



Plan stratégique 2015-2020

Présenté au conseil d'administration du CCSR
le 17 juin 2015

Table des matières

3	Où sera le CCSR en 2020?
4	La démarche d'élaboration du plan stratégique
6	Le CCSR en bref
9	L'analyse de notre environnement
20	La mission
21	La vision
22	Les valeurs
23	Les enjeux, les orientations stratégiques et les résultats attendus
27	La mise en œuvre du plan stratégique

Où sera le CCSR en 2020?

Voilà la question à l'origine de l'exercice dans lequel nous nous sommes lancés à l'automne 2014. Un exercice qui s'est avéré fort précieux pour notre organisation. Pour identifier nos priorités des cinq prochaines années, la contribution de nos partenaires, de nos membres, de nos clients et de l'équipe du CCSR était primordiale. Nous tenons à remercier toutes ces personnes qui ont collaboré à l'exercice d'une façon ou d'une autre.

Depuis l'adoption du plan de développement des affaires en 2011, le CCSR, créé par le réseau des cégeps en 1997, mais porté par les organismes des réseaux de l'éducation depuis les dernières d'années, a fait un bon bout de chemin. L'évaluation des plans de travail et la consultation menée, nous ont permis de prendre la pleine mesure de nos actions des quatre dernières années.

Ainsi, l'exercice réalisé nous a fourni un portrait instructif des perceptions, des besoins et des attentes de nos membres, clients et partenaires. Plusieurs messages ont émergé des discussions que nous avons lancées. Ainsi, le CCSR est un partenaire pertinent pour les réseaux de l'éducation et notre crédibilité est bien établie. La notoriété de notre service d'achats regroupés, la qualité de notre service à la clientèle, notre connaissance de l'environnement et des particularités des réseaux de l'éducation et notre expertise sont des qualités qu'on nous reconnaît aisément.

Cependant, notre personnalité et notre image gagneront à être mieux définies et mieux connues pour rejoindre davantage les organismes que nous desservons. L'avenir du CCSR dépendra aussi de sa capacité à s'adapter à son environnement et à déployer une offre de services qui répondra de façon optimale aux besoins de sa clientèle. En ce sens, le plan stratégique 2015-2020 est porteur de notre action et est à la hauteur de nos ambitions.

BONNE LECTURE!

Le président du conseil d'administration

La directrice générale

Guy Laperrière

Martine Chevalier

La démarche d'élaboration du plan stratégique

Notre exercice de planification stratégique n'aurait, évidemment, pu être aussi significatif sans la participation et l'implication des gens qui font vivre le CCSR. Ainsi, entre les mois de septembre 2014 et avril 2015, nous avons multiplié les efforts pour rencontrer nos collaborateurs et partenaires ou les inviter à nous donner leur avis sur le développement de notre organisation. Notre démarche se résume ainsi :

L'ÉVALUATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES 2011-2014

Les premiers gestes posés en vue de dessiner les nouvelles orientations stratégiques pour les années 2015 à 2020 ont été de faire le bilan du plan de développement des affaires 2011-2014 et des plans de travail qui en découlent. À cet égard, les membres du comité de régie interne du CCSR ont tenu plusieurs séances de travail et ont tracé un bilan de l'évolution de l'offre de services du CCSR et de chacun de ses secteurs d'activités.

Toujours à l'interne, chacune des équipes dans les secteurs d'activités a été mise à contribution pour identifier les forces et les faiblesses du CCSR, ainsi que les opportunités à saisir et les menaces pour notre organisation. Cet exercice a permis de tracer un portrait éloquent de l'évolution du CCSR depuis 2011.

DES QUESTIONS CIBLÉES

À l'externe, nous avons choisi de mener nos consultations en sollicitant des réponses à des questions touchant, principalement, notre offre de services et notre gouvernance. Systématiquement, nous avons demandé à nos interlocuteurs d'identifier nos forces et nos faiblesses; de nous aider à identifier des pistes de développement pour notre offre de services; de nous faire part de leurs commentaires et suggestions sur la pertinence et l'évolution de nos instances.

Les réponses que nous avons obtenues nous ont, notamment, permis de mesurer la notoriété du CCSR et d'identifier les développements à mettre en place au cours des cinq prochaines années.

LES PERSONNES ET LES GROUPES CONSULTÉS

Entre les mois de novembre 2014 et avril 2015, le CCSR a sollicité des individus et des groupes des réseaux de l'éducation afin de participer à son exercice de planification stratégique. À cet exercice plus formel s'ajoutent de nombreux commentaires recueillis lors de la participation du CCSR à des événements des réseaux, qui ont été autant d'occasions de prendre le pouls de notre action sur le terrain.

Plus précisément, le bilan de nos consultations se résume aux actions suivantes :

- rencontres avec des groupes d'utilisateurs du CCSR (Koha, solutions technologiques, achats regroupés, mutuelle en santé et sécurité, perfectionnement et services-conseils);
- rencontres avec des représentants d'organismes du réseau des cégeps, que ce soit lors de notre participation à des événements ou par des échanges plus formels avec des gestionnaires;
- rencontres avec des représentants d'organismes du réseau des commissions scolaires, notamment par notre participation à des événements, des séances de travail ou des rencontres spécifiques sur la planification stratégique;
- rencontres avec des représentants d'établissements et d'organismes du secteur de l'enseignement privé;
- rencontres avec des représentants du ministère de l'Éducation et du secrétariat du Conseil du trésor;
- réalisation d'un sondage en ligne auquel près de 350 personnes ont répondu.

À souligner, la participation des membres du conseil d'administration du CCSR à l'exercice de planification stratégique avec la tenue de deux séances de travail, les 4 février et 29 avril 2015. Ces échanges ont sans aucun doute contribué à préciser les enjeux et orientations 2015-2020.

En résumé, toutes ces consultations nous auront permis de rencontrer des individus des divers secteurs d'activités des réseaux de l'éducation et de prendre le pouls des préoccupations de notre clientèle. Nous avons ainsi eu la chance d'échanger avec des directeurs généraux, des cadres de direction et des cadres intermédiaires de cégeps et de commissions scolaires, mais aussi avec des représentants d'établissements de l'enseignement privé, d'organismes des réseaux, ainsi qu'avec des professionnels et du personnel de soutien utilisateurs de nos services.

Le CCSR en bref

LA CRÉATION

Le CCSR est un organisme à but non lucratif (OBNL) créé par les cégeps en 1997 en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies.

LA RAISON D'ÊTRE

- Regrouper les organismes et les établissements du secteur de l'éducation, du secteur municipal, du secteur de la santé et des services sociaux et tout autre organisme du secteur public et parapublic intéressés à promouvoir la mise en commun de services et de ressources et le développement de services collectifs, et ce, sans intention de faire un gain pécuniaire.
- Favoriser et développer la mise en commun de services collectifs.
- Gérer les services communs ou collectifs que se donneront les organismes et les établissements membres ou clients de la corporation.

LA CLIENTÈLE

- Les 48 cégeps du Québec, qui sont les membres fondateurs du CCSR.
- Toutes les commissions scolaires du Québec, dont près d'une trentaine sont également membres.
- Les établissements d'enseignement privé, dont un collège est aussi membre.
- Des organisations des secteurs publics et parapublics.
- Des universités et des municipalités.

LES SECTEURS D'ACTIVITÉS

- Les achats regroupés : 80 M \$ de volume d'achat en 2014-2015.
- Les services aux bibliothèques et le secteur des TI : Koha, Véga, Diapason, ressources électroniques, gestion de projets.
- Les services-conseils : près de 150 mandats réalisés par les consultants du CCSR en 2014-2015.
- Le perfectionnement : formation collective et sur mesure.
- La mutuelle en santé et sécurité : 34 cégeps membres.

LES PLACES D'AFFAIRES

- Montréal (5 employés) et Québec (12 employés).

ÉVOLUTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS DEPUIS 2011

Administration générale

Lettres patentes	<ul style="list-style-type: none"> • Modification pour ouvrir notre marché aux organisations des secteurs publics et parapublics (décembre 2011).
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un poste de conseiller en communication (2011). • Nouvelle directrice générale (juillet 2013).
Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> • 15 nouveaux membres depuis 2011, mais pas de participation des commissions scolaires à la rencontre.
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Poste créé pour accueillir un membre coopté issu des commissions scolaires (septembre 2012). • Poste créé pour accueillir un représentant des TI en remplacement du poste occupé par un directeur des études (février 2014).

Services aux bibliothèques et solutions technologiques

Appellation du secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Koha en 2010 avec l'implantation du nouveau SIGB. • Koha et services aux bibliothèques en 2013 avec l'intégration des ententes pour les bases de données. • Solutions technologiques en 2014 = Koha + Véga (Reprofics) + Ressources électroniques + Gestion de projets en TI.
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • 2010 : un chargé de projets/coordonnateur. • 2012 : technicienne pour Koha. • 2013 : technicienne pour Véga. • 2015 : technicien en informatique (projets TI).
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • 2013-2014 : création d'un comité consultatif, le ROTI.

Achats regroupés

Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • 2012 : arrivée d'un nouveau coordonnateur et d'une professionnelle en approvisionnement (projets spéciaux). • 2013 : ajout d'un 4^e conseiller en gestion de contrats. • Au total, 8 personnes à temps plein (2014). • 2015 : modification au statut du coordonnateur pour directeur de la gestion contractuelle et des achats regroupés.
Locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout de pieds carrés additionnels en 2012 et 2013 au bureau de Québec, dont une salle de visioconférence.
Volume d'achats	<ul style="list-style-type: none"> • 2011 : 52 M \$. • 2014 : 80 M \$.
Affaires gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> • 2012 : début du partenariat avec le CSPQ pour l'acquisition de TNI. • 2013 : CCSR dans les règles budgétaires des CS. • 2014 : appel d'offres pour l'acquisition de tablettes électroniques de concert avec le MELS/DGGGRIR. • CCSR membre du super comité des RORC.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout de toutes les commissions scolaires depuis 2012.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • 2012 : COSAR remplace le CRAC.

Services professionnels

Appellation du secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis 2013, regroupe les services-conseils, le perfectionnement et la mutuelle en santé et sécurité.
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Une coordonnatrice + une professionnelle responsable des services-conseils (2013) + une technicienne en administration (2013) + une agente administrative.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un comité consultatif, le PROSPER, en 2013.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • 2012 : création du cabinet-conseil en PRD. • Année record pour les services-conseils en 2013-2014. • Activités de perfectionnement : volume stable, mais participations à la baisse. • mutuelle en santé et sécurité : ajout de nouveaux membres en 2013 + nouveau gestionnaire en 2014.

L'analyse de notre environnement

Une analyse de notre environnement interne et externe nous a permis de faire de nombreux constats sur l'évolution de notre organisation depuis la dernière planification stratégique, en 2011. À partir des enjeux et orientations identifiés alors et de l'analyse des plans de travail, nous avons regroupé l'information sur notre environnement au sein de grands thèmes représentatifs de notre action.

RÉSUMÉ DES ENJEUX ET ORIENTATIONS 2011-2014

- Le développement de l'offre de services : être proactif et avant-gardiste dans le choix de nos créneaux; diversifier nos ententes.
- Le développement de notre expertise : accroître l'expertise des membres du personnel; développer l'équipe de consultants; consolider nos règles de gouvernance.
- L'occupation du territoire : accentuer notre présence dans les cégeps; consolider notre place au sein des regroupements d'achats au Québec; positionner le CCSR auprès de tous les établissements; assurer le développement de la communauté libre Koha.
- La pérennité de la corporation : maintenir l'équilibre budgétaire; assurer une saine gestion des surplus accumulés; assurer la stabilité de la corporation en matière de ressources humaines; consolider nos places d'affaires.
- La participation au développement de la corporation : gérer la coexistence entre les cégeps et les autres établissements et créer un sentiment d'appartenance au CCSR au sein des autres établissements d'enseignement.

LA NOTORIÉTÉ DU CCSR

Le CCSR est un partenaire pertinent, voire incontournable pour la très grande majorité de nos interlocuteurs et jouit d'une grande notoriété. À l'évidence, notre regroupement d'achats contribue fortement à cette notoriété grandissante. Bien qu'on identifie le CCSR comme un partenaire, on le voit aussi comme un fournisseur de services, une dualité qui fait en sorte que le CCSR n'est pas toujours présent dans les grands débats sur les enjeux et développements des réseaux de l'éducation.

Comme ce fut le cas lors de la consultation de 2011, on nous reconnaît de grandes forces : notre service à la clientèle, notre expertise, notre connaissance des réseaux, notre écoute active et notre réponse aux besoins des clients. Au cours des dernières années, cette perception ou cette reconnaissance ne s'est pas démentie.

Du côté de notre offre de services, nos créneaux sont toujours identifiés comme étant les bons (achats regroupés, services-conseils, perfectionnement, services aux

bibliothèques, solutions technologiques, santé et sécurité), mais n'ont pas tous la même notoriété auprès de nos interlocuteurs, particulièrement de nos nouveaux clients.

Nous faisons le constat que le succès et le développement du CCSR sont étroitement liés à sa capacité de s'adapter à son environnement et à saisir les occasions qui se présentent. Notre volume d'activités est très fortement influencé par toutes les nouvelles obligations réglementaires ou ministérielles imposées aux organismes que nous desservons, car celles-ci ont une influence certaine sur la participation à nos ententes, services ou activités.

Par ailleurs, le nom du CCSR suscite plusieurs commentaires. La décision que nous avons prise, en 2011, de véhiculer l'acronyme au lieu du nom au complet, semble avoir contribué à rallier davantage les clients qui ne sont pas issus des cégeps. Cependant, véhiculé seul, l'acronyme n'a pas de sens réel et ne contribue pas de façon significative au fait que les gens s'identifient à notre organisation. Sans doute que nous devons revoir notre identité afin de diffuser une image plus porteuse de ce qu'est devenu et de ce que veut devenir le CCSR.

NOTRE CLIENTÈLE-CIBLE

Les établissements et organismes des réseaux de l'éducation, plus particulièrement les cégeps et les commissions scolaires constituent l'essentiel de notre clientèle. Bien que le CCSR fasse quelques incursions dans le réseau des municipalités et le réseau de la santé, par l'entremise de son service des achats regroupés et du secteur des services-conseils, ces activités sont plutôt limitées, chacun de ces réseaux ayant déjà leurs propres organismes de services.

On se rappelle toutefois que compte tenu des modifications apportées à nos lettres patentes en 2011, le CCSR reste ouvert à accueillir d'autres organismes publics dans ses activités, à condition de ne pas dénaturer l'offre de services. De plus, quoi que moins importants en nombre, des établissements et organismes des réseaux de l'éducation des autres provinces participent à certaines des ententes développées et mises en place par le service des achats regroupés.

Organismes à l'origine de la création du CCSR, tous les cégeps en sont membres. Leurs niveaux d'implication et de participation à nos activités sont cependant très différents et varient beaucoup d'un cégep à l'autre. Ils sont présents dans toutes nos ententes, mais leur participation stagne dans le secteur des achats regroupés. Cela ne les empêche toutefois pas de réitérer l'importance qu'ils accordent au développement du CCSR et à s'identifier à notre action.

Du côté des commissions scolaires, des ententes comme celles mises en place pour l'acquisition de technologies numériques interactives (TNI) et d'équipements informatiques ont permis au CCSR de les compter parmi ses clients. Les commissions

scolaires sont surtout présentes dans le secteur des achats regroupés et, en plus des ententes du secteur des TI, participent de plus en plus aux autres ententes développées par le SAR. De plus, on commence à les retrouver dans nos autres secteurs d'activités, par exemple, les services-conseils et les ressources électroniques (services aux bibliothèques).

D'autre part, la clientèle du CCSR se compose d'organismes membres et d'organismes non membres. Certains paient donc une cotisation annuelle qui leur donne certains avantages. Ces avantages sont pour le moment limités et demeurent peu connus.

Enfin, au sein même des établissements et organismes et de par la nature de nos activités, les premiers clients visés par le CCSR sont les gestionnaires. Cependant, nous ne perdons pas de vue que nous avons des secteurs où d'autres catégories de personnel sont aussi directement interpellées (bibliothèques, approvisionnement, etc.) par notre offre de services.

L'ÉQUIPE DU CCSR

Le tableau des pages 7 et 8 fait, notamment, état de l'évolution de l'équipe du CCSR dans chacun des secteurs d'activité depuis 2011. Afin de réaliser les orientations et objectifs de la planification stratégique 2015-2020 et les plans de travail qui y sont rattachés, le CCSR devra pouvoir compter sur de l'expertise additionnelle au cours des prochaines années. Aujourd'hui, l'équipe est relativement petite, donc très performante, pour prendre en charge la grande diversité des dossiers qui lui sont confiés. Mais, cette diversité et la complexité des dossiers, notamment du côté du service des achats regroupés, nous amèneront à revoir notre plan d'effectifs.

Lorsque le CCSR a fait le choix d'ouvrir une place d'affaires à Québec, en 2006, il affirmait sa volonté de décentraliser ses activités. Au cours des dernières années, le nombre d'employés à notre bureau de Québec a passablement augmenté. Si bien que, malgré l'ajout de pieds carrés à quelques reprises, d'autres agrandissements sont encore à prévoir.

La gestion à deux bureaux représente certes un défi, car il est plus difficile de consolider l'esprit d'équipe lorsque les troupes sont décentralisées. Nous devons donc accorder une attention particulière aux communications entre les deux bureaux et à la gestion quotidienne des dossiers.

Par ailleurs, l'obligation d'autofinancer nos activités et le fait d'évoluer dans un environnement incertain quant aux mandats qui peuvent nous être confiés, particulièrement dans un contexte de compressions budgétaires, nous amènent à gérer la croissance de notre organisation, en matière de ressources humaines, avec discernement, instinct et prudence.

NOTRE OFFRE DE SERVICES

Secteur des bibliothèques et des solutions technologiques

Ce secteur offre déjà de belles perspectives de développement :

- logiciel Koha (logiciel libre) pour les bibliothèques : 22 cégeps en sont membres et la communauté Koha est en mesure d'accueillir plusieurs autres instances;
- logiciel Véga pour les matières dangereuses : une trentaine de cégeps, quatre commissions scolaires et quatre établissements d'enseignement privé y sont abonnés et le nombre de clients peut croître considérablement;
- Diapason : une plateforme pour une communauté de formateurs qui ont à cœur le développement des compétences en recherche d'information de leurs étudiants; 27 cégeps y adhèrent déjà ;
- ressources électroniques : la très grande majorité des cégeps adhèrent aux ententes mises en place par le CCSR et du développement est en cours dans le réseau des commissions scolaires;
- développement possible : animation de communautés d'utilisateurs; gestion de projets en TI.

Avec l'adoption de la Loi sur la gestion et la gouvernance des ressources informationnelles (LGGRI) et des travaux qui en découlent dans les réseaux, le CCSR identifie un fort potentiel de développement dans ce secteur en matière de mises en commun. Le rôle exercé par la Fédération des cégeps en matière de gouvernance en TI sera certes significatif pour la mise en place de projets dans le réseau des cégeps et il faudra voir la place qui sera faite ou que pourra prendre le CCSR. Notre expertise nous semble un atout de taille pour concrétiser des projets en réseau.

Du côté des commissions scolaires, nous voyons aussi un potentiel important dans la réalisation de projets en commun. Pour nos partenaires de ce réseau, le CCSR est surtout connu pour son expertise en matière d'achats regroupés. Il nous faudra mieux faire connaître notre expertise dans la gestion de projets technologiques.

Secteur des achats regroupés

Le CCSR, par son service d'achats regroupés (SAR), est le principal regroupement d'achats en éducation au Québec en termes de volume d'achats et de nombre d'organismes clients. Les volumes d'achats et le nombre d'ententes sont en croissance constante depuis plusieurs années au SAR. De ce côté, les possibilités de développement sont quasi illimitées. L'offre de services s'adapte et se développe en fonction des besoins exprimés par notre clientèle.

Le CCSR partage principalement le terrain de l'achat en commun avec les regroupements d'achats régionaux du réseau des commissions scolaires, qui prennent en charge des appels d'offres en misant sur le volontariat des approvisionneurs, le

Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et les regroupements des réseaux de la santé.

Les volumes d'achat les plus importants se retrouvent dans le secteur des TI, un secteur en perpétuel changement. Ainsi, la participation aux ententes pour l'acquisition d'équipements informatiques devrait diminuer, au cours des prochaines années, au profit de l'infonuagique. Cette situation nous amène à privilégier la diversité de nos ententes et à nous assurer que de nouvelles ententes ou une plus grande participation aux ententes en place pourront générer d'autres revenus.

Par ailleurs, avec une participation accrue des organisations et l'augmentation des volumes d'achat, le service des achats regroupés est un gros donneur d'ouvrage dans les réseaux de l'éducation. Nos appels d'offres sont de plus en plus étoffés et imposants. Notre défi est de faire en sorte que tous nos clients se retrouvent à l'intérieur de nos processus d'appel d'offres et qu'ils s'identifient à notre démarche. Nous devons tenir compte des besoins de chacun des mandants tout en préservant l'uniformité de la démarche et obtenir, en fin de compte, le meilleur service, le meilleur produit et le meilleur prix.

Les exigences en matière de réglementation des contrats publics sont aussi de plus en plus lourdes et abondantes. Cet alourdissement des processus a des effets certains sur le CCSR qui doit aussi s'y conformer. En regroupement, les opérations peuvent être perçues comme étant encore plus lourdes, puisque l'effet de groupe entraîne parfois des échéanciers plus difficiles à gérer. Cependant, ces exigences réglementaires peuvent être aussi des leviers pour le CCSR et des raisons encore plus valables pour nous confier des mandats.

D'autre part, la problématique de l'achat local ou régional est très importante pour plusieurs de nos clients et le CCSR n'est pas toujours vu comme étant la solution à privilégier. Nous devons donc adapter nos façons de faire pour tenir compte de cette réalité et parvenir à mieux servir nos clients en région.

De même, le CCSR devra tenir compte de la demande de plus en plus grande des approvisionneurs des réseaux de l'éducation pour les appuyer dans leur travail, que ce soit en développant de nouveaux services-conseils, en mettant à leur disposition des banques de personnes-ressources ou en partageant de l'information touchant les contrats publics.

Enfin, bien que la remise sur les achats distribuée par le CCSR aux organismes qui participent aux ententes de groupe soit un incitatif à la participation, nous constatons que les avantages de l'achat regroupé ne sont pas toujours bien connus dans les réseaux de l'éducation. Même si un bon bout de chemin a été parcouru de ce côté, il reste encore des efforts à déployer pour en faire une meilleure promotion.

Les services-conseils

Ce secteur est bien connu des directions générales d'établissement et des services des ressources humaines, particulièrement des cégeps, qui y font appel pour obtenir de l'expertise d'appoint pour réaliser des mandats ponctuels. Cependant, les gestionnaires des autres secteurs en ont une connaissance plutôt réduite. Du côté des commissions scolaires, les services-conseils sont de plus en plus connus, notamment par les interventions de l'équipe de prévention et règlement de différends (PRD) du CCSR.

L'équipe de consultants développée par le CCSR au fil des ans est en mesure de répondre à la quasi-totalité des demandes qui émanent des organismes. Cette équipe, qui se compose majoritairement de retraités des réseaux de l'éducation est en constante évolution. Cependant, la demande est de plus en plus grande pour que notre banque de consultants s'enrichisse d'expertises qui pourraient venir du secteur privé en plus d'accueillir davantage de consultants issus du réseau des commissions scolaires.

Par ailleurs, certains facteurs peuvent avoir un impact important sur les activités du secteur des services-conseils :

- toute modification apportée au régime de retraite des cadres et professionnels des réseaux de l'éducation peut venir fragiliser notre équipe, certains consultants pouvant décider de ne plus accepter de mandats;
- si les réseaux de l'éducation disposent de moins d'argent pour réaliser leur mission, leurs besoins pour des mandats ponctuels peuvent être moindres, ce qui réduit considérablement le volume d'activités du secteur des services-conseils;
- bien que la demande pour la réalisation de mandats en établissement soit toujours aussi importante au CCSR, elle ne se traduit pas toujours par des contrats;
- on fait appel à nous, mais on fait aussi appel à d'autres organismes.

Par ailleurs, on remarque que le nom du secteur, les services-conseils, n'a pas le même sens pour tout le monde, certains l'identifiant davantage à des conseils à la carte dans toutes sortes de domaines. Cette perception devra être évaluée afin de mieux positionner ce secteur dans sa niche de marché.

Le perfectionnement

Les formations collectives et sur mesure proposées par le CCSR sont pertinentes et les clients sont satisfaits. Depuis sa création, le CCSR adapte son offre de formation pour offrir des contenus qui sont propres au réseau collégial. Cependant, le nombre d'inscriptions est à la baisse et la concurrence est forte dans ce secteur.

Le contexte très difficile des compressions budgétaires a un impact certain sur la participation aux activités de perfectionnement. Les budgets de perfectionnement sont

désormais limités dans les organismes publics ainsi que les frais de déplacement. Cependant, il y a encore de belles possibilités de développement sur des problématiques liées aux réseaux de l'éducation. Mais le volume reste difficile à évaluer. S'il souhaite rester une référence en perfectionnement pour les gestionnaires des cégeps et étendre son offre aux réseaux de l'éducation, le CCSR devra revoir ses façons de faire et peut-être envisager de réaliser des partenariats avec d'autres organisations qui offrent de la formation.

La mutuelle en santé et sécurité

La mutuelle en santé et sécurité regroupe 34 cégeps et ces derniers en retirent plusieurs bénéfices. Quoique performants, les établissements membres pourraient profiter d'une diminution du taux de cotisation à la CSST en améliorant cette performance. L'amélioration étant un objectif constant, l'ajout de membres à la mutuelle serait aussi une avenue à envisager. Par ailleurs, le modèle de la mutuelle mis sur pied par le CCSR pourrait bien être une expérience à répéter avec d'autres organismes des réseaux de l'éducation.

D'autres créneaux?

Sur le plan de l'offre de services, nos consultations nous ont permis de collecter de nombreuses suggestions d'ententes ou de services à mettre en place. Cependant, ces suggestions se rattachent parfaitement à nos secteurs d'activités actuels. La vigilance que nous nous devons d'exercer nous permettra d'ajouter ou de modifier certains créneaux, le cas échéant.

NOTRE SITUATION FINANCIÈRE

Le CCSR est une organisation en bonne santé financière. Les résultats financiers sont positifs depuis plusieurs années et les surplus accumulés nous donnent une marge de manœuvre pour affronter les coups durs. Cependant, si certains de nos secteurs d'activités sont en excellente posture financière, d'autres connaissent des difficultés :

- Secteurs en bonne santé financière :
 - les achats regroupés : finance ses activités par le versement d'une redevance par les fournisseurs et par des revenus d'adhésion; seul secteur qui dégage des surplus importants et qui les retourne aux clients;
 - solutions technologiques et services aux bibliothèques : finance ses activités par des revenus d'abonnement et d'adhésion;
 - la mutuelle en santé et sécurité : finance son fonctionnement par la cotisation versée par les membres.

- Secteurs en situation financière précaire :
 - les services-conseils : finance ses activités par les revenus dégagés par la réalisation de mandats dans les organisations; dispose, toutefois, de bons surplus accumulés (avec le perfectionnement);
 - le perfectionnement : finance ses activités par les revenus d’inscriptions;
 - l’administration générale : un secteur qui ne génère pas de revenus outre la cotisation annuelle des membres;
 - à noter que dans les états financiers, les services-conseils, le perfectionnement et la mutuelle en santé et sécurité sont regroupés. Au cours des trois derniers exercices financiers, ce secteur est parvenu à dégager des résultats positifs, mais ce ne sera pas le cas pour l’année 2014-2015.

À l’instar des organisations publiques, les coûts fixes ainsi que la masse salariale augmentent annuellement dans tous les secteurs au CCSR. Comme nous devons autofinancer nos activités, nous devons tenir compte de cet élément dans la préparation des budgets.

D’autre part, afin de pouvoir rester en bonne santé financière, le CCSR doit suivre avec attention l’évolution de ses revenus et dépenses par projet. Notre défi est de planifier à long terme afin de pallier à la fin d’un projet ou d’une entente en en mettant en place de nouveaux, cela afin d’assurer la pérennité des revenus.

Par ailleurs, plusieurs facteurs ont un impact important sur les activités du CCSR, donc, sur son rendement financier :

- tout changement dans la réglementation touchant les organismes publics a des impacts dans tous nos secteurs d’activités, car ils influencent la participation. Cependant, ces impacts ne sont pas que négatifs et peuvent être l’occasion de relever de nouveaux défis;
- si l’état privilégie ou encourage les achats en regroupement, comme ce fut le cas dans certains dossiers au cours des dernières années, cela peut déboucher sur des occasions d’affaires intéressantes pour le CCSR;
- depuis quelques années, le CCSR est partenaire du CSPQ dans le dossier d’acquisition de technologies numériques interactives (TNI). Ce partenariat est officialisé dans les règles budgétaires des commissions scolaires et doit prendre fin le 31 mars 2016. Comme cette entente rapporte près de 200 000 \$ en revenus annuellement au CCSR, il faudra se préoccuper de sa disparition ou de son remplacement et du fait que le CCSR soit toujours identifié comme regroupement d’achats éligible aux yeux du MÉESR;
- le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) est un des plus gros donneurs d’ouvrage du secteur public au Québec. Considérant les travaux qu’il doit mener pour redéfinir son rôle et son offre de services, le CCSR doit se préoccuper de ce

chantier mis en place par le président du Conseil du trésor, qui pourrait vouloir positionner davantage le CSPQ dans les réseaux de l'éducation;

- à titre de partenaire des réseaux de l'éducation, le CCSR devrait, selon certains de nos clients offrir des tarifs encore plus avantageux.

NOTRE GOUVERNANCE

Conseil d'administration, assemblée générale et comités

La composition de notre conseil d'administration a évolué depuis 2011, mais n'est pas le reflet de ce qu'est devenu le CCSR, notamment par rapport à la représentation de la clientèle desservie. Ainsi, les commissions scolaires qui occupent une place beaucoup plus grande dans les activités du CCSR, notamment au service des achats regroupés, n'ont qu'un représentant au conseil d'administration.

Dans la même foulée, le modèle actuel pour la tenue de l'assemblée générale du CCSR devra être révisé, car il ne favorise pas la participation des représentants des organismes membres autres que les cégeps.

D'autre part, le CCSR a mis en place plusieurs comités dans ses secteurs pour encourager la participation des représentants des établissements et organismes au développement de ses activités. Ces comités sont cruciaux, car ils permettent au CCSR de rester proche des besoins de sa clientèle.

Gestion administrative et financière

Au fil des ans, le volume d'activités du CCSR n'a cessé de croître. L'arrivée de nouveaux clients, l'ajout de nouvelles ententes, ainsi que la croissance de notre équipe de consultants et du nombre de mandats réalisés dans les organisations ont un impact direct sur le volume de nos activités comptables. Il nous semble pertinent de revoir les processus en place afin de les adapter à l'organisation qu'est devenu le CCSR.

Ainsi, les mécanismes de contrôle devront être revus et de nouveaux mécanismes devront être mis en place pour tenir compte de cette réalité. Présentement, c'est la Fédération des cégeps, par l'entremise de son service administratif, qui rend les services comptables et financiers au CCSR (paie, comptes à payer, vérification externe, etc.). De concert avec notre partenaire, nous devons revoir les opérations et les adapter, le cas échéant.

NOTRE ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les réseaux de l'éducation

Le CCSR évolue dans un environnement fortement touché par des compressions budgétaires qui amènent les organismes des réseaux de l'éducation à faire des choix déchirants et difficiles. Dans ce contexte, le CCSR peut devenir une solution dans la mise en place de services collectifs afin de réaliser des économies d'échelle et des gains d'efficacité.

Par ailleurs, encore beaucoup d'incertitude frappe nos clients et partenaires du réseau des commissions scolaires. Le nouveau déploiement du réseau sur le territoire québécois viendra, sans doute, bousculer les façons de faire actuelles et entraînera, possiblement, des modifications dans la vocation de certains organismes évoluant au sein de ce réseau. Le rôle que peut jouer le CCSR sera, lui aussi, à préciser.

L'environnement des réseaux de l'éducation est aussi un terrain fort occupé et de nombreuses organisations, associations et organismes y oeuvrent avec des missions différentes, mais parfois complémentaires. Si bien qu'il devient de plus en plus difficile de s'y retrouver, d'autant plus que la concertation n'est pas toujours présente entre les organismes.

L'environnement réglementaire, gouvernemental et médiatique

À titre de mandataire pour des organismes publics, le CCSR évolue dans un environnement extrêmement réglementé. Il doit composer avec cette lourdeur administrative et tenter d'être un facilitateur pour ses clients.

De par la nature de nos activités et l'importance de nos volumes d'achat, nous sommes de plus en plus appelés à développer des liens avec des instances gouvernementales, tels le secrétariat du Conseil du trésor (SCT), le bureau du Vérificateur général (VGQ) et le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MÉESR). À titre de gros donneur d'ouvrage, le CCSR se doit d'être au fait de tout développement dans la réglementation touchant les organismes publics.

Par ailleurs, le CCSR a mené quelques dossiers au profit des organismes des réseaux de l'éducation de concert avec le MÉESR au cours des dernières années. L'expérience devrait pouvoir se répéter au cours des années à venir. En ce sens, le CCSR doit faire en sorte que sa mission soit bien comprise par les intervenants du ministère.

Dans la même foulée, le CCSR devra valider la pertinence d'être un organisme agréé dont le statut est reconnu dans des lois telles la LCOP et la LGGRI. Cet agrément pourrait clarifier certains aspects de notre rôle de mandataire pour des organismes publics.

Enfin, le CCSR se retrouve de plus en plus sous la loupe des médias. Au cours des dernières années, nous avons eu à répondre à plusieurs demandes émanant de journalistes sur des sujets touchant les activités de nos clients ou encore l'attribution de contrats publics.

La mission

À la suite des travaux réalisés dans le cadre de la présente planification stratégique, il nous semble pertinent de revoir l'énoncé de mission. Étant donné que le CCSR est une organisation en constante évolution, le nouvel énoncé doit tenir compte de ce qu'est devenu le CCSR et de sa vision pour les cinq prochaines années. Bien que la raison d'être du CCSR semble toujours pertinente, il nous est apparu souhaitable de modifier légèrement l'énoncé de mission et de mieux préciser la clientèle-cible.

L'énoncé actuel de mission

Le CCSR est un organisme à but non lucratif ayant pour mission de favoriser la mise en commun de services, notamment des regroupements d'achats, en plus de mettre à profit son expertise pour résoudre des problématiques organisationnelles et contribuer au développement professionnel des équipes dans les établissements d'enseignement.

Nouvel énoncé de mission

Le CCSR, un organisme à but non lucratif, favorise la mise en commun de services, notamment des regroupements d'achat, et met à profit son expertise dans le but de déployer des solutions répondant aux besoins des organisations des réseaux de l'éducation.

La vision

Toujours en tenant compte de l'exercice réalisé, il est aussi apparu pertinent de revoir la vision énoncée dans le plan de développement des affaires 2011-2014. Le nouvel énoncé proposé nous semble plus significatif et porteur de notre action.

L'énoncé de vision actuel

Le CCSR est la référence auprès des établissements d'enseignement et organismes publics du Québec pour mettre en place des services collectifs dans le but de réaliser des économies d'échelle. Son approche doit s'appuyer sur la recherche de solutions innovantes et créatives pour les établissements qu'il dessert. Il propose une expertise unique capable de répondre aux défis reliés à la gestion des organisations.

Nouvel énoncé de vision

Le CCSR est le partenaire de choix des organisations des réseaux de l'éducation pour développer et mettre en place des services collectifs dans le but de favoriser des gains d'efficacité et des économies d'échelle. Il est reconnu pour son leadership, ses compétences et sa créativité à rechercher des solutions optimales pour ses clients.

Les valeurs

Affirmées dans notre dernière planification stratégique (2011-2014), nos valeurs guident notre action et nous animent. Dans l'exercice de planification 2015-2020, nous souhaitons leur donner encore plus de force et mieux les définir afin qu'elles puissent nous rassembler, mais aussi nous ressembler.

Valeurs énoncées dans le plan de développement des affaires 2011-2014

- Rigueur.
- Transparence.
- Respect.
- Équité.
- Fierté.
- Engagement.

Nouvel énoncé de valeurs proposé

- L'intégrité en faisant preuve de transparence, d'objectivité, d'équité et de neutralité dans toutes nos actions.
- Le respect à l'égard de nos clients, de nos membres, de nos partenaires et de nos fournisseurs autant dans les relations professionnelles qu'interpersonnelles.
- La rigueur dans nos processus afin d'assurer une prestation de services optimale à nos clients.
- L'efficacité et l'efficience en favorisant les meilleures pratiques et une saine gestion des fonds publics.
- La concertation en étant à l'écoute des besoins de nos clients et en favorisant les échanges au sein de notre organisation.

Les enjeux, les orientations stratégiques, les résultats attendus

ENJEU 1

Une offre de services en constante évolution et adaptée aux besoins des clients

Le fer de lance du CCSR est son offre de services. Celle-ci doit non seulement répondre aux besoins des clients, mais être aussi avant-gardiste. Le CCSR doit avoir la capacité d'anticiper les besoins pour proposer les services adéquats. Il doit aussi avoir la capacité de s'adapter et de pouvoir développer de nouveaux produits ou de nouvelles façons de faire, le cas échéant.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Déployer une offre de services pertinente et adaptée aux besoins.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Le CCSR a développé de façon optimale son offre de services en achats regroupés, en solutions technologiques et en services professionnels.
- Le CCSR aura mis en place les nouveaux secteurs d'activités qui auront émergé des besoins exprimés par les réseaux de l'éducation.
- Le service des achats regroupés est une référence en matière de contrats publics pour les approvisionneurs des réseaux de l'éducation.
- Le CCSR est un joueur de premier plan dans la gestion de projets en TI dans les réseaux de l'éducation.
- Le CCSR est la référence pour développer et mettre en place des activités de perfectionnement pour les cadres.
- L'équipe de consultants du CCSR est en mesure de répondre aux demandes d'intervention de tout organisme des réseaux de l'éducation.

ENJEU 2

Une gouvernance rassembleuse

La clientèle du CCSR s'étend, désormais, aux réseaux de l'éducation, qui comprend, principalement les cégeps et les commissions scolaires du Québec, mais aussi des établissements du réseau de l'enseignement privé, des organismes des réseaux de l'éducation et des universités. Comme cette clientèle est appelée à se développer, il importe alors de s'assurer que tous trouveront leur place au sein de notre organisation, dans le respect des particularités de chacun et de la mission du CCSR.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Rallier les membres, clients et partenaires grâce à une gouvernance efficiente.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Les membres et clients du CCSR s'identifient à son image.
- Le CCSR offre la possibilité à ses membres et clients de s'impliquer au sein de ses structures.
- L'assemblée générale des membres suscite une participation optimale.
- Le conseil d'administration est une instance renouvelée dont la raison d'être, le rôle des membres et la composition ont été revus.
- Les avantages d'être membres du CCSR sont clairs et bien compris.

ENJEU 3

Un partenaire incontournable des réseaux de l'éducation

Partenaire ou fournisseur, parfois l'un, parfois l'autre, souvent les deux, ce qui nous importe est d'ancrer profondément notre action au sein des réseaux de l'éducation. Le CCSR a pris une grande place auprès des cégeps et des commissions scolaires au cours des dernières années et il entend consolider cette place.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Exercer un leadership fort au sein des réseaux de l'éducation.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Le CCSR est un acteur de premier plan dans le développement et la mise en place de solutions collectives pour les réseaux de l'éducation.
- Le CCSR est un interlocuteur de premier choix pour le MÉESR dans la recherche de solutions pour la mise en place de services collectifs.
- Le CCSR a consolidé sa place à titre de plus important regroupement d'achats dans les réseaux de l'éducation.
- L'offre de services du CCSR est un choix naturel pour les réseaux de l'éducation.
- Le CCSR est présent dans tous les événements marquants des réseaux de l'éducation.

ENJEU 4

Une organisation performante capable de soutenir ses orientations stratégiques

Afin de répondre de façon optimale aux défis de son environnement, le CCSR doit se doter de processus et d'outils qui soutiennent chacune de ses actions. Ces outils et processus doivent pouvoir s'adapter au développement du CCSR. Il importe aussi pour le CCSR d'avoir les moyens de ses ambitions et de créer un environnement de travail susceptible de soutenir son personnel et de favoriser une grande efficacité et ce, afin de répondre adéquatement aux défis auxquels il est confronté.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Mettre en place une structure organisationnelle adaptée aux nouveaux défis.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Le CCSR a mis en place des processus administratifs efficaces et efficients.
- Le CCSR est une organisation en bonne santé financière.
- Le CCSR a consolidé ses places d'affaires.
- Le CCSR fait une utilisation adéquate de ses ressources dans un objectif d'efficience et d'efficacité.
- Le CCSR a mis en place des outils qui répondent aux besoins tant à l'interne qu'à l'externe.

La mise en œuvre du plan stratégique

La planification stratégique 2015-2020 du CCSR se concrétisera par l'adoption de priorités annuelles par le conseil d'administration et le déploiement de plans de travail dans tous les secteurs d'activités.