



# CPE RAYONS DE SOLEIL

2023 2026

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

# CPE RAYONS DE SOLEIL

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

<b>1. MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PRÉSENTATION DU COMITÉ.....</b>	<b>4</b>
<b>3. DESCRIPTION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>5</b>
DESCRIPTION.....	5
HISTORIQUE.....	5
<b>4. MISSION, VISION, VALEURS.....</b>	<b>7</b>
MISSION .....	7
VISION .....	7
VALEURS .....	7
<b>5. OBJECTIFS GLOBAUX.....</b>	<b>8</b>
<b>6. CONTEXTE INTERNE .....</b>	<b>9</b>
NOS FORCES.....	9
Notre compréhension de l'application de notre approche pédagogique.....	9
Notre soutien pour les enfants à besoins particuliers.....	9
Notre virage vers le multi-âge.....	9
Notre équipe de gestion.....	9
NOS FAIBLESSES .....	10
Le manque d'expérience des nouvelles employées .....	10
Le manque de connaissance des parents de notre approche pédagogique.....	10
Les horaires des éducatrices à 5 jours/semaine .....	10
<b>7. CONTEXTE EXTERNE .....</b>	<b>11</b>
Opportunités .....	11
Le Parcours Travail-Études (formation COUD) .....	11
Notre situation géographique .....	11
Notre guide de départ .....	11
Menaces.....	12
La pénurie de main-d'œuvre .....	12
L'augmentation des enfants ayant des besoins particuliers.....	12
La période postpandémique.....	12
La technologie.....	12
La maternelle 4 ans .....	12
<b>8. LA CONCURRENCE .....</b>	<b>13</b>
<b>9. CHOIX STRATÉGIQUES .....</b>	<b>14</b>
<b>10. TABLEAU SYNOPTIQUE.....</b>	<b>22</b>

## 1. MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Chères lectrices, chers lecteurs,



Le présent document se veut une réflexion en profondeur sur la position actuelle du CPE Rayons de Soleil. Faisons d'abord état des événements des dernières années. Le premier mandat du gouvernement Legault qui a débuté à l'automne 2018 est venu redonner espoir aux centres de la petite enfance. En effet, rapidement le ministre de la Famille a fait l'annonce que tous les projets de développement de places qui avaient été mis au rancart en 2013 par les Libéraux allaient reprendre vie et même éventuellement être accélérés.

Depuis, le CPE a procédé à l'ouverture de sa troisième installation dans la municipalité de Saint-Joachim de Shefford.

Entre temps, la pandémie de COVID-19 a fait rage à travers le monde et la pénurie de main-d'œuvre s'est installée partout au Québec et bien au-delà.

L'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre rend le quotidien ardu pour l'ensemble des employées et des familles du CPE. Cette situation mérite qu'on s'y attarde et prendra beaucoup de place dans le déploiement de cette nouvelle planification stratégique.

Comme à l'habitude, à la lecture de ce document, vous prendrez d'abord connaissance de la description, de l'historique, de la mission, de la vision et des valeurs du CPE. Ensuite, davantage en lien avec l'exercice de la planification stratégique vous pourrez y lire les objectifs globaux, les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces, l'analyse de la concurrence et les enjeux stratégiques. Finalement, un tableau synoptique présente les enjeux stratégiques, ainsi que les orientations, les indicateurs de performance et les cibles de chacun de ces enjeux.

Cet exercice a nécessité plusieurs heures de réflexion et de rédaction, et a mobilisé un comité composé d'employées, de gestionnaires et d'administrateurs. Bien qu'il ne puisse pas être exhaustif à tous les niveaux, il regroupe les principaux éléments dans chacune des sections et sous-sections pour vous permettre d'avoir une vue d'ensemble de ce qu'est le CPE Rayons de Soleil et de l'endroit vers où il se dirige.

Bonne lecture!

Josée Charette, M. Sc., CPA  
Directrice générale

## 2. PRÉSENTATION DU COMITÉ

Carolynne Ménard, éducatrice spécialisée, Saint-Joachim de Shefford

Josée Charette, directrice générale

Julie Charbonneau, responsable de l'alimentation, Saint-Joachim de Shefford

Julie Côté, éducatrice, Saint-Joachim de Shefford

Julie Marois, directrice adjointe à la pédagogie, Saint-Joachim de Shefford

Marie-Claude Choinière, directrice adjointe à la pédagogie, Sainte-Cécile-de-Milton

Marie-France Danis, directrice adjointe à la pédagogie, Roxton Pond

Marie-Pier Fontaine, parent utilisateur Saint-Joachim de Shefford, secrétaire du conseil d'administration

Mélanie Chabot, directrice adjointe à l'administration

Shany Bouchard, parent utilisateur Roxton Pond, présidente du conseil d'administration

Stéphanie Laliberté, éducatrice, Roxton Pond

Stéphanie Richer, éducatrice, Roxton Pond

### 3. DESCRIPTION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

#### DESCRIPTION

Le CPE Rayons de Soleil est une entreprise à but non lucratif. Tel que le spécifie la loi, le CPE est administré par un conseil d'administration composé de sept membres, dont au moins 2/3 sont des parents et d'un membre de la communauté. S'ajoute à ces membres, une employée élue par ses pairs.

Le CPE compte deux installations de 62 places, l'une à Roxton Pond et l'autre à Sainte-Cécile-de-Milton et d'une installation de 39 places à Saint-Joachim de Shefford, pour un total de 163 places.

La direction générale est assurée par Josée Charette. Cette dernière a la collaboration d'une directrice adjointe à l'administration, Mélanie Chabot et de trois directrices adjointes à la pédagogie, Julie Marois, Marie-Claude Choinière et Marie-Pier Bernier. Au moment de rédiger ces lignes, Marie-Pier était en congé de maternité, son intérim est assuré par Marie-France Danis.

Actuellement, 58 personnes ont un lien d'emploi avec le CPE. Douze de ces employées sont en arrêt de travail, la plupart en retrait préventif ou en congé de maternité. Sept étudiantes sont à une différente étape du Parcours Travail-Études.

#### HISTORIQUE

Le projet du Centre de la petite enfance Rayons de Soleil a été déposé au ministère de la Famille et de l'Enfance en 1998 par Josée Charette. Après 4 ans de patience et de persévérance, l'autorisation de développer des places a été accordée au début de l'année 2002. C'est quelques mois plus tard, en mai, que Josée procédait à la création de la corporation sous la partie 3 de la loi sur les compagnies.

À l'origine, le CPE a obtenu du ministère de la Famille et de l'Enfance l'autorisation de développer 50 places en milieu familial dans les municipalités de Roxton Pond, Sainte-Cécile-de-Milton et une partie du Canton de Granby, ainsi qu'une installation de 60 places dans la municipalité de Roxton Pond.

Le premier milieu familial reconnu a ouvert ses portes en août 2002. C'est le 20 octobre 2003 que la toute nouvelle équipe d'éducatrices et la responsable de l'alimentation ont débuté leur emploi au sein de l'entreprise. Les premiers enfants fréquentant le CPE ont été accueillis le 27 octobre 2003. Au cours de l'année 2004, le Ministère a autorisé le développement de 50 places supplémentaires en milieu familial.

Cette structure permettait au CPE d'avoir les ressources financières nécessaires permettant d'offrir un panier de services intéressants aux éducatrices, aux responsables de service de garde en milieu familial, ainsi qu'aux enfants et à leurs parents.

À l'automne 2005 le ministère de la Famille annonçait la création des bureaux coordonnateurs et allait rapatrier l'ensemble des places en milieu familial dans ces nouvelles structures dès le 1<sup>er</sup> juin 2006. Pour le CPE Rayons de Soleil s'en est suivi une restructuration des effectifs. Les postes de coordonnatrice de l'installation et de conseillère pédagogique en milieu familial ont été abolis et remplacés par un poste de conseillère pédagogique en installation. Cette nouvelle structure a rendu fragile la stabilité financière du CPE.

En 2008, le CPE a répondu à l'appel de projets du ministère de la Famille et des Aînés en déposant un projet d'une deuxième installation pour la municipalité de Roxton Pond. À cette époque, la liste d'attente du CPE comptait environ 175 enfants, dont la moitié avait moins de 18 mois. Les nouvelles places ayant pratiquement toutes été données aux garderies privées, le

CPE n'a pas obtenu l'autorisation de développer. Nous étions à l'époque du scandale des garderies libérales, souvent appelé « le scandale Tomassi ».

Un nouvel appel de projets a eu lieu en octobre 2011. Cette fois-ci le CPE a déposé un projet de 62 places dans la municipalité de Sainte-Cécile-de-Milton et de 2 places à l'installation de Roxton Pond. Ces deux places allaient venir consolider les ressources financières du CPE en optimisant le ratio du groupe des 18 – 24 mois. Les deux projets ont été accordés, la réponse a été reçue en novembre 2012. C'est en mars 2013, que deux enfants ont commencé à occuper les nouvelles places de l'installation de Roxton Pond. Pour Sainte-Cécile-de-Milton, il a fallu attendre à l'automne 2015 pour que la nouvelle installation ouvre ses portes et accueille les enfants. La nouvelle équipe de travail a débuté le 23 novembre et les enfants ont été accueillis le mercredi 9 décembre.

Entre temps, le ministère de la Famille a fait un autre appel de projets. Le CPE a déposé un projet de développement de 39 places dans la municipalité de Saint-Joachim de Shefford. Cette municipalité était à l'époque, la seule de la Haute-Yamaska, à ne pas avoir d'installation d'un service de garde (CPE ou garderie privée). Pour la Haute-Yamaska, seulement 40 places étaient offertes. C'est le 7 février 2013 que le CPE a obtenu l'autorisation, du gouvernement du Parti Québécois, de développer les places demandées. Le gouvernement libéral de Philippe Couillard est revenu au pouvoir en 2014, a changé les règles du jeu et a imposé aux CPE de se trouver des partenaires financiers qui devaient assurer minimalement 50% des coûts d'investissement en construction, le projet est alors passé aux oubliettes, comme tous les autres projets de CPE du Québec. C'est à la suite de l'élection de la CAQ en 2018, qui à son tour, a apporté quelques modifications à ces nouvelles règles, que le projet a repris vie.

L'installation de Saint-Joachim de Shefford a finalement ouvert ses portes dans des locaux temporaires le 7 juin 2021. Les groupes ont été ouverts graduellement en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre. Au total, ce sont 29 enfants qui ont été accueillis dans ces locaux. Le 11 avril 2022, les quatre groupes de l'installation temporaire ont été accueillis dans les nouveaux locaux. Les huit dernières places ont pu être offertes aux parents à compter du 9 mai 2022, ce qui est venu compléter l'offre de service de cette nouvelle installation.

#### 4. MISSION, VISION, VALEURS

Voici la mission, la vision et les valeurs du CPE Rayons de Soleil, révisés au cours de cet exercice de planification stratégique. Toute l'équipe et les membres du conseil d'administration ont été consultés au niveau du choix des valeurs, que chacun voulait prioriser au niveau de la corporation. En plus de la définition de la mission et de la vision, vous trouverez plus bas une définition de chacune des valeurs. À la suite de la consultation, trois valeurs sont demeurées et celle de la stabilité a été remplacée par la bienveillance.

##### **MISSION**

Le CPE Rayons de Soleil a pour mission d'offrir des services de garde éducatifs de qualité aux enfants de 0 à 5 ans.

##### **VISION**

Le CPE place l'enfant au cœur de ses préoccupations. Il vise à offrir à l'enfant un milieu de vie stable où l'estime de soi est omniprésente et teinte toutes les interventions auprès de l'enfant. Le développement des habiletés sociales est la voie empruntée par l'ensemble des membres du personnel pour faciliter l'entrée de l'enfant à l'école.

##### **VALEURS**

###### LA CONFIANCE

La **confiance** est le sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre. Ce sentiment nous procure quiétude et paix d'esprit.

###### LE PLAISIR

Le **plaisir** est une sensation ou une émotion agréable liée à la satisfaction d'un besoin ou d'un désir.

###### LE RESPECT

Le **respect** est le fait de prendre en considération.

###### LA BIENVEILLANCE

La **bienveillance** est une disposition d'esprit inclinant à la compréhension et à l'indulgence envers autrui.

## 5. OBJECTIFS GLOBAUX

Étant donné le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre et la fin du développement pour le CPE Rayons de Soleil, le conseil d'administration a jugé que le moment se prêtait pour procéder à un nouvel exercice de planification stratégique.

Il faut savoir que les discussions des membres du comité glissaient souvent vers cette problématique de pénurie de main-d'œuvre qui est l'obstacle qui pèse le plus lourd actuellement sur l'organisation et qui met un frein à la mise en place de certaines bonnes pratiques qui ont toujours été au cœur de la vie au CPE Rayons de Soleil.

Au-delà de cette réalité qui prend énormément de place dans notre quotidien, le comité a tout de même su aborder d'autres sujets d'intérêts, qui aideront le CPE à mieux se positionner à l'intérieur du marché actuel, tant au niveau de la clientèle que de la main-d'œuvre, et à poser un diagnostic qui aura permis l'établissement de stratégies qui contribueront à assurer la pérennité de l'organisation.

## 6. CONTEXTE INTERNE

### **NOS FORCES**

#### **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, à leur individualité. D'ailleurs, les soins individualisés sont au cœur des réflexions de l'équipe.

La compréhension que nous avons de cette approche pédagogique est raffinée. D'ailleurs, plusieurs intervenantes externes au CPE, le reconnaissent d'emblée. La réflexion fait partie du quotidien, les façons de faire évoluent selon les besoins ou les particularités d'un enfant ou d'une situation.

La stabilité demeure une préoccupation, tant au niveau de la façon d'offrir les soins à l'enfant, peu importe qui offre ces soins, qu'en lien avec ce qui a su établir notre marque de commerce, soit que l'éducatrice accompagne l'enfant pendant plusieurs années.

#### **Notre soutien pour les enfants à besoins particuliers**

Le nombre d'enfants à besoins particuliers accueillis a beaucoup augmenté. L'équipe de soutien (éducatrices spécialisées et conseillère pédagogique) pour accompagner ces enfants grandit au fur et à mesure de l'augmentation de cette clientèle et de la disponibilité des subventions. Les employées dédiées à l'accompagnement de ces enfants, ne risquent pas de se voir déplacer pour pallier le manque d'éducatrices à l'enfance. Cette bonne pratique est rassurante pour l'ensemble des intervenantes, des parents et surtout, des enfants.

#### **Notre virage vers le multi-âge**

Les équipes des installations de Roxton Pond et de Sainte-Cécile-de-Milton ont fait le choix de faire un virage vers l'organisation des groupes en multi-âge. Ce virage a pour objectif de diminuer les difficultés vécues avec certains groupes d'âge en groupe d'âge homogène. Aussi, il viendra pallier la menace que représente les classes de maternelles 4 ans, qui crée une difficulté de recrutement des enfants de cet âge pour combler les ratios des groupes de 4 ans.

#### **Notre équipe de gestion**

Le CPE peut compter sur une équipe de gestion mobilisée et accessible, qui travaille réellement en équipe. L'organigramme clair rassure les employées. La stabilité au niveau de la direction générale assure une continuité au niveau de la vision et des orientations organisationnelles qui ont su traverser les décennies. La mobilité de la direction générale assure une présence rassurante dans tous les points de service du CPE.

## **NOS FAIBLESSES**

### **Le manque d'expérience des nouvelles employées**

Au cours des deux dernières années, le CPE a accueilli plusieurs nouvelles employées, remplaçantes et étudiantes. Bon nombre de ces employées cumulent peu d'expérience et sont, pour la plupart, toujours en formation dans le cadre du Parcours Travail-Études. La qualité de l'accompagnement des enfants en est affectée et la tâche de soutien est grandissante. Ceci, sans compter que plusieurs étudiantes quittent leur formation et le CPE après un certain temps, réalisant que ce métier n'est pas fait pour elles. Heureusement, un certain nombre d'entre elles, poursuivent leurs études et demeurent à l'emploi du CPE. Le temps, l'expérience, la formation de leur programme et l'accompagnement reçu au CPE sauront en faire des éducatrices compétentes.

### **Le manque de connaissance des parents de notre approche pédagogique**

Les parents, le milieu scolaire, la communauté en général, connaissent peu, ou pas du tout, notre approche pédagogique. Certains répandent de fausses informations sur nos pratiques, ce qui contribue à nous faire mauvaise presse et à créer des jugements qui n'ont pas lieu d'être. Nous devons souvent travailler à déconstruire ces fausses croyances ou perceptions.

### **Les horaires des éducatrices à 5 jours/semaine**

Certains horaires font en sorte que les parents ne voient que très rarement l'éducatrice de leur enfant. En effet, les horaires à 5 jours/semaine étant plus courts que les horaires à 4 jours/semaine, peut créer cet inconvénient pour certaines familles qui se considèrent pénalisées dans la création du lien avec l'éducatrice de leur enfant.

Aussi, bien que ces horaires offrent une stabilité intéressante aux enfants, lorsque l'éducatrice s'absente, ces enfants sont davantage déstabilisés que les enfants dont l'éducatrice travaillent 4 jours/semaine.

## 7. CONTEXTE EXTERNE

### **OPPORTUNITÉS**

Voici les principales opportunités qui s'offrent à nous dans le contexte actuel.

#### **Le Parcours Travail-Études (formation COUD)**

Malgré ce qui précède à ce sujet, 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.

#### **Notre situation géographique**

Le premier élément de cette opportunité concerne le fait d'être établi dans de petites municipalités, le CPE offre ainsi une certaine proximité à la clientèle. De plus, les familles résidentes de ces municipalités obtiennent la priorité des places. Le développement domiciliaire assure une clientèle potentielle pour le futur.

Un deuxième élément, qui n'est pas présent dans toutes les régions du Québec, est la proximité du Cégep de Granby qui offre la formation en éducation à l'enfance (DEC et AEC) et la formation en éducation spécialisée (DEC). Le cégep et la ville de Granby, nous assure ainsi un bassin intéressant au niveau du potentiel de main-d'œuvre.

#### **Notre guide de départ**

Le programme éducatif du ministère de la Famille : Accueillir la petite enfance, est le guide de départ de l'application de notre approche pédagogique, approche qui est calquée sur ce programme. Il est important de saisir cette opportunité et de la faire valoir à la communauté.

## **MENACES**

Voici les principales menaces auxquelles nous faisons face présentement.

### **La pénurie de main-d'œuvre**

La pénurie de main-d'œuvre frappe toutes les industries et la quasi-totalité de la planète, 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. Une réorganisation de l'offre services est à faire pour une question d'équité envers les familles et afin de diminuer le stress auprès de l'ensemble des intervenantes du CPE.

### **L'augmentation des enfants ayant des besoins particuliers**

Le nombre d'enfants ayant des besoins particuliers ne cessent 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. Un lien est à faire avec le point précédent. La difficulté de la tâche crée une exode des employées du réseau. Les subventions nécessaires à l'accompagnement de tous ces enfants à besoins particuliers sont insuffisantes.

### **La période postpandémique**

La pandémie est venue augmenter le niveau d'anxiété des enfants, des parents et des employées, ceci entraîne des conséquences sur la santé psychologique de l'ensemble de la population. Aussi, le port du masque a contribué à augmenter certains retards chez les enfants, entre autres, au niveau du langage.

### **La technologie**

La consommation de temps d'écran ne cesse d'augmenter, les parents sont « plugués », la créativité des enfants est en chute. Les comportements négatifs des enfants sont en hausse. Une autre raison qui complexifie la tâche des éducatrices et qui en pousse certaines hors du réseau.

### **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.

## 8. LA CONCURRENCE

Actuellement, le CPE ne souffre pas de la concurrence externe. Plusieurs milieux familiaux ont fermé leurs portes pendant la pandémie. Une tendance à l'ouverture de nouveaux milieux familiaux commence à peine à se faire sentir. Le CPE est le seul à offrir des services en installation dans les trois municipalités où il est présent. Il n'y a qu'une seule ombre au tableau : la maternelle 4 ans.

### **La maternelle 4 ans**

Le gouvernement de la CAQ en a fait une promesse phare de la campagne électorale qui l'a portée au pouvoir. Bien que les maternelles 4 ans ne se soient pas développées au rythme souhaité par le gouvernement, certaines sont apparues dans notre paysage. Une de ces classes est présente à Sainte-Cécile-de-Milton depuis déjà quelques années et à compter de septembre 2023, l'École Centrale de Saint-Joachim de Shefford, a fait la demande pour obtenir une de ces classes. Nous accueillons chaque année un nombre important d'enfants de 4 ans (âge au 30 septembre). Cette clientèle est nécessaire pour combler nos places et ainsi assurer la pérennité financière du CPE.

Actuellement, les listes d'attente sont longues, aucune inquiétude à court terme. Il ne faut tout de même pas négliger cette concurrence qui attire chaque année bon nombre de parents, convaincus que les services offerts dans un encadrement scolaire sont plus adaptés à leur enfant.

Il est important de mentionner qu'au moment de rédiger ces lignes, le Centre de Services Scolaires du Val-des-Cerfs, a pris la décision de ne pas ouvrir la maternelle 4 ans à l'École Ste-Cécile et à l'École Centrale (Saint-Joachim de Shefford), dû au manque de main-d'œuvre.

## 9. CHOIX STRATÉGIQUES

### ENJEU STRATÉGIQUE 1

#### **Promouvoir notre approche pédagogique auprès des parents utilisateurs ou futurs utilisateurs et des étudiantes**

L'approche pédagogique du CPE est calquée sur le programme éducatif du ministère de la Famille, *Accueillir la petite enfance*. L'équipe du CPE est convaincue que l'application du programme éducatif qui est faite est la plus adéquate pour assurer le développement du plein potentiel de chaque enfant accueilli.

Le CPE doit mettre en place différents moyens de promotion pour faire valoir les bienfaits de notre approche pédagogique et ainsi diminuer, les perceptions négatives véhiculées.

#### **Orientation 1**

Utiliser davantage de réseaux sociaux pour rejoindre plus largement la communauté

Le CPE élargira sa pénétration des réseaux sociaux en étant présent sur différentes plateformes. Actuellement, le CPE est actif seulement sur Facebook. Bien que la promotion de l'approche pédagogique y soit faite, la diversification est devenue nécessaire puisque plusieurs utilisateurs de ces réseaux ont migré vers d'autres plateformes.

#### **Indicateur de performance**

Le nombre de réseaux sociaux où le CPE est présent.

#### **Cible**

Être présent, en plus de Facebook, sur au moins 2 autres réseaux sociaux d'ici la fin 2024.

#### **Orientation 2**

Créer un partenariat avec le Cégep de Granby

Les étudiant(e)s du Cégep de Granby, inscrits en arts, lettres et communication – profil cinéma, seront approchés pour nous aider à créer des capsules vidéo instructives et promotionnelles qui seront diffusés sur notre site web et sur les réseaux sociaux où le CPE sera présent et actif.

#### **Indicateur de performance**

La conclusion d'une entente avec les étudiant(e)s du Cégep de Granby.

#### **Cible**

Communiquer avec le Cégep de Granby à la session hiver 2024. Signer une entente de collaboration à l'hiver 2024. Élaborer un plan de production de capsules vidéo au cours de 2024-2025.

### **Orientation 3**

Diffuser auprès des parents utilisateurs de l'information concernant notre approche pédagogique

Le CPE rendra disponible pour le parent, à d'autres moments qu'à l'inscription de son enfant, de l'information qui lui permettra d'apprécier les avantages que procure le respect du rythme de développement de son enfant, l'absence d'objectifs de niveau scolaire, la stabilité de l'éducatrice qui accompagne l'enfant pendant plusieurs années, ainsi que la stabilité au niveau des méthodes de travail.

### **Indicateur de performance**

Diffuser de l'information aux parents quatre fois par année en lien avec l'approche pédagogique.

### **Cible**

Procéder à un premier envoi avant la fin 2023 et maintenir le rythme de quatre fois par année à compter de janvier 2024.

## ENJEU STRATÉGIQUE 2

### **Maintenir la qualité éducative en accompagnant et en formant le personnel éducateur en lien avec notre approche pédagogique**

Le CPE a embauché plusieurs nouvelles employées. Certaines, malgré leur expérience ne connaissent pas notre approche pédagogique, alors que d'autres sont actuellement étudiantes au Parcours Travail-Études. Le CPE doit mettre en place des moyens pour mettre à niveau ce nouveau personnel et ainsi assurer une qualité éducative adéquate.

#### **Orientation 1**

Créer le rôle d'éducatrice-marraine

Le CPE assignera une éducatrice-marraine à toute nouvelle éducatrice afin que cette dernière puisse s'y référer pour toutes questions d'ordre général, mais surtout, pour des questions pédagogiques. Le CPE définira clairement, par écrit, le mandat de l'éducatrice-marraine.

#### **Indicateur de performance**

Le document écrit servant de guide à l'éducatrice-marraine.

#### **Cible**

Rédiger et mettre en place le principe d'éducatrice-marraine pour janvier 2024.

#### **Orientation 2**

Jumeler une nouvelle étudiante à une éducatrice expérimentée pour une période équivalente à une semaine

À l'observation de deux demi-journées, ajouter une période d'accompagnement avec une éducatrice d'expérience, qui agira comme éducatrice-guide auprès d'une nouvelle étudiante. Cette période contribuera à adoucir l'arrivée d'une étudiante sans formation et sans expérience dans un groupe d'enfants.

Le CPE définira le mandat de l'éducatrice-guide (période d'observation, période de discussion, période de prise en charge). La directrice adjointe effectuera des suivis auprès de l'éducatrice et de l'étudiante au cours de la période.

Le CPE se réserve le droit de réduire cette période lorsque l'étudiante a une certaine expérience de travail auprès de jeunes enfants.

#### **Indicateur de performance**

Le document écrit servant de guide à l'éducatrice-guide et le respect de l'application de cette orientation.

#### **Cible**

Rédiger et mettre en place le principe d'éducatrice-guide pour les étudiantes, au plus tard, pour janvier 2024.

### **Orientation 3**

Développer un programme de formation des nouvelles éducatrices à l'interne.

Le CPE a à son actif des employées ayant les compétences pour offrir des formations à du personnel éducateur. Le CPE devra utiliser ces ressources et offrir un programme de formation aux nouvelles éducatrices afin de contribuer à maintenir la qualité éducative et de permettre aux nouvelles éducatrices d'apprendre au cours de formations structurées les aléas de notre approche pédagogique et de nos pratiques éducatives.

#### **Indicateur de performance**

Élaboration de différents modules de formation couvrant les principaux aspects de l'approche pédagogique.

#### **Cible**

Procéder au montage des formations en 2024-2025.

Être en mesure d'offrir ces formations au plus tard en 2025-2026.

## ENJEU STRATÉGIQUE 3

### Promouvoir la qualité de notre milieu de travail pour faire du recrutement et de la fidélisation

Le CPE éprouve des difficultés de recrutement depuis que la pénurie de main-d'œuvre se fait sentir dans le réseau. Afin de se démarquer des autres employeurs, le CPE doit faire la promotion de ce qui fait de lui un employeur de choix et améliorer le processus de recrutement.

#### Orientation 1

Revoir les offres d'emploi publiées à l'externe

Le CPE devra faire une mise niveau de ses offres d'emploi pour les rendre plus actuelles et plus attrayantes. Le CPE fera un relevé de ce qui existe actuellement dans le réseau et ailleurs et ciblera l'attrait du rendu des offres d'emploi qu'il affichera à l'avenir.

#### Indicateur de performance

La mise à jour des offres d'emploi du CPE.

#### Cible

Procéder à la mise à jour des offres d'emploi au cours de l'été 2023.

#### Orientation 2

Faire la promotion de notre équipe de soutien

Le CPE a l'une des équipes de soutien les plus imposantes, sinon la plus imposante, de la région. L'équipe de soutien est composée des membres de la direction, de la conseillère pédagogique, d'éducatrices spécialisées et d'éducatrice à l'enfance assigner à l'accompagnement d'enfants à besoins particuliers. Le CPE en fera la promotion sur les réseaux sociaux et à tout autres endroits où il sera pertinent de le faire, afin d'attirer de nouvelles éducatrices. Le CPE a toujours eu comme approche d'investir les subventions reçues pour accompagner les enfants ayant des besoins particuliers au niveau de l'embauche de personnel de soutien et d'offrir un réel accompagnement à ces enfants et aux éducatrices. Ce mode de gestion est très apprécié des éducatrices à l'enfance et des membres du personnel occupant ces postes. Étant donné que la clientèle compte de plus en plus d'enfants ayant des besoins particuliers, les éducatrices devraient être attirées par notre équipe de soutien.

#### Indicateur de performance

Diffusion de l'information sur les réseaux sociaux dans un format de style « marketing ».

#### Cible

Élaborer un encart à diffuser sur les réseaux sociaux au cours de l'année 2024.

#### Orientation 3

Faire la promotion du soutien offert aux enfants ayant des besoins particuliers

Les enfants ayant droit à la subvention mesure exceptionnelle de soutien (MES) reçoivent de l'accompagnement individuel. Les autres enfants ayant des besoins particuliers sont accompagnés au besoin par le personnel de soutien.

Le CPE a toujours maintenu dans leur rôle respectif chacune des employées. Étant donné que les éducatrices spécialisées, le personnel d'accompagnement et la conseillère pédagogique ne sont jamais utilisées pour effectuer des remplacements, elles contribuent à minimiser l'impact du nombre grandissant d'enfants ayant des besoins particuliers.

De plus, l'équipe de gestion est accessible et disponible pour les employées, ce que ces dernières apprécient grandement.

Le CPE fera la promotion de son mode de gestion en lien avec les enfants ayant des besoins particuliers, encore une fois sur les réseaux sociaux.

### **Indicateur de performance**

Diffusion de l'information sur les réseaux sociaux dans un format de style « marketing ».

### **Cible**

Élaborer un encart à diffuser sur les réseaux sociaux au cours de l'année 2024.

### **Orientation 4**

Faire une entrevue de fidélisation et une entrevue de développement avec l'ensemble des employées.

La pénurie de main-d'œuvre a amené plusieurs entreprises à se repositionner au niveau de sa main-d'œuvre. Les offres d'emploi affluent de partout, les employés cherchent à améliorer leurs conditions de travail. Afin d'éviter de voir partir nos employées vers un autre service de garde, ou encore, vers une autre industrie, le personnel de direction va procéder à des entrevues de fidélisation et des entrevues de développement. Ces entrevues permettront de connaître ce qui rendrait nos employées plus épanouies dans leur travail, entre autres, ce qu'elles désirent conserver, modifier ou éliminer.

### **Indicateur de performance**

Distribuer les deux questionnaires et procéder à des rencontres individuelles avec chacune des employées.

Rédiger un compte-rendu des éléments recueillis au cours des entretiens.

### **Cible**

Avoir rencontré individuellement chacune des employées avant décembre 2024 et présenter au c.a. le compte-rendu au plus tard en janvier 2025.

## ENJEU STRATÉGIQUE 4

### Mettre en place des moyens pour réduire les bris de service

Le CPE cumule, depuis un certain temps, les bris de service. Cette situation est, à la fois, déplorable et stressante. Stressante pour les parents qui craignent de ne pas avoir de service de garde pour leur enfant, mais aussi pour le personnel de gestion qui doit gérer ces bris de service et le personnel éducateur qui ne sait jamais de quoi sera fait la journée.

Le CPE doit trouver des moyens de réduire au minimum les bris de service afin de soulager, tant les parents que l'ensemble du personnel du CPE.

#### Orientation 1

Continuer de faire appel aux étudiantes du Parcours Travail-Études

Le Parcours Travail-Études comportent actuellement son lot d'avantages. Les étudiantes permettent au CPE, entre autres, de réduire le nombre de bris de service. Ces dernières apprennent le métier parallèlement à leur formation, directement dans le milieu. Le CPE doit profiter de cette opportunité de les former selon nos pratiques.

Le CPE devra continuer de participer au recrutement d'étudiantes lors du démarrage de nouvelles cohortes dans les cégeps.

#### Indicateur de performance

Affichage d'offre d'emploi sur le site du Parcours Travail-Études.

#### Cible

Lors du démarrage de chacune des cohortes. La prochaine : à l'automne 2023.

#### Orientation 2

Mettre en place un moyen pour que les parents informent à l'avance de l'absence de leur enfant

Le personnel du CPE, tant administratif qu'éducateur, sensibilise les parents à l'importance d'aviser les membres du personnel lors d'absence de leur enfant. Certaines familles collaborent très bien alors que pour d'autres, nous cherchons toujours la façon de leur faire valoir l'importance de cette bonne habitude.

Le CPE doit mettre en place des moyens qui conviendront aux parents pour être informé dès que possible de l'absence de leur enfant.

#### Indicateur de performance

Élaboration de différentes stratégies de communication, en plus d'Amisgest.

#### Cible

Mise en place des stratégies avant la fin de l'exercice financier 2023-2024.

### Orientation 3

Former un comité ressources humaines pour trouver des solutions à la problématique de bris de service

Les éducatrices sont au cœur de la problématique et peuvent certainement nous aider à trouver des solutions. Le CPE formera un comité ressources humaines formé d'éducatrices, sans limite du nombre de participantes. Le CPE proposera, entre autres, l'instauration de primes de disponibilité, qui seront à définir avec le comité, afin d'inciter les éducatrices à 4 jours/semaine à se porter volontaires à travailler une 5<sup>e</sup> journée. Autre exemple, une prime d'assiduité pour les éducatrices qui complèteront l'horaire de travail qui leur a été attribué. Le comité aura comme mandat de faire d'autres propositions qui pourraient inciter les éducatrices à être disponibles et assidues.

#### Indicateur de performance

Former le comité et tenir la réunion avant la dernière rencontre du conseil d'administration de 2022-2023, afin de leur présenter les conclusions et suggestions du comité.

Effectuer un sondage auprès du personnel éducateur afin de connaître ce qui les inciterait à être assidue et disponible.

#### Cible

Mettre en place ce système de primes de disponibilité et d'assiduité au courant de l'automne 2023.

## 10. TABLEAU SYNOPTIQUE

<b>PLAN STRATÉGIQUE 2023-2026</b>	
<b>MISSION :</b>	Le CPE Rayons de Soleil a pour mission d'offrir des services de garde éducatifs de qualité aux enfants de 0 à 5 ans.
<b>VISION :</b>	Le CPE place l'enfant au cœur de ses préoccupations. Il vise à offrir à l'enfant un milieu de vie stable où l'estime de soi est omniprésente et teinte toutes les interventions auprès de l'enfant. Le développement des habiletés sociales est la voie empruntée par l'ensemble des membres du personnel pour faciliter l'entrée de l'enfant à l'école.
<b>VALEURS :</b>	Confiance Plaisir Respect Bienveillance

### ENJEU STRATÉGIQUE 1 : Promouvoir notre approche pédagogique auprès des parents utilisateurs ou futurs utilisateurs et des étudiantes

**Orientation 1 :** Utiliser davantage de réseaux sociaux pour rejoindre plus largement la communauté

Indicateur de performance	Cible
Le nombre de réseaux sociaux où le CPE est présent.	Être présent, en plus de Facebook, sur au moins 2 autres réseaux sociaux d'ici la fin 2024.

**Orientation 2 :** Créer un partenariat avec le Cégep de Granby

Indicateur de performance	Cible
La conclusion d'une entente avec les étudiant(e)s du Cégep de Granby.	Communiquer avec le Cégep de Granby au plus tard à la session hiver 2024.
	Signer une entente de collaboration à l'hiver 2024.
	Élaborer un plan de production de capsules vidéo au cours de 2024-2025.

**Orientation 3 :** Diffuser auprès des parents utilisateurs de l'information concernant notre approche pédagogique

Indicateur de performance	Cible
Diffuser de l'information aux parents quatre fois par année en lien avec l'approche pédagogique.	Procéder à un premier envoi avant la fin 2023.
	Maintenir le rythme de quatre fois par année à compter de janvier 2024.

**ENJEU STRATÉGIQUE 2 : Maintenir la qualité éducative en accompagnant et en formant le personnel éducateur en lien avec notre approche pédagogique**

**Orientation 1 :** Créer le rôle d'éducatrice-marraine

Indicateur de performance	Cible
Le document écrit servant de guide à l'éducatrice-marraine.	Rédiger et mettre en place le principe d'éducatrice-marraine pour janvier 2024.

**Orientation 2 :** Jumeler une nouvelle étudiante à une éducatrice expérimentée pour une période équivalente à une semaine

Indicateur de performance	Cible
Le document écrit servant de guide à l'éducatrice-guide et le respect de l'application de cette orientation.	Rédiger et mettre en place le principe d'éducatrice-guide pour les étudiantes, au plus tard, pour janvier 2024.

**Orientation 3 :** Développer un programme de formation des nouvelles éducatrices à l'interne.

Indicateur de performance	Cible
Élaboration de différents modules de formation couvrant les principaux aspects de l'approche pédagogique.	Procéder au montage des formation en 2024-2025.
	Offrir les formations au plus tard en 2025-2026.

**ENJEU STRATÉGIQUE 3 : Promouvoir la qualité de notre milieu de travail pour faire du recrutement et de la fidélisation****Orientation 1 :** Revoir les offres d'emploi publiées à l'externe

Indicateur de performance	Cible
La mise à jour des offres d'emploi du CPE.	Procéder à la mise à jour des offres d'emploi au cours de l'été 2023.

**Orientation 2 :** Faire la promotion de notre équipe de soutien

Indicateur de performance	Cible
Diffusion de l'information sur les réseaux sociaux dans un format de style « marketing ».	Élaborer un encart à diffuser sur les réseaux sociaux au cours de l'année 2024.

**Orientation 3 :** Faire la promotion du soutien offert aux enfants ayant des besoins particuliers

Indicateur de performance	Cible
Diffusion de l'information sur les réseaux sociaux dans un format de style « marketing ».	Élaborer un encart à diffuser sur les réseaux sociaux au cours de l'année 2024.

**Orientation 4 :** Procéder à une entrevue de fidélisation et une entrevue de développement avec l'ensemble des employées.

Indicateur de performance	Cible
Distribuer les deux questionnaires.	Avoir rencontré individuellement chacune des employées avant décembre 2024.
Procéder à des rencontres individuelles avec chacune des employées.	
Rédiger un compte-rendu des éléments recueillis au cours des entretiens.	Présenter au c.a. le compte-rendu au plus tard en janvier 2025.

**ENJEU STRATÉGIQUE 4 : Mettre en place des moyens pour réduire les bris de service****Orientation 1 :** Continuer de faire appel aux étudiantes du Parcours Travail-Études

Indicateur de performance	Cible
Affichage d'offre d'emploi sur le site du Parcours Travail-Études	Lors du démarrage de chacune des cohortes. La prochaine : à l'automne 2023.

**Orientation 2 :** Mettre en place un moyen pour que les parents informent à l'avance de l'absence de leur enfant

Indicateur de performance	Cible
Élaboration de différentes stratégies de communication, en plus d'Amisgest.	Mise en place des stratégies avant la fin de l'exercice financier 2023-2024.

**Orientation 3 :** Former un comité ressources humaines pour trouver des solutions à la problématique de bris de service

Indicateur de performance	Cible
Former le comité et tenir la réunion avant la dernière rencontre du conseil d'administration de 2022-2023, afin de leur présenter les conclusions et suggestions du comité.	Mettre en place ce système de primes de disponibilité et d'assiduité au courant de l'automne 2023.
Effectuer un sondage auprès du personnel éducateur afin de connaître ce qui les inciterait à être assidue et disponible.	