

Analyse de la direction **Année financière se terminant le 31 mars 2018**

L'Analyse de la direction a pour but de compléter les états financiers vérifiés du RCDR pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018. Le Comité des finances et de la vérification (CF) et le conseil d'administration ont examiné et pris des notes sur le bilan, le sommaire et le rapport suivant avant de l'approuver pour le transmettre aux membres

Les états financiers du RCDR ont été élaborés conformément aux Normes comptables pour les organismes à but non lucratif canadiens, puis vérifiés par la firme Deloitte & Touche, LLP, qui n'a soulevé aucun problème ou amélioration dans sa lettre à la direction ou son rapport final transmis au CF.

Le 31 mars 2018, le RCDR a terminé sa quatorzième année d'opérations indépendantes à titre d'organisme sans but lucratif incorporé. La vaste majorité de ses revenus et dépenses concernent les accords de licences nationaux conclus avec les éditeurs de contenu de recherche numérique au nom des membres. L'administration du RCDR a pour but de gérer adéquatement ces accords en fonction du pouvoir d'achat et d'action de l'organisation.

Sommaire exécutif

Le RCDR continue de financer ses opérations en interne, à partir de revenus d'intérêt et d'autres sources au besoin, sans avoir recours au crédit et en surveillant étroitement son flux de trésorerie. Les objectifs financiers pluriannuels lui évitent de trop dépendre de revenus de placements, de contrôler ses coûts et de ne pas puiser dans les excédents si possible. L'organisation s'efforce par conséquent d'équilibrer ses activités en fonction des sources de revenus et des activités en cours.

Dans le cadre de son mandat, le RCDR s'engage à faciliter l'accès au contenu numérique pour la recherche universitaire au Canada de manière rentable, stable et prévisible. En même temps, l'organisation travaille conjointement avec des partenaires pour faire avancer l'érudition numérique au Canada. Le RCDR a notamment acheté les actifs de Canadiana et embauché le personnel de cette dernière organisation à la fin de l'année financière précédente. Le but de cette opération était d'intégrer les activités de Canadiana pour les offrir à titre de programme du RCDR.

Malgré le déficit prévu de 25 000\$ dans le budget 2017-2018, l'organisation a fait suffisamment d'économies ponctuelles et bénéficié de revenus d'investissement, entre autres, ce qui lui a permis de dégager un excédent, le quatrième depuis ses débuts. Par ailleurs, la structure de la combinaison avec Canadiana, ainsi que la nature des passifs pris en charge, ont permis au RCDR de réaliser des gains comptables pendant la transaction.

Parmi les développements importants de cette année figure l'entrée en poste d'une spécialiste du soutien aux membres pour ORCID-CA, la conclusion du Projet sur l'utilisation des revues, la relocalisation des bureaux du RCDR (dans le complexe existant, aux frais du propriétaire), l'élaboration d'une proposition d'affaires pour la combinaison avec Canadiana.org et l'approbation de cette proposition à l'assemblée générale annuelle en octobre 2017.

État de la situation financière - État résumé de la situation financière

Solde bancaire et créditeur : les retards de facturation des éditeurs, qui s'étendent au-delà du renouvellement de licences prévu le 1er janvier, ont encore eu un impact considérable sur le solde bancaire et créditeur au 31 mars 2018. Tous les montants à recevoir étaient à jour à la fin de l'exercice et le RCDR s'assure toujours d'avoir les ressources financières nécessaires pour répondre aux exigences opérationnelles.

Montants dus par Canadiana.org : à la fin de l'année, conformément aux conditions de la convention d'achat d'actifs, Canadiana.org devait environ 125 000\$ au RCDR. Ces montants représentent le solde bancaire et les créances en souffrance de l'organisation au 31 mars.

Licences prépayées et revenus de licence reportés : le RCDR comptabilise ses dépenses et revenus de licence mensuellement en fonction des droits d'accès aux licences qui sont octroyés. Par conséquent, il y a régulièrement un écart entre les licences prépayées et les revenus reportés. Ce déséquilibre était légèrement inférieur aux montants de l'année dernière, qui étaient sans précédent essentiellement à cause de la fluctuation du taux de change USD/CAD.

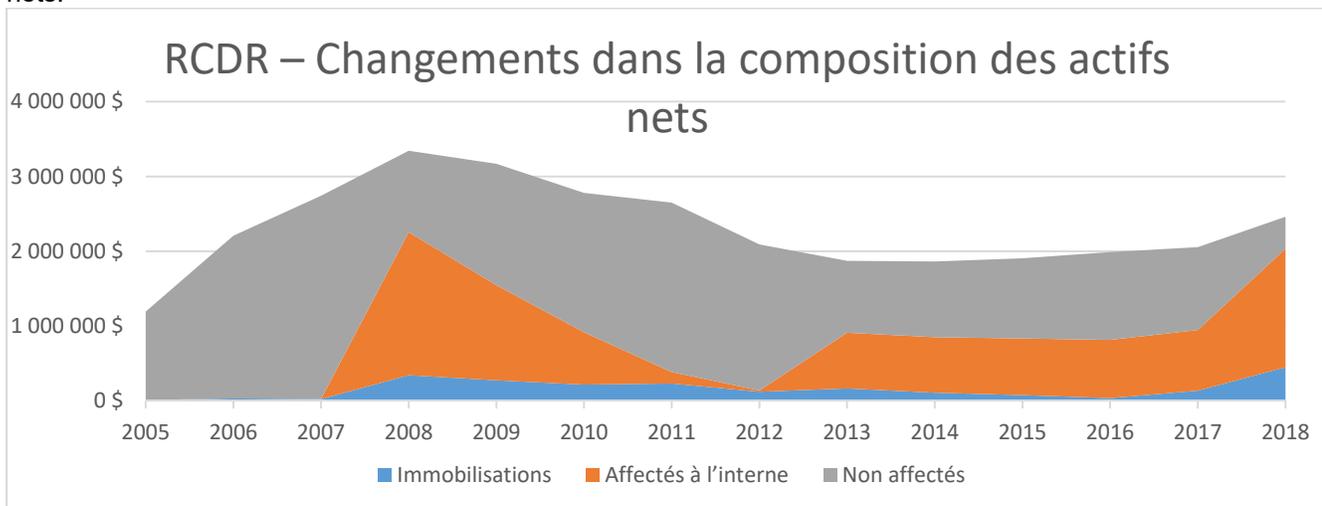
Immobilisations : L'organisation a immobilisé plus de 28 000\$ en améliorations locatives payées par le propriétaire pour le déménagement au quatrième étage du bâtiment Holland Cross. De nouvelles catégories d'actifs ont été ajoutées pour l'équipement de numérisation, les scanners et les commutateurs nécessaires pour l'achat des immobilisations de Canadiana. Dans le cadre de la transaction, le RCDR a acquis des actifs d'une valeur marchande de 339 000\$.

Créditeurs et charges à payer : le solde payable du RCDR varie selon les cycles de licence d'une année à l'autre. Remises gouvernementales à payer : comme les opérations relatives aux licences du RCDR sont de nature périodique, la taxe à la consommation ou les sommes recouvrables sont parfois considérablement élevées. De façon générale, le RCDR recouvre la totalité de la TPS, TVH et TVQ payées dans le cadre de ces opérations.

Revenus reportés : comme les années précédentes, le RCDR a équilibré les revenus reportés et les licences prépayées. Dans le cadre de la combinaison avec Canadiana.org, l'organisation a également reporté les montants, payés par les membres, et les revenus de la licence Canadiana ECO (en d'autres termes, les revenus des activités de Canadiana que le RCDR touchera après la combinaison) dans un nouveau compte de revenus reportés. Par ailleurs, le nouveau fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial facilitera la transition, entre les frais de licence ECO et les cotisations que les membres payaient, pour le financement des activités d'exploitation de Canadiana, qui deviendront un programme du RCDR.

Actifs nets affectés et non affectés : conformément à la politique sur les actifs nets, le RCDR a restreint 1 585 923\$ (soit la moitié du budget d'exploitation 2018-2019) dans le cadre du processus d'approbation budgétaire 2018-19.

Le RCDR met de côté une partie de ses actifs nets en fonctions des immobilisations investies pour prévoir les amortissements futurs. Le solde des actifs non affectés a lentement augmenté pendant quatre ans, jusqu'à cette année, où la combinaison avec Canadiana (et l'augmentation du budget d'exploitation du RCDR) a modifié le solde des actifs affectés de l'organisation. À la lumière de la combinaison avec Canadiana, le CF doit prochainement revoir la politique sur les actifs nets.



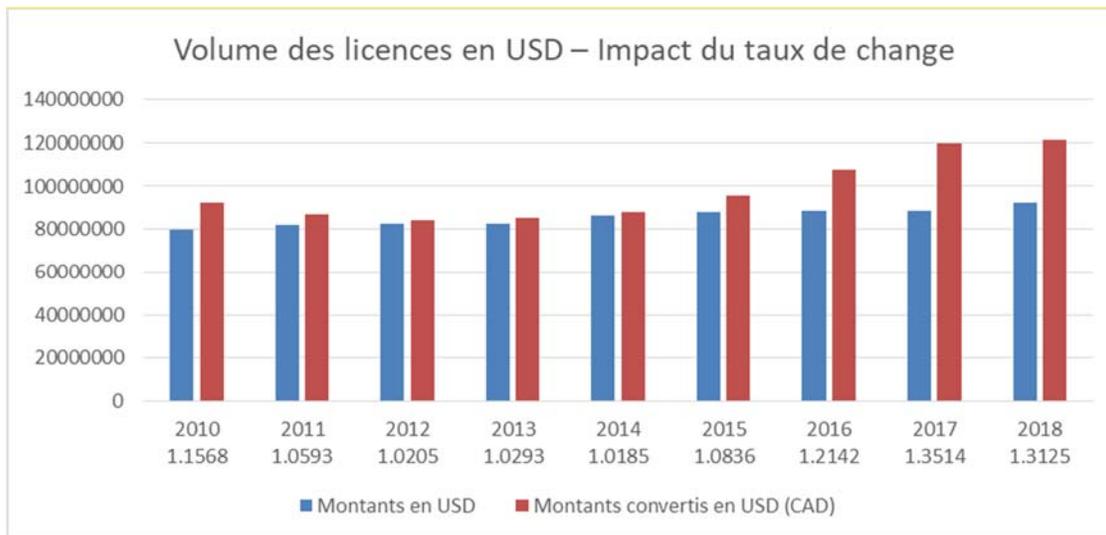
État de la situation financière - État des revenus et dépenses

Contribution nette aux licences : comme le RCDR facture toujours aux membres la totalité des coûts de licence, et que les revenus et dépenses de licence sont équilibrés mensuellement en fonction de la période de licence concernée, la contribution nette aux licences est habituellement nulle.

Le RCDR a de nouveau enregistré des revenus records (résultant des coûts de licence élevés), notamment grâce au taux de participation, à la tarification du contenu en dollars américains, ainsi qu'à l'augmentation du pouvoir d'achat en dollars canadiens (CAD). Comme les années précédentes en revanche, les variations de revenus nets sont dues à la fluctuation de la force du dollar canadien, plus qu'aux changements dans la participation aux licences.

- Le revenu total des licences du RCDR en CAD a encore augmenté, tout comme les cinq dernières années l'organisation ayant de nouveau connu une année record ;
- Grâce au maintien du taux de change 2009-2010 (le dollar canadien s'est maintenu au taux de 2009-10), l'exercice 2017-2018 représente la plus grosse année d'activités de licence pour le RCDR ;
- Les revenus de licence en USD ont augmenté de près de 4\$M, ayant surpassé les 92\$M pour la première fois ;

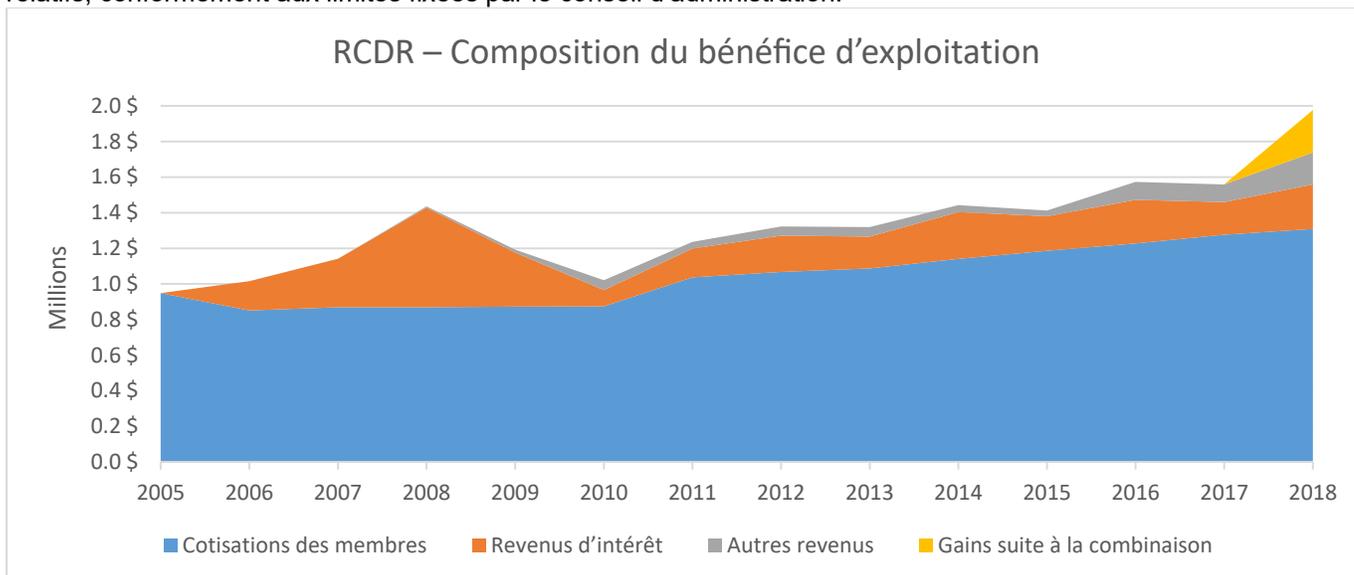
- Les revenus de licence du RCDR en USD (qui représentent plus de 96% de revenus totaux) ont été réalisés à un taux moyen de 1,3125 (presque 3% de moins que l'année dernière) ;
- Le contenu acheté en CAD a augmenté de 7% par rapport à l'année dernière, tandis que le contenu acheté en GDP a augmenté de plus de 2% et le contenu acheté en USD a augmenté de plus de 4%.



Frais d'exploitation : avec l'approbation des membres, le RCDR a entrepris en 2017-2018 une transition sur deux ans, pour passer de l'ancienne structure de cotisation à 8 niveaux vers la nouvelle structure à 13 bandes. Dans le cadre du processus budgétaire 2017-2018, le conseil d'administration a approuvé une augmentation de 2,5% pour les cotisations, ce qui représente un total de 1 308 515\$ plutôt que 1 276 561\$. L'organisation comptait toujours 75 membres en 2017-18.

La transition sur deux ans vers une structure à 13 bandes, qui se termine en 2018-2019, a eu un impact considérable sur les cotisations facturées à certains membres, l'objectif de ce passage étant toujours de facturer à tous les membres des frais proportionnels à l'une des 13 bandes d'ici 2018-2019.

Revenus d'intérêt : les revenus d'intérêt sont nettement supérieurs aux prévisions budgétaires, comme les taux d'intérêt ont augmenté trois fois pendant l'année, passant de 1,05% à 1,80%. Plus précisément, les soldes de trésorerie (notamment les soldes en USD) au quatrième trimestre ont favorisé les résultats de placement du RCDR. En revanche, l'organisation continue de prévoir des revenus d'intérêt conservateurs, en plus de maximiser les liquidités et rendements d'investissement relatifs, conformément aux limites fixées par le conseil d'administration.

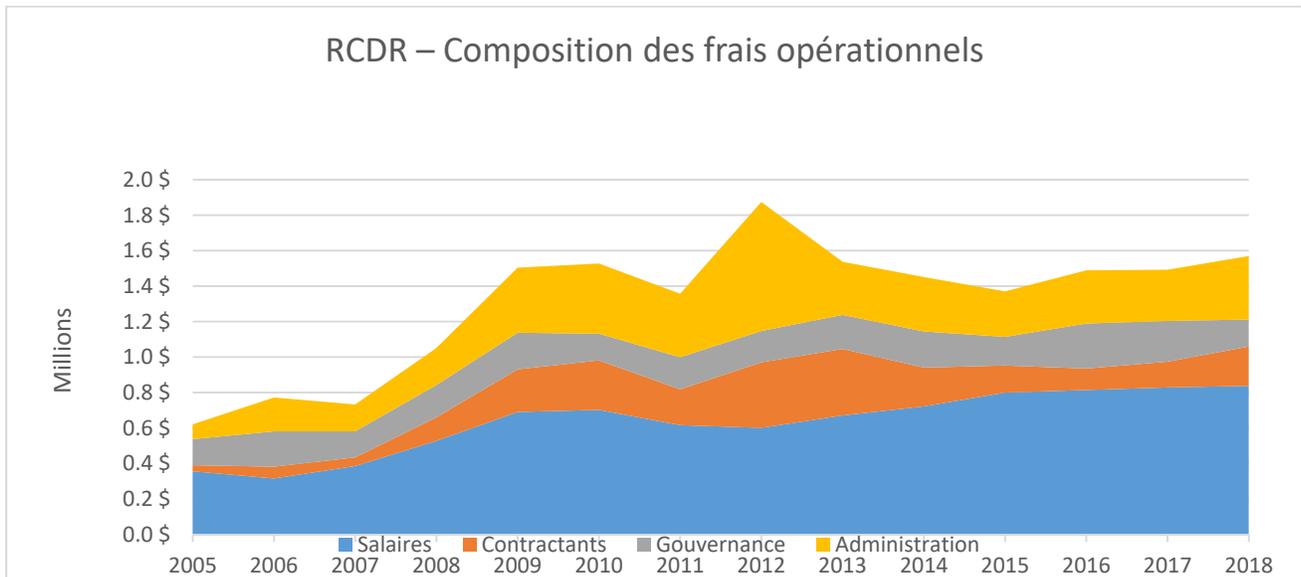


Autres revenus : le RCDR continue de générer des revenus additionnels et de récupérer les coûts dans la mesure du possible, notamment avec les services de taux de change, le recouvrement de certains coûts pour l'assemblée générale annuelle à Montréal, l'obtention d'une quatrième bourse JCT qui a permis de financer le poste de stagiaire pour les services numériques et certains coûts récupérés pour le poste de spécialiste du soutien aux membres ORCID-CA. Le RCDR s'engage à chercher d'autres options de revenu dans le cadre de son mandat principal.

Gains réalisés par la combinaison avec Canadiana : le RCDR a réalisé des gains considérables aux fins de la comptabilité, grâce aux mécanismes de la combinaison avec Canadiana.org, en évitant notamment des indemnités de licenciement potentielles par l'embauche de sept employés de Canadiana. Ces gains n'apparaissent pas dans les états financiers. L'équipe du RCDR a adapté le modèle financier conformément à la proposition d'affaires que les membres ont approuvée pour la combinaison.

Dépenses liées aux salaires et avantages sociaux : les dépenses salariales du RCDR sont environ 7% supérieures aux prévisions budgétaires, essentiellement à cause des coûts imprévus pour le poste de spécialiste du soutien aux membres ORCID-CA (qui ont en revanche été contrebalancés par les revenus additionnels imprévus).

Honoraires des professionnels et entrepreneurs : ces montants étaient inférieurs aux prévisions budgétaires, grâce aux économies en traduction, communication et ressources humaines externes, ce qui a bien contrebalancé les frais juridiques et de vérification qui étaient supérieurs à cause de la combinaison



Coûts liés à la gouvernance et aux réunions : le total de ces coûts était inférieur aux prévisions budgétaires, notamment parce qu'il y a eu moins de réunions que prévu.

Dépenses administratives : ces dépenses étaient généralement en avance sur le budget, avec des économies en publicité et conception graphique. Le RCDR a dépensé moins que prévu en déplacement, mais a eu certaines dépenses ponctuelles pour l'entretien d'équipement après la combinaison avec Canadiana.

Analyse prospective

Acquisition et prestation de contenu : Des membres cherchent à rationaliser leurs budgets de contenu, dont leurs achats par l'entremise du RCDR. Le taux de participation aux licences pourrait donc diminuer et avoir un effet domino sur l'adhésion, ce qui représente un risque organisationnel important.

Le dollar américain continue d'amplifier l'impact des coûts en hausse et de la diminution des budgets de nos membres (même si l'USD est inférieur à son récent sommet en janvier 2016). L'organisation aura donc de nouveau recours aux contrats à terme et offrira des services de taux de change additionnels, en plus de limiter les factures en USD et de récupérer la totalité des coûts relatifs aux licences offertes.

Opérations : les cotisations des membres augmenteront de 2,0% en 2018-2019, tel qu'approuvé par le conseil d'administration, ce qui représente une augmentation de 1 308 515\$ à 1 334 678\$. L'exercice 2018-2019 est également la deuxième année de transition vers la nouvelle structure de cotisation à 13 bandes. Ce nouveau système de cotisation, incluant l'actualisation annuelle des bandes et des cotisations associées, sera entièrement intégré en 2018-2019. Le conseil d'administration évaluera attentivement les futures hausses de cotisations, ainsi que les changements dans la manière dont les frais sont calculés et administrés, pendant ses délibérations budgétaires, les consultations auprès des membres, la planification stratégique et la mise en place du modèle financier pluriannuel.

Comme les dépenses administratives (installations, personnel et salaires, honoraires de vérification, dépenses de comité, frais de déplacement, etc.) ont augmenté suite à la combinaison avec Canadiana, le budget d'exploitation du RCDR a presque doublé en 2018-2019. Par ailleurs, l'organisation relève toujours du plan stratégique 2013-2016, qui a été prolongé. Le conseil d'administration entame donc le processus de planification stratégique en 2018, avec l'objectif de présenter le nouveau plan à l'AGA en 2019. Dans le cadre de son mandat, l'équipe du RCDR détermine et privilégie les domaines où l'organisation offre plus de valeur aux membres.

Perspective pluriannuelle : à cause des changements relatifs à la présentation financière, adoptés il y a six ans, conformément à la nouvelle politique sur les actifs nets, le solde des actifs nets non affectés du RCDR a diminué, pour atteindre 961 134\$, ce qui à l'époque était le plus faible niveau atteint dans la brève histoire de l'organisation. Au cours de l'exercice 2016-2017, le solde non affecté a augmenté à 1 174 043\$, grâce à de modestes excédents. En ce qui concerne l'exercice 2017-2018, malgré les excédents découlant de grains ponctuels et de la combinaison, la politique sur les actifs nets s'applique toujours au budget d'exploitation du RCDR, qui est supérieur à cause de la combinaison, réduisant ainsi le solde d'actifs nets non affectés à 427 382\$. Le CF doit par conséquent déterminer prochainement si cette politique est toujours pertinente compte tenu des répercussions de la combinaison avec Canadiana.

Le personnel du RCDR prépare le budget de l'organisation par rapport aux besoins des membres, conformément au plan stratégique. Cette année, le budget tient compte de la combinaison avec Canadiana que les membres ont approuvée et du plan d'affaires associé. Le processus budgétaire repose sur un fort consensus, en ce qui concerne l'ampleur des besoins, ainsi que les ressources nécessaires pour la prestation de service, et ce processus est ajusté en fonction de l'horizon pluriannuel. Ainsi, le RCDR entame un nouveau processus de planification et présentera le plan qui en résulte à l'AGA en 2019. Le budget proposé sera donc ajusté en fonction de ce processus.