

Analyse de la direction **L'exercice s'est terminé le 31 mars 2019**

L'Analyse de la direction a pour but de compléter les états financiers vérifiés du RCDR pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019. Le Comité des finances et de la vérification (CFV) 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 sont la responsabilité de la direction. Ils 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 la lettre transmise à la direction ou son rapport final transmis au CFV.

Le 31 mars 2019, le RCDR a terminé sa quinzième 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 du RCDR.

L'administration du RCDR a pour but de gérer adéquatement ces accords en fonction du pouvoir d'achat et d'action de l'organisation pour le bienfait de tous les membres.

Sommaire exécutif

Le RCDR continue de financer ses opérations à l'interne, à partir de revenus d'intérêt et d'autres sources au besoin, sans se tourner vers le 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 le volume et la portée de ses activités en fonction des sources de revenus, notamment pour financer ses opérations 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. Cette année, l'organisation est devenue responsable des activités de numérisation, de préservation et d'accès au patrimoine qui relevaient auparavant de Canadiana.org.

La combinaison de ces deux organisations donne au RCDR l'occasion de collaborer avec divers intervenants pour faire avancer l'érudition numérique au Canada.

Le RCDR a prévu au budget un surplus de 111 000 \$ pour l'exercice 2018-2019. Au cours de l'année, l'organisation a réalisé un bon nombre d'économies ponctuelles, revenus de placement et autres types de revenus (notamment grâce aux frais de numérisation et au fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial/PACP) qui se traduisent par un surplus de 970 000 \$.

Cette année, nous avons embauché une nouvelle agente des licences, une agente des services aux membres et des licences, un agent des finances, une coordonnatrice des communications, un gestionnaire de projet pour le développement de la plateforme et plusieurs techniciens en numérisation. Nous avons également finalisé la facturation pour la première année du fonds de PACP et avons d'importants projets de numérisation, notamment pour la Bibliothèque du Parlement et d'autres organismes. En Janvier 2019, le RCDR a éliminé les frais d'abonnement de [Canadiana](http://Canadiana.org), dont les collections sont désormais accessibles gratuitement.

Analyse des états financiers

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 2019.

Le RCDR n'a aucune inquiétude quant à sa capacité de recouvrer les montants à recevoir et s'assure toujours d'avoir les ressources financières nécessaires pour répondre aux exigences opérationnelles. Le 20 février 2019, le RCDR a reçu tous les montants à payer de Canadiana.org (qui a été liquidée et dissoute comme société le 5 mars 2019).

Licences prépayées et revenus de licence reportés : le RCDR engage ses dépenses de licences et touche les revenus correspondants sur une base mensuelle alors que l'accès aux licences est accordé. En conséquence, l'organisation dispose habituellement d'importants revenus de licence reportés qui compensent les licences prépayées. Ces soldes de licences non utilisés sont plus élevés que l'an dernier, essentiellement à cause du calendrier de facturation des éditeurs.

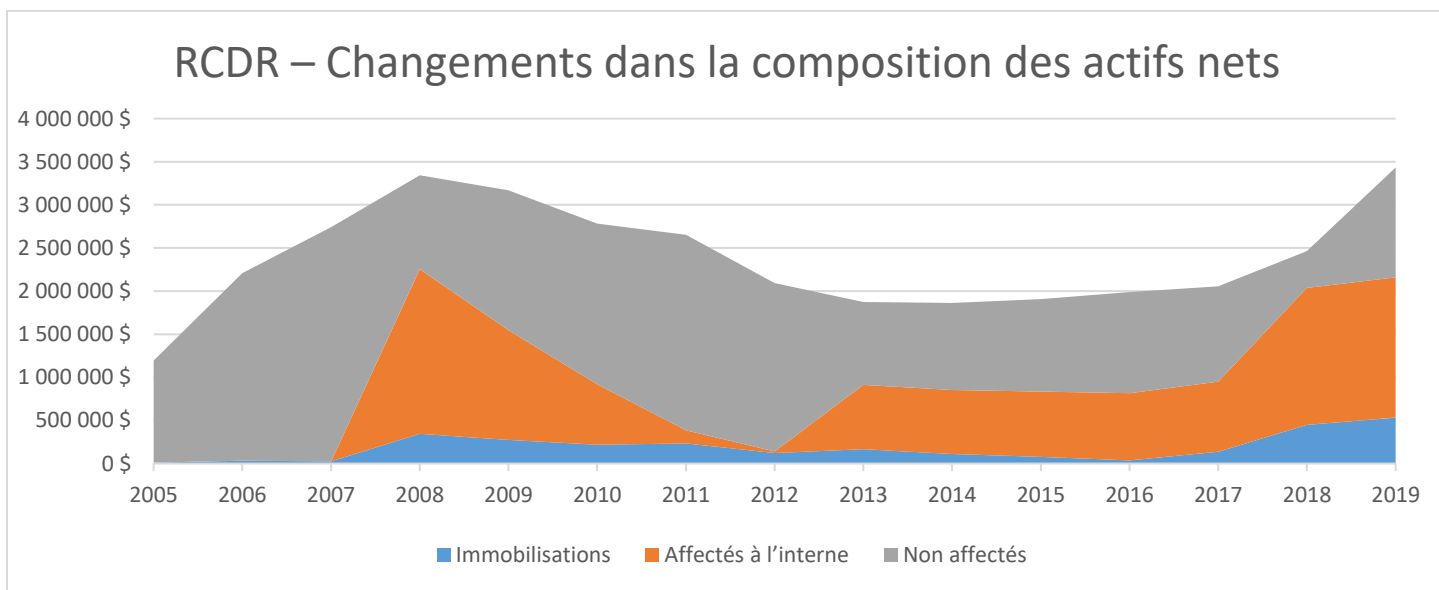
Immobilisations : le personnel du RCDR a ajouté de nouvelles catégories d'actifs pour l'équipement de numérisation, les scanners et les commutateurs réseau nécessaires pour l'achat des immobilisations de Canadiana.org. L'organisation a aussi acheté du nouvel équipement de numérisation, du mobilier de bureau et des serveurs pendant l'exercice 2018-2019.

Créditeurs et charges à payer : le solde payable du RCDR varie selon les cycles de licence d'une année à l'autre.

Remises gouvernementales : 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 des licences de Canadiana en ligne et d'ECO. Nous avons aussi touché des montants de revenus reportés pour les cotisations et les frais d'hébergement payés à Canadiana.org pour les services offerts par le RCDR après la combinaison. Le nouveau fonds de PACP a été créé pour investir les frais de licence et d'abonnement qui étaient auparavant payés à Canadiana dans le programme de numérisation, d'accès et de préservation du RCDR qui a été lancé au début du mois de janvier 2019.

Actifs nets affectés et non affectés : selon la recommandation du CFV et conformément à la politique sur les actifs nets nouvellement adoptée, le RCDR limite à l'interne un total de 1 628 000 \$ de ses actifs nets (40 % de son budget d'exploitation approuvé pour l'exercice 2019-2020). Le conseil d'administration du RCDR a également confirmé dernièrement des politiques qui fixent le plafond du solde d'actifs nets non affectés à un montant équivalent au double du budget d'exploitation approuvé.



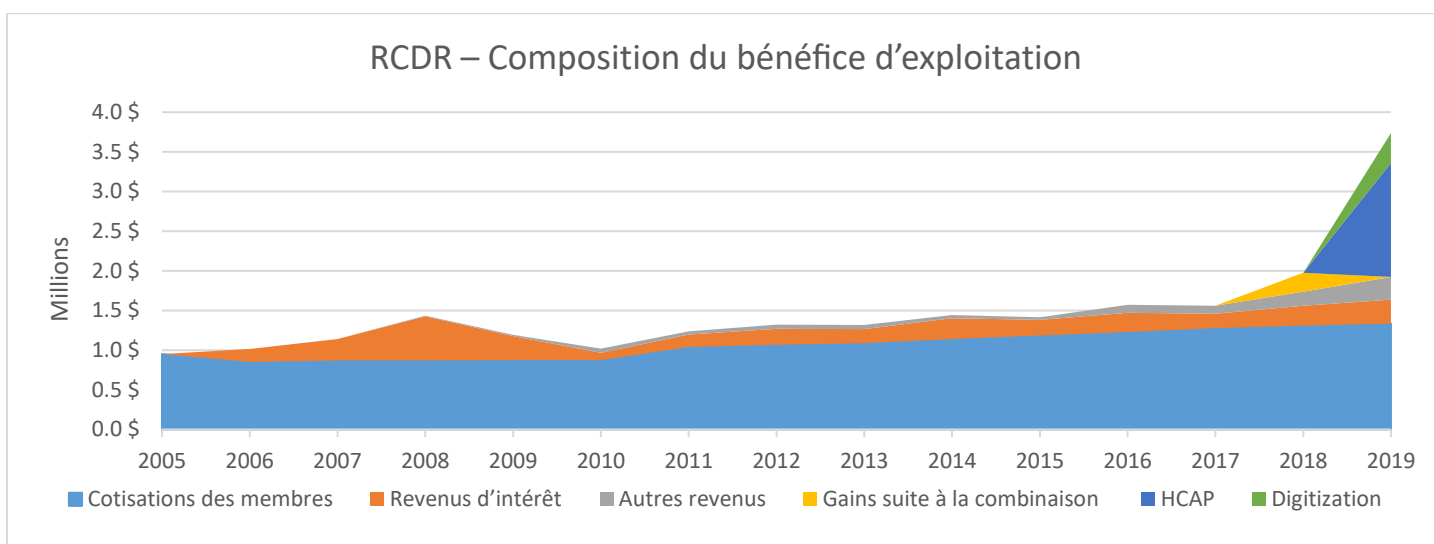
État des revenus et dépenses

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.

Les revenus de licence du RCDR sont comparables à ceux du dernier exercice (2018-2019 : 125,4 \$ M, 2017-2018 : 126 \$ M). Les écarts dans les revenus de licence découlent de changements dans le taux de participation aux licences et à la fluctuation du taux de change.

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 2018-2019, le conseil d'administration a approuvé une augmentation de 2 % pour les cotisations, ce qui représente une augmentation de 1 308 515 \$ à 1 334 678 \$. Le RCDR compte cette année 79 membres, mais l'impact sur le revenu des nouveaux établissements membres et des membres associés ne se ressentira pas avant l'exercice 2019-2020. L'organisation calcule les cotisations des 75 établissements membres à partir du système de bandes.

Revenus d'intérêt : les revenus d'intérêt sont nettement supérieurs aux prévisions budgétaires, comme les taux d'intérêt ont augmenté de 1,8 % à 2,65 % pendant l'année. Les soldes de trésorerie plus importants que d'habitude (notamment les soldes en USD) au quatrième trimestre ont favorisé les résultats de placement du RCDR. Les politiques de placement du RCDR limitent les choix de l'organisation quant au choix de placements garantis. L'organisation continue donc de prévoir des revenus d'intérêt conservateurs, mais cherche à maximiser les liquidités et les rendements d'investissement, conformément aux limites fixées par le conseil d'administration.

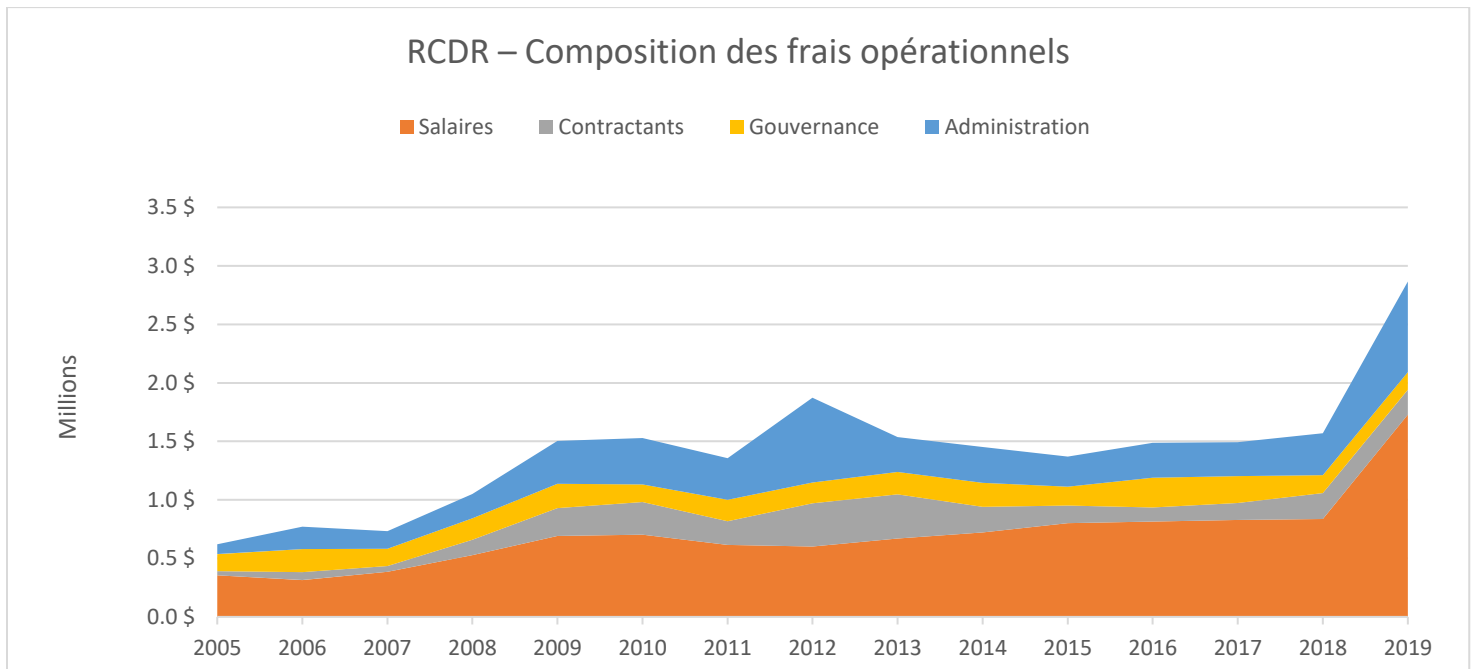


Autres revenus : le RCDR continue de générer des revenus additionnels et de récupérer les coûts dans la mesure du possible, notamment avec les services de taux de change, certains coûts récupérés pour l'assemblée générale annuelle à Vancouver, l'obtention d'une bourse JCT, qui a permis de financer le 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.

Revenus des services de numérisation et du fonds de PACP : il s'agit de deux sources additionnelles de revenu pour l'exercice 2018-2019. L'organisation a notamment entrepris un projet de numérisation pour la Bibliothèque du Parlement pendant l'année, qui représente un revenu total de 377 000 \$. Nous avons transmis aux membres la facture pour la première année du fonds de PACP en décembre 2018. Le revenu total réalisé grâce à ce fonds pendant l'exercice 2018-2019 (incluant les cotisations et frais d'abonnement qui ont été transférés de Canadiana.org vers le RCDR pour la période d'avril à décembre 2018) dépasse les 1,4 \$ millions. Par conséquent, le RCDR a dépassé les revenus prévus au budget de plus de 550 000 \$.

Dépenses liées aux salaires et avantages sociaux : les dépenses salariales du RCDR sont environ 7 % inférieures aux prévisions budgétaires, notamment à cause du roulement du personnel et aux délais dans les postes à pourvoir.

Honoraires des professionnels et entrepreneurs : ces montants étaient inférieurs aux prévisions budgétaires, grâce aux économies en traduction, dans les communications et dans les ressources humaines externes.



Coûts liés à la gouvernance et aux réunions : le total de ces coûts était inférieur aux prévisions budgétaires, surtout grâce à des économies dans les frais de déplacement du personnel et des membres de comités.

Dépenses administratives : ces dépenses étaient généralement inférieures aux prévisions budgétaires, avec des économies sur les dépenses liées à la conférence, ainsi qu'en publicité et en conception graphique. Le RCDR a également dépensé moins que les prévisions budgétaires pour la formation, le perfectionnement professionnel et les frais de voyage.

Analyse prospective

Acquisition et prestation de contenu : l'organisation anticipe peu d'acquisitions importantes prochainement, en reconnaissant que la plupart 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 risqué organisationnel potentiel.

Le dollar américain continue d'amplifier l'impact des coûts en hausse et de la diminution des budgets de nos membres. L'organisation aura donc encore 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 % en 2019-2020, tel qu'approuvé par le conseil d'administration, ce qui représente une augmentation de 1 334 678 \$ à 1 361 585 \$. L'exercice 2019-2020 marque également la troisième année de transition vers la nouvelle structure de cotisation à 13 bandes. 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.

Le conseil d'administration a lancé le processus de planification stratégique en 2018, notamment par l'entremise d'une vaste consultation des membres et intervenants. Le plan stratégique sera présenté aux membres pendant l'assemblée générale en octobre 2019. Par ailleurs, le personnel du RCDR doit déterminer les domaines prioritaires pour répondre aux besoins des membres.

Perspective pluriannuelle : à cause des changements relatifs à la présentation financière adoptés il y a sept ans et 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. Étant donné la croissance de l'organisation, le CFV a recommandé en mai 2019 de faire passer la limite des actifs nets non affectés de 50 % à 40 % dans le budget d'exploitation de l'année suivante. Le conseil d'administration a approuvé le changement, comme l'indiquent les états financiers de l'exercice 2018-2019. Conformément au plan stratégique, le personnel du RCDR prépare le budget de l'organisation par rapport aux besoins des membres. 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. Étant donné le processus de planification stratégique entrepris, le personnel doit établir le budget d'exploitation en tenant compte des besoins opérationnels du nouveau plan stratégique à partir de l'exercice 2020-2021.