

27 mai 2024

Planification stratégique CPE de la Côte



Table des Matières

- 01 — Le contexte**
- 02 — La planification stratégique**
- 03 — Risques de ne pas faire de planification stratégique**
- 04 — La démarche**
- 06 — Analyse de nos forces, faiblesses et opportunités**
- 12 — Mission et vision**
- 13 — Vos valeurs**
- 14 — Nos leviers 24-27**
- 15 — Quelques statistiques**
- 16 — Conclusion**

Le contexte

Le CPE de la Côte, c'est une installation de 80 places, située dans Côte-des-Neiges et qui offre des services éducatifs de qualité aux enfants et parents qui fréquentent le CPE. À l'aube de ses 50 ans, les administrateurs et la direction générale ont fait le point et ont choisi de projeter le travail pour les trois prochaines années et faire une planification stratégique.

Le CPE a des ambitions de développer une nouvelle installation, de faire des travaux d'aménagement et d'acquisition de bâtiment, de développer une culture axée sur la valorisation du personnel et d'améliorer toujours la qualité des services offerts. Plusieurs ambitions, plusieurs projets de fonds, c'est donc pour cette raison que les administrateurs ainsi que la direction générale ont décidé de prendre un temps de réflexion pour se projeter dans le futur et se doter des moyens pour atteindre leurs ambitions.

Pour atteindre des sommets, il est important de bien diriger. La réflexion stratégique permet entre autres de s'assurer que chacune des actions clés soit bien réalisée. Il s'agit de:

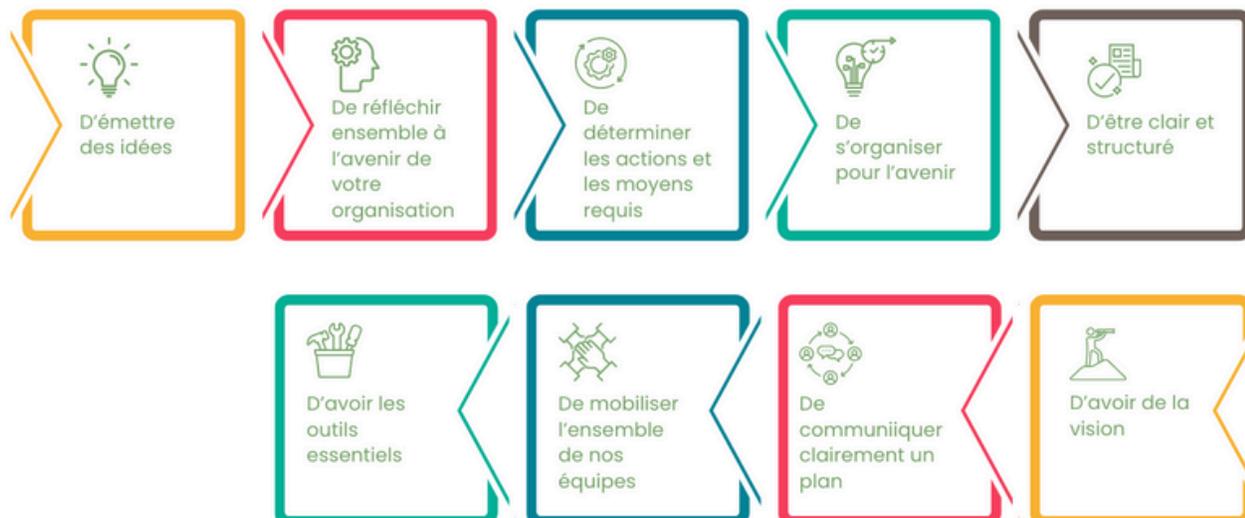
- Planifier: ce sont les idées, prévoir ce que l'on va faire
- Organiser: c'est de mettre les moyens en place
- Coordonner: c'est utiliser le savoir-faire et le savoir-être collectif pour réaliser les actions dans un contexte harmonieux et cohérent
- Contrôler: c'est de se donner des moyens pour comparer les résultats aux objectifs



**“prendre un temps
de réflexion pour
se projeter dans le
futur et se doter
des moyens de
leurs ambitions”**

La planification stratégique

Une réflexion stratégique permet:



Une réflexion stratégique est nécessaire pour :



Risques de ne pas faire de planification stratégique



- 1 → Manque de vision
- 2 → Communication déficiente
- 3 → Trop de projets
- 4 → Manque d'adhésion aux changements
- 5 → Surcharge de travail
- 6 → Manque d'organisation
- 7 → Objectifs non atteints
- 8 → Sentiment de ne pas progresser
- 9 → Insatisfaction du personnel, de la gestion et du CA

La démarche

Pour effectuer une telle démarche, plusieurs étapes étaient nécessaires. Dans un premier temps, un comité spécial de réflexion stratégique découlant du conseil d'administration a été créé. C'est trois administrateurs, une employée et la direction générale qui ont composé ce comité spécial.

Par la suite, un sondage de satisfaction auprès du personnel a été fait ainsi qu'un sondage pour connaître la satisfaction et les besoins des parents utilisateurs. C'est plus de 45 personnes qui ont répondu aux sondages.

De plus, des rencontres individuelles avec les employés ont été réalisées, afin de mieux saisir les perceptions et de valider leurs attentes envers leur milieu de travail.

Le comité s'est rencontré à cinq reprises pour réfléchir à l'avenir du CPE de la Côte et pour revoir et créer les éléments suivants :



Suite de la démarche

Une mission était déjà existante, mais cette dernière était à revoir, puisque quelques éléments étaient manquants. C'est avec une activité spéciale que le comité s'est mis à la tâche pour redéfinir l'énoncé de mission.

Il n'y avait aucun énoncé de vision pour le CPE de la Côte, c'était donc le bon moment de définir la vision du CPE de la Côte pour les trois prochaines années. L'énoncé de vision vous sera présenté dans la prochaine section.

Des valeurs avaient déjà été définies par le passé pour orienter le personnel dans les interventions auprès des enfants. Le comité souhaitait que nous puissions avoir des valeurs organisationnelles et définir des comportements attendus. Nous avons donc fait une activité pour convenir des valeurs qui allaient être la fondation du CPE de la Côte autant au niveau de la gestion des équipes de travail, que des attentes envers les parents utilisateurs et les membres du CA.

La création de l'énoncé de la mission, de la vision et des valeurs a été faite dans le plaisir avec des activités en sous-groupe pour atteindre cet objectif. Le comité est fier du travail accompli lors de ces rencontres et surtout de vous présenter tout le travail qui a été réalisé au cours de ces rencontres.

Pour effectuer une bonne réflexion stratégique, il est nécessaire d'évaluer l'organisation dans sa globalité et c'est ce que le comité a fait. Nous avons fait ce que nous appelons un FFMO pour analyser les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités du CPE de la Côte. Cet exercice nous permet de mieux nous connaître, de valoriser nos forces, de reconnaître nos faiblesses pour mieux les travailler, de comprendre quelles sont nos menaces, afin de mettre des mécanismes en place pour tenter de les contrer et de voir qu'elles sont nos opportunités pour le futur.

Enfin, tout ce travail de réflexion a permis au comité de définir les grands leviers de développement pour les trois prochaines années et de définir les stratégies pour atteindre les leviers définis par le comité.

Analyse de nos forces, faiblesses, menaces et opportunités

Nos forces



01. Notre équipe de travail

Nous avons une équipe de travail qui est composée d'employées très compétentes qui ont à cœur le développement des enfants qui fréquentent notre milieu. Elles font toujours preuve de professionnalisme, de bienveillance et elles sont très impliquées dans le développement du potentiel individualisé des enfants.

La direction est également une de nos forces, puisqu'elle a des attentes élevées en termes de qualité éducative et de créativité dans les activités pédagogiques. Elle est constamment à la fine pointe des nouvelles tendances dans le milieu. Elle est accessible et travaille en étroite collaboration avec son équipe. La mobilité de la direction générale assure une présence rassurante auprès de l'équipe de travail. Et avec cette planification stratégique, elle a le désir d'avoir une vision claire, structurée et axée vers l'avenir.



02. Notre compréhension de l'application de notre approche pédagogique

Plusieurs éléments découlent de l'approche pédagogique qui est basée sur le respect de l'enfant et de la relation significative établie entre l'adulte et l'enfant. Les adultes s'adaptent aux enfants et à leur individualité. La compréhension que nous avons de cette approche pédagogique est de grande qualité.

La réflexion fait partie du quotidien, les façons de faire évoluent selon les besoins ou les particularités d'un enfant ou d'une situation.



03. Notre milieu

Nous sommes un milieu très proactif qui est constamment en évolution pour s'adapter aux meilleures pratiques dans le milieu des centres de la petite enfance.

Notre implication dans la communauté et avec les divers intervenants est essentielle à notre bon fonctionnement et nous nous faisons un devoir de développer de nouveaux partenariats avec notre communauté.

Nous avons un milieu multiculturel et nous en sommes très fiers, puisque cela démontre notre ouverture d'esprit et notre très grande capacité d'adaptation. Nous sommes un milieu complètement inclusif autant envers notre personnel que les enfants à besoins particuliers et leurs familles.

Enfin, nous avons des parents qui s'impliquent dans notre milieu et qui ont envie de faire une différence en participant et en s'impliquant dans diverses activités.



04. Nos services de qualité

Nos services sont de qualité et les parents nous l'ont confirmé dans le sondage effectué auprès d'eux en mars 2024. Les résultats sont très positifs et ils ont confiance en la qualité de nos services. Nous avons un bon mécanisme de communication avec les parents, nous assurons une vigie concernant les meilleures pratiques en pédagogie et nous avons un plan de développement des compétences de notre personnel qui fait ses preuves. Il est certain qu'avec le déménagement, les façons de travailler sont à revoir pour solidifier nos bases avec notre personnel.



Nos faiblesses



01. Gestion du changement

Ces dernières années, nous avons vécu plusieurs changements qui ont quelque peu bouleversé notre quotidien notamment un déménagement. Nous avons dû apprendre à faire autrement et à nous faire confiance. Notre apprentissage a été de mieux se préparer et communiquer lors d'un changement.



02. Recrutement

Comme dans plusieurs milieux, le recrutement est de plus en plus complexe considérant le contexte du travail actuel. Le CPE de la Côte n'y échappe pas. Puisque nous avons eu une équipe stable pendant plusieurs années, nous devons améliorer notre plan d'accueil et d'orientation des nouvelles employées et assurer l'arrimage avec l'équipe actuelle.



03. Le manque d'expérience des nouvelles employées

Au cours des deux dernières années, le CPE a accueilli de nouvelles employées. La qualité de l'accompagnement des enfants en est affectée et la tâche de soutien est grandissante. Le temps, l'expérience, la formation et l'accompagnement reçu au CPE aideront ces nouvelles éducatrices à mieux se familiariser avec le milieu de la petite enfance.



Nos menaces



01. Changement

Pour s'adapter et être un milieu à la hauteur des attentes, le changement est un incontournable. Nous devons constamment nous adapter aux nouvelles pratiques et être à l'affût des meilleures façons de faire pour se démarquer.

Depuis quelques semaines, nous vivons un changement à la direction générale, qui était en place depuis plusieurs années, ce qui risque d'occasionner des bouleversements. Nous avons donc mis en place un plan d'action afin de minimiser les risques potentiels de ce changement majeur.

Nous devons également faire face à des changements technologiques et assurer la confidentialité des informations autant envers notre personnel que les familles qui fréquentent notre milieu.

De plus, la consommation de temps d'écran chez les jeunes ne cesse d'augmenter, ce qui a des impacts sur la créativité des enfants. Les comportements négatifs des enfants sont en hausse, entre autres due à cette surconsommation d'écran. Une autre raison qui complexifie la tâche des éducatrices et qui en pousse certaines hors du réseau.



02. La pénurie de main-d'oeuvre

La pénurie de main-d'œuvre frappe toutes les organisations, le réseau des services de garde n'y échappe pas. L'offre de services pour l'ensemble de notre clientèle est menacée. Les bris de service se multiplient. Ceci a pour effet de créer un stress supplémentaire à l'ensemble des acteurs concernés (parents, enfants, employées, équipe de gestion). Les solutions sont peu nombreuses. Nous devons nous démarquer des autres milieux pour être attractifs et mettre toute notre énergie sur la valorisation de notre capital humain.



03. L'augmentation des enfants ayant des besoins particuliers

Le nombre d'enfants ayant des besoins particuliers ne cesse de croître, cet élément contribue à mettre de la pression sur les intervenantes du réseau. Le travail d'éducatrice devient de plus en plus exigeant. La difficulté de la tâche crée un exode des employées du réseau. Les subventions nécessaires à l'accompagnement de tous ces enfants à besoins particuliers sont souvent insuffisantes.



04. La maternelle 4 ans

Le déploiement des classes de maternelle 4 ans partout au Québec, menace de récupérer notre clientèle prématurément. Certains parents croient que le fait de scolariser les enfants le plus tôt possible est un gage de réussite pour leur avenir. Nous devons donc prévoir cet exode possible et avoir des stratégies pour contrer cette menace.

Nos opportunités



Nous avons plusieurs opportunités au CPE de la Côte et notre réflexion stratégique nous permettra de mieux les saisir.



01. 2e installation

Nous avons un projet en cours avec le MFA qui a été accepté, soit celui d'ouvrir 80 nouvelles places. Nous sommes en attente des plans d'architecture et le projet pourra prendre forme dès cet automne. Puisque c'est une grande gestion de projet, nous avons une consultante en gestion de projet pour suivre toutes les étapes de cet énorme chantier. Nous pourrions donc offrir un autre milieu de qualité aux familles de notre communauté.



02. Acquisition de l'immeuble du CPE de la Côte

Une autre opportunité est celle de l'acquisition de l'immeuble actuel du CPE de la Côte. Cette acquisition nous permettrait d'être en mesure de prendre les décisions concernant notre immeuble au bon moment et être proactifs.



03. Équipe de travail

Nous sommes fiers du chemin parcouru avec notre équipe de travail. Ce sont des personnes de cœur qui sont complètement dévouées au travail qu'elles font. La solidité et les grandes compétences de notre personnel font de notre milieu un endroit de choix autant pour le personnel que pour les familles. Nous continuerons à déployer nos énergies pour valoriser notre personnel, puisque c'est la clé de notre réussite.



04. La communauté

Nous avons des familles qui sont très impliquées dans notre milieu et qui contribuent encore une fois au succès de notre CPE. Trois administrateurs ont donné de leur temps, bénévolement, afin de participer à la réflexion stratégique pour définir le futur de notre CPE. Nous aimerions également souligner le travail formidable de nos différents partenaires dans notre communauté. Avec leur soutien, nous sommes en mesure d'offrir de meilleurs services aux enfants à besoins particuliers.



05. Nous avons de la vision

Nous avons décidé d'entamer une démarche de réflexion stratégique pour être en mesure de saisir toutes les opportunités qui se présentent à nous, afin que notre milieu se démarque et soit plus attractif pour le personnel. Nous souhaitons faire rayonner notre milieu, puisque nous avons fait de grandes choses dans les dernières années. Nous avons le souhait d'avoir une meilleure visibilité pour mettre de l'avant les réalisations de notre équipe de travail et pour attirer de nouvelles éducatrices.



06. Le parcours travail-études (formation COUD)

Le Parcours Travail-Études demeure un atout à notre offre de services. Il permet en effet de pallier au manque de main-d'œuvre et de réduire le nombre de bris de service. Il est important de souligner que, malgré le manque d'expérience des étudiantes, le format de ce programme nous permet de compléter leur formation selon notre approche pédagogique.

Le CPE de la Côte, dans son exercice de réflexion stratégique, a décidé de réviser sa mission afin que cette dernière reflète davantage notre merveilleux milieu.





Énoncé de mission

Voici notre énoncé de mission:

Situé au cœur de la communauté multiculturelle de Côte-des-Neiges depuis 1977, le CPE de la Côte offre des services éducatifs pour les enfants de 0-5 ans.

Un milieu inclusif, accueillant, novateur, curieux dans ses apprentissages, voilà comment nous nous définissons.

L'équipe éducative propose des situations d'apprentissages diversifiées et ludiques en privilégiant une approche pédagogique humaniste qui permet à l'enfant de s'épanouir en groupe tout en respectant son individualité.

Afin de contribuer au développement harmonieux des tout-petits, le CPE collabore étroitement avec les familles et les organismes du quartier.

Énoncé de vision pour 2024-2027

Voici notre énoncé de vision:

Nous visons à consolider notre équipe de travail et nos services, afin de permettre l'épanouissement des grands et des petits humains. Nous souhaitons développer de nouvelles places-velles pour accueillir des familles dans notre communauté pour un environnement accueillant.

Les valeurs du CPE de la Côte sont le fondement sur lequel nous basons toutes nos décisions et nos comportements attendus de notre personnel, des familles et des enfants qui fréquentent notre milieu.

Vos valeurs



Intégrité



Bienveillance



Cohésion



Curiosité



Initiative

NOS LEVIERS POUR 24-27

Enfin, pour être en mesure de déployer notre mission et notre vision, le CPE de la Côte a mis en place des leviers qui nous permettront d'atteindre nos buts de façon structurée. Nous avons 5 grands leviers qui sont tous accompagnés de stratégies et qui nous permettront d'avoir une démarche structurée. La directrice générale a également mis en place un plan d'action concret pour les 3 prochaines années pour atteindre les leviers fixés en réflexion stratégique.



Améliorer l'offre de service et la qualité éducative



Valoriser et développer notre capital humain



Développer une stratégie de communication interne



Assurer la pérennité du CPE de la Côte



Accroître la visibilité et le rayonnement pour faciliter le recrutement

Stratégie 1 :

Poursuivre le développement des compétences de notre personnel

Stratégie 2 :

Bonifier l'offre alimentaire du traiteur

Stratégie 3 :

Assurer le déploiement de la politique de gestion des sorties

Stratégie 1 :

Uniformiser les processus de travail

Stratégie 2 :

Assurer le bien-être au travail de notre personnel

Stratégie 3 :

Développer une expérience employée attrayante

Stratégie 4 :

Assurer du support à l'équipe de direction

Stratégie 1 :

Mise à jour du plan de communication interne

Stratégie 1 :

Développer une nouvelle installation (Décarie)

Stratégie 2 :

Développer un plan d'affaires

Stratégie 3 :

Assurer la gestion des travaux de construction du bâtiment actuel

Stratégie 4 :

Acquisition du bâtiment actuel du CPE de la Côte

Stratégie 5 :

Analyser et structurer la gouvernance

Stratégie 6 :

Recruter de nouveaux administrateurs

Stratégie 7 :

Assurer l'accueil et l'intégration des nouveaux administrateurs

Stratégie 1 :

Création d'un site web à l'image du CPE

Stratégie 2 :

Développer l'utilisation des réseaux sociaux

Stratégie 3 :

Développer les relations publiques

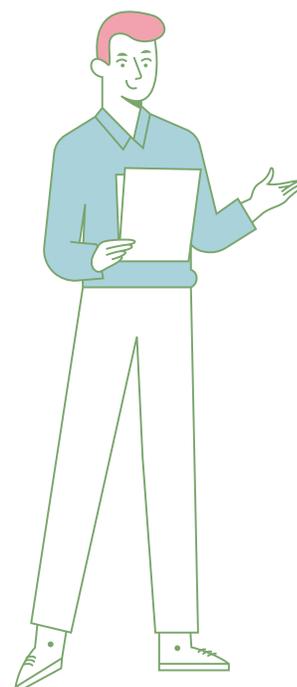
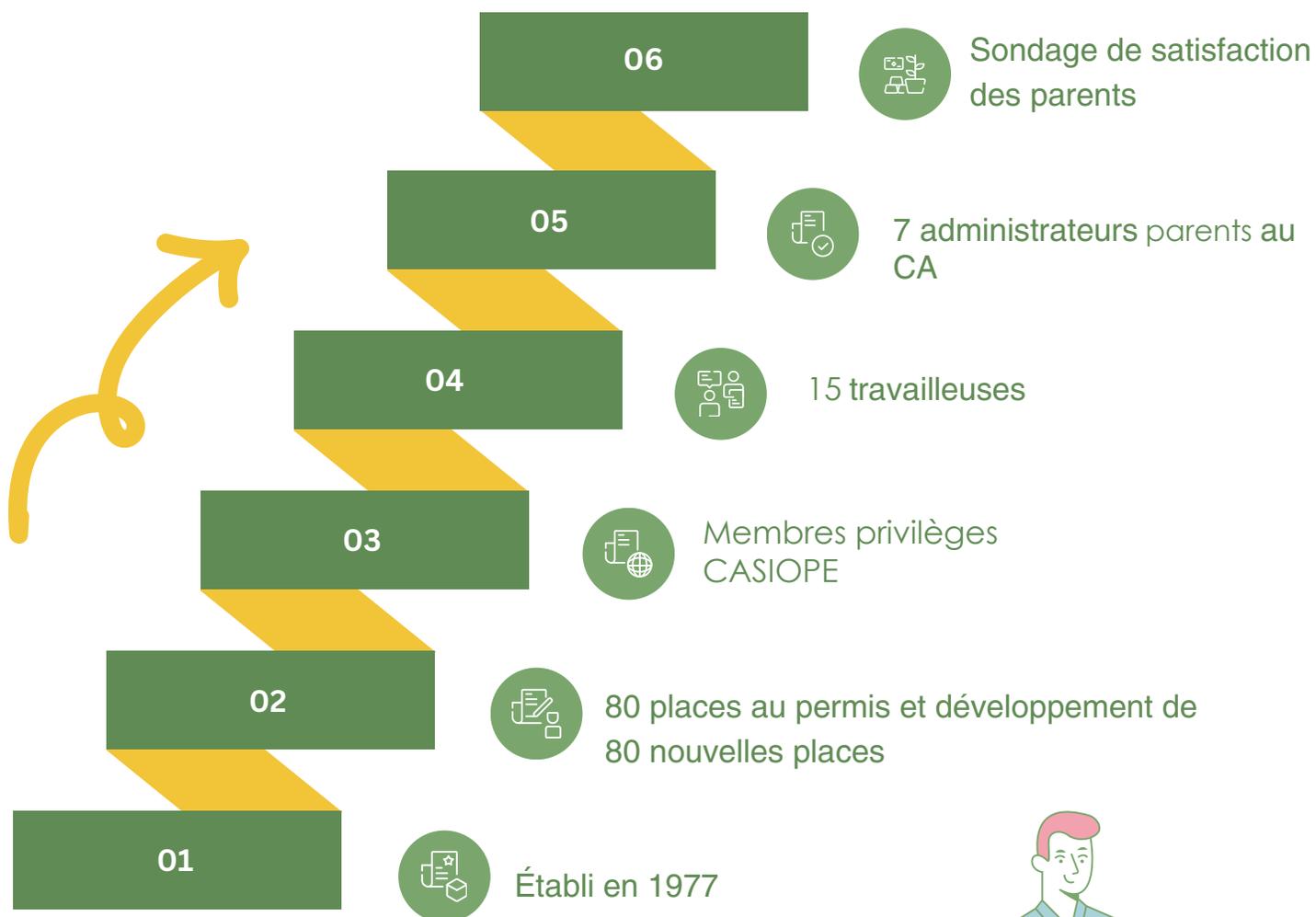
Stratégie 4 :

Mise en place de stratégies pour attirer des candidats

Stratégie 5 :

Souligner le 50e du CPE

Quelques statistiques



Conclusion

Le CPE de la Côte a de grandes ambitions pour les prochaines années, et ce, en vue d'offrir des milieux de garde de haute qualité pour les familles et les tout-petits qui fréquentent et qui vont fréquenter notre milieu.

Ces grandes ambitions se feront en équipe et nous avons besoin de la contribution de tous les acteurs clés pour y parvenir.

Ensemble, déployons nos ailes afin de développer notre petite relève et leur offrir le meilleur pour l'avenir.

Au nom de la directrice générale et du Conseil d'administration, nous vous remercions pour votre soutien et votre collaboration à faire de notre milieu un endroit où il fait bon vivre.

