

Rapport et analyse de gestion Exercice terminé le 31 mars 2016

Le présent rapport de gestion doit être lu en se référant aux états financiers vérifiés du RCDR pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016. Les états financiers vérifiés et les notes afférentes, les états financiers sommaires connexes et le présent rapport sont examinés par le Comité des finances et de la vérification et approuvés par le Conseil d'administration avant d'être distribués aux membres.

Le 31 mars 2016, le RCDR a terminé sa douzième année d'activité en tant qu'organisme canadien sans but lucratif. La vaste majorité des revenus du RCDR, ainsi que les dépenses correspondantes, continuent de provenir d'accords de licence nationaux conclus avec des éditeurs en vue d'obtenir l'accès à du contenu de recherche numérique au nom des membres du RCDR. Ce dernier est administré de façon à assurer l'exécution efficiente de ces accords de licence avec toute la force, la marge de manœuvre et le pouvoir d'achat dont jouit l'organisme pour le compte de tous les membres du RCDR.

La responsabilité des états financiers du RCDR incombe à la direction. Ils ont été préparés conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif et vérifiés par la firme Deloitte & Touche s.r.l. Le rapport de vérification qui les précède confirme que les états financiers présentés rendent compte fidèlement de la situation financière et des résultats des activités du RCDR pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016. Cette fois encore, aucun point d'inquiétude ou d'amélioration n'a été soulevé dans une lettre à la direction ni dans la communication de fin d'exercice du vérificateur au Comité des finances et de la vérification.

Sommaire

Les résultats financiers font le bilan de la dernière année du plan stratégique de 2013-2016 du RCDR. Les membres ont accepté de prolonger ce plan au cours de l'assemblée générale annuelle (AGA) de 2015 à Ottawa. Tout en restant déterminé à rendre le contenu numérique accessible à la recherche universitaire au Canada, et ce, de façon rentable, stable et prévisible, le RCDR a élargi son mandat afin de collaborer avec les intervenants alliés pour faire progresser le savoir numérique au pays.

Même si le RCDR avait prévu au budget un déficit de plus de 60 000 \$, il a été en mesure de générer suffisamment d'économies ponctuelles de coûts, de revenus de placements et d'autres revenus pour dégager un léger excédent, soit le deuxième en autant d'années. Le huitième déficit successif qui était prévu au budget suit toujours le modèle pluriannuel du RCDR, conçu pour rétablir l'équilibre budgétaire du RCDR de façon progressive et prévisible.

Le RCDR continue de financer ses activités à l'interne, sans avoir recours au crédit, et ce, grâce à une surveillance étroite de ses flux de trésorerie. Il continue de subventionner ses activités de fonctionnement au moyen de revenus d'intérêts et d'autres revenus. Ses objectifs financiers pluriannuels consistent encore à réduire l'utilisation des revenus de placements, à limiter les coûts et à réduire le surplus accumulé, au besoin, en établissant un équilibre entre l'ampleur et la portée de ses activités par rapport à ses sources de revenus pour financer ses activités courantes.

Parmi les activités à souligner pour l'année, il convient de mentionner l'embauche de Kimberly Silk à titre d'agente de projets spéciaux de l'Écosystème intégré du savoir (EIS; mai 2015) et de David Purdy comme analyste du projet de numérisation du patrimoine (février 2016), le recrutement de Rebecca Ross à titre de conseillère contractuelle en communication (décembre 2015), le travail considérable qu'ont effectué le Groupe de travail sur le modèle de licence et le Groupe de travail sur la mobilisation des établissements, la demande de subvention fructueuse auprès de Bibliothèque et Archives (BAC) pour la numérisation du patrimoine dans le cadre du projet CNDHI-IPNPC.ca, et l'AGA particulièrement réussie d'octobre 2015, qui a accueilli de nombreux participants à Ottawa et qui a été conjointement organisée avec l'Association des bibliothèques de recherche du Canada (ABRC).

Analyse des états financiers du 31 mars 2016

État de la situation financière

Soldes d'encaisse et des débiteurs : La lenteur des éditeurs sur le plan de l'envoi des factures s'est traduite par un autre solde d'encaisse anormalement élevé au 31 mars 2016, bien que le solde des comptes débiteurs était nettement inférieur à celui de l'an passé. Le RCDR continue de conserver les ressources suffisantes pour financer ses exigences opérationnelles.

Remises gouvernementales à payer ou à recevoir : Le RCDR continue de divulguer ces montants séparément dans son État de la situation financière, conformément aux normes comptables pour les organismes sans but lucratif. Comme l'activité du RCDR afférente aux licences est périodique, il arrive souvent que l'organisme reçoive ou paie des montants considérables de taxes à la consommation.

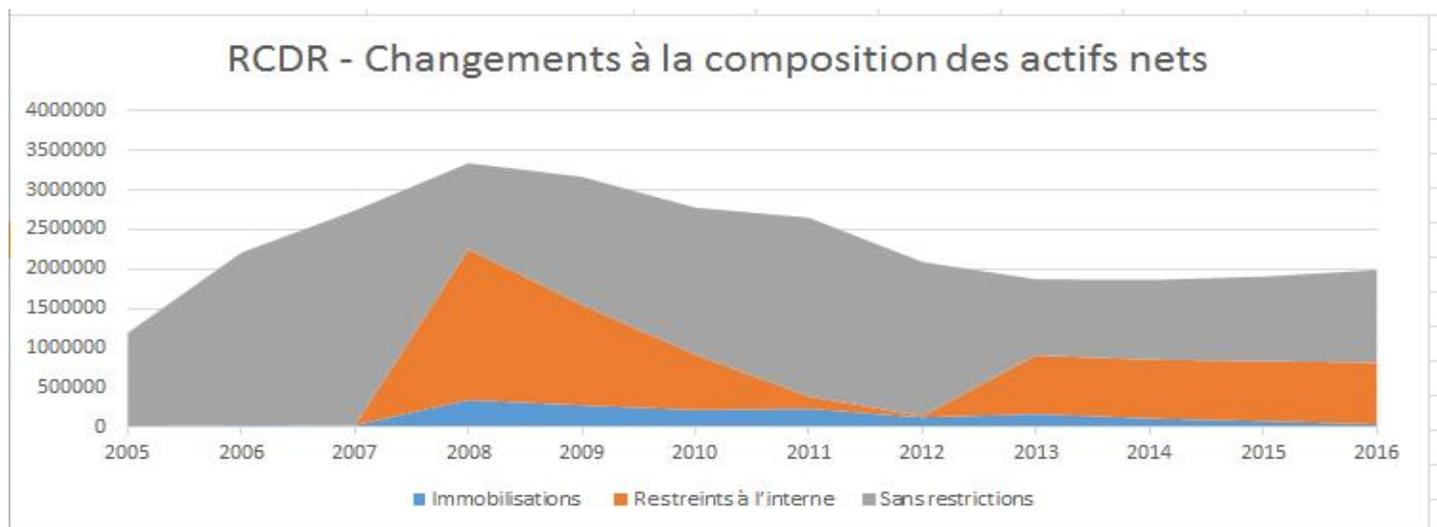
Licences payées d'avance et revenus reportés – Droits de licence : Le RCDR engage ses dépenses liées aux licences et touche ses revenus correspondants une fois par mois, lorsque l'accès aux licences est offert. Par conséquent, le RCDR a habituellement des montants élevés et compensatoires de licences payées d'avance et de revenus reportés. Les soldes au 31 mars 2016 sont plus élevés que ceux de l'an passé, en raison notamment des effets de la faiblesse du dollar canadien sur les engagements en matière de licence qui sont majoritairement libellés en dollars américains.

Immobilisations : Le RCDR continue de réduire l'ensemble des immobilisations, constitué principalement d'améliorations locatives au 31 mars 2016. Les améliorations locatives du RCDR seront complètement amorties au 31 mars 2017. Le RCDR a clos en mai 2016 la renégociation de son bail actuel (jusqu'au 31 mars 2022). Dans un avenir prochain, il envisage d'apporter que de très légères améliorations locatives.

Comptes créditeurs et charges à payer : Le solde des créditeurs du RCDR continue d'être déterminé presque entièrement par les variations du cycle de licences d'une année à l'autre. En l'occurrence, deux importantes factures ont été reçues en retard et celles-ci n'avaient pas encore été réglées au 31 mars.

Actif net affecté et non affecté : Dans le cadre de son processus d'approbation du budget de l'exercice 2016-2017, et conformément à sa politique sur l'actif net, le RCDR a réservé 778 260 \$ (soit la moitié de son budget de fonctionnement approuvé pour 2016-2017) de son actif net à l'interne.

À noter que l'actif net non affecté a augmenté pour une troisième année consécutive; il est passé de 961 134 \$ au 31 mars 2013 à 1 174 043 \$ cette année. Le plus récent changement est attribuable à une réduction nette des immobilisations et à un autre excédent dans le budget de fonctionnement pour l'exercice 2015-2016. Comme on le voit ci-dessous, la composition des actifs nets s'est stabilisée depuis que le RCDR a déménagé dans ses nouveaux locaux en avril 2012.



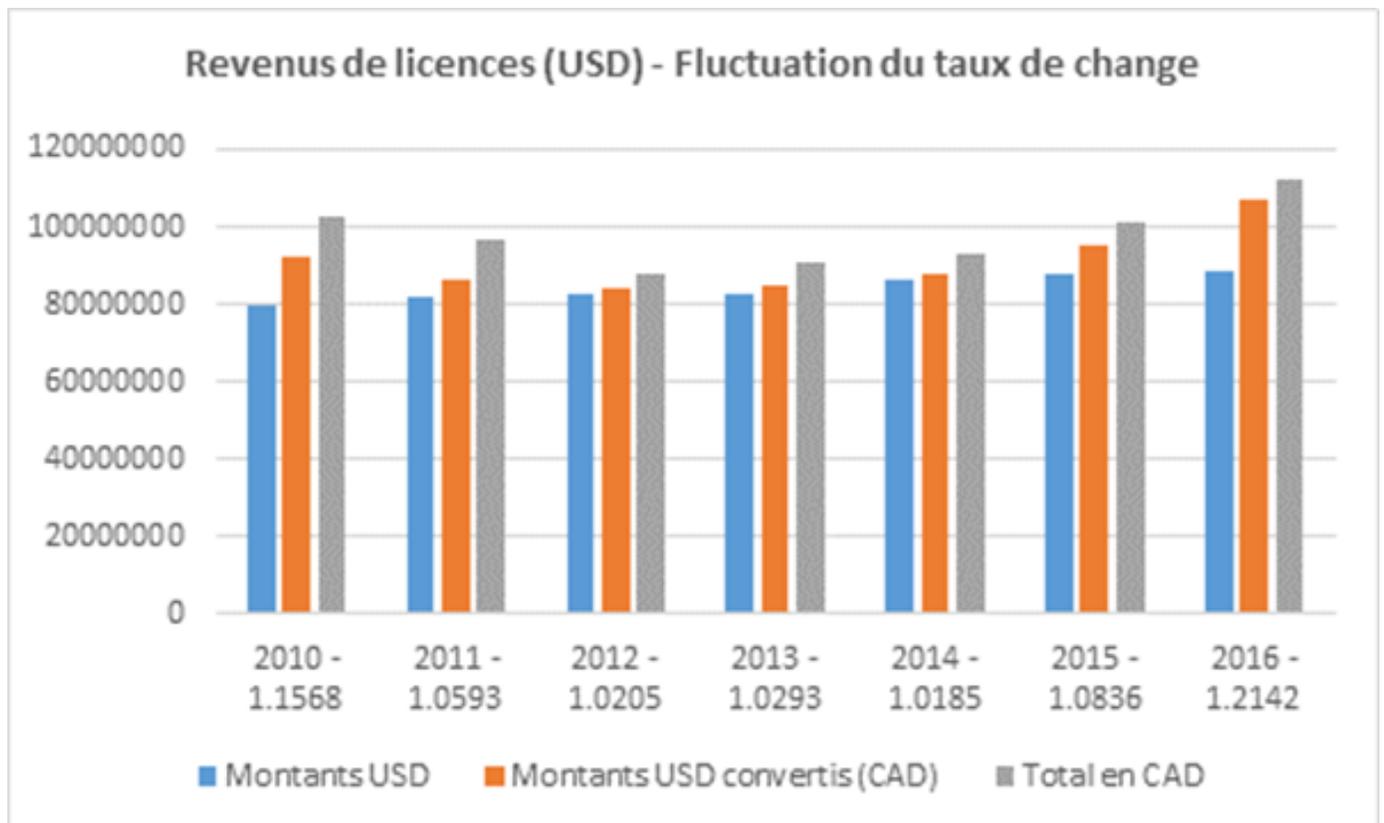
État des revenus et des dépenses

Contribution nette sur licence :

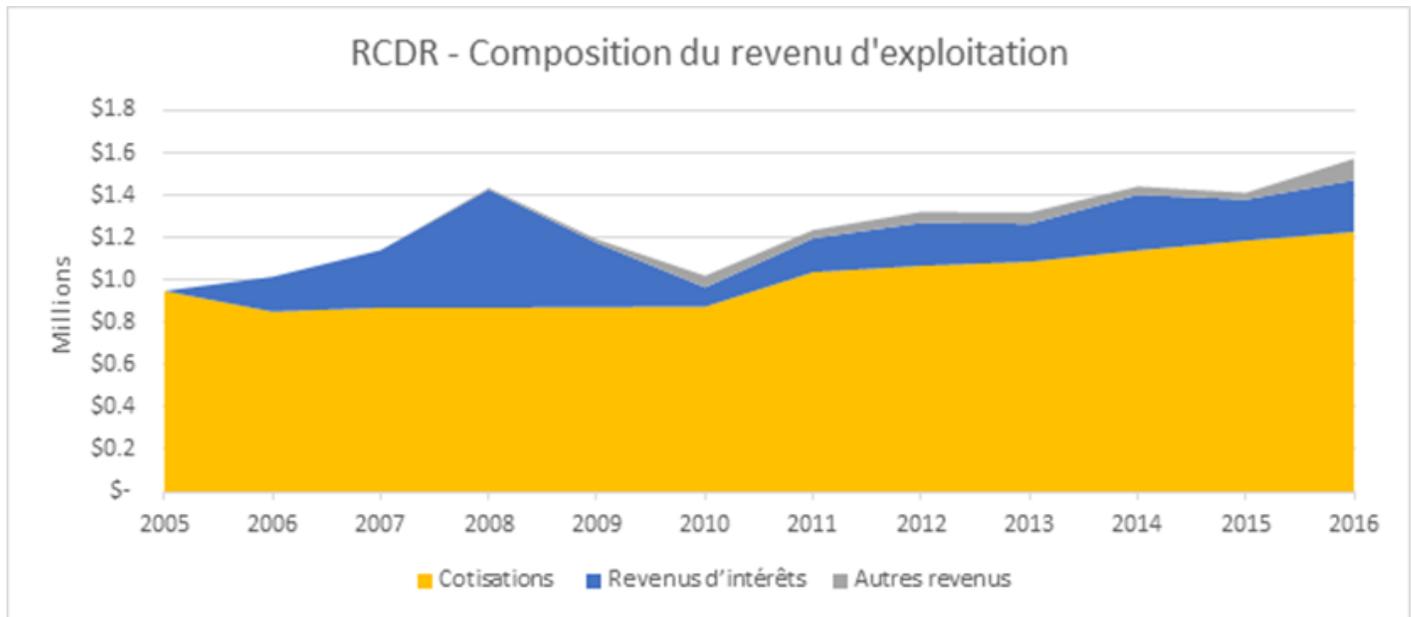
Compte tenu du fait que le RCDR facture l'entièreté de ses coûts de licence aux membres et qu'il établit un équilibre entre ses revenus et ses dépenses pour les licences sur une base mensuelle en fonction de la période de licence pertinente, la contribution nette sur licence se situe généralement à zéro.

Le RCDR a connu une autre bonne année en ce qui concerne la croissance des revenus, stimulée en particulier par une hausse du contenu libellé en dollars américains. Comme les années passées, les variations des revenus nets sont causées tant par les fluctuations de la valeur du dollar canadien que par les changements à l'activité liée aux licences :

- le total des revenus de licences du RCDR a augmenté chaque année au cours des trois dernières années (l'année en cours établit facilement un record);
- en valeur nominale (c.-à-d., à partir des taux de change de 2009-2010), l'exercice 2015-2016 s'est classé au deuxième rang, tout juste derrière l'exercice 2014-2015 pour ce qui est de l'activité liée aux licences;
- le total des revenus de licences libellés en dollars américains a augmenté chaque année au cours des sept dernières années, et il se situe à plus de 88 M\$ américains en 2015-2016;
- de plus, les revenus de licences en dollars américains du RCDR (près de 96 % de l'ensemble de ses revenus) ont été produits au taux moyen de 1,2142; il s'agit d'une augmentation de 12 % par rapport à l'an passé et du plus haut taux observé depuis 2009-2010. Il est probable que ce taux augmente encore au cours du prochain exercice;
- le contenu libellé en dollars canadiens a accusé une baisse de près de 17 % comparativement à l'an passé, et le contenu en livres sterling a également subi une baisse de près de 12 %.



État des revenus et des dépenses

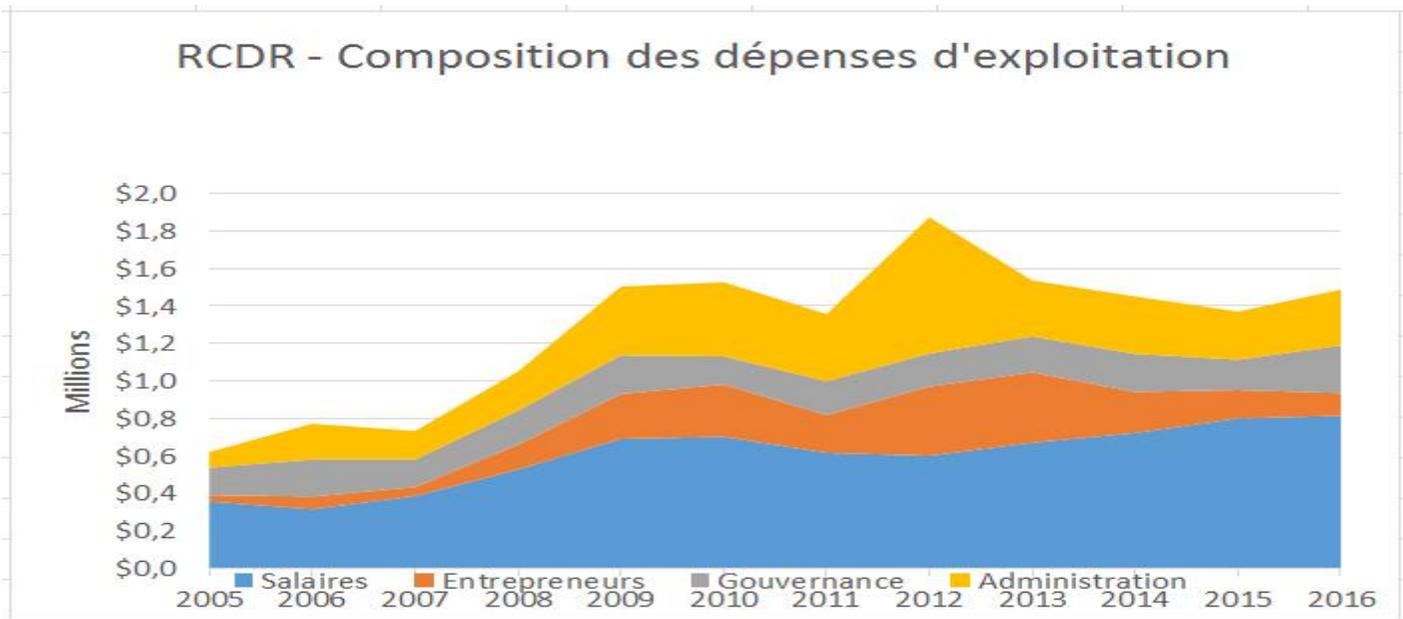


Frais de fonctionnement : Avec l'approbation du Conseil et conformément à son plan pluriannuel pour revenir à un budget équilibré, le RCDR a augmenté les cotisations de 3,5 % en 2015-2016, passant de 1 185 955 \$ à 1 227 452 \$. L'effectif du RCDR est demeuré constant à 75 membres pour l'année.

Revenus d'intérêts : Les revenus d'intérêt excédaient le budget de 64 000 \$ en raison de soldes d'encaisse quotidiens très élevés en moyenne au cours de l'exercice. Bien que les taux d'intérêt soient historiquement encore très bas (les taux se sont établis en moyenne à 1,09 % pour le RCDR cette année), ce dernier a profité de soldes d'encaisse quotidiens sans précédent, qui atteignaient en moyenne plus de 20 M\$. La direction continue d'élaborer des plans qui ne reposent pas sur les revenus d'intérêts, tout en cherchant à maximiser le flux de trésorerie et le rendement de ses placements correspondant en fonction des limites fixées par le Conseil.

Autres revenus : Le RCDR a continué à travailler à la production de revenus supplémentaires et au recouvrement des coûts, dans la mesure du possible, y compris le lancement d'un quatrième projet sur les taux de change, l'organisation et le partage des coûts de l'AGA de 2015 avec l'ABRC, et l'obtention d'une subvention auprès de BAC pour l'Index des projets de numérisation du patrimoine canadien (cndhi-ipnpc.ca). Le RCDR demeure déterminé à trouver d'autres sources de revenus compatibles avec sa mission principale.

État des revenus et des dépenses



Dépenses en salaires et en avantages sociaux : Les charges salariales durant l'exercice financier ont pratiquement été les mêmes que prévu, ce qui s'explique par le fait que le personnel a été stable pour la majeure partie de l'exercice. Le RCDR a procédé à l'embauche prévue au budget d'un stagiaire aux services numériques ainsi qu'à l'embauche non prévue d'un étudiant d'été et d'un analyste du projet d'IPNPC financé par BAC afin d'accroître la capacité pour une durée déterminée au cours de l'exercice.

Honoraires professionnels : Les honoraires professionnels ont été nettement en deçà du budget, car les montants alloués aux éventualités n'ont pas été utilisés, les coûts relatifs à la traduction se sont révélés inférieurs au budget prévu et le RCDR a diminué ses activités de planification stratégique par rapport au budget. On a embauché en décembre 2015 une personne à forfait qui est responsable du soutien aux communications.

Dépenses d'administration : Les coûts administratifs engagés au cours de l'exercice se sont révélés supérieurs au budget prévu, principalement en raison des travaux non prévus pour le site CNHDI-IPNPC (ces coûts ont été compensés par une subvention de BAC pour la numérisation du patrimoine) et de l'augmentation des frais de déplacement du personnel administratif de bureau.

Dépenses associées aux réunions

Les coûts liés à l'AGA du RCDR ont été plus élevés que prévu, mais ce dernier a amassé un montant compensatoire plus important en organisant une AGA conjointe avec l'ABRC en octobre 2015. Par conséquent, les autres revenus comprennent notamment les recouvrements de coûts auprès de l'ABRC. Sinon, les dépenses associées aux réunions du RCDR correspondaient au budget, y compris les réunions en personne pour le Groupe de travail sur le modèle de licence et le Groupe de travail sur la mobilisation des établissements. Le RCDR continue de recourir aux comités permanents et aux groupes de travail pour relever les défis courants et périodiques.

Dépenses associées aux repas, aux déplacements et à l'hébergement : Il s'agit des frais de déplacement du personnel et des membres des comités dans le cadre des activités sans rapport avec l'administration du Conseil, des comités permanents et des sous-comités du RCDR. Ce dernier a récemment adapté son approche communicationnelle afin d'interagir davantage en personne avec les communautés des membres et des intervenants.

Amortissement : Les dépenses relatives à l'amortissement du RCDR étaient légèrement en deçà des prévisions budgétaires durant l'exercice et elles ont diminué en raison de la baisse de la valeur comptable nette de ses immobilisations. Le RCDR a prévu les sommes nécessaires pour réorganiser en profondeur et financer son site Web en 2016-2017.

Analyse prospective

Acquisition et transmission de contenu : Le RCDR prévoit quelques occasions d'acquérir à grande échelle du nouveau contenu à court terme; en fait, la plupart des membres considèrent un rationnement de leur budget consacré au contenu, y compris de leurs achats par l'intermédiaire du RCDR. D'autres baisses de la participation aux licences ont été observées au cours de l'exercice et elles ont été accentuées par la chute du dollar canadien, qui était à son plus bas niveau en dix ans au début de l'année 2016.

Le RCDR prévoit continuer d'utiliser des contrats à terme et l'option limitée d'une facturation libellée en dollars américains pour offrir du contenu sous licence à ses membres selon le principe de recouvrement intégral des coûts.

Opérations : Les cotisations approuvées par le Conseil augmenteront de 4 % en 2016-2017, passant de 1 227 452 \$ à 1 276 561 \$. Au cours de l'exercice, les membres ont approuvé un plan visant à ce que le RCDR passe, à partir de l'exercice 2017-2018, à un système de cotisations fondé sur les 13 bandes qui ont été recommandées par le Groupe de travail sur les bandes. De prochaines augmentations des cotisations et des changements à la façon de les calculer et de les gérer continueront d'être étudiées avec soin par le Conseil, en consultation avec les membres et dans le contexte du plan stratégique et du modèle financier pluriannuel du RCDR.

Les dépenses de gouvernance et administratives de base (installations, personnel et niveaux de salaires, frais de vérification, dépenses des comités, déplacements, coûts de l'AGA) devraient demeurer relativement stables, en fonction de la structure des comités révisée du RCDR et de la prolongation du plan stratégique de 2013-2016. Les membres du projet de l'EIS continuent de poser des questions sur la façon dont le RCDR contribue et participe aux grands milieux universitaires numériques au Canada et les appuie. Il pourrait s'agir d'une prolongation de l'engagement financier ou d'une demande de subvention pour un projet particulier. L'organisme continue d'œuvrer avec prudence sur de nombreux fronts en vue de repérer et de prioriser les secteurs dans lesquels il a de meilleures chances de générer efficacement de la valeur pour les membres.

Perspective pluriannuelle : Il y a trois ans, les changements de présentation financière imposés par la version révisée de la politique sur l'actif net ont réduit à 961 134 \$ le solde d'actif net non affecté du RCDR, soit son plus bas niveau en cinq ans. Pour l'exercice 2015-2016, ce solde non affecté est passé à 1 174 043 \$ en raison d'une réduction considérable des immobilisations non amorties et d'un léger excédent dégagé au cours des trois dernières années.

D'après son modèle pluriannuel, le RCDR continue d'utiliser ses fonds propres accumulés avec méthode et mesure pendant qu'il ajuste sa dépendance aux revenus d'intérêts pour le financement de ses activités, faisant correspondre les cotisations avec les besoins en matière de ressources organisationnelles. Le plus récent modèle financier pluriannuel donne désormais à penser que le RCDR pourrait équilibrer son budget à l'exercice 2017-2018, dans la mesure où aucune modification majeure n'est apportée à son champ de compétence.

Le budget de l'exercice 2016-2017 a été élaboré à l'aide des priorités et des objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique de 2013-2016, même si le RCDR travaille à présent à la mise à jour de ses objectifs en consultation avec ses intervenants. Comme il a déjà été mentionné, les incidences pratiques et financières à moyen et à long terme des travaux de l'EIS restent à déterminer.

La clé de la réussite du processus budgétaire du RCDR reste l'obtention d'un consensus manifeste en ce qui a trait à la portée et au niveau de services que l'organisme doit offrir et maintenir, la détermination des niveaux de ressources nécessaires pour offrir ces services de façon adéquate et efficiente, ainsi que la révision et l'attraction des revenus sur un horizon pluriannuel.