

2023

2028

Planification Stratégique



Lacet de Bottine
CENTRE DE LA PETITE ENFANCE

Table des matières

<i>Portrait de l'organisation</i>	1
<i>Mission, notre raison d'être</i>	1
<i>Vision, le futur que l'on souhaite pour le CPE</i>	1
VALEURS CORPORATIVES	2
<i>Coopération</i>	2
<i>Transparence</i>	2
<i>Ouverture d'esprit</i>	2
<i>Engagement</i>	2
<i>Philosophie de gestion</i>	3
CONTEXTE	4
LES OPPORTUNITES DE L'ENVIRONNEMENT	4
LES MENACES DE L'ENVIRONNEMENT	5
LE CONTEXTE INTERNE	5
 CONSOLIDATION DE LA QUALITÉ ÉDUCATIVE	
ORIENTATION 1 : MAINTENIR, ENRICHIR ET UNIFORMISER LA QUALITE DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUE 7	
<i>Axe 1.1 : Le soutien au personnel</i>	8
<i>Axe 1.2 : L'offre de service éducatif</i>	9
 CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS	
ORIENTATION 2 : RENDRE LE CPE ENCORE PLUS ATTRAYANT EN TANT QUE MILIEU DE TRAVAIL	10
<i>Axe 2.1 : Améliorer l'expérience employé</i>	10
<i>Axe 2.2 : Assurer un recrutement de personnel qualifié en adéquation avec l'évolution des besoins du CPE</i>	11
 COMMUNICATIONS INTERNE ET EXTERNE	
ORIENTATION 3 : AMELIORER LA PERFORMANCE DES COMMUNICATIONS DU CPE	13
<i>Axe 3.1 : Améliorer la fluidité de nos communications internes et externes</i>	13
 DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS EFFICIENTS	
ORIENTATION 4 : CONSOLIDER NOS PROCESSUS OPERATIONNELS	15
<i>Axe 4.1 : Structurer l'ensemble des processus administratifs du CPE</i>	16
<i>Axe 4.2 : Optimiser l'affectation des ressources disponibles du CPE</i>	17
 METTRE EN SERVICE 134 NOUVELLES PLACES AU CPE DONT 30 POUpons	18

Planification stratégique 2023-2028

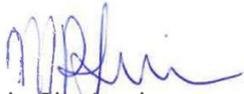
Mot de la présidente

C'est avec fierté que le CPE Lacet de bottine met en lumière sa planification stratégique 2023-2028. Fruit d'une étroite collaboration entre les divers intervenants impliqués au sein de l'organisation, ce grand projet animera les troupes au cours des cinq prochaines années.

Nous comptons déjà sur d'indéniables forces, notamment la grande qualité éducative offerte et la richesse des compétences du personnel en place. De telles forces créent les conditions gagnantes pour consolider nos pratiques et relever les défis et grands projets qui nous attendent. Cette planification reflète la volonté du CPE d'accomplir sa mission auprès des tout-petits en concordance avec sa vision et ses valeurs, en équipe.

Merci à chaque personne impliquée dans l'élaboration de ce grand projet et à toutes celles et ceux qui le feront vivre au quotidien, pour le bénéfice des enfants fréquentant nos installations. Ils comptent sur nous!

Bonne lecture!

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Lussier'.

Marie-Pier Lussier

Présidente du conseil d'administration

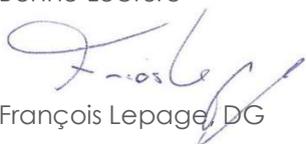
Mot du directeur général

Bonjour,

C'est avec un immense plaisir que nous vous présentons la planification stratégique 2023-2028. Comme vous le constaterez, nous avons échelonné nos actions sur les 5 prochaines années afin de tenir compte du contexte de développement de place dans lequel nous sommes. Le résultat de cette réflexion est le fruit d'un effort collectif tout comme le sera la réalisation des différents moyens mis de l'avant pour adresser nos grands enjeux des prochaines années. Comme vous le verrez, le CPE s'inscrit dans une démarche de consolidation de ses pratiques, que ce soit sur le plan administratif ou pédagogique. Paradoxalement, notre environnement externe nous poussera à innover et à nous démarquer au bénéfice de notre clientèle et également dans le domaine des ressources humaines. Tout comme pour les exercices précédents, je suis convaincu que c'est en travaillant tous ensemble que nous parviendrons à relever les défis des prochaines années. Faire en sorte que notre CPE demeure un incontournable pour les familles de Sainte-Marie, Saint-Elzéar et des environs et pour les travailleurs en petite enfance est un objectif qui saura rassembler tout le personnel, j'en suis convaincu.

Ce sera un plaisir de continuer à offrir des services de haute qualité grâce à l'investissement de tout le personnel du CPE.

Bonne Lecture

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'François Lepage', with a stylized flourish at the end.

François Lepage, DG

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 Paule Chabot, Raphaëlle Duclos, Marie-Pierre Fortier, Marie-Pier Lussier, Marie-Claude Ricard et monsieur Dany St-Pierre

Les membres du comité de réflexion composé du conseil d'administration et de mesdames Odette Bédard, Julie Gagné, Élisabeth Guay, Karine Migneault, Patricia Rouleau, Chantal Samson et Thérèse Vachon.

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

Et enfin les membres de l'équipe de direction qui ont su se projeter dans l'avenir de la corporation, mesdames 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. Au cours du présent exercice de planification, le CPE a obtenu l'autorisation de développer 134 nouvelles places par le biais de l'agrandissement de l'installation Etienne-Raymond et d'une nouvelle construction à Sainte-Marie

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 global jusqu'à leur entrée scolaire, tout en favorisant l'inclusion et en mettant en place des moyens afin de prévenir l'apparition de difficultés développementales.

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

Le CPE Lacet de Bottine est reconnu dans la région comme étant le CPE le plus attractif et apprécié par ses familles et ses partenaires grâce à sa pédagogie distinctive collée aux avancées en éducation à la petite enfance, ses pratiques de soutien et de mise en valeur, de son capital humain ainsi que sa préoccupation écoresponsable.

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 à l'entraide. Elle mène à se concerter entre nous, avec les partenaires et 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 l'information accessible, par une communication bidirectionnelle à tous les niveaux que ce soit envers les parents, les équipes de travail ou auprès de 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, ainsi qu'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 divers 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 plateforme pédagogique et encore plus distinguer notre CPE et notre offre de service.

Philosophie de gestion

Tout en ayant comme priorité la qualité des services offerts aux enfants et à leurs familles, la philosophie en matière de gestion du CPE Lacet de Bottine s'appuie sur des orientations définies et réfléchies. Ces dernières visent à établir un rapport de confiance et de transparence envers et entre les membres du personnel en considérant que le rôle de chacun est essentiel, complémentaire et primordial au bon fonctionnement de l'organisation.

Les employés sont vus comme étant la ressource première et le moteur de l'organisation afin d'offrir un service de qualité. C'est pourquoi la gestion se veut consultative auprès du personnel et vise une participation active de celui-ci à travers la réflexion qui conduit aux décisions et aux orientations du CPE.

L'autonomie professionnelle est favorisée et fortement encouragée à l'intérieur du cadre prescrit par les obligations, orientations et plans d'action du CPE tout en supportant les employés vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour ce faire, l'organisation s'engage à fournir des outils pédagogiques, administratifs et technologiques à l'avant-garde des meilleures pratiques.

Encadré par les valeurs organisationnelles du CPE, la gestion des ressources humaines tend à concilier les besoins individuels avec les intérêts supérieurs de l'organisation. Elle est basée sur la justice et l'équité et est appuyée par des politiques et procédures établies.

Planification 2023-2028

Contexte

Depuis notre dernier exercice de planification stratégique en 2018, le CPE a obtenu l'autorisation de développer 134 nouvelles places. C'est ainsi qu'au cours des prochaines années nous agrandiront d'une installation, nous passerons de 3 à 4 installations et à plus de 100 employés qui offriront des services aux enfants de notre communauté faisant ainsi du Lacet de Bottine l'un des plus gros CPE de la région. La dernière planification nous a conduits sur le chemin d'une entreprise plus structurée et plus uniforme dans ses pratiques. Le contexte de développement dans lequel s'inscrit la présente planification vient teinter non seulement la réflexion et les orientations retenues, mais également l'ordonnancement des actions à prendre favorisant l'amélioration continue de l'ensemble de nos sphères d'activités.

Les opportunités de l'environnement

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

- Partenariat CEGEP Beauce-Appalaches qui offre maintenant la formation en éducation à l'enfance à Sainte-Marie
- Mouvement social vers l'écoresponsabilité
- Regroupement des services famille (CLSC, Écoles, Partenariat, Vision 1996)
- Orientation gouvernementale en termes de reconnaissance de la profession d'éducatrice
- Force du réseau des CPE fort pour avoir de l'expertise des partenaires
- Liens d'affaire/proximité du CEGEP
- Volonté gouvernementale de compléter le réseau
- Accessibilité des connaissances et de la formation à diverses approche pédagogique — plus accessible pour intégrer à notre cadre pédagogique.
- Situation géographique de l'offre de service (Sainte-Marie)
- Volonté de la Ville de Sainte-Marie à supporter le développement de la garde éducative

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

- Maternelle 4 ans
- L'augmentation des redevances de compte et la rigidité des différents cadres administratifs qui nous régissent.
- Baisse d'inscription et de finissants en technique d'éducation à l'enfance
- Développement massif d'autres CPE sur les territoires limitrophes du CPE
- Modalités de financements insuffisantes au plan administratif et pour le maintien des actifs matériels
- Augmentation de la concurrence au point de vue de la main-d'œuvre considérant le développement des services de garde sur le territoire
- Diversification de l'offre pédagogique pour le parent. Une fois le réseau complété, le parent pourra choisir la meilleure offre de service.

Le contexte interne

Communications internes, climat organisationnel, valorisation et reconnaissance

Plusieurs moyens de communication ont été mis en place au cours des dernières années : courriel corporatif, journal interne, uniformisation des rencontres d'équipe, répertoire informatique commun, etc. Le taux de satisfaction auprès des employés quant aux outils de communication est de 85% et de 83,5% sur les communications en général, soit une amélioration de 3,5% par rapport à 2019.

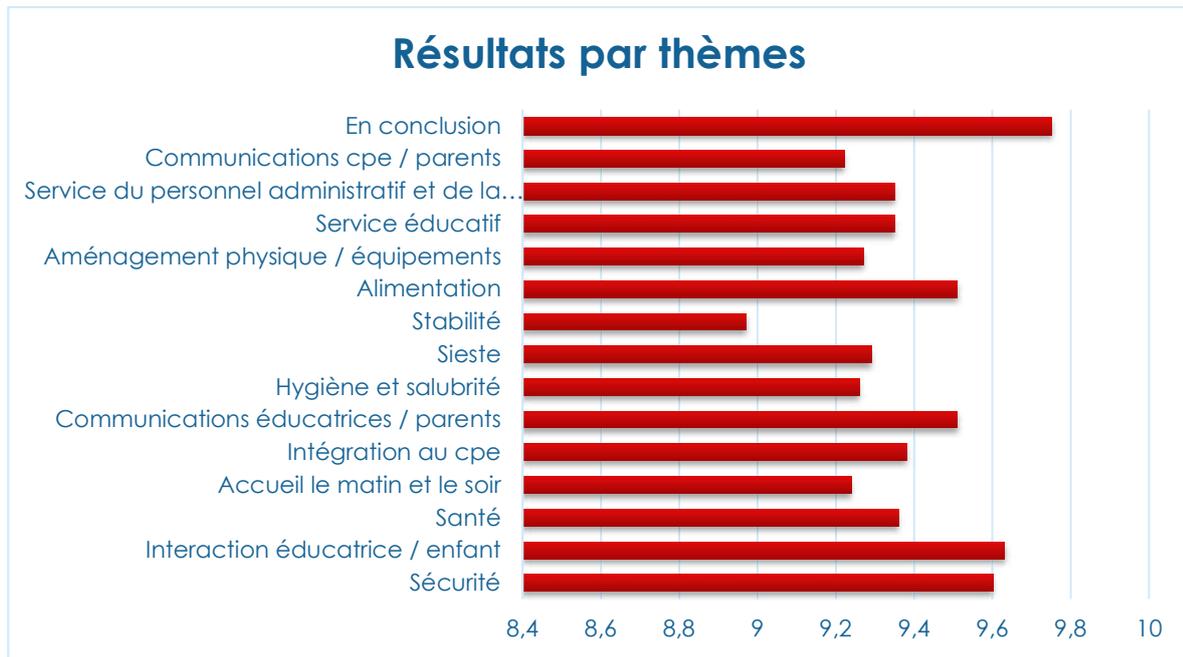
Au niveau du climat organisationnel, le dernier sondage nous donne les indicateurs suivants entre parenthèses les résultats de 2019 : l'atmosphère de travail est satisfaisante à 86,6% (82,5%), l'expérience de travail en générale à 86% (86,9%) et la reconnaissance au travail de 81,4% (77,2%). En tenant compte de l'ensemble des thématiques sondées, la mobilisation est présente à 81,7% (n.d.). Les moyens mis en place pour porter des améliorations à ces aspects nous paraissent donc donner des résultats encourageants.

Par ailleurs, la reconnaissance au travail fait tout de même partie des résultats les plus bas de ces dimensions du sondage. Bien que le sondage ait été réalisé dans un contexte où un fort mouvement social dénonçait le manque de reconnaissance du personnel éducateur, les moyens prévus à la dernière planification sur cet aspect n'ont pas tous été mis en action considérant le contexte pandémique.

Satisfaction des parents :

Globalement, les parents sont satisfaits de nos services à plus de 94%, soit une amélioration de près de 3% depuis notre dernier coup de sonde en 2020. En fait, tous les thèmes sondés affichent une note supérieure au dernier sondage.

Voici les résultats par thème :



La seule note sous les 90 % concerne la stabilité auprès des enfants. Nous comprenons à la lecture des commentaires et des résultats qu'il y a eu une amélioration à ce chapitre depuis 2020 (8,97 vs 8,56). Différentes mesures ont été mise en place, mais nous demeurons fragiles en période estivale.

Devant ce haut taux de satisfaction, nous allons concentrer nos efforts sur les pistes d'améliorations qui ont été soumises dans les commentaires. De celles-ci, nous retenons plusieurs éléments en lien avec nos communications, que ce soit au niveau du nombre de plateformes utilisées ou encore sur des orientations du CPE qui semblent moins bien connues.

Enjeu 1

Consolidation de la qualité éducative

Historiquement, le CPE compte sur une importante liste d'attente pour combler les places offertes et assurer un taux d'occupation permettant, notamment, le maintien de sa santé financière. Bien que ce constat soulève l'enjeu de l'accessibilité aux services, les moyens pour adresser celui-ci relève du ministère de la Famille. Malgré la facilité avec laquelle le CPE comble ses places, nous avons toujours mis l'accent sur la qualité éducative afin d'assurer le développement optimal des enfants et la satisfaction de nos

parents utilisateurs.

Le contexte de développement, avec l'arrivée de nombreux nouveaux employés et les constats face au besoin de support du personnel en vue d'intégrer les approches pédagogiques, génère un risque de baisse de qualité. Considérant le développement de d'autres services de garde, il y a donc nécessité de maintenir un haut niveau de qualité, mais également poursuivre un développement pédagogique qui se démarquera de la compétition autant pour être le premier choix de la clientèle que pour l'attractivité des ressources humaines.

Ces enjeux peuvent 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 90 %

Orientation 1 : Maintenir, enrichir et uniformiser la qualité des interventions pédagogique

Au terme de la planification stratégique 2023-2028, le CPE souhaite pouvoir compter sur une offre pédagogique de haute qualité qui se démarque dans la région auprès de sa clientèle potentielle et de nos futurs employés. Pour ce faire, le CPE agira sur deux leviers :

Le soutien au personnel

L'offre de service éducatif



Axe 1.1 : Le soutien au personnel

Lors du dernier exercice de planification stratégique 2018-2021, la structure organisationnelle a été revue afin de répondre aux impératifs financiers du nouveau cadre de financement du ministère de la Famille. L'un des éléments phares de cette structure visait l'uniformisation des pratiques éducatives au sein de nos trois installations. L'effet pervers de cette organisation du travail a été d'introduire un ratio élevé d'encadrement pédagogique. Ainsi, bien que l'uniformisation ait été atteinte, il ressort des consultations et des différents comités qu'un soutien supplémentaire est nécessaire pour consolider les pratiques éducatives, mais également accompagner le personnel éducateur dans les défis quotidiens. Les projets de développement du CPE permettent d'entrevoir la possibilité de dégager les marges de manœuvre financières nécessaires à la mise en place d'une structure organisationnelle encore plus axée sur le soutien pédagogique.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Revoir la structure organisationnelle en vue d'atteindre un ratio d'encadrement optimal	Ratio d'encadrement	Ratio 1/15 dans les services directs	An 2
Bonifier le parcours d'intégration des nouveaux employés (formation, supervision coaching) en offrant un suivi soutenu dans la première année d'intégration	Formations reçues par le nouveau personnel Taux de roulement	100 % des nouveaux employés ont reçu les formations d base après un an de service Le taux de roulement ne dépasse pas 10 %	An 2
Réviser l'offre de services aux enfants en besoin particulier	Perception du soutien reçu par le personnel éducateur	Obtenir un indice de soutien de la part du supérieur immédiat de 85 % dans les sondages mobilisations (an 4)	An 1

Axe 1.2 : L'offre de service éducatif

De grandes avancées ont été réalisées depuis notre dernier exercice de planification stratégique, notre plateforme pédagogique a été révisée en unifiant l'ensemble des approches déployées au CPE depuis de nombreuses années, les outils pédagogiques et de communications avec les parents ont été standardisés, un comité pédagogique a été mis sur pied de même qu'une offre de services spécialisés pour l'inclusion des enfants ayant des besoins particuliers. L'ensemble de ces changements demeurent méconnus de la clientèle. De plus, il subsiste certaines zones d'améliorations quant à l'organisation des activités pédagogiques qui nous sont soulignées par les parents. S'ajoute à ces éléments la nécessité de se démarquer dans notre offre de service et de la rendre distinctive.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Assurer une diffusion optimale des orientations pédagogiques du CPE auprès de la clientèle	Satisfaction des parents utilisateurs	Maintien d'un taux de satisfaction de 92 % (sondage 2022) aux questions 18 et 19 du sondage parent	An 3
Revoir le processus d'accueil et de départ à travers le prisme des composantes de la qualité éducative	Satisfaction des parents utilisateurs	Maintien du taux de satisfaction des arrivées départ de 92 % (An 3)	An1
Évaluer les modèles d'organisation des groupes et bonifier notre façon de faire en fonction des résultats de l'évaluation	Bien livrable : Rapport d'évaluation des modalités d'organisation des groupes	Le comité de direction a statué sur l'organisation des services pédagogique en juin 2027	An 4
Acquérir des connaissances et mettre en œuvre des gestes écoresponsables réaliste en contexte de CPE	Nombre de pistes écoresponsables mises en œuvre	Le conseil d'administration a entériné les changements organisationnels à mettre en œuvre en matière d'écoresponsabilité	An 5 En continue
Assurer une application uniforme des orientations pédagogiques du CPE et des modalités d'organisation d'une installation à l'autre	Nombre de pratiques uniformisées	Les éléments distinctifs d'une installation à l'autre sont identifiés et ceux pouvant être uniformisés le sont	An 3
Identifier une approche éducative distinctive et la mettre en œuvre	Résolution du conseil d'administration	Le conseil d'administration a résolu de mettre en œuvre une approche éducative distinctive cooptée par le personnel	An 5
Réviser et structurer le processus d'intégration des nouveaux enfants/famille.	Bien livrable : processus d'accueil Taux de satisfaction du processus d'accueil	Taux de satisfaction des parents concernant l'accueil augmenté de 3 %	An 2

Enjeu 2

Capital humain au cœur des préoccupations

La pénurie de main-d'œuvre qui touche particulièrement le domaine d'activité associé à des embauches massives à prévoir à la suite de l'ajout des nouvelles places (autant pour notre CPE que dans la région) de même que les départs anticipés sont susceptibles de mettre le CPE en position précaire. L'investissement au niveau du capital humain et de l'expérience employée de tout statut et corps d'emploi devient un incontournable des prochaines années.

Les constats associés à cet enjeu peuvent fragiliser le CPE en matière de qualité de services, notamment en regard du taux de qualification du personnel éducateur. L'orientation associée poursuit donc comme objectif de :

Maintenir un taux de qualification du personnel éducateur supérieur à 80 %

Orientation 2 : Rendre le CPE encore plus attrayant en tant que milieu de travail

Nous souhaitons définitivement nous démarquer au chapitre de l'expérience vécue par nos ressources humaines, premiers ambassadeurs du CPE sur le plan du recrutement. Le CPE souhaite assurer une stabilité en retenant son personnel d'expérience et en attirant du personnel qualifié dans un contexte où les opportunités d'emploi se multiplieront tant dans notre réseau que dans le marché de l'emploi en général.

Pour adresser cette orientation, nous comptons intervenir sur deux axes, soit :

- L'expérience employée
- Le recrutement de personnel

Axe 2.1 : Améliorer l'expérience employé

Le CPE peut déjà compter sur un climat organisationnel fort positif et un personnel engagé. Nous souhaitons donc aller encore plus loin dans les dimensions de bien-être au travail et de satisfaction du personnel à l'endroit de leur milieu. Nous souhaitons concentrer nos énergies tant au niveau de l'accueil du nouveau personnel que de l'investissement dans les compétences et l'expérience du personnel en place en leur offrant des défis mobilisant.

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Définir conjointement avec chaque employé un plan d'action annuel adapté à son stade de développement professionnel et à ses aspirations professionnelles	Taux de roulement	Diminution de 10 % du taux de roulement excluant les départs à la retraite	An 1
Élaborer et mettre en œuvre une politique de reconnaissance organisationnelle	Bien livrable – Politique et procédure	Une politique est adoptée par le conseil d'administration en juin 2024	An 1
Associer le personnel à une prise en charge collective des pratiques de reconnaissance au travail	Plan d'action issu de la démarche collective	Un plan d'action concernant la reconnaissance est disponible en septembre 2023	An 1
Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action axé sur l'expérience employé, avec ou sans certification	Piste d'action mise en place	80% des pistes d'actions retenues sont actualisées ou planifiées	An 3

Axe 2.2 : Assurer un recrutement de personnel qualifié en adéquation avec l'évolution des besoins du CPE

L'analyse de notre environnement externe juxtaposé à nos besoins à venir issus du développement de place nous convie encore une fois à être créatifs et proactifs dans notre recrutement. Nous devons sortir des sentiers battus et multiplier les approches pour optimiser notre recrutement et notre accueil.



Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Déployer des moyens de transfert de connaissance pour l'ensemble des services	Présence d'un plan de transfert de connaissance	Les tâches associées aux connaissances à transférer sont documentées dans le tableau de bord opérationnel	An 2
Diversifier les stratégies de recrutement par le biais d'un plan d'action sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	Pourcentage de titulaire de poste/au nombre de postes Nombre de stratégies mises en place	100 % des postes sont pourvues d'un titulaire	En continu
Renforcer les partenariats avec les maisons d'enseignement pour tous les corps d'emploi	Nombre de partenariat établi	Présence d'un lien spécifique avec une maison d'enseignement pour chaque discipline correspondant aux emplois offerts au CPE	An 3

Enjeu 3

Communications interne et externe

La dernière planification a donné lieu au développement d'une panoplie de moyens de communication tant à l'interne qu'à l'externe. Malgré la diversité de ces moyens, le CPE parvient difficilement à transmettre ses différentes orientations, et ce, tant auprès de la clientèle qu'à l'interne. Les sondages clientèle nous indiquent que la multitude de plateformes de communication constitue un frein à l'intégration des diverses informations. Comme mentionné dans l'enjeu sur la pédagogie, nos orientations pédagogiques sont peu connues de nos familles malgré le fait qu'elles aient été communiquées. Le CPE a mis en place au cours des dernières années un site internet et une page Facebook. Faute de responsables, ces médias (entre autres) sont actuellement sous-utilisés et demeurent plutôt statiques.

L'orientation stratégique associée à cet enjeu vise donc à atteindre l'objectif suivant :

Obtenir un indice de satisfaction de plus de 90 % à la dimension communication dans nos sondages clientèle et ressources humaines.

Orientation 3 : Améliorer la performance des communications du CPE

Tel que mentionné nos communications, bien que nombreuses n'atteignent pas leur cible de manière efficace tant au niveau du personnel que de la clientèle.

Pour adresser cette orientation, nous comptons intervenir dans un axe soit :

La fluidité de nos communications

Axe 3.1 : Améliorer la fluidité de nos communications internes et externes

Afin d'agir sur cet aspect, nous devons nous inspirer des meilleures pratiques en matière de communication, notamment en définissant mieux nos publics cibles, nos intentions et moyens à privilégier. Bref, au-delà de la quantité d'information ou de communication, nous devons les organiser et les ordonnancer. Nous comptons y parvenir à l'aide de ces moyens :

Moyens	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Élaborer une politique de communication et les procédures associées	Bien livrable	Le conseil d'administration a adopté la politique de communication en juin 2025	An 2
Réaliser un plan de communication en fonction de chaque public cible	Bien livrable Plan de communication	Un plan de communication est déposé au conseil d'administration chaque automne	An 3
Revoir la pertinence et l'utilité de chacune des plateformes de communication du CPE	Une ligne éditoriale est déterminée pour chaque plateforme utilisée	La plateforme de communication est associée aux moyens dans les plans de communication annuels et/ou la politique	An 3
Optimiser l'utilisation des réseaux sociaux.	Nombre de publications annuelles	Le CPE publie minimalement une fois par mois du contenu s'adressant à des employés potentiels et à la clientèle	An 2

Enjeu 4

Des processus administratifs efficient

La vaste majorité des processus administratifs du CPE reposent sur des postes uniques qui fragilisent l'organisation en cas de départ ou d'absence prolongée. Des augmentations de volume sont à prévoir dans ce secteur d'activité et nous assistons depuis quelques années à une augmentation des demandes de reddition de compte de la part du ministère de la Famille. De plus, l'organisation a mis la majeure partie de ses énergies et de ses ressources financières dans les services directs et auxiliaires au

détriment de ce secteur en soutien à la mission. L'addition de ces constats soulève donc l'enjeu de la pérennité de ces services et par extension de la capacité du CPE à adresser les autres enjeux stratégiques par le biais d'une saine gestion financière.

L'orientation stratégique associée à cet enjeu vise donc à atteindre l'objectif suivant :

Diminuer les écarts entre le cadre financier du MFA et le budget du CPE

Orientation 4 : Consolider nos processus opérationnels en assurant la réactivité et l'agilité de l'organisation

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. De plus, la vaste majorité des énergies et des ressources étant affectées aux services directs et auxiliaires, le soutien administratif pour opérationnaliser est en deçà du minimum accordé par le ministère de la famille et des bonnes pratiques de gestion pour une organisation de cette envergure.

Pour adresser cette orientation, le plan stratégique s'articulera autour de deux leviers d'intervention :

Les processus administratifs du CPE

L'affectation des ressources disponibles

Axe 4.1 : Structurer l'ensemble des processus administratifs du CPE

À la lumière de ce qui précède, le CPE doit amorcer une réflexion en vue d'optimiser l'ensemble de ses processus administratifs en éliminant ceux sans valeur ajoutée et en affectant les tâches au bon niveau de poste correspondant tout en limitant le dédoublement d'activités administratives.

Objectif	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Compléter le virage de diminution du papier	Nombre de processus informatisé au cours des exercices 2023 à 2028	N/A	An 5 En continue
Réaliser un plan de gestion documentaire et le mettre en œuvre (papier et électronique)	Bien livrable : plan de gestion documentaire	Le plan a été adopté par le conseil d'administration	An 4
Documenter l'ensemble des processus administratifs afin d'établir un procédurier pour chacun	Inventaire des processus administratifs	80 % des processus identifiés ont un procédurier	En continu
Élaborer une politique d'utilisation des actifs informationnels et des médias sociaux	Bien livrable : politique d'utilisation des actifs informationnels	La politique est adoptée au conseil d'administration en juin 2024	An 1
Mettre en service le tableau de bord opérationnel à tous les paliers pertinents de l'organisation	Le tableau de bord est en fonction Nombre d'utilisateurs	100 % des utilisateurs identifiés utilisent le tableau de bord	An 1

Axe 4.2 : Optimiser l'affectation des ressources disponibles du CPE

La structure organisationnelle doit être en mesure d'actualiser les grandes orientations stratégiques. Les précédents enjeux nous invitent donc à nous assurer d'un encadrement et d'un soutien pédagogique bonifié ainsi que d'adresser la préoccupation face aux ressources humaines et à nos processus administratifs. Au terme de l'ouverture de nos nouvelles places, nous aurons le cadre financier permettant d'adresser l'ensemble de ces préoccupations. Devant l'échéancier incertain de ces ouvertures, le CPE devra tout de même mettre en branle, minimalement de façon transitoire, des mesures concrètes pour avancer ces dossiers.

Objectif	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Réviser la structure organisationnelle en prévision de l'ouverture des nouvelles installations et en correspondance avec les objectifs stratégiques	Bien livrable : structure organisationnelle révisée	100 % des enjeux de la planification stratégique sont adressés dans la structure organisationnelle	An 1
Revoir la structure budgétaire en fonction du cadre financier proposé par le ministère de la Famille	% d'écart entre les postes financés vs les postes budgétés	Diminution de 10 % l'écart entre les postes budgétaires et le cadre financier	An 2
Réviser la politique de gestion financière	Bien livrable – politique révisée	La politique est adoptée par le conseil d'administration en juin 2023	An 1

Développement de place

Comme mentionné dans la mise en contexte de la présente planification stratégique, le CPE procède à l'agrandissement d'une installation et la construction d'une nouvelle installation. Les actions permettant d'actualiser ces deux projets viennent teinter les travaux spécifiques à la planification stratégique. Cette réalité nous apparaît importante à suivre dans le cadre de la reddition de compte à l'assemblée générale.

Mettre en service 134 nouvelles places au CPE dont 30 poupons

Objectif	Indicateur	Cible	Année de réalisation
Réaliser les travaux d'agrandissement de l'installation Etienne-Raymond	36 nouvelles places sont disponibles à cette installation dont 10 nouvelles poupons	Ouverture des nouvelles places en septembre 2024	An 2
Réaliser les travaux de construction d'une nouvelle installation de 98 places dont 20 poupons	98 nouvelles places sont disponibles dont 20 poupons	Ouverture de la nouvelle installation au printemps 2024	An 1



Tous ensemble, construisons-leur un monde à découvrir !