



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2016-2019

REGROUPEMENT DES CENTRES DE LA PETITES ENFANCE DES RÉGIONS DE QUÉBEC ET DE CHAUDIÈRE-APPALACHES

Approuvée : Conseil d'administration
(Résolution 10 mai 2017)

Responsables de
l'application : Direction du RCPE

Responsabilité
générale : Conseil d'administration



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE.....	1
MOT DU PRÉSIDENT.....	2
MOT DE LA DIRECTION.....	3
MISSION, VALEURS, PRINCIPES DIRECTEURS.....	4
LES FORCES, LES MENACES.....	5
AXE 1 DE DÉVELOPPEMENT :	
ARRIMER L'OFFRE DE SERVICES AUX BESOINS DES MEMBRES.....	6
AXE DE DÉVELOPPEMENT 2 :	
ACTUALISER LES MOYENS DE COMMUNICATION ET DYNAMISER LE RÉSEAUTAGE.....	8
AXE DE DÉVELOPPEMENT 3 :	
OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES DU REGROUPEMENT.....	11
AXE DE DÉVELOPPEMENT 4 :	
ASSURER UNE SAINTE GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES.....	12



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

En 2015, le conseil d'administration du Regroupement, confronté à différentes difficultés et à un contexte financier et politique en changement prend la décision de s'engager dans une nouvelle planification stratégique. Celle-ci est précédée d'un diagnostic organisationnel. Différentes activités de consultations, dont des journées de réflexion, sont conduites auprès des membres et des employées de manière à faire un portrait objectif de la situation et du contexte.

Les échanges ont conduit à reformuler la mission, à préciser la vision et à identifier les valeurs portées par l'ensemble des acteurs de l'organisation à ce moment-ci.

Un changement au sein de la direction a retardé la finalisation de la planification stratégique.

Nous vous proposons maintenant un document simple mais qui rassemble les décisions découlant des réflexions réalisées en 2015 et les objectifs déterminés dans le cadre de la planification stratégique 2016-2019.



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Mot du président

C'est avec grand plaisir qu'en juin dernier, j'ai eu l'honneur d'être nommé Président du Conseil d'administration du *Regroupement des Centres de la petite Enfance des régions de Québec et Chaudière-Appalaches*. Dans un contexte de grand changement, nous avons tous modifié notre façon de faire et nos habitudes de travail. Notre volonté de bien faire les choses et de répondre aux réelles attentes de vous les membres du Regroupement, ont motivé le conseil d'administration, la direction et toutes les employées du Regroupement de travailler selon vos attentes et vos besoins.

Je crois aujourd'hui que le lien d'attachement et d'appartenance envers votre regroupement est la preuve de la force et du désir de toujours bien faire les choses pour nos enfants, la relève de notre société. La présentation de notre plan stratégique 2016-2019 est la preuve de ce réel désir.

Bonne lecture!

Richard Bigaouette
Président du conseil d'administration
Directeur générale du CPE du CHUL



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Mot de la direction

Chers membres, chères employées du Regroupement,

J'ai intégré le poste de direction il y a maintenant déjà un an. J'ai eu à m'approprier rapidement d'un certain nombre de dossiers, dont celui de la planification stratégique qui avait été très bien amorcé, mais pas tout à fait complété. Si je me suis appuyée sur celle-ci et sur des objectifs fournis par le conseil d'administration pour élaborer un premier plan d'action. Je me sens actuellement davantage prête à compléter avec vous cet exercice si nécessaire pour orienter nos actions des prochaines années.

J'ai pu constater la pertinence des constats effectués par les membres et l'équipe de travail. Entre autres, je reconnais l'engagement et la loyauté des membres et du personnel envers l'organisation et je suis contente de pouvoir compter sur une telle force. Le personnel du Regroupement, les membres, en particulier les élus au conseil d'administration, ont rencontré des difficultés que je mesure maintenant. Plusieurs défis ont été relevés grâce à leur engagement. Je précise, entre autres, que l'équipe en place, a su maintenir une qualité de services à travers différents changements qui ont occasionné, il faut le dire, différents changements dans leurs conditions.

Un regroupement, pour moi, c'est en soi une force! Que les membres, leurs représentants au conseil d'administration et les employées aient mis tous ces efforts pour le maintenir en place est stimulant pour la suite des choses.

Rappelons-nous ensemble que si nous souhaitons que notre organisation offre des services qui soutiennent ses membres, le titre même de « regroupement » porte en lui toute la notion de « rassemblement ». Être liés dans une organisation nous donne plus de pouvoir et de notoriété. Un regroupement comme le nôtre, qui compte au-delà de 100 à 140 membres, année après année, a toute la crédibilité pour représenter notre réseau, pour porter ses préoccupations et ses aspirations.

Je fais le souhait personnel que cette planification stratégique reflète bien les besoins des membres et mette de l'avant les belles qualifications de l'équipe des employées.

Je suis convaincue comme plusieurs d'entre vous que notre réseau est un « joyau ». Que cette planification stratégique contribue à le maintenir et à le développer dans la qualité !!

Élise Paradis
Directrice général



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Mission

Le Regroupement agit en tant que leader régional et s'inscrit comme référence. Proactif, il est à l'écoute des préoccupations de ses membres. Il les rassemble et les accompagne pour les soutenir dans le développement et le maintien de la qualité des services de garde éducatifs.

Vision

La recherche de l'excellence, l'innovation et la force du réseautage inspirent les actions du Regroupement.

Valeurs

- **Dynamisme:** Passer à l'action avec conviction
- **Partage:** Échanger des informations et mettre en commun des pratiques et du savoir
- **Audace:** Oser le changement et la nouveauté

Principes directeurs

- Privilégier un esprit de coopération avec ses membres et les partenaires du réseau
- Assurer une vigie constante dans l'intérêt de ses membres en tenant compte des enjeux politiques, sociologiques et économiques
- Offrir aux membres des interactions, des produits et des services de qualité afin de les aider dans l'accomplissement de leur mission



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

LES FORCES

En 2015, à l'aube de l'exercice de planification stratégique, les employées et les membres étaient en mesure d'identifier les forces suivantes :

- L'engagement des membres du personnel et les années d'expérience envers le service à la clientèle;
- Les partenariats avec les organisations externes et la capacité de lire l'environnement;
- La qualité des services du Regroupement;
- Les communications ouvertes et franches avec les centres de la petite enfance (CPE) et les Bureaux coordonnateurs (BC).

LES MENACES

Si le Regroupement rencontre des difficultés, celles-ci peuvent être associées à différentes menaces :

- La concurrence du marché;
- Une diminution du nombre des membres;
- L'insatisfaction face aux services offerts;
- Les modifications au niveau du financement des services de garde éducatifs;
- La transformation des structures organisationnelles de nos membres.

Forts des différents constats que nous avons faits ensemble, inspirés par une mission, une vision et des valeurs renouvelées, nous avons tout ce qu'il faut pour élaborer les axes de développement et définir des objectifs signifiants et réalistes pour les années à venir.

AXE 1 DE DÉVELOPPEMENT : ARRIMER L'OFFRE DE SERVICES AUX BESOINS DES MEMBRES

Tel que stipulé dans la mission, le Regroupement se doit d'être à l'écoute des préoccupations de ses membres, ses actions visent à accompagner ces derniers dans le maintien et l'amélioration de la qualité.

Toutefois, au cours des dernières années, le conseil d'administration a observé une désaffection des membres à l'égard du Regroupement. Celle-ci s'est manifesté à travers divers commentaires, une participation moindre aux activités et une diminution des adhésions. Un diagnostic organisationnel réalisé en 2015 relevait une difficulté de l'organisation « à s'adapter au contexte qui change » (Centre de recherche en ressources humaine, 2015, p.9).

Cet axe de développement devrait donc conduire à la mise en place de mesures visant à mieux connaître et comprendre les besoins et les attentes des membres, de manière à proposer un programme de services qui les satisfait et suscite leur adhésion. Une meilleure compréhension des besoins et des attentes des membres peut certainement conduire à une offre de services revue et adéquate. Certains volets seront maintenus, mais d'autres seront modifiés ou ajoutés de façon à mieux répondre. Afin de s'assurer d'une offre de services renouvelée et intéressante, l'organisation doit se doter de mécanismes de consultations et d'évaluation du travail effectué régulièrement afin de bien identifier les choix appropriés, ceux qui le sont moins et les options qui pourraient être ajoutées.

OBJECTIF	INDICATEURS
<p>Revoir l'offre de services afin qu'elle corresponde aux besoins des membres, tout en assurant sa rentabilité et sa pérennité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'adhésions • Quantité de services vendus • Nombre d'utilisateurs • Degré de satisfaction des utilisateurs

Nos membres sont à l'affût de nouveautés. Aussi, le Regroupement, en cohérence avec la valeur de « l'audace » doit agir comme un « chef de fil » et proposer de nouvelles perspectives en lien avec le cheminement des membres et l'émergence de nouveaux besoins, le développement du réseau, l'évolution du contexte politique et financier et les nouvelles connaissances à jour, etc.

OBJECTIF	INDICATEURS
<p>Innover l'offre de services aux membres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apports de changements observables dans l'offre de service • Nombre de corporations qui utilisent les nouvelles options • Degré de satisfaction des utilisateurs

Toujours dans la perspective de bien répondre aux besoins des membres, le conseil d'administration et l'équipe doivent s'appuyer sur les statistiques de participation et les différentes données d'évaluation de la satisfaction pour déterminer quels sont les projets qui suscitent l'intérêt des membres, les poursuivre, voire les consolider.

OBJECTIF	INDICATEURS
<p>Poursuivre les projets qui suscitent l'intérêt des membres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien des activités populaires à la programmation • Nombre d'utilisateurs • Degré de satisfaction des utilisateurs

AXE DE DÉVELOPPEMENT 2 : ACTUALISER LES MOYENS DE COMMUNICATION ET DYNAMISER LE RÉSEAUTAGE

La mission du Regroupement précise bien son rôle de « rassembleur ». La vision s'appuie sur la force du réseautage. Le partage est l'une des valeurs choisies par les membres.

On comprend bien que l'un des mandats du Regroupement est de diffuser toute information utile aux membres. Le Regroupement se doit, pour se faire, d'assurer une veille, d'être à l'affût de toute nouvelle qu'elle soit politique ou liée au développement des connaissances utiles à l'amélioration de la qualité. La capacité à jouer ce rôle procure au Regroupement toute sa légitimité et lui confère un leadership.

Enfin, pour que les membres puissent bénéficier de toute cette information et des différents services, l'organisation doit se doter de mécanismes de communication efficaces et fluides. L'information doit être claire, bien structurée et facilement accessible.

OBJECTIF	INDICATEURS
Diffuser les produits et services du Regroupement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites sur le site web • Nombre de participants aux différentes activités • Nombre de réactions aux différentes communications

Les membres du Regroupement souhaitent que l'organisation favorise le réseautage entre les membres, mais aussi avec les différents partenaires. Les activités du Regroupement doivent, par conséquent, inclure des occasions d'échanges et de partage entre les membres, et le Regroupement doit développer des liens étroits et s'impliquer dans des projets communs avec les différents partenaires locaux, régionaux et même nationaux.

Un des principes directeurs du Regroupement se lit ainsi : « Privilégier un esprit de coopération avec ses membres et les partenaires du réseau ».

Les membres ont la conviction que le développement de différents partenariats a de nombreux avantages :

- Veille stratégique et partage d'information;
- Partage et échange sur les défis, identification de solutions communes;
- Partage d'expertise;
- Planification de projets communs porteurs d'amélioration;
- etc.

Les deux objectifs suivants sont étroitement liés, surtout lorsqu'il est question du travail avec les partenaires. Collaborer avec différents partenaires, être présent et actif au sein de différents groupes de concertation contribue à mettre en valeur l'expertise de notre réseau, de nos membres et du Regroupement. À force de travailler avec nous et de nous côtoyer, nos partenaires nous connaissent mieux, comprennent mieux notre contribution et comment nous pouvons agir avec eux en équipe, ou de manière complémentaire, selon les situations.

OBJECTIF	INDICATEURS
<p>Favoriser le réseautage entre les membres et avec des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et variété d'activités de réseautage • Nombre de participants aux différentes activités • Nombre d'adhésions et participations à des tables ou groupes de travail avec des partenaires • Nombre et qualité des projets développés avec des partenaires



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Plan d'action 2017-2018

OBJECTIF	INDICATEURS
Accroître la notoriété du Regroupement	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de visites du site• Nombre de mention « J'aime » sur la page Facebook• Nombres d'appel de journalistes qui souhaitent obtenir notre opinion• Nombre de propositions de partenariats de la part de différentes instances

AXE DE DÉVELOPPEMENT 3 : OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES DU REGROUPEMENT

L'engagement, la compétence et la loyauté du personnel du Regroupement est identifiée comme une force. Encore faut-il en prendre soin, soutenir et accompagner chacune des employées afin qu'elle se sente, motivée, compétente et appuyée pour réaliser ses tâches et mandats.

Ajoutons ici qu'une situation financière plus difficile a provoqué une utilisation optimale des ressources humaines. Cette recherche d'optimisation des ressources est, dans les faits, associée à un processus de saine gestion. Si elle est actuellement forcée par un contexte budgétaire plus restrictif, elle devrait être maintenue. Il n'est pas question ici de placer le personnel dans des situations difficiles à gérer et à soutenir, mais plutôt de s'assurer que toutes les heures de travail engagées sont bel et bien utiles et rentables pour l'organisation. Les surplus générés, si les conditions s'améliorent, pourront alors servir à améliorer l'offre de service aux membres ou d'en réduire les coûts. Les conditions de travail du personnel doivent demeurer intéressantes, reconnaître l'engagement et favoriser la rétention. Ces conditions ne sont pas strictement financières.

OBJECTIF	INDICATEURS
<p>Assurer le développement efficient et efficace des compétences du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes qui participent à des activités de formation continue • Évaluation du personnel des activités de formation continue mises en place • Évaluation du personnel de sa motivation et de sa satisfaction au travail

AXE DE DÉVELOPPEMENT 4 : ASSURER UNE SAINTE GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

Au cours des dernières années, le Regroupement a subi des pertes de revenus importantes. Celles-ci ont été causées par différents facteurs :

- Suspension du programme de subventions du Ministère de la Famille ;
- Diminution des adhésions ;
- Diminution des activités de formation.

Par conséquent, les activités du Regroupement, le bassin d'employées et plusieurs postes de dépenses ont dû être évalués à nouveau afin que les dépenses s'ajustent à la baisse de revenus.

Le conseil d'administration a aussi observé un besoin de resserrement de plusieurs procédures afin d'assurer une saine gestion et prévenir de problèmes éventuels.

La recherche d'autres sources de revenus doit aussi être intégrée parmi les pistes d'action.

OBJECTIF	INDICATEURS
Ajuster les dépenses aux revenus disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre budgétaire • Liquidités

OBJECTIF	INDICATEURS
Générer de nouvelles sources de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de revenus de nouvelles sources • Augmentation des revenus



REGROUPEMENT
DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE
DES RÉGIONS DE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Plan d'action 2017-2018

OBJECTIF	INDICATEURS
Assurer une saine gestion et le contrôle des dépenses	<ul style="list-style-type: none">• Prévisions budgétaires approuvées par le conseil d'administration• Suivis budgétaires lors des séances du conseil d'administration• Politique de saine gestion• Application des procédures prévues