



Association francophone
des garderies éducatives
du Nouveau-Brunswick

APPEL D'OFFRES

Services d'évaluation et d'intervention pour le mieux-être au travail, la résilience des équipes et le leadership positif en garderie éducative francophone

PÉRIODE DE SOUMISSION

Du 15 septembre au 7 octobre 2026

DATE LIMITE

7 octobre 2026, avant 16 h

ENVOI DES SOUMISSIONS

consultation@afgenb.ca

1 Contexte

L'Association francophone des garderies éducatives du Nouveau-Brunswick souhaite soutenir le mieux-être du personnel et des directions, la résilience des équipes et le développement de pratiques de leadership favorables à des milieux de travail sains.

La qualité des relations professionnelles, la reconnaissance, la participation aux décisions et le soutien offert aux équipes constituent des dimensions importantes de cette démarche. Celle-ci doit tenir compte des réalités des garderies éducatives francophones, notamment la taille des équipes, les horaires de travail, la disponibilité du personnel et la diversité des milieux.

L'Association souhaite disposer d'un portrait des forces et des besoins des garderies participantes, puis travailler avec une firme pour mettre en œuvre des interventions concrètes. Les évaluations devront servir à choisir les priorités d'action et à suivre les changements dans le temps.

2 Objet de l'appel d'offres

L'Association souhaite acquérir les services d'une firme ou d'une organisation capable de réaliser une démarche intégrée d'évaluation, d'intervention, et de suivi en matière de mieux-être au travail, de résilience collective et de leadership positif.

Le mandat comprend la préparation de la démarche, l'administration des évaluations, l'analyse et la conciliation des résultats, l'élaboration de plans d'action, l'accompagnement des équipes et des directions, ainsi qu'une évaluation de suivi. Ce mandat se fera en étroite collaboration avec les membres de l'équipe de l'Association et aura aussi pour objectif d'appuyer le développement d'une autonomie au sein de l'équipe pour la poursuite de ces activités au-delà du mandat.

Les services devront permettre de :

- mieux comprendre les conditions de travail relationnelles et organisationnelles qui soutiennent le mieux-être, notamment l'appartenance, la reconnaissance des compétences et la possibilité de contribuer aux décisions;
- renforcer les ressources des équipes pour faire face aux difficultés, mobiliser l'entraide, apprendre et s'adapter aux changements;
- développer des pratiques de direction fondées sur le respect, la confiance, une communication constructive, la mobilisation et une organisation du travail qui soutient les équipes;
- transformer les résultats en actions réalisables dans les garderies et documenter les progrès ainsi que les besoins persistants.

Le présent appel d'offres définit les résultats et les fonctions recherchés. Les soumissionnaires peuvent proposer tout outil ou toute combinaison de méthodes répondant aux exigences, sous réserve d'en démontrer la pertinence et la qualité. Aucun produit, fournisseur ou cadre commercial particulier n'est exigé.

La démarche porte sur les adultes et leur milieu de travail. Elle n'a pas pour objet l'évaluation des enfants, le diagnostic clinique du personnel ou l'évaluation disciplinaire des personnes.

3 Portée générale des services

3.1 Préparation et mobilisation

La firme retenue devra convenir avec l'Association d'un plan de travail précisant les responsabilités, les étapes, les modalités de participation et les communications destinées aux garderies. Elle devra prévoir une présentation accessible de la démarche au personnel et aux directions.

Le nombre de garderies, leur répartition géographique et les effectifs participants seront déterminés avec l'Association. Les soumissionnaires devront expliquer leur capacité de déploiement et les hypothèses utilisées pour établir leur offre.

3.2 Évaluation initiale

La firme devra proposer des instruments structurés en français et justifier leur fiabilité, leur validité et leur pertinence pour l'usage prévu. Elle devra préciser les populations auprès desquelles ils ont été étudiés, les limites de leur utilisation auprès de petites équipes et les adaptations requises pour le secteur de la petite enfance.

Les évaluations devront permettre de documenter les dimensions suivantes, au moyen de mesures ou d'indicateurs clairement définis :

- mieux-être au travail : qualité des liens, sentiment d'appartenance, reconnaissance et utilisation des compétences, autonomie soutenue et participation;
- résilience des équipes : soutien mutuel, ressources professionnelles, capacité de résolution de problèmes, gestion des émotions et adaptation aux situations difficiles;
- leadership positif : cohérence et respect dans les comportements de gestion, qualité de la communication, reconnaissance, mobilisation, soutien au développement et pratiques quotidiennes d'organisation du travail.

La proposition devra inclure une appréciation des pratiques de leadership par le personnel et une autoévaluation des directions. Toute rétroaction individuelle devra être présentée dans une perspective de développement et respecter les règles de confidentialité convenues.

La firme précisera le temps de participation, les moyens d'accès aux questionnaires, le soutien offert, les relances et le traitement des réponses incomplètes. Des échanges qualitatifs pourront compléter les mesures, selon une méthode qui protège les participants.

3.3 Analyse et conciliation

La firme devra produire un portrait des forces et des priorités pour chaque garderie lorsque les données permettent une conciliation suffisamment fiable et confidentielle, ainsi qu'une synthèse regroupée pour l'Association. Elle présentera les effectifs répondants, les taux de participation et les limites d'interprétation.

Les constats devront conduire à des priorités discutées avec les équipes et les directions. Les comparaisons entre milieux, si proposées, devront être justifiées et ne devront pas servir à établir un classement public des garderies.

3.4 Interventions dans les garderies

À partir des résultats, la firme devra accompagner les membres de l'équipe de l'Association ainsi qu'un groupe de garderies éducatives dans la préparation et la mise en œuvre d'un plan d'action. Ce plan précisera les objectifs, les actions retenues, les responsables, les ressources nécessaires, le calendrier et les indicateurs de suivi.

L'offre de base devra comprendre l'accompagnement des membres de l'équipe de l'Association ainsi qu'un groupe de représentants et représentantes du secteur dans les interventions auprès des équipes et l'accompagnement des directions. Les soumissionnaires préciseront le nombre, la durée et le format des séances, la part réalisée sur place et à distance, ainsi que les modalités d'ajustement aux besoins.

Selon les priorités observées, les interventions pourront comprendre :

- des ateliers et des exercices d'équipe sur la communication, la reconnaissance, l'entraide et la résolution constructive des difficultés;
- de l'accompagnement des directions pour traduire les résultats en pratiques de gestion observables et en routines de suivi;
- des activités favorisant la participation du personnel aux solutions, le développement des compétences et l'adaptation aux changements;
- des ajustements aux façons de travailler, notamment la clarification des rôles, la circulation de l'information et les mécanismes de soutien;
- des outils pratiques à utiliser entre les séances et des rencontres de suivi pour lever les obstacles à la mise en œuvre.

Les interventions devront agir sur les pratiques collectives et les conditions organisationnelles, tout en soutenant les capacités des personnes. Les enjeux qui dépassent la marge de manœuvre d'une garderie devront être signalés à l'Association sous une forme protégeant la confidentialité.

3.5 Réévaluation et transfert de connaissances

L'offre de base devra comprendre au moins une mesure de suivi après une période suffisante de mise en œuvre, selon un intervalle proposé et justifié par la firme. La méthode devra permettre une comparaison cohérente avec l'évaluation initiale.

L'analyse distinguera les actions réalisées, les changements observés et les limites de leur attribution aux interventions. Elle tiendra compte notamment des variations de participation et de composition des équipes. Les objectifs de progrès seront fixés après l'état initial; aucune amélioration chiffrée uniforme n'est présumée.

La firme remettra un bilan final et des recommandations de poursuite. Elle prévoira le transfert de connaissances aux personnes désignées par l'Association et aux directions afin qu'elles puissent maintenir les pratiques après le mandat.

3.6 Livrables attendus

- un plan de travail et un protocole de collecte, de confidentialité et conciliation des données;
- les portraits initiaux, avec des rapports pour chaque garderie, des rapports à l'échelle de chacun des trois zones géographiques des trois districts scolaires francophones et un rapport provincial;
- les plans d'action des garderies, les interventions prévues et un suivi de leur réalisation;
- les résultats de la réévaluation et un bilan final incluant les limites et les recommandations;

- les ressources de formation et d'accompagnement, avec leurs conditions d'utilisation.

4 Expérience et expertise recherchées

La proposition devra démontrer une expertise combinant l'évaluation du mieux-être en milieu de travail, l'analyse de données et l'accompagnement du changement auprès des équipes et des directions.

L'Association recherchera notamment :

- une expérience dans l'utilisation et l'interprétation de mesures structurées en français, avec une compréhension de leurs limites;
- des compétences en développement organisationnel, en résilience collective et en leadership positif;
- une capacité à animer des groupes, à accompagner des directions et à adapter les interventions aux résultats;
- une expérience pertinente en petite enfance, en éducation ou dans des milieux de services comparables;
- une compréhension du contexte francophone du Nouveau-Brunswick et des contraintes des petites équipes;
- une capacité à assurer l'ensemble des communications, des activités et des livrables en français.

La firme devra identifier les membres de l'équipe, leurs qualifications, leurs responsabilités et leur disponibilité. Les partenariats ou la sous-traitance sont permis, pourvu que les rôles soient précisés et qu'un responsable unique assure la coordination du mandat.

4.1 Confidentialité et utilisation des données

La participation aux évaluations devra être volontaire et éclairée. Le personnel devra connaître la finalité de la collecte, les destinataires des résultats et les modalités de protection des renseignements avant de répondre.

La firme devra préciser les règles de regroupement et de suppression des résultats, ainsi que le traitement des commentaires libres. Elle proposera une solution pour les équipes trop petites pour permettre une approche confidentielle. Aucun résultat ne devra permettre d'identifier directement ou indirectement une personne répondante.

Les réponses individuelles aux questionnaires ne devront pas être transmises aux employeurs ou à l'Association. Les destinataires et les conditions d'accès aux autoévaluations et aux rétroactions de développement des directions devront être définis avant la collecte.

La proposition précisera les lieux d'hébergement, les accès autorisés, les mesures de sécurité, la durée de conservation et la destruction des données. Toute utilisation secondaire devra faire l'objet d'une autorisation distincte. Les droits d'utilisation des rapports, des données agrégées et des ressources seront convenus au contrat, en distinguant les livrables du mandat des outils préexistants.

5 Durée du projet

La durée approximative du projet est de 16 mois.

Les soumissionnaires devront proposer un échéancier couvrant la préparation, l'évaluation initiale, les interventions, leur consolidation et la réévaluation. La durée finale et la date de démarrage seront convenues avec l'Association en fonction du nombre de garderies et de l'approche retenue.

L'échéancier devra prévoir un temps réel d'application entre les interventions et la mesure de suivi, tout en tenant compte des contraintes de fonctionnement des garderies.

6 Contenu de la proposition

Les firmes intéressées sont invitées à présenter une proposition comprenant :

1. une présentation de la firme, de son expérience et de mandats comparables;
2. une compréhension du mandat et des réalités des garderies éducatives francophones;
3. la méthodologie proposée, les dimensions mesurées, les instruments envisagés, leurs preuves de qualité et leurs limites;
4. le dispositif d'intervention, incluant les séances offertes aux équipes, l'accompagnement des directions et le lien entre les résultats et les actions;
5. l'équipe affectée au mandat, ses qualifications, sa disponibilité et les partenaires éventuels;
6. le calendrier, les livrables, les mécanismes de suivi et la méthode de réévaluation;
7. les dispositions de confidentialité, de gestion des données et les droits d'utilisation des livrables;
8. une proposition financière détaillée, avec les hypothèses de volume, les inclusions, les exclusions et les options;
9. des exemples dépersonnalisés de rapports ou de plans d'action, ainsi que des références de mandats comparables.

L'offre devra distinguer clairement les services compris dans le mandat de base et les services optionnels. Les écarts par rapport aux exigences devront être identifiés et expliqués.

7 Évaluation des propositions

Les propositions seront examinées selon les critères suivants :

- la compréhension du mandat et l'adaptation au secteur francophone de la petite enfance;
- la qualité des méthodes d'évaluation, leur pertinence en français et la transparence de leurs limites;
- la pertinence et le caractère concret des interventions proposées à partir des résultats;
- l'expérience de l'équipe et sa capacité à assurer les services en français;
- la qualité des mesures de confidentialité, particulièrement pour les petites équipes;
- le réalisme de l'échéancier, des livrables et du suivi des résultats;
- la clarté des coûts et la valeur de l'ensemble des services proposés.

L'appréciation portera sur la capacité démontrée à atteindre les objectifs du mandat et ne sera pas tenue de retenir la proposition présentant le coût le plus bas.

8 Budget et proposition financière

Le budget final sera déterminé selon l'étendue du déploiement et les propositions reçues. L'Association souhaite une tarification permettant d'ajuster le nombre de garderies participantes sans perdre la cohérence de la démarche.

La proposition financière devra être présentée en dollars canadiens, avec les taxes indiquées séparément, et distinguer :

- les frais fixes de préparation et de coordination;
- les frais d'évaluation et de réévaluation, y compris les licences, l'administration, l'analyse et la production des rapports;
- les coûts d'accompagnement et de formation des membres de l'équipe et du groupe de représentants et représentantes des garderies éducatives, par groupe ou par séance;
- les frais de déplacement, les ressources pédagogiques et les autres dépenses;
- les coûts optionnels, les renouvellements éventuels et les conditions d'accès aux outils après le mandat.

Chaque soumissionnaire devra préciser les volumes et les heures inclus, ses tarifs unitaires et les conditions applicables à toute modification de portée. La formation de personnes relais ou un suivi prolongé pourront être proposés en options chiffrées distinctes.

9 Soumission des propositions

L'appel d'offres est ouvert du 15 septembre au 7 octobre 2026.

Les soumissions doivent être envoyées par courriel à consultation@afgenb.ca avant 16 h le 7 octobre 2026.

L'Association se réserve le droit d'accepter ou de refuser toute proposition, de demander des précisions aux soumissionnaires et de négocier la portée finale du mandat avec la firme retenue.

10 Conclusion

Par cet appel d'offres, l'Association souhaite établir une collaboration permettant de mieux comprendre les forces et les besoins des milieux, puis de soutenir des changements concrets dans les garderies éducatives francophones du Nouveau-Brunswick.

La démarche retenue devra associer des évaluations crédibles, des interventions adaptées aux équipes et aux directions, et un suivi permettant de guider les actions futures. Elle devra laisser aux milieux des pratiques et des ressources qu'ils pourront continuer à utiliser pour soutenir le mieux-être, la résilience collective et le leadership positif.