

Plan stratégique



2
0
2
6
-
2
0
2
8

Table des matières

TABLE DES MATIERES	1
INTRODUCTION :	2
PREMIER AXE STRATÉGIQUE : DÉVELOPPEMENT DES MISSIONS SOCIALES :	4
Afin d'apporter des réponses aux besoins des personnes isolées :.....	4
Afin d'apporter des réponses aux besoins des personnes à besoins spécifiques :.....	5
Afin d'apporter des réponses aux besoins d'accueil de l'enfance :	6
Afin d'apporter des réponses aux besoins de formations (CPAS, communes ...) :.....	7
Afin d'apporter des réponses au besoin d'encadrement des mesures judiciaires alternatives :.....	7
SECOND AXE STRATÉGIQUE : RENFORCEMENT DE LA COMMUNICATION :	9
Afin de mieux être vu, connu et reconnu par les usagers, les communes, les partenaires :.....	9
En étoffant les compétences et moyens disponibles pour communiquer :	10
TROISIÈME AXE STRATÉGIQUE : ENGAGEMENT DE L'INSTITUTION DANS LES ENJEUX D'AVENIR :	11
Bien-être du personnel :.....	11
Modernisation et digitalisation :	12
Assurer la soutenabilité financière et la capacité d'investissement de l'intercommunale	13
CONCLUSION :	14

Introduction :

Pourquoi une intercommunale ?

Pourquoi sociale ?

Par qui ?

Pour qui ?

Et comment ?



Les pouvoirs locaux sont sollicités pour rencontrer des besoins sociaux de leurs habitants. Une part importante de ces besoins trouvent une réponse dans les services offerts par les CPAS et les services sociaux communaux.

Cependant, pour certaines problématiques sociales et dans certaines communes, une structure et une gestion supracommunale s'avèrent mieux adaptées pour proposer des réponses de qualité. En outre, la dimension de cette structure supracommunale facilite la recherche de financements extérieurs aux pouvoirs locaux.

L'Intercommunale sociale s'inscrit donc comme opérateur et fédérateur, créée par et pour les pouvoirs locaux, afin de garantir aux Brabançons wallons une offre de services sociaux de qualité, assurée par un service public.

Par essence, l'Intercommunale sociale est tournée vers l'offre de services. Le présent plan a pour ambition de déployer ses missions afin de répondre aux besoins de personnes isolées, aux personnes à besoins spécifiques, à l'accueil de l'enfance, aux formations utiles et nécessaires pour les agents des pouvoirs publics locaux et ainsi qu'à l'encadrement des peines alternatives.

Dans l'exercice de leurs activités quotidiennes, chaque membre du personnel de l'Intercommunale, au sein de chaque Service, restera attentif :

- à l'accessibilité et à l'universalité des services proposés. Ce qui implique une vision inclusive pour les personnes fragilisées (familles monoparentales et/ou précarisées ; personnes à besoins spécifiques ...) ;
- à la soutenabilité financière des développements dès avant mais aussi pendant leur mise en œuvre ;
- à l'impact environnemental de leurs activités professionnelles, ainsi qu'au rôle pédagogique qu'ils peuvent avoir dans ce domaine.



Premier axe stratégique : développement des missions sociales :

Le cœur de métier de l'ISBW consiste à travailler avec ses partenaires locaux pour identifier les besoins sociaux, concevoir les solutions adaptées, en élaborer le plan de financement, puis mettre en œuvre, sur le terrain, les moyens nécessaires.

Ces réflexions doivent toujours s'ancrer dans la réalité locale, être en phase avec la nature et les spécificités des besoins, tenir compte de la sociologie du terroir, des partenariats possibles localement ...etc.

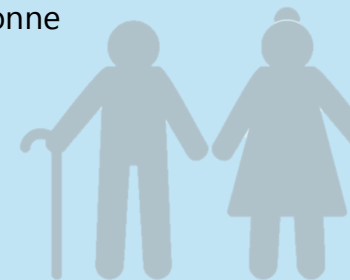
La province du Brabant wallon est une seule entité, mais en son sein, existent des contextes et des variables importantes qu'il convient d'intégrer.

Afin d'apporter des réponses aux besoins des personnes isolées :

L'isolement, et le sentiment d'isolement, est l'un des maux de nos sociétés occidentales. Ils ne concernent pas uniquement les personnes âgées. Comme la démontré l'étude diligentée par la Province, il s'agit d'un facteur déterminant pour le « bien vivre », le respect et le maintien de l'autonomie et du choix, par exemple, du lieu de vie (maintien au domicile).

Les intervenants des services d'aide aux aînés et aux familles (SAFA) et d'accompagnement de la personne handicapée (SAPH) travaillent (parfois depuis fort longtemps¹) à rompre cet isolement.

Toutefois, permettre la présence de nos aides familiales pendant des horaires (tôt et tard) et des jours (weekend, jours fériés) atypiques viendrait en adéquation avec l'augmentation des demandes de ce type de prestation par des personnes isolées.



De même, l'isolement résulte aussi de l'impossibilité, encore accrue pour les familles monoparentales, de trouver des solutions de prise en charge des enfants à domicile pendant ces mêmes horaires et jours atypiques, voire pendant la nuit. L'intercommunale analysera, sur base de modèles existants ainsi que des spécificités et besoins propres au Brabant wallon, les pistes à développer en faveur des seniors. L'objectif sera de travailler en concertation avec les autres niveaux de pouvoir, en s'appuyant sur les besoins identifiés par les communes et les associations déjà actives ou impliquées dans la réflexion. Cette démarche visera à assurer une utilisation efficiente des ressources financières, en tenant compte de l'évolution démographique.



Enfin, l'isolement trouve également l'une de ses causes dans les difficultés d'accéder aux informations permettant de le rompre. C'est singulièrement le cas dans les maisons de repos et de soins. En collaboration avec les partenaires locaux, l'Intercommunale évaluera la faisabilité et l'opportunité de développer une unité mobile de services sociaux au bénéfice des MR et MRS communales.

Afin d'apporter des réponses aux besoins des personnes à besoins spécifiques :

Au cours d'une vie, nous nous retrouvons tous, de manière durable ou ponctuelle, limités intellectuellement, mentalement ou physiquement.

C'est donc au travers de l'entièreté de son offre de service que l'ISBW peut soutenir l'inclusion en prenant en considération les besoins spécifiques.

¹ Le SAFA fut le service fondateur de l'ISBW (IOSBW à l'époque) en 1956.

Concrètement, pour les enfants de 3 à 12 ans lors de l'accueil pendant l'année scolaire et les plaines, l'Intercommunale favorisera les collaborations avec les écoles d'éducateurs spécialisés, partenariats avec des institutions spécialisées (ex. Caravelles). Il pourrait également être pertinent d'organiser des plaines dédiées aux enfants à besoins spécifiques, par exemple d'une semaine en été, afin d'offrir du répit aux familles.



Le Service des accueillantes d'enfants approfondira les formations et renforcera l'accompagnement des accueillantes afin que tous les enfants de 0 à 3 ans, avec ou sans diagnostique, soient accueillis dans le respect de leur singularité.

Les aides familiales et les assistantes du Service d'aide aux familles enrichiront leurs compétences par les formations spécifiques aux différentes formes de handicap.

Prendre en compte les besoins spécifiques, c'est aussi soutenir les aidants proches, essentiels au maintien à domicile et à la qualité de vie des personnes fragilisées

Enfin, la notion de besoins spécifiques est à prendre au sens le plus large. Ainsi, en concertation avec les communes, il sera important de mettre en place une communication adaptée pour les plaines d'été à l'attention des gens du voyage.

Afin d'apporter des réponses aux besoins d'accueil de l'enfance :

L'accueil de l'enfance, de 0 à 12 ans, constitue l'un des piliers de l'Intercommunale.

Depuis de longues années, l'ISBW accompagne la création et le développement de places d'accueil pour les enfants du Brabant wallon.

Dans ce domaine, et plus spécifiquement pour les enfants de 0 à 3 ans, l'ONE prépare le cadre d'un nouveau type de milieu d'accueil sous la forme de mini-crèches. L'ISBW suivra de très près l'élaboration de ce nouveau cadre et veillera, par ses contacts avec l'autorité.

Et une fois ce cadre défini, l'ISBW sera disponible pour accompagner les autorités locales qui le désirent à élaborer de tels projets.

Par ailleurs, l'Intercommunale favorisera aussi d'autres formes innovantes qui, à tout le moins, étayent les places existantes. Tel est le cas, par exemple, de la mise en place de mécanismes de remplacement temporaire pour les accueillantes absentes, afin de maintenir la capacité d'accueil et la continuité du service.



Afin d'apporter des réponses aux besoins de formations (CPAS, communes ...) :

Les formations proposées par l'ISBW pour le secteur de l'enfance, outre qu'elles sont agréées par l'ONE, sont connues et reconnues par les professionnels de toute la Fédération Wallonie-Bruxelles.

De facto, elles constituent une offre de formation proche et à faible coût pour les pouvoirs organisateurs de notre province.

L'ISBW pourrait, de la même manière, soutenir les autorités locales en proposant des formations dans d'autres domaines du secteur social. En effet, les modifications décrétales et la circulaire régionale sur la fonction publique locale imposent aux agents de suivre une formation en lien avec leur fonction. L'Intercommunale pourrait diversifier son offre de formation, afin de répondre aux besoins spécifiques des services sociaux locaux et de renforcer les compétences des professionnels du terrain.

Afin d'apporter des réponses au besoin d'encadrement des mesures judiciaires alternatives :

Chaque année, les tribunaux du Brabant wallon, condamnent de l'ordre de deux cent cinquante personnes à des peines alternatives. Ces peines sont essentielles car elles sont de type réparateur. Elles évitent des mesures plus coercitives, souvent plus coûteuses, plus lourdes et pas toujours effectives (emprisonnement). Elles constituent aussi un signal clair contre l'impunité.

Pourtant, en Brabant wallon, une grande partie de ces peines peinent pour être mise en œuvre.

En effet, il y a un opérateur pour les peines en lien strict avec des infractions de conduite (Vias), et un autre, généraliste mais de taille modeste (l'Hirondelle, à Perwez). Diverses tentatives locales de création de service d'encadrement des mesures judiciaires alternatives ont malheureusement avorté. Et ce principalement par ce qu'un tel service se doit d'atteindre un volume critique pour exister. Il apparaît donc nécessaire qu'une structure supracommunale prenne en charge ces accompagnements.

L'ISBW a d'ailleurs été sollicitée en ce sens par le Gouverneur. Sous la précédente législature, une étude de faisabilité a été réalisée, mais elle n'a pas pu être discutée avec les pouvoirs locaux avant les élections de 2024.

L'ISBW proposera prochainement un plan de création d'un tel service à la Province et aux vingt sept communes du Brabant wallon.



Second axe stratégique : renforcement de la communication :

Afin de mieux être vu, connu et reconnu par les usagers, les communes, les partenaires :

L'ISBW doit inscrire le renforcement de la communication au cœur de son développement. La consultance menée lors de la précédente législature a mis en lumière un paradoxe : un sondage réalisé auprès des usagers, des communes et des partenaires a révélé un taux de satisfaction exceptionnel concernant les services de l'Intercommunale.

Cependant, Cette même enquête démontrait que ces services demeurent insuffisamment connus. Ce décalage entre la qualité réelle de l'offre et sa visibilité publique traduit un déficit de notoriété qui limite la pleine reconnaissance du rôle et de l'utilité de l'ISBW sur le territoire brabançon.

Traditionnellement, dans le secteur social, la communication reste discrète par souci d'humilité ou de respect de la confidentialité. Or, être connu et reconnu se justifie pleinement lorsque les services proposés sont de qualité. Mais par-delà, être connu assoie la légitimité des actions menées, tant aux yeux du public que des autorités qui contribuent au financement. Cela permet également aux citoyens de mieux identifier les ressources disponibles et d'y recourir plus aisément. C'est un devoir de transparence.

Il est donc essentiel de combler le déficit de notoriété afin d'asseoir la place et la crédibilité de l'institution.

En étoffant les compétences et moyens disponibles pour communiquer :

Il revient à chaque mandataire de l'ISBW d'être le porte-parole de l'Intercommunale, de ses services, de la qualité de ceux-ci. Les membres du Comité de direction, et plus largement chaque agent, doivent également se considérer comme de véritables ambassadeurs naturels de l'Intercommunale en incarnant ses valeurs. Tous participent à la construction d'une image cohérente et positive.

Cependant, cet engagement individuel, bien que fondamental, ne peut suffire. Il doit s'accompagner d'un renforcement des compétences, des outils et des moyens dédiés à la communication institutionnelle. Dans ce premier quart du XXI^e siècle, la visibilité d'une institution ne se limite plus aux canaux traditionnels. Pour « exister » et être reconnu, il faut être présent, actif et lisible sur l'ensemble des supports de communication (réseaux sociaux, presse locale, supports imprimés ou numériques, ...)

Ainsi, le renforcement de la communication n'est pas un simple volet accessoire, mais un levier stratégique de reconnaissance, de cohésion et de performance. Ces outils de communication devront également servir de leviers pour soutenir les actions de recrutement et élargir le champ de visibilité de l'ISBW sur le marché de l'emploi. En renforçant sa présence, l'Intercommunale pourra ainsi attirer les talents, repérer les profils et diversifier ses candidatures.

C'est donc en affirmant sa présence, en clarifiant son message et en valorisant ses réussites - ainsi que le travail de ses collaborateurs - que l'ISBW consolidera sa légitimité et sa place d'acteur incontournable du bien-être social en Brabant wallon.



Troisième axe stratégique : engagement de l'institution dans les enjeux d'avenir :

Bien-être du personnel :

A l'ISBW – comme dans l'ensemble du secteur à profit social – la première valeur de l'organisation – et par conséquent son principal centre de coût – est le personnel.

Les communes et usagers qui ont recours à nos services reconnaissent le haut niveau de compétence et d'engagement du personnel de l'ISBW comme le confirme le sondage réalisé par BDO.

Il est essentiel de maintenir ce niveau de motivation et de professionnalisme.

L'accent sera mis d'une part sur la formation continue de chacun, qu'il s'agisse du personnel de terrain ou des équipes administratives.

D'autre part, l'année 2026, année qui marquera le 70e anniversaire de l'institution, sera l'occasion d'activités fédératives autour des valeurs de l'ISBW.

La révision des statuts et du règlement de travail sera finalisée en étroite collaboration avec les partenaires sociaux, dans un juste équilibre entre efficience nécessaire à la bonne réalisation des missions par nos agents, et le respect des droits et du bien-être des travailleurs.

Dans le même souci de rechercher tout ce qui peut favoriser plus de bien-être au travail, des groupes à risque feront l'objet d'enquêtes psychosociales externes.

Les résultats de ces enquêtes serviront de base à l'élaboration de plans d'action concrets.

Modernisation et digitalisation :

L'ISBW a fortement progressé dans la digitalisation. Mais cette démarche doit rester un objectif permanent. Cela est d'autant plus nécessaire au regard des enjeux liés à la transformation numérique, à la cybercriminalité, mais aussi, et surtout, à la gestion des données à caractère personnel. L'Intelligence artificielle fait partie des nouveaux défis et est l'un des challenges qui s'impose : il s'agit de déterminer comment l'utiliser, à quelles fins, tout en respectant les normes de protection des données (RGPD) et en gardant la maîtrise finale dans des mains humaines ...

La finalité de ces outils numériques doit répondre à deux objectifs complémentaires :

- faciliter l'accès aux services et leur administration, tant pour les usagers, que pour les communes partenaires ;
- offrir une plus grande ergonomie pour le personnel en simplifiant leurs tâches grâce à la digitalisation.

Ces avancées technologiques doivent toutefois faire l'objet d'une analyse fine, afin d'offrir une réelle plus-value, de maintenir l'accessibilité pour tous (prévenir la fracture numérique) et d'évaluer leur impact environnemental.



Assurer la soutenabilité financière et la capacité d'investissement de l'Intercommunale

L'ISBW se doit d'être non seulement socialement utile, mais également financièrement robuste et capable de planifier dans la durée.

L'innovation sociale, l'adaptation aux nouveaux besoins et la mise en œuvre de projets ambitieux exigent des moyens humains et financiers adéquats.

Garantir la soutenabilité, c'est permettre à l'Intercommunale d'assumer ses missions de service public tout en conservant la flexibilité nécessaire pour répondre aux défis sociétaux émergents.

Cela implique :

- de veiller en permanence à l'équilibre budgétaire et à la bonne gestion des ressources publiques confiées (eu égard au passé de l'Intercommunale) ;
- d'anticiper et de provisionner chaque fois que possible, afin de disposer des marges nécessaires pour investir dans des projets innovants à destination du territoire brabançon, dans la formation, dans la digitalisation et la qualité des services ;
- de rechercher activement des sources de financement complémentaires (régionales, fédérales, européennes ou partenariales) afin de soutenir les initiatives locales sans alourdir la charge des pouvoirs associés ;
- mais également de continuer à développer une culture de gestion responsable, fondée sur la transparence et la prévoyance.

Préserver cette soutenabilité financière, c'est donc garantir à long terme la capacité d'action et d'innovation de l'ISBW, au service de l'ensemble des communes et des habitants du Brabant wallon.

