****

« »

PROPOSITION POUR RÉALISER

UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Un exercice de planification stratégique apporte à l’organisation et à sa direction générale une amélioration significative de ses processus de gestion. L’exercice permet d’identifier les priorités et les actions à mettre en place et ainsi de bien communiquer au conseil d’administration et aux équipes de travail les dossiers prioritaires et les actions à entreprendre. Il prémunit les dirigeants contre les fausses bonnes idées et l’éparpillement des énergies. Il apporte une ligne directrice pour une saine gestion des ressources de l’organisation.

La planification stratégique permet d’arrimer les valeurs, la culture de l’organisation et son développement avec ses actions et d’inculquer une vision à long terme de la croissance.

Un exercice de planification stratégique débute par un regard global sur son organisation, un recul pour une lecture impartiale. La direction générale, accompagnée ou non de son équipe de gestion ou de membres de son personnel ou d’un consultant, entreprend une analyse factuelle. La décision de faire cette analyse seule ou accompagnée appartient à la direction générale, selon le contexte organisationnel et l’envergure de l’organisation.

**L’ANALYSE FACTUELLE**

L’analyse factuelle consiste en :

* L’identification des enjeux et des influences externes;
* Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces;
* Le développement de places ou une fusion;
* Les événements majeurs tels que le renouvellement du permis, de la convention collective ou du contrat de travail;
* Un besoin de revoir sa structure organisationnelle à la suite d’un départ ou d’une croissance ou parce que certains livrables sont déficients;
* La revue des principaux axes d’intervention pour dépister les besoins d’amélioration continue de la qualité.

**Les principaux axes d’intervention**

Les principaux axes d’intervention sont :

* **La qualité des services :** le programme éducatif, les valeurs et les orientations générales;
* **La gouvernance :** le conseil d’administration, les règlements généraux, les règles d’organisation de la prestation de services, les politiques d’admission et d’expulsion, la politique de protection des renseignements personnels et la reddition de comptes de la direction générale au conseil d’administration;
* **La reddition de comptes au ministère de la Famille** et le suivi de la réglementation, des directives, des instructions, des courriels, des communications en ligne et des formulaires;
* **Le traitement des plaintes** **:** les parents, les responsables de services de garde, les éducatrices et la direction;
* **La gestion de l’occupation :** laliste d’attente, la gestion des présences, les ententes de services, la constitution et la mise à jour des dossiers;
* **La gestion des ressources humaines :**

- La politique d’embauche, d’intégration et d’appréciation du rendement,

- Le contrat de travail ou la convention collective,

- La politique sur la confidentialité et la loyauté,

- La politique sur les réseaux sociaux et l’utilisation du téléphone cellulaire et des tablettes électroniques,

- La politique sur la reconnaissance du personnel,

- La formation du personnel, le recrutement et la rétention,

- Les horaires de travail et le remplacement des congés,

- Les relations de travail, la santé et la sécurité au travail,

- La gestion des conflits;

* **L’accueil et l’intégration des enfants ayant des besoins particuliers :**

- Le diagnostic – le plan d’intégration,

- La coordination : éducatrices – parents – intervenants externes,

- Le suivi et la mise à jour du plan d’intégration et du dossier;

* **La gestion des ressources financières et informationnelles :**

- Le système de contrôle des opérations financières,

- Les budgets et les rapports financiers,

- La facturation, les comptes à payer et à recevoir, les opérations bancaires, l’archivage des documents et le suivi du calcul de subventions du ministère,

- La gestion du réseau informatique : serveurs, logiciels, accès et arborescence,

- Les identifiants et les mots de passe;

* **La gestion alimentaire :**

- La politique alimentaire,

- Les menus, les recettes et les plans de travail,

- Les équipements, les outils et la vaisselle,

- La gestion des allergies;

* **La gestion des immobilisations, des équipements et du matériel :**

- L’inventaire des biens immobiliers : description, date d’acquisition et fournisseur,

- Le programme d’entretien des immeubles ou de l’équipement : requête et suivi,

- La gestion de projets de rénovation – SPII,

- Le programme d’acquisition d’équipements et de matériel de jeu;

* **La gestion du bureau coordonnateur :**

- La reconnaissance, la suspension ou la révocation des responsables de services éducatifs,

- Le traitement des plaintes,

- La gestion des rétributions et des dossiers parentaux,

- La conformité et le soutien pédagogique,

- Le traitement des résultats négatifs de la vérification des empêchements.

**ÉTABLIR SES PRIORITÉS – LES SITUER DANS LE TEMPS**

**L’amélioration continue de la qualité est un processus qui n’a jamais de fin.**

Après l’analyse factuelle et la revue des principaux axes d’intervention, il faut :

* Établir ou définir ses objectifs/actions/projets;
* Fixer un échéancier, sur un horizon de trois ans; un échéancier est un but, une estimation et non une date immuable; le ministère de la Famille, une pandémie ou un sinistre peuvent chambouler les plans à tout moment;
* Effectuer un exercice de révision de l’organisation du travail entre les membres des équipes d’encadrement et de soutien pour vérifier la faisabilité de vos interventions;
* Effectuer une estimation budgétaire de chaque intervention;
* Réviser les postes budgétaires : analyse des dépenses et identification des disponibilités ou des alternatives;
* Rechercher des sources de financement – PFI, SPII, partenaires, levée de fonds;
* Planifier le financement des priorités pour la première année de la planification stratégique seulement.

Les projections financières doivent être révisées chaque année selon les règles budgétaires du ministère, les imprévus et l’environnement économique. On peut avoir de très bonnes intentions, mais pas les ressources.

**LA MISE À JOUR ET L’ADOPTION**

La révision des priorités est nécessaire au moins tous les trois ans ou si un événement imprévu majeur vient modifier l’organisation du travail et la disponibilité des ressources. Les résultats de la démarche de planification stratégique sont présentés au conseil d’administration pour adoption et présentés aux équipes de travail pour information. Chaque année, la construction du plan d’action doit être un reflet de la planification stratégique.

Le tableau qui suit est un exemple de la façon dont peuvent être organisés et présentés les résultats de la démarche de planification stratégique.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE : PRIORITÉS – OBJECTIFS/ACTIONS/PROJETS

**2024-2025-2026**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Axes d’intervention** | **Objectifs/Actions/Projets** | **Échéancier** | | |
| **An 1**  **2024** | **An 2**  **2025** | **An 3 2026** |
| **LA QUALITÉ DES SERVICES** |  |  |  |  |
| Le programme éducatif | Révision en vue du renouvellement du permis | Nov. 2024 |  |  |
| **LA GOUVERNANCE** |  |  |  |  |
| Reddition de comptes de la DG au CA | Élaboration d’une politique | Sept. 2024 |  |  |
| **MINISTÈRE DE LA FAMILLE** |  |  |  |  |
| Installation | Renouvellement du permis |  | Mars 2025 |  |
| **TRAITEMENT DES PLAINTES** |  |  |  |  |
| Formation d’une agente | Assurer la relève – départ à la retraite |  | Janv. 2025 |  |
| **GESTION DE L’OCCUPATION** |  |  |  |  |
| Planification de l’occupation | Meilleure répartition des tâches – soutien et direction | Juin 2024 |  |  |
| **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** |  |  |  |  |
| Convention collective | Négociation provinciale |  | Sept. 2025 |  |
| Convention collective | Négociation locale |  |  | Avril 2026 |
| Formation des éducatrices | Nouvelle plateforme pédagogique |  | Janv. 2025 à sept. 2026 | |
| Politique réseaux sociaux-cellulaires-tablettes | Élaboration d’une politique |  |  | Janv. 2026 |
| **ACCUEIL-INTÉGRATION ENFANTS HAND.** |  |  |  |  |
| Diagnostic | Établir un partenariat externe – intervention plus rapide | Déc. 2024 |  |  |
| **GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES** |  |  |  |  |
| Traitement des déboursés et encaissements | Révision de la procédure | Juin 2024 |  |  |
| **GESTION ALIMENTAIRE** |  |  |  |  |
| Révision des plans de travail | Mieux soutenir les remplaçantes |  | Sept. 2025 |  |
| **GESTION DES IMMOB. ÉQUIP. MATÉRIEL** |  |  |  |  |
| Revêtement de plancher – installation 3 | Changement du revêtement – demande SPII |  |  | Déc. 2026 |
| **GESTION DU BUREAU COORDONNATEUR** |  |  |  |  |
| Activités de reconnaissance des RSE | Revoir la formule – semaine des services de garde |  | Fév. 2025 |  |