Monnaie royale canadienne

Sommaire du Plan d'entreprise 2017-2021 et du budget d'immobilisations 2017

Énoncés prospectifs

Le sommaire du Plan d'entreprise renferme des énoncés prospectifs qui reflètent les attentes de la direction de la Monnaie quant à ses objectifs, ses plans, ses stratégies, sa croissance future, ses résultats d'exploitation, son rendement, ses perspectives commerciales et ses débouchés.

Des énoncés prospectifs se reconnaissent généralement par l'emploi de termes ou expressions tels que « projeter », « prévoir », « s'attendre à », « croire », « estimer », « à l'intention de » et d'autres termes ou expressions analogues.

De tels énoncés prospectifs ne constituent pas des faits, mais seulement des estimations de la croissance, des résultats d'exploitation, du rendement, des perspectives commerciales et des débouchés prévus (soit des hypothèses).

Bien que la direction juge, à la lumière des informations à sa disposition, que ces hypothèses sont raisonnables, elles pourraient se révéler inexactes. Ces estimations des résultats futurs sont assujetties à plusieurs risques et incertitudes ainsi qu'à divers autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent grandement de ceux attendus.

Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent, sans toutefois s'y limiter, ceux énoncés à la section 6 : Gestion des risques de l'entreprise et facteurs de risque.

Dans la mesure où la Monnaie présente des informations financières prospectives ou des perspectives financières, telles celles portant sur sa croissance et son rendement financier à venir, elle le fait dans le seul but de décrire ses attentes.

Par conséquent, les lecteurs sont priés de comprendre que ces informations ou perspectives pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

En outre, à l'instar de tout énoncé prospectif en général, de telles informations ou perspectives reposent sur des hypothèses et sont exposées à divers risques.

Les lecteurs doivent analyser ces facteurs avec soin lorsqu'ils évaluent de tels énoncés prospectifs.

Compte tenu de ces hypothèses et risques, les événements prévus par ces énoncés pourraient ne pas survenir.

La Monnaie ne peut garantir que les résultats ou événements projetés se concrétiseront.

C'est pourquoi les lecteurs ne doivent pas se fier indûment aux énoncés prospectifs.

Les énoncés prospectifs figurant dans le sommaire du Plan d'entreprise ne sont faits qu'en date du 23 mars 2017, et la Monnaie ne s'engage nullement à les mettre à jour publiquement après cette date en raison de nouvelles informations, d'événements à venir, de changements de situation ou pour tout autre motif que ce soit.

1. EXÉCUTION DU MANDAT 6
1.1 Résumé 6
1.2 Pertinence de la politique publique 12
1.3 Rôle du Conseil d'administration de la MRC 15
1.4 Communications avec les intervenants et activités de représentation 16
1.5 Mission 17
1.6 Vision et valeurs 17
1.7 Grands objectifs stratégiques de la MRC 18
1.8 Rendement pour l'actionnaire, rentabilité et dividendes 20

2. PROFIL D'ENTREPRISE 22
2.1 Historique et pouvoirs législatifs 22
2.2 Description des produits et des services 24
2.2.1 Programme de pièces de circulation canadiennes 24
2.2.2 Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation 27
2.2.3 Ligne commerciale des produits numismatiques 27
2.2.4 Ligne commerciale des produits et services d'investissement 28

3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE 29
3.1 Tendances économiques 29
3.2 Tendances des marchés de l'or et de l'argent 30
3.3 Tendances des cours des métaux communs 31
3.4 Taux de change 32

4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE 33
4.1 Processus et capacités internes 33
4.1.1 Marketing et Communications 33
4.1.2 Ventes 33
4.1.3 Opérations 34
4.1.4 Finances et Administration 36
4.1.5 Ressources humaines 38

4.1.6 Affaires générales et juridiques 39
4.1.7 RCMH – MRCF Inc. 40

5. Responsabilité sociale d'entreprise 41

6. Gestion des risques de l'entreprise et facteurs de risque 42

7. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE POUR 2017 47

8. Budget d'immobilisations 2017 et plan des dépenses en immobilisations 2018-2021 49

9. SITUATION FINANCIÈRE, FINANCES ET PLAN D'EMPRUNT 50
9.1 Comparaison entre les prévisions pour 2015 et les résultats réels 50
9.1.1 Comparaison entre le Plan d'entreprise 2016 et les prévisions actuelles 52
9.2 Principales hypothèses de planification quinquennale 54
9.3 Principes comptables généralement reconnus (PCGR) 54
9.4 Plan d'emprunt 57
9.4.1 Autorisation d'emprunter 57
9.4.2 Emprunts à court terme en 2017 57
9.4.3 Emprunts à long terme en 2017 57
9.4.4 Total des emprunts – Nouveaux et non remboursés 57
9.5. Tableaux financiers 58
9.5.1 État consolidé du résultat global 58
9.5.2 État consolidé des variations des capitaux propres 59
9.5.3 État consolidé de la situation financière 60
9.5.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie 61

10. ANALYSE DE LA VOLATILITÉ ET DE SENSIBILITÉ 62

11. MISES À JOUR SUR LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES POUR LA PÉRIODE VISÉE PAR LA PLANIFICATION 62

11.1 Gel des budgets de fonctionnement..... 62
11.2 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada 63

ANNEXE 1 : Mise à jour sur l’application des lignes directrices sur les voyages 63
ANNEXE 2 : Glossaire des termes 64

1. EXÉCUTION DU MANDAT

1.1 Résumé

La Monnaie royale canadienne (MRC) est une entreprise solide et dynamique au fier passé et au futur prometteur. Elle poursuit le parcours stratégique défini dans le Plan d'entreprise 2016-2020 en l'adaptant aux événements récents. Son approche actuelle axée sur la productivité et les résultats permet un contrôle plus rigoureux des dépenses en immobilisations, des dépenses et de l'effectif. La MRC se montre optimiste quant à ses perspectives d'avenir prometteuses à titre d'installation de fabrication canadienne novatrice au rendement élevé.

Le Plan d'entreprise 2017-2021 de la MRC vise à aider l'entreprise à remplir son mandat au cours de la prochaine période visée par la planification quinquennale.

Changements par rapport au Plan d'entreprise 2016-2020

Transformation

Le Plan d'entreprise 2017-2021 est aiguillé par des programmes prioritaires ciblés, lesquels sont alignés sur les objectifs stratégiques qui appuient la vision de la MRC : être symbole d'excellence… grâce à nos activités axées sur le client, à nos employés talentueux et à la valeur que nous offrons au Canada et à sa population. Cette vision définit ainsi trois piliers : les clients, les employés et le Canada. Certains secteurs, comme les Finances, le Marketing et les Ressources humaines, nécessitent de nouvelles compétences pour appuyer les activités de la MRC.

En 2017, elle se concentrera sur la transformation organisationnelle requise pour remplir ses engagements pour 2017-2021 et se positionner en vue d'un futur prospère et durable. À court terme, le niveau important de changement déployé a eu des répercussions négatives sur la mobilisation des employés. Sa priorité immédiate est d'aider ses employés à comprendre la nouvelle stratégie et leur rôle dans la réussite future de la MRC, en s'appuyant notamment sur des initiatives priorisées à l'échelle locale. Le renouvellement des approches en ce qui a trait à la communication et à la mobilisation commence à porter des fruits. Il s'agit toutefois d'un cheminement pluriannuel qui devra faire l'objet d'une grande attention de la direction.

Lettre d'attentes

En mai 2016, la MRC a reçu une lettre d'attentes du ministre des Finances, laquelle a été immédiatement communiquée au Conseil d'administration et à la haute direction. Le contenu de la lettre et les exigences qui y sont énoncées ont été attentivement étudiés et intégrés dans le Plan d'entreprise 2017-2021. La lettre de mandat au ministre des Finances, qui précédait la lettre d'attentes de la MRC, a également été soigneusement étudiée pour comprendre le contexte de l'actionnaire. Parmi les thèmes cernés, mentionnons la transparence, la responsabilisation, la collaboration, la prudence, les risques, la diversité, l'environnement et le fait d'agir dans l'intérêt supérieur du gouvernement, ainsi que du Canada et de sa population. La MRC déployait déjà activement des efforts pour améliorer plusieurs de ces aspects et elle veillera à accorder une attention prioritaire aux autres aspects.

Modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*

Une modification à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* a été adoptée dans le cadre du projet de loi C-29 en décembre 2016, levant la restriction ayant trait à la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services à Sa Majesté du chef du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. La MRC aura donc désormais en vue la réalisation de bénéfices dans toutes ses lignes commerciales, y compris celle des pièces de circulation canadiennes. Les conséquences de ce changement, conformément au protocole d'entente actuel, sont reflétées dans le Plan d'entreprise. À la suite de cette modification à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la direction a passé en revue le calcul de dépréciation de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) des pièces de circulation pour le quatrième trimestre (31 décembre 2016) et a déterminé qu'aucun ajustement n'est requis pour 2016 en vertu des IFRS. La MRC évaluera à nouveau les indicateurs de dépréciation après la signature d'un nouveau protocole d'entente.

Gestion active des risques

Vers la fin de 2015, la MRC a commencé à améliorer ses capacités à cerner, à évaluer et à atténuer, le cas échéant, les risques liés aux activités, aux finances et à la réputation en mettant l'accent sur l'intégration de la gestion des risques dans ses activités d'exploitation quotidiennes. Des capacités clés continueront d'être ajoutées dans les secteurs de la gestion du risque de l'entreprise, de la planification de la continuité des activités, de la sécurité de l'information, des contrôles internes en matière de rapports financiers, ainsi que du marketing et des ressources humaines, grâce à une combinaison de ressources internes et de compétences externes visant à favoriser le progrès et l'amélioration continue, à mesure que des candidats clés sont recrutés. En ce qui a trait aux contrôles internes en matière de rapports financiers, la MRC a cerné un nombre important de secteurs à améliorer et met en œuvre une approche fondée sur le risque pour effectuer systématiquement ces améliorations et, s'il y a lieu, pour apporter les corrections nécessaires sur une période de 24 à 36 mois en vue du processus d'attestation complète par la

présidente et la chef de la direction financière.

Améliorations apportées à la Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation

La MRC a apporté des changements importants aux activités de la Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation en 2016 afin d'établir une assise solide pour une viabilité à long terme. À la suite de ces changements, la compétitivité de la MRC au sein du marché des pièces de circulation étrangères s'est manifestement améliorée et elle a décroché des contrats pour 2017. Cette amélioration a été en partie contrebalancée par le déclin prévu du Programme de récupération des alliages qui a été touché par une réduction à la fois des volumes et des cours des métaux communs.

Programme de pièces vendues à leur valeur nominale – Produits numismatiques

Lancé en 2011, le programme de pièces vendues à leur valeur nominale visait à acquérir de nouveaux clients par l'offre de pièces numismatiques en argent à un prix correspondant à leur valeur nominale. Il était soumis à la politique d'échange standard de la Monnaie permettant aux Canadiens d'échanger leurs pièces dans les établissements financiers canadiens ou chez les marchands de la MRC. Ce programme a remporté beaucoup de succès en ce qui a trait à l'acquisition de nouveaux clients et est devenu une composante importante du revenu et du profit de la Ligne commerciale des produits numismatiques en raison de l'important volume de pièces vendues et de marges plus élevées que la moyenne.

À la fin de 2015 et au cours des trois premiers trimestres de 2016, la MRC a fait face à une hausse imprévue du montant en dollars des retours de pièces vendues à leur valeur nominale. Il s'en est suivi un examen des causes fondamentales de ces retours de même que des répercussions sur la communication de l'information financière. L'examen n'a révélé aucune cause particulière pour les retours.

La MRC s'est employée avec diligence à atténuer les risques liés aux retours, notamment par la mise en place de limites d'achat par foyer de même que par la réduction du nombre de lancements de pièces vendues à leur valeur nominale, tout en étudiant les options qui permettraient de réduire les retours. Parallèlement à la mise en œuvre de ces mesures et à l'évaluation des options pour l'avenir du programme, la MRC a mené et récemment achevé un examen des répercussions sur la communication de l'information financière. Il a été déterminé qu'initialement, en 2011, aux fins de présentation de l'information financière, il aurait fallu traiter les ventes de pièces vendues à leur valeur nominale comme une provision sans revenus, étant donné qu'il est impossible d'établir une estimation raisonnable des échanges et des retours.

La MRC en est venue à la conclusion qu'étant donné les attentes et l'expérience des consommateurs canadiens, de même que les risques liés à la réputation du gouvernement du Canada, elle ne procéderait pas à la modification rétroactive des modalités du programme pour imposer une date d'expiration ou limiter l'échange. Cela représenterait en effet une modification fondamentale de la proposition de valeur en vigueur au moment de l'achat des pièces par les clients. La MRC ne prévoit pas retirer aux Canadiens le droit d'échanger leurs pièces. À la lumière des nouvelles répercussions financières enregistrées, la MRC a passé en revue la viabilité commerciale du programme et conclu qu'il serait justifié de revoir l'approche en matière d'acquisition de clientèle de la MRC de même que d'interrompre le programme.

Au troisième trimestre de 2016, la MRC a cessé de comptabiliser les ventes de pièces vendues à leur valeur nominale comme un revenu et a procédé à un redressement rétrospectif dans son rapport financier du troisième trimestre de 2016. Le passif net représente le coût net d'échange pour la MRC, y compris la récupération de l'argent des pièces retournées. La valeur de l'argent sera réévaluée tous les trimestres afin de refléter les cours du marché actuels. À la fin de l'exercice 2016, la provision nette associée aux échanges de pièces vendues à leur valeur nominale s'établissait à 141 millions de dollars, et à 106 millions de dollars une fois ce montant compensé par l'actif d'impôts futurs de 35 millions de dollars se rapportant au programme de pièces vendues à leur valeur nominale. En ce qui concerne l'hypothèse de planification pour 2017-2021, pour laquelle on prévoit des retours annuels correspondant à ceux de 2016, la MRC prévoit réduire la provision de 12,4 millions de dollars.

Les répercussions des redressements comptables liés au programme de pièces vendues à leur valeur nominale sur les bénéfices non répartis s'inscrivent de la manière suivante :

En milliers de dollars	**Bénéfices non répartis**	**Incidence du programme de pièces vendues à leur valeur nominale**
Solde d'ouverture des bénéfices non répartis pour 2015	295 421 $	
Redressement lié au programme de pièces vendues à leur valeur nominale pour 2011-2014	- 62 558 $	- 62 558 $
Solde d'ouverture des bénéfices non répartis pour 2015 (après redressement)	232 863 $	
Perte inscrite en 2015	- 318 $	
Autres éléments du résultat global	552 $	
Redressement lié au programme de pièces vendues à leur valeur nominale pour 2015	- 27 959 $	- 27 959 $
Dividendes	- 53 000 $	
Solde de fermeture des bénéfices non répartis pour 2015 (après redressement)	152 138 $	- 90 517 $

Ces redressements ont été intégrés aux états financiers du Plan d'entreprise.

En raison de l'importance passée du programme au chapitre du revenu et de la rentabilité, la réduction de la rentabilité de la Ligne commerciale des produits numismatiques représentait un indicateur de dépréciation pour l'UGT d'Ottawa. Au quatrième trimestre de 2016, un examen a établi que les flux de trésorerie de l'UGT d'Ottawa étaient suffisants pour soutenir ses actifs et, conséquemment, qu'aucune charge de dépréciation n'est requise en 2016 en vertu des IFRS.

Le fait de procéder aux redressements commerciaux requis fera en sorte que 2017 sera une année « point mort » pour la Ligne commerciale des produits numismatiques qui affichera ensuite une croissance rentable de 2018 à 2021.

Rentabilité de la MRC

On prévoit actuellement que les bénéfices après impôts moyens de la MRC s'établiront à 31 millions de dollars, en baisse comparativement aux 51 millions de dollars prévus au Plan d'entreprise 2016-2020. Compte tenu de ces facteurs, les dividendes moyens pour la période de planification se chiffrent maintenant à 31 millions de dollars, ce qui représente une baisse par rapport aux prévisions de 52 millions de dollars du Plan d'entreprise 2016-2020.

La rentabilité de la MRC est en baisse en 2017. La Ligne commerciale des produits numismatiques fait l'objet d'ajustements nécessaires pour se désolidariser du programme de pièces vendues à leur valeur nominale et d'une surdépendance à la prolifération des produits pour générer des revenus. Elle devrait atteindre le seuil de la rentabilité en 2017. La MRC prévoit une croissance rentable pour l'avenir et sera mieux à même de définir les objectifs de cette ligne pour le cycle de planification 2018-2022. Le plan d'emprunt actuel de la MRC demeure inchangé par rapport au Plan d'entreprise 2016-2020.

Canada 150

La MRC prépare le lancement d'un important programme de pièces de circulation commémoratives pour célébrer le 150e anniversaire du Canada en 2017. Elle mettra à profit ce sentiment accru de fierté canadienne en présentant les pièces et les ensembles de pièces commémoratifs comme un excellent moyen d'immortaliser et de souligner cet anniversaire marquant. Les recherches menées auprès de la clientèle et son expérience passée indiquent qu'il s'agit d'un thème très populaire qui lui offrira l'occasion d'élargir considérablement le marché canadien de la numismatique. En appui à ses ressources internes, la MRC fait appel à un soutien externe pour assurer une solide exécution de ce programme phare.

Principales hypothèses de planification

La MRC modifie la méthodologie de certaines de ses hypothèses de planification utilisées dans le Plan d'entreprise 2017-2021 à la suite des changements apportés à ses pratiques de gestion des risques financiers. Se reporter aux sections 3 et 9.2 pour obtenir de plus amples renseignements sur les hypothèses de planification.

Sommaire des programmes et des lignes commerciales

À l'exception de la Ligne commerciale des produits numismatiques, les lignes commerciales de la MRC continuent d'être en grande partie des « preneuses de prix ». Par conséquent, les lignes commerciales présentent un attrait structurel variable.

En ce qui concerne le Programme de **pièces de circulation canadiennes**, la MRC se concentre sur la production de pièces sûres de grande qualité et sur le développement des technologies de pièces de prochaine génération pour le marché intérieur. La MRC continuera de faire preuve d'une gestion financière prudente ainsi que de maximiser l'efficacité et la compétitivité de ses activités principales pour offrir à la population canadienne un programme rentable. En 2017, la MRC soulignera le 150e anniversaire du Canada en mettant en place un programme important et créatif de pièces de circulation commémoratives.

La Ligne commerciale de **produits et de solutions de pièces de circulation** évolue dans un marché sensible au prix. Pour améliorer sa compétitivité, la MRC se concentre sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement des pièces de circulation, l'amélioration de la productivité et la réduction de sa structure de coûts fixes. La stratégie révisée a une incidence positive. On remarque en effet une importante amélioration des prévisions pour 2016 malgré la réduction prévue du produit tiré du Programme de récupération des alliages (en raison de la diminution du volume de pièces récupérées et du cours à la baisse du nickel).

La Ligne commerciale des **produits numismatiques** est la ligne commerciale qui présente le plus fort potentiel de croissance pour la MRC grâce, entre autres, à une solide acquisition de

nouveaux clients, à une croissance de la part du portefeuille et à l'approfondissement des relations avec les clients. La MRC a dû surmonter certains défis en 2016 (notamment une trop grande dépendance au développement de nouveaux produits pour atteindre les objectifs de rentabilité) à mesure qu'elle s'efforçait de perfectionner sa stratégie et son approche opérationnelle pour permettre une croissance rentable à long terme. Elle s'adapte pour faire face aux changements dans le marché et dans la dynamique des clients. Ces changements représentent une pression à court terme, mais la MRC continue de croire au potentiel de ce secteur à long terme. L'interruption du programme de pièces vendues à leur valeur nominale devrait avoir des répercussions à court terme sur la rentabilité, le temps que nous mettions en œuvre de nouvelles stratégies. Des mesures d'atténuation des risques ont été mises en place et continueront de faire l'objet d'un suivi.

En parallèle, la MRC met au point la méthodologie et les processus qui lui permettront d'évoluer vers un modèle commercial axé sur le client et sur les données, afin de tenir davantage compte des besoins des clients et de mettre en place les moyens qui lui permettront de réaliser la croissance visée.

La Ligne commerciale des **produits et services d'investissement** s'est avérée un important moteur de rentabilité pour la MRC au cours des dernières années.

1.2 Pertinence de la politique publique

La MRC et les priorités du gouvernement du Canada
À titre de société d'État, la MRC met de l'avant son mandat principal pour améliorer l'image du pays et les résultats réalisés à l'échelle nationale et internationale grâce à un certain nombre d'activités prospères de premier plan. Dans le cadre de la réalisation de son mandat, la MRC appuie un certain nombre des priorités clés du gouvernement du Canada :

Mettre l'accent sur la classe moyenne
Offrir des emplois en fabrication, en R-D, en ventes et en administration.
La MRC procure des emplois de grande qualité à plus de 1 200 Canadiens à Ottawa et à Winnipeg, tout en offrant d'excellents taux de rentabilité à son actionnaire. De plus, elle commande chaque année des œuvres d'art de divers artistes canadiens de même que des produits et services de nombreux fournisseurs de confiance de partout au pays.

Un gouvernement ouvert et transparent
Intégrer les attentes du ministère des Finances dans nos plans

En ce qui a trait aux attentes liées à la **transparence**, la MRC :

- informera l'actionnaire des risques potentiels liés à la réputation, aux activités et aux finances de la MRC et présentera des plans et des tactiques d'atténuation connexes;
- communiquera les renseignements commerciaux tels que le Plan d'entreprise en temps opportun.

En ce qui a trait aux attentes liées à la **prudence**, la MRC :

- poursuivra avec diligence les occasions d'améliorer l'efficience opérationnelle et d'accroître la valeur pour l'actionnaire, et maintiendra le cap sur l'intérêt supérieur du Canada et de sa population;
- surveillera la mise en œuvre des politiques actualisées sur les voyages et l'accueil et continuera de divulguer proactivement les frais de voyage des membres du Conseil et de l'équipe de direction.

Appuyer l'économie

Appuyer l'économie et la prospérité du Canada grâce au commerce international

Pour soutenir le système monétaire national, la MRC est responsable de la production et de la distribution des pièces de circulation afin de répondre aux besoins des Canadiens. Par ailleurs, la MRC aiguise l'efficacité du réseau de distribution par l'intermédiaire de son partenariat dans le recyclage des pièces à l'échelle du pays. Elle donne des conseils au ministre des Finances sur toute question relative à la monnaie et veille à la disponibilité des pièces partout au Canada afin de satisfaire aux exigences du commerce.

La MRC a tiré un produit de plus de 2,3 milliards de dollars de ses activités internationales en 2016 et une portion importante de ses résultats découlent de ces efforts. À l'échelle mondiale, les pièces d'investissement en or de la MRC possèdent la plus grande part du marché et ses pièces d'investissement en argent se classent au deuxième rang. La MRC produit des pièces de circulation, des pièces numismatiques, des flans, des médailles, des médaillons et des jetons pour des clients du monde entier. Elle leur fournit aussi des services connexes.

Un environnement propre

Engagement à protéger l'environnement et à assurer la pérennité des activités

La sensibilisation environnementale et le renforcement des pratiques responsables et durables dans ce domaine représentent une part importante des activités et des enjeux stratégiques courants de la MRC. De 2017 à 2021, la MRC poursuivra la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale (SGE) à Ottawa et à Winnipeg, y compris la mise sur pied du nouveau Comité de gestion environnementale dans le but de cerner des occasions de réduire davantage les émissions de carbone et d'autres effets néfastes sur l'environnement. Les conclusions issues du SGE seront intégrées dans le cadre de responsabilité sociale d'entreprise.

Diversité

Promouvoir la diversité pour appuyer les priorités du gouvernement :

La MRC est fière de faire la promotion de la diversité par le biais de motifs mettant en valeur l'art autochtone et de créer un lien avec de nombreuses collectivités canadiennes en célébrant leur culture sur des pièces numismatiques. La MRC continuera de chercher des occasions d'appuyer la diversité au moment de recommander de futurs motifs de pièces de circulation et passera en revue ses politiques pour évaluer leur conformité à l'engagement du gouvernement d'assurer un processus de nomination transparent fondé sur le mérite, de promouvoir la parité des sexes et d'améliorer l'accès à des occasions de carrière pour les Canadiens autochtones et les groupes minoritaires.

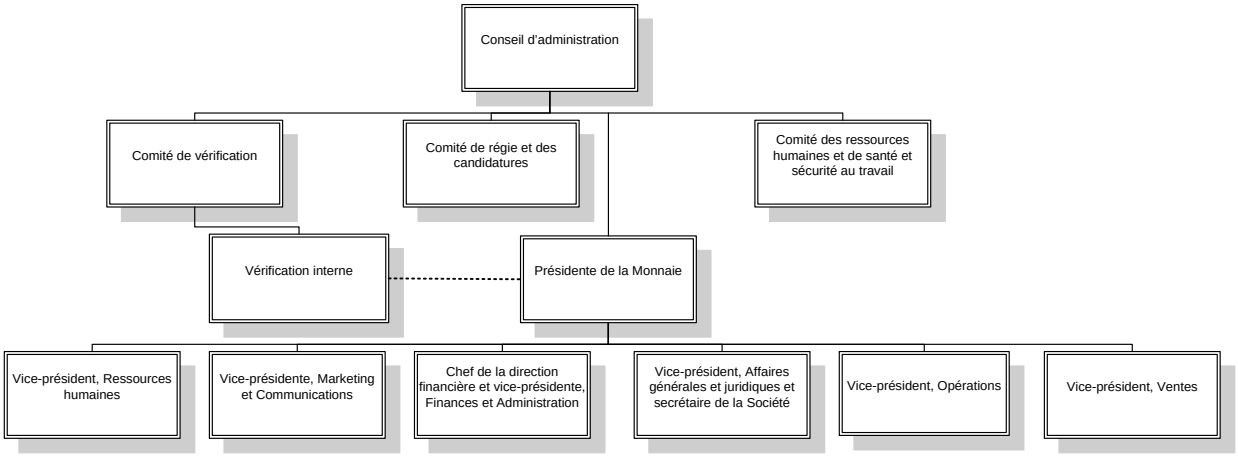
Affaires sociales

Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques

La MRC célèbre la culture et les événements marquants du Canada au moyen de pièces et de médailles. Grâce à des thèmes qui suscitent l'intérêt, ses programmes de pièces de circulation commémoratives et de pièces numismatiques continuent de mettre de l'avant l'histoire, la culture et les valeurs du Canada, tout en permettant aux Canadiens d'établir un lien avec leur pays. La MRC prépare le lancement d'un programme de pièces de circulation commémoratives pour souligner le 150e anniversaire du Canada en 2017. Les motifs utilisés dans le cadre de ce programme ont été choisis au terme d'un concours public tenu à la grandeur du pays.

1.3 Rôle du Conseil d'administration de la MRC

Structure organisationnelle de la MRC – Conseil d'administration et membres de la haute direction



Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a la responsabilité globale de superviser la gestion des affaires et des activités de la MRC. Il exerce cette fonction dans l'intérêt supérieur de la MRC et des intérêts à long terme de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada, conformément aux règlements administratifs de la MRC et aux divers textes de loi pertinents.

Le Conseil tient la direction responsable du rendement des activités commerciales de la MRC et de la réalisation de ses objectifs. En vue de s'acquitter de ses responsabilités, le Conseil établit et approuve l'orientation stratégique de la MRC grâce à un plan d'entreprise quinquennal, et examine et approuve les principales initiatives et stratégies. Il exerce son devoir de diligence raisonnable en évaluant les risques et les possibilités, en surveillant le rendement financier de l'entreprise, en veillant à l'intégrité des résultats financiers et en fournissant des rapports promptement au gouvernement du Canada.

Réunions du Conseil d'administration

Les vice-présidents de la MRC sont invités à assister à toutes les réunions du Conseil, ce qui favorise une compréhension commune des activités de la MRC, un meilleur processus décisionnel, et par conséquent, des relations plus efficaces entre la direction et le Conseil. D'autres membres de la direction assistent aussi aux réunions du Conseil au besoin.

À l'exception de la présidente de la MRC, les administrateurs sont tous indépendants de la haute direction. Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une discussion à huis clos avec la présidente de la MRC et une autre sans elle. Le président du Conseil est membre votant d'office de tous les comités. La présidente de la MRC est également membre votant

d'office de tous les comités permanents, à l'exception du Comité de vérification; elle assiste toutefois à ses réunions à titre d'observatrice. Tous les membres du Conseil siègent à au moins un des comités.

Comités permanents du Conseil

Le Conseil compte actuellement trois comités permanents, à savoir le Comité de vérification, le Comité de régie et des candidatures et le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail, qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités. Les membres du Comité de vérification se réunissent à huis clos avec les vérificateurs externes et internes de la MRC. Lorsqu'il est nécessaire d'examiner des questions d'intérêt précises, le Conseil met en place des comités spéciaux qui sont dissous une fois leur tâche accomplie. De plus, le Conseil et ses comités peuvent retenir les services de conseillers indépendants, au besoin, pour s'acquitter de leurs fonctions ou responsabilités.

Composition du Conseil et formation de ses membres

Les nouveaux administrateurs sont renseignés sur la MRC et sur ses activités au moyen de séances d'orientation exhaustives offertes par les membres de la haute direction, de même que de visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg. Des mises à jour régulières sur les activités de la MRC sont également communiquées pendant les réunions du Conseil à des fins de formation continue. On encourage les membres du Conseil à participer à des activités de perfectionnement professionnel continu en fonction de l'évaluation de leurs besoins en matière d'aptitudes et de compétences. En 2016, le Conseil d'administration a mené une autoévaluation de ses compétences à l'aide de la nouvelle grille de compétences de la MRC et les résultats ont été communiqués au ministre afin de mieux instruire les choix pour de futures nominations et de veiller à ce qu'un agencement adéquat d'expérience et de diversité soit maintenu dorénavant, comme le définit la lettre d'attentes. La MRC tiendra compte du nouveau processus de nomination du gouverneur en conseil.

Changements en 2016

Il n'y a eu aucun changement au sein du Conseil en 2016. Le mandat de six administrateurs est arrivé à échéance et les postes ont été affichés sur le site Web du gouverneur en conseil. La MRC a embauché une nouvelle vice-présidente, Marketing et Communications, qui s'est jointe à l'entreprise en juillet 2016.

1.4 Communications avec les intervenants et activités de représentation

La MRC mène de nombreuses activités visant à promouvoir la transparence, la responsabilisation et l'accessibilité. Cela comprend la tenue d'une assemblée publique annuelle et la publication du rapport annuel et des rapports trimestriels de l'entreprise sur son site Web. La MRC sollicite souvent des commentaires des consommateurs canadiens et d'autres intervenants et interagit avec

ces derniers au moyen de sondages, de groupes de discussion et d'autres types de recherches sur l'opinion publique sur tout un éventail de sujets. Par ailleurs, elle rencontre régulièrement les marchands et les distributeurs de produits numismatiques et d'investissement, ainsi que des représentants étrangers, pour les informer des produits et des services offerts par la MRC. Elle participe également à des conférences et à des salons professionnels pour rencontrer les intervenants et les clients afin de discuter des principaux enjeux ayant trait au secteur du monnayage. De plus, la MRC invite le public à lui faire part de ses commentaires par l'intermédiaire de son site Web, de sa page Facebook et de son compte Twitter, de même que de son numéro sans frais (centre d'appels).

La MRC interagit régulièrement avec le Cabinet du ministre, notamment pour faire approuver les motifs de pièces et pour présenter des mises à jour sur les faits nouveaux à la MRC. L'équipe de la MRC interagit avec le personnel du ministère des Finances à plusieurs niveaux pour assurer une solide prestation du Programme de pièces de circulation canadiennes et une transparence quant aux activités courantes de l'entreprise.

Les communications avec les intervenants et les activités de représentation seront explicitement intégrées dans le cadre de responsabilité sociale d'entreprise qui sera entièrement mis en œuvre en 2017.

1.5 Mission

La MRC est une entreprise de renommée mondiale qui fournit des produits d'investissement, des articles de collection, ainsi que des produits et services liés aux pièces de circulation qui rassemblent les gens et les invite à la célébration.

La MRC considère sa mission comme étant conforme à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* qui prévoit ce qui suit : « La Monnaie a pour mission la frappe de pièces en vue de réaliser des bénéfices; elle exerce en outre des activités connexes ».

1.6 Vision et valeurs

Vision
Être symbole d'excellence… grâce à nos activités axées sur le client, à nos employés talentueux et à la valeur que nous offrons au Canada et sa population.

Valeurs
Honnêteté, respect, fierté et passion.

1.7 Grands objectifs stratégiques de la MRC

La vision de la MRC est une philosophie d'entreprise alignée sur les intérêts de la population canadienne, qui sous-tend toutes ses opérations et ses activités et qui s'appuie sur trois grands objectifs stratégiques.

Être axée sur le client

Mettre directement les renseignements provenant des clients et notre sens des affaires au service de nos initiatives de marketing ciblé, de la création de produits, de la consolidation de nos relations et de l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter la croissance et la rentabilité.

Avoir des employés talentueux

Offrir des outils, de la formation et des pratiques de leadership pertinents dans un environnement de travail sécuritaire pour attirer, fidéliser et outiller une équipe compétente, productive et mobilisée.

Offrir de la valeur au Canada et à sa population

Faire la preuve d'une valeur ajoutée au Canada en réalisant un bon rendement sur les investissements tout en réduisant les coûts pour les contribuables canadiens et en faisant la promotion de notre patrimoine, de notre culture et de nos valeurs.

Ensemble, ces trois grands objectifs stratégiques orientent les efforts déployés par la MRC pour créer de la valeur pour ses clients, ses employés, le gouvernement du Canada et la société canadienne, tout en générant un rendement commercial.

La MRC réalise d'excellents progrès au chapitre de la mise en œuvre de l'orientation stratégique qu'elle a établie en 2015. Des rajustements des priorités ont été effectués en cours d'exercice selon les changements survenus au sein de l'entreprise et selon sa capacité.

Ci-après est présenté un résumé des faits saillants.

Premier objectif de l'entreprise pour 2016 : être axée sur le client

Sommaire des résultats

Dans l'ensemble, la MRC a réalisé ses objectifs principaux sous cette rubrique au cours de la première année d'un parcours pluriannuel visant à adopter une approche axée sur le client. Des progrès importants ont été accomplis relativement à la mise en œuvre d'un certain nombre d'améliorations opérationnelles. Le perfectionnement de l'approche marketing a enregistré un certain retard étant donné que la MRC a travaillé à consolider ses capacités marketing en plus de mettre en œuvre des améliorations dans ce domaine. Les renseignements provenant des clients ont influencé les gammes de produits numismatiques de la MRC pour 2017 et 2018, et l'entreprise maintiendra son approche fondée sur les faits.

Deuxième objectif de l'entreprise pour 2016 : avoir des employés talentueux

Sommaire des résultats

Réaliser des progrès dans le cadre du programme axé sur les employés demeure une priorité stratégique. Cependant, à la lumière de la portée de la transformation organisationnelle requise, la MRC a plutôt décidé en cours d'année de se concentrer à raviver la mobilisation fondamentale de ses employés dans le cadre d'un programme pluriannuel et à répondre aux besoins prioritaires de l'entreprise à l'aide de solutions pratiques. Les objectifs de mobilisation ont été définis en collaboration avec toute l'équipe de direction et la MRC a redoublé d'efforts pour s'assurer que les hauts dirigeants comprennent bien et communiquent la stratégie et la portée du travail à accomplir, afin de veiller à ce que les efforts de leurs équipes s'alignent sur les objectifs établis. Les employés ont bien accueilli le programme de santé mentale de l'entreprise et la MRC continue de donner la priorité à l'établissement d'un lieu de travail sécuritaire, sain et productif. Un plan pour la transformation de la fonction des RH a été mis au point en 2016 et des capacités clés sont ajoutées en ce qui a trait à la gestion des talents et au développement organisationnel.

Troisième objectif de l'entreprise pour 2016 : offrir de la valeur au Canada et à sa population

Sommaire des résultats

La MRC a offert une solide prestation en ce qui a trait à ses programmes principaux de pièces de circulation canadiennes, notamment en assurant une solide gestion des coûts et une gestion efficace du Programme de pièces de circulation canadiennes, de même qu'en ralliant les

Canadiens pour célébrer des jalons importants par l'intermédiaire de son programme de pièces commémoratives. En 2016, la MRC a connu un solide rendement financier dans l'ensemble, mais les résultats ont été légèrement en deçà des objectifs. Outre les montants considérables versés au gouvernement du Canada en dividendes et en impôts, la MRC a subi un manque à gagner découlant principalement des difficultés liées à son programme de pièces vendues à leur valeur nominale (communication de l'information financière et approche commerciale).

1.8 Rendement pour l'actionnaire, rentabilité et dividendes

Rendement pour l'actionnaire et rentabilité

Retombées financières pour le Canada – Cinq dernières années (en millions de dollars)

	2011	2012	2013	2014	2015	Total	Moyenne
Impôt sur le revenu payé	10,8 $	7,5 $	7,8 $	16,9 $	9,9 $	**52,9 $**	**10,6 $**
Dividendes versés	10,0 $	10,0 $	10,0 $	10,0 $	53,0 $	**93,0 $**	**18,6 $**
Remis à l'actionnaire	**20,8 $**	**17,5 $**	**17,8 $**	**26,9 $**	**62,9 $**	**145,9 $**	**29,2 $**

La MRC est une société d'État à vocation entièrement commerciale. Elle est une société d'État fédérale visée par règlement et est assujettie à l'impôt fédéral sur le revenu en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Critères relatifs au versement de dividendes

En 2015, la MRC a adopté une philosophie plus normative à l'égard du versement de dividende afin d'être cohérente avec son calcul de réserves de liquidités courantes et son approche en matière de déclaration d'un dividende supplémentaire. Cette approche comporte un engagement à l'égard d'un dividende fixe annuel, un examen au moins semestriel lié à un dividende supplémentaire ainsi qu'un rajustement d'égalisation sous forme d'un dividende supplémentaire de liquidités excédentaires d'une réserve définie.

Retombées financières pour le Canada – Prévisions en millions de dollars

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total	Moyenne
Impôt sur le revenu payé	12,8 $	7,8 $	8,7 $	9,8 $	11,1 $	12,5 $	**62,7 $**	**10,5 $**
Dividendes versés	31,0 $	29,0 $	29,0 $	24,0 $	30,0 $	41,0 $	**184,0 $**	**30,7 $**
Remis à l'actionnaire	**43,8 $**	**36,8 $**	**37,7 $**	**33,8 $**	**41,1 $**	**53,5 $**	**246,7 $**	**41,1 $**

Le ministère des Finances élabore actuellement un cadre stratégique relatif au capital et aux dividendes des sociétés d'État. Cet examen a pour but de veiller à ce que les sociétés d'État à vocation financière disposent de méthodes appropriées pour établir leurs exigences en matière de suffisance du capital, qu'elles gèrent efficacement leur capital en fonction des risques et, enfin, qu'elles versent des dividendes à l'actionnaire lorsque le capital surpasse les niveaux requis pour que l'entreprise mène ses objectifs à bien. La MRC se servira des résultats de ce cadre pour mettre à jour sa politique sur les dividendes.

2. PROFIL D'ENTREPRISE

2.1 Historique et pouvoirs législatifs

La MRC est l'établissement national de monnayage du Canada. Elle a pour mandat de produire des pièces de circulation et de gérer le réseau de distribution connexe. Fondée en 1908 à titre de succursale de la Royal Mint, elle est devenue la propriété du gouvernement du Canada en 1931, et a été constituée en société d'État en 1969. Elle a depuis bien étoffé sa gamme de produits et services, notamment en y incluant les produits et les services d'investissement, les pièces numismatiques, les médailles ainsi que les services de monnayage aux pays étrangers. En tant que société d'État à vocation commerciale, la MRC verse des impôts sur le revenu au gouvernement fédéral, elle verse des dividendes à son actionnaire et fonctionne de manière autonome sur le plan financier, sans l'aide de crédits budgétaires du gouvernement du Canada.

Pouvoirs législatifs

Le cadre législatif régissant la MRC se compose principalement de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La *Loi sur la Monnaie royale canadienne* établit l'objectif général de la MRC, qui consiste à frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et à exercer des activités connexes.

Pour exécuter son mandat, la MRC possède les droits, les pouvoirs, les privilèges et la capacité d'une personne physique.

À ce titre, elle peut notamment : a) assurer la constitution, la dissolution ou la fusion de filiales et en acquérir ou en aliéner les actions;

b) acquérir et aliéner, par tout moyen, des droits sur une entité;

c) fabriquer des pièces de monnaie canadiennes et prendre toute mesure nécessaire à cette fin et pour la fourniture de ces pièces;

d) fabriquer des pièces de monnaie étrangères et prendre toute mesure nécessaire à cette fin;

e) fabriquer des médailles, des plaques, des jetons et d'autres objets;

f) fondre, essayer et affiner de l'or, de l'argent et d'autres métaux;

g) louer et acquérir de l'or, de l'argent et d'autres métaux;

h) prêter et louer de l'or, de l'argent et d'autres métaux et en disposer;

i) sous réserve de l'approbation du ministre et dans la mesure où cela est compatible avec son dernier plan d'entreprise approuvé en conformité avec l'article 122 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, émettre, promouvoir et échanger des produits financiers – et promouvoir et échanger des services financiers – relatifs à l'or, à l'argent et à d'autres métaux, et en faire le commerce.

j) entreposer et transporter de façon sécuritaire des pièces de monnaie, de l'or, de l'argent et d'autres métaux et prendre toute mesure nécessaire à ces fins;

k) commercialiser le matériel de production de la monnaie mis au point par la Monnaie ou pour son compte;

l) obtenir et fournir les services de consultants relativement aux activités mentionnées aux alinéas c) à k);

m) obtenir, acquérir et rendre disponibles — notamment par vente ou attribution de licence — tout brevet, droit d'auteur, dessin industriel, marque de commerce ou titre de propriété analogue relatifs aux activités mentionnées aux alinéas c) à k), ou toute licence visant ceux-ci, et en disposer;

n) faire de la commercialisation, de la promotion et de la recherche et du développement relativement aux activités mentionnées aux alinéas c) à k);

o) exercer les activités visées aux alinéas d) à f) et j) pour le compte de toute personne ou entité;

p) sous réserve de l'approbation du ministre et dans la mesure où cela est compatible avec son dernier plan d'entreprise approuvé en conformité avec l'article 122 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, exercer toute autre activité.

La MRC commercialise d'autres produits dans ses divers points de vente pour améliorer l'expérience et les attentes globales des clients, et appuyer et stimuler les ventes de ses produits.

La *Loi* précise aussi le processus d'approbation des caractéristiques, motifs inclus, des pièces de circulation et hors-circulation ainsi que de leur émission, de même que la structure de gouvernance de la MRC.

La MRC est classée dans les sociétés d'État inscrites à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

2.2 Description des produits et des services

2.2.1 Programme de pièces de circulation canadiennes

Aperçu

Contrairement à la situation qui prévalait en 2015 et en 2016, le Programme de pièces de circulation canadiennes aura en vue la réalisation de bénéfices pour la période de planification allant de 2017 à 2021. Il est porteur de valeur pour les Canadiens en leur offrant des pièces sûres, de haute qualité et produites de façon rentable pour soutenir les activités commerciales du pays. En plus de la production de pièces, la MRC se charge de la gestion d'un système de prévision et de distribution très évolué qui assure la disponibilité des pièces dans tout le pays de façon efficace et prudente sur le plan financier. L'efficacité et l'efficience du réseau de distribution de la MRC contribuent à minimiser les besoins en ce qui a trait aux stocks et à la production, ce qui réduit les coûts globaux pour l'actionnaire. La MRC joue un rôle essentiel en tant que conseiller du ministère des Finances sur toute question relative à la monnaie, notamment en fournissant des observations et de la rétroaction sur des questions concernant les pièces de monnaie canadiennes.

Répercussions des paiements électroniques sur la demande de pièces

La MRC croit que l'utilisation croissante des paiements électroniques mènera à une baisse graduelle de la demande de pièces de circulation canadiennes au cours de la période de planification 2017-2021.

Actuellement, au Canada, 23 % de la valeur des transactions et 44 % du volume des transactions sont réalisés en argent comptant[1]. Depuis 2008, le volume des paiements en argent comptant a diminué de 29 %, tandis que la valeur des paiements en argent comptant a connu une baisse un peu plus importante de 34 %[2]. Dans une étude mondiale sur les tendances de l'utilisation des espèces menée en 2013, MasterCard a classé le Canada parmi les pays les plus évolués relativement au pourcentage de transactions de paiement qui utilisent des instruments autres que des espèces. De plus, parmi tous les pays, MasterCard a accordé au Canada le score de préparation le plus élevé en ce qui a trait à la présence des prérequis macroéconomiques pour le passage à une société entièrement dépourvue d'argent liquide[3].

Il est difficile de prédire le rythme auquel la demande de pièces diminuera au cours des années à venir. Pour que survienne un renversement de la tendance aux méthodes de paiement autres que les espèces, il faudrait qu'un événement perturbateur important se produise, comme un désastre naturel, une défaillance des systèmes de paiement électronique, une guerre ou un autre

[1] Banque du Canada, B. Fung, K. P. Huynh et G. Stuber, *The Use of Cash in Canada*, 2015.
[2] Paiements Canada, M. Tompkins et V. Galoclova, *Canadian Payment Methods and Trends: 2016*, 2016.
[3] MasterCard Advisors, H. Thomas., A. Jain et M. Angus, *Measuring Progress Toward a Cashless Society*, 2013.

événement qui redirigerait le public vers les espèces. Les structures de frais et les menaces à la sécurité des cyberdonnées sont deux éléments clés qui empêchent l'adoption complète des systèmes de paiement électronique.

Le Canada pourrait ne jamais devenir une société entièrement dépourvue d'argent liquide. Une petite partie de la population pourrait continuer de ne pas disposer des structures requises pour avoir accès aux solutions de rechange à l'argent comptant, y compris les personnes non bancarisées et celles qui résident dans des collectivités rurales ou éloignées. Enfin, certains Canadiens pourraient simplement continuer de préférer l'anonymat que garantit l'argent comptant.

Prévision de la demande de pièces à long terme

La demande s'établit à environ 4 milliards de pièces par année. Il est possible de répondre aux trois quarts de cette demande avec les pièces déposées auprès des institutions financières. Des activités de recyclage et la production de nouvelles pièces permettent de répondre au dernier quart de la demande.

Comme on peut le constater dans les pays avancés, comme le Canada, qui disposent de nombreuses solutions de rechange à l'argent comptant, on enregistre déjà un déclin important de l'utilisation des espèces. Ce fait a été constaté dans une étude selon laquelle la tendance se maintiendra, toutefois le recul se poursuivra selon une courbe moins prononcée sur une période prolongée[4].

Il convient de noter que les dépôts des institutions financières ne relèvent pas de la MRC et que cette dernière ne peut faire plus qu'encourager le recyclage. La production de pièces est le seul autre moyen de répondre à la demande de pièces lorsque les dépôts et le recyclage ne suffisent pas.

Les prévisions relatives à la demande de pièces à long terme n'influencent pas la production courante. En pratique, le plan de production de la MRC couvre une fenêtre de trois mois et il est mis à jour tous les mois. Les changements apportés au calendrier de production se limitent uniquement aux révisions urgentes. Au-delà de cette fenêtre de trois mois, le calendrier de production est géré de façon à limiter les travaux en cours et le stock final. À titre d'organisation commerciale et dans le respect des bonnes pratiques commerciales, la MRC s'efforce de minimiser ses niveaux de stocks.

Mise à jour sur le programme de recyclage

Après avoir reçu des rapports des États-Unis faisant état de machines qui ne comptaient pas les pièces avec exactitude, le Groupe Banque TD a choisi de retirer ces machines de ses succursales

[4] MasterCard Advisors, H. Thomas., A. Jain et M. Angus, *Measuring Progress Toward a Cashless Society*, 2013.

aux États-Unis. Au Canada, après avoir examiné la demande et l'utilisation des clients, le Groupe Banque TD a également choisi de mettre fin à leur utilisation. La Banque de Montréal s'est également retirée du programme de recyclage, mais sa participation n'était pas aussi importante que celle du Groupe Banque TD. La MRC continuera d'appuyer l'initiative de recyclage au Canada en explorant d'autres occasions menées en partenariat qui pourraient inclure diverses options, y compris des produits sous licence ou de la publicité coopérative. La MRC s'est engagée à assurer un approvisionnement efficace et rentable en pièces, notamment en maximisant les quantités de pièces recyclées par rapport aux quantités de pièces nouvellement produites. Les plans d'entreprise à venir seront préparés en tenant compte de la conclusion de l'enquête sur le recyclage.

La MRC a pris en considération les décisions du Groupe Banque TD et de la Banque de Montréal dans ses prévisions pour la période de planification.

2.2.2 Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation

Aperçu

La Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation est un chef de file mondial qui produit et livre des pièces finies et des flans à une clientèle mondiale, y compris à des banques centrales, à des établissements de monnayage, à des autorités monétaires et à des ministères des Finances étrangers. Au pays, la Ligne commerciale gère les activités du Programme de récupération des alliages (PRA), dans le cadre duquel les plus vieilles pièces canadiennes en alliage massif sont retirées du marché et remplacées par des pièces en acier plaqué multicouche, lesquelles sont plus durables et plus sûres. Ce remplacement systématique des vieilles pièces en alliage massif permet également de retirer du marché les pièces américaines, ce qui facilite les transactions automatisées d'acceptation des pièces de monnaie.

2.2.3 Ligne commerciale des produits numismatiques

Aperçu

Au fil des ans, la Ligne commerciale des produits numismatiques a contribué de façon importante au rendement financier global de la MRC et elle présente un important potentiel de croissance découlant de sa capacité à séduire les clients du marché canadien et international. Elle produit et vend des pièces de collection et des médailles à des clients canadiens et internationaux. La capacité de la MRC d'intégrer des technologies novatrices à ses produits, comme les hologrammes, la coloration et le placage sélectifs, donne vie à des œuvres exclusives et attrayantes qui suscitent l'intérêt de nouveaux clients et distinguent la MRC de la concurrence. Les éléments fondamentaux de la Ligne commerciale des produits numismatiques sont bien établis. La MRC est résolue à réaliser ses objectifs de rentabilité tout en continuant de perfectionner sa compréhension des clients en vue de fabriquer des produits qui correspondent à leurs habitudes et préférences d'achat.

2.2.4 Ligne commerciale des produits et services d'investissement

Aperçu

La Ligne commerciale des produits et services d'investissement propose à sa clientèle des produits et services d'investissement de premier plan sous forme de pièces et de lingots en métaux précieux auxquels s'ajoutent des services intégrés complémentaires qui comprennent l'affinage, l'entreposage et les Reçus de transactions boursières (RTB). Parmi ses produits, citons la série de pièces Feuille d'érable qui se décline en or, en argent, en palladium et en platine. Elle offre également d'autres produits et services de métaux précieux à des fins d'investissement et de fabrication. Les Reçus de transactions boursières des Réserves d'or et d'argent canadiennes qui sont cotés à la Bourse de Toronto permettent aux épargnants et aux investisseurs institutionnels d'avoir accès aux métaux précieux entreposés par la MRC, entreposage qui de surcroît aide celle-ci à réduire ses coûts de location de métaux précieux. La MRC a mis au point des stratégies ciblées pour maintenir et faire croître sa part du marché.

3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

3.1 Tendances économiques

La MRC utilise les prévisions concernant les tendances économiques publiées par la Banque du Canada. Si elles ne sont pas disponibles, elle utilise celles du Fonds monétaire international.

Croissance économique et inflation	Plan d'entreprise 2016	Prévisions 2016	Plan d'entreprise 2017
Canada – croissance	2,3 %	1,3 %	2,2 %
Canada – inflation	2,0 %	1,6 %	2,1 %
États-Unis – croissance	2,8 %	2,0 %	2,1 %
Monde – croissance	3,6 %	2,9 %	3,3 %
Chine – croissance	6,6 %	6,4 %	6,4 %
Japon – croissance	1,2 %	0,5 %	0,7 %
Inde – croissance	7,5 %	7,4 %	7,4 %
Europe – croissance	1,3 %	1,6 %	1,2 %
Marchés émergents / Pays en développement	5,0 %	4,1 %	4,6 %
		Prévisions tirées du rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada – juillet 2016. Prévisions sur l'Inde et les marchés émergents : Perspectives du FMI sur l'économie mondiale – juillet 2016.	

Au cours de la période visée par la planification, et surtout à court terme, la Banque du Canada prévoit le renforcement du taux de croissance de l'économie mondiale de 2,9 % en 2016 à 3,3 % en 2017. Les États-Unis connaîtront une croissance de 2,1 % en 2017 et on enregistrera une période prolongée de faible croissance en Europe et au Japon. Du côté du Canada, le taux de croissance économique devrait se chiffrer à 2,2 % en 2017. Ces prévisions s'accompagnent également d'un maintien de la vigueur des principales économies émergentes, la Chine affichant une croissance de 6,4 %.

Les prévisions de croissance modeste au Canada pour 2017 continuent d'offrir des conditions adéquates pour les produits numismatiques, qui se classent dans la catégorie des achats discrétionnaires. La croissance aux États-Unis soutiendra la Ligne commerciale des produits numismatiques, mais la perspective est plus faible pour le marché européen plus restreint.

La croissance soutenue dans les marchés émergents peut instaurer un environnement favorable à la demande en pièces de circulation étrangères associée à une activité économique plus intense.

3.2 Tendances des marchés de l'or et de l'argent

La variabilité est inhérente aux marchés des métaux précieux, lesquels sont assujettis aux répercussions des facteurs macroéconomiques. Il est donc difficile de prévoir le cours des métaux précieux. La MRC se fie à des sources externes pour réaliser ses prévisions.

Le Plan d'entreprise 2017 reflète la moyenne pondérée des prévisions pour 2017 et les volumes faisant actuellement l'objet de couvertures.

Les tendances du marché des métaux précieux influencent les activités de la MRC de trois façons. Notons d'abord l'impact du marché mondial sur les volumes de produits d'investissement en raison de l'activité du marché de l'or et de l'argent, puis les importantes répercussions relatives au coût des produits vendus pour la Ligne commerciale des produits numismatiques et enfin l'incidence de la variabilité des prix sur une partie des revenus de la Ligne commerciale des produits et services d'investissement.

La MRC se dote régulièrement de couvertures pour garantir les volumes d'or et d'argent utilisés pour ses produits numismatiques en vue de gérer un élément clé du coût des produits vendus.

Pour l'affinerie, un cours de l'or et de l'argent à la hausse serait avantageux, car cela augmenterait les revenus de la MRC tirés du processus d'affinage et appuierait le maintien des activités du secteur minier sur le marché mondial.

En ce qui concerne la Ligne commerciale des produits d'investissement, seule une proportion de 10 % des pièces Feuille d'érable en or sont vendues à un pourcentage du prix du métal; les marges étant touchées par la fluctuation du prix de l'or. Les revenus des pièces Feuilles d'érable en argent ne sont pas non plus touchés, puisque ces pièces sont vendues en dollars américains avec une prime fixe plutôt qu'à un pourcentage du prix du métal. (Les primes fixes s'appliquent à tous les autres produits.)

Pour les hypothèses de planification des métaux précieux, la MRC fait appel à un calcul pondéré du cours prévu, combiné aux stratégies de couverture en place au moment où le Plan est achevé. La MRC évolue vers des prévisions et un programme de couverture sur quatre trimestres, alors que les efforts des années précédentes mettaient l'accent sur l'exercice financier du Plan d'entreprise uniquement.

3.3 Tendances des cours des métaux communs

En 2016, les métaux communs, à l'exception de l'acier, ont connu un ralentissement important (en $ US) par rapport aux niveaux du Plan d'entreprise 2016. À l'exception de l'acier, le Plan d'entreprise 2017 prévoit la diminution des cours des métaux communs en $ US par rapport aux niveaux prévus du Plan d'entreprise 2016.

La MRC verrouille les transactions prévues en matière de métaux communs et/ou en assure la couverture pour appuyer les diverses activités du Programme de pièces de circulation canadiennes, de la Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation et de la Ligne commerciale des produits numismatiques.

Bien que le cours du nickel soit à la baisse depuis son prix record de 2007, l'écart de prix n'est plus aussi grand entre les alliages de nickel/cuivre et l'acier, et il n'est plus aussi avantageux pour les clients de choisir le processus rentable d'acier plaqué multicouche de la MRC, comparativement aux pièces traditionnelles en alliage massif. Par ailleurs, la chute du cours du nickel nuit directement aux revenus du PRA. Les couvertures pour le nickel sont examinées périodiquement en fonction des volumes et des considérations opérationnelles.

3.4 Taux de change

La fluctuation du dollar canadien a une incidence mixte sur la MRC. Ces stratégies de couverture la protègent dans l'immédiat contre l'instabilité des taux, mais les tendances monétaires à plus long terme peuvent avoir une incidence sur ses résultats.

En ce qui concerne les hypothèses de planification des taux de change pour 2017, la MRC utilisera un calcul pondéré du taux de change prévu, combiné avec les stratégies de couverture en place au moment où le Plan est achevé. La MRC évolue vers des prévisions et un programme de couverture sur quatre trimestres, alors que les efforts des années précédentes mettaient l'accent sur l'exercice financier du Plan d'entreprise uniquement. Cette nouvelle approche permet à la MRC de mieux gérer le risque de perte advenant le cas où un changement important survenait relativement au taux de change du dollar US/CA.

Incidence de la fluctuation du dollar canadien (Mieux/Pire)	**Dollar canadien**	**Incidence sur les revenus comptabilisés en $ US**	**Incidence sur les cours des métaux comptabilisés en $ US**	**Incidence sur les coûts comptabilisés en $ CA (main-d'œuvre)**
Supérieur au taux visé au PE	Plus faible	Augmentation	Augmentation	Réduction
Inférieur au taux visé au PE	Plus fort	Réduction	Réduction	Augmentation

4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

4.1 Processus et capacités internes

4.1.1 Marketing et Communications

La Division du marketing et des communications s'assure que la marque de la MRC fait la promotion de l'histoire, de la culture et des valeurs du Canada et qu'elle est conforme à la vision de la MRC qui consiste à viser l'excellence. La Division rehausse l'image de la MRC et les chiffres de vente par des campagnes ciblées menées au pays et à l'étranger, ce qui maximise les retombées commerciales de l'entreprise. Elle appuie l'ensemble des activités et sert les intérêts généraux de la MRC en mettant principalement l'accent sur la conduite de la pensée stratégique et le soutien de la Ligne commerciale des produits numismatiques afin qu'elle réalise ses objectifs de croissance. Pour ce faire, la fonction Marketing et Communications se transformera pour adopter une approche axée à la fois sur le client et les activités commerciales et fondée sur les données, qui assurera l'acquisition continue de compétences pour atteindre la croissance prévue.

4.1.2 Ventes

Les stratégies de ventes de la MRC reflètent les conditions du marché dans chaque ligne commerciale.

La Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation continuera de diriger ses efforts vers des pays ciblés.

La Ligne commerciale des produits numismatiques réalisera une croissance durable en mettant l'accent sur les occasions du segment commerce grand public du marché canadien et sur des occasions nationales et internationales ciblées du segment interentreprises.

La stratégie de ventes pour la Ligne commerciale des produits d'investissement continuera de favoriser l'augmentation des parts de marché dans des niches précises du secteur des pièces d'investissement, par la mise en œuvre d'activités de développement des affaires ciblées.

Nous continuerons d'optimiser les ressources de ventes et la structure organisationnelle et de les rendre confirme afin d'appuyer la stratégie de ventes ciblée et de maximiser l'efficacité et la compétitivité.

4.1.3 Opérations

La MRC s'efforce d'offrir les meilleurs services de fabrication de sa catégorie pour un ensemble diversifié de produits, grâce à plusieurs sites de production et à une chaîne d'approvisionnement élargie. Les Opérations travaillent à cerner et à mettre en œuvre des occasions d'amélioration continue afin de maximiser la souplesse et de minimiser les coûts. La MRC affiche un engagement à l'égard de la responsabilité sociale d'entreprise, y compris de la santé et de la sécurité de ses employés, et elle continuera d'investir dans les immobilisations et la recherche-développement pour demeurer un chef de file mondial dans le domaine du monnayage.

Opérations d'Ottawa

Les Opérations d'Ottawa sont bien positionnées pour tirer profit de la tendance haussière du marché des métaux précieux, notamment pour acquérir de nouvelles parts du marché des produits d'investissement, et pour réaliser les objectifs de croissance prévus pour le secteur des produits numismatiques. Les efforts opérationnels se concentrent actuellement sur l'augmentation de la capacité et l'amélioration de la productivité en misant sur des processus et des outils de planification opérationnelle, afin de permettre une amélioration globale de la rentabilité.

Avec l'ajout, au cours des dernières années, d'un degré de complexité à la fois au chapitre de la gamme de produits et de la chaîne d'approvisionnement, la MRC a modernisé son infrastructure physique dans l'ensemble de l'usine d'Ottawa, perfectionné ses processus et ses outils de planification et mis en place la fabrication allégée pour améliorer la souplesse et réduire les délais d'exécution.

En 2017, l'accent sera mis sur les processus de planification et les systèmes administratifs connexes en appui aux efforts continus de la MRC en matière d'efficacité.

Opérations de Winnipeg

À Winnipeg, les Opérations ont mis en place des initiatives d'amélioration de la productivité pour accroître les rendements. Les améliorations incluent le déplacement du poste d'inspection de l'empreinte électromagnétique plus tôt dans le processus de production afin de gérer immédiatement les problèmes de qualité, la réduction du déplacement des matériaux afin de diminuer les coûts associés à l'équipement et aux activités à plus faible valeur, ainsi qu'une réduction de la consommation d'eau dans le processus de placage. Le Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes, qui gère la demande en pièces au pays, a été mis à jour et s'appuiera désormais sur de meilleurs contrôles de sécurité et de meilleures capacités de production de rapport pour maximiser l'efficience opérationnelle.

Cette initiative, de pair avec une approche de vente ciblée, a permis à la MRC de remporter plusieurs contrats étrangers pour 2016 et 2017, ce qui a considérablement amélioré l'utilisation de l'usine. Une gamme de produits rationalisée permet également de réduire les exigences techniques, contribuant ainsi à améliorer la compétitivité et les économies de coûts.

Recherche-développement

Le Centre d'excellence en R-D de la MRC met à profit la créativité et la collaboration pour faire progresser la qualité des produits, les caractéristiques de sécurité de pointe et l'optimisation de la fabrication de même que les programmes axés sur les clients et l'innovation de la conception. Au cours de la période de planification à venir, la R-D s'appuiera sur ses excellentes capacités en recherche-développement en cherchant à réduire davantage ses émissions de carbone et ses effets néfastes sur l'environnement.

Responsabilité sociale d'entreprise et Opérations

Les deux usines de la MRC affichent un engagement continu à l'égard de l'environnement, de la sécurité et du bien-être de leurs employés. À Ottawa, les Services techniques ont récemment enregistré une année complète sans blessure ayant entraîné un arrêt de travail, bien que leur environnement présente des risques accrus en raison des fonctions en cause, alors que l'Affinerie cumule quatre années sans blessure ayant entraîné un arrêt de travail. L'usine d'Ottawa travaille également à améliorer les répercussions des eaux usées. L'usine de Winnipeg déploie des efforts proactifs pour mettre en place des processus et des technologies améliorés qui réduisent la consommation d'eau des chaînes de fabrication, réduisant ainsi le matériel à traiter.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les activités du groupe Chaîne d'approvisionnement mettent l'accent sur deux secteurs : la chaîne d'approvisionnement des pièces de circulation et la chaîne d'approvisionnement des métaux précieux (produits d'investissement et produits numismatiques). La fonction de la chaîne d'approvisionnement des pièces de circulation a subi une importante transformation en raison de la consolidation et de la réduction des équipes d'administration du Programme de pièces de circulation canadiennes et de la Ligne commerciale des produits et solutions de pièces de circulation ainsi que de la fonction de la chaîne d'approvisionnement des métaux. L'équipe cherche à utiliser comme levier les volumes de pièces de circulation et les dépenses connexes des deux lignes commerciales (Programme de pièces de circulation canadiennes et Ligne commerciale des produits et solutions de pièces de circulation) auprès des fournisseurs de métaux, notamment en améliorant les délais d'exécution et la qualité pour répondre aux attentes des clients.

Les activités du groupe Chaîne d'approvisionnement visent ses principales catégories stratégiques : l'emballage, l'assemblage et la logistique en vue de permettre des économies de coûts et une amélioration de la productivité pendant la période visée par la planification.

Système qualité

L'équipe Système qualité poursuit ses efforts axés sur le soutien à l'entreprise par des activités visant à améliorer le rendement, y compris le rendement des fournisseurs externes et l'optimisation des processus internes d'inspection visuelle.

4.1.4 Finances et Administration

Finances, Planification de l'entreprise et Bureau de gestion des programmes

Dans le cadre du programme de transformation visant à faire de la MRC une entreprise plus productive et responsable, la Division des finances et de l'administration entreprend un certain nombre de programmes de transformation au cours de la période visée par la planification. Des capacités clés sont ajoutées à la fonction principale des Finances dans les secteurs de la production de rapports à l'interne et à l'externe, des contrôles internes et des services d'impôt, afin de mieux répondre aux exigences commerciales de la MRC. Pour répondre aux nouveaux besoins en compétences, la MRC a centralisé sa fonction des Finances à Ottawa, dans le cadre de son approche visant à améliorer la productivité.

En 2016, la MRC a augmenté ses capacités en ajoutant un petit Bureau de gestion des programmes qui appuie et supervise les principales initiatives interfonctionnelles de l'entreprise. En ce qui a trait aux contrôles internes en matière de rapports financiers, des progrès ont été réalisés avec l'ajout d'un nouveau système de gestion du rendement de l'entreprise et la mise en œuvre réussie d'un logiciel de gestion des taxes de vente américaines.

Parmi les initiatives prévues en 2017, mentionnons l'optimisation de l'utilisation du système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) de la MRC grâce à la gouvernance des données et à des outils d'automatisation des rapports.

La MRC passe en revue son efficacité fiscale, plus particulièrement en ce qui a trait aux ventes réalisées aux États-Unis, car elle subit actuellement une double imposition sur certains résultats issus de ces ventes. Des stratégies fiscales conservatrices de routine pourraient être recommandées et adoptées pour réduire la double imposition.

Approvisionnement

Le groupe Approvisionnement se concentre sur les activités de transformation et veille à répondre aux exigences en approvisionnement des principaux programmes stratégiques de la MRC. Les activités de transformation visent à assurer un processus d'approvisionnement ouvert et transparent se déroulant de manière efficace et simple. On procède actuellement à des comparaisons externes et à une évaluation de l'approvisionnement et de la chaîne

d'approvisionnement. Les données ainsi recueillies permettront à la MRC de dresser une feuille de route précise et de planifier la mise en œuvre.

Technologie de l'information

Au cours des dernières années, l'équipe Technologie de l'information (TI) a soutenu la croissance importante des applications et des services qui ont alimenté les activités de la MRC. À l'avenir, la MRC cherchera à réduire la complexité et la personnalisation grâce à l'adoption de processus et de solutions normalisés de l'industrie. Au cours de la période visée par la planification, l'équipe TI mettra l'accent sur les éléments suivants :

- Fournir les systèmes et les outils nécessaires pour appuyer l'exécution de la stratégie d'entreprise, selon les trois piliers de la MRC : le Canada, les employés et les clients. En 2016, les principales initiatives comprennent une mise à niveau du Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes, l'introduction d'un système de gestion du rendement de l'entreprise et l'amélioration du rendement et des fonctionnalités de Dynamics AX (DAX) pour permettre une plus grande convivialité, un rendement accru et une meilleure efficacité. En 2017, les initiatives devraient se concentrer sur le pilier « clients » et sur les priorités de la MRC concernant la communication de l'information financière.
- Établir et maintenir une base solide et sûre pour assurer la disponibilité, la fiabilité et le rendement élevé des systèmes de l'entreprise.
- Mettre au point et exécuter un programme de cybersécurité pour améliorer la maturité du processus de cybersécurité, les capacités d'intervention en cas d'incident et la gouvernance de la cybersécurité.
- Mettre en place des plans de reprise après sinistre et de continuité des activités et mener des essais connexes à la suite du Rapport d'examen spécial du vérificateur général.

Gestion des risques financiers

La MRC a mis en place diverses politiques visant à aborder la gestion des risques financiers. Ces politiques respectent les lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État. L'équipe de haute direction de la MRC, le vérificateur interne et le Bureau du vérificateur général les ont examinées et elles ont été approuvées par le Conseil d'administration de la MRC.

Les opérations de couverture de la MRC peuvent englober la gestion des risques liés aux devises, aux taux d'intérêt, aux métaux communs et aux métaux précieux. La MRC ne spécule pas sciemment en s'exposant ou en prenant une position qui ne correspond à aucune exigence sous-jacente; cela irait à l'encontre de ses politiques de couverture contre les fluctuations des devises étrangères et du prix des métaux. Les opérations de couverture visent purement à protéger les résultats financiers de la MRC et à donner à l'entreprise le temps de réagir en cas de changement

important dans la conjoncture, s'il y a lieu. Les opérations de couverture sont comptabilisées sur la base d'une évaluation à la valeur de marché, au besoin.

La MRC peut détenir des investissements sous forme de produits de marché monétaire à court terme qui respectent la politique d'investissement approuvée par le Conseil d'administration. Cette politique respecte les lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État.

4.1.5 Ressources humaines

Ressources humaines

Perfectionnement du talent

La MRC se compare aux programmes des secteurs public et privé et observe les pratiques exemplaires adoptées par les principales organisations manufacturières en allouant jusqu'à 1 % de la masse salariale à la formation et au perfectionnement. Ces sommes sont allouées à la santé et la sécurité au travail, aux programmes de formation en cours d'emploi et à la certification d'agents de sécurité armés, de même qu'à l'investissement en perfectionnement professionnel et en gestion des talents en vue d'appuyer la croissance de l'entreprise, en mettant l'accent sur la formation en matière de leadership. La MRC examine annuellement son niveau d'investissement en formation et en perfectionnement afin de s'assurer que le budget et l'approche cadrent avec sa stratégie.

Relations de travail

La MRC a signé une nouvelle convention collective de quatre ans (2014-2017) avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC).

Santé-sécurité au travail et Environnement

L'équipe Santé-sécurité au travail et Environnement (SSTE) se concentrera sur le maintien du programme actuel hautement efficace, sur l'amélioration du programme de santé et sécurité pour les entrepreneurs et sur la mise en œuvre d'un programme renouvelé visant l'équipement de protection individuelle. L'équipe SSTE continuera de surveiller le rendement environnemental de la MRC par l'intermédiaire de son système de gestion environnemental, y compris en surveillant les émissions de carbone. Les indicateurs de rendement clés du groupe SSTE seront alignés, s'il y a lieu, sur le cadre de responsabilité sociale d'entreprise qui sera mis en œuvre en 2017.

Les membres de l'équipe SSTE travaillent à la mise en œuvre du module santé et sécurité du Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH), afin d'améliorer l'analyse des incidents et des accidents et de favoriser les activités de prévention.

Services de protection

Les Services de protection continuent à revoir et à améliorer leurs processus pour s'assurer d'adopter les meilleures pratiques pertinentes à la MRC dans le domaine de la sécurité personnelle, des mesures antivols et de la protection des actifs matériels. La MRC se concentre sur l'achèvement et l'adoption d'un programme de préparation aux situations d'urgence.

4.1.6 Affaires générales et juridiques

La Division des affaires générales et juridiques aligne ses priorités sur la stratégie et les activités de transformation de la MRC en devenant un conseiller de confiance axé sur les solutions.

Services juridiques

L'équipe Services juridiques s'emploie à répondre aux besoins de la Ligne commerciale des produits numismatiques, qui est en pleine expansion, et veille à ce qu'elle dispose des capacités nécessaires pour réaliser des ventes internationales dans de multiples circuits (y compris la négociation et la rédaction des ententes pour les distributeurs, le respect de la législation liée au marketing et à la publicité, ainsi que la négociation et la révision des contrats de licence). Elle développe aussi des capacités commerciales pour appuyer les éléments critiques de notre stratégie numismatique.

Affaires générales

L'équipe Affaires générales épaule le Conseil d'administration dans le cadre de la mise à jour de l'examen du cadre de gouvernance qui est en cours. L'équipe assure la gestion du programme d'accès à l'information de la MRC et, à ce titre, elle s'assurera de soumettre les avis appropriés au ministère des Finances, conformément à la nouvelle lettre d'attentes.

Services linguistiques

L'équipe Services linguistiques a achevé la mise en œuvre d'un nouveau logiciel de traduction au début de 2016 en vue d'améliorer la productivité de l'équipe et de mieux appuyer les besoins de l'entreprise relativement à ses activités bilingues sur le plan national et à ses activités multilingues sur le plan international. L'équipe Services linguistiques, en plus de surveiller la conformité de la MRC à la Loi sur les langues officielles, prône également le bilinguisme à l'échelle de l'entreprise.

Conformité

Le groupe Conformité continuera de superviser les programmes de conformité à la réglementation de la MRC (programme d'approvisionnement responsable en métaux; et lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes) pour empêcher que la marque de la MRC et ses produits ne soient liés à des activités criminelles. Le programme fournit une approche et un cadre exhaustifs visant à réduire les risques associés à tous les aspects des activités de la MRC.

4.1.7 RCMH – MRCF Inc.

En 2001, la MRC a créé RCMH-MRCF pour se lancer dans une coentreprise. Cette coentreprise avec TGM a pris fin en 2009. À l'heure actuelle, aucune activité n'est enregistrée pour RCMH-MRCF Inc. La MRC envisage toutefois de faire appel à cette filiale pour éviter la double imposition de certains résultats réalisés aux États-Unis et termine un examen détaillé des risques et des activités pour finaliser sa stratégie. Cette stratégie, si elle est utilisée, respectera les normes de l'industrie et sera de nature prudente.

5. Responsabilité sociale d'entreprise

De manière proactive, la MRC a mis en place de nombreuses pratiques exemplaires dans le secteur de la responsabilité sociale d'entreprise au cours des dernières années. La MRC a reconnu le besoin d'actualiser son cadre de responsabilité sociale d'entreprise pour qu'il corresponde aux nouveaux piliers de sa vision en vue d'intégrer les principaux volets, comme les émissions de carbone, énoncés dans la lettre d'attentes reçue du ministère des Finances.

Le cadre de responsabilité sociale d'entreprise a été mis au point pour s'aligner sur la vision, les objectifs stratégiques et les programmes prioritaires de la MRC.

Cadre de responsabilité sociale d'entreprise de la MRC

	Clients	Employés	Le Canada et sa population
Initiatives en cours	• Réduction du cycle de vie moyen des commandes • Conformité aux normes de la LBMA	• Initiative en santé mentale • Programme de santé et de sécurité • Accent sur la mobilisation	• Consommation de l'eau • Programmes de pièces commémoratives
Nouvelles initiatives en 2017	• Groupe de renseignements • Taux de recommandation net	• Élargissement de la portée du programme de mieux-être	• Mesure des émissions de carbone et établissement d'objectifs

Santé mentale

La première étape du programme de santé mentale de la MRC a été couronnée de succès. L'objectif principal de cette étape était de sensibiliser les employés à la question de la santé mentale en milieu de travail. Les dirigeants et les employés ont bien accueilli ce programme, qui comprend une formation obligatoire sur les premiers soins en santé mentale pour les cadres. Les employés ont déjà apporté des témoignages concluants sur les répercussions positives de ce programme. La MRC élargira ses efforts, à titre de composante clé du pilier « employés » de sa vision. Elle a aussi l'intention de chercher des approches proactives et holistiques visant les programmes de mieux-être des employés dans un environnement de fabrication.

6. Gestion des risques de l'entreprise et facteurs de risque

Gouvernance de la gestion des risques de l'entreprise et affectation des ressources

Le profil de risque d'entreprise de la MRC est renouvelé chaque année. Il fait l'objet d'un examen avant d'être présenté au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de vérification, qui est responsable de la surveillance des risques. Des modifications peuvent être apportées à ce profil de risque au cours de l'année, selon l'évolution de l'environnement de risque. Lors de l'établissement du Plan d'entreprise, la MRC cerne et évalue les risques et les répercussions potentielles sur les stratégies et les objectifs de l'entreprise pour la période de cinq ans visée par le Plan d'entreprise. Les rôles de direction en gestion des risques de l'entreprise et en contrôles internes ont été définis et sont en cours de dotation afin d'améliorer la capacité de la MRC à cerner et à atténuer les risques liés aux finances, à la réputation et aux activités. De manière proactive, la MRC s'est dotée de compétences spécialisées visant à assurer la sécurité de ses actifs numériques en 2016. Ces efforts supplémentaires cadrent avec les attentes définies dans la lettre d'attentes et doteront la MRC de pratiques de gestion des risques efficaces et durables pour l'avenir.

Le rendement de la MRC est influencé par de nombreux facteurs, y compris les pressions de la concurrence, la conjoncture économique et l'instabilité des marchés financiers et des produits de base.

Les risques suivants ont été définis comme étant de première importance pour la période visée par la planification.

Risques stratégiques

Mandat et réglementation

Propriété exclusive du gouvernement du Canada, la MRC est une société d'État qui est essentiellement assujettie à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tout changement aux objectifs de l'actionnaire ou aux lois régissant les activités de la MRC a des répercussions sur l'atteinte des objectifs établis à ce Plan d'entreprise.

Stratégie de marketing pour les produits numismatiques

Afin d'atteindre les résultats voulus pour la Ligne commerciale des produits numismatiques, la MRC a dû passer d'une stratégie fondée sur une trop grande dépendance au développement de nouveaux produits en vue d'atteindre ses objectifs de rentabilité à une stratégie fondée sur les produits répondant aux besoins des clients en mettant à profit toute une gamme de canaux et de techniques marketing.

Proposition de valeur pour les produits d'investissement

Pour poursuivre sur la voie de la réussite dans le secteur des produits d'investissement, la MRC devra offrir des produits d'investissement de premier plan se démarquant suffisamment des produits similaires tout en demeurant concurrentiels au niveau des prix. La direction évalue régulièrement ce contexte et adapte en conséquence ses stratégies et ses tactiques commerciales.

Instabilité du marché des produits d'investissement

La demande de produits de placement en métaux précieux, y compris de produits d'investissement, est largement déterminée par des forces de marché qui sont indépendantes de la volonté de la MRC. Les changements politiques en Europe et aux États-Unis pourraient avoir des répercussions sur la demande en produits d'investissement et font l'objet d'un suivi. Des efforts d'atténuation seront déployés au besoin. Ce risque est géré au moyen de la surveillance active de la conjoncture du marché afin d'harmoniser rapidement et efficacement les opérations, les capacités et la chaîne d'approvisionnement.

Dépendance aux contrats de pièces de circulation étrangères à volume élevé

Au cours des dernières années, le nombre croissant d'établissements de monnayage se livrant concurrence pour des contrats de pièces de circulation étrangères a contribué à la banalisation du marché mondial. Afin de livrer concurrence efficacement et de protéger le coût de base du Programme de pièces de circulation canadiennes, la MRC a décidé de maximiser ses revenus et ses marges sur coûts directs en se concentrant sur les contrats de séries de pièces de prochaine génération à fort volume. Cette stratégie atténuera le risque en ce que la MRC maximisera l'efficacité de la production et minimisera les frais généraux. La capacité de décrocher les bons contrats au bon moment pose des risques pour la Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation et contribue à une certaine incertitude dans le Plan d'entreprise. Dans l'éventualité d'une réduction des volumes, la MRC gérerait activement les coûts liés aux ventes et aux activités pour faire en sorte qu'aucune perte ne soit enregistrée.

Risques financiers

Répercussions des cours des métaux communs et précieux sur les activités courantes

La MRC achète des métaux précieux, dont de l'or, de l'argent, du platine et du palladium, pour fabriquer des produits d'investissement et des pièces numismatiques, ainsi que des métaux communs et des alliages destinés aux pièces de circulation canadiennes et étrangères. Comme les cours de ces métaux fluctuent, elle se protège en faisant coïncider l'achat et la vente, en transférant le risque de prix par contrat aux fournisseurs et en employant des stratégies de couverture ou les couvertures naturelles que lui procurent ses activités commerciales. Malgré tout, les tendances à

long terme pour ce qui est des cours des métaux peuvent influer sur les ventes, les marges bénéficiaires et la rentabilité globale.

La MRC vend aussi les métaux communs qu'elle recueille par l'intermédiaire de son Programme de récupération des alliages. Même si une partie des ventes associées à ce programme est couverte à court terme, les fluctuations des cours peuvent réduire les revenus provenant de la partie non couverte et, à la longue, sur le rendement de l'ensemble du programme.

Risque lié au cours des métaux précieux découlant du passif du programme de pièces vendues à leur valeur nominale

Le passif net établi en prévision d'éventuels échanges de pièces vendues à leur valeur nominale reflète le coût net de l'échange pour la MRC, lequel comprend la récupération de l'argent des pièces retournées. La valeur de l'argent sera réévaluée tous les trimestres afin de refléter les cours du marché actuels. Au début de l'exercice 2017, la MRC déterminera sa stratégie de gestion des risques financiers en ce qui a trait à ce passif.

Risque lié au change

Une part importante des revenus et des dépenses est libellée en devises étrangères, ce qui expose la MRC aux variations des taux de change. La MRC atténue le risque lié au change en ayant recours à des couvertures naturelles et à des instruments financiers. Ces stratégies de couverture la protègent dans l'immédiat contre l'instabilité des taux, mais les tendances monétaires à plus long terme peuvent avoir une incidence sur ses résultats. Un dollar canadien fort peut nuire à la rentabilité de la MRC puisqu'il diminue les revenus tirés des produits d'investissement et réduit les marges sur les ventes réalisées en dollars US.

Risques opérationnels

Rapprochement, gestion et contrôle des métaux précieux

Comme elle manipule des métaux précieux, la MRC se doit d'avoir un régime impeccable de protection de ses biens matériels. Elle améliore sans cesse son programme et ses outils de protection physique ainsi que ses pratiques d'atténuation des menaces internes.

La MRC a resserré les contrôles qu'elle exerce à l'égard des métaux précieux en rehaussant sa structure organisationnelle, en instaurant un système d'inventaire des dollars et des unités et en appliquant les recommandations d'experts externes concernant les processus d'affinage. À la suite de ces améliorations, le Conseil d'administration a approuvé le changement suivant : réduire à deux fois par année la prise d'inventaire trimestrielle pour les métaux précieux, à compter de 2016.

Continuité des activités et reprise après sinistre

Les activités de la MRC sont tributaires d'installations de fabrication modernes, de la technologie et de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les activités de la MRC pourraient faire l'objet de menaces, comme des événements de cause naturelle, des pandémies, des perturbations touchant les infrastructures essentielles, telles que les télécommunications ou le transport, ou d'autres événements comme des incendies. La planification de la continuité des activités vise à réduire le risque lié à d'éventuelles perturbations. Dans le but de garantir la continuité des services essentiels que la MRC fournit aux Canadiens, le programme de planification de la continuité des activités traite de la préparation, de la réduction des incidences d'éventuels événements perturbateurs et de l'efficacité des plans de reprise des activités. Les mesures actuelles en matière de continuité des activités sont axées sur l'amélioration de la documentation traitant de la continuité des activités et des plans de reprise et sur l'harmonisation des capacités de reprise de la technologie de l'information.

Cybersécurité

Les cybermenaces et la sécurité des données d'entreprise représentent un risque pour toute entreprise. La MRC utilise des outils et des contrôles de sécurité et se conforme aux pratiques de l'industrie pour protéger ses systèmes d'information et ses données. Pour atteindre ses objectifs dans ce domaine, soit se protéger et faire preuve de vigilance et de résilience, la MRC a procédé à une évaluation de son état de préparation vers le milieu de 2015. Les recommandations qui seront appliquées dans les 24 prochains mois suivant la date de rédaction de ce document portent principalement sur la gestion des interventions en cas d'incidents, la gouvernance de la cybersécurité et l'amélioration du niveau de maturité des processus de cybersécurité. Un certain nombre de recommandations clés ont déjà été mises en œuvre et le reste le sera pendant la période de 2016-2017.

Contrôles internes en matière de rapports financiers

La MRC maintient des contrôles internes en matière de rapports financiers de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses rapports financiers et la préparation de ses états financiers consolidés sont fiables. La direction a mené un examen des contrôles à la fin de 2015. Cet examen a permis de cibler des secteurs qui, selon la direction, doivent être améliorés. Un plan a été élaboré en vue de mettre en place des contrôles internes renforcés au cours des 24 à 36 prochains mois.

Autres risques importants

Santé, sécurité et environnement

L'exploitation et les activités commerciales de la MRC sont exposées à divers risques en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Toutes les initiatives de changement sont soumises à un

examen structuré et à la supervision continue de la direction pour veiller à ce que les risques soient décelés, évalués et gérés. Les initiatives d'orientation en matière de santé et de sécurité, la formation continue, les programmes de mieux-être et un programme officiel de prévention des dangers contribuent à atténuer ces risques. En plus de l'évaluation et de la gestion courantes des risques environnementaux, la MRC poursuit ses efforts de sensibilisation et continue de chercher à perfectionner ses pratiques d'entreprise concernant l'environnement.

Mobilisation des employés

Ayant enregistré une baisse de la mobilisation de ses employés, la MRC met à profit sa nouvelle stratégie et la transformation organisationnelle pour permettre à ses employés de recentrer leurs efforts et de retrouver leur dynamisme. La mobilisation a été touchée par un certain nombre de facteurs, y compris par les changements apportés à l'environnement opérationnel, à la stratégie et au mandat de la MRC, par les mises à pied et par le processus de négociation collective prolongé pour un tiers de l'effectif, de même que par la modification de la politique sur les voyages et les initiatives de réduction des coûts.

Pour remédier au risque que représente la baisse de la mobilisation des employés, des mesures seront prises, à la fois à l'échelle de l'entreprise et dans le cadre d'initiatives ciblées à l'échelle locale. Les efforts actuels et futurs de la MRC au chapitre du perfectionnement du talent, de l'amélioration de la communication avec les employés et de la modernisation de la technologie et des outils des utilisateurs finaux permettront de répondre aux besoins de vastes groupes d'employés. Parallèlement aux initiatives de transformation qui se poursuivent, ces efforts, qui permettront de stabiliser et d'accroître la mobilisation des employés, sont essentiels à la réussite de la MRC. Cependant, il faudra au moins trois ans pour que les améliorations atteignent les niveaux désirés.

Risque lié aux ressources humaines

La direction de la MRC a repéré des manques au chapitre des capacités dans des secteurs clés comme ceux des Finances, du Marketing et des Ressources humaines. Sa capacité à remédier à ces manques dépend de son aptitude à trouver des candidats appropriés en temps opportun. Entre-temps, des ressources contractuelles pourvoient les postes permanents lorsque cela s'avère possible pour permettre à la MRC de poursuivre sa transformation.

7. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE POUR 2017

Premier objectif de l'entreprise : offrir de la valeur au Canada et à sa population
Faire la preuve d'une valeur ajoutée au Canada en réalisant un bon rendement sur les investissements tout en réduisant les coûts pour les contribuables canadiens et en faisant la promotion de notre patrimoine, de notre culture et de nos valeurs.

Objectifs pour 2017

- Exceller dans l'exécution du programme commémoratif Canada 150.
- Maximiser le rendement pour le gouvernement du Canada en matière de résultats non répartis, de dividendes et d'impôt sur le revenu en exerçant constamment une gestion financière prudente.
- Assurer une gestion efficace de la production, de l'entreposage et de la distribution des pièces de circulation canadiennes.

Deuxième objectif de l'entreprise : avoir des employés talentueux
Offrir des outils, de la formation et des pratiques de leadership pertinents dans un environnement de travail sécuritaire pour attirer, fidéliser et outiller une équipe compétente, productive et mobilisée.

Objectifs pour 2017

- Poursuivre la transformation de la MRC en veillant surtout à faciliter la transition pour les employés.
- Garder le cap sur la création d'un lieu de travail sécuritaire, sain et productif.
- Miser sur des stratégies efficaces de gestion des talents pour aider la MRC à réaliser sa stratégie.

Troisième objectif de l'entreprise : être axée sur le client
Mettre directement les renseignements provenant des clients et notre sens des affaires au service de nos initiatives de marketing ciblé, de la création de produits, de la consolidation de nos relations et de l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter la croissance et la rentabilité.

Objectifs pour 2017

- Engendrer une croissance rentable à long terme des produits numismatiques en améliorant le niveau de perfectionnement des outils de marketing afin d'attirer et d'établir des relations rentables.

- Continuer d’axer la stratégie des pièces de circulation étrangères sur le client pour assurer la viabilité des produits et solutions de pièces de circulation.

8. Budget d'immobilisations 2017 et plan des dépenses en immobilisations 2018-2021

Budget d'immobilisations 2017 et plan des dépenses en immobilisations 2018-2021

Le budget d'immobilisations 2017 et le plan des dépenses en immobilisations 2018-2021 représentent les principaux investissements prévus en matière d'équipement, d'installations et de technologies, lesquels protégeront la productivité et le service à la clientèle de la MRC, et amélioreront les possibilités de croissance. Sont également inclus les investissements requis pour maintenir la fiabilité, la flexibilité et la capacité de l'équipement de la MRC, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des employés et protéger l'environnement.

La structure du comité chargé des immobilisations a été mise en place afin d'assurer des investissements en immobilisations efficaces dans des secteurs qui génèrent de la valeur pour l'entreprise et pour l'actionnaire. Les principales responsabilités du comité comprennent la supervision de l'élaboration du plan des dépenses en immobilisations, l'approbation des analyses de rentabilisation et la réaffectation de fonds au besoin.

Le comité assume des responsabilités ayant trait à la prise de décision en fonction d'analyses de rentabilisation, à la transparence et à l'harmonisation, au suivi des progrès, au suivi après la mise en œuvre, à la communication, au respect des échéanciers, aux outils et aux processus.

La MRC gère son budget d'immobilisations de manière globale et procède souvent au rajustement des priorités en cours d'exercice. En raison de cette pratique et de la nature pluriannuelle de certains projets, il est possible que les dépenses par catégorie d'actif varient par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2017 et le plan des dépenses en immobilisations 2018-2021.

Avant leur mise en œuvre, les grands projets d'immobilisations sont évalués et analysés attentivement au moyen d'analyses de rentabilisation solides qui appuient les projets. Ces analyses sont présentées au Conseil d'administration aux fins d'approbation finale, afin de veiller à ce que les projets importants répondent aux objectifs de rendement et de récupération des investissements prévus. Les projets en lien avec la santé et la sécurité sont traités en priorité.

La MRC travaille à évaluer le traitement comptable en ce qui a trait aux dépenses d'exploitation et aux dépenses en immobilisations, en particulier pour ses investissements en technologie de l'information.

Budget d'immobilisations 2017 et
Plan des dépenses en immobilisations 2018-2021
(en millions de dollars)

	2017	2018	2019	2020	2021
Total	25,0	20,2	18,3	15,6	15,5

9. SITUATION FINANCIÈRE, FINANCES ET PLAN D'EMPRUNT

9.1 Comparaison entre les prévisions pour 2015 et les résultats réels

Cette section présente les résultats réels pour 2015 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2016-2020.

	Prévisions 2015[5]	Résultats 2015 redressés[6]
	(en millions de dollars)	**(en millions de dollars)**
Produit des activités	2 351,7	2 306,4
Frais d'exploitation	2 289,5	2 279,3
Dépréciation	65,5	65,5
Résultats avant impôt sur le revenu	**-3,3**	**-38,4**
Impôt sur le revenu	-0,5	-10,1
Résultats	**-2,8**	**-28,3**
Autres éléments du résultat global, net d'impôts	-4,7	-4,7
Résultat global total	**-7,5**	**-33,0**
Dépenses en immobilisations	**17,4**	**17,4**

Programme de pièces de circulation canadiennes

- Il n'y a eu aucune pénurie de pièces de circulation en 2015.

[5] Données redressées afin de tenir compte du format révisé et à des fins de comparaison avec les résultats de 2015.
[6] Résultats de 2015 redressés

- Les volumes de recyclage de 0,6 milliard et la demande de nouvelles pièces de 0,4 milliard de pièces ont respecté les objectifs.
- La diminution du flux de trésorerie a contribué à la dépréciation.

Produits et solutions de pièces de circulation

- Cette Ligne commerciale n'a pas atteint son objectif de revenus en raison de la concurrence intense provenant des établissements de monnayage européens et de la tendance à la baisse des prix. Les coûts ont été étroitement resserrés et des changements structurels ont été apportés pour atténuer l'incidence sur la MRC.
- La diminution des flux de trésorerie prévus a contribué à la dépréciation.

Produits numismatiques

- Les résultats de la Ligne commerciale des produits numismatiques ont été ajustés pour tenir compte de la décision de refléter les répercussions du changement comptable lié au programme de pièces vendues à leur valeur nominale. Les répercussions nettes sur les résultats ont été une imputation de 38 millions de dollars.
- On étudie la stratégie de la Ligne commerciale en vue de mettre au point un plan pluriannuel qui placerait la MRC en mesure de réaliser son potentiel de croissance dans ce marché.

Produits et services d'investissement

- La Ligne commerciale des produits et services d'investissement a dépassé ses objectifs.

La perte nette avant impôt sur le revenu de 38,4 millions de dollars reflète la charge de dépréciation de 65,5 millions de dollars et l'imputation de 38 millions de dollars découlant du retraitement des revenus du programme de pièces vendues à leur valeur minimale à titre de passif.

9.1.1 Comparaison entre le Plan d'entreprise 2016 et les prévisions actuelles

Cette section présente les prévisions pour 2016 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2016-2020.

	Plan d'entreprise 2016[7]	Prévisions 2016[8]
	(en millions de dollars)	**(en millions de dollars)**
Produit des activités	1 939,4	2 641,8
Frais d'exploitation	1 884,4	2 608,9
Résultats avant impôt sur le revenu	**55,0**	**32,9**
Impôt sur le revenu	13,7	8,4
Résultats	**41,3**	**24,5**
Autres éléments du résultat global, net d'impôts	6,8	6,5
Résultat global total	**48,1**	**31,0**
Dépenses en immobilisations	**26,4**	**12,8**

La MRC s'attend à enregistrer un résultat de 22,1 millions de dollars (40 %) en deçà de son objectif de rentabilité, principalement en raison de la modification comptable liée au programme de pièces vendues à leur valeur nominale.

Programme de pièces de circulation canadiennes

- Il n'y a eu aucune pénurie de pièces de circulation en 2016.

- Les volumes de pièces recyclées sont inférieurs aux objectifs fixés, s'établissant à 0,4 milliard, en raison du retrait des machines à compter les pièces des succursales du Groupe Banque TD et de la Banque de Montréal. Proportionnellement, la demande en nouvelles pièces, qui atteint 0,5 milliard d'unités, est légèrement au-delà des prévisions.

[7] Données redressées afin de tenir compte du format révisé et à des fins de comparaison avec les résultats de 2016.
[8] Les prévisions ont été ajustées pour tenir compte de l'imputation avant impôt de 13,2 millions de dollars découlant de la décision de mettre fin au programme de pièces vendues à leur valeur nominale.

Produits numismatiques

- On étudie la stratégie de la Ligne commerciale en vue de mettre au point un programme pluriannuel qui placerait la MRC en mesure de réaliser son potentiel de croissance dans ce marché.

Produits et services d'investissement

- La Ligne commerciale des produits d'investissement a dépassé ses objectifs. La valeur métallique n'est plus prise en compte dans les résultats de 2016 au titre des revenus et du coût des produits vendus à la suite d'une modification visant à reconnaître uniquement les primes des métaux fournis par les clients à des fins de transformation en produits d'investissement. Le montant soustrait s'élevait ainsi à 566 millions de dollars et la modification n'a eu aucune incidence sur la rentabilité.

Dépenses d'exploitation et dépenses en immobilisations

- Parmi les dépenses en immobilisations réalisées en 2016, mentionnons les suivantes :

- Immeubles (4,2 millions de dollars) : Comprend la modernisation et les améliorations des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter l'utilisation efficace des usines tout en satisfaisant aux normes de santé et de sécurité.

- Équipement (6,1 millions de dollars) : Comprend des investissements visant à rehausser la fiabilité, la flexibilité et la capacité ainsi que ceux consentis à la sécurité et à l'environnement. Ces projets sont consacrés à l'optimisation des processus, de l'équipement et de la configuration des locaux pour assurer un haut niveau d'efficacité et de souplesse en matière de fabrication. Ils assurent également la santé et la sécurité des employés, la sécurité des biens de la MRC et la conformité aux exigences environnementales, y compris en ce qui a trait à la surveillance des émissions de carbone.

- Technologie de l'information (2,5 millions de dollars) : Comprend du matériel informatique et des logiciels pour le soutien et l'expansion continus de l'infrastructure de communication et d'information, des applications commerciales et des systèmes d'interaction avec les clients.

9.2 Principales hypothèses de planification quinquennale

Hypothèses de planification	2017
Inflation[1]	2 %
Impôt sur le revenu	**2017**
Taux d'impôt sur le revenu en vigueur	25 %

1) Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada – juillet 2016

9.3 Principes comptables généralement reconnus (PCGR)

Méthode de comptabilisation

L'entreprise a adopté les Normes internationales d'information financière (IFRS) le 1er janvier 2011, avec une date de transition du 1er janvier 2010.

Établissement de rapports financiers trimestriels

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tous les ministères et toutes les sociétés d'État mères sont tenus d'établir un rapport financier trimestriel et le rendre public dans les 60 jours suivant la fin du trimestre visé par celui-ci. Cette norme est définie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

IFRS nouvelles ou révisées ayant une incidence sur les montants déclarés et/ou divulgués dans les états financiers consolidés

Aucune IFRS nouvelle ou révisée émise par le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) et entrée en vigueur pendant la période de 13 semaines qui s'est terminée le 2 avril 2016 n'a eu de répercussions sur les montants déclarés ou divulgués dans les états financiers consolidés, condensés et intérimaires.

Nouvelles prises de position liées aux IFRS émises, mais pas encore en vigueur

Une évaluation des modifications suivantes a permis de déterminer qu'il y a une incidence potentielle sur les états financiers consolidés de l'entreprise dans l'avenir. L'entreprise évalue actuellement ces modifications. Ainsi, l'étendue de l'incidence liée à l'adoption des modifications n'est pas encore connue.

IAS 12 – Impôts sur le résultat

Une modification à l'IAS 12 a été publiée en janvier 2016 concernant la comptabilisation d'actifs

d'impôt différé au titre de pertes latentes. La modification s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

IAS 7 – État des flux de trésorerie

Une modification à l'IAS 7 a été publiée en janvier 2016. Celle-ci précise que les entités doivent fournir de l'information permettant aux utilisateurs des états financiers d'évaluer les changements dans les passifs découlant d'activités de financement. La modification s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

IFRS 9 – Instruments financiers (« IFRS 9 »)

En juillet 2014, la CNCI a publié la version définitive de l'IFRS 9, à laquelle sont intégrées les phases de classification et de mesure, de dépréciation et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer les normes actuelles en vertu de l'IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation ». La nouvelle norme IFRS 9 est en vigueur pour les périodes annuelles qui commencent le 1er janvier 2018 ou après et doit être appliquée de façon rétroactive. Une application anticipée est autorisée.

IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir (« IFRS 7 »)

Une modification à l'IFRS 7 a été publiée en décembre 2011 concernant l'exigence de divulguer l'application initiale de l'IFRS 9, laquelle sera mise en vigueur le 1er janvier 2018. Les modifications doivent être appliquées de façon rétrospective.

Une autre modification de l'IFRS 7 a été publiée en novembre 2013 concernant les divulgations additionnelles de comptabilité de couverture engendrées à la suite de la mise en application de l'article sur la comptabilité de couverture de l'IFRS 9, dont la date de mise en vigueur est le 1er janvier 2018. Les modifications doivent être appliquées de façon rétrospective.

La MRC mène un examen de ses pratiques de comptabilité de couverture pour déterminer si elle peut réduire la variabilité des résultats en ce qui a trait aux couvertures de change.

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (« IFRS 15 »)

L'IFRS 15 a été publiée en mai 2014 et précise la façon qu'une entité publiant selon les IFRS comptabilisera les produits et le moment qu'elle le fera, et exige aussi que l'entité fournisse de meilleures informations pertinentes aux utilisateurs d'états financiers. La norme annule et remplace l'IAS 18 Produits des activités ordinaires et l'IAS 11 Contrats de construction et un certain nombre d'interprétations correspondantes. L'application de la norme est obligatoire pour toutes les entités publiant selon les IFRS et s'applique à presque tous les contrats avec les clients; les principales exceptions sont les contrats de location, les instruments financiers et les contrats d'assurance. En juillet 2015, la CNCI a reporté au 1er janvier 2018 la date d'entrée en vigueur de l'IFRS 15. Une application anticipée est autorisée.

IFRS 16 – Contrats de location

L'IFRS 16 a été publiée le 13 janvier 2016 et remplacera l'IAS 17 Contrats de location. Selon la nouvelle norme, les contrats de location devront être inscrits au bilan d'une entreprise, ce qui augmentera la visibilité de ses actifs et de ses passifs. L'IFRS 16 abolit le classement des contrats de location en tant que contrats de location simple ou contrats de location-financement (pour le locataire) et prescrit de traiter tous les contrats de location comme étant de location-financement. Les contrats de location à court terme (moins de 12 mois) et ceux portant sur des actifs de faible valeur (tels les ordinateurs personnels) comporteront une exemption facultative relativement aux nouvelles exigences. La date d'entrée en vigueur de cette nouvelle norme est le 1er janvier 2019. Une adoption anticipée est autorisée (dans la mesure où la norme sur les produits qui a récemment été émise, soit l'IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients, est également adoptée).

9.4 Plan d'emprunt

9.4.1 Autorisation d'emprunter

Les activités de financement de la MRC sont régies par l'article 20 de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En vertu du paragraphe 20(1) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la MRC est soumise à une contrainte relativement à l'autorisation d'emprunter, qui limite le montant non remboursé à 75 millions de dollars ou à un montant supérieur fixé par loi de crédits.

Conformément aux paragraphes 20(3) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la MRC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à un emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'emprunt. Le plan d'emprunt qui sera soumis à l'approbation du ministre des Finances est décrit aux sections 9.4.2 et 9.4.3.

9.4.2 Emprunts à court terme en 2017

La MRC prévoit contracter des emprunts à court terme minimes en 2017, si elle emprunte. La MRC doit toutefois avoir accès à des facilités de financement à court terme pour répondre aux besoins en fonds de roulement et réduire les risques de découvert découlant de prévisions de trésorerie incorrectes et de retards dans la réception de paiements importants provenant de ses clients. Le montant des emprunts à court terme non remboursés ne dépassera en aucun moment les 25 millions de dollars (en $ CA ou l'équivalent en $ US).

9.4.3 Emprunts à long terme en 2017

Aucun emprunt à long terme ne sera contracté en 2017. En 2017, la MRC procédera à un examen de la structure du capital en collaboration avec le ministère des Finances.

9.4.4 Total des emprunts – Nouveaux et non remboursés

Les emprunts à court terme reflètent les découverts bancaires en dollars américains en 2014, en 2015 et à ce jour en 2016, et les prévisions pour l'année 2017 et les années suivantes tiennent compte d'un recours minimal aux facilités de financement à court terme.

9.5. Tableaux financiers

Les perspectives de la MRC au cours de la période visée par la planification, telles que précisées dans les états financiers ci-après, indiquent un niveau de rentabilité raisonnable, conformément à son mandat législatif. Bien que le Programme de pièces de circulation canadiennes soit sans but lucratif, les gammes de produits de ses lignes commerciales à but lucratif sont gérées de manière à offrir un solide rendement de l'actif et des capitaux propres pour notre actionnaire.

9.5.1 État consolidé du résultat global

Chiffres réels pour 2015 et prévisions sur six ans jusqu'en 2021
(en millions de dollars)

	Prévisions 2015	Chiffres réels 2015	Plan 2016	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021
Produit des activités	2 351,7	2 306,4	1 939,4	2 641,8	1 978,1	2 151,3	2 165,3	2 180,4	2 192,3
Frais d'exploitation	2 289,5	2 279,3	1 884,4	2 608,9	1 953,1	2 112,9	2 122,4	2 132,4	2 138,6
Dépréciation[9]	65,5	65,5							
Résultats avant impôt sur le revenu	-3,3	-38,4	55,0	32,9	25,0	38,4	42,9	48,0	53,7
Impôt sur le revenu	-0,5	-10,1	13,7	8,4	7,4	9,6	10,7	12,0	13,4
Résultats	**-2,8**	**-28,3**	**41,3**	**24,5**	**17,6**	**28,8**	**32,2**	**36,0**	**40,3**
Autres éléments du résultat global, net d'impôts	-4,7	-4,7	6,8	6,5	0,2				
Résultat global total	**-7,5**	**-33,0**	**48,1**	**31,0**	**17,8**	**28,8**	**32,2**	**36,0**	**40,3**

[9] En 2016, la MRC a examiné la dépréciation tous les trimestres et n'a repéré aucun indicateur de dépréciation.

9.5.2 État consolidé des variations des capitaux propres

Chiffres réels pour 2015 et prévisions sur six ans jusqu'en 2021
(en millions de dollars)

	Capital-actions	Bénéfices non répartis	Cumul des autres éléments du résultat global*	**Total**
Solde, en début d'exercice 2015	40,0	232,9	-1,6	271,3
Résultats pour l'exercice		-28,3		-28,3
Autres éléments du résultat global (pertes)		0,6	-5,2	-4,7
Dividende**		-53,0		-53,0
Solde, en fin d'exercice 2015	40,0	152,1	-6,8	185,3
Solde, en début d'exercice 2016	40,0	152,1	-6,8	185,3
Résultats de l'exercice		24,5		24,5
Autres éléments du résultat global (pertes)		-0,1	6,6	6,5
Dividende**		-31,0		-31,0
Solde, en fin d'exercice 2016	40,0	145,6	-0,2	185,4
Solde, en début d'exercice 2017	40,0	145,6	-0,2	185,4
Résultats de l'exercice		17,6		17,6
Autres éléments du résultat global (pertes)			0,2	0,2
Dividende**		-29,0		-29,0
Solde, en fin d'exercice 2017	40,0	134,2		174,2
Solde, en début d'exercice 2018	40,0	134,2		174,2
Résultats de l'exercice		28,8		28,8
Autres éléments du résultat global (pertes)				
Dividende**		-29,0		-29,0
Solde, en fin d'exercice 2018	40,0	134,0		174,0
Solde, en début d'exercice 2019	40,0	134,0		174,0
Résultats de l'exercice		32,2		32,2
Autres éléments du résultat global (pertes)				
Dividende**		-24,0		-24,0
Solde, en fin d'exercice 2019	40,0	142,2		182,2
Solde, en début d'exercice 2020	40,0	142,2		182,2
Résultats de l'exercice		36,0		36,0
Autres éléments du résultat global (pertes)				
Dividende**		-30,0		-30,0
Solde, en fin d'exercice 2020	40,0	148,2		188,2
Solde, en début d'exercice 2021	40,0	148,2		188,2
Résultats de l'exercice		40,3		40,3
Autres éléments du résultat global (pertes)				
Dividende**		-41,0		-41,0
Solde, en fin d'exercice 2021	40,0	147,5		187,5

* Cumul des autres éléments du résultat global (profits nets [pertes nettes] sur couvertures de flux de trésorerie).
** Les dividendes sont annuellement approuvés par le Conseil d'administration après l'examen des états financiers vérifiés et sont fondés sur le cadre de paiement de dividende.

9.5.3 État consolidé de la situation financière

Prévisions et chiffres réels pour 2015 et prévisions sur six ans jusqu'en 2021
(en millions de dollars)

	Prévisions 2015	Chiffres réels 2015	Plan 2016	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021
Actif									
Actifs courants									
Trésorerie	140,8	140,8	144,6	114,2	93,3	83,5	89,7	97,5	97,3
Créances	24,5	22,9	25,0	24,9	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Charges payées d'avance et autres	9,2	8,5	9,0	8,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Stocks	79,9	79,1	80,0	78,9	78,2	79,2	80,3	81,1	82,1
	254,4	251,3	258,6	226,7	200,5	191,7	199,0	207,6	208,4
Immeuble de placement	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Immobilisations corporelles	407,4	407,4	429,0	417,3	432,4	447,8	460,8	473,3	485,7
Amortissement cumulé	-236,9	-234,8	-256,5	-247,0	-261,1	-277,1	-293,5	-310,4	-327,6
Immobilisations incorporelles/ autres	15,2	15,2	16,1	13,7	17,6	16,7	15,3	11,5	9,1
Actif d'impôts futurs	-	30,2	-	33,2	33,6	32,7	31,9	31,0	30,1
	185,9	218,2	188,8	217,4	222,7	220,3	214,7	205,6	197,5
Total de l'actif	440,3	469,5	447,4	444,1	423,2	412,0	413,7	413,2	405,9
Passif et capitaux propres									
Passif									
Passifs courants									
Fournisseurs, charges à payer et autres	112,6	103,5	110,0	66,8	66,5	66,5	66,5	66,5	66,4
Provision liée au programme de pièces vendues à leur valeur nominale	-	3,6	-	3,1	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Emprunts	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Produits différés	9,4	8,7	9,0	13,1	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
	129,5	123,3	126,5	90,5	86,5	82,0	82,0	82,0	81,9
Emprunts et autres dettes	27,0	31,1	19,5	20,2	12,0	9,0	6,0	3,0	-
Avantages sociaux	10,5	10,4	11,0	10,1	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Provision liée au programme de pièces vendues à leur valeur nominale	-	119,4	-	137,9	139,5	136,0	132,5	129,0	125,5
	37,5	160,9	30,5	168,2	162,5	156,0	149,5	143,0	136,5
Capitaux propres de l'actionnaire									
Capital-actions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Bénéfices non répartis	240,1	152,1	250,4	145,6	134,2	134,0	142,2	148,2	147,5
Cumul des autres éléments du résultat global (pertes)	-6,8	-6,8	-	-0,2	-	-	-	-	-
	273,3	185,3	290,4	185,4	174,2	174,0	182,2	188,2	187,5
Total du passif et des capitaux propres de l'actionnaire	440,3	469,5	447,4	444,1	423,2	412,0	413,7	413,2	405,9

9.5.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

Prévisions et chiffres réels pour 2015 et prévisions sur six ans jusqu'en 2021
(en millions de dollars)

	Prévisions 2015	Chiffres réels 2015	Plan 2016	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles									
Entrées de trésorerie – clients / produit net de contrats dérivés / autres	2 987,3	2 462,1	2 256,0	2 639,6	1 974,0	2 151,3	2 165,3	2 180,4	2 192,3
Sorties de trésorerie – fournisseurs et employés	-2 855,0	-2 336,1	-2 173,1	-2 595,8	-1 925,4	-2 095,7	-2 104,2	-2 113,1	-2 120,8
Intérêts versés	-0,9	-0,9	-0,8	-0,8	-0,6	-0,4	-0,2	-0,2	-0,1
Impôt sur le revenu payé	-17,7	-9,9	-13,8	-19,1	-7,8	-8,7	-9,8	-11,1	-12,5
	113,7	115,2	68,3	23,9	40,2	46,5	51,1	56,0	58,9
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement									
Intérêts reçus	0,8	1,0	0,4	0,8	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Sorties de trésorerie pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et autres	-17,4	-21,0	-26,4	-12,8	-25,0	-20,2	-18,3	-15,6	-15,5
	-16,6	-20,0	-26,0	-12,0	-24,6	-19,8	-17,9	-15,2	-15,1
Flux de trésorerie liés aux activités de financement									
Dividende versé*	-53,0	-53,0	-31,0	-31,0	-29,0	-29,0	-24,0	-30,0	-41,0
Remboursement d'emprunts et autres dettes	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-3,0	-3,0	-3,0
	-60,5	-60,5	-38,5	-38,5	-36,5	-36,5	-27,0	-33,0	-44,0
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	36,6	34,7	3,8	-26,6	-20,9	-9,8	6,2	7,8	-0,2
Trésorerie au début de l'année	104,2	104,2	140,8	140,8	114,2	93,3	83,5	89,7	97,5
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie détenue en monnaies étrangères		1,9							
Trésorerie à la fin de l'année	140,8	140,8	144,6	114,2	93,3	83,5	89,7	97,5	97,3

* Les dividendes sont annuellement approuvés par le Conseil d'administration après l'examen des états financiers vérifiés et sont fondés sur le cadre de paiement de dividende.

10. ANALYSE DE LA VOLATILITÉ ET DE SENSIBILITÉ

La MRC exerce ses activités dans les marchés monétaires et des produits de base – des marchés instables – et elle est consciente que tout changement lié aux facteurs externes peut avoir une incidence sur la marge brute de chacune de ses lignes commerciales.

Divers facteurs prouvent la volatilité de ces marchés :

Cours de l'or

- Entre 2006 et 2015, le cours de l'or est passé d'un creux de 524 $ US en 2006 à un sommet de 1 895 $ US en 2011, soit une moyenne de 1 140 $ US échelonnée sur la période de 10 ans.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2016, le cours moyen de l'or s'établissait à 1 257 $ US, après avoir démarré l'année à 1 082 $ US et atteint un sommet de 1 366 $ US en juillet.

Taux de change

- Ces dix dernières années, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 1,09 $/1,00 $ US, atteignant un sommet de 1,45 $/1,00 $ US en 2016 et un creux de 0,92 $/1,00 $ US en 2007.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2016, le dollar canadien s'établissait en moyenne à 1,32 $/1,00 $ US par rapport aux prévisions de la MRC de 1,31 $/1,00 $ US.

11. MISES À JOUR SUR LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES POUR LA PÉRIODE VISÉE PAR LA PLANIFICATION

11.1 Gel des budgets de fonctionnement

La MRC a pour mandat d'être financièrement autonome. La plupart de ses coûts visent à générer des résultats, et ceux-ci permettent à la MRC d'acquitter l'impôt sur le revenu et de verser des dividendes.

Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC a pris une série de mesures pour respecter l'intention du gouvernement du Canada concernant le gel des budgets de fonctionnement en mettant en œuvre une réduction ciblée des dépenses en vue d'améliorer sa rentabilité.

Afin de respecter l'esprit et l'intention du gel des budgets de fonctionnement, il convient de noter que la MRC est une société d'État à vocation commerciale. Au cours des prochaines années, il est essentiel que les activités de la MRC demeurent souples et que la société puisse s'adapter aux conditions changeantes du marché, de manière à obtenir le meilleur rendement possible pour l'actionnaire tant à court terme que dans le cadre, à plus long terme, des nouvelles occasions commerciales que la MRC souhaite saisir.

11.2 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

Conformément à l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la MRC doit faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans. En 2013, le Bureau du vérificateur général du Canada a effectué cet examen spécial. Ce dernier n'a révélé aucune lacune importante dans les systèmes et les pratiques de la MRC qui ont fait l'objet de cet examen. Il a également souligné que la MRC a maintenu ces systèmes et pratiques de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Un certain nombre de recommandations et de suggestions ont été formulées. Elles sont présentées dans le tableau qui suit, accompagnées du trimestre et de l'année prévus pour leur réalisation. Toutes les recommandations provenant du rapport d'examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada sur la MRC ont été acceptées. La plupart d'entre elles avaient été appliquées à la fin de 2015, et le reste sera appliqué d'ici la fin du deuxième trimestre de 2017. Le rapport d'examen spécial de 2014 est affiché dans son intégralité sur le site Web de la MRC.

ANNEXE 1 : Mise à jour sur l'application des lignes directrices sur les voyages

Le ministre des Finances a confirmé, dans sa lettre d'attentes de mai 2016, que la MRC avait manifesté un appui complet relativement à la mise en œuvre de cette initiative pangouvernementale visant à respecter les politiques, les lignes directrices et les instruments connexes du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Par conséquent, la MRC a modifié ses politiques, ses processus et ses systèmes afin d'assurer leur conformité à la politique sur les voyages, l'accueil, les conférences et les événements de la MRC, qui est entrée en vigueur le 29 février 2016 et est conforme aux exigences.

Transparence et communications

Elle continue également à afficher les dépenses de voyages et d'accueil des administrateurs du Conseil et des dirigeants de l'entreprise sur son site Web. La Politique sur les voyages, l'accueil, les conférences et les événements de la MRC est affichée sur son site Web et renforce l'alignement de la MRC sur le Conseil du Trésor et son engagement à l'égard d'une bonne gouvernance, en assurant une plus grande transparence et une meilleure communication des dépenses de voyages et d'accueil au grand public.

ANNEXE 2 : Glossaire des termes

$ CA – Dollars canadiens

$ US – Dollars américains

ADN – Technologie d'activation digitale non destructrice

AFPC – Alliance de la fonction publique du Canada

BVG – Bureau du vérificateur général du Canada

CNCI – Conseil des normes comptables internationales

DAX – Dynamics AX

ETP – Équivalent temps plein (employé)

FFPM – Forces, faiblesses, possibilités, menaces

IAS – Norme comptable internationale

IFRS – Normes internationales d'information financière

IRC – Indicateur de rendement clé

KG – Kilogramme

LBMA – London Bullion Market Association

LPFP – *Loi sur la pension de la fonction publique*

M – Million

MRC – Monnaie royale canadienne

OZ – Once

PCGR – Principes comptables généralement reconnus

PE – Protocole d'entente

PRA – Programme de récupération des alliages

PRE – Planification des ressources de l'entreprise

R-D – Recherche et Développement

RH – Ressources humaines

RSSFP – Régime de soins de santé de la fonction publique

RTB – Reçu de transaction boursière

SGE – Système de gestion environnementale

SIGRH – Système d'information sur la gestion des ressources humaines

SSTE – Santé-sécurité au travail et Environnement

SUT – Syndicat uni du transport

TI – Technologie de l'information

UGT – Unité génératrice de trésorerie