



Rapport de gestion Exercice se terminant le 31 mars 2020

Le rapport de gestion suivant contextualise pour les membres et parties prenantes les états financiers vérifiés. Le Comité des finances et de la vérification (CFV) et le conseil d'administration du RCDR ont étudié ces états financiers, les notes complémentaires, le sommaire, ainsi que ce rapport pour les approuver avant de les distribuer aux membres.

Résultats financiers

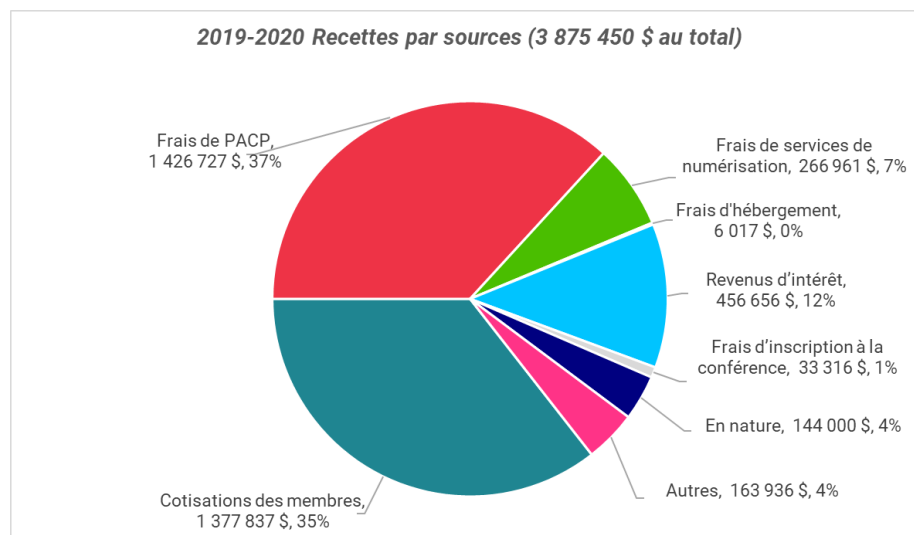
Le RCDR finance ses activités internes grâce aux surplus accumulés, à la surveillance des flux de trésorerie, aux intérêts et autres revenus si nécessaire. L'organisation enregistre son sixième surplus d'exploitation de suite pour l'exercice clos le 31 mars 2020. De plus, les performances budgétaires sont meilleures que prévu depuis dix ans.

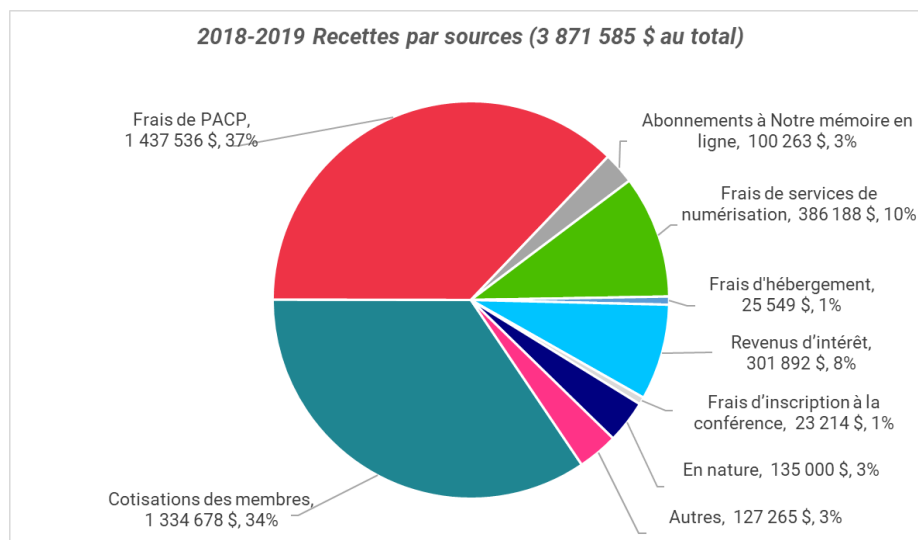
Les objectifs pluriannuels du RCDR reposent sur le contrôle des coûts et le décaissement des surplus accumulés, un moindre recours aux revenus de placement, ainsi que l'équilibre entre les activités et les sources de revenus pour les financer.

Le conseil d'administration avait approuvé un déficit attendu de 291 000 \$ pour l'exercice 2019-2020, mais l'organisation a réalisé des économies ponctuelles, touché des revenus de placement et d'autres recettes pour atteindre un surplus d'environ 193 000 \$.

Recettes

Les cotisations des membres et le Fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial (PACP) constituent les principales recettes d'exploitation de l'organisation. Parmi les autres sources de revenus figurent les frais de services de numérisation, de préservation et d'accès, les produits d'intérêts, les contributions en nature pour les installations, les frais d'inscription à la conférence du RCDR et autres (subventions, services de taux de change). Le RCDR gère les frais du consortium ORCID-CA sur une base de recouvrement des coûts. Les sources de revenus sont variées, mais





elles proviennent majoritairement des membres du RCDR. Le tableau suivant illustre ces dernières pour l'exercice actuel et précédent.

Au cours de l'année, les taux d'intérêt et les autres revenus plus importants que prévu ont contrebalancé la demande de services de numérisation qui était plus faible qu'anticipée. Le total des recettes dépasse les projections budgétaires de 97 000 \$. Les revenus d'intérêt dépassent les estimations de 176 000 \$, grâce aux taux plus élevés que prévu et aux soldes de trésorerie quotidiens moyens. Comme les taux d'intérêt fluctuent beaucoup, la direction préconise une approche budgétaire prudente, sans trop dépendre des revenus d'intérêt qui sont imprévisibles. (Par exemple, le taux d'intérêt offert au RCDR a chuté de 2,50 % au début du mois de mars 2020 à 1,00 % à la fin du même mois).

Les contributions en nature de Bibliothèque et Archives Canada pour les bureaux du 395 Wellington à Ottawa sont comptabilisées dans les recettes sur les relevés internes du RCDR. Depuis 2019-2020, elles figurent également dans les états financiers vérifiés de l'organisation.

Dépenses

Le RCDR a dépensé 387 000 \$ de moins que prévu cette année grâce aux économies et aux écarts temporaires dans la plupart des postes budgétaires, surtout les dépenses salariales et les honoraires professionnels. Tous les mois, l'équipe des finances compare les résultats actuels au budget. Ceci lui permet de maintenir ou d'ajuster les prévisions de fin d'exercice que le CFV examine ensuite.

L'organisation emploie une équipe de bibliothécaires, développeurs, techniciens et autres professionnels pour répondre aux besoins de la communauté qui évoluent régulièrement. Les dépenses salariales représentent la plus importante part du budget annuel. Le RCDR calcule ces charges budgétaires par poste, en supposant que les effectifs sont complets. Cette année, les économies (115 000 \$) proviennent du congé à salaire différé autofinancé de la directrice générale, ainsi que des postes vacants.

L'équipe avait prévu au budget l'embauche d'entrepreneurs et de professionnels externes pour l'élaboration du plan stratégique, la création d'une nouvelle image de marque, le renforcement de la sécurité informatique, ainsi que des services juridiques, informatiques et organisationnels (RH). Aucun consultant n'a été embauché sans avoir été prévu au budget. Le RCDR a dépensé 78 000 \$ de moins que prévu en honoraires professionnels.

Le RCDR est régi par un conseil d'administration composé de 12 membres, quatre comités permanents, ainsi que des groupes de travail. La plupart des coûts de gouvernance viennent des dépenses de voyage, d'hébergement et de

location de salle pour les réunions des comités et groupes de travail. Les administrateurs ne sont pas rémunérés, mais leurs frais de déplacement sont remboursés. L'équipe prévoit au budget des montants pour les réunions anticipées. En revanche, le nombre de réunions a diminué cette année, donc l'organisation a dépensé 24 000 \$ de moins que prévu en coûts de gouvernance.

Le RCDR a aussi économisé en frais administratifs (loyer payé en espèces ou en nature, dépenses en conférences et autres activités) dans la plupart des postes budgétaires. Notons quelques exceptions, dont les amortissements (mise à niveau des serveurs en fin d'année pour renforcer le réseau de préservation) et les frais de télécommunication (mise à niveau d'internet et de la technologie VOIP cette année). Au total, le RCDR a dépensé 169 000 \$ de moins que prévu au budget en frais administratifs.

Licences

Le RCDR mène ses activités de licence sur une base de recouvrement de coûts. Les revenus à cet égard (ainsi que les frais de licence des membres) ont atteint un niveau record de 133 \$M CAD, avec un taux de change moyen de 1,343 6 (comparativement à 129 \$ M CAD à 1,325 5 en 2018-2019). Cette augmentation provient des coûts de licence plus élevés, du taux de participation accru (+ 3,05 %) et de la faiblesse du CAD (+ 1,37 %) par rapport à l'exercice 2018-2019.

Activités patrimoniales

Les activités patrimoniales du RCDR sont financées par le Fonds de préservation et d'accès au contenu (que les membres ont accepté de reconduire jusqu'en décembre 2021 à l'assemblée annuelle de 2018), ainsi que par des clients externes selon une formule de paiement à l'acte. Le RCDR embauche des techniciens à court terme pour entreprendre des activités de numérisation en fonction de la demande. L'organisation a touché 98 000 \$ de moins que prévu dans son budget pour les activités de numérisation, donc la direction n'a pas renouvelé le contrat des techniciens cette année pour économiser. Les recettes de préservation et d'hébergement s'élèvent à 10 000 \$ cette année, comme prévu au budget.

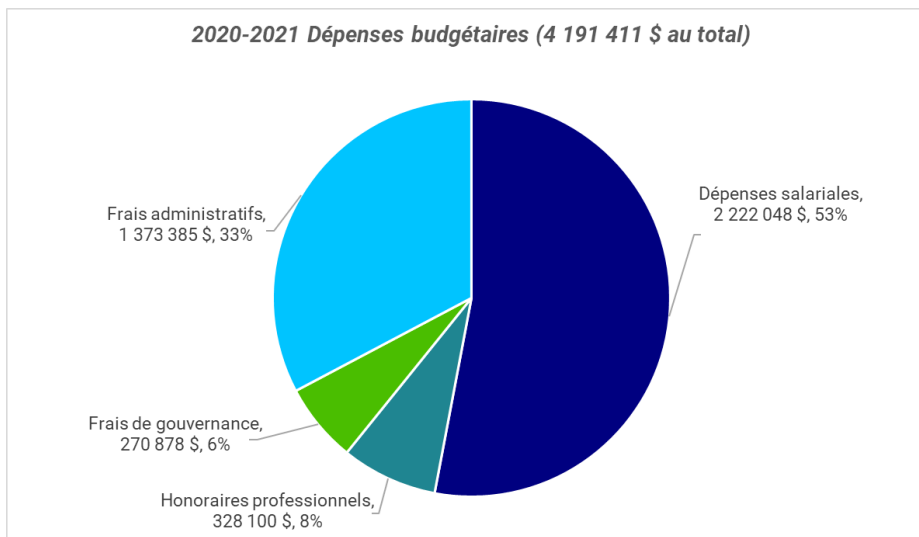
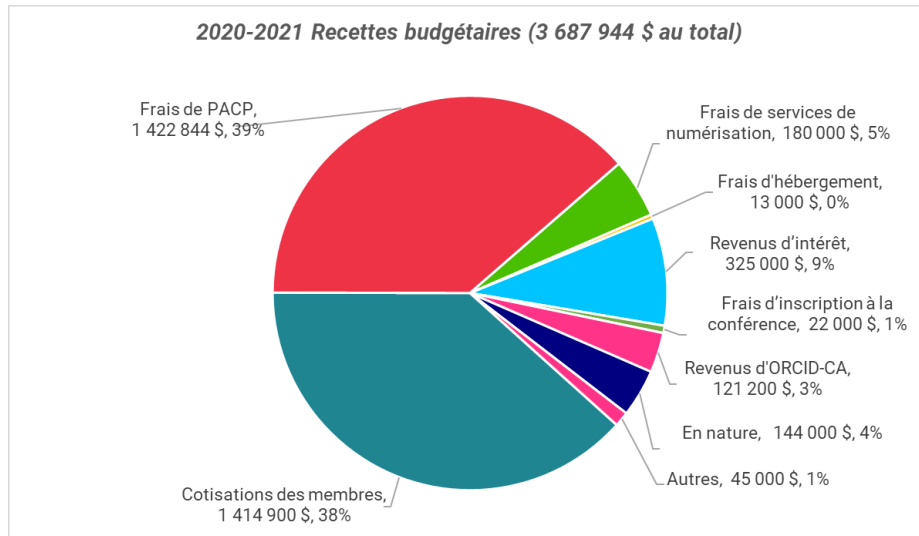
Surplus et réserves

Le RCDR enregistre divers surplus depuis trois ans, pour un total d'environ 1,6 \$ M. Le 31 mars 2020, le solde des actifs nets (total des surplus accumulés) était supérieur à 3,4 \$ M. Conformément à la Politique sur les actifs nets, le RCDR restreint 40 % de son budget d'exploitation afin de pouvoir honorer ses obligations opérationnelles si l'organisation doit mettre fin à ses activités. Après la comptabilisation des immobilisations, il reste près de 1,5 \$ M d'actifs nets non affectés en cas de déficit budgétaire ou autres imprévus dans les prochaines années.

Étant donné les réserves financières et les pratiques de gestion du RCDR, le CFV et le conseil d'administration autorisent les déficits budgétaires pour réinvestir dans les capacités organisationnelles afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique.

Perspectives financières

En mars 2020, le CFV a accepté la proposition de la direction, selon laquelle il faudrait réinvestir dans l'organisation pour atteindre les objectifs du plan stratégique 2019-2024. Le comité a donc recommandé un déficit budgétaire de 506 000 \$, que le conseil d'administration doit approuver pour l'exercice 2020-2021. Le budget inclut des prévisions pluriannuelles pour s'assurer que cette approche est durable et réalisable, en fonction de la Politique sur les actifs nets et du montant des actifs nets non affectés. À la lumière du budget approuvé, la prolongation du fonds de PACP au-delà du mois de décembre 2021 montre que les prévisions pluriannuelles sont plus spéculatives que dans les années précédentes.



Conformément aux recommandations gouvernementales pour lutter contre la pandémie de COVID-19, la direction a fermé ses bureaux le 16 mars 2020 et demandé au personnel de travailler à la maison. Les réunions du conseil d'administration et des comités, ainsi que la conférence du RCDR, seront virtuelles au moins jusqu'au mois d'octobre 2020. De plus, le personnel participe à moins de conférences, dont plusieurs ont été annulées, reportées ou réorganisées en ligne.

Même si l'organisation économise en frais de conférence et de gouvernance, la direction prévoit une diminution des revenus d'intérêt et de numérisation. En revanche, les économies de coûts devraient compenser largement la diminution des revenus d'intérêt pour les neuf premiers mois de l'exercice 2020-2021.

Prévisions concernant les licences

L'organisation évalue les répercussions budgétaires des établissements membres, ainsi que leur impact sur le taux de participation aux licences. Le RCDR doit renégocier cette année trois accords très importants (Elsevier, Sage, Wiley-Blackwell). Le Comité stratégique du contenu espère pouvoir réduire sensiblement les coûts et améliorer les conditions

de libre accès. En revanche, l'organisation prévoit que les membres auront à faire des choix difficiles pour les renouvellements à partir de 2021. Certains pourraient choisir de se retirer des licences avant la fin de leur contrat.

La faiblesse et la volatilité du taux de change entre le CAD et USD contribueront très certainement à l'augmentation des coûts, qui s'ajoute aux pressions budgétaires existantes des membres. Le RCDR propose des contrats à terme et des services de taux de change, notamment pour limiter la facturation en USD. Grâce à cette approche, les licences sont entièrement offertes sur une base de recouvrement de coûts.

Prévisions concernant les activités patrimoniales canadiennes

Même si les activités de numérisation du RCDR ont été perturbées à cause de la COVID-19, la direction estime que le personnel dans ce domaine devrait retourner prochainement au travail de manière sécuritaire, à capacité réduite. Cet automne, le Groupe de travail sur les priorités du contenu patrimonial (GTPCP) doit remettre son rapport sur les collections de Canadiana, les priorités de numérisation et les principes sous-jacents du travail avec des clients externes. Le groupe pourrait notamment recommander de renforcer la capacité de numérisation.

Le RCDR accélère également l'adoption d'outils à code source libre pour favoriser le développement des plateformes d'accès et de préservation. À cette fin, le Groupe de travail technique sur les plateformes travaille sous la direction du Comité de préservation et d'accès. La feuille de route technique ne prévoit pas d'investissements importants en dehors des prévisions budgétaires 2020-2021. En revanche, le projet sur la gestion des droits et l'intégration d'outils orientés vers l'utilisateur auront un impact sur les prochains budgets. L'exploitation du Dépôt numérique fiable exige des contrôles réguliers, donc le Comité de préservation et d'accès envisage d'investir dans des capacités de vérification au Canada.

Avec l'appui du Comité des finances et de la vérification, ainsi que du Comité de préservation et d'accès, le RCDR proposera aux membres à l'assemblée générale 2020 de prolonger sur plusieurs années le fonds de PACP. Afin de s'y préparer, le conseil d'administration lui suggère d'entamer plusieurs consultations préalablement.