



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

Planification stratégique 2021 | 2026

**LE REGROUPEMENT : UN CARREFOUR,
UNE FORCE, UN RAYONNEMENT**

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

La planification stratégique est une démarche qui tente de faire se rencontrer le portrait d'une organisation, les enjeux et les opportunités du moment et les ressources disponibles pour y répondre. Au RCPEQC, le portrait ainsi que les enjeux/opportunités furent établis à l'aide de rencontres avec les employées et des partenaires, de sondages auprès des membres de même qu'une rencontre conjointe avec les administrateurs et les employées. Par la suite, un comité a travaillé avec la directrice pour aider à la rédaction du projet de planification stratégique qui a été soumis au conseil d'administration pour son adoption.

Plusieurs heures de travail ont été nécessaires, tant pour la réflexion, les échanges que pour la rédaction. J'adresse ici mes remerciements à toutes les personnes qui sont associées, de près ou de loin, au travail menant à la planification stratégique. Un merci tout spécial à notre directrice, Élise Paradis, qui a su guider la démarche et utiliser les mots justes pour bien transcrire les idées exprimées.

Mes collègues du conseil d'administration et moi-même sommes fiers de vous présenter la planification stratégique du RCPEQC. En espérant que sa lecture vous inspire une réflexion pour votre propre organisation.



Alain St-Pierre
Président du CA

MESSAGE DE LA DIRECTION

Réaliser un exercice de planification stratégique est un moment important pour une organisation. Faire le point, examiner notre environnement, échanger et valider notre vision, nos valeurs, nos orientations, se donner un horizon, représentent un exercice de saine gestion.

Pour celui-ci, le conseil d'administration, en accord avec la direction et avec l'équipe, a choisi d'aller vers un processus simplifié. L'exercice précédent ayant suscité les réflexions nécessaires à des changements, le cheminement positif de notre organisation incitait, cette fois, à une planification inscrite dans la continuité.

À la mi-mars dernier, nous approchions déjà d'un projet final de planification stratégique à déposer aux membres. Vous connaissez la suite. La dernière année nous a appris beaucoup de choses, entre autres qu'il faut être en mesure d'être agiles et de faire face à l'imprévisible.

Nous avons donc pris du retard pour finaliser le tout, mais nous sommes surtout satisfaits de vous proposer une planification stratégique simple, qui remet de l'avant les raisons premières de notre existence.

Le Regroupement des centres de la petite enfance des régions de Québec et Chaudière-Appalaches est là parce que les « garderies sans but lucratif » qui ont lancé *l'Alliance des garderies-Nouveau départ* en 1982 ont souhaité se regrouper afin de réseauter, de s'entraider, d'avoir une représentation et même de développer des services communs, en ayant comme objectif le développement d'un réseau de services de qualité.

Les moyens ont évolué en fonction des différents changements. La dernière année nous a propulsés et a forcé d'autres adaptations. Ce qu'il faut retenir principalement de cette planification, c'est que votre Regroupement s'engage à nouveau à être à l'écoute, à interagir avec les partenaires, à se montrer constamment en veille afin d'informer, soutenir et représenter les centres de la petite enfance et les bureaux coordonnateurs des deux régions dans le maintien et le développement d'une offre de services éducatifs de qualité et ce, tout en ajustant constamment les moyens choisis à l'évolution du contexte.

En terminant, je tiens à remercier les membres de l'équipe et du conseil d'administration qui se sont prêtés à la réflexion avec beaucoup de rigueur et de plaisir à la fois.

Je dirais en concluant que nous sommes tous très fiers de poursuivre ce travail avec vous.



Élise Paradis
Directrice du Regroupement

Le Regroupement des centres de la petite enfance des régions de Québec et Chaudière-Appalaches

D'abord connu sous le nom d'Alliance des garderies régions 03-12 inc, le Regroupement des centres de la petite enfance des régions de Québec et Chaudière-Appalaches est né du besoin des garderies sans but lucratif, maintenant devenues des centres de la petite enfance, de se doter de services de soutien professionnel, de formation et de représentation.

Depuis, 1982, ce besoin ne s'est pas démenti. Le réseau des services éducatifs à la petite enfance, ayant vécu les hauts et les bas des changements d'orientations politiques, a eu à s'affirmer à plusieurs reprises et à s'adapter à de nombreux changements. Le Regroupement a joué, et joue encore, ces rôles de représentation et de soutien pour ses membres.

Plusieurs activités du Regroupement favorisent le réseautage entre les membres, mais aussi avec différents partenaires. Au fil des ans, le Regroupement s'est donné pour mandat d'agir dans une perspective d'amélioration constante de la qualité des services éducatifs aux enfants et aux familles.



**LE REGROUPEMENT : UN CARREFOUR,
UNE FORCE, UN RAYONNEMENT**



Les services du Regroupement

- **Le service de remplacement**

Principalement pour le personnel éducateur et le personnel de cuisine

- **Le programme annuel de formation**

Les activités s'adressent aux directions, au personnel de gestion, au personnel des bureaux coordonnateurs, aux éducatrices et éducateurs spécialisés, aux responsables de l'alimentation, aux membres des conseils d'administration, etc.

- **Le service de comptabilité**

Soutien à la comptabilité, mandat temporaire ou à plus long terme

- **Le service de soutien professionnel en pédagogie**

À la demande des membres, soutien lié aux différents besoins

- **L'information et le réseautage**

Différents moyens sont mis en place pour présenter une information à jour sur tout ce qui touche le réseau et aider les membres à en comprendre les répercussions, de même qu'en discuter et s'entraider.

Le Regroupement est un organisme sans but lucratif. Les membres de la corporation sont les centres de la petite enfance et les bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial des régions de la Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches. En septembre 2020, le Regroupement compte 115 corporations membres.

Mission

Informer, soutenir et représenter

Depuis 1982, le Regroupement des centres de la petite enfance informe, soutient et représente ses membres, les centres de la petite enfance et bureaux coordonnateurs des régions de Québec et Chaudière-Appalaches, dans une perspective d'une offre de services éducatifs de qualité.

Plus précisément, voici comment se déclinent les trois axes d'intervention :

► Informer

L'équipe du Regroupement s'affaire à rechercher l'information à jour en lien avec les politiques gouvernementales et ministérielles, mais aussi en lien avec les connaissances sur les pratiques éducatives et les autres conditions qui influencent la qualité des services aux enfants et aux familles. Elle est donc en mesure de détecter les renseignements utiles aux membres, de découvrir les tendances et d'anticiper les changements à venir. Une partie de cette veille est assurée, entre autres, par la participation du Regroupement à différentes tables de partenaires et le maintien de liens avec ces derniers, de même que par la formation continue des employées du Regroupement.

Au fait de cette actualité, l'équipe choisit quels sont les renseignements les plus utiles à véhiculer auprès des membres et réalise un travail de synthèse ou de vulgarisation lorsque cela s'avère pertinent.

► Soutenir

Les services du Regroupement ont été développés en réponse aux besoins des membres. Leur maintien, les changements qui y sont associés, ou la décision de ne plus offrir ces derniers, doivent reposer d'abord et avant tout sur les besoins exprimés de la clientèle et les développements du réseau. Par conséquent, l'équipe du Regroupement se montre aussi attentive aux différents changements susceptibles d'affecter le travail des membres afin de faire des choix proactifs et d'offrir une réponse à l'avant-garde.

► Représenter

Afin d'assurer une représentation efficace de ses membres, le Regroupement doit connaître leur point de vue, leurs questionnements, les faits vécus au quotidien, les enjeux qu'ils rencontrent. Les réunions avec les membres et la communication régulière entretenue avec ces derniers sont nécessaires. Des activités d'échange entre les membres contribuent à la construction de consensus et de positions partagées.

La présence, la participation, la contribution du Regroupement au sein de nombreuses concertation et les relations entretenues avec les partenaires contribuent à une meilleure connaissance et reconnaissance du Regroupement lui-même, mais aussi des CPE et bureaux coordonnateurs qu'il représente.

Selon les enjeux, le Regroupement diffuse les opinions qui font consensus ou les positions développées par les membres. Les représentations peuvent être faites directement auprès des instances concernées, être partagées sur les réseaux sociaux, prendre la forme d'une conférence de presse ou d'une entrevue auprès des médias, selon le contexte, les opportunités et les orientations déterminées par les membres.

Le Regroupement : la référence !

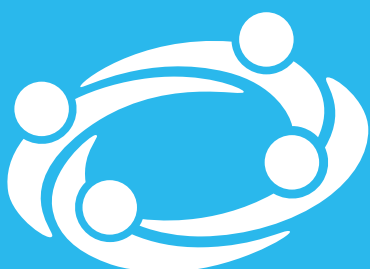
Il se démarque par son expertise et ses pratiques novatrices.

Année après année, le Regroupement augmente sa crédibilité autant auprès des centres de la petite enfance et des bureaux coordonnateurs que des différents partenaires. L'équipe et les membres font leur marque par leur recherche constante, leur amélioration continue, le développement de projets novateurs. C'est ce que nous projetons poursuivre, voire accentuer.

Le Regroupement est « la référence » en ce qui a trait à la qualité des pratiques éducatives, mais aussi pour tout ce qui touche de près ou de loin la prestation des services éducatifs en petite enfance.

Pour notre organisation, être « la référence » s'observe par :

- ▶ Une **hausse du pourcentage des CPE et BC des deux régions** qui adhèrent à notre organisation;
- ▶ Une **hausse de l'utilisation de nos services**;
- ▶ La sollicitation par **des partenaires significatifs** à participer à différentes tables de travail et concertation;
- ▶ Une **collaboration officialisée et reconnue avec le ministère de la Famille**;
- ▶ Des **demandes plus nombreuses des médias** pour obtenir notre avis sur différents dossiers ou situations liés au réseau des services éducatifs à la petite enfance.



**LE REGROUPEMENT : UN CARREFOUR,
UNE FORCE, UN RAYONNEMENT**

Qualité - Collaboration - Innovation

Dans le choix et la réalisation des différentes actions, les administrateurs et l'équipe du Regroupement s'appuient sur des valeurs partagées par le personnel et l'ensemble des membres.

► Qualité

La qualité, c'est s'appuyer sur les dernières connaissances afin de soutenir nos membres dans l'amélioration continue des services offerts aux enfants et aux familles.

Au quotidien, c'est offrir la prestation de services de qualité attendue à nos membres et à nos différents partenaires.

► Collaboration

La collaboration, c'est favoriser et faciliter le partage, le réseautage avec nos membres, entre ceux-ci et avec de nombreux partenaires.


Au quotidien, c'est l'écoute, l'expression du point de vue de chacun, la prise en compte des contextes respectifs pour arriver à l'identification de solutions communes et satisfaisantes pour tous.

« Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin! »

► Innovation

L'innovation, c'est être à l'affût des nouvelles connaissances, anticiper le changement, proposer des solutions créatives et se renouveler.

Au quotidien, c'est remettre en question les façons de faire, c'est générer de nouvelles idées dans un souci d'amélioration continue.



Principes auxquels le Regroupement adhère en lien avec le développement du réseau des services éducatifs à la petite enfance

▶ Accessibilité des services

Tous les enfants québécois devraient avoir accès à des services éducatifs avant leur entrée à l'école. Un véritable accès implique un nombre suffisant de places de qualité déployées dans les différents territoires et accessibles gratuitement ou à coût unique pour tous.

▶ Responsabilité collective à l'égard des enfants

« Il faut tout un village pour élever un enfant ». Une vision du gouvernement à l'effet de reconnaître le rôle éducatif essentiel des services éducatifs à l'enfant et un soutien financier approprié afin que les services éducatifs offerts aux enfants et aux familles répondent à des exigences de qualité et aux besoins de ces derniers sont au cœur de nos représentations. Le financement accordé se doit d'être suffisant, constant et prévisible, ce qui favorise une saine gestion.

▶ Gouvernance démocratique et sans but lucratif impliquant les parents

L'implication des utilisateurs au sein de la gestion de nos organisations est associée à la qualité des services. Plutôt que de chercher à faire des profits, nos organisations doivent se soucier d'investir les sommes disponibles afin que les ressources humaines et matérielles nécessaires à la qualité recherchée soient déployées.

▶ Inclusion et égalité des chances

La prestation de services éducatifs aux enfants doit permettre à chacun d'eux de s'épanouir et d'avoir toutes les chances de se développer de façon optimale, et ce, peu importe leurs particularités.

▶ Développement global et apprentissage par le jeu

Les activités déployées doivent s'inspirer d'une approche éducative axée sur le jeu et le développement global de l'enfant, conformément au *Programme éducatif Accueillir la petite enfance*.



Enjeux stratégiques

À la lumière de ces différents constats, le conseil d'administration, l'équipe et les membres sont en mesure d'identifier différents enjeux stratégiques pour les années à venir :

1

Appropriation des nombreux changements incluant l'évolution des connaissances scientifiques

Au cours des dernières années, nos membres, les centres de la petite enfance et les bureaux coordonnateurs des régions de Québec et Chaudière-Appalaches, ont eu à s'adapter à de très nombreux changements liés aux différentes orientations et politiques gouvernementales. On pourrait se rappeler, entre autres, les mesures d'optimisation des ressources financières, les changements apportés à la Loi et au Règlement sur les services éducatifs et la parution d'un programme éducatif renouvelé et, plus dernièrement, la crise sanitaire (COVID-19).

Chacun de ces changements a suscité de l'inquiétude, des interrogations, des apprentissages à faire et, en l'occurrence, a généré différents besoins auxquels l'équipe du Regroupement s'est efforcée de répondre.

Nos membres ont encore à s'approprier plusieurs de ces changements. Le travail est donc à poursuivre.

De plus, il est réaliste d'entrevoir de nouveaux changements au cours des prochaines années.

- Nouvelle vague de cas de COVID-19 et changements des mesures de la part des autorités;
- Nouvelles modifications à la Loi et au Règlement;
- Mise en place du projet *Agir tôt*;
- Suites de la Commission Laurent;
- Publication de nouveaux cadres de référence (développement langagier, développement socio-affectif);
- Nouvelles annonces de développement de places;
- Etc.

Notre réseau est encore en développement et, à cet égard, l'accompagnement d'un regroupement régional qui informe, soutient en favorisant le réseautage et joue un rôle de représentation est précieux, voire nécessaire.

2

Attraction et développement d'une main-d'œuvre qualifiée

Une pénurie de main-d'œuvre est observée dans nos deux régions administratives. Si elle n'est pas exclusive à notre réseau, et à notre territoire, elle y ressentie très fortement, en particulier en raison des salaires peu concurrentiels. Cette situation représente un enjeu majeur en augmentant le stress et le travail des équipes de gestion et en affectant les conditions de travail. De plus, les directions ont plus souvent le sentiment qu'elles n'ont pas engagé la ressource présentant la meilleure qualification possible, mais bien plutôt la ressource disponible. Davantage d'efforts doivent donc être déployés pour accompagner cette ressource, voire la former. Enfin, les mouvements de personnel sont beaucoup plus nombreux dans ce contexte de plein emploi.

Plus dernièrement, la crise sanitaire a eu aussi ses impacts. Les mesures du gouvernement canadien pour accompagner les personnes, dont le Programme canadien d'urgence (PCU), ont entraîné la perte de candidats et candidates du service de remplacement. D'autre part, les employeurs ont toujours été soucieux d'avoir une équipe d'employées stable. Cette préoccupation a pris encore plus d'importance afin d'éviter la contagion entre les milieux.

Le service de remplacement doit continuer d'exercer son rôle de soutien. L'équipe doit poursuivre ses efforts pour innover et trouver des stratégies susceptibles d'attirer et retenir un bassin de candidats et candidates qualifiés, motivés, en nombre suffisant pour répondre aux grands besoins des membres.

L'offre de formation et développement professionnel doit également tenir compte des nombreux changements de personnel.

3

Maintien et développement d'un réseau de services éducatifs de grande qualité

Nous l'avons appris par le passé : selon les gouvernements en place, le développement du réseau peut varier autant dans la quantité que dans la qualité des services ajoutés pour répondre aux besoins de la population. Les différents gouvernements manifestent également un soutien variable aux services déjà existants, ce qui entraîne, à notre point de vue, des périodes d'avancement, de stabilité, et parfois même de recul.

Or, les membres du Regroupement ont maintenu, année après année, un certain nombre de convictions qui s'appuient à la fois sur l'expertise du réseau et sur les connaissances à jour en matière d'accueil des enfants. Ces convictions se retrouvent intégralement dans les principes énoncés au début de cette planification stratégique (p.9).

Les membres du Regroupement considèrent, à ce moment-ci, qu'ils n'ont pas encore en mains tous les « outils » pour offrir la qualité maximale de services souhaitée par notre réseau, mais aussi par le ministère de la Famille et nos décideurs. Leurs expériences passées les amènent à craindre continuellement la perte de certains acquis. Notre réseau souhaite que nos services améliorent encore leur qualité et soient accessibles au plus grand nombre de parents québécois. Cette accessibilité est autant financière que physique. Les parents devraient pouvoir compter sur des services gratuits ou à peu de frais et à proximité de leur résidence ou de leur lieu de travail, selon leur préférence.

Le Regroupement est un acteur important en lien avec cet enjeu. Il joue un rôle de veille en demeurant attentif aux changements d'orientation et aux décisions annoncés ou prévisibles liés au maintien et au développement du réseau. Il doit être en mesure d'en informer les membres, de leur permettre d'en comprendre le sens, d'en discuter et de développer des positions et des solutions constructives. Le Regroupement porte la parole des membres, d'abord auprès des instances régionales, sa niche, mais parfois au niveau national pour bien faire valoir les besoins et les réalités propres aux régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.

Le maintien et le développement de la qualité passent également par l'établissement et le développement de collaborations et projets avec différents partenaires. Ces partenaires sont principalement dans les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, des milieux communautaires et du milieu de la recherche. Avec eux, nos services éducatifs à la petite enfance tissent un filet d'accompagnement et de sécurité autour des familles. Des expertises sont partagées, des projets émergent pour mieux répondre aux besoins des enfants et des familles. Le Regroupement joue un rôle de leadership auprès de ses membres en déployant les efforts pour développer les liens avec ces différents réseaux.

Cet esprit de collaboration s'est aussi grandement amélioré au sein même de notre réseau : entre les membres, avec les regroupements régionaux et les associations nationales. L'entraide, le partage d'information et d'expertise contribuent à ce que chaque service augmente sa qualité.

Enfin, le développement de la qualité des services passe également par l'information et la formation offerte par le Regroupement. Les choix faits par le Regroupement dans l'organisation et le contenu des services doit servir l'amélioration et le développement des services éducatifs aux tout-petits.



LE REGROUPEMENT : UN CARREFOUR, UNE FORCE, UN RAYONNEMENT



ORIENTATION DU TRAVAIL

1

Une offre de service orientée vers la qualité et l'adaptation aux différents changements

Contribuer au développement d'un réseau de services éducatifs accessibles et de qualité en répondant aux besoins des membres par une offre de service axée vers le développement et l'amélioration constante des services offerts à la population.

Objectifs	Cible 2026	Indicateurs
Assurer une information pertinente et à jour	Les CPE et BC des régions de Québec et Chaudière-Appalaches reconnaissent le Regroupement comme la source d'information incontournable.	<ul style="list-style-type: none">• Résultats au sondage sur la satisfaction des membres• Nombre d'adhésions
Maintenir et développer une offre de services et de soutien adaptée aux besoins des membres et aux changements à mettre en place	Une hausse de 10% du nombre de membres qui utilisent les différents services	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'utilisateurs
	Une hausse de 5% du taux de réponses positives du service de remplacement	<ul style="list-style-type: none">• Taux de réponses

2

Un engagement à promouvoir le caractère essentiel du réseau et de ses compétences

Être la voix régionale des membres auprès des partenaires, des élus et de la population pour faire valoir le caractère essentiel du réseau, mettre en valeur ses compétences et contribuer par son engagement au développement d'un réseau de services de garde éducatifs accessibles et de qualité.

Objectifs	Cible 2026	Indicateurs
Assurer la promotion et la valorisation des emplois au sein de notre réseau	Une hausse de 10% du nombre de personnes qui déposent une candidature au service de remplacement	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de personnes reçues en entrevue• Nombre de personnes inscrites au service de remplacement

Maintenir ou augmenter l'influence du Regroupement auprès des partenaires et des décideurs	Le Regroupement est l'instance sollicitée sur le plan régional pour représenter les CPE et BC et contribuer aux différents comités et concertations.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenaires • Nombre de concertations auxquelles le Regroupement participe • Nombre de projets issus de concertations
Augmenter la présence médiatique	Le Regroupement est sollicité lorsqu'il y a un enjeu régional.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications / Nombre de communications avec un représentant des médias

3

Une organisation saine et efficace

Prendre les actions afin que l'organisme offre un environnement de travail sain où les employées peuvent évoluer et agir de manière efficace seules et en équipe.

Objectifs	Cible 2026	Indicateurs
Mener une réflexion sur les besoins en espace physique	L'aménagement des locaux correspond aux besoins identifiés par l'organisation et aux réflexions réalisées par l'équipe et le conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Regroupement a déménagé ou de nouveaux aménagements ont été réalisés dans les locaux actuels; • Une politique clarifie les orientations du Regroupement au sujet du télétravail.
	Abaissement des coûts de loyer	<ul style="list-style-type: none"> • Les coûts contribuent à l'équilibre budgétaire
Maintenir la mobilisation du personnel et bonifier son expertise	Chaque employée bénéficie d'un plan de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement de compétences pour chaque employée
	Un minimum de quatre rencontres de la grande équipe et quatre rencontres en sous-équipes sont réalisées à chaque année.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions

