

2018
2021

PLANIFICATION STRATÉGIQUE



CPE Lacet de Bottine
2018 2021

Table des matières

Mot de la présidente	2
Mot du directeur général	3
Remerciements	4
Portrait de l'organisation	5
Mission.....	5
Vision	5
Valeurs corporatives	5
Contexte	7
Les opportunités de l'environnement	7
Les menaces de l'environnement	7
Enjeu 1 Le renforcement du positionnement du CPE	8
Axe 1.1 Les communications.....	8
Axe 1.2 Le développement et la consolidation de nos partenariats	9
Enjeu 2 Le maintien et la consolidation de la qualité de l'offre de services éducative	10
Orientation 2 Un programme revisité.....	10
Axe 2.1 L'encadrement et le soutien au personnel éducateur	10
Axe 2.2 Les suivis aux parents.....	12
Axe 2.3 Le programme éducatif.....	13
Enjeu 3 La stabilité du personnel	13
Orientation 3 Milieu de travail stimulant et attractif.....	14
Axe 3.1 Mobilisation et implication du personnel dans le développement du CPE	14
Enjeu 4 Efficacité variable des processus administratifs, organisationnels, opérationnels	16
Orientation 4 Une organisation performante	16
Axe 4.1 La structure organisationnelle.....	16
Axe 4.2 Optimisation des processus administratifs, organisationnels et opérationnels	17

Planification stratégique 2018-2021

Mot de la présidente

Bonjour à vous tous!

L'année est déjà terminée! Encore une fois, toute l'équipe a travaillé très fort dans le but d'optimiser la qualité des services que nous offrons et nous sommes fiers de vous présenter la planification stratégique qui a été bâtie tout au long de l'année. Les conditions, les enjeux et les changements des derniers temps, nous ont permis d'établir une vision réaliste de l'avenir de notre centre. Ce plan d'action était nécessaire et nous travaillons déjà sur nos priorités.

Chacun d'entre vous avez modifié vos habitudes de travail et nous vous en sommes très reconnaissants. Le changement n'est pas toujours facile à accepter, mais lorsque nous en comprenons bien les raisons pour lesquelles il se présente, il est plus facile d'avancer et de s'adapter aux nouvelles circonstances. Nous vous remercions d'avoir contribué à l'élaboration de notre planification car vous êtes le reflet de l'organisation.

Je suis convaincue, qu'ensemble, nous pourrions maintenir et développer un milieu de qualité pour vous, très chers employés ainsi que pour tous les utilisateurs du réseau.

C'est un plaisir de travailler avec vous tous!

Merci pour votre confiance!



Marjorie

Mot du directeur général

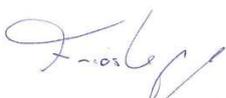
Chers parents, membres de la corporation et employés,

C'est avec plaisir et conviction que vous est proposé le premier plan stratégique pluriannuel du CPE Lacet de Bottine. La réalisation de cet exercice a été le reflet d'un milieu dynamique où l'intérêt de l'enfant est au cœur des actions quotidiennes et du développement de l'organisation. C'est avec fierté que j'ai pu voir tous les acteurs mettre la main à la pâte avec ouverture d'esprit pour prendre un temps de recul afin d'évaluer les opportunités qui s'offrent à nous et mesurer les enjeux et défis qui seront présents dans les prochaines années. Dans un contexte en changement où peu de ressources sont disponibles, un plan stratégique saura assurément ordonnancer nos actions et cibler celles qui sont prioritaires.

Pour y parvenir, une collecte de données s'est tenue à l'automne 2017 auprès du personnel du CPE, des parents-utilisateurs, du conseil d'administration, du comité de direction et d'une lecture de l'environnement externe. La mise en relation de ces différents constats a servi d'assise à l'identification des orientations. Appuyée par le conseil d'administration, par un comité consultatif composé de membres du personnel et de parents, une équipe de réflexion s'est réunie à l'hiver 2018 et la transparence des différents échanges a permis de définir les grands chantiers auxquels nous sommes conviés.

Fort d'une vision d'avenir et de valeurs corporatives endossées par tous, je suis convaincu de retrouver cette même énergie et ce même désir de coopération dans la réalisation du plan. Puisque ce dernier trouve son sens commun dans le bien-être de l'enfant et la complicité du CPE avec les familles, il saura rallier tous les artisans qui œuvrent pour accomplir notre belle mission et qui contribuent à la communauté de demain.

Au plaisir de travailler conjointement et avec engagement à la réalisation de notre projet commun : offrir le meilleur pour les enfants.



François Lepage, directeur général

Remerciements

Un merci spécial à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet exercice de planification et de réflexion ainsi qu'à l'ensemble du personnel.

Nous tenons spécialement à remercier les personnes suivantes :

Les membres du conseil d'administration : Mesdames Myriam Berthiaume, Mado Faucher, Marie-Pierre Fortier, Karine Migneault, Chantal Poulin, Marjorie Poulin et Patsy Rouillard.

Les membres du comité consultatif : Mesdames Marlène Cyr, Manon Delisle, Marie-Pierre Fortier, Émilie Leblond, Alexandra Ouellet et Josée Poulin.

L'équipe de réalisation de la journée de réflexion composée des membres du conseil d'administration, du comité consultatif auquel se sont ajoutées mesdames Odette Bédard, Nancy Claveau, Hélène Gilbert, Émilie Martineau Fillion et Jacinthe Savoie.

Notre consultante qui a su guider la démarche et soulever les enjeux qui ont émanés du processus, Madame Hélène Potvin.

Et enfin les membres de l'équipe de direction qui ont su remettre en question la tradition au profit du développement de la corporation, mesdames Odette Bédard, Marlène Cyr et Hélène Gilbert.

Portrait de l'organisation

Fondé en 1984 et comptant plus de 50 employés, le CPE Lacet de Bottine offre des services de garde éducatifs à la petite enfance dans trois installations situées à Sainte-Marie et Saint-Elzéar. Nos installations peuvent accueillir 194 enfants, dont 30 poupons de 0-18 mois. Corporation à but non lucratif, le CPE peut compter sur l'appui renouvelé des membres de son conseil d'administration formé en majorité de parents utilisateurs.

Mission, notre raison d'être

Offrir des services de garde éducatifs de qualité aux enfants, axés sur le développement par le jeu et répondant à leurs besoins et à ceux de leur famille.

L'action de garde éducative veille au bien-être des enfants, à leur santé et leur sécurité en leur offrant un environnement propre à assurer leur développement sur tous les plans jusqu'à leur entrée scolaire.

Vision, le futur que l'on souhaite pour le CPE

Le CPE Lacet de Bottine, place au cœur de ses priorités la qualité du lien éducatif auprès de l'enfant en misant sur les interactions privilégiées qu'entretiennent les membres du personnel dans les soins qu'ils prodiguent aux enfants.

Véritable lieu d'appartenance pour l'enfant et sa famille, le CPE agit avec innovation en tant que partenaire du réseau de service à la petite enfance afin d'assurer une réponse optimale aux besoins des enfants et de leur famille.

Pour ce faire, il peut compter sur un personnel stable, compétent et engagé où les éducatrices agissent comme figure pivot de l'offre de service. Le développement des connaissances et des compétences complémentaires est vu comme un outil indispensable à la réussite de la mission éducative du CPE.

Valeurs corporatives, les principes sur lesquels se basent nos actions et décisions quotidiennes

Coopération

Valeur pivot du CPE, la coopération appelle à l'esprit d'équipe et l'entraide. Elle mène à se concerter entre nous, avec les partenaires et avec les parents pour atteindre une cohésion dans les actions qui portent la mission et la vision du CPE.

Transparence

La transparence c'est de rendre accessible l'information, par une communication bidirectionnelle à tous les niveaux que ce soit envers les parents, envers les équipes de travail ou envers la direction, et ce, tant pour le fonctionnement quotidien que pour le vécu organisationnel. C'est le partage de notre vision des situations au profit du bien-être des enfants.

Ouverture d'esprit

L'ouverture d'esprit c'est d'accueillir la différence en étant réceptif à l'autre, à ses idées et sa réalité sans porter de jugement. C'est d'entrevoir le changement de manière constructive, en harmonie avec les rôles et les enjeux respectifs des différents acteurs impliqués.

Engagement

L'engagement passe par une responsabilisation individuelle et collective en choisissant de s'investir dans notre rôle auprès des enfants et des familles. C'est notre goût de se dépasser soi-même en endossant pleinement les valeurs et la philosophie éducative du CPE.

En plus de ces valeurs corporatives, le CPE met de l'avant, dans son action quotidienne auprès des enfants, des valeurs pédagogiques qui viennent teinter l'ensemble de notre programme pédagogique et qui viennent encore plus distinguer notre CPE et notre offre de service.

Planification 2018-2021

Contexte

Depuis 2014, le CPE est passé de 2 à 3 installations. De petite entreprise, nous sommes maintenant une moyenne entreprise qui compte plus de 50 employés réguliers et près de 30 employés faisant partie de la liste de disponibilité. Cet état de fait vient assurément teinter l'ensemble de la réflexion autour de notre planification stratégique puisque tous les processus de travail ayant cours qu'ils soient pédagogiques ou administratifs n'ont pas été initialement mis en place pour une entreprise de cette taille. L'environnement a également évolué de façon importante au cours des dernières années.

Les opportunités de l'environnement

Plusieurs éléments de l'environnement externe sont susceptibles de favoriser le développement du CPE :

- Hausse de l'immigration et des stratégies des entreprises pour attirer de nouveaux travailleurs, nouvelles familles
- Ouverture significative du milieu communautaire et des maisons d'enseignement à favoriser des partenariats
- Les prescriptions de qualité de la Loi visant à améliorer la qualité éducative et à favoriser le développement harmonieux des services de garde éducatifs à l'enfance
- Vitalité de Sainte-Marie, une ville active en plein développement
- Développement immobilier important à Saint-Elzéar
- Les politiques familiales du gouvernement favoriseront un boom des naissances
- La facilité des communications via Internet et les réseaux sociaux

Les menaces de l'environnement

Il existe également des éléments de notre environnement externe sur lesquels nous avons peu de contrôle, mais dont nous devons adresser les défis qu'ils engendreront

- Cadre financier du Ministère de la Famille
- Incertitudes face aux élections suivant les plateformes électorales très différentes d'un parti politique à l'autre en matière de service de garde
- Développement des maternelles 4 ans
- De moins en moins d'inscriptions à la technique d'éducation à l'enfance pour assurer une relève
- Développement de la compétition dont l'installation d'un CPE de 62 places à Scott
- Gestion centralisée des places par « La Place 0-5 ans » amène un lien moins personnalisé avec les clients potentiels
- Prolongation de la durée des congés de maternité en lien avec la pénurie de personnel

Enjeu 1

Le renforcement du positionnement du CPE dans son marché et sa communauté

Historiquement, le CPE s'appuie sur sa notoriété et la stratégie du bouche-à-oreille. Il communique peu, ne fait aucune publicité, n'utilise pas les médias sociaux - support apprécié par sa clientèle-et n'a pas de site Web.

Avec l'incertitude sur les choix gouvernementaux en regard de l'implantation des maternelles 4 ans, et l'augmentation de la concurrence, le CPE assiste à un élargissement de l'offre aux parents. Cette compétition se fait sentir dans notre capacité à combler aisément nos places. De plus, l'introduction de la modulation des tarifs de garde vient nuancer l'avantage monétaire que représentait auparavant l'offre de service en CPE.

Notre clientèle ne cherche pas à ce que leurs enfants bénéficient de scolarisation précoce, mais bien à ce qu'ils se développent de façon harmonieuse et qu'au moment de quitter le CPE ils aient acquis les préalables à une intégration scolaire réussie.

Les industries vivent une pénurie de main-d'œuvre et multiplient les stratégies pour attirer de nouveaux travailleurs. Cet état de situation risque d'avoir un effet positif sur la clientèle potentielle du CPE puisque de jeunes familles pourraient voir un avantage à venir s'installer dans la région.

Cet enjeu peut donc potentiellement influencer le taux d'occupation du CPE l'orientation stratégique qui y est associée vise donc l'atteinte de l'objectif suivant :

Maintenir un taux d'occupation annuel de plus de 97%

Orientation 1 : Être connu et reconnu par notre communauté

Au terme de la planification pluriannuelle, le CPE compte augmenter sa place dans l'espace public de sa communauté. Déjà bien implantés, nous souhaitons être plus visibles en tant qu'acteurs incontournables tant pour les parents que pour les partenaires. Pour ce faire, le CPE agira sur deux leviers :

Les communications

Les partenariats



Axe 1.1 : Les communications

Compte tenu du spécifique de notre offre de services qui répond à un réel besoin et aux attentes des parents, le CPE à tout avantage à la faire connaître. Nous comptons donc rejoindre non seulement les parents qui utilisent déjà nos services, mais également nous faire connaître auprès des parents qui sont à la recherche d'un milieu de garde pour leur enfant.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Élaborer un plan de communication et renouveler l'identité visuelle du CPE	Présence d'un plan de communication	Au 31 décembre 2019, le plan de	2019-2020

		communication est adopté	
Structurer les procédures et les supports de visibilité de communication	Procédures et supports identifiés sont implantés	Au 31 mars 2020, le CPE a un site Internet en ligne L'ensemble des procédures et moyens de support sont déployés au 31 mars 2020	2019-2020
Mettre en opération les activités médiatiques	Nombre d'activités contenues au plan de réalisées	80% des activités prévues au plan sont réalisées annuellement	En continue

Axe 1.2: Le développement et la consolidation de nos partenariats (affaires, pédagogique, famille, municipale, maisons d'enseignement, etc.)

En harmonie avec la vision dont s'est dotée le CPE, une attention particulière sera portée au partenariat afin d'assurer une complémentarité dans l'offre de services aux familles et mettre de l'avant l'expertise du CPE. Ces partenariats viseront également à supporter la communauté dans le recrutement de personnel.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Identifier les partenaires potentiels et existants en fonction de l'apport de ces derniers à la réalisation de la mission du CPE et son plan stratégique	Cohérence des implications partenariales	Au 31 mars 2021, 100% des activités partenariales sont liées à un axe d'intervention du plan stratégique	2019-2020
Développer une relation avec les acteurs économiques de la région	Les besoins en terme de priorisation des places pour les partenaires sont identifiés	La priorisation des places est révisée (bien livrable)	2019-2020

Enjeu 2

Le maintien et la consolidation de la qualité de l'offre de services éducatifs

La compréhension du programme éducatif sert de tremplin à son application. La stabilité du personnel est un facteur très important. Notre milieu est confronté à un roulement de personnel important (grossesses, congés divers, absences de courte et longue durée, etc.) ce qui vient influencer l'action et la qualité de l'intervention éducative auprès des enfants.

Nous constatons des écarts entre les prescriptions du programme pédagogique et son application qui sont variables d'une éducatrice à l'autre ou d'une installation à l'autre. Plusieurs éléments sont venus bonifier l'offre éducative au cours des dernières années sans qu'une intégration complète ait été actualisée notamment chez le personnel qui était absent du travail au moment de ces bonifications et le personnel temporaire.

Les constats associés à cet enjeu peuvent donc fragiliser le CPE en matière de qualité de services. L'orientation associée poursuit donc comme objectif de :

Obtenir la cote « satisfaisante » ou « très satisfaisante » à chacune des quatre sphères d'évaluation de la qualité du ministère de la Famille. *

*Sous réserve de l'appellation qui sera choisie par le ministère.



Orientation 2 : Un programme revisité, connu de tous, compris et actualisé

La Loi, visant à améliorer la qualité éducative et à favoriser le développement harmonieux des services de garde éducatifs à l'enfance, adoptée à l'automne 2017 amène différentes précisions qui vont avoir une incidence sur la pédagogie du CPE. L'ajout dans la Loi d'un objectif visant à favoriser la réussite éducative de l'enfant, notamment en facilitant la transition vers l'école, la tenue d'un dossier sur l'enfant et l'évaluation systématique de la qualité éducative en sont des exemples.

Pour réaliser cette orientation et adresser ces enjeux, le CPE entend agir sur 3 leviers :

L'encadrement et le soutien au personnel éducateur

Le suivi aux parents

L'actualisation du programme pédagogique

Axe 2.1 : L'encadrement et le soutien au personnel éducateur

La supervision et l'encadrement pédagogique permettent d'intégrer de façon uniforme les orientations éducatives du CPE. L'ajout d'un parcours de formation et de modalités permettant de suivre le cheminement

professionnel du personnel permettra à l'ensemble du personnel de bénéficier de formations sur les nouvelles approches ou les nouveaux outils, et ce, même au retour d'une absence prolongée.

Il existe également un besoin important de support manifesté par le personnel, surtout auprès des enfants ayant des besoins ou comportements particuliers. Ce besoin milite en faveur de l'élaboration de nouvelles stratégies de soutien pour intégrer ces enfants, notamment par le renforcement des compétences nécessaires à cette intégration.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Revoir les modalités d'encadrement pédagogique en axant sur le développement professionnel	Modalité révisée et ajustements réalisés	Au 31 mars 2019, le personnel a accès annuellement à 4 rencontres de supervision professionnelle selon un calendrier défini Au 31 mars 2020, 80% des éducatrices se disent supportées dans leur travail	2018-2019
Assurer l'adéquation entre les besoins particuliers des enfants et les moyens mis en place pour y répondre	Un programme d'intégration est élaboré au soutien de la pratique pédagogique Le programme tient compte des besoins particuliers des enfants non diagnostiqués	Au 31 mars 2021, 80 % des éducatrices estiment avoir le soutien et les outils nécessaires pour intégrer les enfants dans le groupe Au 31 mars 2019, un programme prévoyant les ressources nécessaires est produit	2018-2019
Revoir les modalités de réalisation du cycle pédagogique	Des outils uniformisés sont prescrits pour actualiser la démarche pédagogique	Au 31 mars 2020, 100% des éducatrices responsables de groupe utilisent les outils retenus	2019-2020
Élaborer un plan de développement des compétences en partenariat avec les employés	Présence d'un plan structuré de développement des compétences (supervision, formation, transfert d'apprentissage, outils de développement professionnel, attentes de rendement) Disponibilité d'un parcours de formation	Au 31 mars 2020, le plan a été adopté par le CA. Au 31 mars 2019, le parcours de formation contient les formations de base, les formations spécifiques.	2019-2020

	Nombre de formations dispensées au personnel	Au 31 mars 2020, 100% du personnel composant l'horaire régulier a reçu la formation de base identifiée	
	Effet des différentes stratégies déployées dans le cadre du programme	Au 31 mars 2021, l'ensemble du personnel faisant du remplacement régulier et/ou de retour d'un congé a reçu les formations	
		Au 31 mars 2021, 80% du personnel considère avoir les connaissances et les compétences nécessaires en vue d'accomplir leur mandat	

Axe 2.2 : Les suivis aux parents

De façon générale, les parents se montrent très satisfaits des services offerts par le CPE. Cependant, le degré de satisfaction des utilisateurs n'est pas formellement mesuré. En termes d'amélioration, ceux-ci évoquent une communication mieux adaptée à leur réalité, et ce, tant au niveau du médium utilisé que du contenu adapté à l'évolution de leur enfant. L'interaction entre le parent et le personnel éducateur est l'un des quatre axes d'évaluation de la qualité qui sera mesuré par le ministère de la Famille. L'opportunité créée par l'obligation de tenir un dossier pour chaque enfant fréquentant le CPE permettra de structurer également les communications autour du développement des enfants.



Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Identifier et mettre en œuvre des modalités de suivis et de communication adaptées à l'âge de l'enfant et uniformisées	Maintien de la satisfaction des parents dans les communications du CPE	Au 31 mars 2021, 80 % des parents se disent satisfaits des communications quotidiennes reçues de la part du CPE	2018-2019
Mettre en œuvre les orientations ministérielles en matière du dossier de l'enfant	Présence d'un dossier pour chaque enfant du CPE	Au 31 mars 2020, le dossier de l'enfant est 100% conforme aux prescriptions réglementaires	2019-2020
Mesurer aux deux ans la satisfaction des parents utilisateurs	Nombre de sondages réalisés	Au 31 mars 2021, les utilisateurs ont été sondés	2019-2020

Axe 2.3 : Le programme éducatif

Nous notons que les approches déployées ont été réalisées en plan d'action ou en projet et ne se retrouvent pas intégrées dans le programme pédagogique. Cela peut donc rendre ardue la compréhension globale de ces composantes. De plus, le CPE sera évalué formellement selon un cycle déterminé par le ministère de la Famille sur la qualité de notre pratique éducative.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Assurer l'intégration de l'ensemble des composantes et approches utilisées à l'intérieur du programme éducatif	Adoption du programme éducatif par le CA	Au 31 mars 2020, le programme a été révisé	2019-2020
Identifier les écarts du CPE avec les paramètres d'évaluation du Ministère et mettre en œuvre un plan d'amélioration	Disponibilité d'un plan d'action	Un plan d'action pour combler les écarts identifiés est déposé au Ministère dans les délais requis	2020-2021

Enjeu 3

La stabilité du personnel

Au travers des différents commentaires reçus lors de la cueillette de données, plusieurs écueils ont été constatés face à la stabilité du personnel. Cet élément transcende l'ensemble des éléments de réponse venant de notre clientèle, et ce, peu importe le sujet sondé. Un nombre important d'éducatrices compose notre liste de remplacement et cette liste fluctue beaucoup d'une année à l'autre. Nous constatons plusieurs départs. Les conditions offertes à cette catégorie de personnel ne favorisent pas la rétention. Par ailleurs, l'organisation du travail est parfois conditionnée par les besoins exprimés par le personnel notamment en ce qui a trait aux horaires. Les projections de retraite du personnel régulier sont également importantes d'ici les 10 prochaines années. Comme plusieurs domaines d'activité, le CPE est confronté à une pénurie de personnel.

Parallèlement à ces constats, les nombreux changements ayant eu cours dans les dernières années ont occasionné des difficultés d'appropriation du sens chez le personnel.

Ces constats nous mènent à adopter l'orientation 3 qui poursuit l'objectif stratégique suivant :

Obtenir une cote de satisfaisante ou très satisfaisante à la satisfaction des parents sur leur perception de la stabilité offerte aux enfants.

Toutefois, n'ayant pas les systèmes d'informations suffisamment performants pour mesurer adéquatement cet objectif, l'atteinte de celui-ci sera mesuré par la réalisation de l'ensemble des moyens associés à l'orientation.

Orientation 3 : Milieu de travail stimulant et attractif offrant une stabilité aux enfants

La stabilité du personnel peut être affectée par plusieurs facteurs. Cette stabilité a un impact important sur la qualité du service offert puisqu'elle est garante du lien qui s'établit entre l'enfant et les éducatrices, mais également de la qualité des interactions avec les parents. Le CPE se doit de préparer une relève. Le personnel constitue la pierre angulaire de notre offre de services. Forts de cette expertise, nous comptons la mettre à profit pour assurer le développement du CPE et ainsi renforcer le sentiment d'appartenance de tous. Il s'agit là d'un autre levier sur lequel nous concentrerons nos efforts au cours des 3 prochaines années :

La mobilisation et implication du personnel dans le développement du CPE



Axe 3.1 : Mobilisation et implication du personnel dans le développement du CPE

Objectif	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Assurer une gestion mobilisatrice par la mise en place d'un plan de développement des compétences adaptées à chacun des postes de direction	Sentiment de compétence du personnel Niveau de mobilisation du personnel	Au 31 mars 2021, 80% des employés considèrent avoir les compétences nécessaires pour remplir leur rôle Au 31 mars 2021, 80% des employés sont mobilisés par leur travail	2018-2019
Élaborer en partenariat avec le personnel une stratégie de recrutement appuyée par l'image corporative renouvelée du CPE	Nombre de CV reçus	Seuil minimal de 10 CV reçus lors d'un affichage externe	2019-2020
Augmenter les opportunités de stages à l'intérieur des groupes	Nombre de stages annuels Nombre de contacts annuels en vue de présenter le CPE aux étudiants de Cegep	Au 31 mars 2020 chaque installation reçoit un stage 3 annuellement. Chaque Cegep offrant la formation en éducation à l'enfance est visité annuellement	2019-2020

Mettre en place un processus de préembauche pour les stagiaires finissants	Nombre de stagiaires embauchés	Au 31 mars 2020, 50% des stagiaires ont été embauchés Au 31 mars 2021, 75% des stagiaires embauchés sont toujours à l'emploi du CPE	2019-2020
Formaliser un processus d'accueil et d'intégration à la tâche pour les nouveaux employés en partenariat avec les employés réguliers	Actualisation d'un processus d'accueil formel	Au 31 mars 2021, 80 % du nouveau personnel sont satisfaits de l'accueil reçu	2018-2019
Mettre sur pied des comités de travail en partenariat avec les employés	% de satisfaction du personnel à l'égard de leur implication dans le développement du CPE	Au 31 mars 2021, 80% du personnel affirme avoir l'occasion de s'impliquer dans le développement du CPE	En continue
Réviser, conjointement avec les employés la politique administrative et salariale ainsi que les politiques touchant les ressources humaines	Nombre de modalités d'organisation du travail et des conditions de travail modernisées en vue de favoriser la stabilité auprès de l'enfant Politique administrative et salariale révisée	L'horaire est optimisée pour limiter le nombre d'éducatrice prenant en charge un même groupe d'enfant. Au 30 juin 2019, la politique administrative et salariale révisée a été adoptée par le CA	2018-2019
Élaborer et mettre en œuvre un programme de valorisation des talents	Perception de reconnaissance par les employés	Au 31 mars 2021, 80 % du personnel se sent reconnu dans son travail	2020-2021
Mesurer aux deux ans la mobilisation du personnel	Présence d'un sondage de mobilisation auprès du personnel	Au 31 mars 2019, un premier sondage de mobilisation a été réalisé	2018-2019

Enjeu 4

Efficacité variable des processus administratifs, organisationnels et opérationnels

Le modèle de financement du ministère de la Famille pose un important défi en termes d'allocation de dépenses pour les frais administratifs. De plus, il existe des écarts d'application de certains modes de fonctionnement entre les trois installations. L'accès à l'information et à une communication pertinente avec le personnel n'est pas toujours facilité par notre mode de fonctionnement. Plusieurs tâches sont dédoublées ou entraînent des activités n'ajoutant pas de valeur réelle à la qualité de nos services. L'état des actifs matériels n'est pas connu et les exercices de budgétisation ne tiennent pas compte d'une planification à long terme de leur entretien préventif ou curatif.

Ce contexte peut conduire à fragiliser le CPE dans sa gestion financière et dans la pérennité de ses installations. L'orientation associée à cet enjeu vise donc à atteindre l'objectif suivant :

Dégager des surplus budgétaires d'au moins 1% du budget d'opération annuel en éliminant les activités à valeur non ajoutée.

Orientation 4 : Une organisation performante

Le développement du CPE en a fait une organisation d'importance en termes de budget, de nombre d'employés et de logistique administrative. Plusieurs processus fonctionnaient bien lorsque le CPE avait une taille moindre et la tradition orale n'entraînait pas de contrainte pour le personnel. Plusieurs éléments nous invitent maintenant à optimiser et structurer davantage certains processus de même qu'à clarifier ceux qui sont non écrits.

Pour ce faire, le plan stratégique s'articulera autour de deux leviers d'intervention :

Maximiser la structure organisationnelle

L'optimisation des processus administratifs, organisationnels et opérationnels

Axe 4.1 : La structure organisationnelle

La structure organisationnelle doit être en mesure d'actualiser les grandes orientations stratégiques. Le type de fonctionnement doit éviter de se caractériser par une gestion en silo, centrée sur chacune des installations. En d'autres termes, la structure organisationnelle doit consolider la notion d'un seul CPE et non pas trois entités distinctes. Le dédoublement de tâches nécessitant une coordination trop élevée sera revu et l'exercice de centralisation des dossiers corporatifs importants se poursuivra.

Objectif	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Revoir la structure d'encadrement et de support administratif ainsi que les rôles, responsabilités et tâches associées	Adoption de la structure d'encadrement et des rôles responsabilités et tâches associées	La structure organisationnelle est opérationnelle au 31 décembre 2018	2018-2019

	Proportion d'éducatrices ayant le soutien pédagogique requis	Au 31 mars 2020, 80% des éducatrices affirment recevoir le soutien pédagogique requis	
Mettre en place une organisation de travail assurant une disponibilité de la direction à la clientèle et au personnel dans chacune des installations	Satisfaction clientèle dans les transactions avec le personnel administratif et de gestion Satisfaction du personnel quant à la disponibilité du soutien offert	85% des parents se disent satisfaits de l'accès au personnel de direction et administratif lorsqu'ils en ont besoin au 31 mars 2020 80% du personnel obtient du support dans un délai satisfaisant	2018-2019
Élaborer une philosophie de gestion	Une philosophie de gestion est présentée à l'ensemble du personnel à l'automne 2020	80% du personnel considère qu'il y a cohérence dans les réponses obtenues des membres de la direction au 31 mars 2021	2020-2021

Axe 4.2 : Optimisation des processus administratifs, organisationnels et opérationnels

La mise à jour des différentes politiques administratives devient une occasion d'en revoir les modalités et procédures d'application, mais également d'identifier celles qui manquent. Le CPE souhaite également assurer sa pérennité au plan financier et au niveau de ses infrastructures, et ainsi éviter des ruptures de services ou des coûts importants qui pourraient être évités par un entretien préventif de ses bâtiments.

Objectif	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Identifier puis réviser et/ou élaborer les politiques administratives à l'appui des orientations stratégiques	Nombre de politiques révisées	100% des politiques pertinentes au plan stratégique sont élaborées et/ou révisées au 31 mars 2021	En continue
Réviser les tâches et responsabilités du personnel de soutien	Les tâches de nature administrative sont réparties auprès du personnel de soutien	Au 31 décembre 2018, les tâches en support administratif pour le personnel de direction sont réparties auprès du personnel de soutien	2018-2019
Assurer la prise en charge des procédures	Les procédures élaborées et révisées	Au 31 mars 2021, l'ensemble des	En continue

administratives et pédagogiques par le personnel responsable	identifient les responsables des tâches à réaliser	descriptions de tâches ont été révisées en cohérence avec les procédures établies Au 31 mars 2020, chaque installation a revu et consigné par écrit les tâches quotidiennes à réaliser	
Réaliser un portrait de l'état des biens immobiliers et produire un plan d'entretien quinquennal budgété	Une firme externe est retenue pour réaliser l'état de situation	100% des installations ont un plan d'entretien préventif au 31 mars 2019	2018-2019
Revoir nos pratiques et nos outils en vue d'assurer une communication efficace et bidirectionnelle auprès des employés	Satisfaction à l'égard des communications organisationnelles	Au 31 mars 2021 85% des employés considèrent que les communications organisationnelles sont efficaces Au 31 mars 2021 80% des employés considèrent que leur avis est pris en considération dans les orientations du CPE	2018-2019



Tous ensemble construisons-leur un monde à découvrir!