



**La qualité, ça compte**  
MODÈLES À  
L'INTENTION DES  
CONSEILLÈRES

POUR L'AUTOÉVALUATION,  
LES PLANS D'AMÉLIORATION  
DE LA QUALITÉ ET  
LA CONSULTATION  
SUR PLACE

JANVIER • 2018

La qualité, ça compte  
Modèles à l'intention des conseillères pour l'autoévaluation,  
les plans d'amélioration de la qualité et la consultation sur place  
Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance  
Préparé par Kathleen Flanagan and Associates  
Janvier 2018

ISBN 978-1-55457-815-3

# Table des matières

<b>Aperçu</b>	<b>2</b>
<b>Autoévaluation</b>	<b>3</b>
Éléments de la qualité du programme	3
Consignation par la conseillère de l'information liée à l'autoévaluation	3
Suivi de l'autoévaluation	4
Examen de l'autoévaluation du centre	4
<b>MODÈLE 1 À L'INTENTION DE LA CONSEILLÈRE EXAMEN DE L'AUTOÉVALUATION</b>	<b>6</b>
<b>Plan d'amélioration de la qualité</b>	<b>7</b>
Élaboration du plan d'amélioration de la qualité	7
<b>MODÈLE 2 À L'INTENTION DE LA CONSEILLÈRE EXAMEN DE L'AUTOÉVALUATION</b>	<b>9</b>
Mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité	10
Dix raisons expliquant l'échec des plans stratégiques	12
<b>MODÈLE 3 À L'INTENTION DE LA CONSEILLÈRE SURVEILLANCE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PAQ</b>	<b>13</b>
<b>Consultation sur place</b>	<b>14</b>
<b>MODÈLE 4A</b>	
<b>Lettre d'entente pour la consultation sur place et le soutien</b>	<b>15</b>
<b>Lettre d'entente</b>	<b>15</b>
<b>Annexe A</b>	<b>16</b>
<b>Annexe B</b>	<b>17</b>
<b>MODÈLE 4B</b>	
<b>Consignation de l'information concernant la consultation sur place</b>	<b>18</b>

# Aperçu

*La qualité, ça compte* est un système d'amélioration continue de la qualité (ACQ) pour la petite enfance mis en place à la grandeur de la province. Il repose sur des données probantes internationales concernant l'importance de la qualité des soins et de l'éducation à la petite enfance. Il est fondé sur des pratiques internationales visant à favoriser l'amélioration dans les centres agréés de garde d'enfants.

Le but du programme *La qualité, ça compte* est de s'assurer que l'admissibilité des centres agréés de garde d'enfants à recevoir du financement provincial est liée à une responsabilité manifeste comprenant ce que suit :

- **Observation** des dispositions de la loi sur les garderies (*Day Care Act*), des règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*), des politiques et des normes de la Nouvelle-Écosse, ainsi que des activités de délivrance de permis et de surveillance.
- **Reddition de comptes** relativement au financement provincial, dont le respect de tous les fonds publics reçus.
- **Qualité du programme** – qui doit être maintenue par la mise en œuvre du Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants et par l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de plans d'amélioration de la qualité (PAQ).

À titre de conseillère en développement de la petite enfance, votre rôle de surveillance consiste à mettre l'accent sur ce qui suit.

- Le processus d'autoévaluation, en fournissant du soutien et des conseils au besoin (chaque centre travaillera avec son propre exemplaire du modèle Sommaire de l'autoévaluation pour consigner les résultats de ses constatations pour chaque élément de la qualité du programme. Le modèle Sommaire de l'autoévaluation se trouve dans le document *La qualité, ça compte – Modèles à l'intention des centres de garde d'enfants pour l'autoévaluation, les plans d'amélioration de la qualité et la consultation sur place*.
- L'appui accordé à chaque centre pour l'élaboration de son plan d'amélioration de la qualité; le progrès que fait le centre dans l'atteinte des objectifs établis; et, les révisions continues apportées au PAQ.
- Le respect par chaque centre des plus vastes dispositions du programme *La qualité, ça compte* (observation des règlements de la loi sur les garderies (*Day Care Act*); observation des conditions relatives au financement des services de garde d'enfants; et, mise au point des plans d'amélioration de la qualité, progrès et révisions qui y sont apportées).
- Le travail effectué avec l'équipe pour faire des recommandations à la direction générale relativement à l'état de financement en fonction des critères ci-dessus.

Veillez consulter le document *La qualité, ça compte – Amélioration continue de la qualité : guide pour les centres agréés de garde d'enfants* pour un aperçu méthodique du rôle du centre dans le processus d'autoévaluation.

# Autoévaluation

La première étape du processus d'amélioration continue de la qualité (ACQ) comprend une autoévaluation coordonnée par le centre. Bien qu'il ne soit pas nécessaire (ou même préférable) que les objectifs du plan d'amélioration de la qualité de votre centre traitent des quatre éléments de la composante qualité du programme, chaque centre doit tenir compte de tous les éléments durant le processus d'autoévaluation.<sup>1</sup>

## Éléments de la qualité du programme

Les quatre éléments sont :

- le **leadership** (au niveau professionnel, pédagogique et administratif),
- la **dotation** (les compétences du personnel, le perfectionnement professionnel, les ressources humaines et les salaires),
- les **milieux d'apprentissage** (de haute qualité et inclusifs),
- les **relations** (interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté).

Chaque centre remplira les modèles à l'intention du centre du programme *La qualité, ça compte* pour décrire les types d'activités entreprises pour chacun des éléments de la qualité du programme. Par exemple, un centre devra fournir le **Modèle 1 à l'intention du centre** pour les éléments concernant le Leadership; le **Modèle 2 à l'intention du centre** pour les éléments concernant la dotation, etc. Pour chaque modèle, le centre doit indiquer ce qui suit.

- Qui a participé?
- La façon dont l'information a été recueillie (p. ex. sondage, rencontre avec les parents, etc.)
- Les constatations clés et les leçons apprises
- Les forces – Ce que vous faites bien?
- Les aspects à améliorer

## Consignation par la conseillère de l'information liée à l'autoévaluation

La consignation de l'information pour le processus d'autoévaluation de chaque centre comprend deux composantes.

1. À titre de conseillère du centre, vous devez examiner les formulaires remplis par le centre relativement à son approche d'autoévaluation, à ses constatations clés et aux leçons apprises (**modèles à l'intention du centre 1 à 4**). Quand vous aurez examiné les formulaires de modèle remplis par le centre, veuillez signer et consigner toutes les notes que vous jugez pertinentes. Les exemplaires signés des modèles du centre doivent être copiés et versés à votre dossier. La version originale signée doit être remise au centre pour ses dossiers.

<sup>1</sup> Aux fins de consultation, la série complète des modèles de consignation pour le processus d'autoévaluation des centres de garde d'enfants se trouve dans le document, *La qualité, ça compte – Modèles à l'intention des centres pour l'autoévaluation, les plans d'amélioration de la qualité et la consultation sur place*.

2. Le **modèle 1 à l'intention de la conseillère** fournit un résumé d'une page de votre examen du processus d'autoévaluation de chaque centre. Vous devez remplir ce formulaire pour chaque centre qui vous a été assigné. Les formulaires doivent être signés, datés et gardés au dossier pour être pris en compte lors du prochain processus d'autoévaluation du centre.

## Suivi de l'autoévaluation

Le suivi de l'autoévaluation est requis après trois ans, ou à la suite d'importants changements apportés à la gouvernance ou à la structure du programme du centre. Voici des situations qui pourraient exiger de refaire une autoévaluation avant trois ans.

- Important changement apporté au programme du centre (p. ex. introduction d'un programme pour bébés et tout-petits).
- Important changement apporté au modèle de gouvernance du centre (p. ex. un organisme à but non lucratif crée un conseil à but non lucratif distinct pour surveiller le centre; un propriétaire privé vend le centre; le centre a une nouvelle directrice; etc.).

## Examen de l'autoévaluation du centre

L'on considère que le centre **répond aux attentes** :

- s'il a pris en considération durant son processus d'autoévaluation les quatre éléments de la qualité tels que définis par *La qualité, ça compte*;
- si son autoévaluation a au minimum – fait participer tous les membres du personnel; invité tous les parents à y prendre part; et, impliqué les personnes occupant des postes au sein de la gouvernance (p. ex. conseil d'administration, propriétaire, etc.);
- s'il a utilisé au moins trois approches différentes pour recueillir de l'information, dont des réunions avec le personnel, des rencontres avec les parents, des sondages auprès des parents, des réunions du conseil, des entrevues téléphoniques, etc.;
- s'il a déterminé avec clarté ses constatations clés et les principales leçons apprises, et que celles-ci sont validées par l'information recueillie dans le cadre du processus d'autoévaluation;
- s'il a clairement résumé les constatations clés pour repérer les forces et les aspects à améliorer.

L'on considère qu'un centre **surpasse les attentes** si, en plus des attentes indiquées ci-dessus, le centre a intégré d'autres méthodes créatives pour recueillir de l'information pour son autoévaluation, impliqué une plus vaste gamme de personnes au processus ou pris des mesures additionnelles pour effectuer l'autoévaluation. Voici des exemples.

- Le centre a tenu des séances d'information dans le cadre desquelles les parents, les membres du conseil, le personnel et les partenaires communautaires ont eu de grandes discussions au sujet des forces du centre et des défis à relever.
- D'anciens parents et enfants du centre ont été inclus à l'autoévaluation.
- Les enfants du centre ont été questionnés au sujet de ce qu'ils pensaient de leurs expériences au centre.

- Le centre a adopté des méthodes créatives pour recueillir de l'information et de la rétroaction auprès des partenaires communautaires (possiblement au moyen des médias sociaux et de discussions en ligne); visité d'autres centres pour observer et obtenir des idées concernant l'amélioration du programme; et, utilisé plus de trois approches différentes pour recueillir de l'information.
- Le centre a tenu des séances à l'intention des parents dans différentes langues de façon à inclure tous les parents.

L'autoévaluation est considérée comme étant **inadéquate** si le centre n'a pas respecté les critères établis ci-dessus pour répondre aux attentes. Si l'autoévaluation est jugée inadéquate, le centre doit continuer le processus d'autoévaluation jusqu'à ce que l'on juge que ses efforts répondent aux attentes indiquées ci-dessus.

# MODÈLE 1 À L'INTENTION DE LA CONSEILLÈRE

## Examen de l'autoévaluation

Nom du centre : \_\_\_\_\_

Personne-ressource : \_\_\_\_\_

Coordonnées de la personne-ressource : \_\_\_\_\_

Adresse (postale) : \_\_\_\_\_

Adresse (emplacement physique) : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Site Web : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Date à laquelle le formulaire est rempli : \_\_\_\_\_ Date de révision : \_\_\_\_\_

L'autoévaluation a-t-elle été approuvée à sa première présentation?  OUI  NON, expliquer pourquoi :

\_\_\_\_\_

Signature de la conseillère : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom du centre : \_\_\_\_\_

Domaine d'évaluation	Salaires, compétences du personnel et perfectionnement professionnel											
	Leadership			Milieu d'apprentissage			Relations					
	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADEQUAT	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADEQUAT	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADEQUAT	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADEQUAT
Participation d'autres personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processus de collecte d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consignation des constatations clés et des leçons apprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Détermination des forces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Détermination des aspects à améliorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Notes :

\_\_\_\_\_

# Plan d'amélioration de la qualité

## Élaboration du plan d'amélioration de la qualité

Au moment d'élaborer le plan d'amélioration de la qualité (PAQ), le centre doit :

- décrire le ou les objectifs de son PAQ (chaque centre doit établir au moins un objectif, mais pas plus de deux) et les énumérer séparément (Objectif 1 et Objectif 2, s'il y a lieu);
- indiquer sur quels éléments du programme *La qualité, ça compte* son ou ses objectifs mettent l'accent (un objectif peut se pencher sur plus d'un des quatre éléments – p. ex. leadership et dotation);
- expliquer quelles stratégies il utilisera pour atteindre le ou les objectifs;
- indiquer les indicateurs de réussite (en quoi consistera la réussite?);
- expliquer comment il évaluera les indicateurs de réussite (quelles preuves (ou données probantes) sont utilisées pour indiquer la réussite?);
- préciser l'échéancier (minimum de six mois et maximum de un an);
- nommer la personne qui est chargée de faire ce travail.

---

*À titre de conseillère, votre rôle comprend trois volets relativement au plan d'amélioration de la qualité.*

*1. Fournir du soutien et des conseils au centre pour l'élaboration du PAQ.*

*2. Examiner et approuver le PAQ.*

*3. Surveiller les progrès réalisés relativement à l'atteinte des indicateurs établis dans le PAQ. Les conseillères utiliseront le modèle de consultation sur place pour offrir du soutien aux centres dans l'élaboration et la mise en œuvre des PAQ.*

---

Les lignes directrices d'évaluation pour les PAQ reconnaissent les différences qui existent entre les centres de partout en Nouvelle-Écosse au niveau des domaines d'expertise, de l'accès au soutien professionnel, des qualifications et de l'expérience du personnel, du type de structure de gouvernance et des défis et priorités. Par conséquent, les lignes directrices d'évaluation pour les PAQ ont une portée similaire à celles traitant de l'examen et de l'évaluation de l'autoévaluation.

L'on considère que le centre **répond aux attentes** :

- si chaque objectif établi a un contenu de fond et exige un important effort;
- si chaque objectif traite des éléments de la qualité précisés dans le modèle de *La qualité, ça compte*;
- si la détermination de chaque objectif repose sur des leçons apprises grâce au processus d'autoévaluation;
- si le personnel, les parents et la direction ont atteint un consensus quant au choix de chaque objectif;

- si chaque objectif précise un échéancier réaliste pour atteindre la réussite;
- si les indicateurs sont concrets et mesurables;
- si les stratégies pour atteindre les objectifs sont concrètes et réalistes;
- si les stratégies indiquent qui est responsable des mesures à prendre.

L'on considère qu'un centre **surpasse les attentes** si, en plus des attentes indiquées ci-dessus, le centre a impliqué une plus vaste gamme de personnes au processus ou pris des mesures additionnelles pour élaborer ses objectifs. Voici des exemples.

- Le centre a intégré à ses objectifs plusieurs éléments de la qualité (p. ex. leadership et salaires, qualifications du personnel et perfectionnement professionnel).
- Le centre a effectué une consultation pour s'assurer que ses objectifs sont réalistes, mesurables, liés à un échéancier et justifiés.
- Le centre a établi des plans en vue de la participation de nombreux partenaires aux stratégies visant l'atteinte de ses objectifs.

Un centre est considéré comme étant **inadéquat** s'il n'a pas respecté les critères établis ci-dessus pour répondre aux attentes. Si le centre est jugé inadéquat, il doit continuer à travailler avec la conseillère, le personnel, les parents et la direction jusqu'à ce que l'on juge que ses efforts répondent aux attentes indiquées ci-dessus.

**Le Modèle 2 à l'intention de la conseillère** met l'accent sur l'élaboration du PAQ, en fonction des leçons apprises de l'autoévaluation.

# MODÈLE 2 À L'INTENTION DE LA CONSEILLÈRE

## Examen de l'autoévaluation

Nom du centre : \_\_\_\_\_

Personne-ressource : \_\_\_\_\_

Coordonnées de la personne-ressource : \_\_\_\_\_

Adresse (postale) : \_\_\_\_\_

Adresse (emplacement physique) : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Site Web : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Date à laquelle le formulaire est rempli : \_\_\_\_\_ Date de révision : \_\_\_\_\_

Le PAQ a-t-il été approuvé à sa première présentation?  OUI  NON, expliquer pourquoi : \_\_\_\_\_

Signature de la conseillère : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom du centre : \_\_\_\_\_

**S'il y a lieu, veuillez joindre des renseignements supplémentaires pour clarifier votre raisonnement pour chaque niveau d'évaluation.**

### Domaine d'évaluation

Les leçons apprises de l'autoévaluation ont eu une influence sur l'objectif.

L'objectif traite des éléments de la qualité présentés dans le modèle *La qualité, ça compte*.

L'objectif a un contenu de fond.

L'objectif exige un important effort.

Le personnel, les parents et la direction ont atteint un consensus quant au choix de chaque objectif.

L'objectif précise un échéancier réaliste pour atteindre la réussite.

Les indicateurs sont concrets et mesurables.

Les stratégies pour atteindre l'objectif sont concrètes et réalistes.

Les stratégies indiquent qui est responsable des mesures à prendre.

	Objectif 1			Objectif 2		
	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADÉQUAT	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADÉQUAT
Les leçons apprises de l'autoévaluation ont eu une influence sur l'objectif.	<input type="checkbox"/>					
L'objectif traite des éléments de la qualité présentés dans le modèle <i>La qualité, ça compte</i> .	<input type="checkbox"/>					
L'objectif a un contenu de fond.	<input type="checkbox"/>					
L'objectif exige un important effort.	<input type="checkbox"/>					
Le personnel, les parents et la direction ont atteint un consensus quant au choix de chaque objectif.	<input type="checkbox"/>					
L'objectif précise un échéancier réaliste pour atteindre la réussite.	<input type="checkbox"/>					
Les indicateurs sont concrets et mesurables.	<input type="checkbox"/>					
Les stratégies pour atteindre l'objectif sont concrètes et réalistes.	<input type="checkbox"/>					
Les stratégies indiquent qui est responsable des mesures à prendre.	<input type="checkbox"/>					

Notes :

\_\_\_\_\_

## Mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité

La mise en œuvre du PAQ exigera un minimum de six mois et pourrait prendre jusqu'à un an. Dans la surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre du PAQ, on reconnaît que la réussite de la mise en œuvre d'un plan stratégique et l'atteinte des objectifs établis représentent un défi pour tous les organismes. La réussite dépend des compétences et des ressources que l'organisme consacre à l'effort. Toutefois, tous les organismes peuvent faire face à des obstacles imprévisibles susceptibles de nuire à la réussite de la mise en œuvre. Dans un centre de garde d'enfants, les obstacles peuvent comprendre des changements au niveau du personnel, des réparations d'urgence exigeant la réaffectation des fonds disponibles, des modifications au niveau de la gouvernance ou de la direction, etc.

*À titre de conseillère, votre rôle comprend ce qui suit.*

- *Surveiller les progrès réalisés relativement à l'atteinte des indicateurs établis dans le PAQ.*
- *Fournir du soutien et des conseils aux centres pour la mise en œuvre de leur PAQ, en utilisant le modèle de consultation sur place.*
- *Aider les centres de garde d'enfants pour la révision ou l'adaptation de leur PAQ rendue nécessaire en cas de circonstances imprévisibles.*

Un des facteurs clés favorisant la réussite de la mise en œuvre du PAQ consiste à consacrer le temps nécessaire pour l'élaboration d'un PAQ qui est clair, qui offre des échéanciers raisonnables et qui est réaliste du côté des ressources disponibles (humaines, financières). Si la mise en œuvre du PAQ représente une difficulté pour le centre, la première étape pourrait être de revoir le PAQ lui-même pour déterminer si l'échéancier doit être revu, pour veiller à ce que les bonnes personnes soient affectées aux tâches à accomplir et pour déterminer si les indicateurs de réussite sont réalistes. Si un tel examen entraîne une version révisée du PAQ, les révisions doivent être notées et expliquées au dossier. Le processus utilisé pour réviser l'objectif, l'échéancier, les indicateurs, etc. doit aussi être décrit.

Les lignes directrices d'évaluation pour la surveillance des PAQ reconnaissent les différences qui existent entre les centres de partout en Nouvelle-Écosse au niveau des domaines d'expertise, de l'accès au soutien professionnel, des qualifications et de l'expérience du personnel, du type de structure de gouvernance, des défis et priorités et des ressources (humaines, financières). Les lignes directrices reconnaissent aussi que, dans tous les organismes, des circonstances imprévisibles peuvent empêcher l'atteinte des indicateurs de réussite visés et ce, malgré les efforts déployés. Par conséquent, les lignes directrices d'évaluation pour la surveillance de la mise en œuvre des PAQ ont une portée similaire à celles traitant de l'autoévaluation et de l'élaboration du PAQ.

L'on considère que le centre de garde d'enfants **répond aux attentes** :

- s'il démontre un engagement envers son plan stratégique et s'il y déploie des efforts au moyen de séances de planification régulières avec le personnel, de réunions avec les parents et la direction ou d'autres activités pertinentes permettant de travailler à l'atteinte de ses objectifs;
- s'il travaille régulièrement avec la conseillère en développement de la petite enfance pour examiner les progrès, demander du soutien et repérer les ressources;
- s'il dispose de preuves indiquant qu'il réexamine régulièrement ses échéanciers et qu'il surveille ses progrès;
- s'il révisé ses stratégies, au besoin, pour faire face aux circonstances changeantes;
- s'il atteint la réussite pour 75 pour cent des indicateurs établis pour chaque objectif.

L'on considère qu'un centre **surpasse les attentes** si, en plus des attentes indiquées ci-dessus, le centre :

- implique des partenaires communautaires au travail effectué en vue de l'atteinte de ses objectifs;
- fournit régulièrement aux parents des mises à jour sur le PAQ, accompagnées d'information et d'une analyse des efforts déployés;
- dispose de preuves indiquant un processus décisionnel collaboratif (personnel, parents, direction) en cas d'urgences imprévisibles ou de situations ayant des répercussions sur le PAQ;
- adopte des approches créatives pour partager l'information au sujet de ses efforts en matière d'amélioration de la qualité avec les médias locaux, la communauté ou les organismes provinciaux;
- atteint la réussite pour 90 pour cent des indicateurs établis pour chaque objectif.

La mise en œuvre du PAQ d'un centre est considérée comme étant **inadéquate** si le centre n'a pas respecté les critères établis ci-dessus pour répondre aux attentes. Si le centre est jugé inadéquat, il doit continuer à travailler avec la conseillère, le personnel, les parents et la direction jusqu'à ce que l'on juge que ses efforts répondent aux attentes indiquées ci-dessus.

**Le Modèle 3 à l'intention de la conseillère** met l'accent sur la surveillance de la mise en œuvre du PAQ du centre.

**Le Modèle 4 à l'intention de la conseillère** met l'accent sur la tenue de consignation de l'information relative aux visites sur place.

**Nota** – La ressource qui suit (Forbes) fournit une liste des raisons expliquant l'échec des plans stratégiques. Elle pourrait être utile aux conseillères dans le cadre de leur travail avec les centres.

## Dix raisons expliquant l'échec des plans stratégiques

1. **Avoir un plan pour avoir un plan.** Certains organismes suivent tout simplement toutes les étapes de l'élaboration d'un plan, puisque, logiquement, tout bon organisme doit avoir un plan. Ne faites pas cela. Dans la vie, on récolte presque toujours ce que l'on sème. Si vous comptez prendre du temps pour le faire, faites-le comme il faut.
2. **Ne pas comprendre le contexte ou mettre l'accent sur les résultats.** Les équipes de planification doivent porter attention aux changements survenant dans le milieu des affaires. Établissez des priorités significatives et comprenez pourquoi il faut atteindre des résultats.
3. **Ne s'engager que partiellement.** Les propriétaires, PDG ou présidents d'entreprise doivent s'engager pleinement et bien comprendre comment un plan stratégique peut améliorer leur entreprise. Sans ce savoir, il est difficile de demeurer engagé dans le processus.
4. **Ne pas faire participer les bonnes personnes.** Les personnes responsables de la mise en œuvre du plan devraient être impliquées dès le départ. Les personnes qui ont participé à la création du plan voudront assister à sa mise à exécution.
5. **Élaborer le plan et le mettre sur les tablettes.** Dans ce cas, aussi bien ne pas l'élaborer. Pour être un outil de gestion efficace, le plan doit être continuellement utilisé et revu. Contrairement aux bons vins, laisser les plans stratégiques vieillir sur les tablettes n'augure rien de bon.
6. **Ne pas être prêt à changer ou en être incapable.** La vivacité est de mise pour votre entreprise et votre plan stratégique. Il faut pouvoir s'adapter aux conditions changeantes du marché.
7. **Ne pas avoir les bonnes personnes dans les postes de leadership.** La direction doit être prête à prendre des décisions difficiles pour s'assurer que les postes de leadership sont occupés par les bonnes personnes. Les « bonnes » personnes comprennent celles qui défendent le plan stratégique, qui agissent en champions à ce chapitre et qui maintiennent l'entreprise dans la bonne voie.
8. **Ne pas tenir compte de la réalité du marché, des faits et des hypothèses.** Ne vous mettez pas la tête dans le sable lorsqu'il s'agit des réalités du marché et ne négligez pas certains problèmes potentiels, parce qu'ils n'ont pas encore eu d'effets directs sur votre entreprise. En planifiant, vous serez prêt à affronter la tempête.
9. **Ne pas assumer la responsabilité ou ne pas donner suite.** Faites preuve de fermeté une fois le plan élaboré et les ressources engagées. Assurez-vous que la non-réalisation de la stratégie ait des conséquences.
10. **Avoir des objectifs irréalistes ou manquer d'orientation et de ressources.** Les plans stratégiques doivent avoir une orientation et comprendre un nombre gérable de buts, d'objectifs et de programmes. Il est préférable d'en avoir moins qui sont plus concentrés que d'en avoir un grand nombre nébuleux. Il faut aussi être prêt à affecter suffisamment de ressources pour atteindre les buts et objectifs précisés dans le plan.

Source :

[forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/#260fd7c986a8](https://forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/#260fd7c986a8)

# MODÈLE 3 À L'INTENTION DE LA CONSEILLÈRE

## Surveillance de la mise en œuvre du PAQ

Nom du centre : \_\_\_\_\_

Personne-ressource : \_\_\_\_\_

Coordonnées de la personne-ressource : \_\_\_\_\_

Adresse (postale) : \_\_\_\_\_

Adresse (emplacement physique) : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Site Web : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Date à laquelle le formulaire est rempli : \_\_\_\_\_ Date de révision : \_\_\_\_\_

Le PAQ a-t-il été révisé dans le cadre du calendrier de mise en œuvre?  OUI  NON

Dans l'affirmative, expliquer pourquoi : \_\_\_\_\_

Nom du centre : \_\_\_\_\_

**S'il y a lieu, veuillez joindre des renseignements supplémentaires pour clarifier votre raisonnement pour chaque niveau d'évaluation.**

### Domaine d'évaluation

Le centre démontre un engagement envers son plan stratégique et il y déploie des efforts au moyen de séances de planification régulières avec le personnel

Le centre démontre un engagement envers son plan stratégique et il y déploie des efforts au moyen de réunions avec les parents ou la direction

Le centre démontre un engagement envers son plan stratégique et il y déploie des efforts au moyen d'autres types d'activités

Le centre travaille régulièrement avec la conseillère en développement de la petite enfance pour examiner les progrès, demander du soutien et repérer les ressources

Le centre dispose de preuves indiquant qu'il réexamine régulièrement (fréquence à déterminer) ses échéanciers et qu'il surveille ses progrès

Le centre révisé ses stratégies, au besoin, pour faire face aux circonstances changeantes

Le centre utilise des stratégies de communication pour mettre les autres à jour au sujet de la mise en œuvre de son PAQ

Pourcentage d'indicateurs atteints :

	Objectif 1			Objectif 2		
	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADEQUAT	SURPASSE LES ATTENTES	RÉPOND AUX ATTENTES	INADEQUAT
Le centre démontre un engagement envers son plan stratégique et il y déploie des efforts au moyen de séances de planification régulières avec le personnel	<input type="checkbox"/>					
Le centre démontre un engagement envers son plan stratégique et il y déploie des efforts au moyen de réunions avec les parents ou la direction	<input type="checkbox"/>					
Le centre démontre un engagement envers son plan stratégique et il y déploie des efforts au moyen d'autres types d'activités	<input type="checkbox"/>					
Le centre travaille régulièrement avec la conseillère en développement de la petite enfance pour examiner les progrès, demander du soutien et repérer les ressources	<input type="checkbox"/>					
Le centre dispose de preuves indiquant qu'il réexamine régulièrement (fréquence à déterminer) ses échéanciers et qu'il surveille ses progrès	<input type="checkbox"/>					
Le centre révisé ses stratégies, au besoin, pour faire face aux circonstances changeantes	<input type="checkbox"/>					
Le centre utilise des stratégies de communication pour mettre les autres à jour au sujet de la mise en œuvre de son PAQ	<input type="checkbox"/>					
	_____ %			_____ %		

Notes :

\_\_\_\_\_

# Consultation sur place

La consultation sur place est une composante du processus d'amélioration continue de la qualité. Elle est effectuée en fonction du « modèle de consultation sur place » (Buysse et Wesley, 2005). Selon ce modèle, la consultation sur place suit une série d'étapes et comprend la résolution des problèmes, l'influence sociale et le soutien professionnel.

Les étapes de l'approche de consultation sur place du programme *La qualité, ça compte* sont les suivantes.

- 1. Faire les présentations, établir des relations**
- 2. Recueillir de l'information au moyen de l'évaluation**
- 3. Établir des objectifs**
- 4. Choisir des stratégies**
- 5. Mettre en œuvre le PAQ**
- 6. Évaluer le PAQ**
- 7. Tenir des rencontres sommaires pour examiner les résultats**
- 8. Collaborer à l'élaboration du PAQ mis à jour ou au suivi du PAQ**

Les centres et les conseillères doivent s'entendre sur le type ou la nature des contacts pour la consultation sur place et le soutien. Bien qu'un contact sur place soit requis, le soutien peut être offert au moyen de courriels, d'appels téléphoniques, de vidéoconférences, d'une présence et de présentations aux réunions du personnel, de séances de groupe, etc.

**Le Modèle 4 à l'intention de la conseillère** comprend :

- 4A, Lettre d'entente entre le centre et la conseillère, dont les annexes A et B de la Lettre d'entente
- 4B, Consignation de l'information concernant la consultation sur place (fréquence et types de consultation sur place et de soutien)

## MODÈLE 4A

**Lettre d'entente pour la consultation sur place et le soutien**

Nom du centre : \_\_\_\_\_

Adresse (postale) : \_\_\_\_\_

Adresse (emplacement physique) : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_ Site Web : \_\_\_\_\_

Directrice : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Courriel : \_\_\_\_\_

**Personne-ressource pour *La qualité, ça compte* (s'il ne s'agit pas de la directrice) :**

Nom : \_\_\_\_\_ Titre du poste : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Courriel : \_\_\_\_\_

**Lettre d'entente**

La présente lettre d'entente est établie entre (nom de la directrice ou du signataire autorisé) au nom de (nom du centre) et (nom de la conseillère) pour le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de la Nouvelle-Écosse (le Ministère).

L'entente repose sur les détails fournis dans les annexes A et B.

Centre : \_\_\_\_\_

Signataire autorisé du centre : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Conseillère en développement de la petite enfance pour le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance :  
\_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Annexe A

La présente entente porte sur la consultation sur place fournie par le MEDPE au (nom du centre) dans le but de fournir du soutien au (centre) dans l'atteinte des objectifs établis dans le plan d'amélioration de la qualité ci-joint. Pour ce faire, le (centre) et le Ministère conviennent de ce qui suit.

- Le centre permettra les visites de (la conseillère) aux fins de consultation et de soutien.
- Le centre fournira des mises à jour régulières (fréquence à déterminer et à préciser à l'Annexe B) à la conseillère relativement à la mise en œuvre des stratégies établies dans le PAQ du centre.
- Le centre et la conseillère s'entendront sur la nature de la consultation et du soutien (p. ex. visites en personne, appels téléphoniques, correspondance par courriel) et la fréquence des visites au centre, des rapports, des appels téléphoniques, etc. (Les dates et heures seront déterminées en fonction des circonstances et des horaires de la conseillère et du centre.)
- Le centre accepte que la consultation sur place puisse comprendre des visites face à face durant ses heures d'ouverture, conformément aux détails établis à l'Annexe B.
- Si la conseillère est d'avis que le centre ne met pas en œuvre les stratégies nécessaires pour appuyer le PAQ, elle peut porter la question à l'attention de l'équipe d'amélioration de la qualité du MEDPE, formée de membres du personnel de la Direction du développement de la petite enfance (DDPE), pour obtenir des conseils et résoudre les problèmes.
- Si le centre est d'avis que la conseillère ne fournit pas le soutien nécessaire pour lui permettre d'atteindre les objectifs établis dans le PAQ, le centre a le droit de se tourner vers le spécialiste de la petite enfance et du développement communautaire pour demander un examen de l'entente.
- Si le centre ne répond pas aux critères établis pour répondre aux attentes du programme *La qualité, ça compte*, il doit continuer à travailler avec la conseillère, le personnel, les parents et la direction jusqu'à ce que ses efforts soient considérés comme répondant aux attentes.
- La consultation et le soutien doivent être offerts sans frais.
- Dans le cadre de son travail avec le centre, la conseillère suivra le modèle de consultation sur place<sup>2</sup>.
- La présente entente s'applique pour une période d'un an à compter de la date de signature.
- La présente entente peut être révisée et modifiée à l'occasion. Si le centre et la conseillère s'entendent, une nouvelle entente doit remplacer la précédente.
- Les détails de l'entente sont joints et chaque page porte les initiales du signataire du centre et de la conseillère.

<sup>2</sup> Buysse, V. & Wesley, P. (2005). *Consultation in Early Childhood Settings*. Baltimore: Paul H. Brooks Publishing Company.

## Annexe B

### DÉTAILS DE L'ENTENTE

La consultation sur place et le soutien consisteront en ce qui suit :

---

Les visites sur place seront effectuées selon le calendrier suivant :

---

Le centre et la conseillère s'entendent pour dire qu'en cas de report des visites organisées à l'avance, les protocoles suivants seront utilisés pour ce qui est du préavis, etc.

---

Autres :

---

## MODÈLE 4B

**Consignation de l'information concernant la consultation sur place**

DATE	NATURE DE LA CONSULTATION (VISITE SUR PLACE, APPEL TÉLÉPHONIQUE, COURRIEL, ETC.)	RÉSUMÉ DES RÉSULTATS	INITIALES DE LA CONSEILLÈRE	INITIALES DU REPRÉSENTANT DU CENTRE

