troisième vague des RD pilotes (initiées au budget initial 2023). Ces recommandations ont été implémentées par le Gouvernement, ce qui a permis d'initier lors du budget 2024 une nouvelle approche pour les RD avec la mise en place d'une cellule RD qui prend en charge l'organisation et la coordination des RD selon la méthodologie recommandée par l'OCDE.

Le fondement de la nouvelle méthodologie était déjà mis en place en octobre 2023 mais, le processus des RD a dès lors évolué sur plusieurs aspects :

- Renforcement du processus de RD grâce à son introduction dans le décret WBFIn (art 47/1) et l'arrêté WBFIn (art 28/1 à 28/11);
- Le suivi donné aux recommandations du Service Commun d'audit dans l'arrêté WBFIn et en créant un AB spécifique pour les RD ;

Ceci a été clarifié plus en détail dans l'annexe 4 du projet de décret contenant le budget des dépenses de la communauté française pour l'année budgétaire 2025<sup>1</sup>

## **1.3. Evolution en 2025**

### **1.3.1. Communication au Parlement du suivi des RD**

La transparence vis-à-vis du Parlement et du grand public est un élément clé du dispositif. Le décret WBFIn prévoit dans son article 47/1 que le Gouvernement communique chaque année au Parlement, pour le 30 juin au plus tard, un état d'avancement des projets de revue des dépenses en cours. L'arrêté WBFIn précise que cette communication inclut des informations sur la mise en œuvre des plans d'implémentation.

Cela a été fait pour la première fois dans l'annexe 3 du projet de décret contenant l'ajustement du budget des dépenses de la Communauté française pour l'année budgétaire 2025 (129 (2024-2025) - N°1 (Annexe 3)). Ce document reprend la décision pour chaque RD 2024 ainsi que les mesures qui ont déjà été pris et seront encore pris dans le futur pour implémenter la décision du Gouvernement concernant les RD. En plus de cela, le document comprend un

---

<sup>1</sup> Document parlementaire 38 (2024-2025) – N°1 (Annexe 4)

tableau synthétique avec l'impact budgétaire prévu dans un cadre pluriannuel en suivi de la décision du Gouvernement sur les RD 2024.

### 1.3.2. Atteinte des jalons RRF

L'une des réformes à mettre en oeuvre dans le cadre de la RRF (Recovery and Resilience Facility - facilité pour la reprise et la résilience) de la Commission européenne est l'introduction de spending reviews en Belgique, tant au niveau fédéral qu'au niveau des régions et communautés. Le suivi de cette réforme est assuré à l'aide de 4 jalons qui, en résumé, impliquent ce qui suit pour la FWB. En 2025 le Gouvernement a veillé à l'atteinte de jalon 208, ce qui signifie que le Gouvernement devait démontrer clairement l'atteinte de deux résultats :

- L'inclusion systématique des résultats des revues des dépenses dans la planification budgétaire à partir du budget initial 2026.
- La production d'un rapport d'évaluation, comprenant une analyse ex post du programme pour spending reviews mis en oeuvre à ce jour, ainsi que les enseignements tirés et les ajustements à apporter pour améliorer leur intégration dans le processus budgétaire.

En ce qui concerne le premier point (l'inclusion des résultats des revues des dépenses dans le budget à partir de 2026), les exposés particulier mentionnent clairement l'impact des RD pour les articles budgétaires concernées. Cela a déjà été explicité dans l'annexe 3 au budget des dépenses ajusté pour 2025.

Il s'agit des impacts suivants dans le budget 2025 et le budget initial 2026.

Tableau 1 : Aperçu de l'impact budgétaire des Revues des dépenses 2024 (en milliers d'euro)

Revue des dépenses	2025 (keuro)	2026 initial (keuro)
RD 24 Subventions extraordinaires	6.400	6.400
RD 24 Aide à la Jeunesse Budget	2.000	2.000
RD 24 AGE CB/CO	0	1.033
RD 24 AGE CPR	0	6.051
RD 24 Fonds Ecureuil	0	75
<b>Impact budgétaire total</b>	<b>8.400</b>	<b>15.559</b>

En ce qui concerne le deuxième point, la DGBF a rédigé un document avec une évaluation du dispositif sur base du cadre qui a été mis en place et l'expérience des deux premières vagues de RD depuis l'institutionnalisation du dispositif à travers le décret et l'arrêté WBFIn.

La rapport se base partiellement sur l'audit de la cellule RD qui a été mené par le service commun d'audit et inclut :

- Une analyse approfondie des coûts, des axes d'amélioration et des marges de progression.

- L'évaluation des résultats et des performances des dispositifs existants.
- La proposition d'options d'optimisation visant à maximiser la valeur ajoutée des dépenses publiques et à renforcer la gestion des ressources.



## **2. RD 2025 : Résumé des options d'améliorations et suivi**

Conformément à ce qui a été indiqué dans les documents inclus dans le budget initial 2025, 5 RD ont été lancées en novembre 2024. Une parmi elles n'a pas abouti à un rapport final (la RD sur le mécanisme pécuniaire dégressif relatif au traitement d'attente des membres des personnels de l'enseignement en perte partielle de charge) étant donné que la valeur ajoutée potentielle de cette RD dépendait en large partie du résultat du chantier 12 du Pacte pour l'Excellence et qu'il est apparu qu'il était très difficile d'obtenir des données fiables sur ce sujet. Dès lors le COPIL a conclu que cette thématique serait intégrée à la feuille de route du chantier 12, et que les efforts y seraient concentrés de manière ciblée.

Dans cette partie, sont exposés les objectifs de chaque RD tel que repris dans les Cahiers des charges, suivis par les options d'amélioration, contenues dans les rapports finaux, présentées de manière synthétique.

Les Cahiers des charges intégraux ont été publiés dans l'annexe 4 du projet de décret contenant le budget des dépenses de la Communauté française pour l'année budgétaire 2025. Les rapports complets sont repris à la fin de cette annexe. Ces documents peuvent aussi être consultés sur le site web de la DGBF : <https://budget-finances.cfwb.be/budget-et-comptabilite/ressources/>

## **2.1. Subventions aux fédérations professionnelles reconnues par l'AGC**

### **2.1.1. Introduction**

Dans les différents secteurs relevant de la responsabilité de l'Administration Générale de la Culture du Ministère (AGC), la notion de fédération professionnelle n'est pas définie de manière uniforme :

- Certains décrets sectoriels précisent cette notion (ou utilisent un terme similaire, tel que « *association fédérative* » ou « *fédération associative* ») sans qu'elle soit toutefois uniforme ;
- D'autres décrets sectoriels ne mentionnent pas du tout la notion de fédération professionnelle. Enfin, et en complément de ces décrets sectoriels, le *Décret du 28 mars 2019 sur la Nouvelle Gouvernance Culturelle* (le décret NGC) en donne une définition et prévoit une reconnaissance et des modalités de subventionnement, couvrant la majorité des compétences de l'AGC (à l'exception de la jeunesse, de l'éducation permanente et de l'audiovisuel).

Le fait que, pour les matières de l'AGC, plusieurs décrets existent concernant la reconnaissance et le subventionnement des fédérations professionnelles entraîne une certaine divergence entre les différents secteurs, tant en ce qui concerne les critères de reconnaissance que les montants de subventionnement.

Le but de cette revue des dépenses est de clarifier les différences entre la façon dont les fédérations professionnelles sont reconnues et financées dans les différents secteurs, d'objectiver les finalités des différents subventionnements et de déterminer dans quelle mesure ceux-ci permettent aux fédérations d'atteindre les objectifs fixés, ce qui devrait mener à une attribution plus optimale des subventions.

Étant donné que la notion de représentativité et les instances d'avis dans les secteurs de la jeunesse, de l'éducation permanente et des médias de proximité présentent des spécificités particulières, les fédérations professionnelles de ces secteurs sont intégrées à l'analyse de cette Revue des dépenses. Certains éléments observés dans ces domaines peuvent ainsi inspirer les pistes d'amélioration proposées en conclusion de la revue. Toutefois, la RD ne contient pas de pistes d'améliorations portant sur ces secteurs.

### **2.1.2. Objectif que la RD doit atteindre (Cahier des charges)**

**L'objectif** de cette RD est Objectiver les finalités des différents subventionnements et établir dans quelle mesure ceux-ci permettent aux fédérations d'atteindre les objectifs fixés, ce qui devrait mener à une proposition d'attribution plus optimale des subventions.

### 2.1.3. Options d'amélioration (Rapport final)

#### Option 1 – Clarifier la notion de représentativité

Il convient de mettre à jour le système de reconnaissance des fédérations, tel que défini dans le cadre du décret NGC, afin de gagner en clarté, cohérence et équité. Cette option s'articule autour de trois leviers principaux :

- La clarification du mode d'organisation des Chambres de concertation en optant soit pour une structuration par disciplines, soit par catégories professionnelles, mais en excluant toute combinaison hybride des deux. Cette orientation vise à réduire les chevauchements entre fédérations, à éviter les redondances et à limiter leur prolifération.
- La limitation du nombre de fédérations reconnues par Chambre de concertation. Ce nombre pourra varier d'une Chambre à l'autre, en fonction de plusieurs critères tels que le montant global des subventions octroyées ou le nombre de disciplines ou de catégories professionnelles concernées. Toutefois, bien que certaines différences entre secteurs soient inévitables, il conviendra d'éviter des déséquilibres trop prononcés. Par ailleurs, cette modulation vise également à encourager une dynamique de regroupement entre fédérations partageant des caractéristiques ou des objectifs similaires.
- L'identification des fédérations les plus représentatives, sur la base de critères objectivables, notamment l'étendue du champ couvert par chaque fédération, évalué par le nombre de disciplines ou de catégories professionnelles effectivement représentées. Sur la base de ces critères, l'administration formulera une proposition, mais la décision finale reviendra au gouvernement, pour autant que le nombre maximal de fédérations autorisées soit respecté.

L'impact budgétaire de cette option peut être estimé à un impact entre 175.000 € et 225.000 €. Ces économies résulteraient principalement de la réduction des chevauchements et de la concentration des moyens sur des fédérations plus représentatives, tout en garantissant un haut niveau de couverture sectorielle.

#### Option 2 : Différentiation alternative des montants attribués aux fédérations professionnelles pour leur tâche de fédérer et représenter

Les montants attribués aux fédérations professionnelles dans le cadre du décret NGC seraient déterminés sur base de caractéristiques propres aux fédérations

professionnelles (notamment le but social et le degré de représentativité) et, en second lieu, en fonction de leurs moyens propres. *2. Contexte*

Actuellement le financement des tâches de fédérer et représenter dans le cadre du décret NGC est en grande partie déterminé par l'existence ou non d'une convention, celle-ci déterminant en effet la catégorie de financement. Les fédérations ayant conclu une convention ou un contrat-cadre reçoivent un montant indexé de 500 euros par chambre de concertation dans laquelle elles sont reconnues. Celles qui n'en disposent pas bénéficient en général d'un montant de base indexé de 9.500 euros. Ce montant peut encore être ajusté en fonction d'autres éléments, mais cela n'a pas d'impact sur la catégorie.

En conséquence de cette logique, il est possible que des fédérations professionnelles représentant uniquement une discipline ou une catégorie professionnelle relativement restreinte, ou disposant d'un nombre de membres relativement faible (par rapport aux bénéficiaires de subventions de la FWB dans cette discipline ou catégorie professionnelle), reçoivent un subventionnement équivalent à celui de fédérations professionnelles représentant une part plus importante du secteur ou rassemblant beaucoup plus de membres.

Plutôt que de déterminer les catégories en fonction de l'existence ou non d'une convention (qui n'est pas nécessairement liée aux tâches des fédérations professionnelles), le niveau de représentativité devrait primer pour définir le niveau de subventionnement et, par conséquent, la catégorie à laquelle une fédération appartient. Une fédération professionnelle rassemblant une part plus importante des membres, parce qu'elle fédère plusieurs disciplines ou catégories professionnelles, devrait bénéficier d'un financement plus élevé, car la coordination interne pour parvenir à un avis commun lors des discussions en chambre de concertation est plus exigeante et nécessite donc davantage de moyens.

Les éléments suivants pourraient être pris en considération pour la détermination du montant :

- Couverture des compétences de la chambre de concertation (par rapport à la totalité des disciplines et activités professionnelles)
- Le nombre de membres
- La couverture territoriale

Un cas particulier concerne les entités dont le but social n'est pas de représenter leurs membres dans des instances de consultation politique, comme les sociétés coopératives. Selon leur expertise, il pourrait être pertinent de les reconnaître comme fédération professionnelle dans le cadre du Décret NGC, mais leurs subventions devraient être limitées au montant minimal. Le même raisonnement devrait s'appliquer aux fédérations professionnelles qui ne sont pas considérées comme les plus représentatives d'une discipline ou catégorie professionnelle, indépendamment du fait qu'elles aient conclu une convention avec la FWB.

L'impact budgétaire de cette option est difficile à estimer, car cela dépend des critères utilisés pour classer les fédérations dans les 2 catégories différentes et de la manière dont les critères secondaires seraient appliqués pour déterminer le montant exact (notamment pour la deuxième catégorie).

Dans une approche simplifiée, l'impact budgétaire pourrait être estimé entre 50 k€ et 75 k€.

### Option 3 - Augmenter la transparence des conventions pour le subventionnement des fédérations professionnelles

#### *1. Description*

Il conviendrait de distinguer clairement dans les conventions (contrats-cadre ou encore contrats-services) le financement destiné aux tâches de fédérations professionnelles, notamment les services rendus aux membres, et les autres tâches (qui pourraient être également accomplies par des opérateurs qui ne doivent pas nécessairement être des fédérations professionnelles).

#### *2. Contexte*

Concernant le financement des fédérations professionnelles par la FWB, la source principale de financement est constituée des subventions structurelles octroyées à travers les conventions. La méthode de calcul de ces subventions est relativement opaque et peut varier d'un secteur à l'autre.

Dans le cadre de cette RD, il a été impossible d'objectiver ces différences. Dès lors, il est important de rendre cette source de financement plus transparente. L'objectif de cette option serait de rendre le subventionnement des fédérations professionnelles pour leurs missions de fédérations professionnelles (notamment la tâche de rendre service aux membres) plus transparent. Cette transparence est nécessaire pour permettre dans un second temps de comparer plus facilement le subventionnement de ces missions entre secteur et entre fédérations au sein d'un même secteur.

Une fois cette distinction entre les tâches des fédérations professionnelles dans le sens étroit et les autres tâches introduite, il sera beaucoup plus facile de comparer la façon dont les services rendus aux membres sont subventionnés.

A l'instar du secteur de jeunesse, il serait possible d'harmoniser, au moins par secteur et pour des services comparables, les subventions en fonction du nombre de membres et des activités organisées, avec la possibilité de distinguer les différents types d'activités. Cela faciliterait les négociations entre les fédérations et les administrations, et rendrait les montants plus objectivables, en vue d'une harmonisation plus large entre les secteurs et au sein de chaque secteur.

#### *3. Impact budgétaire*

Cette option n'a pas nécessairement un impact budgétaire. Il s'agit plutôt de rendre les montants octroyés plus comparables en vue d'un traitement équitable des fédérations professionnelles.

#### 2.1.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner

Le Gouvernement a décidé que les options 1 et 3 doivent être implémentées.

## **2.2. Investissements liés à la transition climatique et environnementale dans l'enseignement obligatoire**

### **2.2.1. Introduction**

Le Service général des Infrastructures scolaires subventionnées (SGISS) de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) octroie diverses subventions aux établissements scolaires des réseaux de l'enseignement officiel et libre subventionné, ainsi qu'à Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE), afin de financer divers travaux d'infrastructures scolaires (rénovation, construction, extension, achat, etc.). Le SGISS gère ainsi plusieurs programmes de subventions représentant un budget total d'environ 150 millions d'€ par an.

Le SGISS a également la charge de la gestion de deux plans majeurs de financement exceptionnels, à savoir, le Plan de relance et de résilience (PRR) et le Plan d'Investissement Exceptionnel (PIE), qui mobilisent ensemble plus d'1,3 milliard d'€ pour moderniser et restructurer les infrastructures scolaires sur plusieurs années.

Toutefois, ces efforts budgétaires, bien qu'importants, restent insuffisants face à l'ampleur des besoins. En effet, l'enquête CLEF-WB 2021, qui a permis d'établir un état des lieux des infrastructures scolaires à partir de 7.595 bâtiments recensés, met en évidence une situation préoccupante : les besoins en rénovation sont estimés à plus de 9 milliards d'€, soit un montant sans commune mesure avec les moyens alloués chaque année. Malgré l'effort budgétaire exceptionnel consenti lors de la précédente législature, les infrastructures scolaires restent confrontées à des défis considérables, nécessitant des solutions de financement et de gestion optimisées.

Face à ces contraintes budgétaires, la présente Revue des Dépenses (RD) a pour objectif de mesurer les économies potentielles réalisées au moyen des subventions infrastructurelles du SGISS et d'identifier des leviers permettant d'accélérer les investissements, sans alourdir le budget de la FWB. Elle vise ainsi à compléter et renforcer les mécanismes de financement afin d'augmenter durablement les dotations aux Fonds dédiés aux infrastructures scolaires, en exploitant pleinement les économies budgétaires et énergétiques générées par les rénovations.

Dans cette optique, une attention particulière est portée à l'objectivation des économies réalisées afin d'examiner dans quelle mesure elles pourraient être réinvesties : soit par le biais d'un remboursement partiel ou total des subventions infrastructurelles, soit via leur intégration dans les subventions ou dotations de fonctionnement allouées annuellement aux pouvoirs organisateurs (PO), tout en veillant à assurer une répartition équitable entre eux.

### **2.2.2. Objectif que la RD doit atteindre**

**L'objectif** de cette RD est de compléter les programmes de subventions et de financement en infrastructures récurrents (décret du 5 février 1990) afin d'augmenter, à moyen et long terme, les dotations du FBSEOS, du FBSELS, et du Fonds des bâtiments scolaires de la Communauté française sans impact sur le budget de la FWB, en s'appuyant sur les économies d'énergie (chauffage, eau) et les économies budgétaires réalisées par les Pouvoirs organisateurs bénéficiaires grâce à la rénovation de leurs bâtiments.

### 2.2.3. Options d'amélioration (Rapport final)

#### Option 1 – Constitution progressive d'un cadastre énergétique

##### *1. Description de l'option*

L'option consiste à construire progressivement un cadastre énergétique et patrimonial, centralisant les données techniques pertinentes sur les bâtiments scolaires. Il s'agirait de disposer, à terme, d'une base de données structurée, actualisée et partagée, comprenant à la fois les caractéristiques des bâtiments (année de construction, surface, matériaux, état technique), les données de consommation énergétique réelle (gaz, électricité) et les résultats d'audits énergétiques.

Ce socle commun permettrait de mieux évaluer les besoins, de modéliser les impacts potentiels des investissements, et de soutenir la priorisation des projets en lien avec la performance énergétique et l'état du bâti. La base de données unifiée permettrait également de plus facilement réaliser les rapports d'allocation et d'impacts nécessaires aux justifications dans le cadre des financements thématiques (verts, durables, ...).

##### *2. Contexte*

Le parc scolaire de la FWB est aujourd'hui marqué par une grande hétérogénéité des données disponibles concernant les bâtiments, tant en matière de consommation énergétique que d'état technique ou de configuration. Cette absence d'harmonisation a été identifiée comme un frein lors de la RD, rendant difficile la production d'indicateurs consolidés et l'évaluation des impacts financiers de projets.

L'absence de centralisation systématique de ces informations complique également la planification stratégique des investissements et entrave l'élaboration de projections consolidées. Cette situation a aussi constitué un frein lors de l'exploitation de l'outil CRREM dans le cadre de la RD, nécessitant un important travail de collecte manuelle.

Un tel outil permettrait une utilisation plus fluide des instruments de simulation comme le CRREM, en réduisant les marges d'incertitude dans les estimations. Il constituerait également enfin un levier structurant pour une politique énergétique plus équitable et plus efficiente, en facilitant les comparaisons entre établissements. Enfin, il améliorerait considérablement la lisibilité globale du parc et renforcerait la capacité des pouvoirs publics à cibler les efforts là où les effets attendus sont les plus significatifs.

##### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*



La mise en œuvre d'un cadastre impliquera une mobilisation importante de données provenant des établissements, des pouvoirs organisateurs, des fournisseurs d'énergie et de l'administration. Si certaines données existent déjà, leur structuration et leur actualisation systématique représenteront une charge de travail nouvelle, notamment pour l'encodage, la coordination et le contrôle de qualité des informations.

En contrepartie, cette base de données pourrait à terme rationaliser la gestion des subventions et améliorer la capacité d'évaluation ex ante, générant ainsi des économies indirectes en matière d'instruction ou de priorisation budgétaire.

## Option 2 – Harmonisation des audits énergétiques

### *1. Description de l'option*

L'option vise à instaurer un cadre méthodologique commun pour tous les audits énergétiques dans les écoles, en standardisant les contenus, les formats et les indicateurs utilisés. Le but est de mettre en place un canevas harmonisé pour les audits énergétiques dans les écoles, permettant de produire des rapports comparables, complets et exploitables à des fins d'analyse stratégique.

Il s'agirait d'assurer une standardisation minimale sur les contenus, les indicateurs de performance, les hypothèses de calcul, les formats de restitution, ainsi qu'un document de synthèse annexé aux audits (ex. : fiche Excel) permettant une extraction rapide des données-clés. Ce document faciliterait également l'alimentation du futur cadastre énergétique.

### *2. Contexte*

Les audits énergétiques réalisés dans les établissements scolaires présentent actuellement des formats, des niveaux de détail et des méthodes d'évaluation très variables. Cette hétérogénéité limite fortement leur exploitabilité à l'échelle du parc, que ce soit pour agréger les données, réaliser des comparaisons entre établissements ou estimer les effets attendus de scénarios d'investissement.

Lors des travaux de la RD, cette situation a nécessité des retraitements lourds et a complexifié l'analyse des performances énergétiques réelles. Cette hétérogénéité méthodologique a été soulignée dans l'analyse documentaire, rendant difficile l'exploitation homogène des audits réalisés.

Cette harmonisation faciliterait l'exploitation des données à des fins de pilotage via un outil comme le CRREM. Elle permettrait de construire un socle d'information cohérent pour prioriser les projets en fonction de leur performance attendue, en combinant approche énergétique, technique et budgétaire. À terme, cela contribuerait à améliorer la qualité des projets déposés et à orienter les financements vers les rénovations les plus pertinentes.

### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

L'harmonisation des audits pourrait être réalisée sans coût budgétaire supplémentaire, en s'appuyant sur une réorganisation des pratiques existantes.

L'élaboration d'un référentiel commun pourrait mobiliser les ressources internes déjà impliquées dans le pilotage des investissements énergétiques.

L'accompagnement des acteurs de terrain (bureaux d'étude, pouvoirs organisateurs) pourrait être intégré aux dispositifs existants d'aide ou de communication dans le cadre des appels à projets.

Le recours à une centrale de marché ou à des auditeurs internes certifiés ne supposerait pas nécessairement de nouveaux recrutements, mais pourrait s'inscrire dans une logique de mutualisation, en exploitant des compétences disponibles au sein de l'administration ou des marchés publics déjà en place.

L'option repose ainsi sur une logique d'optimisation des ressources disponibles et d'harmonisation progressive des outils existants, sans nécessité de moyens financiers additionnels.

### Option 3 – Utilisation de l'outil CRREM comme simulateur énergétique et budgétaire

#### 1. Description de l'option

Cette option propose de faire de l'outil CRREM (Carbon Risk Real Estate Monitor) un simulateur de référence pour l'évaluation énergétique et budgétaire des projets de rénovation scolaire.

L'objectif de cette option est de systématiser l'usage de l'outil CRREM comme instrument d'estimation des impacts énergétiques et budgétaires des projets de rénovation, en particulier dans une logique d'analyse à l'échelle du parc (niveau méso ou macro). Ce socle d'évaluation commun permettrait une objectivation des arbitrages en matière d'instruction des projets ou de planification budgétaire.

L'analyse des performances énergétiques des bâtiments scolaires est aujourd'hui entravée par l'absence d'un outil commun de simulation permettant d'estimer, de manière standardisée, les gains énergétiques et financiers associés aux projets de rénovation. L'outil CRREM, déjà mobilisé dans le cadre de cette RD, constitue une première réponse à ce besoin. Il permet de simuler la trajectoire énergétique d'un bâtiment, d'estimer son alignement avec des objectifs de performance à long terme, et de quantifier les économies attendues en matière de consommation et de coûts.

#### 2. Contexte

L'impact attendu est de renforcer la capacité de la FWB à évaluer ex ante l'intérêt énergétique et économique des investissements, tout en favorisant une logique de priorisation des projets plus transparente et fondée sur des scénarios modélisés. Les résultats de l'outil CRREM pourraient également être mobilisés pour appuyer une évolution des modalités de subventionnement, en introduisant une forme de lien entre les économies projetées et l'octroi de moyens budgétaires.

L'outil CRREM pourrait donc permettre d'estimer de manière standardisée et ex ante les économies d'énergie (en kWh et €) attendues pour un projet d'investissement énergétique. Cette estimation, fondée sur des hypothèses homogènes et enrichie par des audits énergétiques, pourrait offrir un ordre de grandeur budgétaire suffisamment fiable, avec un risque d'erreur jugé acceptable (autour de 20 % selon les travaux menés lors de cette RD).

Cette approche permettrait d'alimenter une réflexion sur les effets économiques attendus des investissements énergétiques, tout en restant prudente quant à la précision des données disponibles (représentativité partielle de l'échantillon, incertitudes sur les consommations ex ante et ex post, coûts de maintenance, ventilation, etc.).

Toutefois, l'outil CRREM repose sur des hypothèses standardisées qui ne peuvent capturer toutes les spécificités locales : certains paramètres propres aux

établissements (configuration, type de chauffage, régimes d'occupation, etc.) nécessitent des données plus fines, issues notamment d'audits énergétiques détaillés.

Une attention particulière doit donc être portée aux marges d'incertitude, l'outil CRREM reposant sur des hypothèses standardisées qui nécessitent un calage par des données de terrain fiables. Ces incertitudes peuvent néanmoins être partiellement réduites à partir de données de terrain, en particulier via des audits énergétiques détaillés ou un audit standardisé (voir option 2).

### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

L'utilisation de l'outil CRREM pourrait être généralisée à moyens constants, en s'appuyant sur les ressources analytiques déjà disponibles dans l'administration et les données issues des audits énergétiques.

Les résultats de l'outil CRREM pourraient alimenter un mécanisme de réallocation budgétaire fondé sur les économies projetées. Une partie de ces économies pourrait ainsi être reprise par la FWB sous forme d'ajustement des subventions octroyées aux établissements, sur base d'un référentiel harmonisé<sup>2</sup>.

En prenant pour hypothèse un rendement financier moyen de 6 €/m<sup>2</sup>/an tel qu'estimé à partir de l'échantillon analysé lors de la RD, l'investissement annuel de 100 millions d'€ consenti par le SGISS pourrait générer un retour budgétaire brut de l'ordre de 6 millions d'€ par an. Ce montant constitue une première estimation de l'économie potentielle mobilisable, qui pourrait, à terme, alimenter un mécanisme de réinvestissement énergétique.

Cette estimation doit toutefois être interprétée avec prudence. En appliquant une marge d'incertitude de 20 % comme évoqué précédemment, le retour budgétaire se situerait plutôt à environ 4,8 millions d'€. Par ailleurs, d'autres éléments pourraient venir atténuer encore ce montant, notamment les coûts supplémentaires liés à la ventilation ou les charges de maintenance accrues après travaux.

## **Option 4 – Révision des règles de financement pour une meilleure équité**

### *1. Description de l'option*

La finalité de cette option est de réformer les mécanismes de financement afin de mieux tenir compte du poids réel des charges énergétiques et, le cas échéant, des frais de maintenance liés à la performance énergétique. Cela permettrait une allocation plus équitable des ressources publiques, fondée non seulement sur les effectifs, mais aussi sur les contraintes structurelles spécifiques à chaque établissement.

Une telle réforme contribuerait également à refléter les effets attendus des rénovations énergétiques, en intégrant plus clairement les économies constatées dans les mécanismes d'ajustement budgétaire.

### *2. Contexte*

---

<sup>2</sup> A titre informatif, les résultats de l'Outil CRREM sur l'échantillon de 19 établissements retenus lors des analyses, transposés au parc CLEF sur base des médianes des indicateurs clés présentent un coût d'investissement total de 2,4 milliards d'€ et une économie financière annuelle de 178 millions d'€. Ces estimations ne doivent toutefois pas être interprétées comme des valeurs précises, mais bien comme des ordres de grandeur destinés à alimenter une réflexion stratégique.

Le régime actuel de financement des établissements scolaires par la FWB repose essentiellement sur un subventionnement proportionnel au nombre d'élèves, sans prise en compte de la performance énergétique des bâtiments ou de leurs charges spécifiques. Cette méthode, si elle présente une certaine simplicité, entraîne des inégalités importantes entre écoles. Certaines, logées dans des bâtiments vétustes ou énergivores, voient une part disproportionnée de leur subvention absorbée par les charges énergétiques, tandis que d'autres, mieux isolées ou plus compactes, bénéficient d'une marge de manœuvre plus importante pour d'autres dépenses de fonctionnement.

Cette évolution pourrait s'appuyer sur les réflexions menées dans le cadre de la RD, notamment en lien avec l'identification des écarts actuels entre établissements et les effets budgétaires des rénovations énergétiques.

### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

L'impact attendu serait une réduction des écarts en veillant à ce que toutes disposent d'une capacité équivalente à couvrir leurs besoins pédagogiques, indépendamment de leur situation énergétique. À terme, cette réforme pourrait également inciter à améliorer les performances énergétiques en donnant de la visibilité sur les effets budgétaires des investissements, tout en favorisant une redistribution plus juste des moyens disponibles.

Une prise en charge différenciée des charges permettrait en outre de redonner progressivement des marges de manœuvre aux établissements les plus performants sur le plan énergétique, tout en soutenant ceux confrontés à des contraintes structurelles.

#### 2.2.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner

Le Gouvernement a décidé que toutes les options doivent être implémentées.

## **2.3. Optimisation de la gestion budgétaire des IPPJ et du CCMD**

### **2.3.1. Introduction**

Les six Institutions publiques de protection de la jeunesse (IPPJ) et le Centre communautaire pour mineurs dessaisis (CCMD) fonctionnent selon des régimes différents (ouvert et/ou fermé) et mettent en œuvre des projets éducatifs spécifiques (IPPJ) ou un cadre d'intervention (CCMD), influençant leurs besoins opérationnels et leurs coûts de fonctionnement. L'autonomie des directeurs d'IPPJ accentue ces disparités, certaines dépenses pouvant être justifiées par des spécificités locales, tandis que d'autres restent difficilement comparables et expliquées.

Un autre enjeu majeur réside dans la gestion des infrastructures : les IPPJ gèrent les charges en tant que locataires, tandis que la Direction Générale des Infrastructures (DGI) les assure en tant que propriétaire. Cette répartition des responsabilités nécessite une réévaluation pour garantir une gestion plus efficiente des coûts liés aux infrastructures. En parallèle, la vétusté des bâtiments entraîne des coûts croissants d'entretien (à charge des IPPJ) et parfois difficilement maîtrisables, ce qui complexifie davantage la gestion budgétaire.

Face à ces constats, la présente Revue des dépenses (RD) a pour objectif de clarifier la prise en charge de ces coûts et de rationaliser leur gestion, d'identifier les sources de disparités budgétaires entre les IPPJ, d'analyser les modèles de gestion en place afin d'améliorer leur pertinence et leur efficience, et d'assurer une répartition cohérente et simplifiée des charges entre les différents acteurs.

### **2.3.2. Objectif que la RD doit atteindre**

L'objectif de cette RD est quadruple :

1. Clarifier la prise en charge de tels coûts en lien avec le développement durable et la situation de chaque site (bâtiments) afin d'envisager une rationalisation de ces coûts, en collaboration étroite avec la DGI.
2. Identifier les dépenses de chaque IPPJ en isolant celles-ci dans des AB distincts afin de mieux comprendre ces disparités et de réorganiser si nécessaire le modèle de financement (ex : opportunité de passer sous forme de dotation).
3. Analyser et cartographier les modes de gestion sous la forme actuelle (responsable infrastructure par site sans compétences techniques ad hoc et décentralisation des cellules achats-comptabilité), en lien avec la pertinence des dépenses et la gestion efficiente des moyens.
4. Déterminer la prise en charge des coûts liés aux bâtiments dans une optique de cohérence, d'uniformité et de simplification administrative.

### 2.3.3. Options d'amélioration (Rapport final)

Option 1 – Transférer à la DGI la gestion et le budget liés à l'entretien des bâtiments, aux espaces verts et à l'énergie.

#### *1. Description de l'option*

Il est proposé de transférer à la Direction générale des Infrastructures (DGI) l'ensemble de la gestion opérationnelle et budgétaire liée à l'entretien des bâtiments, à la gestion des espaces verts et aux dépenses énergétiques des IPPJ et du CCMD. Cette orientation permettrait d'unifier au sein d'un même acteur – la DGI – les responsabilités aujourd'hui assumées de manière morcelée par les IPPJ et le CCMD.

Ce transfert inclurait notamment la gestion des combustibles de chauffage tels que le mazout ou le pellet, actuellement pris en charge par l'AGAJcmd, mais s'étendrait de manière plus large à l'ensemble des missions relevant structurellement de la DGI (dépenses énergétiques et coûts liés à l'entretien des bâtiments), en cohérence avec l'orientation stratégique exprimée dans la circulaire budgétaire 2025/2 (point 4.4.1.2) concernant la centralisation des frais de fonctionnement du Ministère.

#### *2. Contexte*

Actuellement, les IPPJ et le CCMD supportent localement des dépenses de fonctionnement liées à des infrastructures dont la maintenance, l'exploitation technique et la planification des rénovations devraient relever d'un pilotage centralisé. Les analyses mettent en évidence plusieurs cas de dérives ou de faiblesses de contrôle local dans la gestion technique. Ces constats illustrent les limites d'un pilotage éclaté et renforcent la nécessité d'un encadrement technique centralisé.

La centralisation des marchés d'énergie et d'entretien au niveau de la DGI permettrait de renforcer la cohérence des prestations, de réduire les écarts de coûts unitaires constatés entre établissements et d'assurer une meilleure traçabilité des interventions. Cette évolution renforcerait la qualité des environnements de vie offerts aux jeunes, tout en allégeant la charge logistique supportée aujourd'hui par les directions d'établissement, lesquelles pourraient ainsi se recentrer davantage sur leurs missions éducatives et de prise en charge.

#### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

Cette option suppose un redéploiement des crédits existants vers la DGI, sans création de nouvelles enveloppes budgétaires. Dans le cadre du BI 26, les estimations provisoires pour les IPPJ sont les suivantes : 676.065,10 € en crédits d'engagement (CE) et 1.506.001,98 € en crédits de liquidation (CL) pour la partie spécifique aux IPPJ (AB 01.12.02) et 703.000 € en CE et 759.000 € en CL pour les dépenses énergétiques (AB 02.12.04). Il s'agit à ce stade de propositions et non des montants définitifs susceptibles d'être validés.

Aucun gain en ETP n'est attendu du côté de la DBC de l'AGAJcmd ; une charge de travail supplémentaire serait en revanche imputée à la DGI (cela concernerait les agents d'entretien des bâtiments et espaces verts des IPPJ et du CCMD engagés sur base de l'enveloppe des départs définitifs de l'AGAJcmd). Dans ce cadre, les ETP nécessaires à la prise en charge des nouvelles missions seront transférés de l'AGAJcmd vers la DGI, sans création de moyens humains supplémentaires. Cette réallocation des ressources devra toutefois être précisée dans le cadre du futur plan d'implémentation, en concertation avec les parties concernées.

## Option 2 – Centraliser la gestion des achats des IPPJ et du CCMD.

### *1. Description de l'option*

Il est envisagé de centraliser la gestion des achats des IPPJ et du CCMD au sein de l'administration centrale, en désignant un ou plusieurs responsables achats ayant une vision transversale des besoins, des marchés et des procédures applicables. Cette centralisation viserait à renforcer la professionnalisation de la fonction achat, à améliorer la lisibilité des procédures, et à permettre une mutualisation effective des achats sur des postes récurrents ou standardisables.

Cette réforme impliquerait également de standardiser les processus internes d'expression des besoins au sein des IPPJ et du CCMD. Il s'agirait de définir des supports et des modalités communes pour identifier, transmettre et justifier les demandes d'achat, afin d'assurer une remontée cohérente et exploitable des informations. Une telle harmonisation permettrait non seulement de faciliter la planification budgétaire, mais aussi de sécuriser les procédures de passation des marchés, en limitant les risques de fragmentation et de non-alignement des procédures d'achat entre établissements

En complément, cette centralisation suppose de formaliser des lignes directrices communes pour les principales familles de produits ou services (ex. : denrées alimentaires, hygiène, vêtements, mobilier, matériel pédagogique, consommables techniques). Ces balises devront fixer des critères de qualité, des volumes de référence et des standards techniques communs, afin d'harmoniser les pratiques entre établissements et de garantir l'équité de traitement des jeunes accueillis.

Cette harmonisation des spécifications est indispensable à la mise en œuvre de marchés publics collectifs : aujourd'hui, les cahiers des charges sont trop souvent hétérogènes, ce qui empêche la mutualisation et génère des surcoûts. Une structuration partagée des besoins contribuera à sécuriser les procédures de passation, à améliorer la qualité des biens ou services livrés, et à faciliter la négociation de conditions contractuelles plus avantageuses.

### *2. Contexte*

Les analyses ont mis en évidence des disparités importantes dans les coûts par PEC liés à l'alimentation, aux vêtements et à l'hygiène. Ces écarts s'expliquent notamment par des pratiques de gestion et d'organisation très variables entre IPPJ.

L'option s'inscrit dans une logique de réduction des coûts et de rationalisation des pratiques. Idéalement, elle devrait se mettre en œuvre à travers la formation de profils d'acheteurs publics, à l'image de ce qui est déjà en place dans d'autres secteurs de la FWB, notamment à la Direction des marchés publics et des achats (DMPA). Cette fonction pourrait être rattachée à la Direction de la Coordination des IPPJ et des EMA (DCIIE), qui aurait ainsi la capacité de superviser les marchés groupés, d'accompagner les établissements dans l'identification de leurs besoins, et de consolider les commandes sur des bases comparables. Une telle structuration permettrait également à la DCIIE d'assurer un rôle de contrôle a posteriori sur la qualité des commandes et le respect des cahiers des charges communs.

Le développement de lignes directrices partagées constituera également un socle pour renforcer la transparence et la cohérence des achats entre établissements. Il permettra à la DCIIE, en lien avec la cellule marchés publics, d'assurer un pilotage plus homogène et conforme aux règles en vigueur. Ces lignes serviront de cadre aux établissements pour l'expression de leurs besoins, tout en facilitant la consolidation et la mise en concurrence au niveau central.

La priorisation des postes de dépenses à centraliser pourrait s'appuyer sur les postes identifiés comme les plus générateurs de disparités dans les analyses : alimentation, hygiène, habillement. Cela permettrait d'enclencher rapidement des gains d'efficience sans complexifier excessivement la phase de démarrage.

### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

Les impacts RH concernent principalement une réorganisation interne visant à améliorer la spécialisation et la mutualisation de certaines fonctions (notamment les achats et la logistique technique). Cette réorganisation se ferait *via des réaffectations, sans nouveaux recrutements pour exercer ces nouvelles fonctions et via, au sein des services administratifs des IPPJ, une optimisation de l'organisation afin que les moyens ne doivent pas être alloués dans l'enveloppe de départ définitif AGAJcmd*. Les effets attendus relèvent donc d'une meilleure efficience organisationnelle plutôt que d'économies budgétaires immédiates. Toutefois, à moyen terme, une telle réorganisation pourrait également conduire à une réduction progressive des besoins en ETP pour certaines fonctions support, notamment par la concentration des tâches et la professionnalisation des processus. L'option n'implique donc pas un maintien constant des effectifs, mais s'inscrit dans une perspective de rationalisation possible des moyens humains.

À terme, des économies potentielles pourraient être envisagées à travers la centralisation des achats et l'harmonisation des procédures, en particulier sur certains postes standardisables. Cette approche permettrait un meilleur suivi global des dépenses et pourrait faciliter la négociation de volumes plus importants, ouvrant ainsi la voie à des prix plus avantageux. Toutefois, ces gains ne sont pas garantis : la centralisation seule ne suffit pas nécessairement à générer des économies. En outre, la nécessité de maintenir une fragmentation des marchés (en lots) pour répondre aux contraintes logistiques et permettre l'accès à une diversité de fournisseurs pourrait limiter les effets d'échelle escomptés. Un équilibre devra dès lors être recherché entre rationalisation et accessibilité des marchés.



## Option 3 – Établir un plan pluriannuel des achats.

### *1. Description de l'option*

L'option consiste à structurer un plan pluriannuel des achats, couvrant à la fois les besoins récurrents et non récurrents, à intégrer dans les travaux annuels de confection budgétaire des IPPJ et du CCMD. Cette approche vise à garantir une vision anticipée et consolidée des besoins en approvisionnement des établissements, en cohérence avec les cycles d'exécution budgétaire et les procédures de marchés publics.

### *2. Contexte*

Les analyses ont mis en lumière que certains marchés récurrents sont encore conclus sur une base annuelle, faute de projection pluriannuelle. Cela fragilise la continuité des approvisionnements et empêche d'exploiter les effets de volume.

Les Gemeenschapsinstellingen flamandes utilisent en priorité les centrales d'achat de la Vlaamse Overheid pour leurs besoins génériques. Une dérogation motivée est possible si aucune offre pertinente n'est disponible. Le processus d'engagement est encadré par des seuils d'approbation formalisés et des outils numériques partagés assurant la traçabilité des commandes.

La mise en œuvre de cette mesure permettra d'accroître la cohérence des pratiques d'achat, d'améliorer la lisibilité budgétaire des établissements et de favoriser des décisions plus stratégiques en matière de gestion logistique. Elle pourrait également constituer un levier de dialogue budgétaire entre établissements et administration centrale, en rendant visibles les besoins structurants sur plusieurs années.

En systématisant la planification des achats à moyen terme, les établissements pourront mieux organiser la mutualisation des commandes, optimiser le calendrier des procédures, et réduire les dépenses engagées en urgence.

### *4. Impacts budgétaires et humains potentiels*

La mise en œuvre de cette option repose sur une structuration des pratiques existantes et ne nécessite pas de budget additionnel, mais une mobilisation coordonnée des acteurs budgétaires déjà en place.

## Option 4 – Mettre en place une gestion des stocks uniformisée.

### *1. Description de l'option*

Le rapport de la RD recommande de déployer une gestion des stocks uniforme et professionnalisée dans l'ensemble des IPPJ et au sein du CCMD, en articulation avec l'implémentation en cours du module « *materials management* » (MM) de l'applicatif SAP, pilotée conjointement par la DMPA et la DGBF

### *2. Contexte*

Les travaux de la RD ont relevé l'absence d'outils informatisés de suivi dans plusieurs établissements, ainsi que des pratiques de gestion des stocks manuelles, non fiabilisées et hétérogènes. Certains sites ont accumulé des volumes excessifs ou inadaptés à leurs besoins, sans base objective, ce qui a pu générer des achats redondants ou inutiles.

La surévaluation ou la sous-estimation des besoins réels peut fausser la conception d'un cahier des charges ou déséquilibrer les approvisionnements en cours d'exécution. Aujourd'hui, la faiblesse ou l'absence d'outils de suivi dans certains établissements conduit à des estimations de quantités imprécises, voire arbitraires, ce qui a un impact direct sur les conditions de passation des marchés et sur la justesse de l'allocation budgétaire.

Cette option pourrait ainsi s'inscrire dans la continuité des travaux SAP déjà amorcés pour d'autres entités de la FWB, facilitant une interopérabilité technique avec les modules budgétaires et comptables existants.

Elle vise à doter les établissements d'un système structuré, consultable à distance et mis à jour quotidiennement, permettant de suivre en temps réel les entrées, sorties et niveaux de stock pour les principaux biens de consommation.

La mise en place de cette solution de gestion intégrée contribuerait à fiabiliser les estimations de besoins, à prévenir les situations de surstock ou de rupture, et à améliorer significativement la qualité des données mobilisées pour la confection des marchés publics.

La généralisation d'un outil commun de gestion des stocks permettrait également de produire des « listings » consolidés et comparables entre établissements, facilitant ainsi la coordination des achats, la préparation des plans pluriannuels et le suivi logistique global. Elle renforcerait la transparence sur l'usage des ressources et permettrait une responsabilisation accrue des acteurs locaux dans la chaîne décisionnelle.

### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

Cette option s'inscrit dans le déploiement déjà en cours du module SAP-MM, et ne requiert pas de financement supplémentaire, hors accompagnement ponctuel déjà prévu par la DMPA et la DGBF.

Une amélioration de la qualité des données pourrait contribuer à une meilleure évaluation des besoins, réduisant ainsi les risques de surestimation et les commandes excessives. Cette meilleure anticipation permettrait d'éviter certains surcoûts, comme illustré par le cas du marché public « viandes » : la mauvaise estimation des besoins a conduit à l'impossibilité d'attribuer le marché au prestataire le moins cher, forçant probablement les IPPJ à s'approvisionner à des tarifs plus élevés hors marché, donc à des prix non négociés, ce qui engendre un coût très probablement plus important à charge de l'AGA Jcmd.

## Option 5 – Etablir une série d'indicateurs en matière de politique d'achat et de gestion budgétaire

### *1. Constat et enjeux identifiés*

Les données disponibles révèlent des écarts de coûts parfois très marqués entre établissements pour des postes similaires (ex: alimentation, entretien, hygiène), sans que ces écarts puissent être systématiquement expliqués à partir des données disponibles. Cela reflète un besoin d'outils partagés pour interpréter les dépenses avec rigueur.

L'intérêt principal de cette démarche est donc de doter les décideurs et les gestionnaires d'éléments comparatifs fiables, tout en créant les conditions d'un suivi dans la durée, susceptible d'alimenter un processus d'amélioration continue. Ces indicateurs devraient répondre directement aux lacunes relevées dans l'analyse budgétaire, où les écarts de coûts entre établissements n'étaient pas toujours explicables faute de référentiels communs. En effet, les dépenses par PEC varient fortement selon les établissements, sans que cette variabilité puisse être systématiquement expliquée par des facteurs structurels, ce qui confirme la nécessité d'un référentiel partagé.

### *2. Contenu de l'option*

L'option consisterait à développer, dans un cadre progressif et proportionné, une série d'indicateurs permettant de suivre, comparer et piloter les pratiques en matière de politique d'achat et de gestion budgétaire au sein des IPPJ et du CCMD. Cette démarche vise à doter l'administration de repères objectifs pour analyser les évolutions dans le temps, identifier les disparités entre établissements et ajuster les décisions budgétaires ou organisationnelles sur une base plus transparente.

Les travaux menés lors de la RD ont ainsi dégagé la nécessité de disposer d'indicateurs utiles, pilotables et proportionnés, sans alourdir les charges administratives des établissements. Il ne s'agit pas d'instaurer un rapportage lourd ou systématique, mais de sélectionner un noyau d'indicateurs simples à produire et exploitables pour le pilotage. Les pistes évoquées concernent notamment le coût par jeune pris en charge (PEC) ou par ETP ou encore les coûts d'entretien ou de consommation énergétique rapportés à la surface (€/m<sup>2</sup>/an). Des premiers tests de calcul pourraient être réalisés à partir des postes "énergie" et "entretien" consolidés sur 2022–2024, en croisant les montants avec les surfaces disponibles par établissement.

### *3. Finalité de l'option*

Il est admis que ces indicateurs doivent faire l'objet de nuances et de mises en contexte, selon les spécificités de chaque IPPJ (taille, profil des jeunes, régime de placement, structure du bâtiment). Leur interprétation devra se faire de manière prudente, afin d'éviter des comparaisons biaisées ou des conclusions hâtives. Une documentation des paramètres d'interprétation (régime de placement, nature du bâti, nombre de services techniques) pourrait accompagner chaque indicateur pour garantir une lecture contextualisée.

À terme, cette base d'indicateurs pourrait également appuyer la construction d'un tableau de bord ou d'un dispositif simplifié d'évaluation de la performance logistique et budgétaire. Néanmoins, dans un premier temps, il s'agirait de s'appuyer sur ce qui peut être aisément récolté auprès des établissements et au niveau de l'administration centrale.

#### *4. Impacts budgétaires et humains potentiels*

Le développement progressif des indicateurs proposés ne nécessite aucune ressource financière supplémentaire.

### **Option 6 – Externaliser certaines tâches techniques spécifiques pour renforcer l'efficacité de la gestion des infrastructures**

#### *1. Description de l'option*

Afin de remédier à ces limites structurelles, il serait pertinent d'envisager l'externalisation de certaines tâches techniques ciblées – notamment celles pour lesquelles la DGI ne dispose ni de capacité suffisante ni d'expertise dédiée.

#### *2. Contexte*

La gestion des infrastructures dans les IPPJ repose actuellement sur des équipes locales, souvent sans compétences techniques spécialisées. Cela entraîne une gestion essentiellement réactive, centrée sur les urgences (fuites, pannes, réparations lourdes).

L'objectif est double : recentrer les équipes internes sur leur cœur de métier et sécuriser l'entretien préventif via des contrats spécialisés, avec des niveaux de service garantis.

#### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

Les effets budgétaires et organisationnels dépendront du périmètre des tâches externalisées, ainsi que des modalités de contractualisation retenues. Une estimation précise pourrait être établie dans le cadre du plan d'implémentation.

### **Option 7 – Proposer un cadre réglementaire pour la prise en charge des frais individuels (médicaux et scolaires) des jeunes.**

#### *1. Description de l'option*

Il est suggéré de soumettre au Gouvernement de la FWB un projet d'arrêté définissant un cadre réglementaire clair pour la prise en charge des frais individuels exposés pour les jeunes accueillis dans les IPPJ et au sein du CCMD. Ce cadre viserait en particulier les frais médicaux (consultations, soins, médicaments, équipements de santé) ainsi que les frais scolaires (matériel pédagogique, inscriptions, déplacements), qui sont actuellement assumés de manière hétérogène par les établissements, sans fondement juridique explicite.

#### *2. Contexte*

Des écarts subsistent entre établissements dans la gestion des frais médicaux et scolaires, liés notamment à l'absence de cadre réglementaire unifié. Certains sites prennent en charge des dépenses que d'autres refusent ou tentent de faire couvrir par les familles, sans que des règles claires ne permettent d'assurer un traitement homogène.

La mise en œuvre de cette mesure permettrait de légiférer en la matière, à l'image de ce qui est déjà pratiqué dans les services agréés de l'Aide à la jeunesse<sup>3</sup>. Elle viserait à garantir une équité de traitement entre établissements, à renforcer la cohérence des pratiques de gestion, et à offrir une sécurité juridique et budgétaire tant aux équipes qu'à l'administration centrale.

### *3. Impacts budgétaires et humains potentiels*

Outre les bénéfices en termes de cohérence et d'équité, cette mesure offrirait un levier de transparence financière et une meilleure prévisibilité des dépenses pour les établissements. Il s'agit des frais individuels (médicaux et scolaires) repris dans l'AB 03.12.32 de la DO 17 (entretien des jeunes). La catégorie « santé et soins médicaux » représentait 360 k € entre 2022 et 2024. Le système actuel garantit déjà un certain niveau de transparence, dans la mesure où les lignes relatives aux frais individuels sont intégrées dans les monitorings propres à chaque institution. Toutefois, les frais individuels, tels que les frais médicaux ou scolaires, restent parmi les plus difficiles à anticiper : ils dépendent fortement du profil des jeunes pris en charge et varient selon les situations individuelles et les flux d'admission. Dans ce contexte, une meilleure ventilation budgétaire pourrait malgré tout faciliter la mobilisation de crédits spécifiques aujourd'hui dilués dans les lignes de fonctionnement général, en rendant les besoins plus lisibles.

#### **2.3.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner**

Le Gouvernement a décidé que toutes les options doivent être implémentées.

---

<sup>3</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 23 janvier 2019 relatif aux subventions et interventions pour frais individuels liés à la prise en charge d'enfants et de jeunes (Moniteur Belge du 12 février 2019).

## **2.4. Régime des fins de carrière des personnels de l'enseignement**

### **2.4.1. Introduction**

Le dispositif de Disponibilité pour convenances Personnelles précédant la Pension de Retraite (DPPR) permet aux membres des personnels de l'enseignement (à l'exception des membres du personnel administratif et du personnel de maîtrise, gens de métier et de service – personnel ouvrier) et des Centres Psycho-Médico-Sociaux (PMS) de réduire leur charge de travail avant la retraite. Mis en place par l'arrêté royal n°297 du 31 mars 1984 (Chapitres II et II bis), il n'est accessible qu'aux membres du personnel définitifs (nommés ou engagés à titre définitif) à partir de 55 ou 58 ans selon le type de DPPR. Ce dispositif permet une réduction complète ou partielle du temps de travail, avec un traitement d'attente/subvention - traitement d'attente calculé selon l'ancienneté et le type de DPPR.

Cette revue des dépenses a été initiée en raison de l'impact croissant de la DPPR en FWB, qui contribuerait à la pénurie d'enseignants et représente une charge budgétaire importante. La Cour des Comptes a d'ailleurs mis en évidence cette problématique de pénurie, tandis que le coût du dispositif continue d'augmenter, notamment en raison du report progressif de l'âge de la pension dans le régime fédéral.

L'objectif de cette revue de dépenses est triple : assurer une meilleure maîtrise des coûts associés à la DPPR, adapter le dispositif aux impératifs de la pénurie et de la continuité des services publics dans l'enseignement et analyser l'impact de l'allongement des carrières afin de proposer des ajustements au dispositif actuel pour assurer un équilibre entre réduction progressive de la charge de travail et maintien en poste des enseignants expérimentés.

L'analyse repose sur plusieurs axes. Elle porte d'abord sur les évolutions législatives qui ont influencé le recours à la DPPR. Ensuite, elle évalue l'évolution des coûts associés à la DPPR, en identifiant les tendances budgétaires et les facteurs ayant conduit à leur augmentation. L'étude se penche également sur les profils des bénéficiaires afin de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à la demande de DPPR. Une attention particulière est portée aux risques de glissement vers d'autres dispositifs, tels que la disponibilité pour maladie, le Congé pour Prestations Réduites ou l'Interruption de Carrière (IC), qui pourraient être sollicités en cas de modification des conditions de la DPPR, engendrant ainsi un report des charges vers d'autres mécanismes. L'impact de la DPPR sur la pénurie d'enseignants est également développé. Enfin, l'analyse intègre une comparaison avec d'autres dispositifs en Belgique, en particulier en Communauté flamande et germanophone, ainsi qu'avec plusieurs pays européens. Cette approche permet d'évaluer des alternatives et d'explorer des pistes de réforme visant à adapter le dispositif, en conciliant allègement progressif de la charge de travail et maintien en poste des enseignants expérimentés.

Cette RD a été fortement impacté par des décisions du Gouvernement fédéral concernant la réforme des régimes de pensions et notamment les conditions de carrière pour bénéficier d'une retraite anticipée.

#### 2.4.2. Objectif que la RD doit atteindre

Cette RD avait un objectif triple concernant le régime de disponibilité précédant la pension de retraite (DPPR)

- Assurer une meilleure maîtrise des coûts
- Adapter le régime aux impératifs de pénurie et de continuité des services
- Analyser l'impact sur l'allongement des carrières et proposer des ajustements au dispositif actuel

#### 2.4.3. Options d'amélioration (Rapport final)

##### Option 1 : Application du nouveau cadre fédéral au système DPPR actuel

###### 1. Description de l'option

L'option consiste à appliquer le nouveau cadre mis en place par le Gouvernement fédéral au système DPPR actuel.

###### 2. Contexte

Le nouveau cadre fédéral prévoit la prise en compte de deux années, dans le cadre de la DPPR à temps plein (Type I), pour l'ouverture du droit à la pension anticipée ainsi que pour le calcul de la pension. Pour la DPPR Type IV (temps partiel), les informations ne sont pas encore claires, c'est pourquoi la suite des explications concerneront la DPPR Type I. De plus, à ce stade, le Ministre fédéral des Pensions a confirmé que les bénéficiaires actuels d'une DPPR ainsi que ceux qui ont déjà reçu une date de pension anticipée (date P), ne verront pas leur situation modifiée par les dispositions qui découleront de l'accord de majorité fédéral du 31 janvier 2025.

Pour rappel, pour bénéficier d'une date P, le membre du personnel (MDP) doit avoir 42 ans de carrière à son actif, et pourra donc en bénéficier à 63 ans s'il a commencé à travailler à 21 ans, 64 ans s'il a commencé à travailler à 22 ans, etc. Ou pour certains cas particuliers, un MDP peut prendre sa retraite anticipée à 60 ans s'il a 44 ans de carrière, 61 ans s'il a 43 ans de carrière et 62 ans s'il a 43 ans de carrière.

À partir de données extraites de l'application d'échange de données entre l'AGE et le Service Fédéral des Pensions (SPF) pour la communication des dates P des MDP qui ont introduit une demande de DPPR, le tableau ci-dessous montre l'âge moyen des MDP au moment où ils ont atteint (ou atteindront) leur date P.

Année civile	Âge moyen
2024	62.31 ans
2025	62.43 ans
2026	62.50 ans
2027	63 ans

L'âge moyen de la pension anticipée tend donc à se décaler pour atteindre 63 ans à partir de 2027, année où la date de pension légale est fixée à 66 ans. Cela implique que le MDP ne pourra pas commencer sa DPPR de Type I avant 61 ans (deux ans avant sa pension anticipée).

Notons que cette option maintient le principe du pot DPPR pour déterminer la date à laquelle le MDP peut accéder au dispositif ainsi que la condition qu'un MDP qui a accès à sa pension anticipée n'a pas accès au dispositif DPPR Type I. Pour la DPPR Type I, l'âge minimum d'accès resterait fixé à 58 ans.

### 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

L'impact budgétaire a uniquement pu être estimé pour la DPPR Type I, étant donné que l'impact des réformes sur la DPPR Type IV n'a pas été établi dans le cadre de la RD.

Pour l'estimation de l'impact budgétaire, il faut partir d'hypothèses concernant la situation dans laquelle les MDP se retrouveraient après leur DPPR.

- Hypothèse 1 : les mois durant lesquels les MDP ne peuvent plus accéder à la DPPR Type I sont considérés comme des mois où les MDP restent en fonction ;
- Hypothèse 2 : ces mêmes mois sont supposés être couverts par d'autres dispositifs de réduction du temps de travail
- Hypothèse 3 : ces mois sont considérés comme des périodes pendant lesquelles les MDP basculent vers la disponibilité pour maladie.

Sur une année budgétaire, l'impact est estimé à une économie d'environ 2.16 millions d'euros pour l'hypothèse 1 (situation idéale), une économie d'environ 1.30 millions d'euros pour l'hypothèse 2 et une perte d'environ 5 700 euros pour l'hypothèse 3 (situation la plus défavorable).

En ce qui concerne l'impact sur la pénurie des enseignants, pour l'hypothèse 1, où les MDP restent en fonction, cela permettrait de fortement diminuer la pénurie. En ce qui concerne l'hypothèse 2, comme on suppose que 75% des MDP se tournent vers des DPPR partielles et donc restent en fonction plus longtemps pour une partie de leur charge horaire, une diminution de la pénurie serait également observée. Cependant, dans l'hypothèse 3, comme il est supposé que les MDP partent tous en disponibilité maladie, la pénurie ne présenterait pas de diminution.



## Option 2 : Revoir les conditions d'accès à la DPPR (date d'entrée dans le système sur base de la date de pension légale)

### 1. Description de l'option

L'option consiste à calculer la date d'entrée en DPPR à partir de la date de pension légale plutôt que de la date de pension anticipée, afin de rendre le dispositif indépendant du fédéral.

### 2. Contexte

Comme dans le nouvel accord du gouvernement fédéral, deux ans (calendrier) seront admissibles pour le calcul de la date de pension anticipée, le recours à la DPPR temps plein plus de deux ans impliquerait le report année après année de la date de pension anticipée jusqu'à atteindre la date légale. C'est pourquoi nous proposons, en deuxième option, de calculer la date d'entrée en DPPR à partir de la date de pension légale. Pour illustrer la différence avec l'option 1, prenons un exemple concret. Supposons un MDP qui peut partir à la retraite à 65 ans (âge légal) ou anticiper à 62 ans (âge de pension anticipée). Ce MDP dispose de 42 mois de DPPR (3.5 ans), ayant effectué toute sa carrière dans l'enseignement. Cela se traduit comme suit dans chacune des deux options :

- Option 1 : le MDP peut débiter sa DPPR de type I à 60 ans et bénéficier de 2 ans de DPPR (nouveau cadre fédéral) jusqu'à sa pension anticipée à 62 ans.
- Option 2 : le MDP peut commencer sa DPPR à 61.5 ans et profiter de 6 mois de DPPR avant sa retraite anticipée à 62 ans.

Notons que, comme pour l'option 1, cette option maintient le principe du pot DPPR pour déterminer la date à laquelle le MDP peut accéder au dispositif ainsi que la condition qu'un MDP qui a accès à sa pension anticipée n'a pas accès au dispositif DPPR Type I. Pour la DPPR Type I, l'âge minimum d'accès resterait fixé à 58 ans.

La section suivante concerne uniquement la DPPR Type I étant donné que l'impact des réformes sur la DPPR Type IV n'a pas été établi dans le cadre de la RD.

### 4. Impacts budgétaires et humains potentiels

Pour cette option le GT a utilisé les mêmes 3 hypothèses que pour l'option 1.

Sur une année budgétaire, l'application de cette option se traduirait alors par une économie estimée à environ 10.1 millions d'euros pour l'hypothèse 1. Pour l'hypothèse 2, l'économie serait d'environ 5.98 millions d'euros. Enfin, pour l'hypothèse 3, l'économie atteindrait environ 22 300 euros.

L'impact sur la pénurie d'enseignants resterait identique à celui constaté pour l'option 1.

### Option 3 : Limiter la DPPR aux MDP du fondamental (date d'entrée sur base de la date de pension anticipée)

#### 1. Description de l'option

Cette option consisterait à limiter la DPPR Type I aux fonctions de l'enseignement fondamental, tout en conservant les autres conditions (être définitif (soit nommé ou engagé à titre définitif), être âgé de 58 ans et ne pas avoir accès à la pension anticipée).

#### 2. Contexte

À la suite des analyses menées sur les caractéristiques des membres du personnel ayant recours à la DPPR, une des options proposées consiste à différencier les conditions de la prise de DPPR pour les membres du personnel de l'enseignement fondamental et les autres membres du personnel. En effet, les résultats de nos analyses montrent un recours significativement plus élevé à la DPPR dans l'enseignement fondamental par rapport à l'enseignement secondaire.

Cette option maintient également le principe du pot DPPR pour déterminer la date à laquelle le MDP peut accéder au dispositif ainsi que la condition qu'un MDP qui a accès à sa pension anticipée n'a pas accès au dispositif DPPR Type I. Pour la DPPR Type I, l'âge minimum d'accès resterait fixé à 58 ans.

#### 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

L'impact budgétaire a uniquement pu être estimé pour la DPPR Type I, étant donné que l'impact des réformes sur la DPPR Type IV n'a pas été établi dans le cadre de la RD

Pour cette option le GT a utilisé les mêmes 3 hypothèses que pour l'option 1.

Sur une année budgétaire, l'application de cette option se traduirait par une économie estimée à environ 6.68 millions d'euros pour l'hypothèse 1. Pour l'hypothèse 2. Enfin, pour l'hypothèse 3, l'économie atteindrait environ 391 800 euros.

L'impact sur la pénurie d'enseignants resterait identique à celui constaté pour l'option 1.

### Option 4 : Limiter la DPPR aux MDP du fondamental (date d'entrée sur base de la date de pension légale)

#### 1. Description de l'option

Cette quatrième option combine l'option 2 et l'option 3 et consiste alors à limiter la DPPR aux MDP de l'enseignement fondamental et de calculer leur date d'entrée en DPPR sur base de leur pot DPPR et de la date de pension légale. La condition qu'un MDP qui a accès à sa pension anticipée n'a pas accès au dispositif

DPPR et l'âge minimum d'accès fixé à 58 ans sont toujours d'application pour cette option.

## 2. Contexte

Le contexte de cette option est donc logiquement une combinaison de ceux des options 2 et 3, à savoir le report année après année de la date de pension anticipée jusqu'à la date légale si la durée de DPPR temps plein est supérieure à 2 ans et l'observation d'un recours plus élevé à la DPPR dans l'enseignement fondamental par rapport à l'enseignement secondaire.

Notons que, comme pour les options précédentes, cette option maintient le principe du pot DPPR pour déterminer la date à laquelle le MDP peut accéder au dispositif ainsi que la condition qu'un MDP qui a accès à sa pension anticipée n'a pas accès au dispositif DPPR Type I. Pour la DPPR Type I, l'âge minimum d'accès resterait fixé à 58 ans.

La section suivante concerne uniquement la DPPR Type I étant donné que l'impact des réformes sur la DPPR Type IV n'a pas été établi dans le cadre de la RD.

## 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

Comme pour les options précédentes, l'impact est évalué en utilisant les trois hypothèses.

Sur une année budgétaire, l'application de cette option se traduirait par une économie estimée à environ 10.89 millions d'euros pour l'hypothèse 1. Pour l'hypothèse 2, l'économie serait d'environ 6.31 millions. Enfin, pour l'hypothèse 3, l'économie atteindrait environ 92 300 euros.

L'impact sur la pénurie d'enseignants resterait identique à celui constaté pour l'option 1.

**Option 5 : Réinvestir le budget dans un autre type d'aménagement qui permettrait au MDP de remplacer une partie de ses heures face à la classe par d'autres tâches**

### 1. Description de l'option

Cette option propose de réinvestir les économies faites sur base de la (des) option(s) choisie(s) et mise(s) en place dans un autre type de mécanisme d'aménagement de fin de carrière, comme par exemple les missions collectives du SEE (Service à l'Ecole et aux Elèves), accompagnements des enseignants novices.

L'article 9, §1er du décret du 14 mars 2019 portant diverses dispositions relatives à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement et octroyant plus de souplesse organisationnelle aux Pouvoirs organisateurs liste les missions collectives du SEE.

Le SEE dont les missions sont collectives sont assurées au niveau de l'établissement scolaire et ne sont donc pas nécessairement prestées par chaque membre du personnel de l'école, à l'inverse du SEE obligatoire pour tous les

membres du personnel enseignant et visé à l'article 8 du décret du 14 mars 2019 précité.

On parle de missions collectives car elles sont exercées pour la collectivité et dans l'intérêt général de l'ensemble des acteurs de l'école.

## 2. Contexte

L'attractivité des DPPR n'étant plus certaine, il semble nécessaire de continuer à offrir des mécanismes d'aménagement des fins de carrière afin de maintenir l'attractivité du métier, mais qui puissent prendre d'autres formes qu'un départ anticipé et aurait pour objectif de conserver les membres du personnel en fonction tout en allégeant et adaptant leur charge de travail. Ceci permettrait par ailleurs d'opérer un transfert de connaissances et de compétences pédagogiques entre enseignant chevronnés et enseignant novices. Ces mesures d'aménagement en fin de carrière pourraient dès lors prendre la forme d'un allègement de la charge face à la classe, permettant de maintenir le plus longtemps possible l'enseignant dans le métier.

Cette option apparaît, par ailleurs, conforme aux intentions du Gouvernement de la Fédération Wallonie – Bruxelles qui, dans sa déclaration de politique communautaire 2024 – 2029, prévoit ceci :

*"(...) L'ajustement des débuts et fins de carrière, par exemple, en allégeant le nombre de périodes de la charge horaire des enseignants à partir de 55 ans de manière progressive sans perte de salaire afin d'accompagner les enseignants débutants, en réservant prioritairement les missions du service à l'école et aux élèves aux enseignants de plus de 50 ans(...). "*

## 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

Cette option est budgétairement neutre car elle serait financée par les économies générées sur base de la (des) option(s) choisie(s) et mise(s) en œuvre.

L'estimation du nombre de période est réalisée pour les options 1 à 4, tous réseaux / catégories / niveaux confondus (sur base d'un coût unitaire moyen de 3 437 € par période).

Pour rappel, trois hypothèses ont été considérées pour estimer l'impact budgétaire de chaque option :

- Hypothèse 1 : les mois durant lesquels les MDP ne peuvent plus accéder à la DPPR Type I sont considérés comme des mois où les MDP restent en fonction (scénario plus favorable) ;
- Hypothèse 2 : ces mêmes mois sont supposés être couverts par d'autres dispositifs de réduction du temps de travail, en cohérence avec les analyses réalisées sur les risques de glissements ;
- Hypothèse 3 : ces mois sont considérés comme des périodes pendant lesquelles les MDP basculent vers la disponibilité pour maladie (scénario le plus défavorable).

Ainsi, pour chaque option, une fourchette de périodes, considérant le nombre de périodes disponible en envisageant le pire et le meilleur scénario, est présentée.

Celle-ci pourra être affinée une fois l'implémentation des options effectuées. Les résultats sont repris dans le tableau ci-dessous.

	Nombre de périodes SEE
Option 1	Entre 0 et 630
Option 2	Entre 6 et 2937
Option 3	Entre 114 et 1945
Option 4	Entre 27 et 3168

Par ailleurs, le choix d'une telle option pourrait contribuer à atténuer la pénurie d'enseignants en

permettant de maintenir un MDP plus longtemps devant la classe pour une partie de son horaire.

## Option 6 : Supprimer la DPPR de type IV à $\frac{3}{4}$ temps

### 1. Description de l'option

Cette option propose de supprimer la DPPR de type IV à  $\frac{3}{4}$  temps et de ne conserver que la DPPR Type IV à  $\frac{1}{4}$  et à  $\frac{1}{2}$  temps.

### 2. Contexte

En 2024, 16 membres du personnel ont recours à une DPPR Type IV à  $\frac{3}{4}$  temps. Cela représente 0.4% de l'ensemble des bénéficiaires, tout type de DPPR confondu.

### 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

La suppression de la DPPR de type IV à  $\frac{3}{4}$  temps n'aurait pas d'impacts budgétaires significatifs, étant donné que le dispositif ne concerne qu'un nombre extrêmement restreint de bénéficiaires (0.4%). En ce qui concerne l'impact humains, deux scénarios peuvent en effet être envisagés. Si les MDP concernés se redirigent vers une DPPR de type I (temps plein), les périodes actuellement assurées à concurrence d'un quart de leur horaire disparaîtraient, ce qui contribuerait à potentiellement renforcer la pénurie. En revanche, si ces MDP optent pour une DPPR de type IV à  $\frac{1}{2}$  temps, ils assureraient une charge horaire face à la classe plus ce qui aurait un effet positif, bien que marginal, sur l'atténuation de la pénurie.

## Option 7 : Conditionner l'octroi de la DPPR à l'accord du PO et à la condition de trouver un remplaçant pour les fonctions en pénurie sévère

### 1. Description de l'option

Cette option propose de permettre au PO de ne pas accorder la DPPR à un MDP exerçant une fonction en pénurie sévère si la condition d'avoir un remplaçant n'est pas respectée.

## 2. Contexte

Actuellement, la mise en disponibilité pour convenances personnelles précédant la pension de retraite (DPPR) est accordée de plein droit par le Gouvernement si les conditions énoncées dans l'AR n°297 du 31 mars 1984 précité sont respectées et ne nécessite de la part du pouvoir organisateur que l'apposition de son visa sur le formulaire DPPR avant de le transmettre auprès de la Direction de gestion dont l'établissement dépend, sans possibilité d'appréciation sur l'octroi de la DPPR.

L'idée de cette piste serait de permettre au PO de disposer d'une capacité de dialogue avec le membre du personnel dans l'hypothèse où celui-ci exercerait une fonction identifiée comme étant en pénurie sévère, sur la base de l'indice de pénurie applicable à l'année en cours et à sa zone, tant qu'aucun remplaçant n'aurait été trouvé pour assurer la reprise des heures définitivement vacantes.

## 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

L'évaluation de l'impact budgétaire n'a pas été réalisée pour cette option. Sur le plan humain, elle pourrait toutefois contribuer à réduire la pénurie d'enseignants, en particulier dans les fonctions définies comme étant en pénurie sévère.

## Option 8 : Rééchelonnement des augmentations intercalaires de fin de carrière à 64 ans et 65 ans (actuellement à 61 ans et 62 ans)

### 1. Description de l'option

Cette option propose de revoir l'âge auquel les augmentations intercalaires sont attribuées car il sera désormais impossible pour un MDP de partir en DPPR de type I avant 63 ans (sauf cas exceptionnels).

## 2. Contexte

À partir de 2013, une réforme fédérale des pensions a progressivement relevé l'âge minimum de la pension anticipée, entraînant un report de l'âge minimum pour bénéficier de la DPPR Type I (de 55 à 58 ans) ainsi qu'un report des augmentations intercalaires (de 57 et 58 ans à 61 et 62 ans). Pour rappel, ces augmentations intercalaires visent à encourager les MDP à prolonger leur activité, car elles ne sont pas accordées pour les heures effectuées en DPPR.

Comme l'âge de la pension anticipée tend à atteindre 63 ans en 2027, l'effet incitatif recherché dans la mise en œuvre de ces dernières augmentations intercalaires tend à s'effacer si celles-ci restent à 61 et 62 ans. Il est dès lors envisagé qu'à partir de 2030, les augmentations intercalaires passeraient à 64 et 65 au lieu de 61 et 62 ans, et avant 2030, elles seraient à 63 et 64 ans.

## 3. Impacts budgétaires et humains potentiels

Le report des augmentations intercalaires au-delà de 61 et 62 ans, sans autre mesure compensatoire, entraînerait une économie estimée à environ 10 millions

d'euros. Toutefois, l'objectif principal de cette option n'est pas de générer des économies, car il est important de conserver un élément d'attractivité pour les MDP afin de les encourager à poursuivre leur carrière. Ainsi, l'économie estimée à environ 10 millions d'euros, pourrait le cas échéant être réinvestie dans les dernières augmentations intercalaires afin de les rendre plus conséquentes.

L'estimation de l'économie générée par le report des augmentations intercalaires à 64 et 65 ans n'a pas été réalisée à ce stade. Elle pourra être effectuée dans le cadre de l'implémentation, si cette option est retenue.

#### 2.4.4. Décision du Gouvernement sur le suivi à donner

Le Gouvernement a décidé que l'option 1 doit être implémentée.

## 2.5 **Impact budgétaire des RD 2025**

La décision du Gouvernement sur l'implémentation des RD 2025 n'a pas encore un impact budgétaire pour le budget initial 2026. Le premier impact budgétaire est attendu pour le budget 2026 ajusté.

### **3. RD 2026 : Cahiers des charges**

Le Gouvernement a décidé de lancer 4 nouvelles RD. Les Cahiers des charges sont repris en annexe de cette note.

Comparé aux Revues des dépenses des deux dernières années l'accent est principalement mis sur l'impact budgétaire des options d'élaborations que les groupes de travail devront élaborer pour leur rapport final en septembre 2026.

Chaque cahier des charges reprends explicitement que au moins une option d'amélioration devra représenter un impact budgétaire d'au moins 10% des dépenses qui sont soumis à la RD. Comme les années précédentes les groupes de travail ont l'autonomie de présenter également d'autres options d'améliorations.

Le périmètre des RD 2026 s'étendent à un montant de 304 millions euro. Cela signifie que les groupes de travaux devront venir avec des options qui ont au moins un impact budgétaire de 30,4 millions en combinant toutes les options d'impact budgétaire de 10%.

<b>Cahier des charges</b>	<b>CE 2026 (millier € CE)</b>	<b>Option 10% (au moins, en millier €)</b>
AGE : Pôles Territoriaux	120.813	12.081
ETNIC (dépenses de maintenance et fonctionnement, dépenses estimées)	80.000	8.000
WBI	42.945	4.295
WBE (utilisation et maintenance des infrastructures scolaires)	60.647	6.065
<b>Total</b>	<b>304.405</b>	<b>30.441</b>

Comme prévu dans l'AGCF, il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de décider le suivi qui doit être donné aux options repris dans les rapports finaux. Cette décision ne relève pas du périmètre des travaux des Groupes de travail.

Ces RD sont lancées en novembre par l'organisation du COPIL de lancement et devront résulter sur un rapport final pour le 10 septembre 2026.

Les cahiers des charges pour chaque RD est repris dans les sections suivants.

Ces documents peuvent aussi être consultés sur le site de la DGBF :

<https://budget-finances.cfwb.be/budget-et-comptabilite/revue-des-depenses/>



### 3.1. Pôles Territoriaux

<b>SUJET DE LA REVUE DES DEPENSES :</b>	Revue des dépenses du dispositif des pôles territoriaux
<b>1</b>	<b>CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>La revue des dépenses concerne le dispositif des pôles territoriaux tel qu'il fonctionne actuellement durant la période transitoire, et dans la perspective de l'entrée en vigueur du décret-programme.</p> <p>Elle complète l'évaluation prévue par l'article 6.2.4-4 du Code de l'enseignement, qui repose sur quatre volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une analyse législative ;</li> <li>• un volet quantitatif fondé sur une analyse comparative des monitorings des années scolaires 22-23 et 23-24</li> <li>• une enquête en ligne portant sur l'effectivité, la pertinence et les effets des missions ;</li> <li>• une observation terrain réalisée par le Service général de l'Inspection (SGI).</li> </ul> <p>La RD doit veiller à ne pas dupliquer ces travaux. Elle s'attache donc aux dimensions qui ne sont pas couvertes par l'évaluation, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'efficacité budgétaire et organisationnelle ;</li> <li>• la proportionnalité du budget global au regard des missions réellement exercées et des résultats observés ;</li> </ul> <p>Les travaux débiteront sur la base des informations de l'évaluation déjà disponibles au sein de l'administration.</p>
<b>2</b>	<b>RAISON DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>Le dispositif se situe à un moment charnière : la période transitoire arrive à son terme et le décret-programme introduit un cadre budgétaire stabilisé, dont plusieurs dispositions répondent déjà aux problèmes identifiés (calcul sur N-1, plafonnement de l'enveloppe IPT, indexation du tableau des points)</p> <p>Parallèlement, même si une évaluation est en cours certaines questions restent ouvertes, notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le niveau des moyens mobilisés,</li> <li>• l'efficacité du dispositif au regard de ses objectifs,</li> <li>• l'efficacité de l'organisation interne,</li> <li>• et l'articulation entre les ressources mobilisées et les résultats observés.</li> </ul> <p>À ce stade, plusieurs attentes se dégagent : disposer d'un éclairage plus précis sur la dynamique budgétaire du dispositif, identifier les marges d'efficacité éventuelles et s'assurer que le fonctionnement des pôles reste cohérent avec les objectifs pédagogiques initiaux.</p>

<b>3.</b>	<b>OBJECTIF QUE LA REVUE DES DEPENSES DOIT ATTEINDRE</b>
	<p>L'objectif principal de la RD est d'examiner si les moyens actuellement engagés dans le dispositif sont proportionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aux missions prévues par le Code de l'enseignement,</li> <li>• aux missions réellement exercées sur le terrain,</li> <li>• et aux résultats observés.</li> </ul> <p>Il s'agit également d'évaluer si le modèle organisationnel effectif des pôles correspond de manière adéquate aux ambitions de la réforme : mutualisation, soutien aux écoles ordinaires, accompagnement des élèves à besoins spécifiques et équité entre territoires.</p> <p>Enfin, la revue doit renforcer la soutenabilité des moyens, tout en s'assurant que le système de financement continue à soutenir les objectifs pédagogiques initiaux de mutualisation et d'équité.</p> <p>Au moins une option d'amélioration devra représenter un impact budgétaire d'au moins 10% par rapport au budget initial 2026 en minimisant l'impact sur l'efficacité du dispositif.</p> <p>Il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de décider le suivi qui doit être donné aux options repris dans le rapport. Cette décision ne relève pas du périmètre des travaux du Groupe de travail. Le Groupe de travail veillera cependant particulièrement à étayer les impacts potentiels des mesures proposées sur la qualité pédagogique du dispositif et sur l'emploi.</p>
<b>4.</b>	<b>QUESTIONS DE RECHERCHES SPECIFIQUES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle a été l'évolution du budget PT les années précédentes, et quels ont été les facteurs qui ont déterminés l'évolution ainsi que le décalage entre le budget prévu et la réalisation du budget ? En quelle mesure la refonte du mode financement comme prévu dans le décret-programme aura un impact sur ces facteurs et le décalage ?</li> <li>• Quels étaient les objectifs poursuivis par la réforme lors de la création des pôles territoriaux ?</li> <li>• De quelle manière le modèle organisationnel mis en place devait-il permettre d'atteindre ces objectifs et quels sont les résultats observés ?</li> <li>• Dans quelle mesure les missions prévues par le Code sont-elles mises en œuvre dans la pratique, et avec quels écarts éventuels entre pôles ?</li> <li>• Quel est le coût moyen effectif d'un accompagnement (ou par élève accompagné), selon les missions (AR, IPT, collectives) et selon les pôles ?</li> <li>• Quel est le taux réel d'utilisation des moyens de fonctionnement par rapport au taux maximal prévu par le Code ? Quel est l'impact de la différence du taux réel avec le taux prévu de 20% sur le fonctionnement des pôles territoriaux ?</li> <li>• Comment a évolué le nombre d'élèves en IPT par pôle et par territoire ?</li> </ul>
<b>5.</b>	<b>INDICATIONS SUR LES OPTIONS D'AMELIORATION A DEVELOPPER</b>
	Options d'efficience : oui Options d'efficacité : oui Options d'épargne : oui Changement législation envisageable : oui

<b>6</b>	<b>Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée):</b>	2024 AJU	2025 AJU	2026	2027	2028
	DO 53 PA 31 BA 1103		23.681	22.200		
	DO 53 PA 32 BA 4301		25.345	25.841		
	DO 53 PA 33 BA 4401		58.976	55.630		
	DO 53 PA 50 BA 4107	6.459	1.775	4.171		
	DO 53 PA 53 BA 4301	4.500	2.582	3.511		
	DO 53 PA 56 BA 4401	12.151	8.196	9.460		
	<b>Total</b>		<b>120.553</b>	<b>120.813</b>		

### **3.2. Optimisation des dépenses de maintenance et fonctionnement de l'ETNIC**

<b>SUJET DE LA REVUE DES DEPENSES :</b>	<b>Optimisation des dépenses de maintenance et fonctionnement de l'ETNIC</b>
<b>1</b>	<b>CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>La revue des dépenses porte sur le budget de maintenance et fonctionnement de l'ETNIC (hors projets), soit environ 90 millions d'euros en 2025, représentant la part des dépenses consacrées au bon fonctionnement quotidien des services fournis par l'ETNIC.</p> <p>La maintenance comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipements utilisateurs (laptops, téléphonie),</li> <li>• Les infrastructures techniques (serveurs, réseaux, data centers),</li> <li>• La maintenance des applications existantes,</li> <li>• Le helpdesk et l'assistance technique,</li> <li>• Les licences logicielles et matérielles,</li> </ul> <p>Le fonctionnement reprend entre autres le loyer, le mobilier, les assurances, ainsi que les ressources humaines nécessaires pour la continuité de service.</p>
<b>2</b>	<b>RAISON DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>Il apparaît nécessaire de renforcer le pilotage budgétaire afin de revoir le modèle, les processus et l'affectation du budget annuel. En ce qui concerne les dépenses actuelles la gestion des coûts de maintenance requièrent un focus particulier vu l'importance et la croissance de ces coûts les dernières années.</p> <p>Le processus de pilotage budgétaire reste complexe au sein de l'ETNIC. Si les données existent dans SAP, elles ne sont pas exploitées de manière opérationnelle et ne permette pas de les utiliser de manière structurelle dans la prise de décision. La réconciliation entre le budget, les coûts actuels et la stratégie est un exercice laborieux qui ne se fait que quelques fois par an.</p> <p>Ce fonctionnement dispersé et parcellaire empêche l'ETNIC de disposer d'une vision consolidée et exploitable de ses dépenses. Il limite également la capacité à rapprocher les ressources engagées des priorités stratégiques de l'ETNIC et de la Fédération Wallonie-Bruxelles et à identifier les marges de manœuvre nécessaires.</p> <p>Dans le cadre du budget initial 2026, l'ETNIC prévoit de prendre des mesures afin de diminuer les frais de maintenance par rapport à 2025, notamment en limitant le recours à la consultance.</p>
<b>3.</b>	<b>OBJECTIF QUE LA REVUE DES DEPENSES DOIT ATTEINDRE</b>
	<p>L'objectif de la revue des dépenses est de formuler des options d'améliorations en vue d'optimiser le pilotage budgétaire de l'ETNIC et d'améliorer la qualité, la fiabilité et l'exploitabilité des données financières disponibles. La revue vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer dans une première phase de manière précise les budgets et les dépenses liés à la maintenance et le fonctionnement comme décret dans le champ d'application.</li> <li>• Améliorer le pilotage budgétaire en structurant le suivi et la gouvernance du budget ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la qualité et l’exploitation des données disponibles, afin de disposer d’une vision claire et opérationnelle des dépenses de maintenance et fonctionnement ;</li><li>• Permettre, dans une phase ultérieure, l’élaboration des options visant à identifier les marges de manœuvre et à soutenir les décisions stratégiques pour l’ETNIC et le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Parmi les options, au moins une option devra représenter un impact budgétaire d’au moins 10% du coût de maintenance et fonctionnement tel que déterminé dans le cadre de cette RD. Ce coût est estimé à 80 millions euro dans le budget initial 2026, sauf si le Groupe de travail établit un autre montant sur base de l’analyse menée en première phase.</li></ul> <p>Il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de décider le suivi qui doit être donné aux options repris dans le rapport. Cette décision ne relève pas du périmètre des travaux du Groupe de travail.</p>												
4.	<b>QUESTIONS DE RECHERCHES SPECIFIQUES</b>												
	<p>Le groupe de travail devrait se pencher sur les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comment les besoins et opportunités sont déterminés et recensés</li><li>• Comment les priorités sont déterminées et suivies</li><li>• Comment les performances, la qualité des prestations et l’atteinte des objectifs de la totalité des dépenses liées à la maintenance et le fonctionnement sont fixés et suivis ?</li><li>• Quelles améliorations pourraient être introduites à court et moyen terme ?</li><li>• Quel est le budget (dépenses) destiné à financer la maintenance et le fonctionnement (hors projet).</li><li>• Comment le budget est-il actuellement défini et suivi, et quels rôles et responsabilités existent pour le pilotage budgétaire et la comptabilité ?</li><li>• Quels mécanismes de pilotage et de coordination budgétaire existent actuellement ?</li><li>• Quels facteurs expliquent l’évolution des dépenses de maintenance et fonctionnement sur la période analysée ?</li><li>• Quelle est l’information actuellement disponible pour assurer le suivi quotidien de ces dépenses, et quelles améliorations pourraient être envisagées à court et moyen terme afin de renforcer ce suivi ?</li><li>• Dans quelle mesure ces dépenses sont-elles cohérentes avec les priorités stratégiques de l’ETNIC et de la FWB, et quelles dépenses présentent un potentiel d’optimisation ou de rationalisation ?</li><li>• Quels freins techniques ou organisationnels limitent le suivi et l’exploitation des données financières ?</li><li>• L’analyse pourrait-elle être élargie à d’autres catégories de dépenses si de nouveaux éléments apparaissent ou deviennent pertinents pour le pilotage ?</li></ul>												
5.	<b>INDICATIONS SUR LES OPTIONS D’AMELIORATION A DEVELOPPER</b>												
	Options d’efficience : oui Options d’efficacité : oui Options d’épargne : oui Changement législation envisageable : oui												
6	<table><tr><td><b>Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée): en milliers d’€</b></td><td>2024</td><td>2025</td><td>2026</td><td>2027</td><td>2028</td></tr><tr><td>DO 12 AB 14.4101</td><td>114.12 3</td><td>119.7 54</td><td>114.1 23</td><td></td><td></td></tr></table>	<b>Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée): en milliers d’€</b>	2024	2025	2026	2027	2028	DO 12 AB 14.4101	114.12 3	119.7 54	114.1 23		
<b>Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée): en milliers d’€</b>	2024	2025	2026	2027	2028								
DO 12 AB 14.4101	114.12 3	119.7 54	114.1 23										

### 3.3. Révision des programmes de dépenses de Wallonie-Bruxelles International (WBI)

<b>SUJET DE LA REVUE DES DEPENSES :</b>	Révision des programmes de dépenses de Wallonie-Bruxelles International (WBI)
<b>1</b>	<b>CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>Wallonie-Bruxelles International (WBI) a été créé par l'accord de coopération du 20 mars 2008 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale « créant une entité commune pour les relations internationales de Wallonie-Bruxelles » ;</p> <p>Une dotation annuelle est versée par la Fédération Wallonie-Bruxelles à Wallonie-Bruxelles International. Le montant est inscrit au budget des dépenses. Une dotation est également versée par la Wallonie.</p> <p>Le budget des dépenses de WBI est quant à lui divisé en différents programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme 01 « Montants à payer aux personnes attachées à l'organisme »</li> <li>• Programme 02 « Visibilité Wallonie-Bruxelles »</li> <li>• Programme 03 « Programme d'événements exceptionnels »</li> <li>• Programme 04 « Représentation de la Communauté française à l'étranger »</li> <li>• Programme 05 « Secteur multilatéral »</li> <li>• Programme 06 « Secteur bilatéral »</li> <li>• Programme 07 « Politiques sectorielles »</li> <li>• Programme 08 « Dépenses particulières »</li> <li>• Programme 09 « Activités du BIJ »</li> <li>• Programme 10 « Dépenses pour ordre »</li> </ul> <p>Les programmes 01 et 04 correspondent principalement à des dépenses de fonctionnement, alors que les autres programmes couvrent des dépenses d'actions/programmatiques/sectorielles.</p> <p><b>Base légale :</b> Décret du 9 mai 2008 portant assentiment à l'accord de coopération entre la CF, la RW et la COCOF, créant une entité commune pour les relations internationales de Wallonie-Bruxelles</p>
<b>2</b>	<b>RAISON DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>En tant qu'opérateur de la politique internationale de la FWB et de la Wallonie, WBI mobilise des ressources significatives à des fins de coopération, de rayonnement, et de soutien à des acteurs dans des secteurs variés relevant des compétences de la FWB et de la Wallonie.</p> <p>Le lancement d'une revue des dépenses pour WBI s'inscrit dans un contexte de responsabilité budgétaire, qui rend nécessaire une analyse approfondie de l'affectation et de la soutenabilité des ressources. Au fil du temps, les missions, dispositifs et outils portés par WBI se sont étendus, sans qu'une évaluation transversale de leur cohérence et de leur articulation n'ait été conduite de manière globale.</p> <p>Dans un environnement en évolution, cette démarche vise également à renforcer le pilotage stratégique de l'institution, en veillant à aligner les moyens disponibles sur les priorités reprises dans la Note de politique internationale 2024-2029 (NPI).</p> <p>Elle s'inscrit enfin dans une logique d'amélioration continue de la performance</p>

	publique, reposant sur des données objectivées et partagées.
<b>3.</b>	<b>OBJECTIF QUE LA REVUE DES DEPENSES DOIT ATTEINDRE</b>
	<p>L'objet de la RD est d'élaborer plusieurs propositions d'économies envisageables. Parmi celles-ci, au moins une option devra représenter un impact budgétaire d'au moins 10% par rapport à la subvention de la FWB à la WBI dans le budget initial 2026.</p> <p>Chaque option devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- préciser l'impact potentiel sur l'efficacité de l'action de WBI</li> <li>- viser à éviter ou minimiser l'impact négatif sur la réalisation des objectifs de WBI ainsi que pour les bénéficiaires/usagers.</li> <li>- assurer une cohérence maximale avec les priorités du Gouvernement telles que décrites dans la NPI.</li> </ul> <p>Ces options porteront en première instance sur les dépenses du réseau extérieur de WBI, et ce dans l'ensemble des programmes. Si le scope prioritaire ne permet pas d'aboutir à une proposition générant un impact budgétaire d'au moins 10%, celui-ci devra être élargi dans un second temps. L'élargissement éventuel du scope de la mission fera l'objet d'une information du COPIL et d'une validation concertée, en tenant compte de l'origine des budgets concernés.</p> <p>Ainsi, au vu des spécificités du budget de WBI et de ses dotations :</p> <p>Il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de la FWB de décider le suivi qui doit être donné aux options relatives aux lignes budgétaires qui lui sont spécifiques.</p> <p>Il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de la FWB et de la Wallonie de décider le suivi qui doit être donné aux options qui les concernent conjointement, relativement aux lignes budgétaires qui leur sont communes sur base de la répartition basée sur la clé 50/50.</p> <p>Chaque Gouvernement gardera évidemment la main sur la définition de ses dotations.</p> <p>Cette décision ne relève pas du périmètre des travaux du Groupe de travail. »</p>
<b>4.</b>	<b>QUESTIONS DE RECHERCHES SPECIFIQUES</b>
	<p>Le groupe de travail abordera les éléments suivants dans la phase analytique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un repérage transversal devra être réalisé sur l'ensemble des dépenses de WBI, afin d'identifier les dépenses liées aux réseaux (délégations, centres culturels, CSA, actions, immobilier, missions...) et aux actions menées dans les pays où WBI est présent. Ce repérage devra se faire sur une période minimale de 5 ans (2020-2025).</li> <li>- Une analyse de ces dépenses sur base de leur efficacité, efficacité et cohérence avec les priorités comme décrit dans la NPI ainsi que les évolutions du contexte international.</li> <li>- La synergie avec les autres entités et en particulier avec le fédéral est mis dans la NPI. Celle-ci doit être un élément d'attention dans les orientations à dégager.</li> <li>- Clarification des facteurs qui déterminent l'évolution de ces dépenses dans la période 2020-2025 et ainsi que les dépenses futures.</li> <li>- Le calendrier concernant le réseau (délégations en 2027, ...) doit également guider la réflexion.</li> <li>- Analyse de la structure des coûts et les possibilités de rationalisation ou de redéploiement ciblé.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des mécanismes existants de concertation et coopération en matière de politique internationale, tant avec les autres entités francophones qu'avec les autres entités belges actives dans ce domaine.</li> <li>- En fonction d'un élargissement potentiel de dépenses incluses dans le périmètre, les analyses pourront être élargies afin d'inclure d'autres catégories de dépenses.</li> </ul>					
<b>5.</b>	<b>INDICATIONS SUR LES OPTIONS D'AMELIORATION A DEVELOPPER</b>					
	Options d'efficience : oui Options d'efficacité : oui Options d'épargne : oui Changement législation envisageable : oui					
<b>6</b>	<b>Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée): en milliers d'€</b>	2024	2025 (AJU)	2026 (INI)	2027	2028
	DO 14 AB 11.4101	46.742	43.945	42.945		



### 3.4. Optimisation de l'utilisation et de la maintenance des infrastructures scolaires de Wallonie-Bruxelles Enseignement.

SUJET DE LA REVUE DES DEPENSES :	Optimisation de l'utilisation et de la maintenance des infrastructures scolaires de Wallonie-Bruxelles Enseignement.
1	<b>CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>Le parc immobilier scolaire de la FWB représente environ 3,2 millions de m<sup>2</sup> construits et 10,5 millions de m<sup>2</sup> d'espaces extérieurs.</p> <p>Le coût d'entretien et de maintenance de ces surfaces recouvre plusieurs dimensions relevant à la fois des compétences du Service général des Infrastructures scolaires de la FWB (Direction générale des Bâtiments et de la Logistique de WBE) et des établissements scolaires que ces bâtiments/sites abritent.</p> <p>Il peut se décomposer de façon simplifiée en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien courant (rénovation légère, lourde, petit entretien, ...) (SGISFWB)</li> <li>- Maintenance (nettoyage, gestion de l'usure « locative », ...) (établissement)</li> <li>- Exploitation (charges, coût énergétique, ...) (établissement)</li> <li>- Indirectement : le coût organisationnel (surveillances, gestion des flux d'élèves, ...) (établissement)</li> </ul> <p>La prise en charge de ces coûts revient entièrement à la FWB, soit via la dotation du SACA des bâtiments scolaires de la FWB (couverte par le Décret du 5 février 1990 relatif aux bâtiments scolaires de l'enseignement non universitaire organisé ou subventionné par la communauté française).</p> <p>Actuellement la dotation relative à l'entretien courant des bâtiments et sites s'élève à 61.326.000 € (chiffre 2025) par an, dont 13.930.000 € d'inéluctables » (locations, assurances, ...), soit 14,8 €/m<sup>2</sup>/an (déduction faite des inéluctables).</p> <p><b>Base légale :</b></p> <p>Décret spécial du 7 février 2019 portant création de l'organisme public chargé de la fonction de Pouvoir organisateur de l'Enseignement organisé par la Communauté française</p> <p>Décret du 5 février 1990 relatif aux bâtiments scolaires de l'enseignement non universitaire organisé ou subventionné par la communauté française</p> <p>Règlement administratif d'entretien (circulaire 5245 du 30 avril 2015).</p>
2	<b>RAISON DE LA REVUE DES DEPENSES</b>
	<p>Le parc immobilier scolaire de la FWB représente environ 3,2 millions de m<sup>2</sup> construits et 10,5 millions de m<sup>2</sup> d'espaces extérieurs.</p> <p>Depuis le Décret spécial du 7 février 2019 portant création de l'organisme public chargé de la fonction de Pouvoir organisateur de l'Enseignement organisé par la Communauté française, ces matières sont regroupées sous une même coupole, ce</p>

	<p>qui laisse espérer la possibilité d'une approche intégrée en vue d'une optimisation de l'utilisation de ces surfaces et leur maintenance, en vue de réduire les coûts évoqués ci-dessus. Depuis 2019, grâce à la création de WBE, la gestion intégrée s'est sensiblement améliorée au travers du développement progressif d'une meilleure transversalité entre les besoins des utilisateurs et de la programmation des travaux. Un travail est également en cours sur le développement de priorités partagées entre les besoins techniques et les besoins pédagogiques et d'offre d'enseignement.</p> <p>En ce qui concerne l'utilisation et la manutention de ce parc immobilier, il y a plusieurs points d'attention.</p> <p>Un premier point concerne l'optimisation de l'utilisation et la maintenance des surfaces évoquées. Partant du constat que les surfaces scolaires doivent prioritairement servir leur fonction première, vouées à l'enseignement, cette optimisation devrait répondre principalement à l'amélioration des moyens dédiés à l'entretien de type « propriétaire » du parc, aujourd'hui insuffisants comme objectif dans le cadre du chantier sur les bâtiments scolaires.</p> <p>Un deuxième point d'attention serait les méthodes de maintenance des infrastructures scolaires.</p> <p>En troisième lieu il faudra analyser l'utilisation des surfaces scolaires en anticipant les évolutions démographiques et socio-économiques qui influencent la répartition géographique de l'offre scolaire. Ces surfaces doivent rester prioritairement dédiées à leur fonction première, l'enseignement, tout en préservant les possibilités de déploiement et d'évolution des établissements dans le futur. Tenant compte de cette contrainte, il paraît y avoir une opportunité d'optimiser l'utilisation et la maintenance des surfaces évoquées ci-dessus avec un impact à de multiples niveaux, et d'ampleur importante au regard de la taille du parc et l'échelle couverte.</p>
3.	<p><b>OBJECTIF QUE LA REVUE DES DEPENSES DOIT ATTEINDRE</b></p> <p>L'objectif de cette RD est de formuler des options d'amélioration en vue d'une diminution des surfaces scolaires et de la mobilisation financière finale liée à l'utilisation et au maintien du parc immobilier scolaire de la FWB, en vue d'améliorer l'impact des moyens existants.</p> <p>Parmi celles-ci, au moins une option devra représenter un impact budgétaire d'au moins 10% par rapport au budget initial 2026.</p> <p>Il appartiendra ultérieurement au Gouvernement de décider le suivi qui doit être donné aux options reprises dans le rapport. Cette décision ne relève pas du périmètre des travaux du Groupe de travail.</p>
4.	<p><b>QUESTIONS DE RECHERCHES SPECIFIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les facteurs qui déterminent l'évolution des coûts liés à l'utilisation et la maintenance des surfaces des bâtiments scolaires de la FWB?</li> <li>- Quelles sont les possibilités les plus pertinentes de diminuer les m<sup>2</sup> concernés et quels en seraient les impacts budgétaires directs et indirects pour le SACA et le SECA établissements scolaires :</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution par aliénation pure (identifier les éventuelles sous-utilisations, rationaliser les sites/bâtiments, les utilisations (aspect organisationnel)</li> <li>- Diminution par une collaboration avec un autre pouvoir public avec maintien de l'accès aux établissements scolaires pendant les heures d'activité lorsque nécessaire (ex. : halls sportifs, piscines, ...).</li> <li>- Autres</li> <li>- Quelles sont les possibilités les plus pertinentes de mutualiser les m<sup>2</sup> concernés et quels en seraient les impacts budgétaires directs et indirects pour le SACA et le SECA établissements scolaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation des m<sup>2</sup> par des tiers en dehors des heures scolaires</li> <li>- Mise en commun d'infrastructures polyvalentes</li> <li>- Mixité des fonctions</li> <li>- Autres</li> </ul> </li> <li>- Quelles sont les possibilités les plus pertinentes de diminuer les charges et coûts de maintenance et quels en seraient les impacts budgétaires directs et indirects pour le SACA et le SECA établissements scolaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation les coûts de maintenance (gestion des espaces verts, méthodes de nettoyage, ...)</li> <li>- Amélioration des performances énergétiques</li> <li>- Autres</li> </ul> </li> </ul>					
5.	<b>INDICATIONS SUR LES OPTIONS D'AMELIORATION A DEVELOPPER</b>					
	Options d'efficience : oui Options d'efficacité : oui Options d'épargne : oui Changement législation envisageable : oui					
6	<b>Montant total des dépenses pour le sujet (pour le futur, évolution à politique inchangée): en milliers d'€</b>	2024	2025	2026	2027	2028
	DO 44 PA 01 AB 6101	57.989	61.326	63.832		

#### **4. RD 2025: Rapports finaux**

Les rapports finaux sont disponibles sur le site de la DGBF : <https://budget-finances.cfwb.be/budget-et-comptabilite/revue-des-depenses/>