2025

REVUE DES DÉPENSES

OPTIMISATION DE LA GESTION BUDGÉTAIRE DES IPPJ ET DU CCMD

RAPPORT

10 septembre 2025

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

1. INTRODUCTION 4
1.1. Contexte de la RD 4
1.2. Méthodologie employée 4
2. ANALYSES 5
2.1. Analyse des disparités budgétaires entre les IPPJ 5
2.1.1. Introduction aux disparités identifiées 6
2.1.2. Résultats de l'analyse 8
2.1.3. Perspectives d'amélioration 13
2.2. Évaluation de l'impact de la vétusté des infrastructures 13
2.2.1. Inventaire des bâtiments et indice de vétusté des IPPJ 13
2.2.2. Pondération des superficies des IPPJ 15
2.2.3. Impact financier et opérationnel 17
2.3. Analyse des politiques d'achat et de gestion des coûts 20
2.3.1. Organisation des politiques d'achat 20
2.3.2. Benchmarking et bonnes pratiques 23
2.3.3. Perspectives d'amélioration 23
2.4. Analyse des modes de gestion et de la répartition des tâches liées à la gestion de l'immobilier 24
2.4.1. Organisation actuelle 24
2.4.2. Benchmarking et bonnes pratiques 25
2.4.3. Perspectives d'optimisation 26
2.5. Indicateurs de performance 26
3. OPTIONS D'AMÉLIORATION POLITIQUES 27
Option 1 – Transférer à la DGI la gestion et le budget liés à l'entretien des bâtiments, aux espaces verts et à l'énergie. 27
Option 2 – Centraliser la gestion des achats des IPPJ et du CCMD. 30
Option 3 – Établir un plan pluriannuel des achats. 33
Option 4 – Mettre en place une gestion des stocks uniformisée. 35
Option 5 – Etablir une série d'indicateurs en matière de politique d'achat et de gestion budgétaire 37
Option 6 – Externaliser certaines tâches techniques spécifiques pour renforcer l'efficacité de la gestion des infrastructures 39
Option 7 – Proposer un cadre réglementaire pour la prise en charge des frais individuels (médicaux et scolaires) des jeunes. 40
4. ANNEXES 41
Annexe A : Cahier des charges 41

Annexe B – Données utilisées pour l'analyse des disparités budgétaires 44
Annexe C – Ajustement des dépenses 45
Annexe D – Cartographie des IPPJ 47
Annexe E – Types de prise en charge au sein des IPPJ 48
Annexe F – Profil global des IPPJ par capacité de PEC réelle 50
Annexe G – Évolution et proportion des dépenses des IPPJ entre 2022 et 2024 51
Annexe H - Aperçu des dépenses les plus significatives des IPPJ 2022-2024 55
Annexe I – Écarts notables par type de dépense (2022-2024) 58
Annexe J - Inventaire et état actuel des bâtiments des IPPJ 59
Annexe K - Centralisation ou décentralisation des achats – enjeux et arbitrages 60
Annexe L – Liste des abréviations 61

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte de la RD

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 (voir Annexe A, page 41).

1.2. Méthodologie employée

La méthodologie de cette RD s'articule autour d'une approche systématique et analytique, visant à identifier et expliquer les disparités budgétaires entre les IPPJ et le CCMD en vue d'identifier des leviers d'optimisation budgétaire et organisationnelle. Cette démarche repose sur une comptabilité analytique approfondie, la mobilisation de données budgétaires exhaustives et le recours à une expertise externe en vue d'une mission d'analyse comparative spécifique.

Le processus repose sur une transition d'une comptabilité générale à une comptabilité analytique sommaire, permettant de distinguer les coûts associés à quatre axes principaux : les jeunes pris en charge (bénéficiaires), les infrastructures (site), les projets éducatifs/cadre d'intervention (éducation) et l'administration générale.

Plusieurs hypothèses de travail ont été formulées afin d'orienter les analyses, sur base de critères objectivables tels que la superficie des sites, les capacités de prise en charge (PEC) maximales associées aux taux d'occupation, la vétusté des infrastructures, ou encore le nombre d'équivalents temps plein (ETP) par IPPJ.

Une expertise externe, confiée à la société Consultis, s'est concentrée sur la collecte d'explications qualitatives afin de mieux comprendre encore les spécificités locales en rencontrant les équipes de direction des IPPJ, ainsi que sur la comparaison de pratiques budgétaires et organisationnelles avec d'autres structures similaires (centres en France, FEDASIL). Des échanges d'informations ont également été menés avec l'administration flamande, à des fins de mise en perspective comparative[1].

[1] Certaines informations complémentaires issues de ces échanges pourraient encore être transmises ultérieurement. Elles sont susceptibles, le cas échéant, d'entraîner des ajustements mineurs dans les éléments du rapport.

2. ANALYSES

2.1. Analyse des disparités budgétaires entre les IPPJ[2]

Les disparités budgétaires entre les différentes IPPJ et le CCMD résultent de facteurs structurels, opérationnels, historiques et contextuels. La présente analyse repose sur une approche comparative utilisant des données budgétaires détaillées (*voir annexe B en page 44*) vise à en expliquer les causes.

L'analyse repose sur une double approche : une classification détaillée des dépenses permettant une lecture fine des différents postes budgétaires et une mise en relation des dépenses avec des critères explicatifs.

- Structuration des données : catégorisation des dépenses

Au total, 24 142 liquidations budgétaires ont été réalisées en 2022, 2023 et 2024 au niveau des IPPJ et du CCMD[3], représentant un montant global de 12 179 087,10 € liquidés pour toutes les catégories de dépenses[4]. Ce montant - auquel il convient d'ajouter les dépenses de transfèrement - correspond aux paiements réellement effectués par les IPPJ et le CCMD pour assurer leur fonctionnement et la prise en charge des jeunes sur cette période de référence pour la présente RD.

La totalité de ces liquidations budgétaires peut être rattachée à 243 types de dépenses (achat de jeux éducatifs, papeterie, carburant, etc.). Elles ont été ajustées (*voir annexe C en page 45*) en fonction de divers facteurs pouvant les influencer, tels que la capacité maximale de PEC, le taux d'occupation, le nombre d'ETP ou encore la superficie des sites.

Les dépenses ont été regroupées en une quarantaine de catégories génériques (ex. : énergie, entretien, alimentation…), pour faciliter les comparaisons. Ces catégories génériques regroupent, pour l'essentiel, des types de dépenses soumis aux mêmes variables d'explication, garantissant ainsi une cohérence globale de l'analyse. Ces catégories génériques ont ensuite été reliées à quatre grandes typologies de coûts pour une vision plus globale.

- Cartographie des IPPJ : définition des critères explicatifs

Les principales caractéristiques structurelles (*voir annexe D en page 47)* concernent la superficie et les infrastructures (taille du site, état des bâtiments, etc.) ; l'organisation et la capacité d'accueil (nombre d'ETP, capacité maximale de PEC, taux d'occupation, durée moyenne de placement, etc.) ; le fonctionnement (régime fermé ou ouvert, type de PEC, etc.) ; la localisation géographique, etc.

- Mise en relation des catégories de dépenses et des critères explicatifs

L'étape clé de l'analyse a consisté à croiser les principaux types de dépenses (en termes de montants budgétaires) et les catégories génériques de dépenses avec les informations plus contextuelles des

---

[2] Cette section a pour but de répondre à l'objectif du cahier des charges visant à analyser et comprendre les écarts budgétaires entre les IPPJ et le CCMD en identifiant les facteurs responsables de ces différences afin d'identifier les principales sources d'inefficacité.

[3] Étant donné que le CCMD et l'IPPJ de Saint-Hubert partagent le même site et que la distinction des dépenses entre les deux institutions n'est pas possible pour l'ensemble des postes concernés, les dépenses et les données du CCMD sont systématiquement intégrées à celles de l'IPPJ de Saint-Hubert. Cette approche permet d'assurer la fiabilité des comparaisons et d'éviter toute distorsion dans l'analyse des données de l'IPPJ de Saint-Hubert.

[4] A savoir, 6 090 liquidations et un montant de 3 692 651,40 € pour les dépenses de fonctionnement, 16 766 liquidations et un montant de 5 497 793,21 € pour les dépenses d'entretien des jeunes, 1 229 liquidations et un montant de 3 348 543,87 € pour les dépenses d'énergie et 39 liquidations et un montant de 180 398,62 € pour les dépenses en immobilisations.

IPPJ afin d'identifier les disparités budgétaires. Pour cela le profil de chaque IPPJ a été élaboré, en mettant en avant les écarts de dépenses par principaux type de dépenses et par catégories génériques ainsi que certaines particularités[5].

2.1.1. Introduction aux disparités identifiées

Les IPPJ et le CCMD sont des institutions, dans le cadre de mesures judiciaires, dédiées à l'accueil et à l'encadrement des jeunes poursuivis du chef d'un fait qualifié d'infraction (IPPJ) ou ayant fait l'objet d'un dessaisissement (CCMD)

Le Décret du 18 janvier 2018 portant le Code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse pose comme principe que « *la prévention, l'aide et la protection poursuivent des objectifs d'éducation, de responsabilisation, d'émancipation et d'insertion sociale* ». Il dispose également que « *les prises en charge des services, agréés ou non, et des institutions publiques répondent aux besoins reconnus en matière de délinquance juvénile, visent à la réinsertion sociale du jeune et s'inscrivent dans une démarche éducative et restauratrice* ».

Le Décret du 14 mars 2019 relatif à la prise en charge en Centre communautaire des jeunes ayant fait l'objet d'un dessaisissement pose comme principe fondamental que « *l'exécution de la mesure ou de la peine privative de liberté se déroule dans le centre dans le cadre d'un régime de vie en communauté. Ce régime implique que le jeune se tient en principe dans les espaces communs, sauf lorsqu'il fait l'objet d'un isolement, à titre de mesure de sécurité ou de sanction disciplinaire. Le jeune se tient dans l'espace de séjour qui lui est attribué pendant la période fixée par le règlement d'ordre intérieur pour le repos nocturne et pendant les autres périodes ou activités désignées par le règlement d'ordre intérieur* ».

Chaque IPPJ est conçue pour répondre à des besoins spécifiques en fonction de son régime (ouvert et/ou fermé) et des projets éducatifs qu'elle met en place, conformément aux cadres réglementaires et légaux en vigueur (*voir annexe E en page 4848*). Ces institutions offrent aux jeunes qu'elles accueillent un accompagnement pluridisciplinaire, combinant un soutien éducatif, social, psychologique et médical.

Les activités proposées au sein des IPPJ et du CCMD sont adaptées aux projets éducatifs et au cadre d'intervention propre à chaque établissement (*voir annexe E en page 48*). Elles englobent l'enseignement scolaire, des ateliers professionnels, des activités sportives et culturelles, ainsi que des programmes axés sur la responsabilisation et l'autonomie. Ces initiatives ont pour objectif d'aider les jeunes à reconstruire un parcours de vie stable, à prendre conscience des conséquences de leurs actes et à favoriser leur réinsertion sociale.

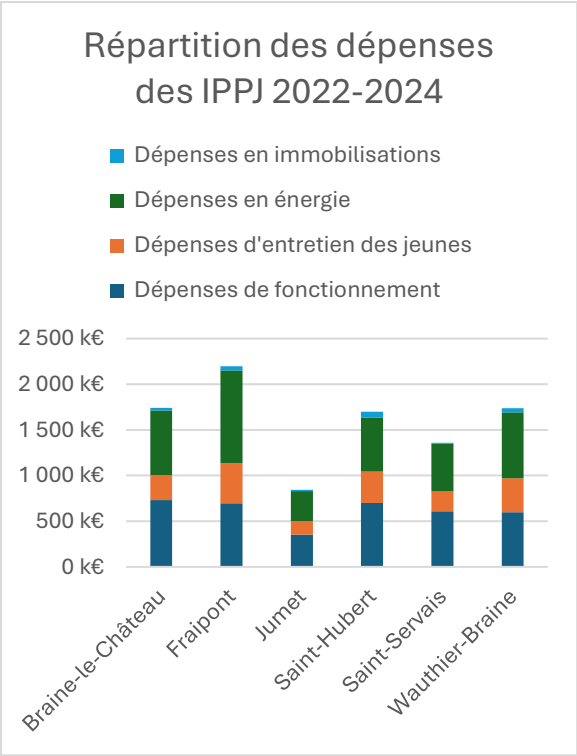
Type de prise en charge	Type de régime	IPPJ	Nombre de places
Mesure de placement en unité d'Évaluation et d'Orientation - SEVOR	Régime ouvert	Wauthier-Braine	10 places – garçons
		Saint-Servais	8 places - filles
	Régime fermé	Saint-Hubert	30 places (+ 3 d'urgence) – garçons
		Saint-Servais	1 place - filles
Mesure de placement en unité Education intra-muros	Régime ouvert	Fraipont	36 places – garçons
		Wauthier-Braine	22 places – garçons
		Saint-Servais	24 places – filles

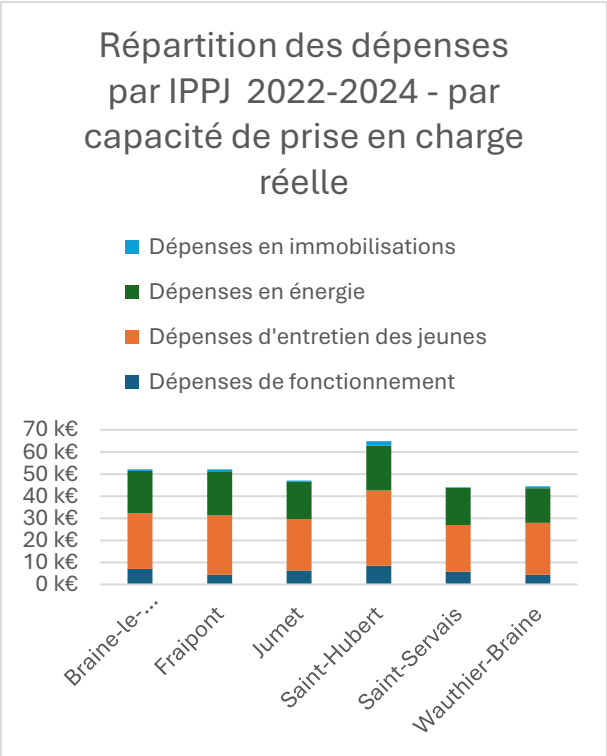
[5] À titre d'exemple, l'IPPJ de Saint-Hubert n'est pas raccordée au réseau d'eau courante. L'établissement est alimenté par un hydrophore, et une taxe fédérale, facturée via le centre de détention de Saint-Hubert, lui est imposée. Cette situation explique leur consommation élevée d'eau en bouteille.

	Régime fermé	Braine-Le-Château	40 places (+ 3 d'urgence) – garçons
		Fraipont	10 places – garçons
		Wauthier-Braine	10 places – garçons
		Saint-Servais	3 places (+1 d'urgence) – filles
Mesure de placement en unité Education extra-muros	Régime ouvert	Fraipont	10 places – garçons
		Jumet	22 places - garçons
Mesure de placement en unité Intermède	Régime ouvert (Hors IPPJ)	Wauthier-Braine	10 places – garçons
		Saint-Servais	2 places – filles

Une première analyse globale des dépenses des IPPJ pour la période 2022-2024, ajustées selon la capacité de PEC réelle[6] offre une lecture plus cohérente des écarts entre institutions. En intégrant le taux d'occupation moyen, ce mode de calcul reflète plus fidèlement l'image générale des dépenses engagées par jeune pris en charge.

Le graphique suivant compare, en €/PEC réelle les dépenses de fonctionnement, d'entretien des jeunes, d'énergie et d'immobilisations (*voir annexe F en page 5050*).





Saint-Hubert affiche le coût total le plus élevé. Fraipont & Braine-le-Château présentent des coûts énergétiques élevés. Saint-Servais reste la plus économe. Wauthier-Braine présente une répartition équilibrée et Jumet des dépenses homogènes sans poste dominant.

[6] La capacité de PEC réelle de chaque IPPJ a été calculée en pondérant sa capacité maximale par son taux d'occupation moyen sur la période 2022-2024. Les pondérations tiennent compte du taux d'occupation spécifique à chaque régime (ouvert et/ou fermé) et à chaque type de PEC, afin d'obtenir une estimation plus fidèle à la réalité. Cette approche permet de mesurer non pas la capacité d'accueil théorique de l'institution, mais le nombre moyen de jeunes effectivement pris en charge à un instant donné.

Des données complémentaires montrant l'évolution sur 2022, 2023 et 2024 ainsi que le pourcentage représenté par chaque IPPJ se retrouvent en annexe (*voir annexe G en page 5151*).

L'analyse a permis d'identifier plusieurs facteurs explicatifs des disparités entre IPPJ : le régime (ouvert/fermé), la capacité d'accueil et l'organisation des services.

Les IPPJ comptent entre 48 et 134 ETP. Le ratio éducateur/PEC maximale varie de 0,8 à 12 selon les institutions (données juin 2024). Certaines IPPJ disposent d'effectifs internes couvrant l'ensemble des besoins éducatifs et médicaux, tandis que d'autres ont recours à des prestataires externes. Les durées moyennes de placement varient fortement selon les types de prise en charge, de 26 jours en régime SEVOR ouvert à 170 jours en régime Education fermé (données 2022).

Les dépenses énergétiques des IPPJ varient également considérablement. La consommation annuelle oscille entre 168 kWh/m² (Saint-Servais) et plus de 460 kWh/m² (Saint-Hubert). Les IPPJ utilisent principalement du chauffage au mazout, à l'exception de Jumet, qui fonctionne au gaz, et de Fraipont, où certaines sections rénovées (régime ouvert) sont chauffées aux pellets, tandis que d'autres (régime fermé et bâtiments administratifs) restent au mazout. Il s'agit également de noter que les dépenses de transfèrement des jeunes diffèrent selon les accords de transport et la localisation des IPPJ.

2.1.2. Résultats de l'analyse

Les disparités budgétaires identifiées entre les IPPJ mettent en lumière des différences significatives dans plusieurs postes de dépenses, influencées par des facteurs structurels, organisationnels et contextuels. Ces résultats sont le fruit d'une analyse détaillée des données budgétaires et opérationnelles collectées. Ils sont complétés, le cas échéant, par des précisions apportées par les entretiens.

- Identification des disparités dans les types de dépenses les plus significatifs

L'analyse des dépenses les plus significatives sur la période 2022-2024[7], ajustée en prenant en compte divers facteurs (PEC réelle, superficie pondérée, etc.) met en évidence des écarts significatifs entre institutions. Ces variations ne peuvent être expliquées uniquement par la taille ou la capacité d'accueil des institutions, mais traduisent également des différences structurelles et organisationnelles. Certaines institutions affichent des écarts particulièrement marqués par rapport à la moyenne (*voir annexe H en page 55*)[8].

- Les achats de denrées alimentaires par PEC réelle varient de 10k€ (Saint-Servais) à plus de 20k€ (Saint-Hubert). À Saint-Hubert, plusieurs facteurs cumulatifs contribuent aux dépenses plus élevées dont des dysfonctionnements passés dans les volumes de commandes signalés par la direction, laquelle a mis en place depuis début 2025 un contrôle plus strict. Une activité culinaire éducative utilise également une partie des denrées.

  Braine-le-Château, Fraipont et Wauthier-Braine présentent des dépenses similaires entre 14k€ à 16k€, traduisant une gestion homogène de ce poste budgétaire. Jumet, avec 13,5k €, se situe dans une fourchette proche de la moyenne. Les deux IPPJ en régime fermé présentent les

[7] Les aspects liés à la vétusté (combustible de chauffage et réparation des bâtiments) sont également significatifs mais ils sont abordés dans la section 2.2.

[8] Il convient de préciser que le taux d'occupation du CCMD n'est pas actuellement intégré dans les calculs relatifs à l'IPPJ de Saint-Hubert, ce qui pourrait entraîner une légère révision des montants associés à cette institution. Cette limitation ne devrait toutefois pas remettre en cause la validité des résultats présentés dans le rapport.

dépenses les plus élevées, jusqu'à 18,90 € par jour par PEC réelle pour Saint-Hubert, contre 9,38 € pour Saint-Servais.

D'après les constats issus des visites sur site, les écarts observés trouvent une explication plus précise dans l'organisation locale des services alimentaires. À Saint-Servais, les repas sont préparés au sein même des sections pour de petits groupes, avec une implication active des résidentes, ce qui favorise la maîtrise des quantités utilisées. L'absence de mess limite également les commandes aux seules jeunes et éducateurs présents.

- Les achats de produits d'entretien et de nettoyage varient de 5€/m^2 (Jumet) à 12€/m^2 (Saint-Hubert). Saint-Hubert et Braine-le-Château affichent les dépenses les plus élevées, tandis que Jumet est l'IPPJ la plus économe sur ce poste, suivie de près par Wauthier-Braine et Saint-Servais. Ces coûts sont ajustés en fonction de la superficie chauffée, ce qui signifie que la variation observée n'est pas uniquement liée à la taille des bâtiments, mais aussi à une consommation différente de produits d'entretien et de nettoyage.

  À Saint-Hubert, les coûts particulièrement élevés s'expliquent notamment par le recours à une société externe pour le nettoyage des salles de sport et par des commandes excessives de certains produits. La direction a entrepris une rationalisation de ces pratiques, en instaurant un système de contrôle des commandes visant à réduire les surplus.

- Les achats de petit matériel d'outillage varient de 167 € (Jumet) à plus de 1,7k€ (Saint-Hubert) par PEC maximale.

  Pour Saint-Hubert, l'un des facteurs avancés par l'analyse de Consultis, est un achat important de matériel opéré sur les dernières années, qui ne devrait pas se reproduire. D'après cette même analyse, ce poste budgétaire semble également avoir été impacté par un manque de contrôle dans les achats par le passé, ce qui aurait permis des commandes plus nombreuses ou moins encadrées.

  À l'inverse, l'IPPJ de Jumet parvient à contenir ce poste grâce à une stratégie systématique de location de matériel (visseuses, perceuses) uniquement en cas de besoin. Cette approche permet d'éviter les vols, de contourner certaines obligations de contrôle technique (type Vinçotte), et de disposer d'outils immédiatement opérationnels.

- L'argent de poche alloué aux jeunes, censé être fixe d'un point de vue réglementaire, présente néanmoins des variations entre les IPPJ. Il oscille entre 1,60 € et 2,48 €. Saint-Hubert affiche le montant le plus élevé, suivi de Saint-Servais (1,70 €), Fraipont (1,66 €), Braine-le-Château et Wauthier-Braine (1,62€). Jumet se distingue avec l'allocation la plus basse. Les analyses montrent des disparités, mais celles-ci s'expliquent par des biais de calcul, à savoir le non-prélèvement des jours de fugues (régime ouvert) et d'évasion (régime fermé).

- Les achats de boissons varient fortement entre les IPPJ, allant de plus de 800 € à plus de 2,7k€ par PEC réelle. Saint-Hubert se distingue par des dépenses nettement plus élevées, suivi de Saint-Servais et Fraipont aux alentours de 1,6k€. Braine-le-Château et Wauthier-Braine se situent dans une moyenne intermédiaire, tandis que Jumet affiche les dépenses les plus faibles.

  Les faibles dépenses de Jumet s'expliquent par l'installation de fontaines à eau directement raccordées au réseau de distribution d'eau de ville, ce qui permet de limiter fortement les coûts et d'éviter la gestion de marchés spécifiques pour les boissons. Cette pratique, simple et

efficace, est identifiée comme transférable à d'autres IPPJ lorsque les conditions techniques le permettent.

À Saint-Hubert, les dépenses plus importantes sont liées à l'absence de raccordement à un réseau de distribution classique : l'IPPJ est alimentée via un hydrophore, ce qui nécessite l'achat systématique d'eau en bouteille pour la consommation des jeunes et du personnel.

- Les dépenses pour l'élimination et le traitement des ordures varient de +/- 150 € à un peu plus de 400€ par PEC réelle et ETP. Braine-le-Château et Wauthier-Braine enregistrent les coûts les plus élevés, suivis de Fraipont (+/ 230 €) et Jumet (+/- 215€). Saint-Hubert affiche des dépenses plus faibles légèrement sous les 200 €, tandis que Saint-Servais reste l'établissement le plus économe sur ce poste.

  D'après les éléments recueillis sur le terrain, les disparités s'expliquent principalement par les grilles tarifaires imposées par les intercommunales locales. À Braine-le-Château et Wauthier-Braine, l'usage de sacs réglementaires (commune de Braine-l'Alleud) engendre des coûts plus élevés, contrairement aux autres IPPJ qui utilisent des bacs ou conteneurs à puce.

  À Saint-Servais, les performances s'expliquent par une gestion rigoureuse et différenciée des flux : tri sélectif optimisé (papiers/cartons, PMC, déchets verts), recyclage interne des déchets alimentaires (pain pour les chevaux, compost maison), et accords avec les recyparcs de Namur permettant l'évacuation gratuite des encombrants, huiles et autres déchets spéciaux.

➢ Identification de disparités dans les catégories de dépenses génériques

Dépenses relatives à l'entretien des jeunes

Les dépenses liées à l'entretien des jeunes englobent notamment l'alimentation, les produits d'hygiène, les services éducatifs ou encore les frais individuels (dont les frais médicaux et les frais scolaires pour les jeunes pris en charge dans des unités éducation extra-muros, frais qui ne sont pas, au contraire des services agréés, encadrés réglementairement). Ces coûts sont directement liés aux besoins quotidiens des jeunes pris en charge et varient en fonction de facteurs structurels mais certainement également de spécificités organisationnelles propres à chaque IPPJ.

Les dépenses en produits alimentaires et boissons par PEC réelle varient considérablement selon les IPPJ. Saint-Hubert présente à nouveau les coûts les plus élevés tandis que Saint-Servais affiche les montants les plus bas sur la période 2022-2024.

Concernant les dépenses de santé et de soins médicaux, Fraipont et Saint-Servais dépassent significativement la moyenne, avec des dépenses respectives de 2,5k€ et plus de 2,1k€ par PEC réelle. En revanche, Jumet présente les coûts les plus faibles dans cette catégorie avec un peu moins de 800 €.

Les dépenses d'entretien et de nettoyage représentent également un poste à forte variabilité selon la superficie pondérée. Saint-Hubert affiche les coûts les plus élevés avec 6,25 €/m^2 alors que Jumet enregistre une dépense sous les 1,8 €/m^2.

Les dépenses de frais de transport et logistique diffèrent également considérablement. Jumet (460 €) et Fraipont (530 €) affichent des montants bien supérieurs à la moyenne, par PEC réelle et ETP. Cette situation s'explique essentiellement par le régime ouvert ou partiellement ouvert de ces deux institutions, qui implique davantage de déplacements encadrés à l'extérieur. À Saint-Servais, également en régime partiellement ouvert, les coûts restent moindres grâce à sa proximité avec les réseaux de transport en commun, ce qui réduit la nécessité de transports institutionnels.

Braine-Le-Château se distingue avec des dépenses d'habillement et d'accessoires bien supérieures à la moyenne tandis que Wauthier-Braine affiche des montants bien plus faibles par PEC réelle. À Braine-le-Château, les dépenses élevées résultent d'une pratique institutionnelle consistant à effectuer des commandes annuelles massives pour reconstituer les stocks. À l'inverse, Jumet applique une politique de gestion des stocks différenciée, combinant vêtements de seconde main et dotation ciblée (T-shirts, survêtements, tongs, bonnets, etc.), en sollicitant parfois la contribution des familles.

Enfin, les dépenses pour des services éducatifs, culturels, sportifs et récréatifs sont particulièrement coûteuses à Saint-Hubert (+ de 1k€) alors que les autres IPPJ oscillent entre 650€ et 900 € par PEC maximale.

Dépenses relatives au fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement couvrent notamment les assurances prises en complément des assurances contractées par le MFWB via le CEJ, les fournitures de bureau, le matériel informatique, ainsi que l'entretien des bâtiments et des infrastructures. Certaines de ces dépenses sont directement liées à la superficie des établissements (ex. : entretien, distribution d'eau), tandis que d'autres sont corrélées au nombre d'ETP (ex. : cotisations professionnelles, équipements de bureau).

Les dépenses liées à la distribution d'eau sont extrêmement variables selon le PEC réelle et ETP. Saint-Servais présente les dépenses les plus élevées (+ de 1,4k€) tandis que Saint-Hubert ne comptabilise aucune dépense dans cette catégorie. À Saint-Servais, les dépenses élevées sont principalement dues à une fuite importante sur les conduites d'eau traversant la propriété, estimée à 20 m³ par jour, alors que la consommation utile de l'institution est de l'ordre de 10 m³[9]. À Saint-Hubert, l'absence de dépenses est liée à l'absence de raccordement à un réseau de distribution d'eau de ville : l'établissement est alimenté via un système d'hydrophore.

En ce qui concerne les dépenses pour l'entretien des véhicules par PEC réelle, Saint-Servais, Jumet et Saint-Hubert (+ de 2,4k€) dépassent la moyenne tandis que Braine-Le-Château, Fraipont et Wauthier-Braine se situent nettement en dessous (- de 1,6k€). À Saint-Servais, les coûts plus élevés s'expliquent par la vétusté et l'état général de la flotte de véhicules. À l'inverse, la bonne tenue des véhicules à Fraipont serait due au soin apporté par les chauffeurs, qui adoptent une conduite prudente et respectueuse du matériel, limitant ainsi les réparations.

En matière de dépenses pour l'équipement de bureau et les fournitures, Saint-Servais affiche des dépenses de + de 360 € par ETP, tandis que Wauthier-Braine reste bien en dessous de la moyenne. La direction de Saint-Servais justifie ces dépenses par la structure de l'institution : quatre sections disposant chacune de leur propre cuisine, nécessitant des achats décentralisés. De même, en matière d'habillement et accessoires, Saint-Hubert et Braine-Le-Château dépassent largement la moyenne par PEC réelle, alors que Wauthier-Braine dépense beaucoup moins.

Enfin, les dépenses en matériel informatique et audiovisuel sont également disparates. Wauthier-Braine affiche des coûts élevés par ETP, tandis que Saint-Hubert dépense beaucoup moins. D'après les éléments recueillis par Consultis, les montants élevés enregistrés à Wauthier-Braine s'expliquent par une commande importante passée en fin d'année budgétaire, ce qui crée un effet ponctuel susceptible de ne pas se reproduire chaque année.

Dépenses énergétiques

Les disparités budgétaires liées à l'énergie sont abordées dans la section 2.2 du présent rapport.

[9] Il semblerait en outre que l'ensemble du réseau interne de canalisations soit en mauvais état, avec des fuites multiples plutôt que ponctuelles, ce qui nécessiterait à terme une réfection complète du système (tranchées incluses).

Dépenses de transfèrement

Les dépenses liées au transfèrement des jeunes placés à l'IPPJ de Saint-Hubert et au CCMD, constituent un poste budgétaire spécifique pris en charge par la FWB. Elles concernent principalement les déplacements vers les juridictions ou d'autres établissements, réalisés dans des conditions encadrées et sécurisées.

Le transfèrement des jeunes placés en institution constitue une activité encadrée, liée à l'exécution des décisions judiciaires. Dans les autres unités à régime fermé, ces déplacements, lorsqu'ils sont ordonnés par une autorité judiciaire, peuvent être pris en charge par l'État fédéral via la procédure des frais de justice, à condition qu'une réquisition du parquet soit transmise.

Contrairement aux autres IPPJ à régime fermé, la situation est différente pour l'IPPJ de Saint-Hubert et CCMD, deux établissements auparavant fédéraux. Depuis leur transfert à la FWB en 2015 dans le cadre de la sixième réforme de l'État, ces établissements ne bénéficient plus de la prise en charge fédérale des frais de transfèrement. La FWB a dû en assumer l'intégralité, bien que ces missions soient comparables, voire identiques, à celles couvertes par les frais de justice dans les autres institutions.

Ce traitement différencié résulte d'un désaccord institutionnel persistant entre la FWB et le SPF Justice. La FWB considère que les transfèrements réalisés sur réquisition judiciaire relèvent de la compétence fédérale, au titre de la police judiciaire. Le SPF Justice estime de son côté que le transfert de gestion des centres s'est accompagné du transfert budgétaire correspondant, y compris pour les déplacements, sauf réquisition explicite. En l'absence d'accord, un contentieux a opposé la FWB, le prestataire Transervices et l'État fédéral. Dans un arrêt du 12 novembre 2019, la cour d'appel de Liège a confirmé que la charge des prestations litigieuses incombait bien à la FWB, tout en reconnaissant qu'aucun crédit spécifique n'avait été identifié au moment du transfert.

Face à cette insécurité juridique et à l'absence de couverture fédérale, la FWB a mis en place un marché public spécifique (initialement attribué à Transervices, puis à Taxilux), fondé sur une tarification forfaitaire : 1,25 € TVAC/km, 25 € TVAC/heure d'attente et 2,60 € TVAC/prise en charge. En 2023, ces dépenses ont justifié la création d'un article budgétaire dédié (AB 02.12.05), doté d'abord de 155.000 €, puis porté à 200.000 € à la suite des dépassements des prévisions initiales. Au total, entre 2020 et 2024, la charge cumulée pour la FWB est estimée à environ 860.000 €.

Ce poste est considéré comme incompressible, en raison à la fois des contraintes juridiques, logistiques et du respect des droits fondamentaux des jeunes concernés (notamment en matière de dignité, de sécurité et d'accès à la justice). De plus, ces dépenses échappent à toute planification ou régulation par la FWB. Les transfèrements sont en effet réalisés à la suite de décisions judiciaires, souvent sous réquisition du parquet, sans que la FWB ait la capacité de les anticiper ou d'en limiter la fréquence.

Cette situation soulève donc des enjeux de traitement inégalitaire entre IPPJ, mais aussi de prévisibilité budgétaire réduite, les coûts de transfèrement variant fortement selon les décisions judiciaires, les temps d'attente et les distances à parcourir.

Une réflexion anticipée sur la poursuite ou l'adaptation du dispositif apparaît nécessaire. En l'absence de couverture fédérale et compte tenu du caractère obligatoire des transfèrements ordonnés par les juridictions, la FWB recourt actuellement à un marché public dédié pour garantir la continuité de service. Ce marché arrive prochainement à échéance, ce qui impose d'envisager les modalités de sa reconduction ou d'une éventuelle redéfinition contractuelle.

À ce titre, les documents budgétaires et administratifs produits depuis 2019 en FWB soulignent l'absence de levier de pilotage pour celle-ci. Cette situation justifie l'ouverture d'une réflexion sur les pistes possibles : reconduction technique, renégociation avec le Service Public Fédéral Justice, ou révision du périmètre contractuel, en intégrant les contraintes juridiques et budgétaires déjà identifiées.

- Aperçu de disparités notables dans certains types de dépenses spécifiques

Un tableau illustrant des écarts marquants (montants ajustés 2022-2024, par type de dépense) figure en annexe (*voir annexe I en page 58)*. Au-delà de ces chiffres, plusieurs responsables d'IPPJ rencontrés rappellent que les besoins varient selon les profils de jeunes : problématiques médicales, habitudes alimentaires, contraintes vestimentaires ou encore taux de rotation élevé influencent aussi la consommation.

2.1.3. Perspectives d'amélioration

Ces écarts budgétaires s'expliquent en partie par les caractéristiques propres à chaque IPPJ et par plusieurs éléments interdépendants : état et vétusté des infrastructures, taille et configuration des sites, nombre et type de personnel, type de régime et programmes éducatifs, localisation géographique, stratégie d'entretien, etc. L'analyse des résultats met toutefois en évidence que les écarts budgétaires ne sont pas uniquement le fruit des spécificités locales, mais aussi à cause de l'absence d'harmonisation dans certains processus de gestion.

Plusieurs leviers d'optimisation pourraient contribuer à une meilleure gestion budgétaire. Une mutualisation accrue des achats, notamment pour les denrées alimentaires et les fournitures essentielles, permettrait de réduire les coûts unitaires en profitant d'économies d'échelle. De plus, la clarification des critères d'attribution des marchés pourrait renforcer la transparence et garantir une meilleure allocation des ressources. Par ailleurs, les bonnes pratiques observées sur le terrain pourraient être une source d'amélioration au sein des autres structures.

Par ailleurs, il serait pertinent de mettre en place une planification annuelle des dépenses récurrentes en les adaptant aux besoins spécifiques de chaque IPPJ. Cela impliquerait une budgétisation plus fine, prenant en compte le coût par intervention et une répartition hebdomadaire des dépenses. De plus, des actions de sensibilisation à la gestion budgétaire à destination des profils non comptables (ex. éducateurs) contribueraient à une meilleure maîtrise des coûts opérationnels. Enfin, l'instauration de réunions internes de monitoring favoriserait un suivi régulier et une adaptation en temps réel des stratégies budgétaires, comme cela est déjà pratiqué à l'IPPJ de Jumet.

2.2. Évaluation de l'impact de la vétusté des infrastructures[10]

2.2.1. Inventaire des bâtiments et indice de vétusté des IPPJ

Typologie de l'état des bâtiments			
A	Bâtiment avec une performance entre 0 et 80 KWh/an/m²	et	Neuf -> Nouveau bâtiment ou bât. Récemment rénové (<5 ans).
B		et	Neuf -> Bâtiment récemment construit ou rénové (>5 ans), pas beaucoup de marge d'amélioration car déjà très performant.

[10] Cette section a pour but de répondre à l'objectif du cahier des charges visant à évaluer l'état des infrastructures des IPPJ et leur impact sur les coûts d'entretien et de fonctionnement en vue de clarifier leur prise en charge et de proposer des solutions pour réduire ces coûts à moyen et long terme dans une optique de rationalisation.

C	Bâtiment avec une performance entre 80 et 300 KWh/an/m²	et	Usagé -> Bâtiment usé, avec beaucoup de potentiel. Pourrait améliorer sa performance (diminuer plus de la moitié sa consommation).
D		et	Usagé -> Bâtiment usé, sans beaucoup de potentiel d'amélioration (exemple bâtiments classés ou ceux qui ne pourraient pas diminuer au moins de la moitié sa consommation.
E	Bâtiment avec une performance >300 KWh/an/m²	et	Usagé -> Bâtiment usé qui pourrait améliorer sa performance (consommation diminuée à la moitié ou plus).
F		et	Vétuste -> Bâtiment impossible d'améliorer et/ou pas occupé et/ou resterait toujours dans la catégorie E et F même avec une intervention.
G	Pas chauffé	et	Usagé

Grâce aux données collectées et à la méthodologie mise en place par la DGI, l'analyse des six IPPJ étudiées (*voir annexe J en page 5859*) met en évidence une grande diversité en termes de nombre de bâtiments, de leurs fonctions et de leur état.

Un nombre disparate de bâtiments

- Saint-Servais se distingue avec 19 bâtiments, comprenant des espaces dédiés à la formation, l'accueil, les activités sportives, ainsi que des sections ouvertes et une section fermée, un "EMA" et plusieurs bâtiments abandonnés à démolir.
- Fraipont suit avec 16 bâtiments, incluant des maisons de fonction, une école, des ateliers, un château et des sections en attente de démolition.
- Wauthier-Braine (13 bâtiments) et Saint-Hubert (6 bâtiments) illustrent deux réalités opposées : le premier possède plusieurs bâtiments pédagogiques et administratifs, tandis que le second est davantage axé sur l'accueil et l'hébergement avec un hall de gym et une cuisine modulaire.
- Jumet et Braine-le-Château comptent respectivement 7 et 3 bâtiments, se concentrant sur des sections, des ateliers et des bâtiments administratifs.

Des situations très contrastées de l'état des bâtiments

- Les sites présentant le plus grand nombre de bâtiments en état E (usagés mais fonctionnels) sont Saint-Hubert, Fraipont et Jumet, où des infrastructures comme des sections ouvertes, des bâtiments administratifs et des maisons de fonction restent en usage quotidien.
- Les IPPJ avec un grand potentiel d'amélioration (bâtiments en état C) sont Saint-Servais et Wauthier-Braine, avec plusieurs structures pouvant bénéficier de rénovations pour optimiser leur performance énergétique et fonctionnelle.
- À l'inverse, les IPPJ les plus marquées par la vétusté et l'inactivité (bâtiments en état G) sont Saint-Servais (6 bâtiments abandonnés) et Jumet (3 bâtiments vétustes), ce qui témoigne d'un besoin potentiel de démolition ou de réhabilitation.
- Fraipont est un cas particulier avec plusieurs bâtiments prévus pour une démolition en 2028, notamment les sections A, C et D mais a bénéficié de la construction assez récente de 3 bâtiments et très récente des sections E-F-G qui remplacent les sections A, C et D depuis le printemps 2024.

Une variation significative des superficies totales chauffées

- Fraipont (9 197 m²) et Wauthier-Braine (8 308 m²) disposent des plus grandes surfaces chauffées, en raison d'un nombre élevé de bâtiments occupés et d'une utilisation diversifiée des espaces.

- Saint-Servais (7 060 m²) et Braine-le-Château (5 899 m²) occupent une place intermédiaire, avec des bâtiments majoritairement fonctionnels mais nécessitant des améliorations.
- Saint-Hubert (4 461 m²) et Jumet (4 137 m²) affichent les superficies les plus modestes, reflétant un nombre limité d'infrastructures chauffées.

Une gestion différenciée selon les sites

- Certaines IPPJ, comme Saint-Hubert et Braine-le-Château, ont une occupation plus rationnelle, avec une majorité de bâtiments fonctionnels et chauffés.
- D'autres, comme Saint-Servais et Fraipont, disposent de bâtiments en attente de rénovation ou de démolition, posant la question de leur gestion future.
- Les IPPJ avec un potentiel d'amélioration élevé (Wauthier-Braine, Saint-Servais) pourraient bénéficier de travaux de modernisation pour optimiser leur performance énergétique et leur usage. Les bâtiments des sections de Saint-Servais sont centenaires. Ils devraient plutôt être démolis et reconstruits aux normes actuelles, en termes de sécurité et de bien-être.

Le rapport de Consultis confirme l'extrême hétérogénéité des implantations rendant les comparaisons directes impossibles sans tenir compte de la fonction de chaque bâtiment, de son niveau d'occupation et de son état technique. D'où la nécessité d'une gestion adaptée aux dépenses d'entretien, en fonction du profil et de l'état de chaque bâtiment.

2.2.2. Pondération des superficies des IPPJ

Superficie réelle versus superficie pondérée

Les données recueillies sur les superficies réelles chauffées de chaque bâtiment et de chaque IPPJ ont été exposées précédemment. Cependant, ces valeurs ne reflètent pas pleinement les contraintes liées à leur gestion. C'est pourquoi une pondération a été appliquée, permettant d'intégrer :

- L'état du bâtiment, qui influence les besoins en maintenance et en consommation énergétique.
- Le type de régime (ouvert ou fermé), qui impacte l'utilisation des équipements et des infrastructures.

Pondération en fonction de l'état des bâtiments

L'état des bâtiments est classé selon une grille allant de A à G (voir ci-dessus), permettant d'évaluer leur performance énergétique et leur niveau d'usure. En fonction de cette classification, une pondération est appliquée :

- **Bâtiments en état A et B (bonne performance énergétique)**
  → Pondération : 100%
  Ces bâtiments sont récents ou rénovés et présentent une consommation énergétique optimisée. Bien que nécessitant des coûts de maintenance pour les équipements modernes, leur performance énergétique compense ces dépenses.
- **Bâtiments en état C et D (performance moyenne)**
  → Pondération : 150%
  Ces bâtiments sont usagés mais restent exploitables. Ils nécessitent davantage d'entretien en raison de l'âge de leurs installations et d'une performance énergétique moyenne.

- **Bâtiments en état E et F (mauvaise performance énergétique)**
  → **Pondération : 200%**
  Ces bâtiments sont anciens, avec une consommation énergétique élevée et des infrastructures vieillissantes qui demandent des interventions fréquentes en maintenance et en rénovation.

- **Bâtiments en état G (vétustes ou inactifs)**
  → **Pondération : 150%**
  Ces bâtiments ne sont plus en service ou très peu utilisés, leur présence peut entraîner des coûts résiduels (faibles) liés à leur conservation et à leur impact sur l'ensemble du site.

Pondération en fonction du type de régime

Le mode de fonctionnement des bâtiments influence également leur gestion, notamment en raison des équipements qu'ils nécessitent et de l'intensité de leur sollicitation :

- **Régime ouvert** : **Pondération 100%**
  Ces bâtiments fonctionnent de manière standard, sans exigences particulières supplémentaires.

- **Régime fermé** : **Pondération 150%**
  Ces bâtiments sont soumis à une exploitation plus intense, avec des équipements complexes nécessitant un entretien renforcé et une sollicitation plus importante des infrastructures.

Impact de la pondération

L'application de ces coefficients permet d'obtenir une superficie pondérée totale qui reflète plus fidèlement la charge réelle des infrastructures pour chaque IPPJ. Par exemple, bien que la superficie réelle de l'IPPJ de Braine-le-Château soit de 5 899,60 m², la prise en compte des pondérations (état des bâtiments et mode de fonctionnement) conduit à une superficie pondérée de 17 698,80 m², mettant en lumière l'importance des contraintes de gestion.

IPPJ	Superficie au plancher	Superficie pondérée	Taux de vétusté moyen[11]
Jumet	4.137,74 m²	7.600,02 m²	184%
Saint-Hubert	4.461,8 m²	11.959,02 m²	268%
Wauthier-Braine	8.308,47 m²	14.662,49 m²	176%
Fraipont	9.197 m²	17.906 m²	195%
Saint-Servais	7.060,34 m²	12.589 m²	178%
Braine-le-Château	5.899,60 m²	17.698,80 m²	300%
Moyenne	6.544,16 m²	13.915,57 m²	213%
Total	**39.264,95 m²**	**82.415,33 m²**	

En somme, cette pondération offre une vision affinée et plus opérationnelle de la gestion des bâtiments des IPPJ, permettant une meilleure anticipation des besoins en maintenance, en consommation énergétique et en optimisation des infrastructures.

[11] Le taux de vétusté est obtenu en divisant la superficie pondérée (tenant compte de l'état technique des bâtiments) par la superficie chauffée, puis exprimé en pourcentage.

Coût du chauffage et énergétique annuel par m²

Sur la période 2022-2024, la moyenne annuelle des coûts énergétiques s'élève à 28,07 €/m² en 2022, grimpe fortement en 2023 (37,93 €/m²) avant de redescendre à 30,54 €/m² en 2024. Cette évolution reflète l'impact de la crise énergétique en 2023, suivie d'un certain retour à la normale en 2024.

En 2024, Fraipont reste l'IPPJ la plus coûteuse en énergie, en lien possible avec sa double source énergétique (mazout et pellets). Braine-le-Château et Saint-Hubert se situent également au-dessus de la moyenne. À l'inverse, Saint-Servais affiche le coût énergétique le plus bas, suivi de Jumet et Wauthier-Braine.

En ce qui concerne le poste spécifique du chauffage, la tendance est similaire. Ici encore, Fraipont présente le niveau le plus élevé, ce qui renforce l'hypothèse d'un coût structurellement plus élevé lié à son mode de chauffage. Les autres IPPJ affichent des niveaux plus modérés, notamment Saint-Hubert, Saint-Servais et Wauthier-Braine, qui apparaissent comme les plus économes sur ce poste.

	Coût du chauffage[12] annuel par m²			**Coût énergétique[13] annuel par m²**		
	2022	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**
Braine-le-Château	20,54 €	23,93 €	19,20 €	31,25 €	49,69 €	34,73 €
Fraipont	23,42 €	20,63 €	24,47 €	29,30 €	40,73 €	36,61 €
Jumet	8,26 €	25,80 €	19,68 €	12,38 €	36,20 €	26,95 €
Saint-Hubert	18,96 €	16,18 €	16,90 €	53,83 €	41,20 €	34,88 €
Saint-Servais	19,63 €	11,78 €	14,64 €	23,73 €	23,81 €	22,29 €
Wauthier-Braine	10,93 €	16,93 €	15,32 €	17,95 €	35,94 €	27,81 €
Moyenne	16,96 €	19,21 €	18,37 €	28,07 €	37,93 €	30,54 €

2.2.3. Impact financier et opérationnel

L'analyse de certaines dépenses de fonctionnement des IPPJ pour la période 2022-2024 confirme les effets de la vétusté des infrastructures sur les coûts de gestion et d'entretien. Par exemple, Braine-le-Château et Saint-Hubert affichent les plus fortes dépenses en termes de services d'entretien et de réparations liés aux bâtiments, dépassant 240k€ chacun. À l'inverse, Saint-Servais ou Jumet présentent des coûts moindres.

Le rapport de Consultis confirme une corrélation entre vétusté et coûts d'entretien[14], tout en appelant à nuancer cette interprétation. Par exemple, Fraipont, bien que récemment rénové, reste énergivore du fait de ses systèmes combinés (pellets et mazout), alors que Wauthier-Braine, avec des bâtiments rénovés il y a 10–15 ans, présente un coût énergétique modéré malgré une vétusté technique moyenne. La vétusté constitue un bon indicateur, mais doit être relativisée en fonction de la surface, du taux d'occupation et du type de bâtiment.

Une part significative de l'entretien des bâtiments reste à charge de la DGI, sous forme de dépenses directes dites "entretien propriétaire". Sur la période 2022–2024, ces dépenses s'élèvent à près de 2,35

[12] Ce coût du chauffage correspond au type de dépense en matière de combustible de chauffage, à savoir, les livraisons de mazout, de pellets en vrac et de gaz. Les coûts sont calculés sur la base des superficies au plancher.

[13] Ce coût énergétique correspond essentiellement aux dépenses relatives à la distribution d'électricité, aux énergies et combustibles ». Les dépenses pour carburant (carburant (gaz, essence, LPG) ne rentrent pas en ligne de compte. Les dépenses pour certaines locations de matériel et d'entretien sont inclues mais elles représentent de très faibles montants (quelques milliers d'€). Les coûts sont calculés sur la base des superficies au plancher.

[14] Une corrélation entre vétusté et coût énergétique est également attendue, toutes choses égales par ailleurs, dans la mesure où des bâtiments anciens sont généralement moins performants sur le plan thermique.

millions d'euros pour les six IPPJ, avec de fortes disparités selon les sites qui confirment que l'intensité des dépenses DGI est souvent liée à la vétusté et aux caractéristiques techniques propres à chaque IPPJ.

De manière complémentaire, les contrats d'entretien (E) et de garantie totale (GT) prévus en 2025 ont été mis en perspective avec la vétusté des installations techniques (hors détection incendie). Le budget alloué en 2025 aux contrats E et GT pour les six IPPJ s'élève à respectivement 828k€ et 367k€, soit un total de 1 195 000 €, soit un coût moyen de 29,70 € par m² chauffé. En parallèle, la vétusté moyenne des installations techniques (hors détection incendie) s'élève à 204,43 %[15].

Les situations sont contrastées selon les sites :

- Braine-le-Château présente à la fois le taux de vétusté le plus élevé (300 %) et le coût EGT par m² le plus important (38,44 €/m²). Cette situation s'explique par la présence de nombreux bâtiments techniques anciens, avec des installations vieillissantes, entraînant des dépannages fréquents et des remplacements coûteux. L'entretien, dans ce contexte, inclut une part importante de dépannage intégrée au contrat.
- Fraipont[16], à l'opposé, affiche la vétusté la plus faible (168,54 %) et un coût EGT/m² faible (28,12 €). Le site dispose de trois bâtiments récents et trois neufs (bâtiments E, F et G), offrant un confort actualisé et conforme aux normes. Si les équipements techniques nécessitent un certain suivi, ils génèrent peu de coûts en garantie totale, sauf pour les anciens bâtiments.
- Jumet (coût EGT de 25,10 €/m²) est à mettre en parallèle avec Saint-Servais (coût EGT de 26,51 €/m²) : dans ces deux IPPJ, les coûts sont plus contenus, notamment parce que les installations techniques y sont moins nombreuses. Par exemple, l'absence de groupes de ventilation à Saint-Servais limite les besoins d'entretien intensif, même si les équipements en place sont vieillissants.
- Saint-Hubert suit cette même logique : avec 268,03 % de vétusté, son coût EGT atteint 31,89 €/m², ce qui est au-dessus de la moyenne, en cohérence avec l'état général ce qui dépasse la moyenne et reflète l'état général du site concerné.
- Wauthier-Braine, avec une vétusté de 176,48 %, bénéficie d'un certain équilibre. En présentant un coût EGT légèrement inférieur à la moyenne (29,32 €/m²). Le site a connu des rénovations lourdes il y a 10 à 15 ans. Aujourd'hui, les installations techniques sont en nombre suffisant et relativement simples, ce qui explique un coût maîtrisé malgré quelques besoins ponctuels en remplacement.

Ce croisement entre vétusté, surface, et coûts contractuels EGT 2025 confirme que la vétusté des installations techniques est un facteur structurant des coûts EGT. Toutefois, le coût par m² dépend aussi d'autres éléments, notamment la densité et la nature des équipements techniques ; la présence ou non de rénovations récentes et la complexité des installations (par ex. ventilation, chauffage, etc.).

Les infrastructures vétustes ne nécessitent pas nécessairement plus d'entretien au sens strict : en partant d'un principe de maintenance préventive (c'est le cas, tout du moins depuis les CEGT), elles ne nécessitent pas forcément des opérations d'entretien plus fréquentes Elles génèrent en revanche des besoins accrus en dépannages et réparations[17]. En l'absence de rénovation majeure, ces dépenses continueront à peser sur les budgets des IPPJ, imposant une gestion plus curative que préventive.

[15] La vétusté moyenne évolue en 2025 par rapport à la période 2022-2024 étant donné les changements intervenus sur le site de l'IPPJ de Fraipont.

[16] La situation ne tient plus compte des sections A, C et D. La GT des sections E, F et G prendra court qu'en 2026.

[17] À titre d'exemple, un ascenseur fait l'objet d'un entretien régulier, même s'il est neuf, tandis que les chaudières sont généralement entretenues une fois par an, indépendamment de leur ancienneté.

Il est donc difficile d'établir un lien systématique, car certains bâtiments récents affichent des coûts élevés comme Fraipont[18] qui, bien qu'ayant bénéficié de rénovations, présente les dépenses énergétiques les plus importantes.

En outre, le modèle budgétaire actuel des IPPJ présente des rigidités qui freinent une gestion optimale des infrastructures. Par exemple, il est possible de budgéter l'entretien d'un équipement, mais pas son remplacement en cas d'usure importante ou de panne inopinée qui nécessite un investissement (remplacement) plutôt qu'une réparation, entraînant des surcoûts sur le long terme. Depuis la mise en place récente des nouveaux contrats EGT, ces remplacements sont désormais pris en compte dans le cadre de la GT, atténuant les rigidités précédemment identifiées.

Dans les *Gemeenschapsinstellingen* (GI) flamandes, une distinction fonctionnelle claire est opérée entre les grands travaux (rénovation, sécurisation, nouvelles constructions), pilotés et financés par le niveau central et les petits travaux et réparations courantes, organisés localement par les directeurs des services techniques, avec un budget spécifique. Cette organisation sera renforcée par le transfert des infrastructures vers la *Vlaamse Gemeenschap* à partir de 2026, avec un objectif d'unification via le *Facilitair Bedrijf.*

Au-delà de l'état cadastral ou technique des bâtiments, le rapport d'expertise externe met en évidence le rôle déterminant de la volumétrie des espaces dans les niveaux de consommation énergétique observés. À surface équivalente, la hauteur sous plafond, la multiplicité des volumes mal compartimentés, ainsi que les ponts thermiques fréquents dans des constructions anciennes ont un impact direct sur les besoins de chauffage, notamment en période hivernale. Les IPPJ les plus énergivores ne sont pas nécessairement celles avec les surfaces les plus vastes, mais celles combinant une grande hauteur sous plafond et un mauvais coefficient d'isolation.

Cette observation est appuyée par une donnée comparative fournie dans le benchmarking : la superficie moyenne par place effectivement occupée (PEC réelle) varie de 97 m² à Saint-Hubert à 188 m² à Jumet, ce qui explique en partie l'écart des dépenses énergétiques par jeune. Le chiffre moyen dans le secteur est estimé à 151 m² par PEC, ce qui constitue un indicateur utile à intégrer dans les réflexions futures sur la réorganisation spatiale et énergétique des institutions.

Les analyses menées permettent donc de confirmer l'importance de l'état technique et fonctionnel des bâtiments dans l'explication des charges de fonctionnement des IPPJ. Toutefois, comme le souligne le rapport de Consultis, la vétusté ne constitue pas à elle seule un facteur explicatif suffisant. Elle doit être articulée à d'autres variables comme le régime d'hébergement, la politique énergétique, le découpage architectural, ou encore l'organisation des activités. Une analyse fine, contextualisée et multifactorielle est donc indispensable pour orienter les priorités d'investissement ou de rationalisation.

[18] Au cours des trois dernières années, le site de Fraipont a bénéficié de plus de 4 millions d'euros d'investissements financés par la DGI, principalement pour des travaux de construction ou de rénovation lourde. Ces interventions s'inscrivent dans une logique de modernisation du site, comme en témoignent la construction récente des bâtiments E, F et G. Ces efforts ont un impact direct sur la réduction de la vétusté technique et sur la maîtrise des coûts d'entretien à moyen terme, comme observé dans les analyses des contrats EGT et des dépenses de fonctionnement. Il est donc encore trop tôt pour en mesurer pleinement l'impact énergétique. Par ailleurs, le recours aux pellets correspond à un choix environnemental durable (suppression progressive du mazout), qui n'est pas nécessairement économique à court terme

2.3. Analyse des politiques d'achat et de gestion des coûts[19]

2.3.1. Organisation des politiques d'achat

Rôle de l'AGAJcmd, des IPPJ/CCMD, et des directions dans les processus d'achat

L'AGAJcmd assure la coordination stratégique des achats dans le respect des cadres réglementaires, notamment en matière de marchés publics. Elle supervise et coordonne les processus d'achat au niveau central. Elle édicte des règles générales pour encadrer les processus d'achat des IPPJ et du CCMD, en garantissant leur conformité. Enfin, elle supervise les directives budgétaires pour les dépenses liées aux besoins spécifiques des institutions.

Les directions des IPPJ et du CCMD disposent d'une certaine latitude pour effectuer des achats locaux en réponse aux besoins spécifiques de leurs institutions, ce sont in fine les directeurs des IPPJ et du CCMD qui apprécient l'opportunité – ou non – des achats. Elles sont responsables de la gestion des bons de commande dans le respect des plafonds budgétaires et réglementaires. Elles ont une autonomie limitée pour les achats de faible montant, mais doivent se référer à l'AGAJcmd pour les marchés plus complexes ou coûteux[20]. Le CCMD, qui partage certaines ressources avec l'IPPJ de Saint-Hubert, opère dans un cadre similaire, bien que ses besoins soient en partie mutualisés avec ceux de l'IPPJ.

Les IPPJ et le CCMD doivent respecter les lignes directrices émises par l'AGAJcmd et obtenir des validations pour les achats d'un montant significatif ou nécessitant une centralisation. Des outils centralisés sont utilisés pour faciliter le suivi budgétaire et les processus de validation des achats.

La DGI intervient pour les marchés publics liés aux infrastructures, mais les IPPJ restent donc responsables des achats en-dessous de certains seuils budgétaires (voir supra). Il convient de noter que les marchés publics initiés par les IPPJ concernent en très grande majorité des marchés de faible montant.

Rapport de Consultis

Le rapport de Consultis confirme une forte hétérogénéité dans les compétences des personnes en charge des achats : seules deux sur six disposent d'une formation adaptée en droit ou en comptabilité. Cette situation génère des écarts dans l'application des règles et des incompréhensions au sein des équipe Il convient néanmoins de noter que des formations aux marchés publics sont accessibles via le catalogue EAP, et que l'ensemble des IPPJ ont suivi la formation "Marchés publics – Base" en 2024.

Consultis souligne également le caractère très chronophage des achats courants, liés à un grand nombre de petites commandes (fournitures, vêtements, produits d'entretien) et à des exigences procédurales élevées (justification, devis multiples). Cette complexité est aggravée dans les établissements ne disposant pas d'espaces de stockage suffisants comme Saint-Hubert ou Wauthier-Braine, qui doivent commander au fil de l'eau.

[19] Cette section a pour but de répondre à l'objectif du cahier des charges visant à analyser l'application des procédures d'achat et des marchés publics dans les IPPJ, et déterminer l'impact d'une centralisation ou décentralisation des achats sur l'organisation des ressources humaines et des budgets au sein du MFWB en relation avec la pertinence des dépenses et la gestion efficience des moyens.

[20] La circulaire budgétaire 2025 confie aux IPPJ les marchés spécifiques jusqu'à 30 000 € HTVA – avec mise en concurrence d'au moins 3 opérateurs et engagement préalable dès 8 500 € – tandis qu'au-delà, les procédures classiques de la loi du 17 juin relatives aux marchés publics 2016 s'appliquent.

L'expertise externe met également en évidence une distinction importante entre les achats récurrents (de type alimentaire, hygiène, fournitures) et les achats ponctuels dits "one shot", liés à des équipements durables plus coûteux (électroménager, informatique, audiovisuel, mobilier). Cette distinction affecte la lisibilité des dépenses budgétaires. Dans certaines IPPJ, les achats exceptionnels sont imputés dans les mêmes rubriques que les consommations courantes, créant des pics artificiels et compliquant l'analyse des écarts entre établissements.

De plus, certaines dépenses peuvent refléter des initiatives locales positives (comme le rééquipement de cuisines ou l'achat d'outils pédagogiques numériques), mais leur caractère ponctuel fausse les comparaisons inter-IPPJ. Une clarification comptable ou une ventilation plus fine entre dépenses courantes et investissements légers constituerait un levier d'objectivation utile dans les rapports de gestion.

- *Analyse de la politique d'achat des IPPJ*

L'analyse des pratiques d'achat des IPPJ sur la période 2022-2024 met en lumière une dynamique de rationalisation des fournisseurs, mais également des stratégies d'achat divergentes entre établissements. Certaines IPPJ s'illustrent pour une centralisation accrue des achats, tandis que d'autres conservent une structure plus éclatée.

Une réduction du nombre de fournisseurs, mais des approches contrastées

Les données montrent une tendance globale à la diminution du nombre de fournisseurs, notamment pour les dépenses de fonctionnement et l'entretien des jeunes.

Dépenses de fonctionnement

IPPJ	2022	2024	Evolution (%)
Braine-Le-Château	92	63	-32 %
Fraipont	96	79	-18 %
Jumet	85	77	-9 %
Saint-Hubert	83	71	-14 %
Saint-Servais	90	80	-11 %
Wauthier-Braine	95	85	-11 %

Dépenses d'entretien des jeunes

IPPJ	2022	2024	Evolution (%)
Braine-Le-Château	88	52	-41 %
Fraipont	115	86	-25 %
Jumet	78	83	+6,4%
Saint-Hubert	66	49	-26 %
Saint-Servais	102	70	-31 %
Wauthier-Braine	103	80	-22 %

- Braine-le-Château et Saint-Hubert / CCMD sont les IPPJ ayant le plus réduit leur nombre de fournisseurs, ce qui favorise la rationalisation des achats et simplifie le suivi comptable.
- Fraipont et Saint-Servais conservent encore un nombre élevé de fournisseurs, ce qui limite les gains potentiels en matière de négociation et de mutualisation des achats.
- Jumet est la seule IPPJ où le nombre de fournisseurs a augmenté, ce qui peut indiquer une diversification des prestataires pour optimiser les coûts.

Centralisation versus décentralisation des achats : des stratégies inégales

L'arbitrage entre centralisation et décentralisation des achats est un facteur structurant dans la gestion budgétaire des IPPJ. Ce choix influence directement la maîtrise des coûts, la flexibilité des établissements et l'organisation administrative (*voir annexe K en page 60*).

L'analyse révèle des différences notables dans la concentration des achats auprès des fournisseurs principaux. Certaines IPPJ adoptent une approche centralisée en concentrant une part significative de leurs achats auprès d'un nombre restreint de prestataires, tandis que d'autres maintiennent une gestion plus éclatée.

IPPJ	% des achats réalisés avec les 5 principaux fournisseurs pour les dépenses de fonctionnement			% des achats réalisés avec les 5 principaux fournisseurs pour les dépenses d'entretien des jeunes		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Braine-Le-Château	49,4%	42,8%	49,4%	82,7%	86,6%	91,3%
Fraipont	51,7%	47,4%	50,2%	52,4%	44,6%	51,7%
Jumet	41,9%	38,4%	41,9%	72,4%	73,9%	76,3%
Saint-Hubert	50,2%	46,5%	51,7%	65,7%	61,9%	62,9%
Saint-Servais	39,1%	35,8%	39,1%	63,3%	67,7%	73,8%
Wauthier-Braine	44,8%	41,2%	44,8%	55,1%	58,6%	61,2%

- Les dépenses de fonctionnement sont davantage centralisées, avec une concentration plus forte des achats auprès des 5 principaux fournisseurs.
- L'entretien des jeunes reste plus dispersé, ce qui peut se justifier par la diversité des besoins spécifiques.
- Certaines catégories de dépenses, comme les livres, équipements informatiques ou fournitures de bureau, pourraient gagner à être regroupées sous des commandes collectives, ce qui permettrait de négocier des remises plus importantes et de simplifier la gestion administrative.
- Une politique d'achat centralisée, sans être excessive, pourrait permettre de mieux contrôler les écarts de prix et de standardiser certaines prestations.
- Une réflexion devra être menée sur la répartition des responsabilités en matière d'achats, afin d'améliorer l'efficacité des processus et la coordination entre établissements.

Des écarts au niveau des prix unitaires

Les prix unitaires varient fortement d'un site à l'autre sur plusieurs catégories entre 2022 et 2024. Ces écarts s'expliquent par des pratiques différentes en matière d'achat : dans certaines IPPJ, une dépense correspond à un achat ponctuel (par exemple un seul livre ou manuel pour quelques euros, comme observé à Saint-Hubert en 2022), tandis que dans d'autres cas, une dépense peut regrouper un volume plus large (par exemple l'ensemble des manuels pour plusieurs jeunes ou pour une période donnée), ce qui conduit à des montants beaucoup plus élevés, parfois supérieurs à 10 000 € en 2024. De la même manière, le coût des fournitures et de l'équipement de bureau peut varier entre moins de 4 € et près de 2 500 € en 2023, reflétant des différences dans les volumes commandés, les types de biens achetés ou un manque de standardisation dans les équipements fournis aux établissements.

En 2024, Fraipont a réalisé 16 achats de petit matériel d'outillage, alors que les autres IPPJ n'en comptabilisent que 1 à 3 sur la même période. Concernant l'achat de denrées alimentaires, Saint-Hubert représente à lui seul un tiers du volume total des transactions effectuées. Des disparités similaires apparaissent également dans le recours aux services. Ainsi, Saint-Hubert supporte presque l'ensemble des frais d'interprétation des IPPJ, en raison des spécificités de son public, tandis que Braine-Le-Château concentre la majorité des dépenses liées à la location de machines et d'équipements spécialisés.

Le manque de coordination entre les politiques d'achat des IPPJ limite les économies d'échelle et nuit à l'efficacité budgétaire. L'exemple des achats de livres illustre bien cette problématique : entre 2022 et 2024, les prix unitaires ont fortement varié, oscillant entre un peu de moins de 5 € et près de 2,7k€. Cette dispersion reflète des pratiques d'achat fragmentées, chaque IPPJ passe ses commandes de manière individuelle. Une mutualisation des achats aurait permis d'atteindre les seuils requis pour bénéficier de remises plus avantageuses, générant ainsi des économies significatives sur un volume d'achats total de plusieurs dizaines de milliers d'€ sur la période.

2.3.2. Benchmarking et bonnes pratiques

Dans le cadre du benchmarking réalisé par Consultis, deux éléments différenciateurs ont été mis en évidence dans d'autres systèmes institutionnels :

- D'une part, certains opérateurs publics recourent à des centrales d'achat inter-institutionnelles, permettant la mutualisation de commandes standardisées (produits alimentaires, hygiène, vêtements) avec une fréquence et un cahier des charges adaptés. Ce mécanisme offre une réduction des coûts unitaires et une meilleure capacité à gérer les révisions de prix.
- D'autre part, des pratiques de référencement dynamique (notamment sur les denrées alimentaires) ont été observées, avec un double avantage : garantir une offre contractualisée tout en autorisant des adaptations selon la saison ou les préférences locales.

Enfin, dans certaines structures, l'adoption d'un plan d'achats pluriannuel couplé à une répartition claire des responsabilités entre niveaux stratégique, administratif et opérationnel permet de mieux anticiper les besoins, de rationaliser les volumes, et de lisser les dépenses dans le temps.

Les entretiens menés par Consultis montrent un consensus parmi les responsables IPPJ en faveur d'une centralisation accrue des marchés publics pour les achats courants (produits d'entretien, bureautique, vêtements, etc.). Toutefois, cette centralisation est souhaitée à condition d'être concertée, via des groupes de travail associant des agents de terrain, et en tenant compte des spécificités techniques locales et des fournisseurs de proximité.

2.3.3. Perspectives d'amélioration

Une forte autonomie est laissée à chaque institution, ce qui engendre des différences notables dans les modes de fonctionnement et les stratégies d'acquisition des biens et services. En particulier, les achats relatifs à l'entretien des jeunes (denrées alimentaires, habillement, produits d'hygiène, matériel éducatif, etc.) sont gérés de manière indépendante par chaque IPPJ, sans ligne directrice transversale.

L'absence de cadre commun limite les opportunités de mutualisation des achats et empêche la mise en place de procédures standardisées. À l'heure actuelle, il n'existe pas de mécanisme structuré permettant de regrouper les commandes entre IPPJ, ni même entre les différentes sections d'une même institution.

Le fonctionnement budgétaire des IPPJ révèle une hétérogénéité importante :

- Contrairement aux directeurs d'IPPJ, les gestionnaires ne disposent pas d'une visibilité claire sur leur budget disponible, opérant plutôt sur la base des besoins immédiats, sans référence systématique aux enveloppes budgétaires allouées.

- D'autres IPPJ, au contraire, assurent un suivi budgétaire plus rigoureux, ce qui leur permet d'optimiser les ressources et de mieux anticiper les besoins[21].

[21] À titre d'exemple, l'IPPJ de Jumet a mis en place un système rigoureux de gestion des stocks (produits d'hygiène, vêtements, petit matériel), avec un magasin fermé, des tableaux de suivi et des contrôles physiques réguliers.

Une marge significative d'harmonisation est possible, en particulier pour les dépenses courantes à forte fréquence (alimentaire, hygiène, vêtements). La coexistence de pratiques très différentes entre institutions crée des disparités budgétaires difficilement justifiables au regard des besoins comparables. Le recours plus systématique à des référentiels de coûts globaux par catégorie de dépense permettrait de renforcer la lisibilité et l'équité de la répartition des ressources, tout en laissant une certaine souplesse locale.

En complément, la centralisation partielle des marchés pourrait générer des économies d'échelle tout en réduisant la charge administrative pour les équipes de terrain. Une meilleure articulation entre les niveaux de pilotage (AGAJcmd, directions locales, DGI) et un usage élargi d'outils de planification budgétaire pluriannuelle figurent parmi les pistes d'amélioration identifiées par l'expertise externe.

2.4. Analyse des modes de gestion et de la répartition des tâches liées à la gestion de l'immobilier[22]

2.4.1. Organisation actuelle

L'organisation des modes de gestion et la répartition des tâches dans les IPPJ et le CCMD mettent en évidence des défis structurels et opérationnels liés au rôle de chaque acteur dans la gestion des infrastructures.

➢ Rôles et responsabilités dans la gestion des infrastructures

- Les IPPJ et le CCMD gèrent les infrastructures au quotidien, ce qui inclut :
  - Les petites réparations nécessaires à la maintenance courante ;
  - Les interventions de suivi et de gestion des bâtiments pour garantir leur fonctionnement opérationnel ;
  - Certains achats locaux liés au fonctionnement des bâtiments.
- Leur autonomie locale entraîne des différences dans les pratiques et les priorités d'entretien selon les institutions.

DGI : Propriétaire des infrastructures

- La DGI est responsable :
  - Des investissements lourds, tels que les rénovations majeures, les modernisations, et les projets de construction ;
  - De la gestion des contrats de maintenance globale, notamment ceux liés aux systèmes techniques complexes (entretien garanti total, par exemple) ;
  - De la coordination des priorités d'investissement, en concertation avec les besoins exprimés par les IPPJ.
- La coordination avec les IPPJ est parfois limitée, ce qui peut entraîner des délais dans l'exécution des projets.

AGAJcmd : Supervision et budget

- L'AGAJcmd joue un rôle de supervision globale :
  - Elle alloue les budgets nécessaires au fonctionnement des IPPJ et du CCMD ;

[22] Cette section a pour but de répondre à l'objectif du cahier des charges visant à clarifier et rationaliser la répartition des responsabilités entre l'AGAJcmd et la DGI en ce qui concerne la gestion des infrastructures, en veillant à une prise en charge cohérente des coûts et à une définition claire des priorités dans les programmes d'investissement, dans une perspective de simplification administrative et d'uniformité de prise en charge des coûts.

    - Elle veille à la cohérence stratégique des investissements, notamment en lien avec les orientations prioritaires définies avec la DGI.
- Son rôle dans la gestion des infrastructures reste cependant indirect, laissant aux IPPJ et à la DGI une large autonomie d'interprétation.

➢ Organisation des tâches et profils fonctionnels

Chaque IPPJ dispose d'une équipe locale chargée de gérer les infrastructures sans disposer de compétences techniques spécialisées. Cela entraîne une gestion réactive en cas de pannes ou de problèmes urgents (ex. : réparations de chaudière, fuites).

Par ailleurs, l'absence de véritable politique d'entretien préventif dans certaines IPPJ peut conduire à une dégradation progressive des infrastructures, faute d'interventions régulières. Ce manque d'anticipation ne se traduit pas immédiatement par des coûts visibles, mais fragilise la durabilité des installations. Des exemples simples, comme le nettoyage des sanitaires (douches, toilettes, etc.) ou l'entretien insuffisant des corniches illustrent ces fragilités structurelles. Ces inefficiences, bien que difficiles à quantifier, pèsent à terme sur les budgets et complexifient la gestion opérationnelle.

Répartition des tâches entre la DGI et l'AGAJcmd

Un travail de formalisation a été mené entre l'AGAJcmd et la DGI afin de mieux clarifier les responsabilités entre les différents acteurs (IPPJ, DGI, AGAJcmd) en matière de gestion mobilière. Sont notamment concernés les contrôles techniques (ex. détection incendie, groupes électrogènes), les interventions de maintenance courante (ex. réparations de portes ou d'éclairages), ou encore l'entretien des espaces extérieurs (ex. tonte, élagage). Une liste des tâches standardisées a été établie, précisant, pour chaque type d'intervention, les ressources impliquées (CEJ/SIPPT, DGI ou IPPJ en tant qu'occupants) la fréquence attendue annuellement et les modalités d'exécution (interne ou externe). Cette initiative vise à améliorer la coordination, éviter les doublons et renforcer l'efficacité des processus d'intervention.

2.4.2. Benchmarking et bonnes pratiques

Le rapport de Consultis confirme que ces écarts reflètent aussi des différences de dotation en personnel administratif ou technique. Par exemple, Saint-Servais dispose de trois ouvriers techniques, là où d'autres IPPJ comme Saint-Hubert n'en comptent qu'un seul, alors même qu'ils gèrent plus de bâtiments. L'absence de fonction support clairement définie entraîne un recours fréquent aux éducateurs pour des tâches logistiques ou de gestion.

Cette polyvalence imposée est souvent perçue comme source de surcharge, en particulier pour les éducateurs, qui doivent gérer la logistique des commandes, les stocks, ou la gestion de clés et de bâtiments, au détriment de leur cœur de métier éducatif. Consultis relève, que dans plusieurs IPPJ, les tâches d'intendance sont exercées sans référentiel formalisé, ce qui alourdit la charge et brouille les responsabilités.

Les entretiens menés par Consultis font état d'une forte attente des équipes pour disposer d'un organigramme fonctionnel clair, identifiant les fonctions supports (intendance, logistique, approvisionnement, gestion des bâtiments) distinctes des missions éducatives. Plusieurs IPPJ expriment également le besoin d'un appui transversal externe (par exemple via une cellule technique mutualisée), en appui aux directions.

2.4.3. Perspectives d'optimisation

L'analyse des modes de gestion internes met en évidence une organisation encore largement fondée sur l'autonomie des établissements, avec des pratiques de répartition des tâches très contrastées. Les constats issus du rapport de Consultis confirment ces écarts, mais en soulignent également les effets concrets : surcharge des équipes éducatives, dilution des responsabilités, et fragilité des fonctions supports. Le besoin d'un cadrage plus clair des rôles, ainsi que d'un appui transversal en matière logistique et administrative, apparaissent comme un levier partagé par de nombreux acteurs de terrain.

Dans le modèle flamand, les délégations de gestion budgétaire (fonctionnement et investissements) sont formalisées via des procédures encadrées. Les responsabilités entre le niveau central (Agentschap Opgroeien) et les directions locales sont clairement définies, notamment en matière de seuils de validation et d'engagement des crédits, à travers l'outil de gestion budgétaire Orafin.

2.5. Indicateurs de performance[23]

Plusieurs directions interrogées par Consultis expriment le besoin d'un appui transversal – qu'il s'agisse d'une cellule technique mobile ou d'un service centralisé – pour accompagner les équipes dans les tâches logistiques, techniques ou d'approvisionnement. Cette demande vise à réduire la charge administrative locale et à mieux sécuriser les pratiques opérationnelles dans un cadre commun.

En Flandre, les GI bénéficient d'un suivi budgétaire mensuel, appuyé sur l'outil Orafin et des tableaux analytiques ventilés par campus. Ces données sont discutées lors de commissions techniques mensuelles entre l'administration centrale et les gestionnaires locaux, permettant un réajustement continu des dépenses. Depuis 2022, toutes les IPPJ disposent également d'un monitoring budgétaire commun diffusé via Teams ; chaque site y retrouve un tableau collaboratif qui est mise à jour en continu reprenant les « petites dépenses » et les postes spécifiques qui lui sont propres. Des réunions bilatérales / trilatérales régulières (direction IPPJ – Direction du Budget et de la Comptabilité (DBC) – Direction de la Coordination et de l'Inspection des IPPJ et des EMA (DCIIE)) complètent ce suivi et permettent un réajustement continu des budgets.

Malgré cet outil partagé, dans une perspective de pilotage renforcé et d'optimisation continue de la gestion budgétaire et opérationnelle des IPPJ et du CCMD, la mise en place d'indicateurs de performance constitue un levier structurant. L'élaboration d'un socle d'indicateurs pérennes doit permettre de structurer un suivi plus régulier des performances budgétaires et opérationnelles, en assurant une comparabilité fiable entre institutions.

Plusieurs indicateurs ont déjà été créés au cours des travaux de la RD, notamment : le coût par PEC, les coûts d'entretien et énergétiques par mètre carré, le nombre d'achats par catégorie de dépense, ou encore l'écart-type des prix unitaires. Ces éléments ont permis d'identifier certaines disparités significatives entre établissements. Les travaux ont ainsi permis de poser les bases d'une réflexion sur les conditions de mise en place d'un socle d'indicateurs pertinent, utile et proportionné.

Néanmoins, l'appropriation de tels indicateurs suppose un cadre de gouvernance clair, un accès automatisé aux données pertinentes, et une articulation avec les outils existants au sein de l'Administration et des établissements. Il est donc apparu prématuré de formaliser à ce stade une série d'indicateurs définitifs au sein de la présente RD.

[23] Cette section a pour but de répondre à l'objectif du cahier des charges visant à proposer des indicateurs fiables pour suivre les performances budgétaires et opérationnelles des IPPJ et faciliter les comparaisons entre institutions.

3. OPTIONS D'AMÉLIORATION POLITIQUES

Les travaux menés dans le cadre de la présente RD ont permis de dresser plusieurs constats relatifs à la gestion budgétaire, logistique et administrative des IPPJ et du CCMD. Ces constats, fondés sur les analyses des dépenses des établissements exécutées entre 2022 et 2024, sur les retours du terrain et sur les comparaisons avec des structures similaires, ont mis en évidence :

- Des écarts significatifs entre établissements, parfois indépendants de leurs caractéristiques structurelles (capacité, profil, régime) ;
- Une fragmentation des pratiques de gestion en matière d'achats, d'entretien, de pilotage financier ou de compétences RH ;
- Une absence de cadres communs ou de référentiels partagés, qui limite les marges d'optimisation.

À partir de ces constats, un travail collaboratif a été mené afin d'identifier des pistes concrètes d'amélioration. Les options d'amélioration politiques (ci-après « options ») qui suivent visent à structurer ces propositions en mesures cohérentes, réalistes et directement opérationnalisables.

Le présent chapitre formule ainsi une série de options opérationnelles et stratégiques visant à améliorer la gestion budgétaire, logistique et administrative des IPPJ et du CCMD, conformément aux objectifs fixés dans le cahier des charges. Ces options s'inscrivent dans la continuité des résultats obtenus lors de la phase analytique, qui ont mis en lumière un certain nombre de disparités structurelles, d'inefficacités et d'opportunités d'harmonisation dans les pratiques de gestion budgétaire entre établissements.

Ces options poursuivent une double finalité :

- Renforcer l'efficience de la gestion budgétaire quotidienne des IPPJ/CCMD, par une meilleure organisation des achats, des stocks, des procédures et des responsabilités internes, tout en clarifiant les responsabilités et les coûts de gestion liés à ces fonctions.
- Améliorer la soutenabilité et la transparence budgétaire, notamment en identifiant mieux les dépenses spécifiques par IPPJ et en envisageant des pistes de simplification administrative et d'harmonisation des pratiques.

Ces options forment un ensemble structuré, modulable et articulé, permettant de soutenir une évolution progressive du modèle de gestion des IPPJ/CCMD, dans le respect des spécificités locales et des exigences réglementaires.

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 revancheimputée 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.

4. Mise en œuvre

La mise en œuvre de cette option suppose un ajustement administratif formel, consistant à acter la réallocation des compétences à la DGI par une instruction formelle émise conjointement par les autorités administratives compétentes, à savoir, l'AGAJcmd et la DGI.

Dans cette perspective, il conviendrait également de formaliser un plan d'entretien pluriannuel, à l'horizon de trois ans, intégrant à la fois une logique préventive (maintenance régulière, vérification des installations critiques, contrôles réglementaires) et une logique curative (prise en charge des incidents techniques ou des dégradations ponctuelles).

L'option pourrait être mise en œuvre dans le cadre du plan d'implémentation global de la RD, avec une première phase préparatoire courant 2026, et une bascule effective au 1er janvier 2027. Ce calendrier laisserait le temps nécessaire pour organiser le transfert des budgets concernés, adapter les outils de suivi des demandes techniques et sensibiliser les équipes locales à la nouvelle organisation.

Le plan d’entretien pluriannuel devrait être élaboré en concertation avec les services de prévention internes (SIPPT) et les organismes de contrôle externes, afin de répondre aux exigences en matière de sécurité, de salubrité et de conformité réglementaire. En parallèle, les marchés publics d’entretien et d’énergie seraient consolidés et pilotés par la DGI, permettant des économies d’échelle, une homogénéisation des prestations, et une meilleure traçabilité des interventions.

L’opérationnalisation du transfert pourra s’appuyer sur un accompagnement ciblé des équipes techniques concernées, via des référents désignés, des outils de coordination partagés et une phase transitoire pour sécuriser la continuité de service.

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 optimalisation 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.

4. Mise en œuvre

La mise en œuvre de cette option requiert une clarification du rôle des différents acteurs impliqués dans le processus d'achat, ainsi qu'un encadrement renforcé par l'administration centrale.

La mise en œuvre de cette option suppose également un appui technique aux établissements, notamment en matière de formation, d'accompagnement au changement et d'outillage administratif. Elle pourrait être phasée dans le temps, en commençant par les postes les plus récurrents ou à fort impact budgétaire (alimentation, hygiène, vêtements), avant d'être étendue à l'ensemble des catégories d'achats courants.

Cette réorganisation devra être accompagnée d'un bilan de compétences ciblé pour les agents impliqués dans les achats et la gestion budgétaire, afin d'identifier les besoins en formation et de construire un plan structuré d'acquisition de compétences, intégré aux processus RH existants. Ce bilan pourra couvrir tant les savoirs procéduraux (ex: passation des marchés publics), que les compétences techniques (usage de SAP, gestion des stocks), ou les capacités organisationnelles.Il permettra également d'anticiper les risques de dépendance excessive à un agent-clé.

La mise en place de cette centralisation devra s'accompagner d'une phase préparatoire dédiée à la construction des lignes directrices : un groupe de travail technique, rassemblant des représentants des IPPJ, des services éducatifs, logistiques et budgétaires, pourrait être chargé de définir des fiches-types ou des spécifications communes pour les postes les plus sensibles. Ces documents seront ensuite intégrés aux outils de planification budgétaire et aux formulaires d'expression des besoins.Des

formations ciblées et des temps de concertation viendront compléter ce travailafin de garantir l’appropriation des nouvelles procédures par les équipes de terrain.

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.

5. Mise en œuvre

La mise en œuvre de cette option requiert l'intégration du plan pluriannuel des achats dans le cycle budgétaire existant, en articulation avec les priorités définies par l'administration centrale et les IPPJ.

La structuration d'un plan pluriannuel pourrait s'appuyer sur les postes identifiés comme les plus exposés à des renouvellements réguliers ou à des besoins anticipables (ex: mobilier, vêtements, alimentation), tels que relevés dans les analyses.

Cette option suppose une collaboration étroite entre les agents de terrain, les responsables comptables ainsi que les responsables achats locaux comptables et l'administration centrale, afin de recenser les besoins de manière homogène et fiable. Une attention particulière devra être portée à la qualité et à la véracité des données collectées, pour éviter les erreurs de dimensionnement des marchés.

Un accompagnement pourra être proposé aux équipes pour faciliter l'appropriation des méthodes de planification budgétaire, via des formations ciblées, des fiches pratiques et un appui ponctuel dans la structuration des plans d'achat.

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 distanceet 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 ressourceset 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 DMPAet 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'AGAJcmd.

4. Mise en œuvre

La mise en œuvre de cette option suppose un déploiement progressif d'une solution de gestion des stocks commune, intégrée à SAP, et adaptée aux réalités des établissements. Elle nécessitera une phase de paramétrage, de formation des agents concernés et de tests en conditions réelles.

La mise en place d'un tel dispositif nécessite, en amont, de s'assurer que les agents concernés maîtrisent l'outil informatique. Cela implique de leur fournir une information claire, une formation adaptée ainsi qu'un manuel d'utilisation. Par ailleurs, ils doivent savoir intégrer les exigences de gestion des stocks dans les procédures budgétaires et de nommer un chef de projet chargé de piloter le déploiement progressif, en commençant par un ou deux établissements pilotes. Cette phase expérimentale permettrait d'ajuster les fonctionnalités, d'identifier les freins techniques ou organisationnels, et de construire une solution alignée sur les besoins concrets des utilisateurs.

Le choix des établissements pilotes pourrait être orienté en fonction des besoins identifiés dans les analyses, en ciblant notamment ceux ayant signalé les plus grandes difficultés en matière de traçabilité ou de fiabilité des données de stock.

L'expérimentation devrait inclure un volet de remontée d'expérience détaillée, afin d'identifier les améliorations fonctionnelles à intégrer avant généralisation, et d'ajuster l'accompagnement au changement.

Un diagnostic des compétences SAP pourrait être envisagé en amont du déploiement, afin de calibrer les besoins de formation. Sur la base de ce diagnostic, il s'agira d'élaborer un plan de renforcement des compétences, adapté aux réalités de terrain. Ce plan devra être intégré aux entretiens d'évaluation et de développement professionnel, afin d'assurer un suivi dans la durée.

Le déploiement de SAP-MM devra s'accompagner de sessions de formation, de la désignation de référents utilisateurs et d'une phase pilote permettant d'ajuster les modalités avant généralisation.

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 objectivés 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 (€/m²/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.

5. Mise en œuvre

La mise en place de ces indicateurs pourrait s'appuyer sur les outils déjà en cours de développement dans le cadre de l'intégration budgétaire, ou être articulée avec les options relatives à la gestion des stocks (Option 4) et/ou à la planification des achats (Option 3). La sélection des premiers indicateurs pourrait s'appuyer sur les postes analysés dans le cadre de la RD, en particulier ceux ayant présenté les écarts les plus significatifs, afin de valider leur robustesse avant toute généralisation.

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.

4. Mise en œuvre

La mise en œuvre de cette option nécessiterait une analyse complémentaire pour définir les modalités opérationnelles d'externalisation, en tenant compte des spécificités techniques et des contraintes propres à chaque site. Cette phase préparatoire pourrait être intégrée au plan d'implémentation détaillé, dans un cadre concerté avec la DGI et les équipes concernées.

Des actions de communication interne devront accompagner cette évolution, pour clarifier les périmètres externalisés, garantir l'adhésion des équipes et éviter des incompréhensions sur les responsabilités de chacun.

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[24]. 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.

4. Mise en œuvre

Le Gouvernement devra conclure avec l'INAMI un protocole permettant que les frais médicaux engagés par la FWB pour les jeunes pris en charge par IPPJ et CCMD ne couvrent que ce qui relève du tiers payant.

Par ailleurs, le Gouvernement devra adopter un arrêté relatif aux interventions pour frais individuels liés à la prise en charge des jeunes par les IPPJ et le CCMD.

[24] 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).

4. ANNEXES

Annexe A : Cahier des charges

Optimisation de la gestion budgétaire des IPPJ et du CCMD

1	CHAMP D'APPLICATION DE LA REVUE DES DEPENSES
	Le champ d'application est déterminé par les dépenses sur le programme 0 fonctionnement de la DO 17. Il s'agit de plusieurs AB (AB 01.12.02, 02.12.04, 02.12.05, 03.12.32 et 05.74.01 pour la DO 17 et l'AB 41.01.13 pour la DO 15) dont les montants sont en principe déterminés par divers décrets et arrêtés du Gouvernement de la communauté française (AGCF). **Base légale** : - Loi du 8 avril 1965 relative à la protection de la jeunesse, à la prise en charge des mineurs ayant commis un fait qualifié infraction et à la répartition du dommage causé par ce fait. - Décret du 18 janvier 2018 portant le Code la prévention, de l'Aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse. - Décret du 14 mars 2019 relatif à la prise en charge en centre communautaire des jeunes ayant fait l'objet d'un dessaisissement. - AGCF du 3 juillet 2019 relatif aux institutions publiques de protection de la jeunesse. - AGCF du 15 juillet 2021 portant exécution de diverses dispositions du décret de la Communauté française du 14 mars 2019 relatif à la prise en charge en centre communautaire des jeunes ayant fait l'objet d'un dessaisissement. - Décret-programme du 15 décembre 2021 portant diverses dispositions accompagnant le budget 2022. - AGCF du 31 mars 2022 relatif à la gestion budgétaire, financière et comptable du service général du patrimoine et de la gestion immobilière. - Législation relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services et leurs arrêtés d'exécution.
2	**RAISON DE LA REVUE DES DEPENSES**
	L'Administration générale de l'Aide à la Jeunesse et du Centre pour mineurs dessaisis (AGAJcmd) est responsable de six Institutions Publiques de Protection de la jeunesse (IPPJ) Ces institutions sont réparties sur l'ensemble de la Wallonie (Braine-le-Château, Fraipont, Jumet, Saint-Hubert, Saint-Servais et Wauthier-Braine) et possèdent des bâtiments spécifiques sur des sites qui leurs sont propres. Chaque IPPJ déploie un ou plusieurs types de régime (ouvert ou fermé) et met en œuvre différents projets éducatifs (SEVOR[25] en régime ouvert, SEVOR en régime fermé, éducation régime fermé, éducation régime ouvert – intra ou extra-muros, intermède). Les IPPJ peuvent accueillir simultanément 245 jeunes. En 2024, le coût moyen par PEC toutes dépenses comprises au sein des IPPJ oscille entre 14.200 € et 18.255 € selon les IPPJ. De plus, chaque IPPJ est dirigée par un Directeur (rang 12) dépendant du Directeur général adjoint du Service général des IPPJ et des Equipes Mobiles d'Accompagnement (EMA) ou du Service général de la Délinquance juvénile pour le CCMD. La Direction de la Coordination et de l'Inspection des IPPJ et des EMA (DCIIE) assure la coordination de l'ensemble des IPPJ. Les directeurs des IPPJ disposent d'une autonomie pour adopter des dépenses spécifiques à leur institution, justifiées par les besoins locaux et les priorités propres à chaque site. Ce

[25] Projet d'évaluation et d'orientation.

	principe d'opportunité de la dépense peut conduire cependant à des disparités budgétaires dont les justifications ne sont pas toujours clairement identifiées, rendant nécessaire une évaluation approfondie pour mieux comprendre ces écarts et harmoniser les approches. En matière d'infrastructure, les IPPJ gèrent les bâtiments et sites qu'elles occupent avec des charges de « locataires » tandis que la DGI (Direction des implémentations sportives et des IPPJ) assure la charge de « propriétaire ». En 2021, un travail a été entamé pour mettre à jour la répartition des charges entre les IPPJ (locataires) et la DGI (propriétaires), avec une concertation impliquant les IPPJ. Bien que les fondements de la répartition des charges respectives aient été établis, leur application pratique n'a pas toujours permis de garantir une gestion optimale des coûts liés à l'infrastructure. Il est donc nécessaire de réévaluer cette répartition afin de s'assurer qu'elle réponde aux enjeux actuels, notamment en prenant en compte la vétusté des bâtiments des IPPJ, dont les coûts à charge de l'AGAJcmd sont élevés, en constante augmentation, et difficiles à maîtriser. Tous ces éléments (nombre de PEC, type de régime, type de prise en charge, vétusté des bâtiments, organisation et localisation du site, …) font que les besoins et les demandes des directions des IPPJ-CCMD en matière budgétaire sont divers et variés. De nombreuses disparités existent et ne sont pas toujours compréhensibles d'un regard extérieur. C'est la raison pour laquelle cette thématique de revue des dépenses devrait pouvoir permettre de démystifier, d'expliciter et de détailler les différences entre ces institutions. Enfin, l'objectif est également d'arriver à plus d'efficience et de mutualisation par exemple en matière de politique d'achats.
3.	**OBJECTIF QUE LA REVUE DES DEPENSES DOIT ATTEINDRE**
	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 efficience des moyens. 4. Déterminer la prise en charge des coûts liés aux bâtiments dans une optique de cohérence, d'uniformité et de simplification administrative.
4.	**QUESTIONS DE RECHERCHES SPECIFIQUES**
	▪ Quelles sont les principales sources de disparités budgétaires entre les différentes IPPJ et le CCMD, en matière d'entretien des jeunes et de dépenses de fonctionnement liée à la gestion immobilière ? ▪ Quel est l'impact de la vétusté des infrastructures des IPPJ sur les coûts de fonctionnement ? ▪ Comment les procédures d'achat et la politique budgétaire comptable des marchés publics sont-elles appliquées au sein des IPPJ et du CCMD ? ▪ Dans quelle mesure les coûts de gestion des bâtiments sont-ils pris en charge de manière cohérente et uniforme (relation locataire – propriétaire) par la Direction Générale des Infrastructures (DGI) ? ▪ Comment sont déterminées les priorités dans la réalisation du programme physique et des moyens du Masterplan ? ▪ Faut-il une politique d'achat centralisée / décentralisée ? Quels sont les impacts sur la répartition des ressources humaines au sein de l'AGAJcmd et entre les différents

	départements transversaux du MFWB (ex : DGI, DGL, DMPA, …) ? ▪ Quels indicateurs pourraient être mis en place pour mieux suivre et comparer les performances budgétaires et opérationnelles des IPPJ et du CCMD ? Pour certaines de ces questions de recherche, notamment les deux premières, une expertise externe sera sollicitée.					
5.	**INDICATIONS SUR LES OPTIONS D'AMELIORATION A DEVELOPPER**					
	Options d'efficience : oui Options d'efficacité : oui Options d'épargne : oui Changement législation envisageable : oui					
6	**Montant total des dépenses pour le sujet : en milliers d'€ CE**	2023	2024 INI	2025 INI	2026	2027
	DO 17 - PA 01 AB 12.02	1.893	3.770	1.410		
	DO 17 - PA 02 AB 12.04	563	972	972		
	DO 17 - PA 02 AB 12.05	187	155	155		
	DO 17 - PA 03 AB 12.32	2.096	1.900	1.900		
	DO 17 – PA 05 AB 74.01	84	131	131		
	DO 15 - PA 13 AB 41 01	3.862	4.155	4155		
	Total	**8.685**	**8.430**	**8.732**		
	REMARQUE: L'AB 01.12.02 assure tout le « fonctionnement » de l'AGAJcmd et pas uniquement celui des IPPJ.					

Annexe B – Données utilisées pour l'analyse des disparités budgétaires

Données utilisées

- Données A. Catégories de dépenses initiales : entretien des jeunes, fonctionnement, immobilisations, énergie et transfèrement.
- Données B. Catégories de dépenses génériques : « Produits alimentaires et boissons », « Services de restauration », « Distribution eau », etc.
- Données C. Catégories de dépenses globales : site, bénéficiaires, éducation, divers.

Etapes réalisées

1. Consolidation de l'ensemble des dépenses recensées pour chacune des six IPPJ via l'extraction des crédits de liquidation (données A).
2. Agrégation des données par IPPJ, par année (2022, 2023, 2024) et pour l'ensemble des années 2022 à 2024.
3. Détermination d'une liste de facteurs explicatifs permettant de comparer les montants au sein des différentes IPPJ (PEC réelle, superficie pondérée, ETP, etc.).
4. Association des facteurs explicatifs pertinents à chacune des dépenses (données A).
5. Regroupement des données A en catégories génériques en tenant compte des facteurs explicatifs identiques ou fortement similaires afin de garantir la cohérence des catégories génériques (données B)
6. Association de facteurs explicatifs à chacune des catégories génériques.
7. Classification des catégories génériques en catégories globales (données C).
8. Calcul des montants moyens ajustés par catégorie générique sur l'ensemble des IPPJ, par année et pour l'ensemble des années.
9. Comparaison des montants de l'IPPJ concernée avec la moyenne de l'ensemble des IPPJ.
10. Analyse des écarts par catégorie générique, pour l'ensemble des années :
    - Si l'IPPJ dépense au moins 10% de plus que la moyenne → Mention de dépense significativement plus élevée.
    - Si l'IPPJ dépense au moins 10% de moins que la moyenne → Mention de dépense inférieure.
    - Si l'écart est inférieur à 10% → Mention de dépense dans la moyenne.
11. Identification d'années présentant une particularité importante ou une variation de pourcentage flagrante.
12. Mise en avant des faits saillants afin de faire apparaitre le profil de chaque IPPJ, en accordant une attention particulière aux catégories de dépenses qui représentent les montants les plus importants et aux catégories génériques les plus pertinentes.

Remarques

Ne pas prendre en compte certaines caractéristiques structurelles des IPPJ peut fausser l'interprétation des dépenses pour certaines catégories génériques. En effet, certaines dépenses doivent être rapportées à la taille de l'IPPJ plutôt qu'à la seule capacité de PEC ou inversement.

A titre d'exemple, plus une IPPJ est occupée, plus elle consomme de ressources au quotidien. Des catégories telles que produits alimentaires et hygiène sont donc impactées. Plus il y a de personnel, plus les coûts en fournitures et équipements de bureau sont susceptibles d'être importants. Les coûts liés à l'entretien, au chauffage et aux infrastructures augmentent avec la superficie du site.

Annexe C – Ajustement des dépenses

	A	J	K	L	M	N	O
1	Type de dépenses	Capacité maximale (P	Taux d'occupation (%)	Nombre d'ETP	Surface chauffée (m²)	Surperficie (m²)	Indice de vétusté
2	*2024/DAOCH/146 + REPRISE DE VEHICULE	]€					
3	*débrousailleuse						
4	*frigo SAMSUNG IPPJ BLC						
5	*Ref 27321882-n°pièce 543426101 IPPJ Jumet						
6	ach d'app d'éclairage et lampes électriques						
7	ach d'articles et équipements de sport						
8	ach de fournitures et équipement de bureau div						
9	ach de fruits, légumes et produits connexes						
10	ach de matériel audiovisuel						
11	ach de papeterie						
12	ach de petit matériel d'outillage	e					
13	ach de pièces détachées, accessoires pour véhicule	]€					
14	ach de poisson préparé et conserves de poisson						
15	ach de prod de l'élevage, viande et prod à base...						
16	ach de produits d'entretien et de nettoyage	e					
17	ach de produits laitiers						
18	Achat 3 sièges de bureau						
19	achat box						
20	achat d'appareils ménagers électriques						
21	achat d'articles d'habillement et accessoire						
22	achat de boissons						
23	achat de gaz industriels						
24	achat de jeux éducatifs						
25	achat de livres						
26	Achat de machine à café						
27	achat de matériel informatique et audiovisuel						
28	achat de motos, bicyclettes et side-cars						
29	achat de panneaux de signalisation						
30	achat de produits alimentaires pour animaux						
31	achat de produits d'information et de promotion						
32	achat de produits pharmaceutiques						
33	achat d'essence	]€					

	A	B	C	D	E	F	G
1	Type de dépenses	Ajustement type de dépense	Catégories génériques	Ajustement catégories générique	Total type de dépenses	Total catégories génériques	Pourcentage
15	lave linge	PEC réelle	Appareils électroménagers	PEC réelle	1.399,00 €	39.403,24 €	100%
16	lave-vaisselle	PEC réelle	Appareils électroménagers	PEC réelle	0,00 €	39.403,24 €	100%
17	Sèche-linge	PEC réelle	Appareils électroménagers	PEC réelle	1.399,00 €	39.403,24 €	100%
18	VN-100620 IPPJ ST Servais	PEC réelle	Appareils électroménagers	PEC réelle	1.799,00 €	39.403,24 €	100%
19	subvention dépense - 3441	PEC réelle	Argent de poche	PEC réelle	411.661,00 €	411.661,00 €	100%
20	achat d'essence	PEC réelle	Carburant	PEC réelle	0,00 €	173.769,01 €	100%
21	carburant	PEC réelle	Carburant	PEC réelle	241,82 €	173.769,01 €	100%
22	carburant (gaz, essence, lpg)	PEC réelle	Carburant	PEC réelle	173.527,19 €	173.769,01 €	100%
23	cotisations professionnelles	ETP	Cotisations professionnelles	ETP	3.888,24 €	3.888,24 €	100%
24	distribution d'électricité	PEC réelle + ETP	Distribution d'électricité	PEC réelle + ETP	1.485.765,49 €	1.485.765,49 €	100%
25	distribution d'eau	PEC réelle + ETP	Distribution eau	PEC réelle + ETP	449.578,64 €	449.578,64 €	100%
26	distribution d'eau potable	PEC réelle + ETP	Distribution eau	PEC réelle + ETP	0,00 €	449.578,64 €	100%
27	ach de pièces détachées, accessoires p	PEC réelle	Entretien véhicules	PEC réelle	6.635,34 €	410.952,51 €	100%
28	serv de contrôle et d'essais techniques	PEC réelle	Entretien véhicules	PEC réelle	242.065,42 €	410.952,51 €	100%
29	serv de rép et d'entretien de véhicules	PEC réelle	Entretien véhicules	PEC réelle	0,00 €	410.952,51 €	100%
30	serv de rép et d'entretien de véhicules	PEC réelle	Entretien véhicules	PEC réelle	162.251,75 €	410.952,51 €	100%
31	serv de réparation et d'entr de camion	PEC réelle	Entretien véhicules	PEC réelle	0,00 €	410.952,51 €	100%
32	ach de fournitures et équipement de bu	ETP	Équipements de bureau et fo	ETP	110.206,40 €	167.306,73 €	100%
33	ach de papeterie	ETP	Équipements de bureau et fo	ETP	55.296,16 €	167.306,73 €	100%

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Adresse	Directeur/Responsable	Capacité	Type de régime	Type de prise en charge	Nombre de personnel (au 04/06/2024)	Accessibilité géographique	Surface (m²) (2019)	Nombre de bâtiments	Consommations énergie primaire/an/KWh (2019)	Type de chauffage
Braine-Le-Château	Chemin Saint-Joseph 3, 1440 Braine-le-Château.	M. Jean-Yves Charlier	40 garçons (+3 d'urgence)	Régime fermé	Education intra-muros (40) Education urgence (3)	135,5 ETP	Bien desservi par les transports publics, proche de Bruxelles (limitrophe à Wauthier-Braine)	5.899,6 (dont 5.899,6 pris en compte pour le masterplan)	3	2366361,3 401,11 KWh/m²	Chauffage au mazout
Fraipont	Sur-le-Bois 113, 4870 Fraipont.	M. Seyfi Kumlu	56 garçons	Régime fermé Régime ouvert Régime ouvert	Education intra-muros (10) Education intra-muros (36) Education extra-muros (10)	118,7 ETP	Situé en zone rurale, avec accès limité aux transports publics.	9.197 (dont 7.179 pris en compte pour le masterplan)	13	2800914,4 304,55 KWh/m²	Certaines sections (régime ouvert) chauffées au pellet suite aux rénovations et d'autres (régime fermé et bâtiments administratifs) chauffées au
Jumet	Rue de l'Institut Dogniaux 85, 6040	M. Olivier Caucheteur (ad interim)	22 garçons	Régime ouvert	Education extra-muros (22)	48,7 ETP	Facilement accessible depuis Charleroi, avec de bonnes liaisons de transport.	4.137,74 (dont 3.472,23 pris en compte pour le masterplan)	7	1116881,75 269,93 KWh/m²	Chauffage au gaz
Saint-Hubert	Rue du Thiers del Borne 7, 6870 Saint-	Mme Carine Pitrebois (ad interim)	33 garçons	Régime fermé	SEVOR (33) SEVOR urgence	134,1 ETP (et 32,7 ETP pour le CCMD)	Localisation éloignée en zone rurale, difficilement accessible en transport public.	4.461,80 (dont 4.461,80 pris en compte pour le masterplan)	6	2063290 462,43 KWh/m²	Chauffage au mazout
Saint-Servais	Rue de Bricgniot 196, 5002 Saint-Servais.	Mme Anita Vaassen	38 filles (+ 1 d'urgence)	Régime ouvert Régime fermé Régime ouvert Régime fermé Régime ouvert Régime fermé	SEVOR (8) SEVOR (1) Education intra-muros (24) Education intra-muros (3) Intermède (2) Education urgence (1)	93,8 ETP	Située dans une zone urbaine, facilement accessible par les transports publics.	9.543,06 (dont 6.439,66 pris en compte pour le masterplan)	19	1604857,5 168,17 KWh/m²	Chauffage au mazout
Wauthier-Braine	Avenue des Boignées 13, 1440 Wauthier-Braine.	M. Gianni Cervellin (ad interim)	52 garçons	Régime ouvert Régime ouvert Régime fermé Régime ouvert	SEVOR (10) Education intra-muros (22) Education intra-muros (10) Intermède (10)	135 ETP	Bien desservie par les transports publics, proche de Bruxelles (limitrophe à Braine-Le-Château)	8.308,47 (dont 7.445,37 pris en compte pour le masterplan)	13	2193004,74 263,95 KWh/m²	Chauffage au mazout

A		L	M	N	O	P	Q	R
		Type de chauffage	Répartition géographique et judiciaire en 2022	Nombre d'entrées en 2022	Taux d'occupation moyen (pondéré) 2022-2023	Durée des placements	Durée moyenne des placements en 2022	Spécificités pédagogiques
Braine-Le-Château	061,3 h/m²	Chauffage au mazout	Admissions provenant majoritairement des divisions judiciaires de Bruxelles francophone (51,25 %), Liège (12,50 %) et Charleroi (10 %)	80 (80 Education RF)	90%	90 jours renouvelables (éducation fermé)	170,52 jours en régime éducation fermé	Activités sportives : développement de l'esprit d'équipe et du fair-play à travers diverses disciplines sportives. Ateliers éducatifs : apprentissage de l'autonomie et renforcement des compétences cognitives via des projets tels que le jardinage et les travaux manuels. Ludothèque : développement des compétences sociales et éducatives grâce au jeu.
Fraipont	914,4 h/m²	Certaines sections (régime ouvert) chauffées au pellet suite aux rénovations et d'autres (régime fermé et bâtiments administratifs) chauffées au	Admissions provenant majoritairement des divisions judiciaires de Bruxelles francophone (37,30 %), Liège (16,76 %), Charleroi (9,73 %) et	185 (26 Education RF, 38 Education RO EM, 121 Education IM)	91%	90 jours renouvelables (éducation ouvert et fermé)	129,04 jours en régime éducation fermé 96,93 jours en régime éducation ouvert intra muros 82,76 jours en régime éducation ouvert extra muros	Activités équestres : développement du sens des responsabilités et de l'altruisme à travers le soin des chevaux (nourriture, hygiène). Cours généraux : remise à niveau en français et mathématiques avec une pédagogie adaptée aux besoins spécifiques de chaque jeune. Ateliers pratiques : activités manuelles axées sur des domaines comme l'électricité, la
Jumet	31,75 h/m²	Chauffage au gaz	Admissions provenant majoritairement des divisions judiciaires de Bruxelles francophone (42,65 %), Charleroi	68 (68 Education EM)	88%	90 jours renouvelables (éducation ouvert)	97,02 jours en régime éducation ouvert extra muros	Activités éducatives intra-muros : programme dédié à la remise à niveau scolaire et à l'acquisition de compétences favorisant la réinsertion sociale. Ateliers culinaires : sensibilisation à une alimentation saine et responsable à travers des activités de cuisine.
Saint-Hubert	3290 h/m²	Chauffage au mazout	Admissions provenant majoritairement des divisions judiciaires de Bruxelles francophone (58,63 %), puis de	307 (305 SEVOR RF, 2 SEVOR RO)	92%	30 jours (SEVOR, renouvelables une fois exceptionnellement)	31,13 jours en régime SEVOR fermé	Initiatives environnementales : sensibilisation à l'écologie et gestion de projets liés à la culture biologique. Ateliers individualisés : accompagnement personnalisé adapté aux besoins éducatifs et sociaux de chaque jeune.
Saint-Servais	357,5 h/m²	Chauffage au mazout	Admissions provenant majoritairement des divisions judiciaires de Bruxelles francophone (45,34 %), Charleroi (14,29 %) et Liège (5,59 %)	161 (6 Education RF, 61 Education RO IM, 26 Intermède, 6 SEVOR RF, 62 SEVOR RO)	81%	30 jours (SEVOR, renouvelables une fois exceptionnellement) et 15 jours (intermède, renouvelable une fois) et 90 jours (éducation ouvert et fermé, renouvelables)	168,71 jours en régime éducation fermé 114,77 jours en régime éducation ouvert intra muros 34,5 jours en régime SEVOR fermé 30,2 jours en régime SEVOR ouvert 19,07 jours en Intermède	Activités animalières : développement de la confiance en soi et du sens des responsabilités grâce aux interactions avec les animaux. Ateliers d'expression : encouragement des habiletés sociales et de l'expression personnelle via des moyens artistiques et éducatifs. Activités équestres : travail sur l'estime de soi et la gestion des émotions à travers la pratique encadrée de l'équitation.
Wauthier-Braine	04,74 h/m²	Chauffage au mazout	Admissions provenant majoritairement des divisions judiciaires de Bruxelles francophone (41,94 %), Charleroi (12,90 %) et Liège (6,72 %)	372 (25 Education RF, 73 Education RO IM, 148 Intermède, 126 SEVOR RO)	88%	30 jours (SEVOR, renouvelables une fois exceptionnellement) et 15 jours (intermède, renouvelable une fois) et 90 jours (éducation ouvert et fermé, renouvelables)	116,09 jours en régime éducation fermé 102,22 jours en régime éducation ouvert intramuros 26,21 jours en régime SEVOR ouvert 15,23 jours en Intermède	Camps éducatifs : organisation de séjours pédagogiques à l'extérieur pour renforcer l'esprit d'équipe et les compétences sociales. Ateliers cognitifs et comportementaux : gestion des émotions et résolution de problèmes relationnels via des jeux de rôle et des débats.

Annexe E – Types de prise en charge au sein des IPPJ

Les différents types de prise en charge au sein des IPPJ

Les Institutions Publiques de Protection de la Jeunesse (IPPJ) offrent plusieurs types de prise en charge pour les jeunes sous mandat judiciaire. Ces modalités de placement diffèrent en fonction des objectifs poursuivis, du cadre de vie proposé et du degré de liberté accordé au jeune. On distingue principalement les prises en charge en unités d'évaluation et d'orientation (SEVOR), en éducation intra-muros, en éducation extra-muros et en intermède.

1. Prise en charge en unité d'évaluation et d'orientation (SEVOR)

Ce type de placement est la première étape du continuum éducatif et vise à réaliser une évaluation structurée des risques de récidive, des besoins, des forces et des spécificités du jeune. Elle permet d'éclairer le tribunal de la jeunesse sur la situation personnelle du jeune et d'identifier les interventions adaptées pour la suite de sa prise en charge. Cette évaluation repose sur l'outil ERIFORE, qui analyse des domaines clés comme l'historique d'infractions, la situation familiale, la scolarité et les relations avec les pairs. La durée de placement est de 30 jours, non renouvelables et se déroule en régime ouvert ou fermé.

2. Prise en charge en éducation intra-muros

Cette modalité regroupe des placements en régime ouvert ou fermé, où le jeune est encadré au sein d'une IPPJ avec un programme éducatif structuré. Les interventions se font sur le plan scolaire, professionnel et social, avec une équipe pluridisciplinaire qui accompagne les jeunes dans leur réinsertion progressive. Ces prises en charge sont adaptées à des jeunes nécessitant un cadre strict pour reconstruire un projet personnel.

3. Prise en charge en éducation extra-muros

Contrairement aux unités intra-muros, les unités extra-muros visent à favoriser une réinsertion scolaire ou semi-professionnelle du jeune en dehors de l'IPPJ. Cette prise en charge est exclusivement en régime ouvert et repose sur un projet individuel qui prépare l'intégration du jeune dans son environnement extérieur, en collaboration avec des écoles ou des employeurs. Cette transition progressive est accompagnée d'une équipe éducative qui suit l'évolution du jeune et intervient en cas de difficulté.

4. Prise en charge en intermède

Cette modalité de placement est une période transitoire qui permet d'évaluer les capacités d'adaptation du jeune avant une réorientation vers une autre structure éducative ou un retour en milieu familial. Elle est généralement de courte durée et assure la continuité du suivi lorsque le projet éducatif initial ne peut être maintenu

Tableau synthétique

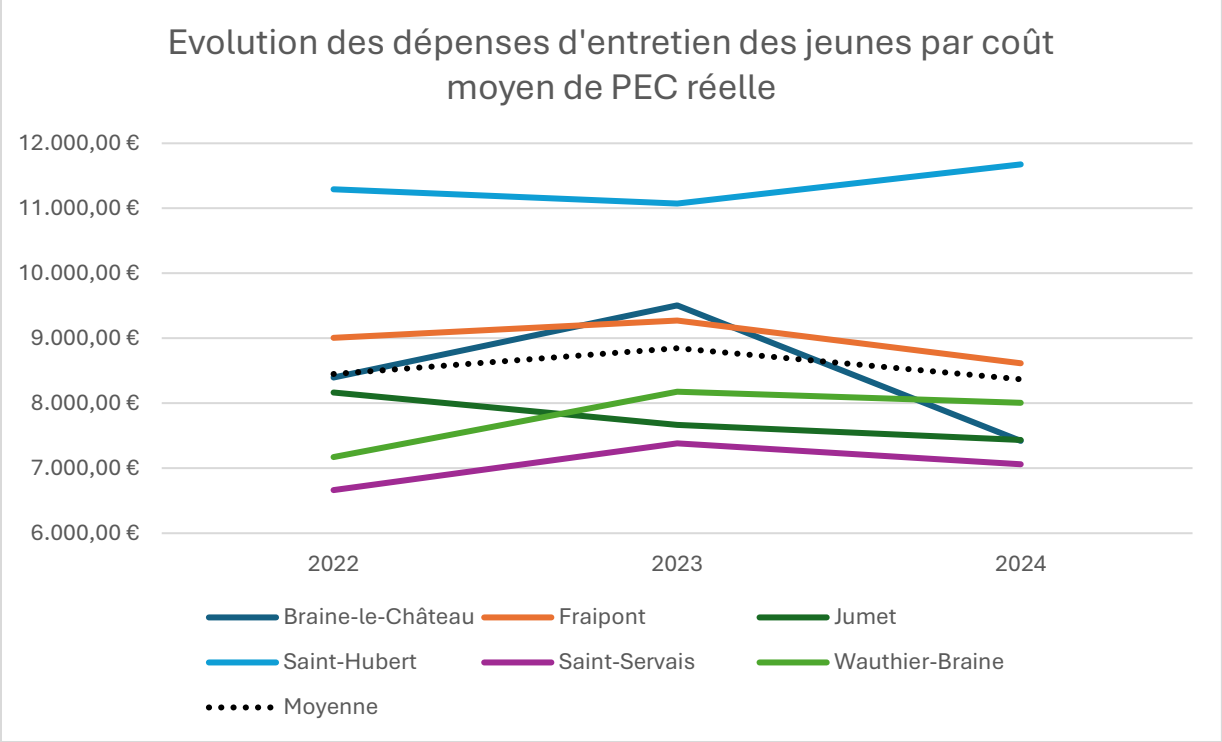
Type de prise en charge	Objectif principal	Durée du placement	Régime	Spécificités
SEVOR (Évaluation et orientation)	Évaluer les risques de récidive et proposer une orientation adaptée	30 jours, non renouvelables	Ouvert/Fermé	Basé sur l'outil ERIFORE, évaluation détaillée, première étape du continuum éducatif
Éducation intra-muros	Encadrement éducatif structuré au sein d'une IPPJ	Variable (3 mois renouvelables)	Ouvert/Fermé	Programmes éducatifs et d'insertion, accompagnement pluridisciplinaire
Éducation extra-muros	Réinsertion dans un milieu scolaire ou semi-professionnel	3 mois renouvelables	Ouvert	Projet individualisé avec intégration progressive en école ou formation professionnelle
Intermède	Transition vers une nouvelle prise en charge ou un retour en milieu de vie	Courte durée	Variable	Permet d'évaluer la capacité d'adaptation du jeune avant une réorientation

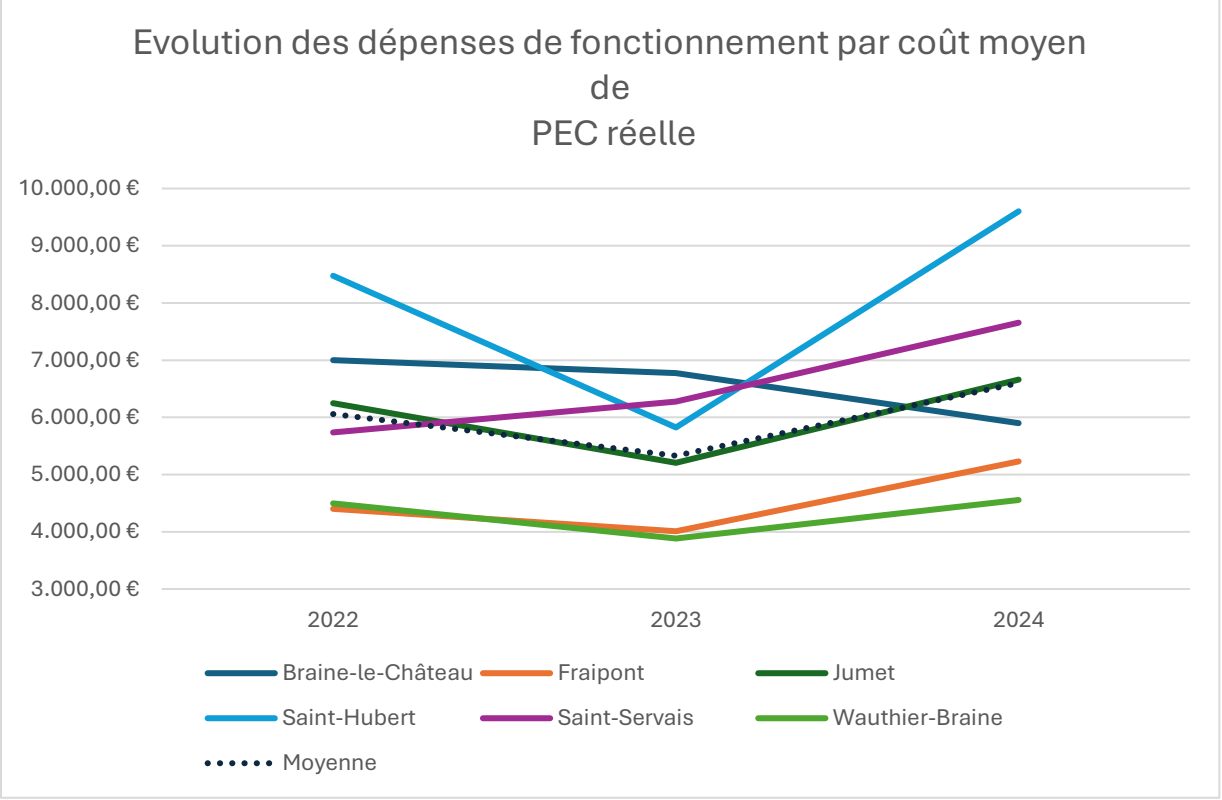
Ces différences de prise en charge influencent directement les coûts de fonctionnement des IPPJ, notamment en raison du degré d'encadrement nécessaire, des infrastructures mobilisées et des dispositifs éducatifs mis en place.

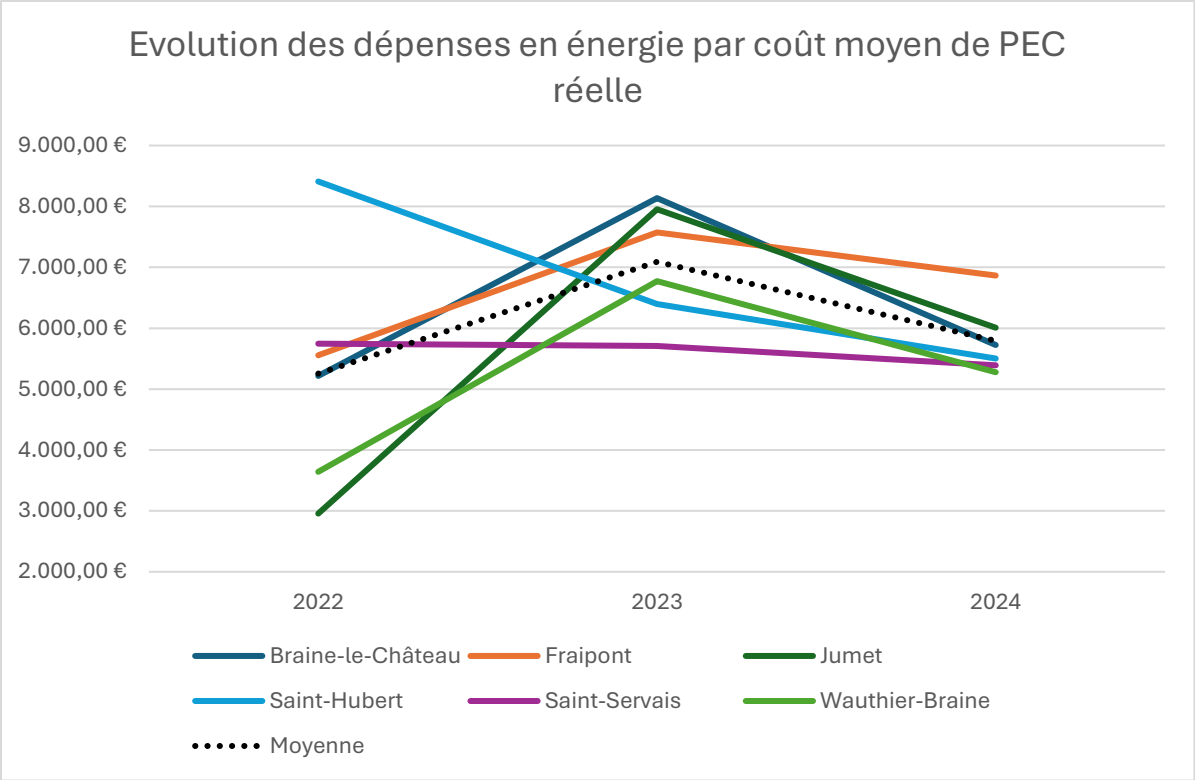
Annexe F – Profil global des IPPJ par capacité de PEC réelle

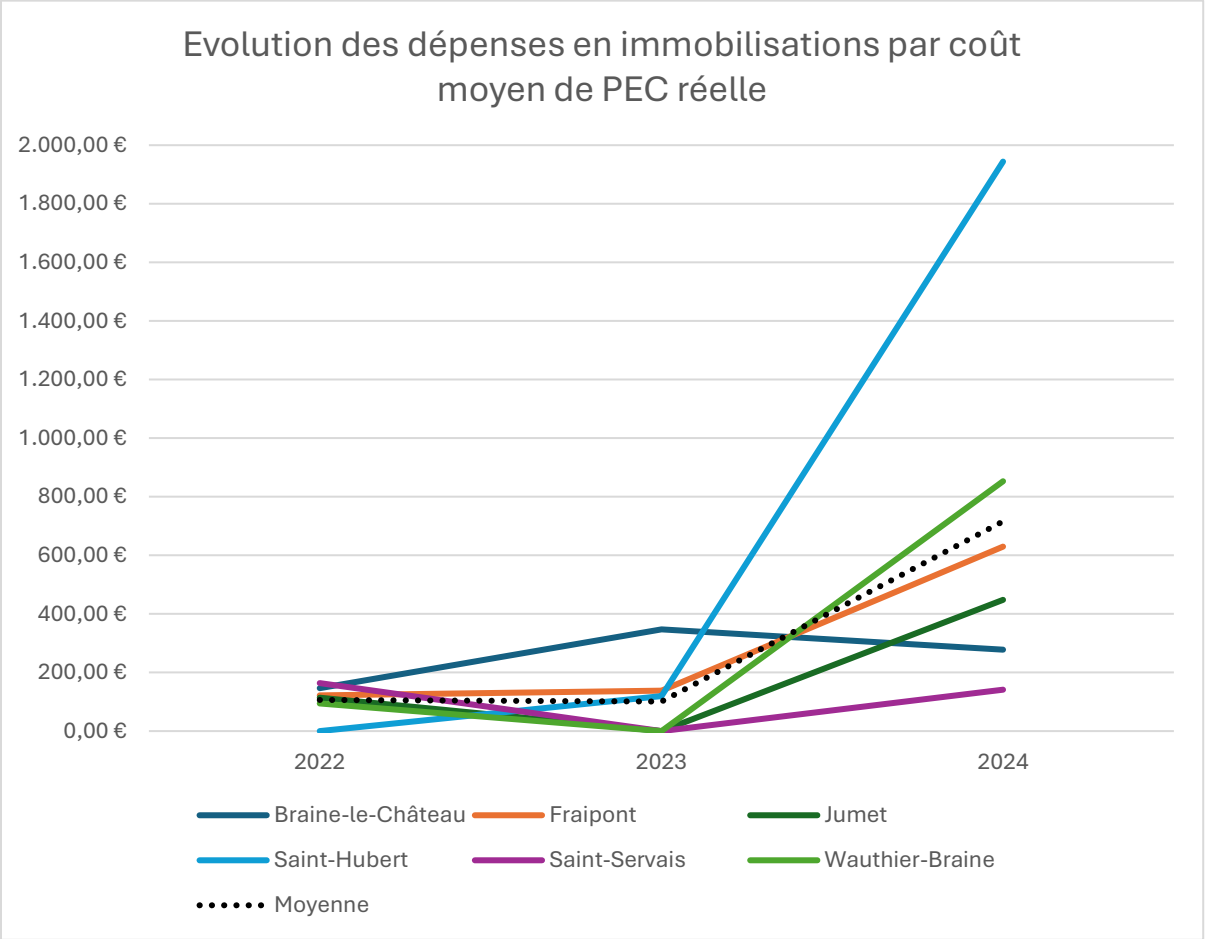
- Saint-Hubert affiche les coûts globaux les plus élevés par PEC réelle sur la période 2022-2024, avec 23.899,16 € en fonctionnement, 34.043 € pour l'entretien des jeunes et 20.311 € en énergie. Elle se distingue également par 2.064 € d'investissements en immobilisations, le montant le plus élevé des IPPJ.
- Fraipont présente également des coûts élevés en énergie, avec 19.995 € par PEC réelle, soit un niveau de dépense similaire à celui de Saint-Hubert. Elle affiche également un niveau de dépenses d'entretien des jeunes parmi les plus hauts, à 26.893 €, dépassant Braine-le-Château, Wauthier-Braine, Jumet et Saint-Servais.
- Jumet enregistre des dépenses de fonctionnement et d'entretien des jeunes inférieures à la moyenne, avec respectivement 6.248 € et 23.268,5 €. Son niveau de dépense énergétique de 16.916 € reste légèrement supérieur à celui de Wauthier-Braine et de Saint-Servais, mais en dessous des autres IPPJ.
- Braine-le-Château affiche un niveau d'entretien des jeunes proche de la moyenne des IPPJ, avec 25.234 €. En revanche, ses coûts de fonctionnement (7.000 €) et d'énergie (19.075 €) par PEC réelle dépassent la moyenne, ce qui suggère que les IPPJ en régime fermé supportent globalement des charges plus élevées
- Saint-Servais présente des dépenses en entretien des jeunes de 21.108 €, soit le montant le plus faible parmi les IPPJ. Ses dépenses en énergie (16.844 €) et ses dépenses en fonctionnement (5.737 €) restent également modérées.
- Wauthier-Braine affiche un niveau de dépense relativement faible pour la plupart des catégories, avec 23.356 € pour l'entretien des jeunes, 15.692 € en énergie et 4.499 € en fonctionnement, ce dernier étant le plus faible après Fraipont.

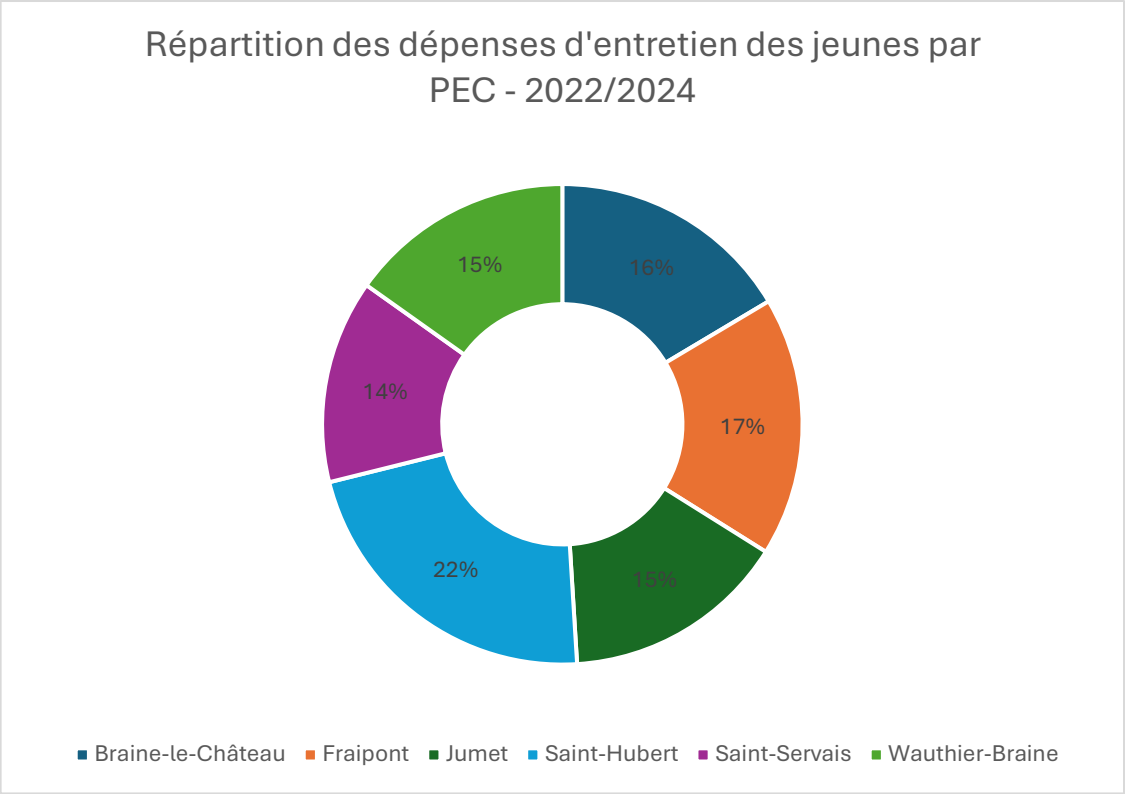
Annexe G – Évolution et proportion des dépenses des IPPJ entre 2022 et 2024

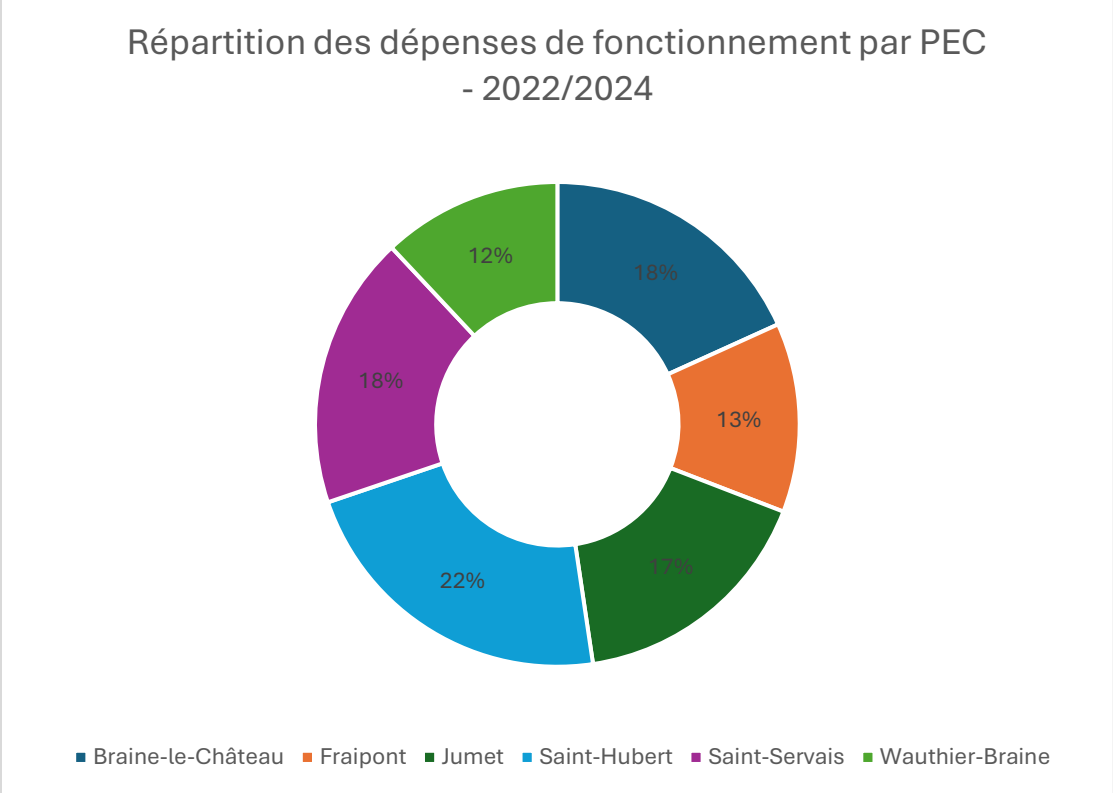


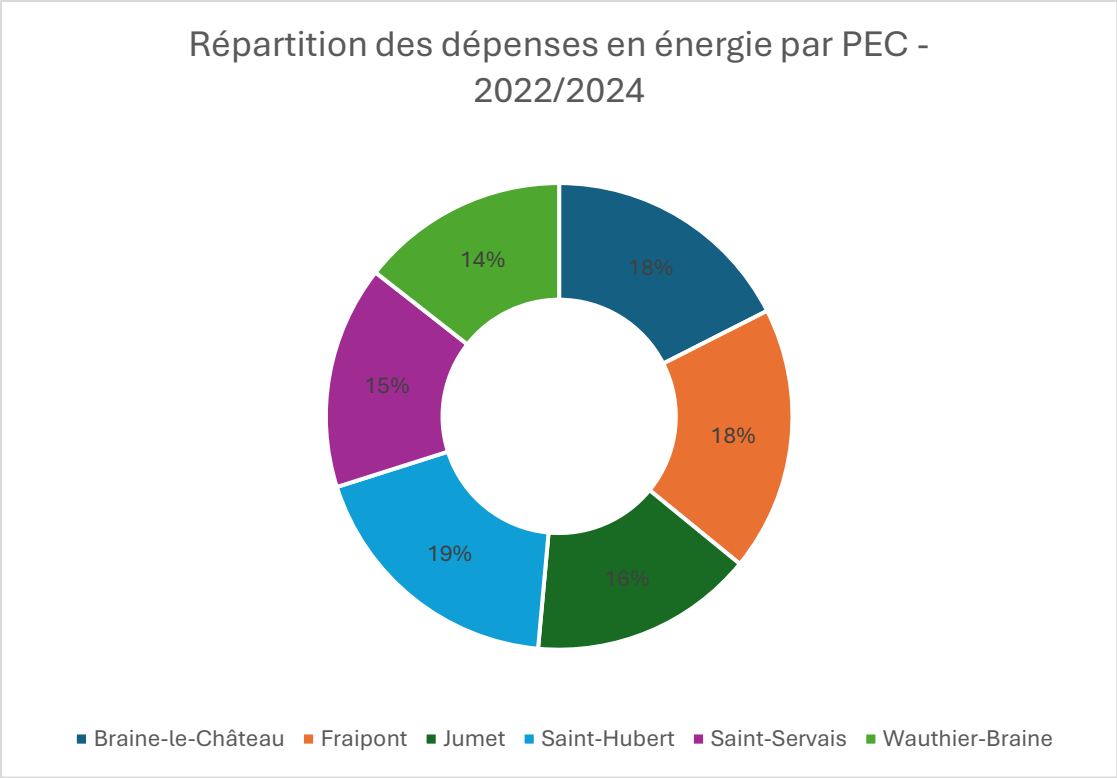


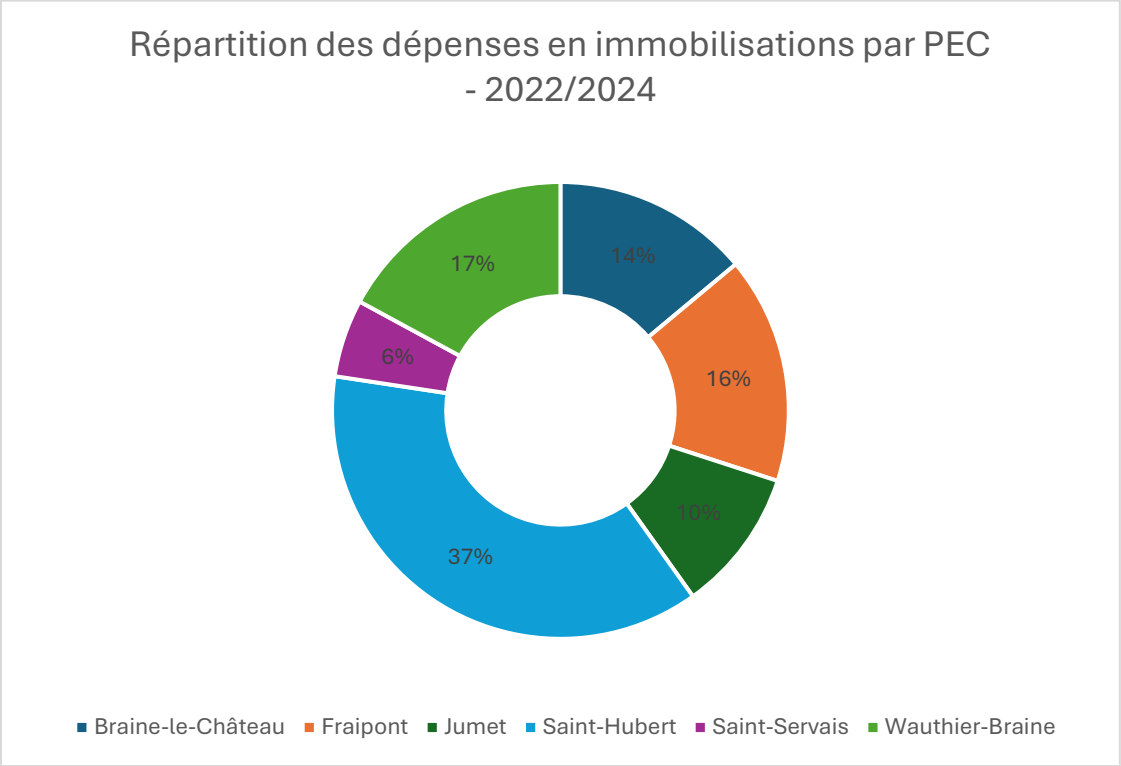

Evolution des dépenses en énergie par coût moyen de PEC réelle
9.000,00 €
8.000,00 €
7.000,00 €
6.000,00 €
5.000,00 €
4.000,00 €
3.000,00 €
2.000,00 €
2022
2023
2024
Braine-le-Château
Fraipont
Jumet
Saint-Hubert
Saint-Servais
Wauthier-Braine
Moyenne


Evolution des dépenses en immobilisations par coût moyen de PEC réelle
2.000,00 €
1.800,00 €
1.600,00 €
1.400,00 €
1.200,00 €
1.000,00 €
800,00 €
600,00 €
400,00 €
200,00 €
0,00 €
2022
2023
2024
Braine-le-Château
Fraipont
Jumet
Saint-Hubert
Saint-Servais
Wauthier-Braine
Moyenne


Répartition des dépenses d'entretien des jeunes par PEC - 2022/2024
16%
17%
15%
22%
14%
15%
Braine-le-Château
Fraipont
Jumet
Saint-Hubert
Saint-Servais
Wauthier-Braine


Répartition des dépenses de fonctionnement par PEC - 2022/2024
18%
13%
17%
22%
18%
12%
Braine-le-Château
Fraipont
Jumet
Saint-Hubert
Saint-Servais
Wauthier-Braine


Répartition des dépenses en énergie par PEC - 2022/2024
18%
18%
16%
19%
15%
14%
Braine-le-Château
Fraipont
Jumet
Saint-Hubert
Saint-Servais
Wauthier-Braine


Répartition des dépenses en immobilisations par PEC - 2022/2024
14%
16%
10%
37%
6%
17%
Braine-le-Château
Fraipont
Jumet
Saint-Hubert
Saint-Servais
Wauthier-Braine

Annexe H - Aperçu des dépenses les plus significatives des IPPJ 2022-2024

Denrées alimentaires – coût par capacité de prise en charge réelle

	2022	2023	2024	de 2022 à 2024
Braine-le-Château	4.722,10 €	6.715,79 €	4.896,36 €	16.334,25 €
Fraipont	5.196,19 €	5.142,15 €	4.656,28 €	14.994,62 €
Jumet	4.519,01 €	4.615,27 €	4.409,41 €	13.543,69 €
Saint-Hubert	7.185,15 €	6.695,91 €	6.817,50 €	20.698,56 €
Saint-Servais	3.011,73 €	3.679,11 €	3.575,45 €	10.266,28 €
Wauthier-Braine	4.583,59 €	4.963,24 €	5.267,92 €	14.814,75 €

Boissons – coût par capacité de prise en charge réelle

	2022	2023	2024	de 2022 à 2024
Braine-le-Château	468,29 €	452,28 €	419,63 €	1.340,20 €
Fraipont	568,60 €	545,09 €	475,09 €	1.588,78 €
Jumet	310,37 €	258,62 €	270,13 €	839,11 €
Saint-Hubert	1.031,55 €	840,96 €	844,80 €	2.717,31 €
Saint-Servais	484,79 €	593,80 €	585,23 €	1.663,82 €
Wauthier-Braine	433,35 €	466,96 €	564,23 €	1.464,54 €

Petit matériel d'outillage – coût par capacité de prise en charge maximale

	2022	2023	2024	de 2022 à 2024
Braine-le-Château	355,46 €	61,58 €	21,99 €	439,03 €
Fraipont	648,18 €	283,08 €	215,07 €	1.146,33 €
Jumet	99,70 €	42,26 €	24,67 €	166,62 €
Saint-Hubert	993,67 €	717,54 €	27,82 €	1.739,03 €
Saint-Servais	353,48 €	416,47 €	433,85 €	1.203,81 €
Wauthier-Braine	228,64 €	274,62 €	348,15 €	851,41 €

Produits d'entretien et de nettoyage – coût par m² de superficie de plancher chauffée

	2022	2023	2024	de 2022 à 2024
Braine-le-Château	3,73 €	4,01 €	1,60 €	9,34 €
Fraipont	1,87 €	3,67 €	1,72 €	7,26 €
Jumet	2,05 €	1,46 €	1,54 €	5,05 €
Saint-Hubert	4,12 €	5,23 €	2,78 €	12,13 €
Saint-Servais	1,55 €	2,48 €	1,52 €	5,55 €
Wauthier-Braine	1,71 €	2,19 €	1,22 €	5,13 €

Argent de poche – coût par capacité de prise en charge réelle

	2022	2023	2024	de 2022 à 2024
Braine-le-Château	579,24 €	630,72 €	566,29 €	1.776,25 €
Fraipont	577,33 €	617,93 €	619,19 €	1.814,44 €

Jumet	571,20 €	630,30 €	555,65 €	1.757,15 €
Saint-Hubert	934,17 €	902,17 €	875,03 €	2.711,37 €
Saint-Servais	587,38 €	653,92 €	616,09 €	1.857,39 €
Wauthier-Braine	526,96 €	599,71 €	642,97 €	1.769,63 €

Carburant (gaz, essence, LPG) – coût par capacité de prise en charge réelle

	2022	**2023**	**2024**	**de 2022 à 2024**
Braine-le-Château	9.339,91 €	8.955,14 €	7.605,65 €	25.900,70 €
Fraipont	13.610,49 €	11.325,68 €	13.250,16 €	38.186,33 €
Jumet	5.795,58 €	5.928,99 €	6.109,54 €	17.834,11 €
Saint-Hubert	6.289,50 €	3.722,13 €	5.618,94 €	15.630,57 €
Saint-Servais	10.489,08 €	8.705,74 €	9.648,35 €	28.843,17 €
Wauthier-Braine	19.250,02 €	14.599,25 €	13.006,71 €	46.855,98 €

Combustible de chauffage – coût par m² de superficie au plancher chauffée

	2022	**2023**	**2024**	**de 2022 à 2024**
Braine-le-Château	20,54 €	23,93 €	19,20 €	63,67 €
Fraipont	23,42 €	20,63 €	15,32 €	68,52 €
Jumet	8,26 €	25,80 €	10,71 €	53,74 €
Saint-Hubert	18,96 €	16,18 €	6,30 €	52,04 €
Saint-Servais	19,63 €	11,78 €	8,04 €	46,05 €
Wauthier-Braine	10,93 €	16,93 €	8,68 €	43,18 €

Distribution d'eau – coût par capacité de prise en charge réelle et d'ETP

	2022	**2023**	**2024**	**de 2022 à 2024**
Braine-le-Château	89,11 €	131,14 €	89,64 €	309,89 €
Fraipont	200,71 €	209,29 €	160,84 €	570,85 €
Jumet	265,47 €	195,25 €	155,26 €	615,98 €
Saint-Hubert	/	/	/	/
Saint-Servais	421,30 €	432,46 €	586,78 €	1.440,54 €
Wauthier-Braine	115,81 €	189,24 €	121,58 €	426,63 €

Distribution d'électricité – coût par capacité de prise en charge réelle et d'ETP

	2022	**2023**	**2024**	**de 2022 à 2024**
Braine-le-Château	365,86 €	880,39 €	530,72 €	1.776,97 €
Fraipont	319,24 €	1.077,45 €	651,33 €	2.048,02 €
Jumet	261,96 €	630,31 €	440,68 €	1.332,94 €
Saint-Hubert	396,75 €	561,24 €	401,22 €	1.359,21 €
Saint-Servais	231,63 €	636,50 €	391,78 €	1.259,92 €
Wauthier-Braine	321,94 €	862,27 €	563,52 €	1.747,74 €

Elimination et traitement des ordures – coût par capacité de prise en charge réelle et d'ETP

	2022	2023	2024	de 2022 à 2024
Braine-le-Château	121,84 €	146,12 €	133,73 €	401,69 €
Fraipont	92,94 €	91,19 €	44,94 €	229,08 €
Jumet	70,07 €	73,13 €	72,70 €	215,90 €
Saint-Hubert	65,47 €	57,81 €	72,83 €	196,11 €
Saint-Servais	48,04 €	54,59 €	45,18 €	147,81 €
Wauthier-Braine	119,73 €	137,30 €	119,62 €	376,64 €

Services d'entretiens et de réparations liés aux bâtiments – coût par m² de superficie pondérée

	2022	2023	2024	2022 à 2024
Braine-le-Château	4,91 €	4,14 €	5,23 €	14,28 €
Fraipont	2,27 €	2,00 €	8,02€	12,29 €
Jumet	3,39 €	2,64 €	8,42 €	14,45 €
Saint-Hubert	3,06 €	1,75 €	15,18 €	19,99 €
Saint-Servais	1,76 €	1,92 €	3,97 €	7,65€
Wauthier-Braine	2,82 €	1,62 €	4,49 €	8,94 €

Annexe I – Écarts notables par type de dépense (2022-2024)

Ce tableau met en évidence quelques exemples d'écarts notables entre les montants ~~ajustés~~ totaux ajustés des dépenses sur la période 2022-2024 pour différents types de dépenses dans les IPPJ. En réalité, les IPPJ ne sont pas directement comparables entre elles : chacune constitue une entité avec ses propres particularités, influencées par leur mode de fonctionnement, leurs besoins spécifiques et leur gestion interne des ressources.

Type de dépense	Montant le plus élevé	Ecart relatif (%)	Explication
Location de matériel Horeca	Jumet	+ 1.578%	L'IPPJ paie la location de machines à café raccordées à l'eau de ville ; ce coût locatif est plus élevé, mais il génère ensuite des économies importantes sur l'achat de boissons.
Achat de jeux éducatifs	Saint-Servais	+1.358%	À l'approche de la Saint-Nicolas, l'IPPJ achète en une seule fois un stock de jeux pédagogiques destinés à être offerts aux jeunes.
Achat d'articles et d'équipements de sports	Saint-Hubert	+ 607%	Régime fermé : pour occuper les jeunes, de nombreuses activités internes (salle de sport, ateliers divers, EVRAS, brevet de premiers secours) nécessitent l'achat d'équipements spécifiques.
Achat de papeterie	Saint-Servais	+ 377%	Les jeunes filles suivent un enseignement scolaire classique sur place, d'où une forte consommation de fournitures (feuilles, classeurs, plumiers, règles, etc.).
Achat d'articles d'habillement et accessoire	Braine-le-Château	+ 361%	L'IPPJ procède à des commandes de vêtements et accessoires par grosses quantités, sur une base annuelle, afin de reconstituer le stock.
Service de contrôle et d'essais techniques	Saint-Servais	+ 161%	Le site compte de nombreux bâtiments ; les contrôles réguliers et la résolution de problèmes structurels récurrents (ex. fuite quotidienne de 20 m³ d'eau) expliquent la dépense élevée.
Achat de produits pharmaceutiques	Saint-Servais	+ 149%	L'IPPJ accueille des jeunes filles, dont les besoins médicaux sont en moyenne plus fréquents.
Services de réparations et d'entretien de véhicules routiers	Jumet	+ 82%	Les véhicules parcourent en moyenne 35 000 km par an avec de nombreux conducteurs ; l'usure et les passages fréquents au garage gonflent donc ce poste.

Annexe J - Inventaire et état actuel des bâtiments des IPPJ

- L'IPPJ de Braine-le-Château compte 3 bâtiments dédiés à l'accueil, aux sections et à une piscine. Parmi eux, deux bâtiments sont en état E (utilisés et fonctionnels), tandis qu'un bâtiment est en état G (vétuste/inactif). La superficie totale chauffée atteint 5 899,6 m2.
- 16 bâtiments sont répartis sur le site de l'IPPJ de Fraipont, dont un SOORF, un château, une école, des ateliers, plusieurs maisons de fonction ainsi que des sections dédiées à l'accueil et à l'hébergement. L'état des bâtiments varie : certains sont en état E (usagés mais fonctionnels), comme le SOORF, le château et certaines maisons de fonction ; d'autres, comme l'école, les ateliers et les nouvelles sections E, F et G, sont en état A (neuves ou récemment rénovés, mais en attente de mise à jour cadastrale). La section d'accueil est en état D, indiquant un bâtiment usé mais avec un potentiel d'amélioration. Enfin, les sections A, C et D sont prévues pour une démolition en 2028. La superficie totale chauffée de l'IPPJ de Fraipont atteint quant à elle 9 197,0 m².
- L'IPPJ de Jumet dénombre 7 bâtiments aux usages diversifiés, comprenant notamment un pavillon de section, un pavillon de direction, un bâtiment pédagogique, ainsi que plusieurs ateliers et garages. L'état des bâtiments révèle des différences importantes : certains, comme le pavillon de section et le moulin, sont en état E (usagés mais fonctionnels), tandis que d'autres, comme le pavillon de direction et le bâtiment pédagogique, sont en état C, indiquant des bâtiments usés mais avec un potentiel d'amélioration. À l'inverse, plusieurs infrastructures, dont le garage, l'atelier soudure et l'atelier menuiserie, sont en état G, ce qui signifie qu'ils sont vétustes ou inactifs. La superficie totale chauffée de l'IPPJ de Jumet atteint 4 137,74 m².
- Le site de l'IPPJ de Saint-Hubert comprend 6 bâtiments, incluant un bâtiment d'accueil, un hall de gym, un bâtiment administratif, des ailes d'hébergement et une cuisine modulaire. L'état des infrastructures montre une prédominance de bâtiments en état E (usagés mais fonctionnels), parmi lesquels l'accueil, le hall de gym, les ailes 1 et 2, les ailes 3 et 4 et la cuisine modulaire. Seul le bâtiment administratif est classé en état C, ce qui indique un bâtiment usé mais présentant un potentiel d'amélioration. La superficie totale chauffée de l'IPPJ de Saint-Hubert atteint 4 461,80 m².
- L'IPPJ de Saint-Servais comptabilise 19 bâtiments, dont des espaces dédiés à la formation, l'accueil et l'hébergement, ainsi que plusieurs sections ouvertes et fermées. On y trouve notamment un bâtiment administratif avec des salles de sport, un bâtiment pédagogique, des ateliers et réserves, ainsi qu'un logement surveillant et des espaces EMA. L'état des bâtiments est contrasté : plusieurs structures, telles que les sections ouvertes (P3, P4) et la section d'accueil (P2), sont en état E (usagées mais fonctionnelles), tandis que des bâtiments comme le bâtiment administratif (P5), la section fermée (P11), et le bâtiment pédagogique (P19) sont en état C, indiquant un potentiel d'amélioration. En revanche, un nombre significatif d'infrastructures, dont six bâtiments (P6 à P10 et P17), sont en état G (vétustes ou inactifs). La superficie totale chauffée de l'IPPJ de Saint-Servais atteint 12 859 m².
- Enfin, l'IPPJ de Wauthier-Braine comprend 13 bâtiments, comprenant un pavillon de direction, un pavillon pédagogique, plusieurs sections d'hébergement, des ateliers éducatifs, une salle de sport, ainsi que des maisons de fonction. La majorité des bâtiments, dont le pavillon de direction, les ateliers éducatifs et les sections AB et CD, sont classés en état C, indiquant des infrastructures usagées mais avec un potentiel d'amélioration. Deux bâtiments, la maison de fonction du directeur et celle du sous-directeur, sont en état E, donc usagés mais fonctionnels. Enfin, une maison de fonction, classée en état G (vétuste/inactive), a été vendue en octobre 2023. La superficie totale chauffée de l'IPPJ de Wauthier-Braine atteint 8 308,47 m².

Annexe K - Centralisation ou décentralisation des achats – enjeux et arbitrages

- Le choix entre centralisation et décentralisation des achats est un enjeu majeur dans la gestion budgétaire des IPPJ. Chaque approche présente des avantages et des inconvénients, et leur pertinence dépend de plusieurs critères structurels et opérationnels.
- La centralisation des achats repose sur une gestion coordonnée où un nombre limité de fournisseurs est sélectionné pour répondre aux besoins de plusieurs IPPJ. Cette approche permet généralement une réduction des coûts grâce à des économies d'échelle et une meilleure capacité de négociation avec les fournisseurs. Elle facilite aussi le suivi budgétaire et administratif en limitant le nombre de transactions et en uniformisant les prestations. Cependant, elle peut réduire la flexibilité des établissements, notamment lorsqu'ils doivent se conformer aux mêmes standards, sans prendre en compte certaines spécificités locales.
- À l'inverse, la décentralisation des achats offre une autonomie accrue aux IPPJ, leur permettant d'adapter leurs commandes à leurs besoins spécifiques. Cette approche peut s'avérer pertinente lorsque les établissements présentent des réalités situations très différentes, nécessitant des choix plus ciblés. Toutefois, elle entraîne souvent un coût total plus élevé en raison d'une dispersion des commandes et d'une capacité de négociation réduite. Elle peut également complexifier le suivi administratif et le contrôle des dépenses.

Le tableau ci-dessous détaille ces critères en mettant en évidence les impacts de chaque approche.

Critère	Impact de la centralisation	Impact de la décentralisation
Coût total des achats	Réduction des coûts grâce à des achats groupés et une négociation avec les fournisseurs.	Coût potentiellement plus élevé en raison d'achats ~~individuels~~ dispersés et moins optimisés.
Coût par PEC	Diminution car les prix négociés sont souvent plus avantageux.	Possiblement plus élevé si chaque IPPJ négocie seule ses achats.
Diversité des besoins	Moins de flexibilité si tous les IPPJ doivent se conformer aux mêmes fournisseurs et produits.	Meilleure adaptation aux besoins spécifiques des jeunes pris en charge.
Nombre de fournisseurs	Réduction du nombre de fournisseurs, donc une gestion administrative simplifiée.	Multiplication des fournisseurs, ce qui complique le suivi et la gestion.
Qualité et disponibilité	Uniformisation des prestations mais risque de dépendance à quelques fournisseurs.	Choix élargi, mais risque d'incohérences entre IPPJ.
Simplicité administrative	Moins de gestion administrative pour chaque IPPJ, mais plus de travail au niveau central.	Plus d'autonomie locale, mais complexité accrue pour le suivi budgétaire.

Annexe L – Liste des abréviations

AGAJcmd	Administration générale de l'aide à la jeunesse et du centre pour mineurs dessaisis
CCMD	Centre communautaire pour mineurs dessaisis
CEJ	Centre d’expertise juridique
DGI	Direction Générale des Infrastructures
Contrats E	Contrats Energie
Contrats GT	Contrats Garantie Totale
Contrats EGT	Contrats Energie + Garantie Totale
EMA	Equipes mobiles d’accompagnement
ETP	Equivalents temps plein
IPPJ	Institutions publiques de protection de la jeunesse
MFWB	Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
PEC	Prise en charge
RD	Revue des dépenses
SCA	Service commun d’audit