

Communiqué : Pour diffusion immédiate
Aux gestionnaires de CPE et à leurs membres de conseils d'administration,

Le programme **Mon CPE, je le planifie !**

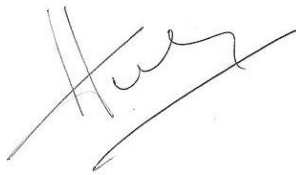
Montréal, le 22 juin 2016. Le Groupe-conseils Ormones a le plaisir d'annoncer la relance du programme de d'accompagnement de gestionnaires sur la planification stratégique triennale. La formule proposée est soit collective, soit individuelle.

Mon CPE, je le planifie! est un programme d'accompagnement professionnel centré sur la planification stratégique triennale (PST) de votre CPE, mené dans le cadre d'une démarche collective, avec 8 rendez-vous **débutant en octobre 2016 et se terminant à l'hiver 2017.**

Le réseau des CPE est encore peu familier avec cet exercice de saine gestion et de saine gouvernance. Pourtant, il se pratique dans bien d'autres milieux, communautaires ou privés, parfois même imposé par les bailleurs de fonds.

Cette formation s'adresse à toutes les gestionnaires quels que soient les défis qui vous attendent : développement de nouvelles places, chantier de construction, rénovation, fusion-acquisition, départ à la retraite, amélioration continue de la qualité !

Au plaisir de partager avec vous sur l'avenir de votre CPE.

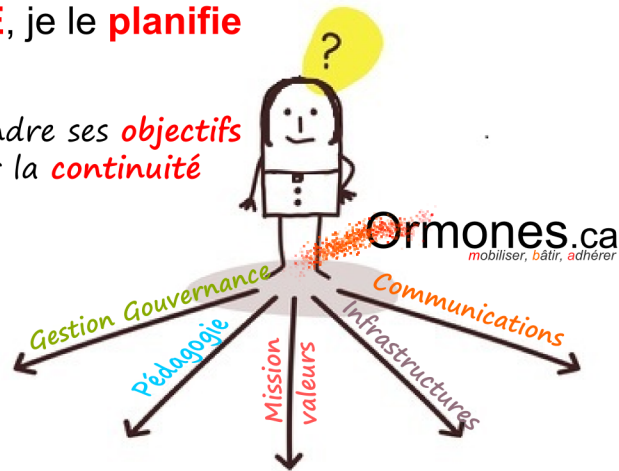


Christine Hernandez, MBA
Cofondatrice

*En réponse à une stimulation, les hormones
régulent l'activité d'organes dont elles
modifient le comportement et les
interactions.*

Mon **CPE**, je le **planifie**

pour atteindre ses **objectifs**
et garantir la **continuité**



Un programme de **formation individuel** ou **en groupe** avec un **accompagnement personnalisé**
pour les **gestionnaires** des Centres de la petite enfance
portant sur la **planification stratégique triennale**

« Seul.e on va plus vite, ensemble on va plus loin »
Proverbe africain

En réponse à une stimulation, les hormones
régulent l'activité d'organes dont elles
modifient le comportement et les
interactions.

Table des matières

1	LE CONTEXTE.....	3
2	À QUI S'ADRESSE CETTE FORMATION ?	4
3	LES OBJECTIFS	4
4	LE PROGRAMME	5
5	L'ÉQUIPE	7
6	CHRISTINE HERNANDEZ, MBA, L'ADRÉNALINE.....	8
8	L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE ET LES VALEURS.....	9
9	LES SERVICES-CONSEILS « À LA CARTE »	10
10	LES LIEUX DE LA FORMATION	10
11	LES COÛTS ET LES MODALITÉS D'INSCRIPTION	10

La féminécriture a été retenue pour faciliter la lecture de ce document. Sachant qu'une très grande majorité des membres du personnel en service de garde sont des femmes, l'emploi du féminin reflète mieux cette réalité. La féminécriture est une forme d'écriture créative et féministe qui rend explicitement visible la place des femmes. Pour en savoir plus [Cliquez ici](#).

1 LE CONTEXTE

Alors que le réseau des CPE traverse une période de grande incertitude et que les dernières places des appels d'offres du Ministère de la Famille sont désormais reportées, les CPE - qu'ils développent ou non - sont à la croisée des chemins.

Lorsque des menaces se profilent à l'horizon, une approche positive consiste à les transformer en opportunité. Encore faut-il avoir pris le temps d'analyser son environnement et d'identifier les pistes de solutions.

Le concept de PST peut sembler un peu aride pour un réseau des CPE qui est encore peu familier avec cet exercice de saine gestion et de saine gouvernance. Pourtant, il se pratique dans biens d'autres milieux, communautaires ou privés, parfois même imposé par les bailleurs de fonds. Alors que le réseau entre dans une phase de consolidation, il est donc temps qu'il devienne adepte de cette pratique.

Un CA de CPE est par nature en mouvance constance. Dans un contexte instable comme celui que le réseau traverse, les gestionnaires doivent être encore plus solides pour accompagner leur CA dans ses décisions et ses orientations.

Pour espérer atteindre ses objectifs, garantir une continuité de la gestion avec le CA qui lui succèdera, stabiliser l'organisation et sécuriser sa gestion, votre CPE doit se doter d'une vision à moyen terme grâce à la planification stratégique triennale (PST).

Enfin, pour vous en tant que gestionnaire, une PST est un outil idéal pour asseoir votre évaluation du rendement sur des bases solides, stables et justes – même si votre conseil d'administration change.

Dans la mesure où l'exercice d'évaluation de la direction générale s'appuie sur des objectifs qui appartiennent au CPE, une réflexion stratégique sur les orientations de votre CPE dans un horizon de trois années dote votre CPE de l'outil de base d'évaluation de la performance de la gestionnaire. Forte de cet outil, vous le déclinerez en plans d'actions annuels - base de l'évaluation de la performance de l'ensemble de l'organisation.

Il est temps pour votre CPE de se doter d'un plan stratégique pluriannuel pour se donner toutes les chances de remplir sa mission et d'atteindre sa vision, tout en respectant ses valeurs.

2 À QUI S'ADRESSE CETTE FORMATION ?

Le programme *Mon CPE, je le planifie!* s'adresse aux gestionnaires des Centres de la petite enfance qui – de concert avec leur conseil d'administration – veulent se doter d'une planification stratégique triennale.

Comme cet exercice de réflexion stratégique amorce une période de changements, des communications plus soutenues envers les parties prenantes (CA, équipe, parents, communauté) sont à prévoir.

Enfin, les parties prenantes au cœur de ce processus, notamment la direction générale et le CA, doivent être prêtes à traverser une période de réflexion intense qui mobilisera leurs énergies au-delà de l'effort habituellement requis par leurs fonctions respectives.

3 LES OBJECTIFS

Le programme vise à :

- comprendre les avantages pour votre CPE de mener un exercice de planification stratégique ;
- habiliter les gestionnaires dans les différentes dimensions de la préparation d'une planification stratégique ;
- identifier une formule pour mener une planification stratégique à la mesure de vos ressources;
- développer des outils de planification stratégique à votre image;
- réfléchir à l'inclusion et la mobilisation des parties prenantes internes et externes dont le conseil d'administration ;
- vous accompagner dans l'inclusion des parties prenantes internes et externes dont le conseil d'administration ;
- et pour la formule collective, créer une synergie, entre les CPE pour faciliter la préparation de leur plan stratégique et l'enrichir des expériences de chacun.e.

Pour répondre aux questions :

- Quel sont les défis auxquels mon CPE fait face et comment les relever ? Comment transformer les menaces en opportunité ?
- Quelles sont les objectifs que mon CPE veut atteindre dans les 3 ans ? Comment l'atteinte de ces objectifs sera-t-elle démontrée (indicateurs de performance) ?
- Mon offre de services est-elle en concordance avec ma clientèle et ses besoins particuliers (ex. enfants de milieux défavorisés, handicapés et de familles d'immigration récente, poupons) ?
- Quels sont les partenaires avec lesquels collaborer pour atteindre les objectifs de mon CPE ?
- Comment établir un calendrier réaliste en tenant compte des ressources et des capacités de mon CPE ?
- Quelles sont les ressources (humaines, financières, techniques etc.) à mobiliser?

4 LE PROGRAMME

Le programme comprend 50 heures de cours théoriques, d'exercices collectifs dans une approche de co-développement et d'accompagnement individuel.

Dans la formule collective, les rencontres de groupe se déroulent sur une journée complète pendant 8 semaines, généralement les vendredis, s'ajoutent 5h de suivi individualisé incluant une visite dans votre milieu¹.

Aux termes du programme, chaque participant.e sera à même de produire sa propre planification stratégique de son CPE. Certain.e.s l'auront produite au fil de la formation, d'autres auront préféré s'outiller pour la débiter ensuite.

Une démarche personnelle complémentaire de chaque participant.e est nécessaire, en lien avec son propre plan stratégique, pour mener des réunions de travail internes et externes, faire des recherches d'informations (sondage), mais aussi rédiger des documents présentés à l'ensemble du groupe etc.

Le programme se réserve une capacité de flexibilité pour s'adapter aux besoins et aux attentes de la cohorte de participant.e.s au fur et à mesure de leur cheminement.

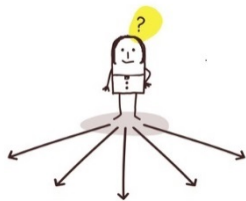
Le programme débute en octobre 2016 et termine à l'automne de la même année. Les dates de rencontres proposées (mais sujettes à ajustement pour accommoder le groupe) sont les vendredi à un rythme mensuel :



¹ 0,6\$ / km sous réserve d'une distance de moins de 80 km de Montréal ou de Bromont. Au-delà, des frais supplémentaires seront facturés au coût de 1\$ le km.

Le cheminement du programme contient notamment les dimensions suivantes :

Mon CPE, je le planifie



- Comprendre la planification stratégique triennale et ses fins
- Gérer le changement, impliquer les parties prenantes.
- Mission, vision, valeurs : 3 outils de navigation pour garder le cap



Ma clientèle, je la connais : portrait et satisfaction

- Définir mon territoire
- Dresser le portrait de ma clientèle actuelle

- Évaluer la satisfaction et les attentes
- Identifier la clientèle potentielle
- Définir mes critères de priorisation

Mon contexte, je le dresse : forces et faiblesses, menaces et opportunités

- Dresser le portrait du contexte PESTE (politique, économique, social, technologique et écologique)
- Cerner vos forces et faiblesses
- Identifier les menaces pour les transformer en opportunités



**Coopétition : néologisme qui définit une position de compétition coopérative.*

Ma qualité, je l'améliore

- Évaluer votre qualité en pédagogie, gestion, gouvernance, communication, infrastructures et équipements etc.
- Fixer vos objectifs qualité

Mon positionnement, je le définis : partenaires et «coopétition»

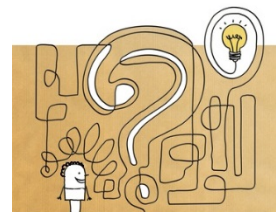


- Analyser votre «coopétition»*
- Identifier vos partenaires et leurs besoins

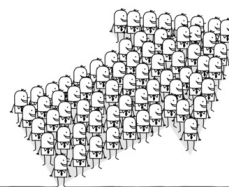
- Définir votre positionnement : offre de services, ouverture sur la communauté etc.
- Déterminer votre stratégie : partenariats, développement, fusion – acquisition, relocalisation, qualité, etc.

Ma stratégie, je la détermine

- Libeller les orientations stratégiques
- Lister les moyens
- Énumérer les ressources
- Dresser les indicateurs de performance



Mon plan d'action, je le définis



- Définir les objectifs et les moyens d'évaluer leur atteinte
- Prioriser les actions
- Répartir les responsabilités

- Organiser le plan de travail de la 1^{ère} année

5 L'ÉQUIPE

Le programme *Mon CPE, je le planifie!* est coordonné par Christine Hernandez qui pourra avoir recours à des spécialistes invités. Cofondatrice d'*Ormones*, elle dirige cette entreprise de services-conseils et de formation en gouvernance et en gestion, spécialisée dans le secteur des CPE et des services à la famille.

Elle a animé une première session d'un programme de co-développement similaire, *Mes places en CPE, je les obtiens !*, mené entre nov. 2011 et fév. 2012 dans le cadre de l'appel de projets du Ministère de la famille. Deux tiers (7 des 10) des CPE participants ont obtenu leurs places et les commentaires des gestionnaires attestent du succès de la formule :

« Un accompagnement de qualité, humain et professionnel dans un contexte de développement axé sur les résultats (...) Ce suivi m'a permis de vivre une belle expérience, unique et enrichissante. »

« Pour moi la formation a fait la différence entre la réussite du dépôt du projet et l'échec. Le fait d'avoir un endroit où je pouvais partager les aléas d'un tel projet m'a été d'un grand support. »

Spécialisée en économie sociale et en action communautaire, le secteur dans lequel elle intervient est principalement celui des services à la petite enfance et à la famille. Les services-conseils et les formations visent à accompagner les gestionnaires et les membres des conseils d'administration pour mobiliser les équipes, bâtir des projets de qualité et adhérer au changement.

En réponse à une stimulation, les hormones régulent l'activité d'organes dont elles modifient le comportement et les interactions. L'action des hormones nous inspire.

Ormones_{mba} apporte un dosage équilibré dans ses interventions auprès des organisations qui traversent une zone chargée d'adrénaline afin de leur permettre de régénérer des endorphines.

Gestion

- Diagnostic organisationnel
- Restructuration
- Recrutement d'équipes et de direction générale
- Intérim de direction générale
- Évaluation de programmes
- Plan d'amélioration de la qualité

Gouvernance

- Rôles et responsabilités du CA
- Appréciation du rendement de la direction générale et du CA

- Rédaction de politiques et de régies internes
- Animation d'une assemblée générale
- Révision des règlements généraux

Gestion de projets

- Études de faisabilité
- Plan d'affaires
- Planification stratégique
- Création / relocalisation / rénovation de services de garde
- Fusion-acquisition

6 CHRISTINE HERNANDEZ, MBA, L'ADRÉNALINE



D'une brève durée d'action, l'adrénaline est sécrétée en réponse à un état de stress.

Elle répond à un besoin d'énergie pour faire face au danger.

Christine Hernandez a occupé des postes de direction dans des entités dirigées par des conseils d'administration tout en ayant elle-même siégé à ce type d'instances décisionnelles. Ainsi, le regard qu'elle porte tant sur la gestion que sur la gouvernance comprend intimement les dynamiques qui se jouent entre la stratégie et les opérations. Elle détient aussi une compréhension des modes de prise de décision et d'organisation du travail tout particulier de l'environnement organisationnel féminin.

Riche d'une expérience pratique, elle l'a confrontée à la théorie en s'outillant notamment des enseignements de la maîtrise en administration des affaires (MBA - cadres) de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQÀM. Elle se plaît à dire qu'elle n'est pas une MBA « ordinaire » mais une MBA spécialisée, notamment en administration des entreprises collectives (OBNL, Coopératives) et des Villes et métropoles.

La gouvernance, la planification stratégique, la communication et les relations publiques, la gestion du changement sont ses domaines de prédilection.

Depuis 2005, Christine forme les conseils d'administration des CPE. Elle a été la personne ressource du Regroupement des CPE de l'Île de Montréal (RCPEIM). Au fil des ans, elle a formé une cinquantaine de CPE de la grande région montréalaise sur des thèmes comme Rôles et responsabilités du CA, Améliorer l'efficacité des réunions du CA, mais aussi sur l'Appréciation du rendement de la direction générale.

8 L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE ET LES VALEURS

Le programme *Mon CPE, je le planifie!* s'appuie sur les grandes valeurs de concertation, de solidarité, d'autonomie et de responsabilisation du réseau des CPE.

Dans sa formule collective, il convie plusieurs gestionnaires de CPE à s'entraider dans l'élaboration de leur planification. Les participant.e.s se soutiennent réciproquement en partageant leurs idées, leurs apprentissages et en réfléchissant collectivement sur le projet de chacune. Pendant la formation et au-delà, les discussions entre les gestionnaires des CPE sont favorisées, de sorte qu'une véritable communauté de pratique se constitue.

L'approche coaching d'affaires avec un véritable accompagnement personnalisé mène à la réalisation concrète de votre planification stratégique. Dans un tel cadre d'apprentissage, l'enseignante-accompagnatrice joue le rôle de conseillère, sert de guide et agit comme personne-ressource. Elle aide la participante à choisir les moyens d'apprentissage qui lui conviennent, l'accompagne dans les étapes de sa démarche et en assure le suivi.

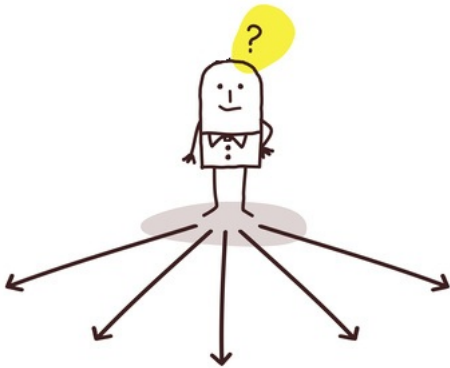
La formation tient compte de la diversité des participants en termes d'expériences, de leurs fonctions au sein du CPE, mais aussi dans leur cheminement professionnel et académique. Elle s'appuie sur les forces des participant.e.s présent.e.s et les invite à alimenter les discussions de situations réelles vécues dans le CPE. La démarche s'appuie sur les capacités entrepreneuriales des gestionnaires de CPE. Très interactive, elle accompagne les personnes participant.e.s dans une réflexion qui vise à ce qu'elles découvrent elles-mêmes leurs connaissances et leurs compétences.

Les outils sur lesquels la méthodologie s'appuie sont ceux qui font référence dans le réseau des centres de la petite enfance et qui ont été conçus par différents acteurs du réseau :

Regroupements régionaux des CPE (RCPEIM, RCPEM etc.), Association québécoise des CPE (AQCPE), Association du personnel cadre (APCCPE), Ministère de la Famille etc.

Christine enrichit ses interventions de cas tirés des autres CPE dans lesquels elle intervient, tout en préservant l'anonymat et la confidentialité. Elle entretient également une veille quotidienne sur l'actualité des CPE, consignée dans un outil de gestion de signets public et mis à jour sur le Web (www.delicious.com/chernandez/CPE).

9 LES SERVICES-CONSEILS « À LA CARTE »



Christine Hernandez peut offrir un accompagnement renforcé aux participant.e.s qui en ressentent le besoin en dehors de l'horaire du programme.

Sur un modèle tarifaire forfaitaire, des heures supplémentaires peuvent être consacrées à approfondir une dimension particulière de votre projet, à clarifier une situation ou à mieux comprendre des notions précises.

Elle peut aussi réviser un document, accompagner la participante dans une réunion stratégique ou à une réunion de son conseil d'administration etc. Le coaching individuel est un service tarifié à l'heure qui ne requiert aucun préalable, possible en tout temps et à toute phase du développement de votre projet.

10 LES LIEUX DE LA FORMATION

Les lieux de la formation seront déterminés à l'issue de la réunion d'information pour tenir compte des contraintes logistiques des participant.e.s. Un hébergement dans les locaux d'un CPE est envisagé ou une formule tournante permettant de visiter les installations de tou.t.e.s les participant.e.s.

11 LES COÛTS ET LES MODALITÉS D'INSCRIPTION

Le programme est ouvert à toutes les gestionnaires de CPE, qu'elles soient expérimentées ou nouvellement en fonction, qu'elles occupent une direction générale, une direction adjointe ou d'installation etc. Il est proposé en deux formules, individuelle ou collective.

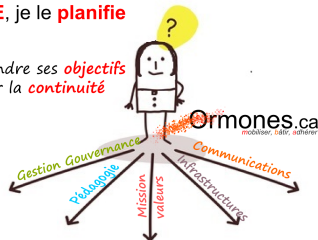
Aucune exigence académique préalable n'est requise pour s'inscrire au programme

Mon CPE, je le planifie!

Pour que le programme puisse se tenir en formule collective, un nombre minimal de 9 participant.e.s est nécessaire. Le nombre de participant.e.s par session se limite à 15 personnes. Une seconde personne (membre de l'équipe ou du CA) peut ponctuellement accompagner un.e participant.e sous réserve que le nombre max. de personnes ne soit pas atteint.

Mon CPE, je le planifie

pour atteindre ses objectifs
et garantir la continuité



FORMULAIRE D'INSCRIPTION : MON CPE, JE LE PLANIFIE !

CPE :

Nom : Prénom :

Fonction :

Téléphone (CPE) : Courriel d'entreprise :

Téléphone (cellulaire) : Courriel personnel :

Veuillez cocher la formule choisie :

Formule collective

	Coût unitaire	Qté	Total
Inscription au programme "Mon CPE, je le planifie !" incluant: 8 ateliers d'une journée, collations et repas inclus 5 heures d'accompagnement personnalisé	2 950 \$		- \$
Inscription d'une seconde personne d'un même CPE pour 8 ateliers d'une journée, collations et repas (pas d'accompagnement personnalisé supplémentaire à celui accordé à la 1ère personne inscrite)	2 300 \$		- \$
Participation à la journée d'une autre personne d'un même CPE collations et repas inclus (pas de coaching)	500 \$		- \$
Forfait d'heures d'accompagnement individuel supplémentaires			- \$
5 heures	650 \$		- \$
10 heures	1 200 \$		- \$
TOTAL			- \$

☐ Formule individuelle

50 heures d'accompagnement individuel à 135 \$ / heure :6750 \$ (hors taxes), frais de déplacements en sus (0,6 \$ / km)².

Le calendrier de l'accompagnement est flexible et sera établi de concert avec la gestionnaire et le conseil d'administration.

Nombre de participants : max 5 (gestionnaires et membres du conseil d'administration).

Des heures supplémentaires seront à ajouter si la consultante doit prendre part à la mise en œuvre de la méthodologie retenue, par ex. réaliser les consultations (groupe discussion, rencontres individuelle)

Forfait 5 heures : 650 \$

Forfait 10 heures : 1200 \$

Modalités de paiement:

- Inscription confirmée sur réception du paiement complet de l'inscription au programme.
- Pénalité pour annulation : 30% jusqu'à 7 j avant le début de la formation et de 100% au-delà.

À, le :

Signature de la direction générale :

² sous réserve d'une distance de moins de 80 km de Montréal ou de Bromont. Au-delà, des frais supplémentaires seront facturés au coût de 1\$ le km.