

Plan d'affaires et opération garderie

GABARIT CNPF
COMMISSION NATIONALE DES PARENTS FRANCOPHONES



Le leader du développement économique
des communautés francophones et acadienne



La Commission nationale
des parents francophones

Stratégie nationale en petite enfance

Partenaires nationaux



Partenaire financier

Financé par le gouvernement du Canada par le biais du
Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire



Réalisation : Commission nationale des parents francophones
450, rue Rideau, bureau 300
Ottawa (Ontario) K1N 5Z4
613 288-0958
Cnpf.ca

Plan d'affaires et d'opération pour des services de garde

Par :

Pour :

(Date)

NOTE AUX UTILISATEURS :

Dans le cadre de cette initiative, la CNPF a concentré ses efforts à développer des outils pour accompagner les milieux qui choisissent la structure entrepreneuriale de l'entreprise sociale. Suite à nos recherches d'outils reliés à la conception d'un plan d'affaires répondant à la réalité canadienne, le gabarit de la Banque de développement du Canada (BDC) nous apparaît le plus pertinent, complet et simple d'utilisation. Les outils développés sont basés sur le modèle provenant de la BDC et adaptés à la réalité des garderies francophones en milieu minoritaire. Notons que les outils utilisés pour le modèle de l'entreprise sociale peuvent être utilisés aussi pour la structure coopérative avec quelques ajustements mineurs car essentiellement il s'agit de la même structure de gouvernance. Le gabarit de plan d'affaires provenant directement de la BDC sans adaptation, pourrait être pertinent pour le développement de garderies sous le modèle de la structure privée.

Source: <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/pages/modele-plan-affaires.aspx>

Table des matières

Aperçu de l'entreprise/de l'organisme/du service

- Contexte :
 - Description de l'organisme sans but lucratif
 - Plan pour la prochaine année
 - Facteurs démographiques, économiques, sociaux et culturels
 - Principaux acteurs
 - Nature et tendance du secteur d'activité
 - Réglementation gouvernementale
- Marché :
 - Segment de marché
 - Services
 - Prix du service
 - Tendances du marché
 - Facteurs de risque
 - Stratégies prévues
- Les concurrents :
 - Concurrents et type de concurrence
 - Forces et faiblesses des concurrents
 - Avantages concurrentiels

Plan de ventes et de marketing

- Processus de recrutement de la clientèle
- Publicité et promotion
- Politique en matière de service à la clientèle

Plan d'exploitation

- Emplacement
- Superficie et capacité
- Détails concernant la location ou la propriété
- Matériel et équipement
- Besoins en technologie
- Recherche et développement
- Normes environnementales

Plan des ressources humaines

- Membres du CA
- Membres du personnel
- Politiques et gestion des ressources humaines

Plan d'action

- Plan d'action et échéancier

Annexes :

- Plan financier
- Pièces justificatives

Aperçu de l'entreprise/de l'organisme/du service

Nom de l'organisme :

Raison sociale :

Coordonnées :

• Contexte :

○ Description de l'organisme sans but lucratif

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Bref historique (années de service, incorporation et autres)
- Mission

○ Plan pour la prochaine année

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Plan stratégique
- Consolidation ou accroissement des services.

○ Facteurs démographiques, économiques, sociaux et culturels

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Population (croissance ou autres caractéristiques)
- Statistiques de la population (source: Recensement de Statistiques Canada)
- Immigration francophone
- Demande grandissante pour le service
- Statistiques économiques des familles par exemple le revenu familial
- Lien avec la vitalité francophone en utilisant le contenu ci-dessous à modifier au besoin:
- Voici une suggestion de contenu général à utiliser et à personnaliser au besoin.

Notre offre de services est directement liée au dossier de la petite enfance francophone, identifié comme étant prioritaire pour toutes les communautés francophones en contexte minoritaire au Canada. En effet, il est reconnu que la vitalité de ces communautés passe par notre capacité à desservir, en français, les nouvelles générations en leur offrant une gamme de services le plus tôt possible dans le continuum de la vie.

- *On reconnaît l'importance d'un continuum de programmes et de services commençant avant la naissance et se poursuivant jusqu'à l'entrée à l'école francophone.*
- *On reconnaît l'importance de la période de la petite enfance comme porte d'entrée à l'école francophone.*
- *On reconnaît l'importance de la période de la petite enfance pour le développement de la langue, de l'identité, de la culture et du sens d'appartenance à la communauté.*
- *On reconnaît l'importance de la collaboration intersectorielle en petite enfance.*
- *On reconnaît le lien étroit entre le développement de la petite enfance et l'économie.*
- *On reconnaît l'importance du bénévolat et de l'engagement communautaire des parents.*

○ Principaux acteurs

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

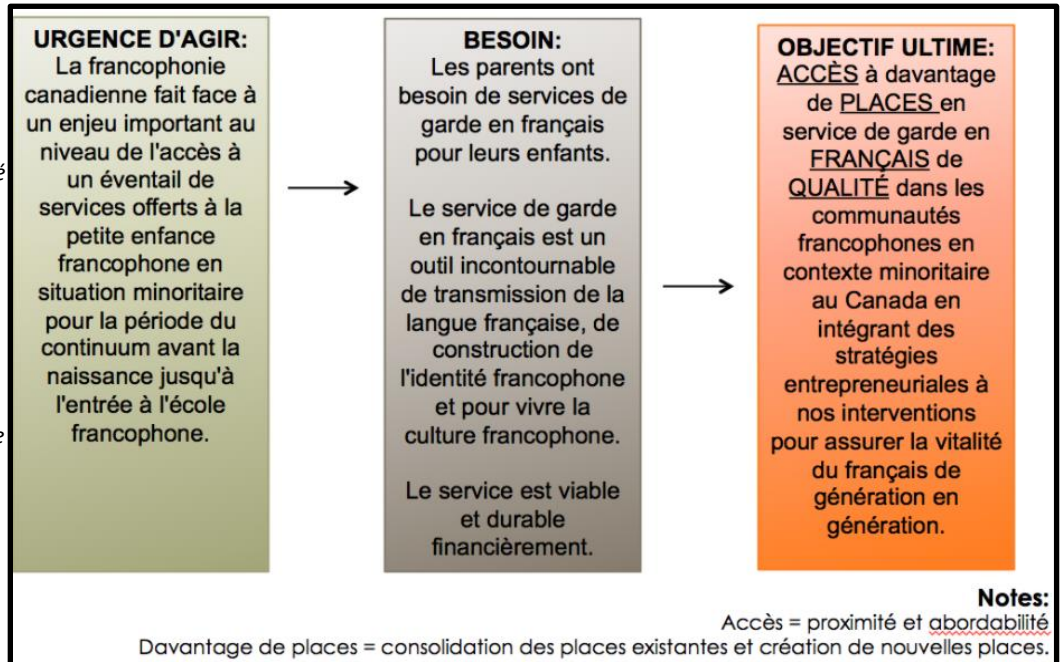
- Identification des principaux collaborateurs et partenaires (partenariat direct)
- Identification d'autres organismes francophones en lien avec votre service.
- Identification d'autres partenaires anglophones

○ Nature et tendance du secteur d'activité

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Voici une suggestion de contenu général à utiliser et à personnaliser au besoin.

Dans le contexte pancanadien actuel, on constate un important mouvement de priorisation de la petite enfance en francophonie canadienne en situation minoritaire. À cet égard, un rapport du Commissariat aux langues officielles publié à l'automne 2016 et intitulé « La petite enfance : vecteur de vitalité des communautés francophones en situation minoritaire », souligne ceci : « En milieu minoritaire, la petite enfance revêt une importance particulière, et ce, tant sur le plan individuel que collectif. D'une part, pour les jeunes enfants, il s'agit d'un moment clé en matière d'apprentissage de la langue française, de construction identitaire et de développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté. D'autre part, c'est une période critique pour ce qui est du développement et de la vitalité des communautés »¹.



○ Réglementation gouvernementale

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Identification de la réglementation provinciale/territoriale
- Identification de toutes autres réglementations en lien avec les espaces, les infrastructures ou autres.

¹ Commissariat aux langues officielles (2016). La petite enfance vecteur de vitalité des communautés francophones en situation minoritaire: Canada: CLO, p. 4) <http://www.ocol-clo.gc.ca/sites/default/files/rapport-petite-enfance.pdf> .Page consultée le 5 janvier 2017)

● **Marché :**

○ **Segment de marché**

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Identification du marché cible par exemple: des parents ayants droit de telle zone de fréquentation et qui ont des enfants de 12 mois à 5 ans.
- Voici quelques pistes pour vous au niveau des marchés :
 - **Marché primaire:** Les enfants des parents ayants droit à l'éducation en langue française (école francophone) dans les communautés francophones en contexte minoritaire.
 - Encadrement et processus: (ex. : politique d'admissibilité d'un conseil scolaire)
 - Espaces possibles pour l'offre du service de garde:
 - Espace scolaire francophone
 - Espace résidentiel
 - Espace communautaire francophone
 - Espace grande surface et public
 - **Marché secondaire:** Les enfants des parents non-ayants droit à l'éducation en langue française (école francophone) qui obtiennent la permission d'inscrire leurs enfants à l'école française.
 - Encadrement et processus: (ex. : politique d'admissibilité d'un conseil scolaire)
 - Espaces possibles pour l'offre du service de garde:
 - Espace scolaire francophone
 - Espace résidentiel
 - Espace communautaire francophone
 - Espace grande surface et public
- Identification des nombres en fonction des services et groupes d'âge, ci-dessous un tableau à titre d'exemple.

Services	Groupes d'âge	Nombre d'enfants
Garderie	18 mois et moins	
	18 à 36 mois	
	30 mois à 5 ans	
	3-4 ans	
Garde scolaire	Élèves de 5 à 12 ans	
autres services...		
		Total d'enfants:

○ **Services**

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- **Notre programmation :** programme éducatif ou cadre pédagogique, approche ludique et développement global (développement langagier, socio-affectif, physique et moteur, intellectuel et créatif), préparation des enfants à l'entrée à l'école, description de l'environnement éducatif.
- **Notre programmation axée sur la francisation :** Programme éducatif ou cadre pédagogique, approche en francisation, ressources utilisées, l'importance du rôle des parents dans la francisation et du lien éducatrice/parents pour le bien de l'enfant, activités proposées, importance de la culture et de l'identité francophone.
- **Notre programmation en interaction avec la communauté-école:** Lien avec l'équipe du service petite enfance et de l'école, suivis en préparation à la transition du préscolaire au scolaire pour tous les enfants dont ceux avec des besoins en francisation et des besoins spéciaux ou particuliers (lien avec spécialistes s'il y a lieu), liens communautaires avec différents organismes en appui à la programmation.
- **Notre programmation en lien avec notre personnel:** perfectionnement professionnel et autres occasions de ressourcement.
- **Notre programmation et son accessibilité:** abordabilité du service pour les parents.
- **Lien avec le programme éducatif de l'école:** Identification d'occasion pour le préscolaire de prendre part à des initiatives de l'école.

○ Prix du service

Dans cette partie, voici des suggestions de contenus à développer:

- Informations dans le tableau ci-dessous sur les services, la clientèle, les tarifs mensuels.

– Services	Groupes d'âge	Tarifs
Garderie	18 mois et moins	
	18 à 36 mois	
	30 mois à 5 ans	
	3-4 ans	
Garde scolaire	Élèves de 5 à 12 ans	
autres services...		

○ Tendances du marché

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

La demande est forte et l'offre de service en français n'est pas suffisante dans la région. Il y a **une liste d'attente importante**, le nombre de places disponibles ne suffisant pas à la demande.

○ Facteurs de risque et stratégies prévues

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

La gestion de la croissance: Opérationnaliser efficacement les tâches administratives en utilisant les moyens technologiques.

La capacité de la gouvernance : Prise de décision demande des compétences spécifiques en raison de la croissance des services.

L'embauche de personnel qualifié : Embauche de personnel additionnel ayant des compétences spécifiques.

Autres...

○ Stratégies prévues

Dans cette partie, reprendre les conséquences ou facteurs de risque ci-dessus. Voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

La gestion de la croissance: Investir dans la technologie pour réduire les unités de temps en administration et assurer la qualité (ex.: paiement en ligne, payes automatisées, transferts bancaires, horaire en ligne et autres).

La capacité de la gouvernance : Prévoir des fonds pour former annuellement les membres du conseil d'administration en fonction des expertises à avoir au sein de l'équipe et avoir une stratégie de recrutement de membres ayant des expertises recherchées au sein de la communauté.

L'embauche de personnel qualifié : Offrir des salaires et des conditions de travail avantageuses pour attirer et retenir le personnel qualifié, en plus de renforcer le processus d'affichage, d'embauche et de formation pour s'assurer que les postes soient comblés le plus efficacement possible.

Autres...

- **Les concurrents :**

- **Concurrents et type de concurrence**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

Identification d'autres services sur le même territoire offrant un service comme le vôtre et rejoignant la même clientèle.

- **Forces et faiblesses des concurrents**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

Identification de 4-5 forces et faiblesses des concurrents s'il y a lieu tant au niveau de l'offre de services que de la gestion du service.

- **Avantages concurrentiels**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

Identification des avantages concurrentiels que vous possédez dans certains domaines par ex: votre situation financière, votre expérience en petite enfance, votre expertise en gestion comme organisme sans but lucratif, votre conseil d'administration, la qualité de votre programmation éducative en français, taux de transition du préscolaire au scolaire, l'engagement des parents dans le fonctionnement et les activités, les ressources humaines, la flexibilité de votre service, collaboration avec les partenaires de votre milieu (école, organismes communautaires et autres).

Plan de ventes et de marketing

- **Processus de recrutement de la clientèle**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

Explication du processus de recrutement des enfants dans votre centre ou dans vos nouveaux services.

- **Publicité et promotion**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

Identification de différents moyens et stratégies utilisés pour la visibilité et la promotion de vos services (ex: site Web, Facebook, magazine, circulaire, annonces, journal communautaire, présence dans des activités familiales et autres.)

- **Politique en matière de service à la clientèle**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

Identifier les documents, manuels ou guides de politiques d'encadrement de votre service.

Plan d'exploitation

• Emplacement

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Description de votre site actuel et/ou futur (ajouter l'emplacement sur une carte à l'aide de Googlemap).

• Superficie et capacité

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Description de la superficie (m²) disponible pour accueillir votre clientèle.

- Pour plus de détails en fonction de la superficie allouée pour les différents groupes d'âges et de vos services offerts, voici un tableau à titre d'exemple à modifier et à adapter selon vos besoins et votre réglementation.

- Sous le tableau, nous vous invitons aussi à ajouter les informations provenant de votre réglementation provinciale/territoriale en indiquant les types de licence pour les différents services offerts et la définition de la clientèle pour chaque type de permis d'opération.

- Si nécessaire, vous pouvez aussi ajouter les informations reliées aux étapes d'application pour la licence d'opération.

Services	Groupes d'âge	Nombre de locaux et superficie	Nombre d'enfants	Nombre d'éducatrices et d'assistantes	Licence requise
Garderie	18 mois et moins	?	?	?	?
	18 à 36 mois	?	?	?	?
	30 mois à 5 ans	?	?	?	?
Sous-total pour la garderie		?	?	?	?
Garde scolaire	Élèves	?	?	?	?
autres services	?	?	?	?	?

• Détails concernant la location ou la propriété

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification des détails relativement aux ententes pour les locaux.

- Identification de directives administratives reliées à l'utilisation des locaux s'il y a lieu.

- Identification des responsabilités pour des coûts liés à l'aménagement du ou des locaux ainsi que du terrain de jeux extérieur s'il y a lieu.

• Matériel et équipement

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification de frais reliés au local s'il y a lieu (améliorations locatives, déménagement et autres) et démonstration de votre capacité financière à couvrir les frais.

- Identification d'une liste de matériel et de ressources éducatives pour équiper vos salles dans l'offre de votre programmation.

- Identification de d'autres dépenses à prévoir par exemple: Assurances, licence et permis, frais légaux et vérification d'antécédents judiciaires, formations : premiers soins et autres.

• Besoins en matière de technologie

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification d'une liste de vos besoins par exemple: Téléphones cellulaires, tablettes et applications/logiciels/imprimante, site Web comme source de vente (inscription en ligne), outils technologiques tel que le paiement automatisé, système électronique d'entrées et de sorties, système de réservation en ligne et d'absence.

• Recherche et développement

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification du membership du service petite enfance à l'organisme de parents provincial/territorial.
- Décrivez l'expertise de votre organisme de parents en appui à ses membres, autant au niveau de la gestion et que de l'offre du service.
- Décrivez le lien entre votre organisme de parents provincial/territorial avec la CNPF au niveau national. Voici un contenu général que vous pouvez modifier:

Au niveau national, la CNPF exerce un leadership dans le dossier de la petite enfance francophone en contexte minoritaire au Canada. Au cours des années, la CNPF en collaboration avec ses partenaires, ont élaboré des outils² et ont réalisé des études pertinentes dans le domaine dont celles-ci:

- Bisson, R. (2013). Effets des investissements en petite enfance sur la vitalité économique des communautés francophones³.
- Landry, R. (2010). Petite enfance et autonomie culturelle. Profil démographique des enfants des ayants droit francophones selon la structure familiale.⁴ Là où le nombre le justifie V. Étude réalisée pour la Commission nationale des parents francophones. Moncton, NB: Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.
- Commission nationale des parents francophones (2012). 3^{ème} Portrait analytique des services en développement de la petite enfance dans les communautés francophones et acadiennes en contexte minoritaire au Canada : Le meilleur est avenir 3!⁵

• Normes environnementales

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification des normes exigées par la licence et de normes environnementales spécifiques s'il y a lieu.

² <http://cnpf.ca/continuum/petite-enfance>

³ Bisson, R. (2013). Effets des investissements en petite enfance sur la vitalité économique des communautés francophones. Méta-analyse préparée pour la Commission nationale des parents francophones. Ottawa, Ontario.

http://cnpf.ca/images/petite-enfance/Ronald_Bisson-Effets_investissements_petite_enfance-Version_finale.pdf

⁴ Landry, R. (2010). Petite enfance et autonomie culturelle. Profil démographique des enfants des ayants droit francophones selon la structure familiale. Là où le nombre le justifie V. Étude réalisée pour la Commission nationale des parents francophones. Moncton, NB: Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques. http://cnpf.ca/images/petite-enfance/Petite_enfance-Final_7_mai_2010.pdf

⁵ Commission nationale des parents francophones (2012). 3^{ème} Portrait analytique des services en développement de la petite enfance dans les communautés francophones et acadiennes en contexte minoritaire au Canada : Le meilleur est avenir 3!; Mariève Forest et Joyce Portilla pour le compte de la Commission nationale des parents francophones. Ottawa, Canada : Commission nationale des parents francophones. http://cnpf.ca/images/Secondaire/portrait_analytique.pdf

Plan des ressources humaines

• Membres du CA

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification des membres du CA du service petite enfance ainsi que des compétences générales de chacun en faisant un lien avec le nombre d'années d'expérience à titre de membres du CA ainsi que des expertises, de la formation et des connaissances en lien avec différents domaines (comptabilité, communication et autres).

- Au bas du tableau, vous pouvez aussi renforcer le fait que les membres du CA gouvernent le service en petite enfance en français en lien avec la qualité du service en français à tous les niveaux.

	Noms et titre des postes	Principales responsabilités	Compétences
1			
2			
3			
4			
5			

• Membres du personnel

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification des membres du personnel du service petite enfance ainsi que des compétences générales de chacun en faisant un lien avec la certification, le nombre d'années d'expérience à titre de membres de votre équipe ou dans la profession ainsi que des expertises, de la formation et des connaissances en lien avec les responsabilités au sein de votre service.

	Noms et titre des postes	Principales responsabilités	Compétences
1			
2			
3			
4			
5			

• Politiques et gestion des ressources humaines

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Heures d'ouverture, processus de recrutement et d'embauche du personnel (affichage des offres d'emplois, entrevues d'embauche, validation de la certification, vérification des références, contrat, probation, manuel des employés, horaire de travail, plan de vacances, évaluation du rendement, formation et perfectionnement, grille de rémunération et d'avantages sociaux pour les différents postes

Plan d'action

- **Plan d'action et échéancier**

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- *Identification des étapes à réaliser ainsi que les échéanciers vous menant à pouvoir offrir votre service au cours des prochains mois (incluant les étapes d'application de licences d'opération, d'approbations gouvernementales, d'inspections et autres).*

	Actions	Échéancier
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Annexes :

• Plan financier

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Tableau ci-dessous à titre d'exemple à modifier et personnaliser au besoin.

Services	Groupe d'âge	Nombre d'enfants	Tarif mensuel	Mois d'opération	Nombre d'éducatrices et d'assistantes	Revenus annuels	Coût des salaires annuels
Garderie	moins de 18 mois	?	?	12 mois	? professionnels	?\$?\$
	18 à 36 mois	?	?	12 mois	? professionnels	?\$?\$
	30 mois à 5 ans	?	?	12 mois	? professionnels	?\$?\$
Total garderie							
Profitabilité du service sans les charges administratives: ?\$							
Garde scolaire	Élèves	?	?	10 mois	? professionnels	?\$?\$
Total garderie scolaire							
Profitabilité du service sans les charges administratives: ?\$							
Profitabilité des services combinés: ?\$							
Une direction pour les services: ?\$							
GRAND TOTAL sans les frais administratifs: ?\$							

• Pièces justificatives

Dans cette partie, voici une suggestion de contenu à développer et à adapter:

- Identification de tous les documents pertinents en appui à votre plan d'affaires. Par exemple, lettres d'appuis, certificat d'incorporation, les Statuts et règlements, un guide ou manuel de votre service, le programme éducatif, tableau des inscriptions, les politiques, les états financiers et autres.