



Canadian Research
Knowledge Network

Réseau canadien
de documentation
pour la recherche

Analyse de la direction

Exercice clos le 31 mars 2025

Résumé

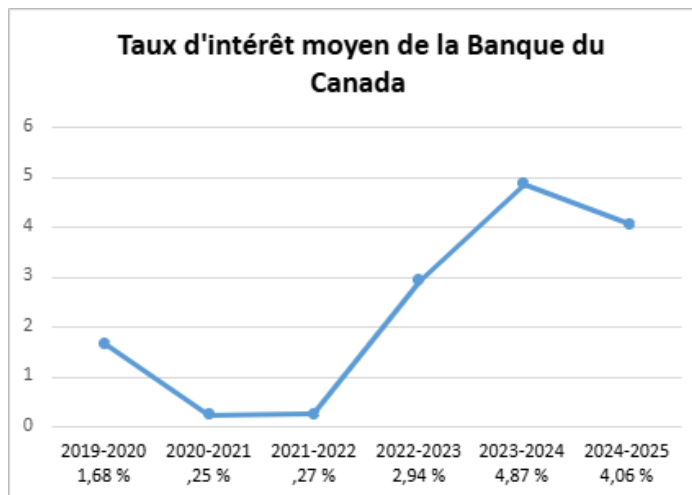
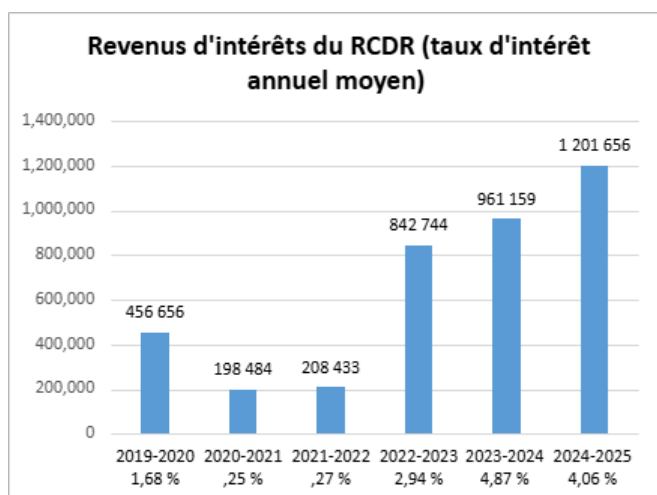
L'analyse de la direction fournit un contexte aux états financiers vérifiés à l'intention des membres. Le Comité des finances et de la vérification (CFV) et le Conseil d'administration du RCDR examineront les états financiers vérifiés, les états financiers sommaires connexes et le présent document afin d'autoriser leur distribution aux membres. Des éléments de cette analyse sont inclus dans le **Rapport annuel 2024-2025 du RCDR**.

Le RCDR maintient son engagement envers une gestion financière durable, finançant ses activités principalement grâce aux cotisations des membres et aux contributions au Fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial (PACP). En mettant à profit les excédents accumulés par le passé et en surveillant de près les flux de trésorerie, le RCDR subventionne efficacement ses activités grâce aux revenus d'intérêts et à d'autres revenus lorsque cela est possible.

Résultats financiers

L'engagement du RCDR envers la stabilité financière ressort clairement de ses objectifs financiers pluriannuels. Nous contrôlons activement nos coûts, réduisons les excédents accumulés et diminuons s'il y a lieu notre dépendance à l'égard des revenus d'intérêts. Nous veillons également à équilibrer soigneusement la taille et la portée de nos activités avec les sources de revenus appropriées pour financer nos opérations courantes.

Malgré l'approbation par le conseil d'administration du RCDR d'un déficit prévu de 671 256 \$ pour l'exercice financier 2024-2025, nous avons pu exploiter les revenus d'intérêts, les économies de coûts et d'autres revenus au cours de l'année. En conséquence, le RCDR a enregistré un excédent de **59 273 \$** au 31 mars 2025. Cette augmentation inattendue des revenus est principalement due à des taux d'intérêt exceptionnellement élevés, qui ont entraîné une hausse considérable des revenus par rapport au budget, soit de 691 656 \$.



Le tableau B ci-dessous montre l'incidence des 1 201 656 \$ de revenus d'intérêts générés au cours de l'exercice 2024-2025, qui ont permis d'obtenir un léger excédent plutôt que le déficit prévu.

Tableau B. Rapport entre les recettes et les dépenses avant les revenus d'intérêts.

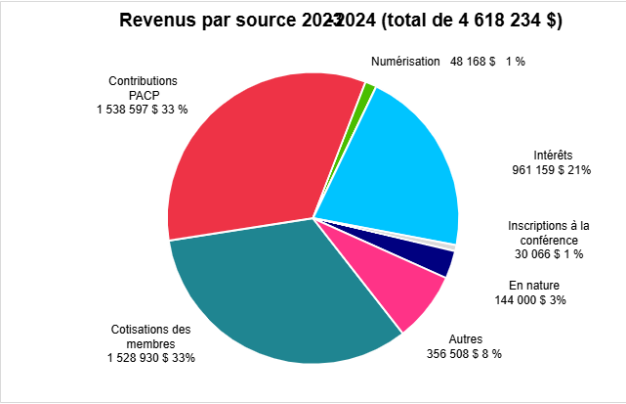
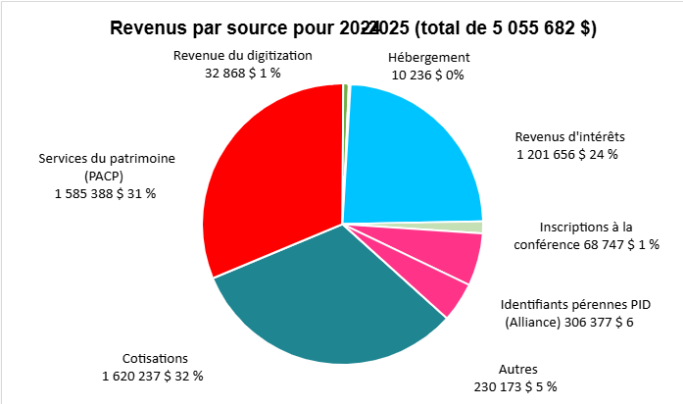
Le RCDR a réalisé des économies de 10,27 % dans les services professionnels en raison d'un changement de priorités et du report de certaines initiatives à l'exercice suivant, de 29 % dans les coûts liés à la gouvernance et de 2,12 % dans les services administratifs, comme indiqué ci-dessous.

	Budget 2024-2025	Réel 2024-2025
Recettes	3 935 124	3 854 026
Dépenses	5 116 380	4 996 409
Revenu net (excluant les revenus d'intérêts)	(1 181 256)	(1 142 382)
Revenus d'intérêts	510 000	1 201 656
Excédent des recettes sur les dépenses (incluant les revenus d'intérêts)	(671 256)	59 273

Revenus et ressources

Les cotisations des membres et les contributions PACP demeurent, comme toujours, les principales sources de revenus d'exploitation du RCDR. Cependant, notre santé financière est renforcée lorsque le RCDR tire des revenus de diverses sources, notamment les intérêts, les projets de numérisation externes payants, les revenus d'hébergement, les contributions en nature pour les installations, les frais d'inscription à la conférence du RCDR, les subventions et les frais des services de taux de change. Le RCDR perçoit les cotisations du consortium ORCID-CA sur la base du recouvrement des coûts, et le programme de PID est par ailleurs soutenu par des fonds provenant de l'Alliance. Ces différentes sources de revenus, bien que provenant principalement des membres du RCDR, constituent une base solide pour notre stabilité financière.

Les diagrammes suivants illustrent les sources de revenus du RCDR pour l'exercice 2024-2025 en comparaison avec celles de l'exercice précédent, 2023-2024.



L'augmentation la plus importante des recettes provient des revenus d'intérêts, qui ont été beaucoup plus élevés que prévu et ont dépassé de 691 656 \$ notre budget (budget de 510 000 \$ contre 1 201 656 \$ en réalité). Parmi les autres revenus supérieurs au budget, mentionnons les frais d'inscription à la conférence virtuelle, le financement de l'Alliance pour les PID et les gains non réalisés. Les cotisations des membres et les contributions au Fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial (PACP) ont été légèrement augmentées pour tenir compte de l'inflation. Les revenus provenant de la numérisation varient d'une année à l'autre en fonction des projets acceptés moyennant des frais de service. Les dépenses d'hébergement sont comparables à celles de l'année précédente. Nous continuons de comptabiliser les revenus en nature reçus de Bibliothèque et Archives Canada, notamment pour nos locaux à Ottawa, comme faisant partie de nos revenus d'exploitation dans nos états financiers internes.

Octroi de licences

Le RCDR mène ses activités d'octroi de licences selon le principe du recouvrement des coûts. Les revenus de licences comptabilisés pour l'exercice financier se sont élevés à 157 860 951 \$ CA. Le RCDR négocie et gère plus de 55 licences pour le compte de ses bibliothèques membres, en collaboration avec des éditeurs et des fournisseurs du monde entier. Les revenus tirés des licences ont augmenté de 14,55 % par rapport au budget (137 millions \$, pour un réel de 157 millions \$), grâce à des taux de change plus élevés que prévu et à un ajustement ponctuel de 3 millions \$ des droits perpétuels pour les années précédentes.

Activités patrimoniales

Les activités patrimoniales du RCDR sont financées par les contributions des membres au Fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial (qui ont été prolongées de deux ans, jusqu'en décembre 2026, à la suite d'un vote des membres lors de l'assemblée générale annuelle de 2023).

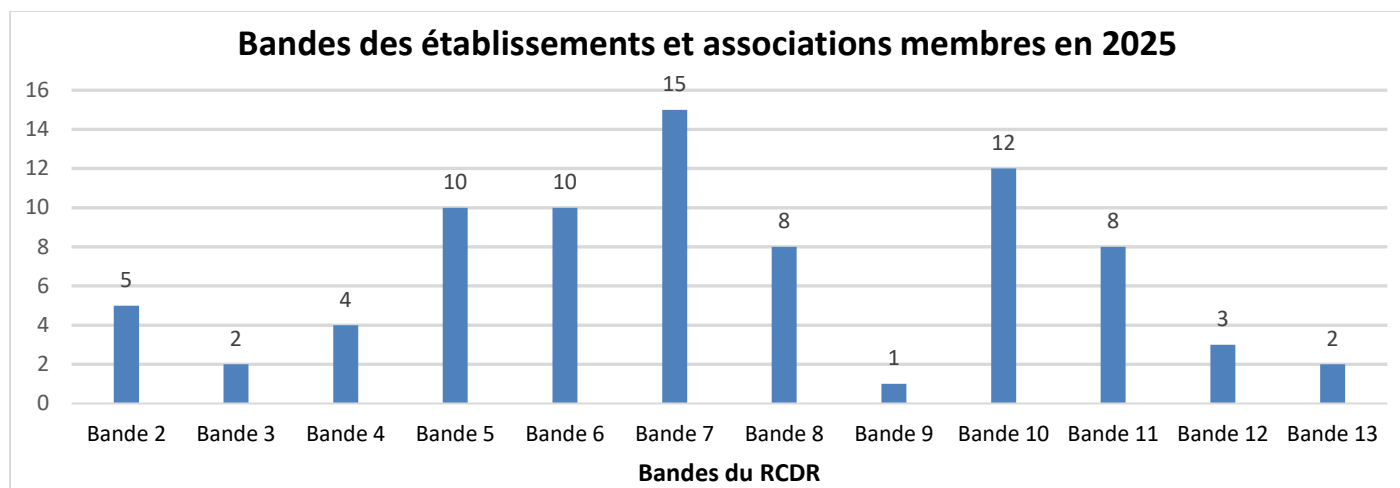
En 2024, à la suite du rapport du Groupe de travail sur les priorités du contenu patrimonial (GTPCP), un nouveau sous-comité, le Sous-comité sur le contenu de Canadiana, a été créé afin de fournir des orientations sur l'élargissement de la portée des collections de Canadiana, les priorités en matière de numérisation et les principes qui sous-tendent le travail pour des clients tiers. En 2024-2025, le RCDR a lancé un appel pour des projets de développement de la collection Canadiana, reflétant ainsi sa volonté d'accroître la diversité de cette collection.

Des revenus supplémentaires sont générés grâce à la prestation de services de numérisation et d'hébergement payants. Les revenus du RCDR liés à la numérisation, qui peuvent varier d'une année à l'autre, ont été inférieurs de 24 582 \$ au budget (budget de 57 450 \$, réel de 32 868 \$). Les revenus de préservation et d'hébergement au cours de l'année se sont élevés à 10 236 \$, alors que le budget était de 10 200 \$.

Adhésion

[Le système de bandes du RCDR](#) a été mis au point pour offrir une mesure relative permettant de comparer l'intensité de la recherche et de l'enseignement entre les établissements membres du RCDR et pour donner aux fournisseurs de contenu une base cohérente pour fixer leurs prix. Les cotisations des membres sont réparties entre les 13 bandes, de sorte que les établissements homologues appartenant à une même bande paient la même cotisation.

Au cours de l'exercice financier 2024-2025, le RCDR a facturé un nouveau membre, l'Université du Yukon, premier membre du RCDR du Nord canadien. Les revenus provenant des adhésions se sont élevés à 1 620 237 \$, l'augmentation du montant des cotisations reflétant l'augmentation du nombre de membres, qui est passé à 87, dont 80 membres institutionnels et 7 membres associés.



Dépenses

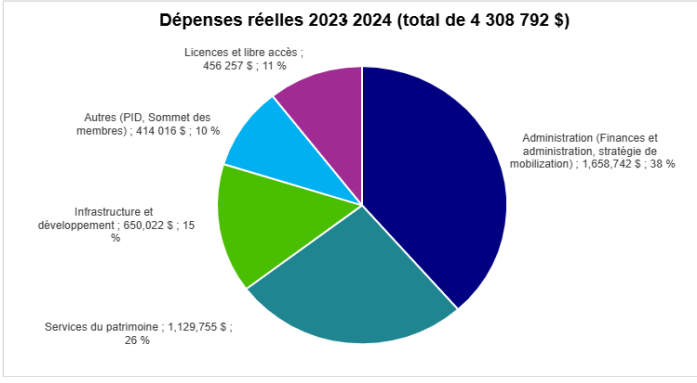
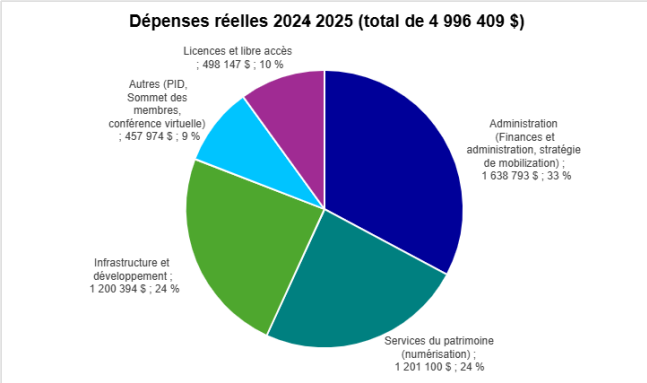
Le RCDR peut compter sur une équipe diversifiée, composée de bibliothécaires, de développeurs, de techniciens et d'autres professionnels, qui lui permet de répondre aux besoins changeants de sa communauté de membres. En conséquence, les dépenses salariales constituent le poste le plus important du budget annuel du RCDR. La direction planifie les coûts salariaux par poste, en supposant une disponibilité du personnel à 100 %. Au cours de l'année, le RCDR a recruté 3,5 équivalents temps plein (ETP), ce qui a permis de pourvoir les postes vacants et de répondre aux préoccupations en matière de capacité. Le nombre total d'employés est ainsi passé à 31 au 31 mars 2025.

Le RCDR est dirigé par un conseil d'administration composé de douze membres, cinq comités permanents et plusieurs sous-comités et groupes de travail. La majeure partie des coûts de gouvernance prévue au budget pour les réunions en personne sont des frais de déplacement et d'hébergement. Le RCDR a dépensé 178 577 \$ sur les 251 476 \$ prévus au budget pour les frais de déplacement, d'hébergement et de location de salles pour les réunions du conseil d'administration, des comités et des groupes de travail. Cela a permis de réaliser des économies de 72 899 \$ en frais de déplacement et d'hébergement.

Le RCDR a réalisé des économies de 10,27 % dans les services professionnels grâce à un réaménagement des priorités et au report de certaines initiatives à l'exercice financier suivant. Dans divers domaines administratifs, notamment la participation à des conférences, l'entretien du matériel, le perfectionnement professionnel et les télécommunications, le RCDR a dépensé moins que prévu. Les coûts administratifs totaux ont été inférieurs de 19 630 \$ au montant budgété. Dans l'ensemble, les dépenses ont abouti à une sous-dépense de 42 952 \$, soit 0,84 % par rapport au budget.

L'équipe des finances compare chaque mois les résultats réels au budget, et maintient et ajuste les prévisions de fin d'année tous les trimestres. Ce processus garantit l'exactitude des rapports financiers qui sont examinés par le Comité des finances et de la vérification (CFV) et le Conseil d'administration.

Les graphiques suivants illustrent les dépenses du RCDR par département pour l'exercice financier 2024-2025 par rapport à l'exercice financier 2023-2024.

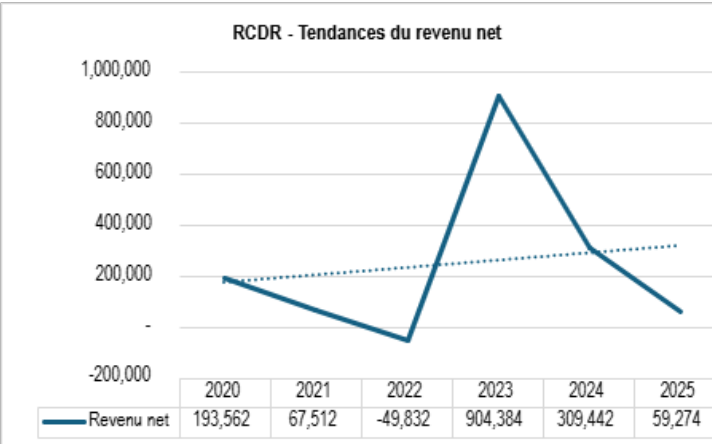
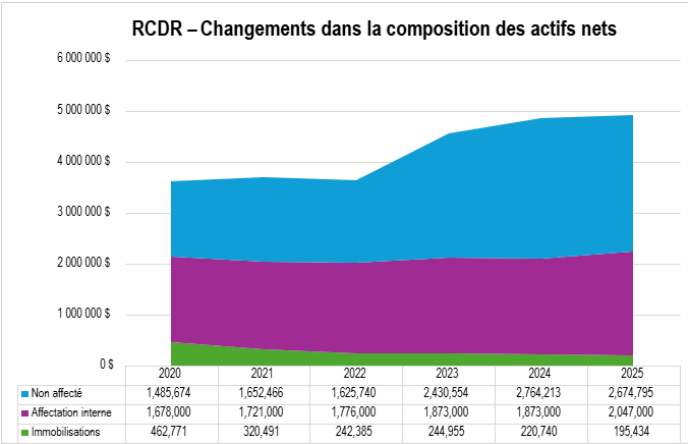


* Pas de conférence virtuelle au cours de l'exercice financier 2023-2024

Excédents et réserves

Le RCDR a réalisé une série d'excédents totalisant 2,4 millions de dollars au cours des dernières années. Au 31 mars 2025, le solde de l'actif net du RCDR (le total de ces excédents accumulés) s'élevait à 4,9 millions de dollars. Conformément à la politique sur l'actif net, le RCDR réserve 40 % du budget de fonctionnement approuvé pour faire face aux obligations opérationnelles en cours en cas de dissolution de l'organisation. Après comptabilisation des immobilisations, il reste près de 2,6 millions de dollars d'actifs nets non affectés pour faire face aux déficits budgétaires et aux imprévus des années à venir.

Les réserves financières et les pratiques de gestion du RCDR offrent au Comité des finances et de la vérification et au Conseil d'administration la souplesse et la confiance nécessaires pour appuyer des budgets déficitaires afin de réinvestir dans les capacités de l'organisation, conformément à son plan stratégique approuvé.



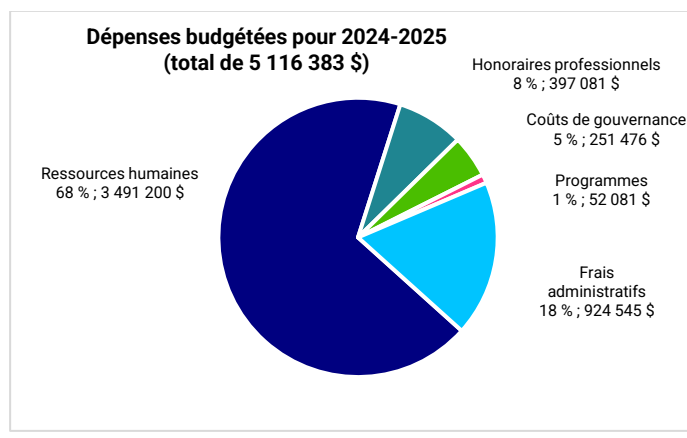
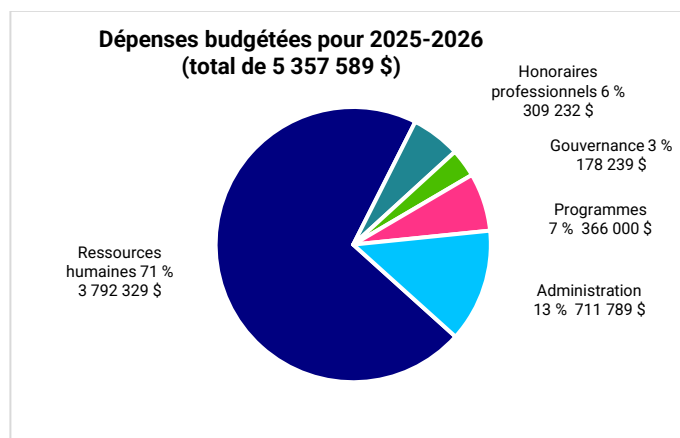
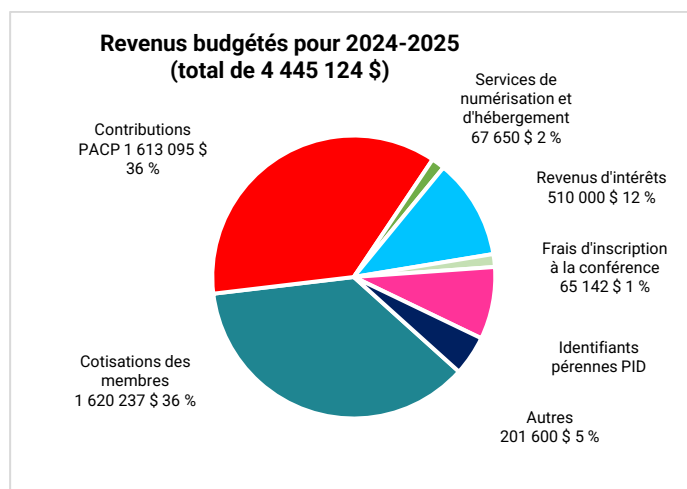
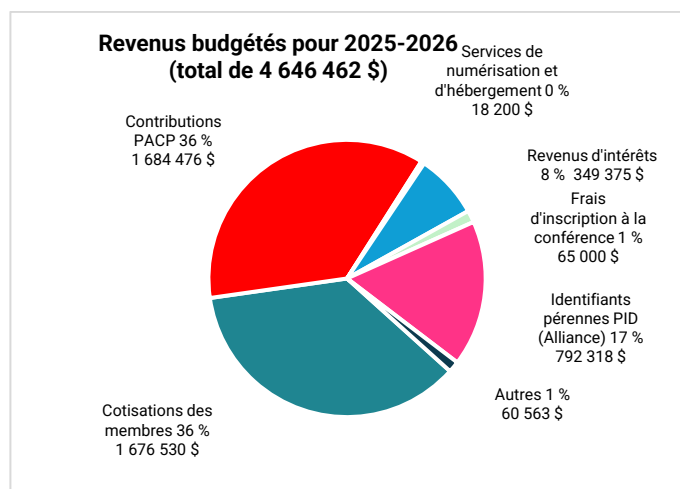
Perspectives financières

Au moment d'évaluer les perspectives financières pour l'année à venir, nous nous trouvons dans une période inhabituelle et incertaine. L'imposition de droits de douane par le gouvernement américain a déclenché un conflit commercial qui menace l'économie canadienne, ralentissant la croissance tout en faisant grimper l'inflation. Pour y faire face, la Banque du Canada a adopté une approche prudente, fournissant peu d'indications sur les mesures qu'elle pourrait envisager.

Des ajustements éventuels des taux par la Banque du Canada pourraient affaiblir davantage le dollar canadien, le faisant peut-être chuter à 67 cents par rapport au dollar américain et faisant passer le coût du dollar américain à 1,49 \$. De telles fluctuations monétaires auront inévitablement une incidence sur le coût des licences que le RCDR fournit à ses membres, ce qui influencera les décisions relatives aux licences et aux initiatives à poursuivre dans le contexte économique actuel difficile.

En mars 2025, le Comité des finances et de la vérification et le Conseil d'administration ont reconnu la nécessité de continuer à investir dans l'organisation afin de progresser vers les objectifs du [Plan stratégique 2025-2029](#) et au-delà. Le CFV a recommandé au Conseil d'approuver un budget déficitaire de 711 125 \$ pour l'exercice 2025-2026. De plus, la prolongation des contributions PACP a permis d'établir des projections financières pluriannuelles plus solides que les années précédentes.

Les diagrammes ci-dessous illustrent l'écart entre les recettes et les dépenses budgétisées pour l'exercice 2025-2026, qui aboutit au déficit budgétaire approuvé de 711 125 \$, une décision mûrement réfléchie et conforme à nos objectifs stratégiques à long terme.



Perspectives pour les licences et le libre accès

Le Comité stratégique du contenu et le personnel du RCDR responsable des licences poursuivent leur stratégie visant à harmoniser les dates d'expiration des cinq plus importants accords du RCDR pour la fin de 2026, ce qui donnera lieu à d'intenses négociations tout au long de la prochaine année civile. L'objectif principal est de parvenir à faire d'importantes réductions de coûts afin d'améliorer la viabilité à long terme de ces accords majeurs, compte tenu des pressions accrues qui s'exercent sur les budgets des bibliothèques. Parallèlement, il est prévu d'améliorer les conditions de publication en libre accès existantes dans le cadre des trois accords transformatifs déjà en place (Elsevier, Sage, Wiley), tout en explorant la possibilité d'ajouter des droits de publication en libre accès aux deux autres licences qui sont actuellement des ententes d'abonnement (Springer Nature, Taylor & Francis). Une stratégie visant à réaffecter une partie des économies réalisées est également prévue, l'accent étant mis sur l'investissement dans le libre accès et les infrastructures canadiennes. Si l'on parvient effectivement à réduire considérablement les coûts, cela pourrait avoir une incidence sur les revenus d'intérêts du RCDR, car les redevances de licence seront moins élevées que les années précédentes. Toutefois, une partie de ces économies pourrait néanmoins être facturée par le RCDR, dans le cadre de la réaffectation vers le libre accès mentionnée ci-dessus.

L'équipe des finances continuera d'utiliser des contrats à terme et d'offrir d'autres services de taux de change afin de fournir du contenu sous licence aux membres sur la base d'un recouvrement intégral des coûts. Pour plus d'informations sur les services de taux de change offerts, veuillez consulter la page suivante : [Service de taux de change | Réseau canadien de documentation pour la recherche](#).

Perspectives pour les adhésions

Au cours de l'exercice financier 2025-2026, les revenus du RCDR provenant des cotisations des membres continueront d'augmenter grâce à l'ajout de plusieurs nouveaux membres, notamment la Bibliothèque du Parlement, qui devient membre associé participant au programme patrimonial du RCDR, et l'Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA), qui devient également membre associé. L'Université du Yukon, premier membre du RCDR du Nord du Canada, est également passée du statut de membre associé à celui d'établissement membre en devenant membre d'Universités Canada. Cela transparaîtra également dans les cotisations pour 2025-2026.

Le Conseil d'administration a approuvé une augmentation de 2 % des cotisations des membres, qui ont été facturées le 2 juin 2025. Le RCDR continue de recevoir des demandes de renseignements sur l'adhésion, ce qui pourrait se traduire par des revenus supplémentaires au cours de l'année à venir. Ces mises à jour portent à 88 le nombre total de membres du RCDR.

Perspectives pour Canadiana

Le RCDR continue d'accélérer l'adoption d'outils à code source ouvert afin de favoriser le développement de l'infrastructure de Canadiana, avec le soutien du Sous-comité technique sur les plateformes et sous la direction du Comité de préservation et d'accès.

L'équipe des finances travaillera avec les équipes des Services du patrimoine et de l'Infrastructure et du développement afin d'évaluer les coûts actuels liés à la fourniture de services de numérisation, de métadonnées et d'hébergement, car bon nombre de nos processus ont évolué depuis notre dernière révision des coûts.

Sous la direction du Groupe de travail sur le budget pour l'infrastructure (GTBI), le personnel du RCDR élaborera des modèles de financement continu du programme patrimonial du RCDR, qui pourraient inclure la révision des contributions actuelles au Fonds de préservation et d'accès au contenu patrimonial (PACP), ainsi que l'exploration d'autres mesures visant à assurer la viabilité du programme. À mesure que le GTBI et le personnel examineront divers scénarios, ils consulteront le CVF et les membres du RCDR sur les diverses options. Le GTBI se penche sur les besoins de financement pour les années couvertes par la subvention du FI de la FCI et au-delà. Une consultation Zoom avec les membres sera probablement organisée en septembre afin de recueillir leurs commentaires sur les scénarios proposés.

Programme de subventions

Le personnel continue de rechercher de nouvelles sources de revenus afin d'assurer la viabilité à long terme du RCDR, en poursuivant le développement du **Programme de subventions** lancé en 2024. Même si le RCDR a bénéficié de revenus d'intérêts au cours des dernières années, ce qui lui a permis d'enregistrer un excédent pluriannuel, la baisse actuelle et prévue des taux d'intérêt ne permet pas de considérer cette source de revenus comme durable. Le programme de subventions vise à trouver des sources de financement qui contribuent positivement au budget du RCDR, tout en tirant parti de la notoriété nationale du RCDR et en consolidant les collaborations avec d'autres parties prenantes.

Depuis la mise en œuvre de ce programme, le personnel a identifié les subventions qui correspondent le mieux aux points forts de notre organisation et offrent un bon retour sur investissement. Des demandes ont été soumises à cinq organismes subventionnaires, dont la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Bien que nous n'ayons pas obtenu de résultats positifs pour toutes nos demandes, le personnel reste déterminé à rechercher des opportunités susceptibles de soutenir nos différents programmes, notamment Canadiana, le programme d'identifiants pérennes (PID) et les initiatives de libre accès. Certaines subventions correspondent au projet identifié pour la demande de financement auprès du FI de la FCI et, si elles sont obtenues, elles pourraient améliorer notre proposition ou, en cas d'échec, contribuer à soutenir les activités de développement.

Fonds d'innovation de la FCI

La demande de financement de 10 millions de dollars sur trois ans (2026-2029) présentée par le RCDR au FI de la FCI a été déposée avec succès **le 4 février** par l'Université d'Ottawa.

Si elle est accordée, la subvention du FI-FCI facilitera la refonte de la plateforme de Canadiana, qui intégrera les avancées méthodologiques et technologiques, alignera l'infrastructure sur les meilleures pratiques internationales en matière de science ouverte et offrira un meilleur soutien aux activités de recherche en sciences humaines et sociales axées sur les données.

Les établissements ayant présenté une demande seront informés à l'issue de cette réunion, et les documents d'examen seront partagés dans le Système de gestion des contributions de la FCI (SGCF). Nous ne savons pas encore à quel moment les annonces publiques seront faites, mais la mise en œuvre des projets pourra commencer dès que les décisions du conseil d'administration de la FCI auront été communiquées (il n'est donc pas nécessaire d'attendre l'annonce publique).