

A photograph of a young child walking away from the camera down a gravel path in a lush, green forest. The child is wearing a light-colored t-shirt, light green shorts, and a wide-brimmed hat. They are holding a string attached to a large, heart-shaped, metallic pink balloon. The path is dappled with sunlight and shadows from the surrounding trees. The overall mood is peaceful and hopeful.

PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DE LA FAMILLE

**PLAN
STRATÉGIQUE
2019-2023**

MINISTÈRE DE LA FAMILLE

Coordination

Direction de la performance organisationnelle
Ministère de la Famille

Édition

Direction des communications
Ministère de la Famille

Le présent document peut être consulté sous la rubrique Publications du ministère de la Famille du site Web Québec.ca au www.quebec.ca/gouv/ministere/famille/publications.

Dépôt légal – novembre 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-85354-1 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-85353-4 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays

© Gouvernement du Québec – 2019

MESSAGE DU MINISTRE

Monsieur François Paradis

Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec



Monsieur le Président,

C'est un privilège pour moi de vous présenter le Plan stratégique 2019-2023 du ministère de la Famille. Comme ministre de la Famille, je constate tous les jours l'ampleur et l'importance de nos gestes dans l'intérêt des familles et des enfants du Québec. C'est pourquoi j'ai l'ambition que les actions que nous poserons au cours des prochaines années permettent de bâtir une société encore plus au diapason avec leurs besoins.

J'ai en tête un Québec qui place réellement l'enfant au cœur de ses priorités pour lui offrir le meilleur départ possible et faire en sorte qu'il développe son plein potentiel, peu importe son milieu de vie ou ses défis particuliers. Un Québec au sein duquel les familles peuvent compter sur un réseau de services éducatifs à l'enfance encore plus fort, où tous les enfants ont accès à des services de qualité, encadrés par un personnel éducateur qualifié et animé par l'amour des tout-petits.

Je pense à des milieux de vie encore mieux adaptés aux besoins propres des familles de chaque communauté. À un Québec où davantage de mesures sont mises en place pour assurer que la poursuite d'une carrière que nous passionne ne fait pas obstacle au désir d'avoir des enfants et vice-versa, et où les familles qui font face à des défis particuliers trouvent tout le soutien dont elles ont réellement besoin pour les relever.

J'aspire également à créer une société toujours plus respectueuse et inclusive, qui dit non au manque de respect et au rejet de la différence, et où nous travaillons ensemble à bâtir une norme sociale forte qui condamne toutes formes d'intimidation.

D'ici 2023, nous concentrerons donc nos efforts pour rehausser la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance, en plus d'en faciliter l'accès pour les enfants de moins de cinq ans qui ne fréquentent ni ce réseau ni le réseau du préscolaire. Nous diminuerons également le nombre de territoires où les places offertes ne suffisent actuellement pas pour accueillir tous les enfants. L'accès aux centres de pédiatrie sociale en communauté sera amélioré pour permettre à un maximum de familles de bénéficier de cette approche unique qui contribue de manière exceptionnelle au développement des tout-petits en situation de vulnérabilité. Nous miserons aussi sur l'élargissement du développement de politiques familiales municipales, de la conciliation famille-travail ainsi que du soutien au bénéfice des enfants qui vivent avec des besoins particuliers.

Parce que les familles et les enfants du Québec méritent ce qu'il y a de mieux, ce plan stratégique présente les objectifs élevés que nous nous fixons pour les quatre prochaines années afin de faire de cette ambition une réalité.



Mathieu Lacombe

Québec, novembre 2019

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE

Monsieur Mathieu Lacombe

Ministre de la Famille
425, rue Jacques-Parizeau, 4^e étage
Québec



Monsieur le Ministre,

Le développement du plein potentiel des enfants et le mieux-être des familles du Québec sont au cœur des préoccupations de l'ensemble du personnel du Ministère et guident nos interventions au quotidien. Nous avons d'ailleurs la volonté de faire évoluer nos façons de faire pour toujours mieux répondre à leurs attentes et à leurs besoins.

Le Plan stratégique 2019-2023 démontre cette détermination du Ministère à s'améliorer en tant qu'organisation, notamment sur le plan de la performance et du service à la clientèle. Au cours des prochaines années, nous consoliderons la mobilisation des employés en plus d'intégrer une gestion véritablement axée sur l'atteinte des résultats et de déployer une vision intégrée de l'approche client. Ce plan établit également les orientations, les objectifs et les cibles que nous nous fixons en vue de favoriser l'épanouissement des familles et des enfants, en plus de faire état des travaux en cours pour continuer à prévenir et contrer l'intimidation.

Pour assurer l'atteinte de ses objectifs, le Ministère peut compter sur des employés mobilisés qui se consacrent à sa mission. Ceux-ci ont d'ailleurs maintes fois démontré leur capacité à s'adapter et à relever des défis de taille. Je tiens à les remercier de l'excellent travail qu'ils accomplissent au quotidien. Le Ministère peut également s'appuyer sur des partenaires engagés qui collaboreront à la mise en œuvre du Plan stratégique 2019-2023. C'est d'ailleurs un privilège de collaborer avec eux.

Les membres du personnel et le réseau des partenaires sont animés d'une vive passion et c'est en travaillant ensemble que nous réussirons à trouver des idées et des solutions créatives pour toujours mieux répondre aux besoins des familles et des enfants du Québec.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a large, loopy 'P' followed by 'D' and 'B'.

Patrick Dubé

Québec, novembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	2
Partenariat	2
Contribution aux priorités gouvernementales	2
Chiffres clés au 31 mars 2019	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Contexte externe	5
Contexte interne	9
Bilan stratégique	11
CHOIX STRATÉGIQUES	13
Enjeu stratégique 1 > Une intervention axée sur le développement des enfants	13
Orientation 1 > Agir tôt et de manière concertée pour donner la chance à tous les enfants de développer leur plein potentiel	13
Objectif 1.1	
Rehausser la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance	14
Objectif 1.2	
Diminuer la proportion d'enfants de moins de 5 ans ne fréquentant ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire	15
Objectif 1.3	
Améliorer l'accès aux centres de pédiatrie sociale en communauté	16
Objectif 1.4	
Améliorer l'adéquation entre l'offre de places en services de garde éducatifs à l'enfance et les besoins des parents	17
Enjeu stratégique 2 > Une intervention publique adaptée aux réalités familiales	18
Orientation 2 > Soutenir le développement de milieux de vie et d'environnements favorables à l'épanouissement des familles	19
Objectif 2.1	
Soutenir le développement de politiques familiales municipales	19
Objectif 2.2	
Favoriser la conciliation famille-travail auprès des organisations et des entreprises partenaires	20
Objectif 2.3	
Accroître le soutien au bénéfice des enfants handicapés	21
Enjeu stratégique 3 > Une organisation performante au service des clientèles	22
Orientation 3 > Consolider la mobilisation du personnel	22
Objectif 3.1	
Assurer la mobilisation du personnel du Ministère	22
Orientation 4 > Améliorer l'expérience client	23
Objectif 4.1	
Augmenter le degré de satisfaction des clientèles à l'égard des services rendus par le Ministère	23
Objectif 4.2	
Impliquer la clientèle dans l'amélioration des services offerts en mode numérique	24
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 DU MINISTÈRE DE LA FAMILLE	25

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Contribuer à la vitalité et au développement du Québec en favorisant l'épanouissement des familles et le développement du plein potentiel des enfants.

Le ministère de la Famille (Ministère) assure la cohérence de l'action gouvernementale touchant les familles et les enfants. Ses actions s'inscrivent dans la volonté du gouvernement de réaffirmer l'importance de la famille et de donner la chance à tous les enfants d'aller au bout de leurs rêves. En ce sens, le Ministère élabore et met en œuvre des politiques, des programmes et des mesures qui répondent aux besoins de ceux-ci, tout en tenant compte de la diversité des réalités familiales et des milieux de vie. Il peut compter sur la collaboration de ses partenaires pour mener à bien sa mission.

Le Ministère favorise par ailleurs l'accessibilité et la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance (SGEE).

Il est également responsable de coordonner la lutte contre l'intimidation, sous toutes ses formes, à tous les âges, dans le monde réel et virtuel. Il contribue ainsi à créer une société toujours plus respectueuse et inclusive, dans l'intérêt des Québécoises et des Québécois.

Vision

Être l'organisation de référence en matière d'épanouissement des familles et de développement des enfants au Québec, reconnue comme un employeur de choix, pour l'excellence de son expérience client et pour sa performance.

Le Ministère sera la **référence** gouvernementale en ce qui a trait aux besoins des familles et des enfants du Québec. Il créera le lien entre les diverses actions gouvernementales qui les concernent, en plus d'en assurer la cohérence et veillera ainsi à ce que les énergies et les ressources soient investies aux bons endroits afin de soutenir de manière concrète ses clientèles.

Le Ministère entend se démarquer et être reconnu comme un **employeur de choix** pour favoriser l'attraction et la rétention d'un personnel qualifié.

Le Ministère entre en dialogue avec ses clientèles et ses partenaires afin de répondre de façon plus précise à leurs attentes. De plus, il leur offre un service basé sur une meilleure connaissance de leurs besoins, le tout dans une optique d'amélioration en continu de l'**expérience client**.

En misant sur l'atteinte de résultats mesurables et sur l'amélioration continue, le Ministère s'assure que ses actions aient des effets concrets, en plus d'avoir recours aux meilleures pratiques pour améliorer sa **performance organisationnelle**, dans l'intérêt de ses clientèles, de ses partenaires et de ses équipes.

Valeurs

Les actions du Ministère s'appuient sur les valeurs de l'administration publique que sont la compétence, la loyauté, l'impartialité, le respect et l'intégrité. À ces valeurs s'ajoutent :

- La **rigueur**, pour assurer la pertinence et la cohérence des actions de même qu'une saine gestion des fonds publics;
- L'**excellence**, qui guide toutes les actions du Ministère, que ce soit en ce qui concerne la réalisation de sa mission, la performance organisationnelle, les relations avec les partenaires ou le service à la clientèle;
- L'**engagement**, qui se traduit par la volonté du personnel de contribuer ensemble à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs du Ministère dans l'intérêt des familles et des enfants du Québec;
- La **collaboration**, qui implique le personnel, les partenaires et les clientèles, qui repose sur l'écoute et le partage d'information et qui s'exprime, notamment, par des exercices de consultation.

Partenariat

Le Ministère peut compter sur un vaste réseau de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux, notamment les services de garde éducatifs à l'enfance, les organismes communautaires Famille (OCF), les haltes-garderies communautaires (HGC) et les associations ou les regroupements qui les représentent. Il collabore aussi avec les organismes nationaux, régionaux et locaux qui contribuent à prévenir et à contrer l'intimidation, de même qu'avec les municipalités et les municipalités régionales de comté (MRC). Le Ministère participe notamment à plusieurs comités ainsi qu'à des tables nationales et régionales sur différents sujets et enjeux liés à la famille et aux enfants. En agissant en concertation avec ses partenaires, il favorise la complémentarité et l'efficacité des interventions.

Le Ministère entend poursuivre sur cette voie et consolider son approche de collaboration avec ses partenaires afin que ceux-ci agissent à titre de relayeurs et d'agents multiplicateurs en soutien à la réalisation de la mission du Ministère.

Contribution aux priorités gouvernementales

Développement durable

La Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 comporte 27 objectifs. Le ministère de la Famille contribue directement à 11 et indirectement à 5 de ces objectifs. Conformément à son Plan d'action de développement durable 2015-2020, le Ministère a mis en place un processus de prise en compte des principes de développement durable, qui vise, entre autres, à favoriser l'intégration des 16 principes de développement durable à ses politiques et à ses programmes.

L'exercice de prise en compte des 16 principes de développement durable liés à l'élaboration du présent plan

stratégique a permis de confirmer la contribution du Ministère à la moitié de ceux-ci. Les principes d'équité et solidarité sociale, de santé et qualité de vie et d'efficacité économique sont parmi les principes qui guident assurément les actions du Ministère. Dans les prochaines années, le Ministère continuera d'agir en adéquation avec l'environnement et les changements climatiques.

Transformation numérique

Au cours des prochaines années, le Ministère prévoit saisir les possibilités offertes par le numérique afin d'améliorer et de faciliter ses relations avec ses clientèles et ses partenaires.

Relativement à l'enjeu I de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 – « Le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens », le Ministère aligne désormais l'amélioration de ses services, de ses politiques et de ses programmes sur les besoins, les attentes et les commentaires formulés par ses clientèles et ses partenaires, dont les citoyens utilisateurs de ses services. Une mesure de la satisfaction de ceux-ci a ainsi été instaurée en juin 2019 et sera maintenant effectuée périodiquement. Le Ministère développe aussi le réflexe d'éviter que ses clientèles et ses partenaires aient à fournir une information déjà détenue dans l'organisation ou ailleurs dans l'administration publique.

Le Ministère déploie également des actions relatives à l'enjeu II de la Stratégie – « Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente » en misant sur la mobilisation et la créativité de son personnel et en augmentant sa transparence en rendant certaines données disponibles. Il a ainsi procédé à la publication d'un premier jeu de données en avril 2019 et entend poursuivre graduellement sur la même voie.

Occupation et vitalité des territoires

Le Ministère dispose d'un plan d'action lui permettant de contribuer à l'atteinte des objectifs de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022. Ce plan prévoit le déploiement d'une série d'actions dans 16 régions du Québec.

Pour les prochaines années, le Ministère entend maintenir la considération des différences régionales dans sa prestation de services. Ainsi, le Ministère poursuit son implication, que ce soit par la création de nouvelles places en services de garde, par le programme de financement des infrastructures, par sa participation aux différentes instances de concertations régionales, par son soutien à la réussite éducative ou par des subventions pour la lutte contre l'intimidation. Tous ces éléments permettent aux différentes régions de travailler leurs priorités.

Saine gestion des fonds publics et des ressources

Pour atteindre les objectifs du Ministère et du gouvernement, les fonds publics doivent être administrés avec prudence et les ressources doivent être utilisées judicieusement. Pour contribuer à l'atteinte des objectifs gouvernementaux, le Ministère entend donc poursuivre ses efforts pour assurer une saine gestion des deniers qui lui sont confiés. Il peut compter sur une base solide sur laquelle s'appuyer puisque la planification et les suivis budgétaires structurés lui permettent annuellement de respecter ses budgets.

Chiffres clés au 31 mars 2019

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
436 755 ¹	Enfants de 0 à 4 ans
305 083	Places existantes dans tous types de services de garde éducatifs à l'enfance reconnus confondus
2 371,2 M\$	En financement (crédits d'affectation) des services de garde éducatifs subventionnés
1 573	Centres de la petite enfance
161	Bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial
12 779	Responsables d'un service de garde en milieu familial
714	Garderies subventionnées
1 283	Garderies non subventionnées
39	Centres de pédiatrie sociale en communauté en activité
270	Organismes communautaires Famille (OCF)
19,7 M\$	Budget total annuel du Programme OCF
243	Haltes-garderies communautaires (HGC)
4 M\$	Budget total annuel du Programme HGC
154	Organisations et entreprises qui s'associent aux mesures mises en place par le Ministère en matière de conciliation famille-travail
883	Municipalités et municipalités régionales de comté qui ont élaboré ou qui sont en cours d'élaboration d'une politique familiale municipale
139	Regroupements locaux de partenaires en petite enfance

1. Donnée au 31 décembre 2018.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Une volonté de développer le plein potentiel de tous les enfants

En 2018, ce sont 436 755 enfants âgés de 0 à 4 ans qui grandissent dans l'ensemble du Québec. Actuellement, plus d'un enfant sur 4 n'a pas acquis une base solide pour soutenir pleinement son développement et ses apprentissages à son entrée à la maternelle. En effet, selon l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle 2017, 27,7 % des enfants de 5 ans qui fréquentent la maternelle présentent une vulnérabilité dans au moins 1 des 5 domaines de développement. Cela représente près de 23 790 enfants. Cette proportion est plus élevée que celle de l'enquête de 2012 et plus marquée chez les garçons que chez les filles. Près de la moitié de ces enfants présentent une vulnérabilité dans 1 seul domaine, le quart dans 2 domaines et l'autre quart dans 3 domaines ou plus.

Répartition des vulnérabilités selon les domaines de développement

10,2 % | Compétences sociales

10,6 % | Santé physique et bien-être

11,1 % | Habiletés de communication et connaissances générales

11,1 % | Développement cognitif et langagier

11,5 % | Maturité affective

Les enfants issus de milieux défavorisés sont plus nombreux en proportion à éprouver de la difficulté dans l'un de ces domaines. Environ 1 enfant de 0 à 5 ans sur 7 grandit dans une famille à faible revenu et 1 ménage québécois ayant au moins un enfant de moins de 6 ans sur 10 est en situation d'insécurité alimentaire. Par ailleurs, c'est 1 famille sur 10 qui n'a pas accès à un médecin de famille ou à un pédiatre pour ses enfants de 0 à 5 ans, alors qu'une évaluation médicale complète de l'enfant assure qu'il reçoive les meilleurs soins et peut faire une grande différence dans son développement.

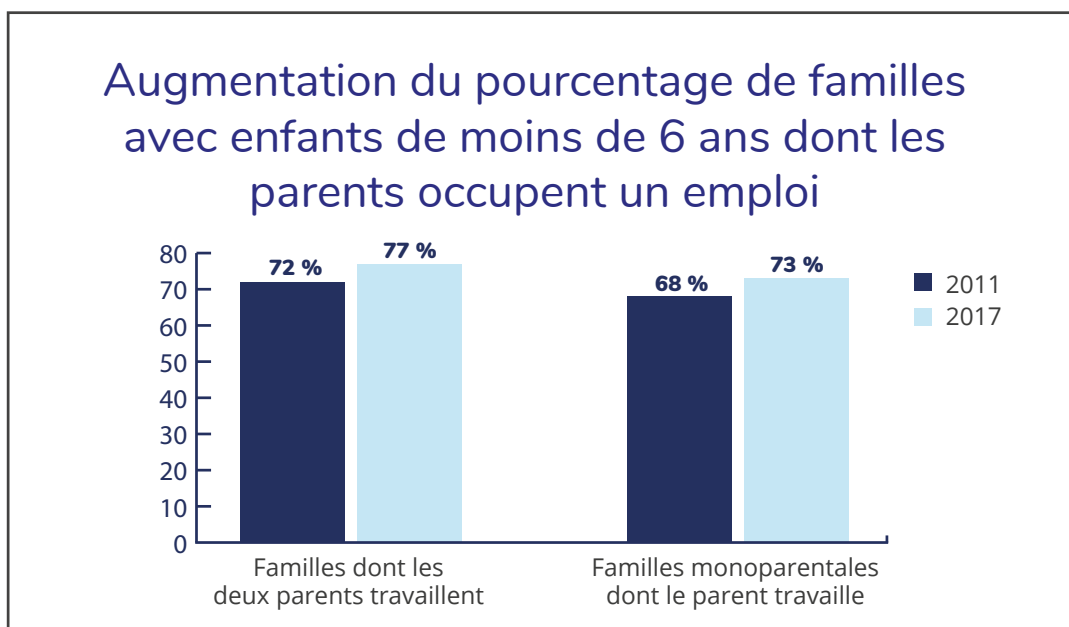
Devant cette situation, le gouvernement a réitéré l'importance d'agir tôt et de manière concertée pour faire en sorte que chaque enfant puisse se développer pleinement. Il est donc essentiel de profiter de toutes les occasions pour reconnaître les retards de développement chez les tout-petits et mettre à contribution toutes les ressources disponibles pour y répondre adéquatement.

Des conditions favorables à l'épanouissement des familles

Pour offrir aux enfants la chance de s'épanouir, il importe de donner aux parents les outils qui leur permettent d'être les principaux acteurs du développement de leurs enfants. Il est également primordial de réunir les conditions qui sont favorables à l'épanouissement des familles québécoises. C'est pourquoi le gouvernement a réaffirmé l'importance de la famille et a exprimé clairement sa volonté de les soutenir davantage.

Le Québec compte 2 257 560 familles, dont 1 286 809 avec enfants. En 2018-2019, 90,8 % de la population québécoise résidait dans une municipalité impliquée dans une démarche d'élaboration d'une politique familiale municipale (PFM). Le Ministère dispose en effet, depuis plusieurs années, d'un Programme de soutien aux politiques familiales municipales qui offre un soutien financier et technique aux municipalités et aux MRC admissibles qui souhaitent se doter d'une PFM. L'objectif du programme est de favoriser la création de milieux de vie inclusifs, bienveillants et sécuritaires.

Les familles québécoises ont des besoins et des réalités diversifiés. Pour les familles avec enfants, la conciliation famille-travail constitue toujours une priorité et un défi.



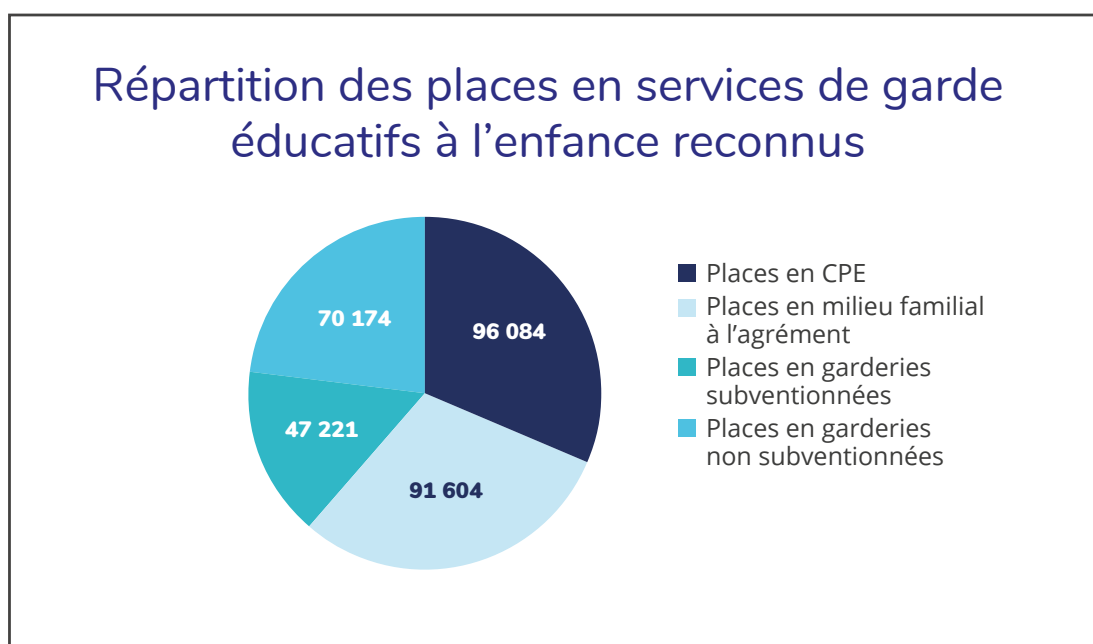
On observe un manque d'adéquation entre les besoins de garde des parents avec des horaires irréguliers, notamment les parents étudiants, et l'offre de garde actuelle. On remarque aussi qu'ils utilisent les services de garde de façon discontinue. Il est donc difficile de créer une masse critique suffisante pour offrir et pérenniser des services de garde atypiques. Pour répondre à ce besoin de garde, le Ministère a mis en place un projet-pilote qui permet d'expérimenter auprès des parents de nouvelles formules de garde à horaires atypiques, complémentaires à celles offertes actuellement dans le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance.

Par ailleurs, certaines familles doivent également composer avec les besoins particuliers d'un ou de plusieurs enfants. Le gouvernement offre un éventail de mesures pour les soutenir et plusieurs milliers d'enfants bénéficient chaque année de l'une ou plusieurs de ces mesures. Le gouvernement s'est d'ailleurs engagé à accroître cette aide pour soutenir davantage de familles. Des étapes importantes ont été franchies

avec la bonification du Supplément pour enfant handicapé nécessitant des soins exceptionnels (SEHNSE) et de la Mesure exceptionnelle de soutien à l'intégration dans les services de garde pour les enfants handicapés ayant d'importants besoins (MES).

Une offre élargie de services éducatifs à l'enfance

Pour que chaque enfant ait accès à des services de qualité qui répondent à ses besoins propres, de la naissance à l'entrée à l'école, et pour faciliter la conciliation famille-travail, le Québec peut actuellement s'appuyer sur un réseau bien établi de services de garde éducatifs à l'enfance. Au 31 mars 2019, le réseau compte un nombre total de 305 083 places, dont 234 909 sont subventionnées. Le gouvernement met tout en œuvre pour assurer la pérennité de ce réseau ainsi que la qualité des services offerts.



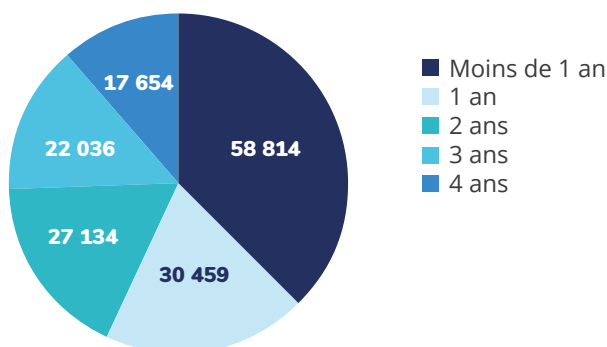
Pour assurer le déploiement harmonieux du réseau, basé sur une planification territoriale qui tient compte des besoins réels des familles, le Ministère produit des estimations statistiques sur l'offre et la demande de places. Grâce à la disponibilité de nouvelles données, le modèle d'estimation a été mis à jour à l'été 2019 et permet de dresser un portrait encore plus précis de l'offre et de la demande de places en services de garde éducatifs à l'enfance au Québec. De plus, le Ministère déploie présentement un plan d'accélération de l'accessibilité des places en services de garde éducatifs à l'enfance. L'objectif est de maximiser la disponibilité des places dans les services de garde. Les mesures annoncées permettront à un plus grand nombre d'enfants d'avoir accès à des services de qualité dans un délai raisonnable.

Pour élargir encore davantage l'offre de services éducatifs à l'enfance et offrir toujours plus de choix aux parents, le gouvernement s'est engagé à déployer la maternelle 4 ans pour qu'elle soit accessible à tous à compter de 2023-2024. L'objectif est que tous les enfants puissent avoir accès à des services éducatifs de qualité, dans l'un ou l'autre des réseaux, pour identifier le plus rapidement possible les difficultés éventuelles et leur donner le soutien dont ils ont besoin.

Un souci particulier pour les enfants vulnérables

Actuellement, ce sont 156 097 enfants d'âge préscolaire, soit environ 36 % des enfants de 0 à 4 ans, qui ne fréquentent ni un service de garde éducatif à l'enfance reconnu ni une classe de maternelle 4 ans. Ceux-ci se retrouvent donc à la maison ou dans des services de garde non reconnus. On constate que les enfants de milieux défavorisés fréquentent moins les services éducatifs à l'enfance que les autres.

Répartition des enfants hors SGEE reconnu et hors préscolaire 4 ans par tranche d'âge



Pour favoriser le développement du plein potentiel des tout-petits et mieux comprendre la situation de ces milliers d'enfants qui ne fréquentent aucun service éducatif, le gouvernement du Québec a mis en place un comité-conseil *Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel*. Ce dernier a notamment pour mandat de réaliser un état de situation en vue de définir le profil des enfants les plus vulnérables à joindre prioritairement, de mieux comprendre les barrières d'accès aux différents services éducatifs et de recommander les stratégies les plus porteuses à déployer.

Également, depuis 2009, dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon (Fondation), une somme de 40 M\$ par année est investie pour favoriser le développement des enfants de 0 à 5 ans vivant en situation de pauvreté. Une société de gestion nommée Avenir d'enfants a été créée afin d'administrer ces sommes et de les attribuer. Ce partenariat, qui prendra fin en septembre 2020, a permis de mobiliser une foule de partenaires régionaux et locaux qui mettent en œuvre des actions probantes visant à soutenir le développement des jeunes enfants ainsi que leurs parents.

Une main-d'œuvre recherchée

Le Québec fait actuellement face à une rareté grandissante de la main-d'œuvre. Le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance n'échappe pas à cette réalité et doit composer avec des difficultés d'attraction et de rétention du personnel éducateur qualifié.

Face à ce défi, le Ministère a produit un plan d'action sur la gestion stratégique de la main-d'œuvre qualifiée, dont le déploiement des actions est amorcé en collaboration avec plusieurs partenaires. Une démarche conjointe est d'ailleurs initiée impliquant, notamment, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ainsi que le ministère de la Famille. Le Ministère souhaite, entre autres, assurer l'arrimage des actions visant l'accroissement du nombre d'éducatrices et d'éducateurs qualifiés, l'attraction, la rétention et le développement de la main-d'œuvre.

La poursuite de la lutte contre l'intimidation

La mobilisation des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux se poursuit pour favoriser des milieux de vie plus inclusifs, respectueux et sécuritaires. Malgré les gains effectués, notamment grâce aux efforts de sensibilisation, l'intimidation est toujours présente et touche principalement les jeunes. En effet, selon l'Institut national de santé publique du Québec, environ 20 % des jeunes Canadiens seraient victimes d'intimidation dite traditionnelle et en seraient principalement la cible en raison de leurs différences, que ce soit sur le plan de l'apparence, du poids, d'un handicap, de leur couleur de peau, de leur religion, de leur pays d'origine ou de leur sexe.

Depuis le lancement du Plan d'action concertée pour prévenir et contrer l'intimidation *Ensemble contre l'intimidation, une responsabilité partagée 2015-2018*, d'autres défis liés à l'intimidation ont été soulevés, notamment la cyberintimidation. Ces défis rendent nécessaire l'amorce de travaux permettant d'actualiser les enjeux auxquels peuvent être confrontés les différents milieux. C'est pourquoi le plan a été prolongé jusqu'au 31 mars 2020. Ce prolongement permet de mener à terme l'état des lieux, tout en s'assurant du maintien des mesures porteuses.

Le gouvernement souhaite ainsi élaborer une suite qui répondra adéquatement aux besoins réels de la population. Les constats qui influencent cette volonté sont, notamment :

- la multiplicité des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux qui posent des actions en matière de lutte contre l'intimidation;
- la difficulté à évaluer les retombées réelles des actions gouvernementales sur le phénomène intangible qu'est l'intimidation;
- le besoin de cohérence entre les initiatives gouvernementales concernant la violence sous toutes ses formes.

Pour assurer une cohérence avec les éléments qui seront définis dans le prochain plan d'action, les objectifs liés à l'intimidation seront ajoutés lors d'une mise à jour ultérieure du plan stratégique.

Contexte interne

L'ambition d'être plus performant

Le gouvernement s'est engagé à accroître les services aux citoyens, tout en assurant des gains d'efficacité au sein de l'appareil gouvernemental. Le Ministère a la volonté de participer à cet exercice collectif et d'améliorer sa performance organisationnelle. C'est pourquoi une réflexion préalable au processus de planification

stratégique a été entamée. Cette démarche comprend, notamment, un sondage organisationnel mené auprès des employés et une analyse de la performance du Ministère selon le QUALImètre, un modèle développé par le Mouvement québécois de la qualité. Les résultats de cette démarche font ressortir l'importance de consolider la mobilisation des employés, d'assurer une saine gestion, d'intégrer une gestion réellement axée sur l'atteinte de résultats mesurables et d'améliorer le service à la clientèle.

L'atteinte des objectifs

Pour mener à bien sa mission, le Ministère compte sur plusieurs partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. Toutefois, l'élément central qui lui permet d'atteindre ses objectifs demeure l'implication et l'engagement de ses quelque 465 employés répartis sur le territoire québécois. L'organisation a d'ailleurs maintes fois démontré sa capacité à s'adapter et à relever des défis de taille.

Bien que pouvant s'appuyer sur des employés possédant une solide expertise, le Ministère n'est toutefois pas à l'abri des départs à la retraite, des mouvements de personnel et des difficultés d'attraction dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. Au cours des dernières années, le mouvement de personnel a légèrement augmenté. Ainsi, le nombre de départs lié, entre autres, à un rythme de dotation plus soutenu dans l'ensemble de la fonction publique, nécessite que le Ministère se dote de moyens qui contribueront à répondre aux défis futurs en matière d'attraction et de rétention. En 2018-2019, des travaux ont débuté pour développer un portrait prévisionnel de la main-d'œuvre qui a pour objectif de maintenir l'expertise du personnel du Ministère dans un contexte de mobilité des ressources.

Pour assurer l'atteinte des objectifs du Ministère, il est possible d'aller encore plus loin pour consolider la mobilisation des employés, recruter les meilleurs et encourager une culture de partage des connaissances au sein de l'organisation.

L'intégration d'une gestion axée sur les résultats

Dans le but d'améliorer l'efficacité et les pratiques relatives à la reddition de comptes, la gestion axée sur les résultats permet de prioriser l'atteinte de résultats concrets et réalistes. Cette façon de faire aide grandement à clarifier les priorités et à aligner les actions en conséquence. Elle permet d'assurer une évaluation de leur efficacité et de leur efficience, en plus de favoriser la transparence et d'ajuster les programmes, les mesures et les façons de faire selon les résultats obtenus. Afin d'améliorer sa performance et de réaliser sa mission et sa vision tout en répondant aux priorités gouvernementales, le Ministère a donc la volonté d'intégrer une gestion véritablement axée sur les résultats et l'amélioration continue.

Le service à la clientèle

Bien que le Ministère puisse s'appuyer sur une connaissance approfondie des opérations pour répondre aux questions de ses clientèles et de ses partenaires, le Ministère a la volonté de mieux connaître leurs attentes et le niveau de satisfaction à son égard. Un processus pour sonder périodiquement les clientèles et les partenaires a donc été mis en place.

Un suivi des principaux indicateurs de satisfaction sera dorénavant effectué pour assurer une qualité de services dans une perspective d'amélioration continue. Les éléments suivants seront notamment évalués par les différentes clientèles du Ministère :

- la qualité et l'accessibilité de l'information;
- le traitement confidentiel des demandes;
- la qualité des services et l'efficacité des démarches pour les obtenir;
- les relations entre les partenaires et le Ministère;
- la satisfaction générale.

Le Ministère ainsi que ses clientèles et ses partenaires ont tout à gagner à développer et à déployer une vision intégrée de l'approche client ainsi qu'à améliorer la qualité et la disponibilité de l'information sur son site Web.

Bilan stratégique

À la lumière de l'évaluation du Plan stratégique 2017-2022 et des rapports annuels de gestion du Ministère, il importe de souligner certaines réalisations des deux premières années d'exécution de ce plan, soit :

- l'accroissement de la visibilité de la Politique familiale québécoise par la mise en ligne d'une vitrine Web à l'intention des parents;
- la poursuite de la mobilisation régionale et locale en faveur du développement des jeunes enfants;
- le maintien du Plan d'action concerté pour prévenir et contrer l'intimidation : *Ensemble contre l'intimidation, une responsabilité partagée 2015-2018* et l'élaboration des suites à lui donner;
- l'amorce de l'évaluation de la qualité éducative des SGEE dans une optique d'amélioration continue;
- le soutien au développement global des jeunes enfants, un engagement réitéré avec l'annonce de la volonté du gouvernement d'agir tôt et de manière concertée pour assurer la réussite éducative des enfants;
- l'accélération de la création de places en services de garde avec l'objectif de viser l'adéquation, sur le plan territorial, entre le nombre de places offertes en SGEE reconnus et les besoins des parents.

L'analyse du Plan stratégique 2017-2022 permet cependant de constater que les indicateurs et les cibles choisis mesuraient principalement les actions de l'organisation plutôt que les effets concrets pour la population. De plus, peu d'entre eux permettaient annuellement de démontrer l'atteinte des résultats de l'organisation.

Le Ministère souhaite dorénavant mesurer les bénéfices réels de ses actions pour les familles et les enfants du Québec. Au terme des 4 prochaines années, il a l'ambition de pouvoir démontrer clairement, chiffres à l'appui, qu'il a fait une véritable différence dans leur quotidien.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu stratégique 1

Une intervention axée sur le développement des enfants

La volonté du gouvernement est d'agir tôt et de manière concertée auprès des tout-petits, afin de répondre aux besoins spécifiques de chacun de ceux-ci avant même leur entrée à la maternelle à 5 ans. L'objectif consiste à favoriser le développement du plein potentiel de chaque enfant et leur réussite éducative.

Le premier enjeu du Ministère est donc de s'assurer que son intervention favorise le développement optimal des tout-petits, en tenant compte de leur profil particulier et de leurs besoins diversifiés, de manière à diminuer les inégalités et à faire en sorte que chaque enfant puisse débiter son parcours scolaire avec tous les outils nécessaires pour réussir. Les difficultés peuvent être influencées par différents facteurs, tels le milieu socio-économique de l'enfant, la fréquentation d'un milieu de garde de qualité ou l'accès à des soins de santé et à des services adéquats. C'est pourquoi le Ministère oriente ses priorités de manière à agir le plus tôt possible pour détecter rapidement les obstacles que pourraient rencontrer les tout-petits et y apporter une réponse appropriée.

Orientation 1

Agir tôt et de manière concertée pour donner la chance à tous les enfants de développer leur plein potentiel

Les actions de trois ministères visent à consolider les efforts pour améliorer l'accessibilité, la qualité et la continuité des services éducatifs, détecter rapidement les vulnérabilités de certains enfants et intervenir dès leurs premières années de vie.

Dans le cadre de cette approche concertée :

- Le ministère de la Famille mettra en œuvre des stratégies pour rejoindre les parents des enfants qui ne fréquentent pas de services éducatifs, en particulier ceux issus de milieux défavorisés et ceux issus de l'immigration, en vue de leur offrir un service éducatif répondant à leur besoin;
- Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur déploiera la maternelle 4 ans à temps plein partout au Québec, permettant ainsi de s'assurer que plus d'enfants aient accès à des services éducatifs offerts par l'État;
- Le ministère de la Santé et des Services sociaux déploiera le Programme agir tôt, qui prévoit le rehaussement des services professionnels d'intervention précoce et l'accès graduel à une plateforme numérique permettant de dépister les retards de développement chez les enfants.

Le Ministère entend ainsi orienter ses actions pour soutenir le développement du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance et en rehausser la qualité, tout en s'assurant que les enfants provenant de milieux défavorisés bénéficient de services adéquats pour se développer pleinement.

Objectif 1.1

Rehausser la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance

Indicateur de performance

- **Taux de réussite des services de garde éducatifs à l'enfance à l'évaluation de la qualité éducative**

Cible

- **Porter à 82 % le taux de réussite des services de garde éducatifs à l'enfance à l'évaluation de la qualité éducative en 2022-2023**

La fréquentation d'un service de garde de qualité favorise le développement global des enfants puisque ce milieu constitue le premier maillon du parcours d'une éducation réussie. Des interventions efficaces permettent de corriger à temps les retards ou les écarts avant qu'ils ne se transforment en véritables difficultés.

Plusieurs actions et programmes mis en place par le Ministère favorisent le rehaussement de la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance. À titre d'exemple, le Ministère a effectué récemment la révision du programme éducatif *Accueillir la petite enfance* afin de l'enrichir à partir des nouvelles connaissances portant sur le développement et l'intervention auprès des jeunes enfants. Ce programme oriente les services de garde éducatifs en matière d'éducation à la petite enfance et vise à outiller le personnel, à promouvoir la cohérence entre les milieux de garde ainsi qu'à favoriser l'arrimage de l'ensemble des interventions faites auprès des jeunes enfants et de leur famille. Le Ministère s'est aussi engagé à donner de la formation aux SGEE sur cette nouvelle version du programme éducatif.

De plus, le Ministère oblige maintenant les SGEE à tenir un dossier éducatif de l'enfant qui permettra aux éducatrices ou aux éducateurs et aux parents de mieux suivre le développement des tout-petits. Ce dossier vise un triple objectif, soit colliger les renseignements relatifs au développement de l'enfant, renforcer la détection de difficultés et favoriser la transmission de l'information dans le cadre des différentes transitions de l'enfant, dont celle vers l'école. Le Ministère travaille d'ailleurs en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux pour s'assurer de la complémentarité des outils mis en place ainsi que de la continuité des services entre les réseaux de la santé et des services de garde éducatifs à l'enfance.

Par ailleurs, l'un des facteurs qui contribuent à assurer la qualité des services éducatifs est l'embauche d'un personnel compétent. En guidant et en accompagnant les tout-petits dans leurs activités quotidiennes, les éducatrices et les éducateurs jouent un rôle essentiel dans le développement des jeunes enfants et contribuent à améliorer leur vie et celle de leur famille. C'est pourquoi, en concertation avec des acteurs clés du réseau des services de garde, le Ministère a élaboré un plan d'action afin de favoriser l'accroissement du nombre d'éducatrices et d'éducateurs qualifiés pour répondre au besoin de main-d'œuvre.

Les effets de cet ensemble de mesures pourront être appréciés grâce à la nouvelle mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative du Ministère. Depuis le 8 décembre 2017, tous les prestataires de services de garde éducatifs à l'enfance doivent en effet participer à un processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative. Cette évaluation est réalisée grâce à des observations de groupes d'enfants à l'aide

d'outils d'évaluation scientifiquement reconnus et à des entrevues avec le personnel éducateur et de gestion, en plus d'un questionnaire destiné aux parents. Elle permet de mesurer l'application des dimensions de la qualité éducative, conformément au programme éducatif *Accueillir la petite enfance*.

La mise en œuvre du processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative se fait de manière progressive dans le réseau. Une première phase d'implantation a débuté au printemps 2019 auprès des centres de la petite enfance et des garderies accueillant des groupes d'enfants âgés de 3 à 5 ans. Bien qu'il soit encore difficile d'établir une mesure de départ pour cet objectif, dans l'intérêt des tout-petits, le Ministère se donne comme ambition que la grande majorité des services éducatifs à l'enfance évalués annuellement réussissent leur évaluation de la qualité d'ici 2023.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux de réussite des services de garde éducatifs à l'enfance à l'évaluation de la qualité éducative	75 %	77 %	79 %	82 %

Objectif 1.2

Diminuer la proportion d'enfants de moins de 5 ans ne fréquentant ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire

Indicateur de performance

- **Proportion des enfants de moins de 5 ans qui ne fréquentent ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire**

Cible

- **Porter à 29 % la proportion des enfants ne fréquentant ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire en 2022-2023**

Actuellement, 36 % des enfants d'âge préscolaire ne fréquentent aucun service éducatif. Le Ministère a la volonté que ceux qui le désirent puissent avoir accès à des services de qualité, que ce soit en service de garde éducatif à l'enfance, à la maternelle 4 ans ou dans tout autre lieu les accueillant. Cela permettra, entre autres, d'identifier rapidement les difficultés que certains enfants pourraient rencontrer et de leur offrir le soutien dont ils ont besoin.

Grâce à ces actions, le Ministère a l'ambition de porter à 29 % la proportion des enfants qui ne profitent d'aucun service éducatif soutenu par le gouvernement au cours des 4 prochaines années. Il importe de préciser que l'action du Ministère ciblera en priorité les enfants qui représentent certaines vulnérabilités et pour lesquels la fréquentation d'un service de garde éducatif à l'enfance de qualité serait bénéfique.

Le Ministère est également conscient que les enfants de moins d'un an, qui représentent 38 % du nombre total d'enfants d'âge préscolaire ne fréquentant aucun service éducatif, demeureront probablement avec leurs parents. Dans ce contexte, la cible de 29 % que s'est fixée le Ministère est fort ambitieuse et permettra certainement de mieux soutenir les enfants présentant des vulnérabilités en leur permettant de fréquenter un service éducatif de qualité.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Proportion des enfants de moins de 5 ans qui ne fréquentent ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire	35 %	33 %	31 %	29 %

Objectif 1.3

Améliorer l'accès aux centres de pédiatrie sociale en communauté

Indicateur de performance

- **Taux d'augmentation du nombre d'enfants qui ont bénéficié des services d'un centre de pédiatrie sociale en communauté**

Cible

- **En 2022-2023, augmentation de 45 % par rapport au résultat mesuré en 2018-2019**

Le gouvernement du Québec contribue au déploiement d'un réseau de centres de pédiatrie sociale en communauté pour joindre les enfants en situation de grande vulnérabilité. Il s'agit d'une approche unique qui allie l'expertise de la médecine, du droit et du travail social pour permettre de dépister, de réduire ou d'éliminer les éléments qui nuisent au développement optimal des enfants provenant de milieux défavorisés. Cette approche vise à leur offrir les meilleurs soins possible, en plus d'intervenir efficacement auprès de leur famille, et ce, en collaboration et en complémentarité avec les organismes du milieu. Il s'agit d'une initiative porteuse qui contribuera à donner à chaque enfant la chance de développer son plein potentiel. C'est pourquoi le Ministère souhaite rendre la pédiatrie sociale en communauté accessible au plus grand nombre d'enfants.

En 2018-2019, 41 centres de pédiatrie sociale en communauté avaient été reconnus dans le cadre du partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation du Dr Julien, dont celui de la Nation Atikamekw Nehirowisiw de Manawan, le premier centre de pédiatrie sociale en communauté autochtone non conventionnée. Sur ces 41 centres, 39 sont en activité et offrent des services cliniques aux enfants et 2 autres ouvriront en 2019-2020. Au 31 mars 2019, 8 792 enfants avaient bénéficié des services d'un centre de pédiatrie sociale en communauté. L'objectif est de rendre accessible la pédiatrie sociale en communauté à plus de 12 750 enfants en 2022-2023, ce qui représente une augmentation de 45 %. Le Ministère choisit donc des cibles audacieuses pour maintenir graduellement l'augmentation au cours des prochaines années.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux d'augmentation du nombre d'enfants qui ont bénéficié des services d'un centre de pédiatrie sociale en communauté	+ 10 % par rapport à 2018-2019	+ 19 % par rapport à 2018-2019	+ 31 % par rapport à 2018-2019	+ 45 % par rapport à 2018-2019

Objectif 1.4

Améliorer l'adéquation entre l'offre de places en services de garde éducatifs à l'enfance et les besoins des parents

Indicateurs de performance

- **Pourcentage des territoires de bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial en situation de déficit de places**
- **Taux de réalisation de la création des 15 000 places en CPE ou garderies privées subventionnées annoncées**

Cibles

- **15 % des territoires en déficit de places en 2022-2023**
- **90 % des 15 000 places en CPE ou garderies privées subventionnées annoncées créées d'ici 2022-2023**

En plus de rehausser la qualité des services éducatifs à l'enfance, le Ministère a la volonté que l'offre de places en services de garde réponde plus adéquatement à la demande des familles, partout au Québec. Il compte donc poursuivre, et même intensifier, le déploiement du réseau pour améliorer l'équilibre entre l'offre de places subventionnées et les besoins des parents, puisque l'on constate actuellement que l'offre ne répond pas toujours à la demande sur l'ensemble du territoire québécois. L'Institut de la statistique du Québec prévoit une hausse d'un peu plus de 18 000 enfants âgés de 0 à 3 ans d'ici 2024, ce qui confirme la nécessité d'élargir le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance.

Au 31 décembre 2018, on estimait que 58 territoires sur les 161 que compte le Québec étaient en déficit de places, soit 36 %. En tenant compte de la réalisation en cours de 15 000 places subventionnées, de la création de places additionnelles, et des places libérées par l'implantation de la maternelle 4 ans, le Ministère estime que cela permettra l'accès à environ 50 000 places en SGEE. Toutefois, il faut aussi prendre en considération les facteurs qui pourraient venir influencer l'atteinte des résultats, notamment la réponse des parents à l'offre élargie de maternelle 4 ans et la possible mobilité géographique de clientèles. Cela dit, il demeure essentiel de viser une couverture optimale de l'ensemble du territoire. C'est pour cette raison que le Ministère s'est doté de cibles annuelles lui permettant de faire passer le pourcentage des territoires de bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial en situation de déficit de places à 15 % en 2022-2023.

Concernant le développement de places, rappelons que le Ministère a fait l'annonce, le 20 février 2019, d'un plan d'accélération de l'accessibilité des places en service de garde éducatif à l'enfance.

D'abord, le Ministère a mis en place des mesures d'assouplissement permettant d'accélérer la réalisation de près de 11 000 places subventionnées en installation octroyées en 2011 et en 2013, et ce, dans le but de les rendre disponibles le plus rapidement possible. Tout demandeur devait en effet prendre l'engagement de réaliser les projets dans un délai maximal de 24 mois. De plus, 1 691 places subventionnées se sont ajoutées au nombre des places en réalisation à la suite d'un appel de projets ciblé qui a eu lieu en 2018. Un autre appel de projets a été lancé le 20 mars 2019 pour permettre la création de 2 500 places afin de répondre aux besoins urgents de certaines clientèles. La réalisation de toutes ces nouvelles places bénéficiera des mêmes mesures d'assouplissement.

Le Ministère s'est doté de cibles qui tiennent compte à la fois des besoins pressants des parents et des capacités de réalisation des demandeurs, lesquels pourraient, par ailleurs, décider d'abandonner un projet en cours de route, ce qui impliquerait une redistribution des places retournées au Ministère. Dans ce contexte, le Ministère vise que 90 % des 15 000 places annoncées soient rendues disponibles pour les parents du Québec d'ici 2022-2023.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Pourcentage des territoires de bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial en situation de déficit de places	35 %	30 %	25 %	15 %
Taux de réalisation de la création des 15 000 places en CPE ou garderies privées subventionnées annoncées	5 %	20 %	45 %	90 %

Enjeu stratégique 2

Une intervention publique adaptée aux réalités familiales

Assise de notre société, la famille apporte une contribution incontournable au développement du Québec. C'est pourquoi le gouvernement a réaffirmé toute son importance et vise à accroître le soutien qu'il lui apporte, notamment en valorisant l'action des partenaires et en favorisant leur engagement et leur mobilisation envers les familles québécoises. Il s'agit d'une volonté claire de renforcer les capacités des différents organismes qui accompagnent les parents et les aident à assumer pleinement leur rôle. Le gouvernement a également fait entendre sa volonté d'augmenter concrètement la capacité financière des familles québécoises et souhaite notamment qu'elles aient plus d'argent dans leur portefeuille. Ainsi, lors de la présentation du *Point sur la situation économique et financière du Québec* de l'automne 2019, le gouvernement a rempli pleinement ses engagements d'abolir la contribution additionnelle des services de garde subventionnés et de bonifier l'Allocation famille d'ici le 1^{er} janvier 2020.

Pour contribuer à la vision gouvernementale, le deuxième enjeu du Ministère consiste à adapter son intervention aux besoins des familles. Ces dernières présentent plusieurs particularités et il serait difficile d'adopter une formule unique en ce qui concerne le soutien qui leur est offert. On constate toutefois qu'il doit être accentué et mieux ciblé pour leur permettre de s'épanouir pleinement, notamment sur le plan de leur milieu de vie, de la conciliation famille-travail ou encore de l'aide pour les enfants qui vivent avec des besoins particuliers. L'intervention publique doit donc être orientée de manière à tenir compte des besoins divers des familles et à y apporter une réponse adéquate.

Orientation 2

Soutenir le développement de milieux de vie et d'environnements favorables à l'épanouissement des familles

Le Ministère oriente ses actions pour répondre aux attentes variées des familles en favorisant la création de milieux de vie qui leur offrent des services réellement adaptés à leurs différents besoins. Pour y parvenir, le Ministère peut compter sur des partenaires engagés qui ont à cœur le mieux-être des parents et des enfants du Québec. Il mise donc, notamment, sur la connaissance précise des milieux que détiennent les acteurs locaux et régionaux pour assurer l'adéquation entre les actions posées et les réalités des familles, sur l'ensemble du territoire.

En effet, le Ministère peut notamment compter sur les municipalités et les MRC, les organismes communautaires Famille, les haltes-garderies communautaires, les regroupements locaux de partenaires en petite enfance, en plus des différentes organisations et entreprises qui sont actives dans les différentes régions du Québec.

Objectif 2.1

Soutenir le développement de politiques familiales municipales

Indicateur de performance

- **Taux de municipalités et de MRC impliquées dans une démarche de PFM**

Cible

- **76 % des municipalités et des MRC impliquées dans une démarche de PFM en 2022-2023**

Les municipalités et les MRC sont des acteurs clés qui favorisent le mieux-être des familles. Proches des citoyens, elles peuvent adapter rapidement leurs programmes et leurs services aux besoins exprimés. En 2018-2019, le Ministère comptait 844 municipalités et 39 MRC impliquées dans une démarche d'élaboration d'une politique familiale municipale (PFM) ou qui s'étaient déjà dotées d'une PFM. Cela représente 74 % des municipalités et des MRC du Québec.

Les résultats sont excellents, mais ces chiffres démontrent qu'il reste encore plusieurs municipalités et MRC qui ne se sont pas encore dotées d'une PFM. Il s'agit souvent de municipalités et de MRC de plus petites dimensions, pour qui l'élaboration d'une PFM représente un plus grand défi puisqu'elles disposent de moins de ressources financières et humaines. Or, la mission du Ministère est justement de favoriser l'épanouissement des familles en tenant compte de la diversité de leurs réalités et de leurs milieux de vie. Il importe donc maintenant de poursuivre les efforts visant à ce que davantage de municipalités et de MRC se dotent d'une PFM.

Le Ministère souhaite ainsi porter le taux de municipalités et de MRC impliquées dans une démarche PFM à 76 % en 2022-2023. Actuellement, la possibilité d'augmenter le taux de municipalités et de MRC impliquées dans une

démarche de PFM survient aux deux ans, puisque le Ministère alterne annuellement entre un appel de projets, qui finance de nouvelles demandes de PFM, et un appel d'intérêt, qui finance des projets de mise à jour d'une PFM. Les cibles ont donc été déterminées en fonction du plus récent appel de projets (2018-2019). Le Ministère pourrait toutefois revoir son approche afin de mieux répondre aux besoins.

Par ailleurs, il faut rappeler que chaque PFM et le plan d'action qui en découle rejouent sur toute une communauté et que leur incidence est majeure pour la qualité de vie de celle-ci. Pour toutes ces raisons, la cible de 76 % apparaît ambitieuse aux yeux du Ministère, surtout qu'elle aura un effet important pour de nombreuses familles résidant en-dehors des grands centres urbains.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux de municipalités et de MRC impliquées dans une démarche de PFM	74 %	75 %	75 %	76 %

Objectif 2.2

Favoriser la conciliation famille-travail auprès des organisations et des entreprises partenaires

Indicateur de performance

- **Pourcentage d'augmentation du nombre d'organisations ou d'entreprises qui adhèrent aux mesures soutenues par le Ministère**

Cible

- **En 2022-2023, augmentation de 20 % du nombre d'organisations et d'entreprises par rapport à 2018-2019**

On constate que la conciliation famille-travail (CFT) représente un défi pour de nombreuses familles québécoises. C'est pourquoi le Ministère poursuit ses efforts en cohérence avec les actions de promotion de modèles et comportements égalitaires et de CFT proposées par le Secrétariat à la condition féminine. Le Ministère entend ainsi continuer le travail amorcé pour implanter des mesures de conciliation famille-travail, mais également pour faire en sorte que les parents connaissent et utilisent davantage les mesures existantes, dont l'offre de garde atypique par le milieu communautaire, l'offre de de garde existante lors de la relâche scolaire et de la période estivale ou encore les initiatives visant à favoriser la coparentalité.

Dans ce contexte, le Ministère a choisi d'accroître le nombre d'organisations partenaires qui s'associent aux mesures mises en places en termes de conciliation famille-travail, que ce soit des employeurs, des services de garde ou encore des organismes communautaires Famille. En 2018-2019, 156 organisations et entreprises se sont associées à ces mesures. Le Ministère souhaite porter ce nombre à 187 en 2022-2023, soit une augmentation de 20 %.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Pourcentage d'augmentation du nombre d'organisations ou d'entreprises qui adhèrent aux mesures soutenues par le Ministère	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 8 % par rapport à 2018-2019	+ 15 % par rapport à 2018-2019	+ 20 % par rapport à 2018-2019

Objectif 2.3

Accroître le soutien au bénéfice des enfants handicapés

Indicateur de performance

- **Taux d'augmentation du soutien reçu par les enfants handicapés et leur famille**

Cible

- **En 2022-2023, accroissement du soutien de 8 %, par rapport à 2018-2019**

Pour aider les familles, le Ministère a la volonté de mieux soutenir le plus grand nombre possible d'enfants qui ont des besoins particuliers. Plusieurs mesures sont offertes par le gouvernement, que ce soit dans le cadre du Supplément pour enfant handicapé (SEH), du Supplément pour enfant handicapé nécessitant des soins exceptionnels (SEHNSE), de l'Allocation pour l'intégration d'un enfant handicapé en service de garde (AIEH), de la Mesure exceptionnelle de soutien à l'intégration dans les services de garde pour les enfants handicapés ayant d'importants besoins (MES) ou encore du Programme de soutien financier aux services de surveillance d'élèves handicapés âgés de 12 à 21 ans.

Sensible aux situations vécues par les parents d'enfants handicapés, le Ministère offre ainsi différentes mesures de soutien. Celles-ci sont destinées au développement de milieux de vie mieux adaptés aux caractéristiques et aux besoins des enfants handicapés. Par le développement d'environnements favorables à l'épanouissement des familles, c'est l'ensemble de la participation sociale des enfants handicapés qui est également soutenue et qui favorise leur développement.

Le gouvernement a ainsi annoncé, en juin 2019, une bonification de 30 M\$ du SEHNSE. La création d'un second palier fait notamment de cette aide fiscale administrée par Retraite Québec un programme plus flexible et moins restrictif. À noter que le soutien financier accordé en vertu du SEHNSE vient s'ajouter aux sommes accordées par le SEH, puisque les parents d'un enfant admissible au SEHNSE reçoivent aussi l'aide de base qu'est le SEH.

Le Ministère soutient aussi l'intégration des enfants à besoins particuliers dans les services de garde en accordant aux prestataires de services une aide financière en vertu de l'AIEH, à laquelle peut venir s'ajouter une somme en vertu de la MES, pour les enfants ayant d'importants besoins. Le budget de la MES a d'ailleurs aussi été rehaussé de 6,5 M\$, pour atteindre 16,1 M\$ en 2019-2020, permettant ainsi d'augmenter, notamment, le nombre total d'heures d'accompagnement accordé.

Le Ministère souhaite apprécier l'accroissement de l'ensemble du soutien offert afin de favoriser la participation sociale des enfants handicapés et de leur famille. C'est pourquoi il a déterminé un indice lui permettant

d'apprécier à la fois l'augmentation du nombre d'enfants handicapés reconnus dans le cadre des mesures ministérielles et leur bonification budgétaire, le cas échéant. En 2018-2019, le nombre de soutiens s'établissait à 48 357 et le Ministère souhaite voir ce nombre s'accroître à raison de 2 % par année jusqu'en 2022-2023.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux d'augmentation du soutien reçu par les enfants handicapés et leur famille	+ 2 % par rapport à 2018-2019	+ 4 % par rapport à 2018-2019	+ 6 % par rapport à 2018-2019	+ 8 % par rapport à 2018-2019

Enjeu stratégique 3

Une organisation performante au service des clientèles

Le gouvernement du Québec s'est engagé à améliorer la performance des ministères. Cette ambition encourage le Ministère à réfléchir, de façon globale, sur sa propre gouvernance. C'est pourquoi le troisième enjeu du Ministère, pour les prochaines années, consiste à assurer la performance de l'organisation et d'être pleinement au service de ses clientèles.

Un personnel compétent et engagé envers l'organisation représente la base de la performance. Le Ministère peut s'appuyer sur des employés mobilisés et dévoués pour réaliser sa mission, entretenir des relations durables avec ses partenaires et répondre aux besoins de ses clientèles de manière efficace. Considérant le contexte actuel de la rareté de main-d'œuvre qualifiée, il est toutefois essentiel que le Ministère se distingue comme employeur de choix pour attirer et retenir des personnes qui possèdent les expertises nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. De plus, le gouvernement souhaite que les ministères mesurent le taux de satisfaction de leur clientèle, que ce soit la population ou les organismes qui traitent régulièrement avec eux, pour avoir un portrait plus juste du taux de satisfaction envers les services de l'État. Le Ministère intensifiera donc les efforts qu'il a déjà entrepris en ce sens.

Orientation 3

Consolider la mobilisation du personnel

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et considérant que les employés ont une influence indéniable sur la performance de l'organisation, le Ministère oriente ses actions pour consolider la mobilisation de son personnel.

Objectif 3.1

Assurer la mobilisation du personnel du Ministère

Indicateur de performance

- **Taux de mobilisation du personnel**

Cible

- **Taux de mobilisation du personnel de 82 % en 2022-2023**

À la suite du sondage organisationnel mené auprès des employés en février 2019, le Ministère a constaté que le taux de mobilisation du personnel se situe à 79 %. Bien que cette mesure soit très positive, le Ministère vise à augmenter ce taux pour atteindre 82 % en 2022-2023. Pour les prochaines années, le Ministère souhaite maximiser la motivation des employés, retenir les expertises et attirer de nouveaux talents. Ainsi, des efforts importants seront investis pour créer un milieu de travail toujours plus agréable et stimulant, notamment en améliorant la collaboration entre les différentes équipes, l'organisation du travail et en implantant une stratégie de valorisation et de mobilisation des employés.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux de mobilisation du personnel	79 %	80 %	81 %	82 %

Orientation 4

Améliorer l'expérience client

L'une des facettes de la performance organisationnelle est la qualité des services offerts aux différentes clientèles. C'est pourquoi le Ministère souhaite bonifier l'expérience client et s'assurer de toujours mieux répondre aux attentes de ses clientèles et de ses partenaires. Le Ministère compte améliorer le dialogue avec ses partenaires et être davantage à l'écoute pour ajuster ses actions et sa prestation de service, notamment en mode numérique.

Pour ce faire, le Ministère a entrepris une démarche de mesure de la satisfaction de ses clientèles. En prenant appui sur les résultats obtenus, le Ministère pourra adapter ses services aux attentes de celles-ci, dans une optique d'amélioration en continu.

Objectif 4.1

Augmenter le degré de satisfaction des clientèles à l'égard des services rendus par le Ministère

Indicateur de performance

- **Taux de satisfaction des clientèles envers les services reçus**

Cible

- **Taux de satisfaction des clientèles à 85 % en 2022-2023**

En juin 2019, le Ministère a effectué une première mesure de satisfaction de ses clientèles et de ses partenaires. Il souhaitait connaître leur opinion pour toujours mieux répondre à leurs attentes, assurer un service basé sur

une connaissance plus approfondie de leurs attentes et garantir une qualité de services. Les premières clientèles sondées étaient les services de garde éducatifs à l'enfance, les organismes communautaires Famille, les haltes-garderies communautaires et les associations nationales et régionales qui les représentent, les organismes engagés dans la lutte contre l'intimidation, les partenaires du Ministère en matière de CFT et les organismes qui dispensent des services de surveillance d'élèves handicapés de 12 à 21 ans. Un résultat de 83 % des répondants se sont montrés très satisfaits ou plutôt satisfaits des services reçus. Dans un contexte où la mesure de départ a été obtenue au courant de la première année de réalisation du présent plan stratégique, le Ministère prévoit maintenir ce taux pour la première année, tout en ayant l'ambition de l'augmenter graduellement pour le porter à 85 % en 2022-2023.

Au cours des prochains mois, le Ministère procédera à la mesure de la satisfaction d'autres clientèles et partenaires, notamment les citoyens utilisateurs de ses services, en plus de poursuivre la mesure de la satisfaction périodique des premières clientèles sondées.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Taux de satisfaction des clientèles envers les services reçus	83 %	84 %	84,5 %	85 %

Objectif 4.2

Impliquer la clientèle dans l'amélioration des services offerts en mode numérique

Indicateur de performance

- **Pourcentage des services qui ont été améliorés sur la base de l'expérience client**

Cible

- **Au moins 75 % des services ciblés améliorés sur la base de l'expérience client d'ici 2022-2023**

Dans la foulée de la mise en œuvre de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale, le Ministère souhaite s'assurer que l'évolution de sa prestation électronique de services prendra appui sur l'expérience de sa clientèle utilisatrice. Il se fixe donc l'objectif d'améliorer certains services ciblés offerts en mode numérique, avec la participation des clients.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
Pourcentage des services qui ont été améliorés sur la base de l'expérience client	Plan d'action approuvé	50 %	60 %	75 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE
2019-2023
MINISTÈRE DE LA FAMILLE

MISSION

Contribuer à la vitalité et au développement du Québec en favorisant l'épanouissement des familles et le développement du plein potentiel des enfants.

VISION

Être l'organisation de référence en matière d'épanouissement des familles et de développement des enfants au Québec, reconnue comme un employeur de choix, pour l'excellence de son expérience client et pour sa performance.

VALEURS

- Rigueur
- Excellence
- Engagement
- Collaboration

Enjeu 1 : Une intervention axée sur le développement des enfants
Orientation 1 : Agir tôt et de manière concertée pour donner la chance à tous les enfants de développer leur plein potentiel

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1.1	Rehausser la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance	1 Taux de réussite des services de garde éducatifs à l'enfance à l'évaluation de la qualité éducative	75 %	77 %	79 %	82 %
1.2	Diminuer la proportion d'enfants de moins de 5 ans ne fréquentant ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire	2 Proportion des enfants de moins de 5 ans qui ne fréquentent ni le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire Mesure de départ : 36 %	35 %	33 %	31 %	29 %
1.3	Améliorer l'accès aux centres de pédiatrie sociale en communauté	3 Taux d'augmentation du nombre d'enfants qui ont bénéficié des services d'un centre de pédiatrie sociale en communauté Mesure de départ : 8 792	+ 10 % par rapport à 2018-2019	+ 19 % par rapport à 2018-2019	+ 31 % par rapport à 2018-2019	+ 45 % par rapport à 2018-2019
1.4	Améliorer l'adéquation entre l'offre de places en services de garde éducatifs à l'enfance et les besoins des parents	4 Pourcentage de territoires de bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial en situation de déficit de places Mesure de départ : 36 %	35 %	30 %	25 %	15 %
		5 Taux de réalisation de la création des 15 000 places en CPE ou garderies privées subventionnées annoncées Mesure de départ : 0 %	5 %	20 %	45 %	90 %

Enjeu 2 : Une intervention publique adaptée aux réalités familiales
Orientation 2 : Soutenir le développement de milieux de vie et d'environnements favorables à l'épanouissement des familles

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
2.1	Soutenir le développement de politiques familiales municipales	6 Taux de municipalités et de MRC impliquées dans une démarche de PFM Mesure de départ : 74 %	74 %	75 %	75 %	76 %
2.2	Favoriser la conciliation famille-travail auprès des organisations et des entreprises partenaires	7 Pourcentage d'augmentation du nombre d'organisations ou d'entreprises qui adhèrent aux mesures soutenues par le Ministère Mesure de départ : 156 organisations et entreprises	+ 5 % par rapport à 2018-2019	+ 8 % par rapport à 2018-2019	+ 15 % par rapport à 2018-2019	+ 20 % par rapport à 2018-2019
2.3	Accroître le soutien au bénéfice des enfants handicapés	8 Taux d'augmentation du soutien reçu par les enfants handicapés et leur famille Mesure de départ : 48 357 soutiens	+ 2 % par rapport à 2018-2019	+ 4 % par rapport à 2018-2019	+ 6 % par rapport à 2018-2019	+ 8 % par rapport à 2018-2019

Enjeu 3 : Une organisation performante au service des clientèles
Orientation 3 : Consolider la mobilisation du personnel

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3.1	Assurer la mobilisation du personnel du Ministère	9 Taux de mobilisation du personnel Mesure de départ : 79 %	79 %	80 %	81 %	82 %

Orientation 4 : Améliorer l'expérience client

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4.1	Augmenter le degré de satisfaction des clientèles à l'égard des services rendus par le Ministère	10 Taux de satisfaction des clientèles envers les services reçus Mesure de départ : 83 %	83 %	84 %	84,5 %	85 %
4.2	Impliquer la clientèle dans l'amélioration des services offerts en mode numérique	11 Pourcentage des services qui ont été améliorés sur la base de l'expérience client	Plan d'action approuvé	50 %	60 %	75 %

