Monnaie royale canadienne

Sommaire du Plan d'entreprise 2012-2016

et du budget d'immobilisations 2012

Le présent sommaire du Plan d'entreprise est présenté conformément à l'article 125 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) et résume le Plan d'entreprise 2012-2016 et le budget d'immobilisations 2012 tels qu'approuvés par le Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne en date du 9 septembre 2011. Le budget d'immobilisations 2012 a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor le 24 novembre 2011 tandis que le Plan d'entreprise 2012-2016 a obtenu l'approbation du gouverneur en conseil le 24 novembre 2011.

Conformément à l'article 153 de la LGFP, la Société n'est pas tenue d'inclure les renseignements dont la publication pourrait nuire à ses intérêts commerciaux.

Sommaire....3
1. Introduction....5
2. Contexte de planification....13
3. Gestion du rendement....27
4. Marketing et Communications....34
5. Recherche et développement....39
6. Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes....41
7. Ligne commerciale internationale....45
8. Ligne commerciale des produits numismatiques, des articles de collection et des médailles....47
9. Ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage....49
10. Autres divisions et sections de l'entreprise....52
11. RCMH – MRCF Inc....59
12. Gestion financière....60
13. Budget des immobilisations de 2012 et plan des dépenses en immobilisations de 2013–2016....81

Sommaire

La Monnaie royale canadienne (MRC) est une société d'État à vocation commerciale qui produit des pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers en vue de réaliser des bénéfices; elle exploite de plus des affineries d'or et d'argent offrant une gamme complète de services.

La MRC étant une entreprise qui exerce ses activités sur les marchés mondiaux des métaux, le prix des métaux et les fluctuations du taux de change peuvent avoir une incidence considérable sur ses résultats. Elle a donc recours à des programmes de couverture contre les fluctuations des devises et du cours des métaux pour protéger ses résultats à court terme. À long terme, toutefois, les fluctuations des devises et du cours des métaux peuvent certainement avoir une incidence sur les résultats. Malgré un certain degré d'incertitude, la MRC s'attend à une reprise de la situation économique mondiale, qui, combinée à la force du dollar canadien, continuera à soutenir ses objectifs en matière de rentabilité. La MRC continue d'investir dans des biens d'équipement, d'optimiser ses lignes de production, de prendre des mesures pour veiller à la santé et à la sécurité et d'améliorer l'infrastructure informatique dans l'ensemble de l'entreprise.

Le mandat principal de la MRC est de produire et de gérer la distribution des pièces de circulation canadiennes et de conseiller le gouvernement du Canada en matière de monnayage.

De plus, la MRC conçoit et produit des pièces dans le cadre de programmes commémoratifs pluriannuels, lesquelles présentent des motifs qui célèbrent l'histoire, la culture et les valeurs du Canada. Pour la période visée par la planification, on ne prévoit pas de changement important dans la demande nationale en pièces. Comme il a été annoncé dans le budget fédéral de 2010, la MRC a l'intention de remplacer les pièces de 1 $ et de 2 $ en nickel massif par des pièces fabriquées à l'aide de sa technologie de placage multicouche novatrice et brevetée. Elle répondra à la demande nationale et internationale en pièces en acier plaqué multicouche brevetées en renouvelant les chaînes de placage de ses installations de Winnipeg. Comme prévu, le programme de récupération des alliages (PRA) de la MRC a ralenti considérablement, puisque la source totale de pièces en nickel massif diminue également au fil de la période visée par la planification.

La MRC conçoit et produit des pièces de circulation et des pièces numismatiques, des médailles, des médaillons et des jetons destinés aux marchés internationaux. Elle concède également des licences pour sa technologie de placage brevetée et ouvre de nouveaux marchés aux produits et services de consultation de la MRC. De grands efforts seront déployés pour promouvoir l'aspect économique du procédé breveté de placage

multicouche auprès des gouvernements étrangers qui envisagent de convertir leurs pièces à ce format.

Le marché des pièces de circulation étrangères est très concurrentiel. On prévoit que la combinaison de divers facteurs – les services de gestion des pièces et le soutien, la technologie de placage multicouche ainsi que la reprise économique dans les pays en développement (où l'activité économique peut accroître la demande en pièces) – présente les conditions idéales pour que la MRC atteigne ses objectifs.

La MRC fabrique et commercialise une gamme de pièces, plaquettes et lingots en or, en argent, en palladium et en platine pour le marché des investisseurs, ainsi que des produits en métaux précieux d'une grande pureté, comme des granules, destinés à des applications industrielles. Ses affineries offrent une gamme de services qui va de l'affinage et du titrage jusqu'à l'entreposage sécurisé de l'or et de l'argent. La MRC prévoit que l'instabilité géopolitique perçue et celle des marchés boursiers se poursuivront, entraînant une forte demande en produits de métaux précieux.

La MRC produit des pièces numismatiques réputées pour leur beauté et leur perfection technique. Fabriquées principalement en métaux précieux, plusieurs pièces numismatiques de la MRC sont ornées d'effets spéciaux comme des hologrammes, des images peintes et des cristaux enchâssés. Confrontée à la possibilité d'une hausse des coûts des métaux précieux, la MRC prendra si possible des mesures pour en minimiser l'incidence sur le volume et la rentabilité. Les programmes de couverture, des hausses de prix ainsi que la mise en place de mesures coût-efficacité en fabrication sont des options qui pourraient être déployées dans ce but.

La MRC continuera de concentrer ses efforts sur ses quatre lignes commerciales. Les stratégies énoncées ci-après constituent le fondement de l'orientation que devrait suivre la direction. Ces stratégies sont évaluées continuellement par le Conseil d'administration et la haute direction, notamment à la réunion annuelle de planification, qui marque le début du processus d'élaboration du Plan d'entreprise. La MRC a pris note du Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement et a effectué un auto-examen qui maximise sa contribution à la réduction du déficit et met l'accent sur l'amélioration de l'efficience de l'exploitation, de l'abordabilité et de l'efficacité, ainsi que sur la réduction des coûts contrôlables dans les domaines qui accroissent sa capacité d'être rentable pour l'actionnaire. L'accent est également mis sur certaines initiatives visant à réduire le coût de fabrication des pièces canadiennes.

La MRC s'est engagée à assurer la rentabilité, la durabilité et la pertinence continuelle de son rôle en tant que société d'État canadienne dynamique, réceptive et novatrice.

i. Introduction

Le Plan d'entreprise de la Monnaie royale canadienne 2012-2016 a pour but d'aider l'entreprise à remplir son mandat au cours de la prochaine période quinquennale visée par la planification. Ce document trace de nouveau les grandes lignes de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise.

Dans le cadre de ce plan, la MRC s'engage à poursuivre les objectifs stratégiques principaux qui sont essentiels à sa vision et associe ces objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels.

Changements importants par rapport au Plan d'entreprise 2011-2015

Les stratégies commerciales fondamentales de la MRC sont les mêmes pour les plans d'entreprise 2011-2015 et 2012-2016. Cependant, la MRC reconnaît certains changements externes notables. Ces changements sont liés notamment à l'environnement économique mondial marqué par l'incertitude et le risque de perte associé à la grave situation financière des États-Unis, de l'Europe et du Japon. De plus, le marché des métaux (précieux et de base) a subi une hausse des coûts, et le dollar canadien se fait plus fort. La perspective de marchés financiers plus vulnérables aux risques et les facteurs indiqués ci-dessus peuvent faire fluctuer les résultats de la MRC.

Parmi ces changements, mentionnons également un bénéfice net plus élevé découlant du programme de récupération des alliages (PRA), lequel bénéficie de meilleurs taux de rendement et du maintien du cours élevé du nickel.

Depuis quelques années, le développement de relations, les dépenses en capital et la poursuite rigoureuse de ses objectifs constituent les priorités de la MRC. Tout porte à croire qu'elle continuera d'atteindre ses objectifs compte tenu de la conjoncture économique et de la situation des produits de base prévus au Plan d'entreprise 2012-2016.

Rôles et responsabilités

La MRC produit des pièces de circulation et des pièces hors-circulation pour le Canada, gère le système de distribution de pièces à l'échelle nationale et conseille le ministre des Finances sur toute question relative à la monnaie. De plus, dans un but lucratif, elle produit et met en marché des produits d'investissement et des produits et services d'affinage connexes en plus de produire des pièces pour d'autres pays. Il est clairement indiqué dans les lois qui régissent l'entreprise que celle-ci a pour mission la frappe de pièces en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer en outre des activités connexes. Cette mission fondamentale, qui a façonné l'historique de la MRC, est reflétée dans le Plan d'entreprise 2012-2016.

Vision

Être la meilleure Monnaie du monde.

Mission

La Monnaie royale canadienne est une entreprise de renommée mondiale qui fournit des produits d'investissement, des produits de collection et des produits et services liés aux pièces de circulation qui rassemblent les gens et les encouragent à célébrer.

Valeurs

La Monnaie royale canadienne s'engage à réaliser sa vision et y parviendra grâce à l'intégration des valeurs culturelles suivantes :

- une approche orientée client, l'excellence, l'innovation, l'identité canadienne, l'intégrité et les gens.

Profil d'entreprise et gouvernance

Pouvoirs législatifs

Le cadre législatif régissant la Monnaie royale canadienne 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, soit de frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes.

Pour exécuter son mandat, la MRC possède les droits, les pouvoirs, les privilèges et la capacité d'une personne physique et, à ce titre, elle peut notamment :

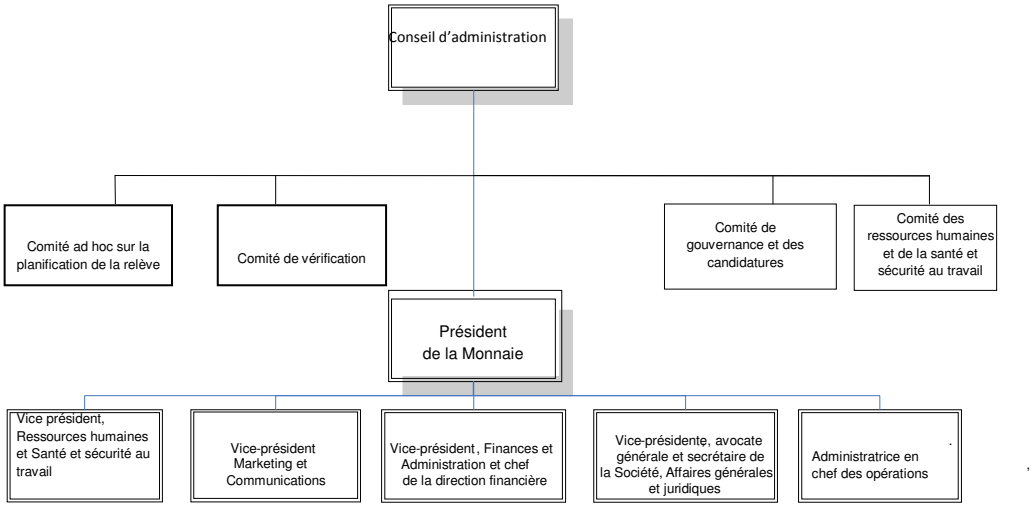
- procéder à la constitution, à la dissolution ou à la fusion de filiales, et acquérir des actions ou s'en départir;
- acquérir et se départir, par tout moyen, de tous droits de participation dans une entité;
- généralement, prendre toute mesure accessoire ou utile à l'exercice de ses pouvoirs à l'égard :
  - des pièces de monnaie canadiennes,
  - des pièces de monnaie étrangères,
  - de l'or, de l'argent et d'autres métaux,
  - de médailles, de plaques, de jetons et d'autres objets fabriqués de métal en tout ou en partie.

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

La MRC est classée parmi les sociétés d'État de l'annexe III, partie II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle mène ses activités sous la direction générale de son Conseil d'administration. Le président du Conseil et le président de la MRC sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres membres du Conseil sont nommés par le ministre responsable de la MRC, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. La MRC relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

Gouvernance

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



Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration supervise la gestion des affaires, des activités et des autres intérêts de la MRC en fonction de l'intérêt supérieur de la MRC et des intérêts à long terme de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Le Conseil tient la direction responsable du rendement des activités commerciales de la MRC et de la réalisation de ses objectifs. Il établit l'orientation stratégique grâce à un plan d'entreprise quinquennal, et examine et approuve les principales initiatives et stratégies. Il s'acquitte de son devoir de diligence raisonnable en évaluant les risques et les possibilités, en surveillant la gestion financière et le rendement de l'entreprise, en veillant à l'intégrité des résultats financiers et en fournissant des rapports promptement à l'actionnaire.

Le Conseil d'administration se compose du président du Conseil, du président de la Monnaie ainsi que de neuf autres administrateurs. Les administrateurs sont nommés pour un mandat allant jusqu'à quatre ans et leur mandat peut être renouvelé. Il y a actuellement un poste vacant au Conseil.

Réunions du Conseil d'administration

Les vice-présidents de la MRC sont invités à assister aux réunions du Conseil, ce qui contribue à assurer des rapports efficaces entre la direction et le Conseil, car leur participation permet d'améliorer la compréhension commune des enjeux et le processus décisionnel. Les directeurs exécutifs des quatre lignes commerciales assistent à toutes les séances stratégiques et de planification de l'entreprise, ainsi que d'autres responsables, au besoin.

Les réunions du Conseil ont lieu après les réunions des comités, afin de réduire les coûts et les temps de déplacement. En plus des réunions ordinaires, le Conseil tient une réunion de planification annuelle de deux jours avec la haute direction afin d'approfondir les enjeux stratégiques dans le cadre de l'exercice de planification générale. Les réunions ont lieu à Ottawa et à l'extérieur de la région de la capitale nationale; elles sont parfois jumelées au lancement d'une pièce ou à un autre événement afin de donner l'occasion aux membres du Conseil de rencontrer les collectionneurs, les consommateurs et d'autres intervenants locaux. Une fois par année, le Conseil se rencontre à Winnipeg; des événements ou des réunions avec les employés sont parfois organisés dans les installations d'Ottawa et de Winnipeg.

Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend généralement une discussion à *huis clos*. Le président de la MRC, qui est aussi un administrateur, participe à ces séances sauf quand elles ont trait à son rendement, son évaluation ou sa rémunération.

Comités permanents du Conseil

Le Conseil compte trois comités permanents qui l'aident à s'acquitter plus efficacement de ses responsabilités de supervision; chaque comité formule des recommandations au Conseil relativement aux affaires qui sont de son ressort :

Le **Comité de vérification** supervise tous les aspects concrets des transactions financières de la MRC. Il supervise notamment les activités financières de la MRC, dont le Plan d'entreprise annuel; il évalue le rendement de la Société au regard du Plan d'entreprise et du Plan opérationnel annuel et surveille et supervise les risques commerciaux conformément à son cadre de gestion du risque et aux recommandations formulées au Conseil relativement à des mesures précises à prendre. Le Comité analyse les résultats des vérifications internes et externes ainsi que des examens spéciaux périodiques. Le Comité gère la relation avec le vérificateur externe de la MRC, qui est le

vérificateur général du Canada, lequel est invité à toutes les réunions du Comité. Le directeur de la vérification interne relève directement du Comité; il réalise des missions conformes aux priorités établies dans le plan de vérification du risque du vérificateur interne.

Le **Comité de régie et des candidatures** épaule le Conseil d'administration en lui offrant ses conseils en matière de gouvernance, il revoit les profils de compétences souhaitées et d'expérience requise des administrateurs, les critères de sélection pour les nominations et le renouvellement des nominations des administrateurs et du président de la MRC, et l'examen des candidats au Conseil. Le Comité revoit également les programmes d'orientation et de formation des administrateurs, supervise le processus d'évaluation du rendement du Conseil et des autres comités, et examine les politiques de l'entreprise de même que d'autres documents stratégiques.

Le **Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail** conseille les membres du Conseil sur les politiques et les pratiques en ressources humaines, notamment le recrutement, le perfectionnement et la fidélisation du personnel, les politiques de rémunération, les questions importantes en matière de relations de travail et de planification de la relève. Il établit les objectifs et buts annuels du président de la MRC en matière de rendement et évalue son rendement à cet égard. Le Comité suit de près et examine les politiques, les objectifs, le rendement et les activités en matière de santé et de sécurité, ainsi que toute autre question connexe et pertinente.

Comités *ad hoc*

Au besoin, le Conseil d'administration met sur pied des comités *ad hoc* chargés d'examiner des questions particulières, puis les dissout une fois leur mandat rempli.

Le **Comité *ad hoc* sur la planification de la relève** a le mandat de suivre et d'examiner le plan de relève des membres de la haute direction, y compris le plan de relève d'urgence, de formuler des conseils sur les employés potentiels pour assurer la relève dans les postes de vice-président et d'examiner les plans de perfectionnement à l'intention des successeurs potentiels.

Formation et évaluation des membres du Conseil

Les nouveaux administrateurs sont informés sur la MRC et ses activités au moyen de séances d'information données par les membres de la haute direction et de documents d'information exhaustifs. Ils effectuent une visite des installations d'Ottawa et de Winnipeg qui s'accompagne de présentations détaillées sur leurs activités. Ils reçoivent aussi des mises à jour régulières sur les lignes commerciales aux réunions du Conseil. Dans le cadre du programme d'orientation, tous les nouveaux administrateurs assistent à une réunion de chacun des comités avant d'être nommés à un quelconque comité. Compte tenu du caractère unique des activités de la MRC, il est important que ses administrateurs comprennent le milieu global dans lequel elle évolue. Pour aider les administrateurs à approfondir leur compréhension du rôle de la MRC, les administrateurs assistent à des foires commerciales et à des conférences sur l'industrie, au Canada et à l'étranger. Le Conseil s'est engagé à maintenir les meilleures méthodes de gouvernance; il propose un perfectionnement continu à ses membres et invite les administrateurs et les membres de la haute direction à lui indiquer des occasions de formation et de perfectionnement.

Le président du Conseil formule des commentaires à la direction sur l'évaluation du Conseil; un résumé des discussions est transmis au ministre responsable de la MRC.

Communications avec les intervenants et activités de sensibilisation

La MRC a recours à tout un éventail de méthodes pour promouvoir les valeurs de la transparence, de l'imputabilité et de l'accessibilité, pour communiquer son mandat, sa vision et ses activités, obtenir les commentaires des citoyens et des intervenants, et solliciter la participation des intervenants à la prise de décisions.

Elle atteint ces objectifs par divers moyens, notamment :

• Rencontrer tous les ans ses marchands et distributeurs de produits numismatiques et d'investissement et des représentants étrangers pour les informer des produits et activités de la MRC et obtenir leurs commentaires et leur opinion, qui aideront à élaborer les stratégies de produits, de vente et de marketing de la MRC.

• Présider des réunions trimestrielles du Comité national des pièces, composé de représentants d'institutions financières canadiennes, d'entreprises de transport blindé et de l'Association des banquiers canadiens. La MRC collabore avec ces intervenants et, ensemble, ils veillent à ce que la demande en pièces de circulation soit comblée et que les préoccupations des parties concernées soient prises en considération pour l'élaboration de nouvelles technologies.

• Participer aux foires commerciales de L'Association royale de numismatique du Canada et de l'American Numismatic Association, aux événements numismatiques du World Money Fair, à la Conférence des directeurs de Monnaies à laquelle participent également bon nombre de concurrents, de clients, de marchands et de distributeurs de la MRC.

• Inviter le public à assister au lancement des pièces de circulation de la MRC.

• Solliciter régulièrement les commentaires des clients et du public au moyen de sondages annuels sur la satisfaction des clients, de sondage de groupes de discussion et de recherche sur l'opinion public, notamment des évaluations de thèmes pour les pièces dans le cadre des activités régulières d'étude du marché de la MRC.

• Proposer des mécanismes de rétroaction par l'intermédiaire du site Web de la MRC et du centre d'appels (sans frais), pour les demandes générales du public.

De plus, la MRC organise une assemblée publique annuelle.

Dans le cadre des activités de sensibilisation du Conseil, on invite les administrateurs à jouer un rôle actif dans leur collectivité pour faire connaître la MRC et ses produits. À cette fin, la MRC a préparé un éventail de documents de communication et de promotion pour appuyer les membres du Conseil pendant les exposés qu'ils donnent dans leur communauté. Les organisateurs d'événements communautaires peuvent communiquer avec le bureau du président de la MRC pour inviter un membre du Conseil comme conférencier à un événement.

Comités généraux

Dirigé par le président de la MRC, le Comité exécutif examine les stratégies de l'entreprise, les analyses de rentabilisation et les politiques générales; il évalue également d'autres questions liées à l'exploitation. Le Comité se compose des vice-présidents, des dirigeants des quatre lignes commerciales et d'autres directeurs. D'autres membres du personnel de la direction assistent également aux réunions qui sont tenues régulièrement afin d'examiner et d'approuver les propositions qui sont transmises au Conseil ou à ses comités.

Le président de la Monnaie et les vice-présidents se rencontrent régulièrement pour parler des affaires opérationnelles importantes et sensibles.

2. Contexte de planification

Au cours de la période visée par la planification, et plus particulièrement à court terme, la MRC prévoit que l'environnement externe sera principalement influencé par une expansion modeste des principales économies développées et un maintien de la vigueur des économies émergentes les plus importantes. La croissance mondiale devrait atteindre 4 % en moyenne en 2012. La crise financière qui sévit en Europe, aux États-Unis et au Japon véhicule un risque important de fléchissement de la perspective économique. La MRC prévoit des prix des métaux précieux et des métaux de base élevés et le maintien de la force du dollar canadien. L'entreprise entreprend de nombreuses initiatives. Or, celles qui sont désignées dans le Plan d'entreprise 2012-2016 comme soutien essentiel aux objectifs stratégiques sont considérées comme les plus importantes. La progression de ces initiatives est continuellement évaluée pendant la période visée par la planification. Les besoins en ressources de la MRC correspondent aux prévisions d'activité commerciale énoncées dans le présent plan et sont conformes aux objectifs de durabilité de la MRC. Il s'agit notamment des besoins en biens, en personnel, en équipement et en structure de soutien.

Environnement externe de l'entreprise [1]

L'économie canadienne – prévisions pour 2011-2012

On prévoit que l'économie canadienne connaîtra une croissance de 2,8 % en 2011, et de 2,6 % pour 2012. L'inflation devrait être à 2,9 % en 2011 et diminuer à 2 % en 2012.

En moyenne, le dollar canadien s'est établi à 0,97 $US en 2011. En 2012, la MRC utilise un taux de change moyen de 0,97 $CAN pour 1 $US.

L'économie américaine – prévisions pour 2011-2012

Les experts prévoient une croissance de 2,4 % de l'économie américaine en 2011, et de 3,2 % en 2012. L'inflation devrait s'établir à 2,2 % en 2011 et à 1,6 % en 2012.

[1] La MRC consulte plusieurs sources, notamment le Fonds monétaire international, la Banque du Canada et les grandes institutions financières du Canada.

Perspectives économiques à l'échelle internationale – prévisions pour 2011-2012

L'économie mondiale devrait croître de 3,9 % en 2011 et de 4,0 % en 2012. Les marchés émergents et les pays en développement vont profiter d'une croissance positive, avec des taux de croissance prévus de 6,6 % en 2011 et de 6,4 % en 2012.

De nouveau, la Chine devrait mener le peloton en 2011 et 2012 à un rythme de 9,3 % et de 8,6 %, respectivement. L'Inde devrait atteindre des taux de croissance de 8,2 % et de 7,8 % en 2011 et en 2012.

On prévoit une contraction de l'économie du Japon de l'ordre de - 0,6 % en 2011, suivie d'une croissance de 2,9 % en 2012. Quant à l'Europe, une croissance modeste de 2,0 % est prévue en 2011 et de 1,6 % en 2012.

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

Pour 2012, on prévoit que les cours de l'or et de l'argent seront plus élevés que les cours prévus en 2011, tant en dollars américains que canadiens.

	2012 *$US*	*2012* *$CAN*	*2011* *$US*	*2011* *$CAN*
Or (l'once)	1 800,00 $	1 746,00 $	1 340,00	1 353,40 $
Argent (l'once)	40,00 $	38,80 $	22,00 $	22,22 $

Tendances du prix des métaux de base

En 2012, on prévoit une augmentation du prix des métaux de base, en dollars américains et canadiens.

	2012 *$US*	*2012* *$CAN*	*2011* *$US*	*2011* *$CAN*
Nickel (le kilo)	25,00 $	24,25 $	23,00 $	23,23 $
Cuivre (le kilo)	10,00 $	9,70 $	8,20 $	8,28 $
Zinc (le kilo)	2,50 $	2,43 $	2,30 $	2,32 $
Acier (le kilo)	1,42 $	1,38 $	1,15 $	1,16 $

Facteurs de planification pour la MRC

En tant que fabricant de pièces et affineur de métaux précieux, la MRC évolue sur les marchés monétaires et des produits de base instables et elle est consciente que les changements dans les facteurs externes peuvent avoir une incidence sur la marge bénéficiaire brute de chacune de ses lignes commerciales. L'évaluation de ces facteurs permet à la MRC d'évaluer leurs répercussions. Pour l'élaboration de son Plan d'entreprise 2012-2016, la MRC consulte diverses sources dans les secteurs public et privé afin de brosser un tableau du marché, puis elle choisit un point logique dans la plage de possibilités obtenue, qui est considéré plus comme des hypothèses que des prévisions.

Divers facteurs prouvent la volatilité de ces marchés :

Cours de l'or

- Entre 2001 et 2010, le prix de l'or est passé de son point le plus bas, soit 255 $US en 2001, à un sommet de 1 421 $US en 2010, soit une moyenne de 618 $US échelonnée sur la période de 10 ans.
- À ce jour en 2011, le prix moyen de l'or s'établit à 1 500 $US, après avoir commencé l'année à 1 388 $US, il a atteint un cours plancher de 1 319 $US en janvier et a atteint un sommet sans précédent de 1 878 $US en août.

Taux de change :

- De 2001 à 2010, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 1,25 $/1 $US, atteignant un sommet de 1,61 $/1 $US en 2002 et un plancher de 0,92/1 $US en 2007.
- Pour les huit premiers mois de 2011, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 0,97/1 $US par rapport aux prévisions de la MRC de 1,01/1 $US.

Cours de l'or : hausse de 35 %; cours de l'argent : hausse de 80 % par rapport au Plan d'entreprise 2011-2015

Dans le Plan d'entreprise 2012-2016, la MRC prévoit des augmentations des cours de l'or et de l'argent par rapport à ceux qui avaient été indiqués dans le Plan d'entreprise 2011-2015.

Les pièces Feuille d'érable en or sont vendues en dollars US. Une augmentation du cours de l'or par rapport au Plan d'entreprise 2011-2015 se traduira par une hausse des primes d'émission qui sera atténuée par un dollar canadien plus fort, passant de 1,01 $ à 0,97 $. Les Feuilles d'érable en argent sont vendues en dollars US à un prix fixe plutôt qu'à un pourcentage du prix du métal. Donc, les bénéfices sur les pièces Feuilles d'érable en argent ne sont pas influencés par le prix des métaux en dollars US, mais ils seront inférieurs en raison de la force du dollar canadien.

La hausse des cours de l'or et de l'argent a des conséquences favorables pour l'affinerie. En effet, les métaux retenus des clients après le processus d'affinage forment une part de l'assiette de revenus de la MRC, laquelle augmente proportionnellement à la hausse du cours des métaux précieux. Mais, une fois de plus, la force du dollar canadien atténue cet effet. Les cours élevés des métaux précieux sont toutefois favorables à l'exploitation minière et stimulent la demande en affinage de matériaux de rebut, favorisant la bonne santé du secteur.

Tous les ans, la MRC se dote de couvertures pour garantir les volumes d'or et d'argent de la ligne commerciale des produits numismatiques, un des éléments clés du coût des produits vendus. Bien que les positions faisant l'objet de couvertures permettent de garantir le prix des matériaux à court terme, la possibilité que la hausse des coûts des intrants des métaux précieux – comme celle observée depuis 2006 – se poursuive à long terme peut également engendrer une diminution de la marge bénéficiaire brute de la MRC. Pour atténuer les conséquences d'une telle situation, la MRC transmettra la hausse des coûts à sa clientèle, dans la mesure du possible, ce qui pourrait avoir des répercussions sur le volume de ventes. L'incidence négative du prix de l'or et de l'argent est également atténuée par la force du dollar canadien en ce qui concerne le marché canadien; mais cette valeur élevée rend certainement la MRC moins concurrentielle par rapport à ses concurrents européens.

Prix des métaux de base – hausse de 9 à 22 % du prix des métaux non ferreux, hausse de 23 % du prix de l'acier en bandes, par rapport au Plan d'entreprise 2011-2015

Dans le Plan d'entreprise 2012-2016, la MRC prévoit :

- **Métaux non ferreux**
  - Les prix du nickel augmenteront d'environ 9 %.
  - Les prix du cuivre augmenteront d'environ 22 %.
  - Les prix du zinc augmenteront d'environ 9 %.
- **Métaux ferreux**
  - Les prix de l'acier en bandes augmenteront de 23 %.

L'augmentation des prix du nickel et du cuivre se répercute à la hausse sur les revenus tirés du programme de récupération des alliages (PRA). L'effet est toutefois partiellement atténué par la force du dollar canadien. Le passage à l'acier pour les pièces de 1 $ et de 2 $ en 2012 arrivera juste à temps pour concrétiser la réduction prévue des coûts de monnayage, compte tenu de la hausse du prix du nickel, et permettra d'accroître les revenus tirés du PRA.

Bien que les cours du nickel s'orientent à la baisse après avoir atteint un sommet en 2007, l'écart de coût continuel entre les alliages de nickel/cuivre et l'acier constitue une justification financière pour les clients, les incitant à envisager sérieusement de remplacer leurs pièces en alliage traditionnelles par des pièces fabriquées selon le procédé breveté de placage multicouche de l'acier plus rentable de la MRC.

Afin d'assurer la stabilité des revenus et du flux de coûts, chaque année, la MRC effectue des transactions de couverture ou conclut des opérations sur les métaux de base pour ses programmes PRA, de pièces de circulation canadiennes et de pièces étrangères.

Force du dollar canadien – plus fort que dans le Plan d'entreprise 2011-2015

Dans le Plan d'entreprise 2012-2016, la MRC prévoit que le dollar canadien s'établira à 0,97 $ comparativement à 1,01 $ dans le Plan d'entreprise 2011-2015.

Les fluctuations du dollar canadien ont une incidence mixte sur les activités de la MRC.

Incidence négative

Comme c'est le cas pour tous les exportateurs canadiens, la hausse du dollar canadien a une incidence négative sur la perspective concurrentielle des activités des lignes commerciales des produits d'investissement et de l'affinerie et des pièces étrangères, car les coûts de la main-d'œuvre canadienne augmenteront proportionnellement.

La force du dollar canadien réduit le rendement réel des revenus en dollars US, comme ceux des pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent, des pièces étrangères et des produits numismatiques vendus à l'extérieur du Canada.

Incidence positive

Comme le prix des métaux est exprimé en dollars US, les achats d'intrants pour le monnayage sont moins onéreux en dollars canadiens lorsque le cours de ce dernier est élevé.

Bien que la MRC se dote de couvertures à l'égard des risques connus sur le marché des devises, la tendance et l'orientation à plus long terme du dollar canadien ont une incidence sur ses résultats financiers.

Perspective de l'économie canadienne et internationale – une reprise sous le signe de l'incertitude

Dans le Plan d'entreprise 2012-2016, la MRC prévoit :

- une croissance canadienne de 2,6 % comparativement à 3,1 % dans le Plan d'entreprise 2011-2015;
- une croissance de 3,2 % aux États-Unis, comparativement à 3,5 % dans le Plan d'entreprise 2011-2015;
- la croissance en Europe sevrait s'établir à 1,6 %, par rapport à 1,5 % dans le Plan d'entreprise 2011-2015;
- celle des marchés émergents devrait s'établir à 6,4 % par rapport à 6,5 % dans le Plan d'entreprise 2011-2015.

Le Canada poursuivra sa croissance en 2012 et la situation sera plus favorable pour la ligne commerciale des produits numismatiques, dont les produits se classent dans la catégorie des achats discrétionnaires. La reprise aux États-Unis aura une incidence favorable sur la ligne commerciale des produits numismatiques, des articles de collection et des médailles, mais la perspective demeure modérée pour le marché européen de taille plus modeste.

Au fur et à mesure que la croissance mondiale s'améliorera, il sera possible que les investisseurs soient moins enclins à acheter des produits d'investissement et que les détenteurs de ces produits veuillent les transformer en effets sur papier. La MRC a constaté, au cours des dernières années surtout, la forte relation entre l'augmentation de ses volumes de vente de produits d'investissement et l'incertitude économique. À l'heure actuelle, cette situation serait causée par l'incertitude généralisée découlant du niveau d'endettement souverain. Une stabilité économique à long terme pourrait entraîner une baisse de la demande en avoirs de métaux. La vente par les investisseurs de leurs pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent aurait une incidence à la baisse directe sur la demande en pièces d'investissement nouvellement frappées.

La reprise solide qui se poursuit dans les marchés émergents instaure des conditions idéales pour la demande en pièces de circulation étrangères associée à une activité économique plus effervescente.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

En 2010, la MRC a enregistré ses revenus les plus élevés de son histoire et a inscrit une septième année consécutive de rentabilité. La vision de la MRC est d'**être la meilleure Monnaie du monde**. Il s'agit en fait d'une philosophie d'entreprise qui est à la source de toutes ses opérations et activités et qui s'appuie sur quatre grands objectifs stratégiques.

Pour le premier objectif stratégique, il s'agit de *générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC*. Cet objectif stratégique tient compte du mandat de la MRC, qui exige qu'elle frappe des pièces en vue de dégager des bénéfices, et aussi du fait qu'elle est résolue à optimiser sa rentabilité.

Le deuxième objectif stratégique consiste pour la MRC à *satisfaire ou à surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur*. Cet objectif met clairement en relief l'importance qu'elle doit accorder à la clientèle et à la satisfaction de celle-ci à l'égard des produits et des services qu'elle offre.

Le troisième objectif stratégique de la MRC consiste *à améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés*. Cet objectif met en évidence le point de vue de l'entreprise selon lequel son personnel constitue son bien le plus précieux et la fierté et la satisfaction ressenties par les employés de la MRC assureront son succès à long terme.

Le quatrième et dernier objectif stratégique de l'institution consiste à *mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale de l'entreprise*. Une telle ambition révèle le désir de la MRC de mettre l'accent, en tant que société d'État commerciale du gouvernement du Canada, sur ses obligations à l'endroit de son actionnaire et de la société.

Ensemble, ces quatre objectifs stratégiques principaux orienteront 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.

Risques importants à prendre en compte pendant la période visée par la planification

Les quatre lignes commerciales de la MRC fonctionnent dans des contextes influencés notamment par la pression concurrentielle, la conjoncture économique et l'instabilité des marchés financiers et de produits de base. Pour établir une approche de gestion des risques plus exhaustive, l'équipe de direction et le Conseil d'administration de la MRC ont pris des mesures graduelles afin d'assurer la mise en œuvre de la gestion du risque de l'entreprise (GRE). Des processus et une politique GRE ont été mis en place pour soutenir l'évaluation et la gestion du risque, ainsi qu'un mécanisme pour que la direction réagisse au risque selon les besoins.

Gestion de la capacité et planification des produits

Assurer un juste équilibre de la capacité et de la demande imprévisible tout en préservant le rendement financier constitue un défi inhérent au contexte commercial dans lequel évolue la MRC. On prévoit qu'il faudra augmenter la capacité de placage pour soutenir la fabrication des nouvelles pièces canadiennes plaquées multicouche de 1 $ et de 2 $ ainsi que l'augmentation des volumes de pièces étrangères. La direction surveille continuellement les conditions du marché pour toutes les lignes commerciales, afin d'évaluer s'il y a un risque que les prévisions concernant les activités ne se matérialisent pas. Les possibilités sont évaluées en tenant compte des incidences en matière de risques, y compris la souplesse continue des activités de fabrication et de la gestion de la qualité.

Marques de commerce et brevets

La gestion de la propriété intellectuelle consiste notamment à aborder les risques liés aux brevets qui arrivent à échéance et à s'assurer que de nouveaux brevets sont créés en ayant pour objectif le maintien de la position de la MRC sur le marché commercial et à effectuer une surveillance active en vue d'intervenir, au besoin, pour protéger ses marques de commerce et droits d'auteur. Tant que la MRC continuera d'avoir des brevets, le risque sera abordé en menant des consultations dynamiques auprès des parties concernées dans l'entreprise et en établissant des priorités d'investissement reposant sur le potentiel commercial. De plus, les approches en matière de ventes et de marketing seront considérées comme un moyen de communiquer nos propositions de valeur aux clients et de stimuler les démarches liées aux brevets.

Économie

Il existe un risque que la conjoncture économique mondiale limite l'exécution de la stratégie de la MRC, ou qu'elle recèle des occasions temporaires pouvant être exploitées. Ce risque fera l'objet d'une surveillance et d'une évaluation relatives au niveau de risque inhérent aux plans et aux prévisions. Plus particulièrement, la conjoncture économique mondiale pourrait influer sur les possibilités à exploiter sur les marchés des pièces étrangères et des produits d'investissement. Les tendances économiques seront évaluées au besoin, ce qui inclura l'évaluation des répercussions possibles et la détermination des mesures correctives à prendre.

Évaluation du marché : concurrence et produits

Il y a un risque que les activités de la concurrence aient des répercussions sur la stratégie ou les résultats de la MRC, ou qu'elles aient des conséquences pour les produits et les marchés visés par la MRC. La réputation internationale de la MRC, ses relations commerciales et ses investissements en recherche et développement contribuent à la gestion de ce risque. Afin de mitiger ce risque de manière encore plus efficace, on maintiendra l'approche axée sur la qualité des relations avec la clientèle. Une telle stratégie implique une approche harmonisée en ce qui a trait aux produits, au marché, aux clients et aux activités de la MRC.

Instabilité de la demande en produits d'investissement

L'instabilité de la demande en produits d'investissement présente des défis du point de vue de la gestion des processus opérationnels, de l'infrastructure et des répercussions sur le rendement financier. Des efforts considérables sont déployés pour gérer ce risque, notamment par la surveillance fréquente des prévisions et des considérations opérationnelles. Afin de compenser l'instabilité inhérente de la demande et les éventuelles répercussions financières, la direction cherche à diversifier ses revenus par l'amélioration ou le lancement de nouveaux produits et services (comme l'entreposage) ou encore en accédant à des marchés qui pourraient contribuer à la stabilité des volumes commerciaux et au rendement financier.

Risque afférent aux prix des produits de base

C'est pour fabriquer des produits d'investissement et numismatiques que la MRC achète des métaux précieux comme l'or, l'argent, le platine et le palladium. Les métaux de base servent à produire des pièces pour les marchés national et étranger. L'exposition aux fluctuations des cours des métaux est atténuée grâce à la synchronisation des achats et des ventes, au transfert des risques du marché aux clients et/ou aux fournisseurs par voie contractuelle, ainsi qu'à l'utilisation d'instruments de couverture et/ou de couvertures naturelles inhérentes aux activités commerciales. Outre la politique de couverture, la tendance à long terme des prix des métaux pourrait avoir une incidence sur les possibilités de vente, les marges bénéficiaires et la rentabilité globale.

Risque lié aux opérations de change

La MRC est aussi exposée au risque de change, compte tenu du fait qu'une importante part des revenus et des coûts est libellée en devises étrangères. Afin d'atténuer ce risque, la MRC utilise une couverture naturelle contre les risques de change et des couvertures au moyen d'instruments financiers.

Rendement des capitaux propres de l'actionnaire et rentabilité

La MRC est une société d'État à but lucratif et à vocation entièrement commerciale. Depuis sa constitution en 1969 jusqu'en 2010, elle a réalisé des profits de 378 millions de dollars et versé 48 % de ceux-ci au gouvernement du Canada.

Compte tenu de son objectif principal, la MRC s'efforce de verser un dividende annuel à son actionnaire. En ce qui a trait au montant du dividende, le Conseil d'administration s'est doté d'un cadre de proposition de dividende bien précis qui reconnaît que la MRC exerce ses activités dans un environnement commercial et international et qu'elle est responsable devant un actionnaire du secteur public.

Objectifs de la MRC

Le principal objectif de la MRC est de réaliser un profit sur la frappe de pièces et d'offrir un rendement raisonnable à son actionnaire. Cet objectif doit aussi tenir compte des objectifs suivants :

- maintenir sa viabilité à long terme et son avantage concurrentiel;
- assurer une qualité uniforme et un approvisionnement constant en pièces de circulation canadiennes;
- se conformer aux politiques gouvernementales (entre autres, équité en matière d'emploi, confidentialité et accès à l'information);
- présenter une image reflétant l'histoire, les caractéristiques et la nature de l'institution.

Critères relatifs à l'émission du dividende

Compte tenu de son objectif principal, la MRC s'efforcera de verser un dividende annuellement à son actionnaire.

En ce qui a trait au montant du dividende, le Conseil d'administration se servira de critères qui comprennent, sans toutefois s'y limiter, les facteurs ci-dessous nécessitant un financement :

- nécessité de maintenir suffisamment de liquidités conformément aux exigences générales d'exploitation;
- nécessité de prévoir la viabilité à long terme de l'entreprise;
- nécessité d'ajouter et de remplacer des immobilisations corporelles;
- nécessité de déployer des fonds pour le lancement de nouveaux produits et gammes de produits et pour le soutien initial de ces initiatives;
- nécessité d'investir dans des systèmes de fabrication et de soutien nouveaux ou hautement modernisés afin d'obtenir des gains d'efficacité en matière de productivité et de gestion;
- nécessité d'investir dans des ressources humaines ou autres afin de répondre de façon efficace et efficiente aux défis d'un contexte commercial en évolution.

Dividende versé (en milliers $)

2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 000 $	1 000 $	1 000 $	5 000 $	7 000 $	10 000 $

Comme il a été mentionné précédemment, la MRC exerce ses activités dans un milieu imprévisible et doit composer avec une multitude de facteurs économiques comme les taux de change, le cours des métaux précieux et des métaux de base et une forte concurrence dans l'industrie du monnayage. Ces facteurs, qu'il est possible de gérer dans une certaine mesure, ont une incidence sur les hypothèses de planification et les profits prévus. La Monnaie prévoit générer des profits en 2011 et maintenir une rentabilité durable en 2012 et pour toute la période visée par la planification.

Le ministère des Finances et la MRC ont conclu un protocole d'entente (PE) qui régit la production, la promotion, la distribution et la gestion des pièces de circulation canadiennes.

Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement

Les sociétés d'État non tributaires d'affectations budgétaires telles que la MRC ne sont pas soumises au Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement. Elles sont toutefois invitées à adhérer à l'esprit et à l'intention de l'exercice en effectuant des auto-examens. De plus, elles doivent d'elles-mêmes chercher à obtenir des gains d'efficacité en ce qui a trait à l'exploitation ainsi que d'autres occasions d'accroître le bénéfice net.

La MRC a pris des mesures dans le Plan d'entreprise 2012-2016 pour respecter l'esprit et l'intention de ces mesures annoncées par le gouvernement fédéral. En effectuant un auto-examen visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité, la MRC contribuera à l'objectif du gouvernement qui consiste à éliminer le déficit fédéral d'ici 2014-2015.

Afin de respecter l'esprit et l'objectif de Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement, il est important de signaler que la MRC est une société commerciale dont le mandat, prescrit par la loi, est de mener ses activités dans le but de réaliser des bénéfices. Au cours des prochaines années, il est crucial que les activités de la MRC demeurent souples et s'adaptent aux circonstances changeantes du marché, de manière à obtenir le meilleur rendement possible pour les actionnaires tant à court terme que dans le cadre, à plus long terme, des nouvelles occasions d'affaires que la société souhaite saisir.

3. Gestion du rendement

Évaluation des résultats consolidés réels de 2010 et des prévisions pour 2010

Dans la présente section sont comparés les résultats réels de l'exercice terminé le 31 décembre 2010 avec les prévisions financières contenues dans le Plan d'entreprise 2011-2015.

	Prévisions de 2010 *	**Résultats réels de 2010**
	(en milliers de dollars)	(en milliers de dollars)
Revenus	2 106 579	2 209 577
Charges d'exploitation	2 062 049	2 162 820
Résultat avant impôt sur le résultat	**44 530**	**46 757**
Charges d'impôt sur le résultat	12 468	12 769
Résultat	**32 062**	**33 988**
Autres éléments du résultat étendu, net d'impôt	1 701	2 253
Résultat étendu total	**33 763**	**36 241**
Dépenses en immobilisations	**19 380**	**16 406**

* Données redressées afin de tenir compte du format révisé de la présentation des rapports financiers de la MRC.

La MRC a réalisé une autre année record, avec des revenus de 2,2 milliards de dollars. L'incertitude financière mondiale continue d'alimenter une demande extraordinaire en produits d'investissement.

Les volumes de pièces de circulation canadiennes ont été plus faibles que prévu, car la MRC a poursuivi de manière proactive sa stratégie visant à remettre en circulation les pièces des régions où la demande est plus faible dans les régions où la demande est plus forte, ce qui a permis de maintenir les stocks de pièces à un niveau plancher record dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. De plus, les programmes de recyclage continuent à combler partiellement la demande en pièces. Le recyclage des pièces améliore l'efficacité du système de monnayage canadien, en prolongeant la durée des pièces existantes et en réduisant la consommation des matériaux requis pour la production de nouvelles pièces.

En 2010, la MRC a émis trois pièces de circulation sur le thème des Jeux olympiques : une pièce de 25 cents commémorant les grands moments du Canada aux Jeux olympiques d'hiver (notamment les cinq médailles remportées par Cindy Klassen en patinage de vitesse longue

piste en 2006), le dollar porte-bonheur 2010 et la pièce de 25 cents Hockey sur luge. La MRC a également émis une pièce de circulation de un dollar commémorant le centenaire de la Marine canadienne et une autre célébrant le centenaire de l'équipe des Roughriders de la Saskatchewan, de même qu'une pièce de 25 cents ornée de deux coquelicots rouges pour souligner le 65e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale

La ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes continue d'afficher un bon rendement financier grâce au Programme de récupération des alliages (PRA), cependant le rythme diminue beaucoup, avec la diminution des volumes de pièces en alliage d'avant 2000.

La fin de l'année 2010 marquait également la conclusion du plus vaste programme de pièces relatives aux Jeux olympiques et paralympiques jamais conçues par une Monnaie dans le monde. La demande en produits numismatiques non liés aux Jeux olympiques de la MRC en a également profité, notamment la demande en pièces rehaussées d'effets spéciaux, comme un très haut relief ou des cristaux enchâssés, ainsi que pour les ensembles de pièces hors-circulation. En 2010, 25 des 63 nouvelles pièces émises ont été épuisées, y compris les pièces en or commémorant la première médaille d'or canadienne des Jeux olympiques, une série hors-circulation édition spéciale des trois grands moments du Canada aux Jeux olympiques d'hiver et une pièce en or célébrant le 125e anniversaire du parc national de Banff.

La ligne commerciale internationale a fabriqué et expédié 1,14 milliard de pièces et de flans destinés à 16 pays, comparativement à 1,3 milliard de pièces destinées à 18 pays en 2009. La demande mondiale en pièces est demeurée relativement faible en raison de la récession; nombre des appels d'offres qui étaient prévus ont été reportés, car les pays du monde entier avaient d'autres questions financières plus urgentes à régler. La reconnaissance à l'échelle mondiale des avantages des pièces plaquées, particulièrement celles fabriquées selon la technologie brevetée de la MRC, se poursuit. En effet, 95 % des pièces frappées en 2010 sont des pièces fabriquées selon le procédé breveté de placage multicouche de l'acier, plus rentable que le procédé de fabrication des traditionnelles pièces en alliage.

La demande en produits d'investissement a continué d'être stimulée par l'instabilité économique et financière mondiale. La fin du programme olympique a libéré une importante capacité au début de 2010, combinée aux améliorations de processus et à la mise en service d'équipements plus efficaces qui ont servi à augmenter la capacité de production. La capacité accrue ainsi que l'intégration verticale de la MRC lui ont permis de répondre à la demande en pièces FÉO et FÉA.

L'affinerie de la MRC aide à la production des pièces d'investissement et numismatiques de la MRC en lui fournissant une matière première de grande qualité. En 2010, le volume de métaux précieux affinés a augmenté afin de répondre à la demande qui comprenait la grande quantité de bijoux acheminés chez les vendeurs de déchets métallique

La MRC a atteint des revenus record de 2,2 milliards de dollars, mais sa capacité de mettre en œuvre la totalité des projets d'immobilisations en a quelque peu été affectée. Cependant, il y a plusieurs projets à souligner, notamment :

- L'installation d'un nouveau laminoir en coulée continue, l'achat d'une nouvelle presse de découpage de flans et la mise en service d'équipement de pesée de contrôle automatique à Ottawa. Ces investissements ont augmenté la capacité des installations d'Ottawa et ont été fort utiles pour répondre à la demande extraordinaire en produits d'investissement.

- Les rénovations apportées aux deuxième et troisième étages à Ottawa, qui devaient être terminées en 2011.

- À Winnipeg, l'acquisition de deux autres systèmes d'inspection visuelle, pour inspecter les pièces à haute vitesse, fonction particulièrement importante pour le contrôle de la qualité dans la production de pièces colorées, bimétalliques et de formes différentes.

- L'amélioration des capacités du Centre d'excellence en recherche et développement, avec l'achat d'un laser, d'une presse et d'équipement anti-ternissures. Cet équipement a été livré en 2010 pour installation en 2011.

- Les TI ont entrepris une dizaine de petits projets, comme la mise en œuvre de la vidéoconférence, la mise à niveau à Windows 7 et la préparation pour la mise à niveau de la plateforme PRE principale. De plus, un système complet de gestion du risque de l'entreprise (GRE) a été élaboré et intégré au système de veille économique et aux cartes de pointage de gestion du rendement. La MRC a également mis à jour et mis officiellement à l'essai son plan de reprise après sinistre.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2011 et les prévisions actuelles

Cette section présente les prévisions révisées pour 2011 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2011-2015.

	2011 Plan d'entreprise*	**2011 Prévisions**
	(en milliers $)	**(en milliers $)**
Revenus	2 154 846	3 048 940
Charges d'exploitation	2 124 123	3 007 712
Résultat avant impôt sur le résultat	**30 723**	**41 228**
Charges d'impôt sur le résultat	8 141	10 925
Résultat	**22 582**	**30 303**
Autres éléments du résultat étendu, net d'impôt	0	(3)
Résultat étendu total	**22 582**	**30 300**
Dépenses en immobilisations	**73 500**	**34 000**

* Modifié pour tenir compte du nouveau format de présentation financière de la MRC.

La Monnaie connaîtra une autre année record grâce à des recettes de plus de 3 milliards de dollars.

L'ensemble des lignes commerciales de la MRC ont contribué à cet impressionnant rendement financier en 2011.

L'économie canadienne est demeurée relativement stable, comme l'illustre la demande en pièces de circulation pour l'exercice 2011. Les volumes de production de pièces et de recyclage ont excédé les volumes prévus. Les rendements réalisés grâce au PRA, légèrement plus élevés que ceux initialement prévus, ont également contribué au rendement financier.

La MRC compte toujours lancer le programme de pièces de circulation spéciales commémoratives 2011, lequel vise à célébrer les grands espaces du Canada et l'importance de l'environnement naturel.

La ligne commerciale des produits d'investissement et de l'affinerie continue de profiter de la conjoncture économique mondiale incertaine et de l'augmentation du cours de l'or.

La MRC prévoit que la demande en métaux précieux ainsi que les cours des métaux précieux demeureront vigoureux. Toutefois, la vive concurrence dont est l'objet le marché des produits d'investissement et les efforts dynamiques déployés par la MRC pour demeurer concurrentielle dans ce marché et soutenir les coûts croissants de location exercent une pression supplémentaire sur les marges bénéficiaires.

Depuis le 14 avril 2011, l'affinerie de la MRC figure sur la liste des affineurs d'argent bonne livraison de la London Bullion Market's Association (LBMA). Bien que la MRC figure sur la liste des affineurs d'or bonne livraison de la LBMA depuis 1919, l'ajout à la liste des fournisseurs d'argent bonne livraison pour ses lingots de 1 000 oz en argent pur à 99 % représente un soutien très prestigieux.

La demande pour les produits numismatiques de la MRC demeure forte. Lancé en 2010, le programme d'acquisition de nouveaux clients canadiens a été un franc succès, car il a entraîné une croissance de la banque de clients de la MRC et un ciblage des clients existants afin de leur offrir les produits les plus recherchés. Parallèlement, la demande des collectionneurs en Europe et en Chine continue de croître.

Malgré le peu de temps pour créer, organiser et produire deux pièces de collection entre novembre 2010, date des fiançailles de Son Altesse Royale le prince William et de mademoiselle Catherine Middleton, et le mariage célébré le 29 avril 2011, la MRC a permis au Canada d'avoir ses propres articles souvenirs pour marquer cet évènement historique.

La ligne commerciale internationale, bien qu'elle contribue à la rentabilité de la MRC, continue de subir les effets négatifs de la crise financière mondiale sur le marché international de la frappe de monnaie. La MRC maintient des communications étroites avec son réseau de ventes. Il semblerait que certains des retards actuels soient dus au fait que le lancement d'appels d'offres pour la fabrication de pièces étrangères ait été différé dans le but d'accorder une plus grande souplesse financière aux gouvernements pour composer avec la crise financière mondiale.

La MRC a également lancé la solution SM&RT (sécurité, modernité et résistance technologique), un service guichet unique pour la fabrication de pièces internationales qui couvre tous les aspects de la conception, de la production et de la gestion de pièces de circulation et numismatiques. L'effectif de vente de la ligne commerciale des pièces de circulation étrangères a été augmenté afin de promouvoir la technologie et l'innovation supérieures de la MRC à l'échelle mondiale.

Dans le cadre de ses projets d'immobilisations, la MRC se prépare pour l'agrandissement de l'usine de placage faisant partie des installations de Winnipeg.

Indicateurs de rendement pour 2012

La vision d'entreprise de la MRC est d'être la meilleure Monnaie du monde. La concrétisation de cette vision continuera de passer par la réalisation des quatre principaux objectifs stratégiques de la MRC. Les indicateurs de rendement clés suivants appuient ces objectifs stratégiques.

Objectif stratégique n^{o} 1 : Rentabilité. Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Réaliser le bénéfice net avant impôts prévu dans le Plan d'entreprise 2012-2016.
- Réaliser les objectifs prévus en matière de dépenses en R et D.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaction de la clientèle. Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de pénurie de pièces sur le marché canadien et atteindre les objectifs prévus en matière de seigneuriage.
- Assurer la livraison à temps des produits de la ligne commerciale des produits numismatiques et de la ligne commerciale internationale, ainsi que des engagements pris envers les clients de la ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage.
- Veiller au respect des objectifs en matière d'acquisition de nouveaux clients pour les produits numismatiques ainsi que des objectifs liés au nombre de retours associés à la qualité.

- Éviter tout écart important relativement aux produits des lignes commerciales des pièces de circulation canadiennes et étrangères et de la ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- Diminuer la gravité des blessures et leur fréquence annuelle ainsi que le nombre de congés de maladie.
- Réaliser les objectifs prévus en matière de formation.

Objectif stratégique n^{o} 4 : Responsabilité sociale de l'entreprise. Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des autres parties concernées.

- Atteindre les objectifs en matière de recyclage de pièces du Plan d'entreprise 2012-2016.
- Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en utilisant le nouveau cadre, qui sera lancé en 2012.

4. Marketing et Communications

Aperçu

La division du Marketing et des Communications joue un rôle de premier plan dans la promotion de la vision de la MRC, qui consiste à être la meilleure Monnaie du monde. En 2010, la division a élaboré un nouveau cadre stratégique de marketing afin de rehausser et d'harmoniser les activités et les résultats de marketing. Conformément à la vision de la MRC, la stratégie de marketing cherche à positionner la MRC à titre de producteur de produits culturels et de devises, plutôt que de simple fabricant. La MRC affirme son leadership par son savoir-faire artistique et technique, qui s'exprime à son mieux dans la célébration de la culture inspirée par les personnes, les endroits et les passions, qu'il s'agisse du marché canadien ou des marchés étrangers.

En redéfinissant et en intégrant notre stratégie et nos activités de marketing, la division Marketing et Communications poursuit la consolidation de la marque de la MRC et continue de stimuler sa croissance. Il s'agit notamment de mettre au point une stratégie de marque clairement énoncée desservant tous les marchés visés par la MRC et tous les segments de clientèle qu'elle souhaite atteindre, ainsi que d'élaborer un ensemble amélioré de lignes directrices portant sur la marque. La stratégie exige également l'harmonisation du développement des produits et services et de l'expérience de la marque, tant pour les intervenants internes qu'externes, conformément aux valeurs et à la réputation de la marque de la MRC.

Pour promouvoir une culture axée sur le marché, la division Marketing et Communications veillera également à améliorer la collecte d'informations sur ses clients et sur le marché afin d'améliorer l'efficacité de ses activités et de mieux repérer les occasions de croissance dans toutes les lignes commerciales. À ce titre, la division veillera à fournir les ressources adéquates afin d'offrir les meilleurs services du domaine dans les secteurs suivants : développement de produits, étude et planification de marchés, marketing par bases de données, publicité, image de marque, marketing direct et services de communication.

La division entreprend actuellement plusieurs examens afin d'améliorer ses efforts d'orientation à l'égard du marché et de la clientèle, notamment un exercice de segmentation de la clientèle afin d'approfondir la compréhension de divers marchés, segments et occasions émergents.

Situation actuelle

L'harmonisation de la stratégie de marketing avec la vision d'entreprise de la MRC est fondamentale. Elle doit promouvoir les attributs principaux suivants : rentabilité, qualité et satisfaction du client élevées, mise en valeur du perfectionnement humain, innovation et promotion des valeurs nationales chères aux Canadiens.

Le succès de la MRC aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 lui a permis d'acquérir des connaissances importantes sur la perception qu'ont les Canadiens et les visiteurs de ses divers secteurs d'activité. La perception du grand public à l'égard de la MRC s'est considérablement améliorée. Ainsi, la MRC a beaucoup aiguisé son habileté à attirer de nouveaux clients, à convertir ces clients en acheteurs et à cultiver les liens avec les acheteurs actuels pendant tout le cycle de vie de l'achat. La base de données de la MRC concernant sa clientèle a pris beaucoup d'ampleur avec les initiatives d'acquisition et de communication intégrées de nos programmes olympiques et d'autres programmes de pièces de circulation commémoratives.

Cette interaction sur le terrain avec les clients, qui a connu beaucoup de succès, a inspiré le lancement de deux projets pilotes de vente au détail à Montréal et à Vancouver. Les deux initiatives ont connu un grand succès et permis d'acquérir des clients en plus de rehausser l'image de la marque. Le mandat du site de vente au détail de Vancouver a été prolongé et d'autres possibilités de vente au détail régionales seront examinées en 2011 et après.

La MRC continue de promouvoir l'innovation dans les divers secteurs de ses activités. Qu'on parle de la fabrication à la main des médailles et médaillons pour de nombreuses occasions, notamment la médaille du sacrifice des Forces canadiennes et la médaille de la Tournée Rick Hansen, ou des nouvelles pièces numismatiques qui utilisent le niobium, les cristaux, les reliefs élevés et les hologrammes, l'innovation demeure un des attributs de l'image de marque de la MRC. De plus, il est essentiel pour la marque de continuer à préserver sa réputation de qualité et d'innovation acquise au fil des ans, car cette réputation est l'un de ses attributs les plus solides.

Une approche diversifiée, axée sur les marchés cibles, est progressivement mise en œuvre au sein de la division Marketing et Communications, afin de mieux servir toutes les lignes commerciales et de favoriser une plus grande intégration des activités. Bien que les segments principaux soient déjà définis au sein de chaque ligne commerciale, l'étude des

nouvelles perspectives des clients et des informations commerciales plus exactes devraient nous aider à mieux cerner le potentiel que présentent les marchés encore inexploités et à accroître la pénétration des produits et services de la MRC.

La section des Communications continue à évoluer en s'inspirant des résultats d'un sondage interne effectué en 2009. Depuis, les Communications ont élaboré une stratégie pour améliorer les outils actuels et en mettre en œuvre de nouveaux, dans le cadre du plan général visant à améliorer les communications internes de la MRC. L'objectif principal de ce plan consiste à promouvoir la mobilisation et la fierté en instaurant un dialogue plus ouvert et plus fréquent avec les employés à tous les échelons de la MRC dans un climat de confiance. Pour être forte, une marque doit d'abord rassembler les employés à l'interne. Une meilleure communication interne sera un des facteurs critiques pour améliorer le positionnement de la marque de la MRC auprès de ses clients et des diverses parties intéressées.

Compte tenu de la fierté grandissante à l'égard de l'identité canadienne et de la nouvelle formulation de ses valeurs, la MRC demeure en bonne position pour optimiser sa participation à la promotion du Canada (son histoire, sa culture et ses valeurs) et pour renforcer sa présence auprès des Canadiens. Elle peut également élargir l'attrait que présente sa marque en faisant la promotion de sa présence dans l'arène internationale – un succès méconnu de la plupart des Canadiens.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Rentabilité. Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Accroître la notoriété et la pertinence de la marque de la MRC en créant une plus grande interaction avec le client et une connexion émotive par l'intermédiaire de ses produits et services et dans le cadre d'initiatives comme des occasions de vente au détail sur de nouveaux marchés.
- Passer d'une stratégie axée sur les produits à une stratégie axée sur le marché cible.

- Recueillir des données plus pertinentes sur les clients nouveaux et éventuels, à tous les points de contact, mesure qui sera appuyée par l'élaboration d'une solide stratégie de gestion des relations clients.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaction de la clientèle. Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- Concevoir des mesures de satisfaction à tous les points de contact client, par l'intermédiaire de notre centre d'appels, du Web et des points de vente au détail.
- Améliorer les cycles de planification afin d'atteindre les objectifs d'étape en matière de développement de produits.
- Penser à utiliser les commentaires des clients au moment de développer de nouveaux programmes, notamment ceux qui ont été recueillis dans le cadre d'études de marché, déployer des efforts additionnels et ciblés dans le cadre de la réalisation de programmes préalables d'études de marché, augmenter la compréhension des comportements de consommateur et d'acheteur de pièces afin de mieux préparer les programmes futurs.
- Solliciter la participation des clients pour l'élaboration de programmes particuliers, comme le programme de pièces de circulation commémoratives.
- Soutenir les employés, les groupes internes et les lignes commerciales de la MRC en fournissant les meilleurs services du domaine au chapitre de la gestion de la marque, du développement de produits, des études de marché, de la publicité et des promotions, du marketing direct, des relations avec les médias et des communications internes.
- Élaborer des indicateurs de rendement et les mettre à jour pour mesurer l'efficacité et l'efficience des services de marketing et communications.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- Améliorer l'efficacité des communications internes au moyen d'une planification plus efficace, d'outils nouveaux ou mis à niveau, réaliser les livraisons dans les délais grâce à l'application des principes de gestion de projet.

- Communiquer de manière efficace la stratégie de la marque et engager les employés dans sa mise en œuvre en créant des postes d'ambassadeurs.

- Améliorer la collaboration et la communication dans l'ensemble de la division Marketing et Communications (par exemple : mettre en place un processus de mise en marché officiel).

- Encourager le personnel à adhérer aux pratiques favorisant un comportement d'entreprise socialement responsable en milieu de travail et dans la collectivité où est située la MRC.

- Veiller à informer les employés au sujet des initiatives en matière de santé et sécurité.

Objectif stratégique n^{o} 4 : Responsabilité sociale de l'entreprise. Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des autres parties concernées.

- Mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale d'entreprise qui soutient la vision et les valeurs de la MRC.

- Établir des programmes et des lignes directrices pour les employés afin de favoriser une plus grande participation aux pratiques en matière de responsabilité sociale, y compris au chapitre de l'engagement communautaire.

- Déterminer les stratégies externes et commerciales utilisées pour communiquer et exploiter les programmes de responsabilité sociale de la MRC.

5. Recherche et développement

Aperçu

Le Centre d'excellence en recherche et développement a continué à élargir et à consolider sa capacité afin de poursuivre son engagement en matière d'innovation dans les activités de recherche et de développement. L'équipe de recherche et développement a pour mission de permettre à la MRC d'être la meilleure Monnaie du monde, grâce à la recherche, à l'innovation et à la collaboration.

La vision du Centre d'excellence en recherche et développement est d'établir des normes pour l'ensemble de l'industrie, en devenant un centre haute technologie primé pour son excellence, techniquement évolué et écologique, doté en outre de professionnels motivés et énergiques provenant de divers milieux.

Pour réaliser cette vision, le Centre d'excellence en recherche et développement vise à devenir un groupe créatif et collaboratif, inspiré par les défis et par l'inconnu, et misant sur la pensée stratégique à long terme pour dépasser les attentes des clients et demeurer à l'avant-garde de la concurrence.

Situation actuelle

Les fonds destinés au Centre d'excellence en recherche et développement ont été établis en pourcentage des revenus. Un comité d'orientation établit la priorité des projets et formule des recommandations au Comité exécutif à cet égard, ainsi que sur les besoins en financement des immobilisations et d'exploitation. En 2010, le Centre d'excellence en recherche et développement a établi une liste des 10 projets les plus importants afin de bien gérer les projets prioritaires, le tout étant examiné et défini tous les trimestres par le comité d'orientation. De nouveaux projets sont ajoutés à la liste des 10 priorités, au fur et à mesure de la finalisation des projets prioritaires. De plus, la gestion de projet se fait selon un processus officiel.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Rentabilité. Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et du développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Établir des objectifs, des priorités et des étapes clairs afin de dépasser les exigences des clients, de devancer les besoins futurs et devenir une entreprise socialement responsable.
    - Travailler en étroite collaboration avec les lignes commerciales pour désigner les principaux projets et le niveau de priorité.
    - Utiliser des systèmes évolués pour la planification et la coordination des projets, afin de franchir les divers jalons dans le respect des échéances.
    - Veiller à ce que les nouvelles technologies soient écologiques, dans la mesure du possible.

- Créer une culture d'innovation et de collaboration afin d'encourager les nouvelles idées et de les mettre à profit pour le développement de nouvelles technologies qui seront axées sur le rendement afin que les projets se concrétisent en réalisations commerciales.
- Élargir et consolider les capacités (effectif, espace, équipement, matériaux).
- Miser sur la créativité et le talent et maintenir notre avantage concurrentiel, notamment par l'observation attentive des tendances chez la concurrence, sur le marché et auprès des clients.
- Établir et bâtir des partenariats et des relations externes afin d'élargir les ressources, d'accélérer la réalisation des projets et de générer de nouveaux revenus tirés des redevances et des brevets.

6. Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes

Aperçu

Les pièces de circulation canadiennes constituent la ligne commerciale principale de la MRC, responsable de son principal mandat qui consiste à produire, de manière rentable, des pièces canadiennes de qualité supérieure qui répondent aux besoins des Canadiens en matière d'activités commerciales. Ce mandat comprend également la gestion d'un système de distribution complet qui fait en sorte que les pièces sont facilement disponibles dans tout le pays en vue de répondre à la demande.

Après plusieurs années passées à peaufiner le système de distribution canadien, l'efficience et l'efficacité de la solution de gestion des pièces ont attiré l'attention sur la scène internationale. Des pays étrangers se montrent intéressés au savoir-faire de la MRC, ce qui renforce la réputation de la MRC à titre de chef de file mondial en solutions de monnayage.

Historiquement, les pièces de circulation canadiennes ont été fabriquées à l'aide d'alliages, comme le cuivre et le nickel. Depuis 2000, les pièces de circulation canadiennes de 5, 10 et 25 cents sont composées d'acier plaqué multicouche et celle de 1 cent fut convertie au format placage sur zinc ou acier. Les conséquences de l'instabilité des cours des métaux ainsi que les coûts de fabrication des pièces canadiennes s'en trouvent sensiblement réduits, soit de 20 millions de dollars par année.

En 2005, la MRC a lancé un programme de recyclage de pièces, afin d'améliorer l'efficacité de son réseau de distribution et d'accroître l'utilisation de tous les types de pièces. Aujourd'hui, les activités de recyclage ont plus que doublé depuis le programme initial lancé par la MRC, portées par diverses entreprises de recyclage. Par exemple, certaines institutions financières canadiennes expérimentent des projets pilotes de recyclage. Il reste encore à déterminer quelles seront les répercussions de ces projets, mais s'ils réussissent, la demande globale en nouvelles pièces dans le réseau pourrait diminuer encore, de même que la demande en volumes de production futurs.

De plus, la ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes est responsable des activités du programme de récupération des alliages (PRA). Le PRA a été mis sur pied en 2004 pour remplacer les anciennes pièces en alliage blanc par de nouvelles pièces en acier plaqué multicouche, plus durables et sûres. Le programme a commencé avec les pièces de 25 cents et a été élargi en 2007 pour inclure les pièces de 5 et de 10 cents.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Introduire les pièces de 1 $ et de 2 $ plaquées multicouche en 2012 et étendre le PRA.
- Améliorer la détection de la contrefaçon et la sécurité des pièces.
- Maximiser la rentabilité du PRA.
- Collaborer avec le groupe de travail chargé de l'examen du système canadien de paiements :
    - en fournissant des conseils sur l'état, le rôle et les tendances dans les secteurs de la frappe des pièces de circulation et du système de distribution des pièces de circulation canadiennes, en relation au système canadien de paiement;
    - en partageant le résultat des recherches et l'information obtenus sur les systèmes modernes de paiement et les tendances comportementales des consommateurs et des commerçants en matière de paiement;
    - en appuyant le groupe de travail à la demande de ce dernier, pour l'aider à atteindre son but.
- Fournir des conseils au gouvernement sur les questions de monnayage et sur une structure de pièces optimale, et mettre en place de nouvelles technologies à sécurité élevée.
- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité et d'améliorer l'expérience client.
- Établir un Centre d'excellence en R et D.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- Poursuivre les investissements importants en recherche et développement et en innovation.

- Appuyer la ligne commerciale internationale en honorant les contrats de pièces de circulation étrangères.

- Inciter le Comité national des pièces à améliorer le réseau de distribution et à faire en sorte que les pièces continuent à être accessibles aux Canadiens partout au pays.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un environnement qui maintient leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision d'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.

- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.

- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.

- Investir dans la formation pour permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.

Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*. (Les cinq étapes sont un processus permettant d'effectuer le rangement, le nettoyage et la réorganisation d'une zone afin que le travail y soit plus efficace, productif et sécuritaire.)

Objectif stratégique n^{o} 4 : Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des autres parties concernées.

- Lancer un nouveau programme pluriannuel de pièces de circulation commémoratives qui continue d'inspirer les Canadiens à célébrer leur l'histoire, la culture et les valeurs du Canada.

- Traiter les pièces reçues des entreprises de recyclage à gros volumes partout au Canada et veiller à ce que ces pièces soient redistribuées efficacement dans le réseau de distribution, ce qui limite les conséquences sur l'environnement étant donné qu'il n'est pas nécessaire de fabriquer de nouvelles pièces.

- Moderniser les installations de Winnipeg afin de rendre les systèmes et l'équipement écoénergétiques et de réduire l'empreinte carbonique globale. Veiller également à ce que les processus et l'équipement de production soient écologiques.

7. Ligne commerciale internationale

Aperçu

La ligne commerciale internationale communique avec les banques centrales, les autorités monétaires et les ministères des Finances étrangers dans le cadre de l'obtention de contrats pour la production et la fourniture de pièces de circulation étrangères, de pièces numismatiques, de flans prêts à frapper, de médailles, de médaillons et de jetons destinés à une clientèle mondiale.

La ligne commerciale internationale gère également l'octroi de licences pour la technologie de placage brevetée de la MRC. De plus, elle ouvre de nouveaux marchés aux produits et aux services de consultation de la MRC et contribue à mettre à profit les plus récentes avancées en matière de produits et de procédés provenant d'autres divisions de la MRC.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Offrir des services de marketing de la MRC.
- Mettre au point des services-conseils ponctuels pour répondre aux demandes de services supplémentaires des clients, au besoin.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- Veiller à mettre en place une formation de haut niveau de l'effectif de vente.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un environnement qui maintient leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision d'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.

- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.

- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.

- Investir dans la formation afin de permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.

- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*.

8. Ligne commerciale des produits numismatiques, articles de collection et médailles

Aperçu

Cette ligne commerciale propose des produits de qualité distinctifs, notamment des pièces de collection, des médailles et des accessoires numismatiques qu'elle vend à des clients canadiens et internationaux. Les produits numismatiques sont faits de métaux précieux et ils se distinguent par les technologies novatrices et le savoir-faire auxquels ils font appel. Parmi ces technologies, mentionnons les hologrammes, le placage sélectif, les images peintes et les cristaux enchâssés.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Commercialiser et promouvoir de nouvelles offres, y compris des articles numismatiques uniques.
- Continuer d'explorer et de développer les possibilités de produits personnalisés.
- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue afin de maximiser la productivité et de réduire au minimum les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- Écouter régulièrement l'opinion du client et y réagir; s'assurer que les attentes sont remplies en ce qui a trait aux produits, à la marque et aux promesses de service.
- Poursuivre le développement du récent programme de fidélisation du Club des Maîtres pour les clients représentant une valeur élevée, et en optimiser la valeur.

- Élargir les capacités du Centre au service du client en ce qui a trait aux appels sortants.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un environnement qui maintient leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision d'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.

- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.

- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.

- Investir dans la formation afin de permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.

- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*.

9. Ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage

Aperçu

La ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage propose à sa clientèle des solutions intégrées pour répondre à leurs besoins en affinage des métaux précieux de l'or et de l'argent et en post-affinage (produits d'investissement). Cette stratégie permet à la MRC d'offrir des produits post-affinage très demandés, notamment une gamme de pièces Feuille d'érable en or, Feuille d'érable en argent, Feuille d'érable en palladium et Feuille d'érable en platine d'une grande pureté, des plaquettes et des lingots, de même que des granules utilisés en bijouterie et dans des applications industrielles.

Les produits d'investissement sont vendus à des commerçants de métaux précieux, des banques, des marchands de monnaie ainsi qu'à des gouvernements étrangers. Les principales exigences des clients sont : la réputation, la marque, l'appui gouvernemental, l'accessibilité des stocks, la livraison en temps opportun, les incitatifs marketing, le traitement rapide des commandes, la sélection de produits ainsi que la souplesse du service à la clientèle.

Les services d'affinage intégrés de la MRC incluent notamment des services de titrage, d'entreposage sécuritaire ainsi qu'une variété de produits post-affinage. Les services d'affinage sont vendus aux mines, aux marchands récupérateurs, aux institutions financières et aux entreprises industrielles. Les principales exigences de ces clients sont : les résultats et le règlement du titrage en temps opportun, la liquidité, l'entreposage sûr, la variété des produits post-affinage, de même qu'un service crédible et fiable. L'affinerie fournit des services d'affinage et d'entreposage depuis 1911. Pour souligner le centenaire de l'affinerie, la MRC a lancé un ensemble exclusif composé de pièces Feuille d'érable en or de 1 once, 1/4 once, 1/10 once et 1/20 once à double millésime (1911-2011), ainsi qu'un médaillon commémoratif en argent pur plaqué or. Le médaillon arborait une image des majestueuses installations de la MRC à Ottawa.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Miser sur des initiatives d'entreprise allégée et d'amélioration continue ainsi que sur l'investissement de capitaux pour accroître l'efficacité, réduire les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité, améliorer l'expérience client et améliorer la santé et la sécurité.

- Mettre en œuvre un système PRE pour améliorer la production de rapport, les contrôles et la rentabilité générale de l'affinerie.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- Mettre au point et promouvoir des produits et services uniques qui font ressortir la qualité, l'innovation et la réputation mondiale de la MRC.

- Examiner l'aménagement et l'équipement de l'affinerie de la MRC en vue d'en faire une installation « de classe mondiale ».

- Accroître le soutien aux ventes afin d'améliorer le service à la clientèle.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un environnement qui maintient leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision d'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.

- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.

- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.

- Investir dans la formation afin de permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.

- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*.

10. Autres divisions et sections de l'entreprise

Aperçu

La division des Ressources humaines (RH) se compose des trois sections suivantes : Ressources humaines, Santé et Sécurité et Système qualité. Cette division fournit les services suivants :

- Facilite la gestion stratégique des ressources humaines de la MRC afin que cette dernière soit en mesure d'atteindre ses objectifs d'affaires tout en aidant les employés à réaliser leurs aspirations personnelles et professionnelles.
- Fournit des conseils et de l'orientation dans les secteurs de la santé et de la sécurité et veille à la conformité aux lois applicables et aux pratiques exemplaires afin de promouvoir une culture dynamique en matière de santé et de sécurité.
- Aide les divers secteurs opérationnels de la MRC à établir des normes de qualité afin que la MRC satisfasse aux attentes de ses clients. Ces initiatives sont documentées et consignées dans le système de gestion de la qualité de la MRC (SAGE). De plus, toutes les procédures mises en œuvre pour assurer la qualité, dont les améliorations précisées, font l'objet d'un suivi et d'un rapport relativement à l'utilisation des méthodes de fabrication moderne et aux principes de la norme ISO 9001 : 2008, afin que les attentes des clients soient satisfaites de manière constante et durable et en temps opportun.

La division des Finances et de l'administration se compose de quatre sections : Finances, Approvisionnement de l'entreprise, Trésorerie et Gestion du risque et Technologies de l'information. Cette division fournit les services suivants :

- Veille à l'intégrité et à la transparence de toutes les données financières et de tous les dossiers.
- Fournit les rapports et les indicateurs de rendement aux cadres supérieurs en temps opportun, lesquels renferment les renseignements financiers essentiels à la réalisation de la vision de l'entreprise.
- Élabore et tient à jour les politiques, principes, pratiques et procédures comptables de l'entreprise afin de veiller à la conservation des actifs et à la bonne gestion de la trésorerie.

- Fournit un processus d'acquisition efficace en matière de biens et services aux lignes commerciales et aux autres divisions avec l'objectif d'appuyer le mandat commercial de l'entreprise.

- Assure l'administration d'un processus de soumissions et d'appels d'offres concurrentiel et équitable, libre de pratiques commerciales biaisées et qui protège l'image de probité de l'entreprise.

- Crée et préserve le patrimoine de l'entreprise en protégeant son actif financier et matériel, en gérant les risques financiers et commerciaux et en réalisant des revenus de placement.

- Fournit à l'entreprise des services relatifs aux systèmes d'information et est responsable du soutien technique courant des installations informatiques et des systèmes de communication, ainsi que de la mise en œuvre de nouvelles technologies et applications.

La division des Affaires générales et juridiques se compose des quatre sections suivantes : Services juridiques, Protection, Affaires générales et Services linguistiques et Langues officielles. Cette division fournit les services suivants :

- Fournit des avis et des conseils juridiques, interprète les lois et les règlements applicables à la MRC, communique les nouvelles lois en vigueur, déploie la politique sur les actes répréhensibles de l'entreprise, veille à ce que l'entreprise respecte toutes les exigences juridiques et réglementaires, coordonne la soumission de rapports et de documents obligatoires au Parlement, rédige des ébauches de contrats de portée nationale ou internationale et participe aux négociations, veille à l'enregistrement des brevets, des marques de commerce et des dessins industriels, et supervise les questions de litige.

- Assume la responsabilité de l'état de sécurité de l'organisation, physique et non physique.

- Offre des services de secrétariat et de soutien technique au Conseil d'administration de la MRC et offre du soutien administratif au bureau du Président et au Comité exécutif.

- Protège, gère les demandes et génère des fonds découlant de l'utilisation de la propriété intellectuelle de la MRC, gère la politique de conformité en matière de communication publicitaire, gère l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et gère

les relations gouvernementales en assurant le lien avec le Cabinet du ministre et d'autres organismes centraux.

- Assure des services linguistiques de grande qualité (traduction, adaptation, révision, relecture et interprétation consécutive, gestuelle et simultanée, ainsi que formation), offrant du soutien à l'ensemble des activités de marketing et de ventes, ainsi que des activités internes et commerciales de la MRC. Permet aussi à l'entreprise de remplir son mandat social envers la population canadienne dans le cadre élargi de sa responsabilité sociale d'entreprise et conformément à la *Loi sur les langues officielles*.

Les services d'Ingénierie et d'Environnement de la division des Opérations de la MRC sont responsables d'offrir des conseils et de l'orientation en matière de gestion environnementale, d'assurer la conformité aux lois applicables et aux pratiques exemplaires et de veiller à ce que les activités ne nuisent pas aux employés, au public et au milieu naturel. Ils sont également responsables d'offrir du soutien technique pour la construction, l'équipement et les processus de fabrication à Ottawa, de même que pour les essais de produits.

La division des Opérations inclut aussi les services d'Amélioration continue et de Planification des opérations de l'entreprise et met en œuvre des améliorations à l'échelle des processus de fabrication et d'affaires de la MRC, offrant entre autres de la formation, du soutien et des initiatives de perfectionnement des processus visant à améliorer la capacité dans une optique de croissance durable, à augmenter la productivité et les marges d'exploitation et à mettre en place une culture axée sur l'évaluation, l'amélioration et la collaboration.

La division collabore avec l'effectif de la MRC pour perfectionner les capacités selon une approche d'entreprise *allégée* et selon le cadre d'agilité en leadership (*leadership agility*). Elle intègre des activités de planification opérationnelle menant à une meilleure harmonisation de toutes les fonctions et lignes commerciales. Elle déploie un cadre amélioré de collaboration avec toutes les lignes commerciales et les fonctions de soutien, aidant à la planification de la coordination, à l'exécution, à la surveillance d'initiatives clés sélectionnées et à la mesure du rendement, en vue de réaliser les stratégies d'affaires.

Situation actuelle

Pour 2012, la division des RH aura comme priorités stratégiques d'accroître la capacité de la MRC d'attirer les meilleurs talents, de poursuivre la mise en œuvre de son plan de relève pour les postes clés et de mettre en place une stratégie complète de perfectionnement et de gestion des talents qui sera harmonisée avec les besoins des quatre lignes commerciales de l'entreprise et ses besoins généraux.

La division continuera d'orienter les efforts de la MRC afin de fournir un milieu de travail sain et sécuritaire à ses employés grâce à un leadership efficace, à la formation et au perfectionnement.

De plus, la division des RH collaborera avec une équipe interfonctionnelle pour mettre en place des processus et des activités afin de promouvoir la mobilisation des employés dans l'ensemble de l'entreprise.

Elle prévoit également mettre en place une solution intégrée (ressources humaines/paie/ temps et présences) performante au niveau des opérations afin de fournir une source d'information stratégique de gestion à la MRC.

Enfin, le groupe Système qualité de la division des RH aidera les divers collaborateurs internes de la MRC à maintenir la certification ISO 9001:2008 dans les installations d'Ottawa et de Winnipeg. L'équipe Système qualité va également passer en revue ses activités afin de s'assurer que celles-ci sont harmonisées avec ses objectifs stratégiques.

La division des Finances et de l'administration poursuit la mise en œuvre d'un programme complet et robuste de gestion du risque de l'entreprise (GRE).

De plus, la division des Finances et de l'administration continuera d'enregistrer des gains au niveau du rendement grâce à son nouveau système consolidé de Planification des ressources de l'entreprise (PRE) et à mettre en œuvre proactivement des stratégies de couverture visant à protéger la rentabilité de la MRC relativement à sa position sur les marchés du change, des métaux précieux et de la récupération des métaux de base.

Les priorités stratégiques de la division des Affaires générales et juridiques seront de continuer à se concentrer sur les niveaux de service à la clientèle du point de vue des services juridiques, de la protection, des affaires générales et des services linguistiques.

Une nouvelle politique environnementale reconnaît le fait que la protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources et de l'énergie sont des éléments essentiels pour assurer le bien-être des générations futures et sont inscrites dans les valeurs et les principes organisationnels de la MRC. Dans cette politique, la MRC s'est

engagée à minimiser et à éliminer, dans la mesure du possible, les conséquences qu'ont ses activités commerciales sur l'environnement.

Les mesures prises pour soutenir l'environnement sont le recyclage, la promotion d'activités vertes, des essais en environnement et l'information environnementale, la conservation et des améliorations aux installations.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

Objectif stratégique n^{o} 1 : Générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche et développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC.

- Harmoniser les ressources humaines, les programmes et la culture organisationnelle avec les objectifs opérationnels de la MRC et avec sa vision qui consiste à devenir la meilleure Monnaie du monde au chapitre de la rentabilité.

- Poursuivre la mise en œuvre du programme de planification de la relève de la MRC afin de repérer les candidats à la relève et de les former pour les postes clés au moyen d'une variété d'outils, notamment les programmes d'acquisition d'expérience de travail, les programmes d'apprentissage officiels, les programmes de mentorat et autres.

- Fournir le soutien et les outils pour aider à transformer la MRC en une entreprise orientée marketing. Harmoniser les programmes axés sur les ressources humaines et les gens avec la marque de la MRC, une fois celle-ci définie.

- Amorcer l'élaboration d'une stratégie complète de formation et de gestion du talent afin que la MRC joue un rôle proactif et favorise l'épanouissement du talent au sein de son personnel et qu'elle soit sensible aux aspirations professionnelles individuelles.

- Poursuivre la mise en œuvre de solutions visant à assurer la flexibilité de l'effectif, afin qu'il puisse répondre en temps opportun et de manière efficace aux exigences en constante évolution de la clientèle.

- Mettre en œuvre des stratégies pour accroître l'imputabilité au sein de la culture organisationnelle de la MRC et promouvoir une culture du rendement.

- Poursuivre l'amélioration du processus de planification de l'effectif de la MRC afin de veiller à ce que la croissance et le développement de l'effectif s'effectuent en

harmonie avec les impératifs et la rentabilité de l'entreprise, les changements démographiques et autres.

- Élargir la formation en matière de principes et d'outils axés sur l'entreprise allégée, ainsi que leur distribution, ce qui permet aux employés de continuer à apporter des améliorations de petite et grande envergure qui ont une incidence quantifiable et durable sur la rentabilité de l'entreprise.

- Gérer les programmes de flux de trésorerie et de financement pour combler les besoins en fonds de roulement et en dépenses d'investissement.

- Poursuivre l'amélioration du programme de gestion du risque de l'entreprise afin de répondre aux besoins changeants et au profil de risque de la MRC.

- Poursuivre les analyses stratégiques des possibilités de nouvelles entreprises communes et des investissements importants en actifs.

- Mettre en œuvre de manière proactive des programmes de couverture avisés pour protéger la rentabilité de la MRC.

- Assurer une protection de haut niveau.

- Sauvegarder et protéger la propriété intellectuelle de la MRC et en tirer des revenus.

Objectif stratégique n^{o} 2 : Satisfaire ou surpasser les attentes des clients au chapitre de la qualité, du service et de la valeur.

- En collaboration avec d'autres intervenants, définir et mettre en œuvre la vision, le plan, les compétences, les incitatifs et les ressources pour instaurer des initiatives d'amélioration *allégées* et une culture d'amélioration continue à l'échelle de la MRC.

- Maintenir la certification ISO 9001 aux installations d'Ottawa et de Winnipeg et réaliser la mise en œuvre complète du système de gestion de la qualité amélioré qui devrait permettre de résoudre plus rapidement et de manière durable les problèmes liés à la qualité et ainsi améliorer la satisfaction de la clientèle.

Objectif stratégique n^{o} 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés.

- S'appuyer sur les résultats du sondage auprès des employés pour apporter des améliorations ciblées aux pratiques en matière de gestion des ressources humaines, visant à accroître la satisfaction et la mobilisation des employés et ainsi permettre à la MRC d'améliorer sa position actuelle au classement des meilleurs employeurs au Canada.

- Veiller à l'élaboration, à la mise en œuvre et au maintien de politiques et de programmes en matière de santé et sécurité dans l'ensemble de l'entreprise, conformément aux exigences réglementaires, aux normes sectorielles et aux pratiques exemplaires de gestion, afin de poursuivre la mise en place d'une culture solide et dynamique en matière de santé et de sécurité à la MRC.

- Investir dans la formation et le perfectionnement des employés de la MRC, plus particulièrement dans les domaines fondamentaux suivants : recherche et développement, leadership, marketing, travail d'équipe et amélioration continue.

- Maintenir de bonnes relations avec les employés grâce à une communication ouverte avec les représentants syndicaux et les employés non syndiqués.

- Prendre des mesures pour intégrer les principes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi sur le multiculturalisme* aux procédures et programmes.

- Soutenir la prestation et l'application continuelle des cinq étapes (« 5S ») dans l'ensemble de l'organisation afin de créer un environnement plus sécuritaire et plus productif qui favorise la mobilisation des employés et améliore leur satisfaction.

Objectif stratégique n^{o} 4 : Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des autres parties concernées.

- S'assurer que les activités commerciales de la MRC n'ont aucun effet défavorable sur le milieu naturel ni sur la santé et la sécurité des employés et du grand public.
- S'assurer que la MRC respecte les lois relatives à la santé, la sécurité et l'environnement.

11. RCMH – MRCF Inc

Aperçu

En 2001, le Conseil d'administration a étudié et approuvé une stratégie de développement commercial destinée à ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux et à diversifier les sources de revenus de la MRC. Cette stratégie énonçait les objectifs, les critères et les aspects visés par le développement commercial ainsi que les éléments des processus et de la planification qui seraient nécessaires pour réaliser le projet. La stratégie distinguait quatre champs d'activité : la création de coentreprises potentielles pour la distribution des pièces de collection, l'intégration verticale stratégique, le marketing direct et le commerce électronique et les produits et services nécessitant un environnement hautement sécurisé.

En 2002, la MRC a formé une coentreprise avec le Groupe International Travelway Inc. (TGI), par l'intermédiaire de sa filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., afin de chercher de nouveaux débouchés et de poursuivre son intégration verticale. L'entente prévoit que la filiale de la MRC détient 50 % de Services Spécialisés TGM Inc. (TGM).

Situation actuelle

En 2008, la MRC et TGI ont convenu mutuellement que la structure et le modèle commercial de TGM ne servaient pas efficacement les intérêts des parties. Les deux parties ont donc convenu de réduire progressivement les opérations du partenariat TGM et d'établir plutôt entre la MRC et TGI un partenariat de fournisseur stratégique. Comme prévu, la réduction progressive des opérations de la coentreprise TGM a été effectuée en 2009 et un dividende a été versé à RCMH-MRCF Inc. à la suite de la réduction des opérations.

RCMH-MRCF ne présente donc aucune activité en cours pour le moment, et il n'y en a pas de prévu pour la période visée par la planification.

12. Gestion financière

Gestion du risque financier

La MRC a élaboré diverses politiques portant sur la gestion du risque financier. Toutes ces politiques sont conformes aux Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État; elles ont été soumises à l'examen de la haute direction et approuvées par notre conseil d'administration. Ces politiques sont soumises régulièrement à un examen et sont mises à jour au besoin pour présentation au Conseil et approbation. De plus, le vérificateur interne de la Monnaie et le Bureau du vérificateur général ont examiné et vérifié nos diverses politiques à la lumière de nos activités de gestion du risque financier. Outre les politiques, divers processus, procédures ou systèmes sont en place pour aider à repérer et à évaluer les risques à gérer, ainsi que pour les surveiller et en faire état aux divers intervenants.

La Monnaie a entrepris des activités de couverture qui incluent notamment la gestion des opérations de change, des taux d'intérêts, des risques associés aux métaux de base et aux métaux précieux. La Monnaie ne fait pas de spéculation en prenant des risques d'exposition ou en se mettant dans une position que ne justifierait aucun besoin sous-jacent. En fait, elle irait ainsi à l'encontre de ses propres politiques. Nos activités de couverture sont mises en œuvre uniquement pour protéger les résultats financiers de la Société. Les activités de couverture sont comptabilisées à la valeur de marché au besoin.

La Monnaie pourrait détenir des placements sous forme de produits du marché monétaire à court terme qui sont conformes à la politique du Conseil en matière de placements. Cette politique est conforme aux Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État.

Hypothèses clés

Cette section donne un aperçu des états financiers pro forma de la MRC échelonnés sur cinq ans. Ce plan financier sur cinq ans est fondé sur les hypothèses économiques et les bases de planification énumérées ci-dessous :

- les augmentations salariales hypothétiques aux taux en vigueur et le taux d'inflation hypothétique sont établis par rapport aux coûts fixes, généraux et ceux des lignes commerciales;
- les gains de productivité atteints en 2011 réalisés pendant la période visée par la planification par les initiatives allégées et autres;
- taux de change de 0,97 $CAN / 1 $US.
- les prix des métaux précieux à l'once en dollars canadiens sont estimés à 1 746 $ pour l'or, à 1 843 $ pour le platine et à 38,80 $ pour l'argent;
- les prix des métaux de base au kilo en dollars canadiens sont estimés à 24,25 $ pour le nickel, à 9,70 $ pour le cuivre, à 2,43 $ pour le zinc et à 1,38 $ pour l'acier;
- la MRC a l'intention de satisfaire une partie de ses besoins en immobilisations par l'intermédiaire du financement par emprunts à long terme;
- l'intérêt des prêts est calculé en fonction des prêts en cours à la fin de chaque année;
- les taux d'intérêt en vigueur utilisés pendant la totalité de la période visée par la planification;
- des dépenses liées au budget des immobilisations de 2012 de 71 millions de dollars;
- le versement d'impôts et de dividendes au cours de la période visée par la planification.

Principes comptables généralement reconnus (PCGR)

A. Adoption de nouvelles normes comptables – situation actuelle

Transition aux IFRS

La Société a adopté les IFRS le 1er janvier 2011, et la transition se fera à compter du 1er janvier 2010. Avant l'adoption des IFRS, la Société établissait ses états financiers consolidés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (« PCGR du Canada ») antérieurs. Les premiers états financiers consolidés annuels de la Société établis conformément aux IFRS seront publiés pour l'exercice qui se terminera le 31 décembre 2011.

IFRS 1 exige que les mêmes méthodes comptables soient appliquées pour toutes les périodes présentées et que ces méthodes soient conformes aux IFRS en vigueur à la fin de l'exercice de conversion, soit le 31 décembre 2011 pour la Société. Elle préparera en dernier ressort son état consolidé de la situation financière d'ouverture en appliquant les IFRS existants à compter de la date d'entrée en vigueur du 31 décembre 2011 ou à une date antérieure.

Choix initiaux au moment de l'adoption

Choix des exemptions à l'application rétroactive intégrale

Lors de la préparation des présents états financiers consolidés conformément à IFRS 1, la Société a appliqué certaines des exemptions optionnelles à l'application intégrale des IFRS. Les exemptions optionnelles qui ont été appliquées sont décrites ci-dessous**.**

i) Juste valeur ou réévaluation en tant que coût présumé

IFRS 1 offre aux entités l'exemption optionnelle de réévaluer une immobilisation corporelle, un immeuble de placement ou une immobilisation incorporelle à la date de transition aux IFRS à sa juste valeur et d'utiliser ensuite cette juste valeur en tant que coût présumé.

La Société a donc choisi d'utiliser la juste valeur en tant que coût présumé pour tous les édifices. Elle appliquera de manière rétrospective IAS 16, IAS 38 et IAS 40 pour les terrains, le matériel, les immobilisations incorporelles et l'immeuble de placement à la date de transition.

ii) Avantages du personnel

IFRS 1 offre aux entités l'option de choisir de comptabiliser tous les écarts actuariels cumulés qui étaient différés selon les PCGR du Canada dans les résultats non distribués d'ouverture à la date de transition. La Société a donc choisi de comptabiliser tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition dans les résultats non distribués d'ouverture pour ses régimes de retraite.

iii) Contrats de location

Lorsqu'un nouvel adoptant a déterminé, selon le référentiel comptable antérieur, si un accord contenait un contrat de location et que sa détermination était conforme à celle imposée par IFRIC 4, à ceci près qu'elle a été faite à une date autre que celle requise par IFRIC 4, il n'est pas tenu de refaire cette détermination lorsqu'il adopte les IFRS. Pour que la détermination faite par le nouvel adoptant selon le référentiel comptable antérieur puisse être considérée comme conforme à celle du référentiel comptable antérieur, elle doit avoir abouti au même résultat que celui obtenu en appliquant IAS 17, Contrats de location, et IFRIC 4. La Société a choisi d'appliquer les dispositions transitoires énoncées dans IFRIC 4.

iv) *Coûts d'emprunt*

La Société a choisi d'appliquer les dispositions provisoires énoncées dans IAS 23, Coûts d'emprunt, pour désigner la date de transition comme la date de commencement pour l'incorporation des coûts d'emprunt dans le coût des actifs qualifiés, tel que le définit la norme comptable.

v) *Participations dans des filiales, des entités contrôlées conjointement et des entreprises associées*

La Société a choisi de comptabiliser son placement dans RCMH-MRCF à la valeur comptable aux termes du référentiel comptable antérieur.

Exceptions obligatoires à l'application rétroactive

Lors de l'établissement des présents états financiers consolidés conformément à IFRS 1, la Société a appliqué les exceptions obligatoires à l'application rétroactive intégrale des IFRS. Les exceptions obligatoires à l'application rétroactive intégrale des IFRS sont décrites ci-dessous.

i) Comptabilité de couverture

La comptabilité de couverture peut seulement s'appliquer de manière prospective à compter de la date de transition aux transactions satisfaisant les conditions requises pour la comptabilité de couverture selon IAS 39, Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, à cette date. Les relations de couverture ne peuvent pas être désignées rétroactivement et la documentation fournie à l'appui ne peut être créée rétroactivement.

Si, avant la date de transition aux IFRS, une entité avait désigné une transaction comme étant une couverture mais que la couverture ne répond pas aux conditions requises pour la comptabilité de couverture selon IAS 39, l'entité doit cesser la comptabilité de couverture. Les transactions conclues avant la date de transition aux IFRS ne doivent pas être désignées rétrospectivement comme couvertures.

Par conséquent, seules les relations de couverture satisfaisant les conditions requises pour la comptabilité de couverture à la date de transition sont comptabilisées comme couvertures dans les résultats de la Société selon les IFRS. Tous les dérivés ne satisfaisant pas les conditions requises pour la comptabilité de couverture selon IAS 39 sont comptabilisés comme instruments financiers détenus à des fins autres que de couverture. Tous les dérivés, répondant on non aux conditions requises pour la comptabilité de couverture selon IAS 39, ont été évalués à la juste valeur et comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière.

ii) Décomptabilisation d'actifs financiers et de passifs financiers

Un nouvel adoptant doit appliquer de manière prospective les dispositions de décomptabilisation d'IAS 39, Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation, aux transactions réalisées à compter de la date de transition. En d'autres termes, si un nouvel adoptant a décomptabilisé des actifs financiers non dérivés ou des passifs financiers non dérivés selon le référentiel comptable antérieur par suite d'une transaction réalisée avant le 1er janvier 2004, il ne doit pas comptabiliser ces actifs et ces passifs selon les IFRS (sauf s'ils répondent aux conditions de comptabilisation à la suite d'une transaction ou d'un événement ultérieur).

La Société n'a comptabilisé aucun actif financier ni passif financier à la date de transition qui avait été décomptabilisé selon le référentiel comptable antérieur.

iii) Estimations

Les connaissances a posteriori n'ont pas été utilisées pour créer ou corriger les estimations et, par conséquent, les estimations établies antérieurement par la Société selon le référentiel comptable antérieur sont cohérentes avec leur application selon les IFRS.

Rapprochements entre les PCGR du Canada et les IFRS

Rapprochement des capitaux propres

Le tableau suivant présente le rapprochement entre les capitaux propres de la Société présentés selon le référentiel comptable antérieur et ses capitaux propres présentés selon les IFRS à la date de transition.

		Au	
(non audité)		31 décembre	1er janvier
(milliers de $ CA)	Notes	2010	2010
Capitaux propres selon le référentiel comptable antérieur		**238 653 $**	**209 911 $**
Différences donnant lieu à l'augmentation (la diminution) des résultats non distribués			
Immobilisations corporelles	(i)	9 793	9 878
Avantages du personnel	(ii)	(1 574)	(1 896)
Impôt sur le bénéfice	(iii)	34	34
Charges à payer	(iv)	(8 210)	(8 210)
Bien de placement	v)	236	236
Total des ajustements des capitaux propres		**279 $**	**(42) $**
Total des capitaux propres selon les IFRS		**238 932 $**	**209 953 $**

Rapprochement du bénéfice

Le tableau suivant présente le rapprochement entre le résultat de la Société présenté selon le référentiel comptable antérieur et son résultat présenté selon les IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

(non audité)		Exercice clos le
(milliers de $ CA)	Notes	31 décembre 2010
Bénéfice net selon le référentiel comptable antérieur		**33 751 $**
Différences augmentant (diminuant) le résultat :		
Amortissement sur immobilisations	(i)	(84)
Avantages sociaux futurs	(ii)	321
Impôt sur le bénéfice	(iii)	-
Résultat selon les IFRS		**33 988 $**
Total des capitaux propres selon les IFRS		**238 932 $**

Rapprochement des autres éléments du résultat étendu

Le tableau suivant présente le rapprochement entre les autres éléments du résultat étendu de la Société présentés selon le référentiel comptable antérieur et ses autres éléments du résultat étendu présentés selon les IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

(non audité)		Exercice clos le
(milliers de $ CA)	Notes	31 décembre 2010
Autres éléments du résultat global selon le référentiel comptable antérieur		**1 991 $**
Différences augmentant (diminuant) le résultat global :		
Gains actuariels liés aux régimes de retraite	(ii)	262
Impôt sur le bénéfice	(iii)	-
Total des autres éléments du résultat global selon les IFRS		**2 253 $**

Rapprochement de l'état consolidé de la situation financière, en date du 1er janvier 2010

(non audité) *(milliers de $ CA)*	Notes	**Soldes selon le référentiel comptable antérieur**	Ajustements IFRS	**Solde IFRS**
Actifs				
Actifs à court terme				
Trésorerie		**76 956 $**	$	**76 956 $**
Créances		**29 939**	-	**29 939**
Frais payés d'avance		**1 663**	-	**1 663**
Stocks		**55 172**	-	**55 172**
Actifs dérivés		**1 054**	-	**1 054**
Actifs à court terme totaux		**164 784**	-	**164 784**
Actifs dérivés		**352**	-	**352**
Immobilisations corporelles	(i)	**134 004**	9 878	**143 882**
Bien de placement	v)	**-**	236	**236**
Immobilisations incorporelles		**10 744**	-	**10 744**
Actifs totaux		**309 884 $**	10 114 $	**319 998 $**
Passif et capitaux propres				
Passif				
Passif à court terme				
Créditeurs et charges à payer	(ii,iv)	**46 161 $**	8 210 $	**54 371 $**
Emprunts		**5 169**	-	**5 169**
Produits différés		**5 411**	-	**5 411**
Avantages sociaux futurs		**1 005**	-	**1 005**
Impôts sur les bénéfices à payer		**8 778**	-	**8 778**
Passifs dérivés		**3 803**	-	**3 803**
Passif à court terme total		**70 327**	8 210	**78 537**
Emprunts		**11 972**	-	**11 972**
Impôts différés	(iii)	**7 254**	(34)	**7 220**
Avantages sociaux futurs	(ii)	**10 420**	1 896	**12 316**
Passif total		**99 973**	10 072	**110 045**
Avoir de l'actionnaire				
Capital-actions (autorisé et émis, 4 000 actions non cessibles)		**40 000**	-	**40 000**
Bénéfices non répartis		**171 612**	42	**171 654**
Cumul des autres éléments du résultat étendu		**(1 701)**	-	**(1 701)**
Total des capitaux propres		**209 911**	42	**209 953**
Total du passif et des capitaux propres		**309 884 $**	10 114 $	**319 998 $**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Rapprochement de l'état consolidé de la situation financière, en date du 31 décembre 2010

(non audité) *(milliers de $ CA)*	Notes	**Soldes selon le référentiel comptable antérieur**	Ajustements IFRS	**Solde IFRS**
Actifs				
Actifs à court terme				
Trésorerie		**86 045 $**	- $	**86 045 $**
Créances		**19 719**	-	**19 719**
Frais payés d'avance		**909**	-	**909**
Impôt sur les bénéfices exigibles		**2 548**	-	**2 548**
Stocks		**84 672**	-	**84 672**
Actifs dérivés		**1 785**	-	**1 785**
Actifs à court terme totaux		**195 678**	-	**195 678**
Actifs dérivés		**306**	-	**306**
Immobilisations corporelles	(i)	**136 393**	9 793	**146 186**
Bien de placement	v)	**-**	236	**236**
Immobilisations incorporelles		**6 986**	-	**6 986**
Actifs totaux		**339 363 $**	10 029 $	**349 392 $**
Passif et capitaux propres				
Passif				
Passif à court terme				
Créditeurs et charges à payer	(ii,iv)	**48 949 $**	8 210 $	**57 159 $**
Emprunts		**1 506**	-	**1 506**
Produits différés		**14 465**	-	**14 465**
Avantages sociaux futurs		**664**	-	**664**
Passifs dérivés		**1 907**	-	**1 907**
Passif à court terme total		**67 491**	8 210	**75 701**
Emprunts		**10 468**	-	**10 468**
Impôts différés	(iii)	**11 544**	(34)	**11 510**
Avantages sociaux futurs	(ii)	**11 207**	1 574	**12 781**
Passif total		**100 710**	9 750	**110 460**
Avoir de l'actionnaire				
Capital-actions (autorisé et émis, 4 000 actions non cessibles)		**40 000**	-	**40 000**
Bénéfices non répartis		**198 363**	279	**198 642**
Cumul des autres éléments du résultat étendu		**290**	-	**290**
Total des capitaux propres		**238 653**	279	**238 932**
Total du passif et des capitaux propres		**339 363 $**	10 029 $	**349 392 $**

Rapprochement de l'état consolidé du résultat étendu

Période de douze mois terminée le 31 décembre 2010

(non audité) *(milliers de $ CA)*	**PCGR antérieurs**	Ajustements IFRS	**IFRS**
Revenus	**2 209 577 $**	$ -	**2 209 577 $**
Coût des produits vendus	**2 050 425**	12 132	**2 062 557**
Bénéfice brut	**159 152**	(12 132)	**147 020**
Autres charges d'exploitation			
Marketing et Communications	**50 939**	-	**50 939**
Administration	**45 048**	3 467	**48 515**
Amortissement	**15 836**	(15 836)	**-**
Autres charges d'exploitation	**111 823**	(12 369)	**99 454**
Résultat opérationnel	**47 329**	237	**47 566**
Écarts de change nets	**(1 251)**	-	**(1 251)**
Charges financières, nettes			
Produits financiers	**811**	-	**811**
Charges financières	**(369)**	-	**(369)**
Charges financières, nettes	**442**		**442**
Résultat avant impôt sur le résultat	**46 520**	237	**46 757**
Charge fiscale	**(12 769)**	-	**(12 769)**
Résultat de la période	**33 751**	237	**33 988**
Autres éléments du résultat étendu			
Profits nets (pertes nettes) sur couvertures de flux de trésorerie	**243**	-	**243**
Profits nets (pertes nettes) sur couvertures de flux de trésorerie porté(e)s au résultat net	**1 748**	-	**1 748**
Écarts actuariels nets sur les régimes de retraite à prestation déterminées	**-**	262	**262**
Autres éléments du résultat étendu, net d'impôt	**1 991**	262	**2 253**
Résultat étendu total	**35 742 $**	499 $	**36 241 $**

i. Immobilisations corporelles

Édifices

Selon le référentiel comptable antérieur, les édifices étaient comptabilisés au coût. Comme mentionné dans la section libellée « Choix des exemptions à l'application rétroactive intégrale », la Société a choisi d'utiliser la juste valeur de 62,9 millions de dollars en tant que coût présumé pour les édifices à la date de transition aux IFRS. La juste valeur des édifices a été établie en fonction d'une réévaluation effectuée par des évaluateurs indépendants. L'ajustement total représente une augmentation de 6,5 millions de dollars de la valeur comptable des édifices présentée selon le référentiel comptable antérieur. La Société a choisi d'appliquer la méthode du coût pour comptabiliser les édifices de façon continue après la date de transition.

IAS 16 exige que chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément soit amortie séparément. La comptabilité par composantes employée dans IAS 16 n'a jamais été appliquée par la Société en vertu du référentiel comptable antérieur.

L'application rétroactive de cette méthode comptable n'a aucune incidence sur l'édifice parce que la Société a choisi d'utiliser la juste valeur en tant que coût présumé pour les édifices à la date de transition aux IFRS. Toutefois, la séparation des composantes sera appliquée prospectivement pour les édifices après la date de transition aux IFRS. Un évaluateur qualifié et indépendant sera embauché pour aider à séparer les composantes et à déterminer la juste valeur des édifices.

Matériel

La Société n'a pas choisi la juste valeur en tant que coût présumé pour l'usine et le matériel, ce qui fait en sorte qu'elle a appliqué rétroactivement IAS 16 pour tous les autres éléments de ses immobilisations corporelles. Selon le référentiel comptable antérieur, le matériel était amorti au niveau de la catégorie d'actif. L'application rétroactive d'IAS 16 a entraîné la séparation des composantes du matériel.

Dans le cadre de ce processus, les ingénieurs de la Société ont identifié les différentes composantes significatives. Par la suite, la durée d'utilité estimée a été établie pour chacune des composantes nouvellement identifiées. La séparation rétroactive des composantes a entraîné un ajustement de 3,6 millions de dollars de la valeur aux livres à la date de transition.

La Société a choisi d'appliquer la méthode du coût pour comptabiliser le matériel de façon continue après la date de transition.

Aucun actif de remplacement significatif n'a été identifié à la date de transition qui résulterait dans la décomptabilisation d'actifs supplémentaires la date de transition ou en 2010.

ii. Avantages du personnel

Écarts actuariels

Selon le référentiel comptable antérieur, les écarts actuariels découlant de l'établissement de la valeur présente d'une obligation au titre des prestations constituées et de la juste valeur de l'actif du régime sont comptabilisés de façon systématique et cohérente, sous réserve d'un amortissement minimum exigé selon la méthode du « corridor ». Le « corridor » était 10 % du montant le plus élevé entre l'obligation au titre des prestations constituées et la juste valeur de l'actif du régime. L'excédent de 10 % est amorti comme composante de la charge de retraite selon la méthode linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs. Les écarts actuariels inférieurs à 10 % sont différés.

Comme mentionné dans la section libellée « Choix des exemptions à l'application rétroactive intégrale », la Société a choisi de comptabiliser tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition dans les bénéfices non distribués d'ouverture pour tous ses régimes de retraite. Il en résulte que les écarts actuariels ne sont pas amortis en résultat net, mais sont plutôt comptabilisés directement dans le résultat étendu à la fin de chaque période. Par conséquent, la Société a ajusté sa charge de retraite pour enlever l'amortissement des écarts actuariels. Une somme de 1,1 million de dollars a été comptabilisée à la date de transition.

Congés de maladie et congés spéciaux

Selon le référentiel comptable antérieur, la Société n'est pas tenue de comptabiliser une charge à payer pour les avantages liés aux congés de maladie et congés spéciaux qui s'accumulent mais qui ne se sont pas acquis.

Selon les IFRS, les congés de maladie et les congés spéciaux qui s'accumulent mais qui ne se sont pas acquis sont classés comme autres avantages à long terme. IFRS 19 exige que tous les coûts de services passés et les écarts actuariels liés aux autres avantages à long terme soient comptabilisés immédiatement en résultat net. Aucune méthode du « corridor » n'est appliquée. Un passif de 0,8 million de dollars pour congés de maladie et congés spéciaux a été comptabilisé à la date de transition. Le passif a été établi par un actuaire qualifié, qui a utilisé la méthode du premier entré, premier sorti.

iii. Impôts sur le résultat

Dans les capitaux propres, le changement lié aux impôts différés reflète le changement dans les différences temporelles attribuables à l'incidence des ajustements IFRS décrits plus haut.

iv. Dette envers le ministère des Finances

Vu l'application rétroactive d'IAS 16, les charges d'amortissement ont été imputées au ministère des Finances à un taux supérieur aux charges d'amortissement réelles engagées selon IAS 16 de l'ordre de 8,2 millions de dollars. La Société ajustera la facturation future au ministère des Finances pour cette somme.

v. Immeuble de placement

Selon le référentiel comptable antérieur, un terrain situé à Winnipeg avait été comptabilisé au coût dans les immobilisations corporelles. Lorsque les critères de la norme IAS40 *Investment property* (biens de placement) sont remplis, en tant que premier adoptant, l'entreprise a décidé parmi les exemptions facultatives dont elle a choisi de se prévaloir en vertu de l'IFRS 1, de comptabiliser une partie des terrains au coût à la date de transition aux IFRS. Une somme d'environ 200 000 $ est ainsi transférée des immobilisations corporelles aux biens de placement.

Rapports financiers trimestriels

La *Loi sur la gestion de finances publiques* exige que tous les ministères et les sociétés d'État préparent et publient un rapport financier trimestriel dans les 60 jours suivant la fin du trimestre visé par le rapport. Cette norme a été émise par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

B. Adoption de nouvelles normes comptables – situation future

La Société a examiné les nouvelles positions officielles en comptabilité et celles révisées qui ont été publiées mais qui ne sont pas encore en vigueur et elle a déterminé que celles énumérées ci-dessous pourraient avoir une incidence sur la Société :

IAS 1 Présentation des états financiers (« IAS 1 »)

IAS 1 a été modifié en juin 2011 afin de réviser le mode de présentation des autres éléments du résultat étendu. La modification d'IAS 1 s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1er juillet 2012. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IAS 12 Impôts sur le résultat (« IAS 12 »)

IAS 12 a été modifié en décembre 2010 afin d'enlever la subjectivité dans la détermination de la méthode que l'entité utilise pour évaluer l'impôt différé lié à un actif. La modification introduit la présomption qu'une entité évaluera si la valeur comptable d'un actif sera recouvrée par la vente de cet actif. L'amendement d'IAS 12 s'applique pour les périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1er janvier 2012. La Société évalue à l'heure actuelle l'incidence de cet amendement d'IAS 12 sur ses états financiers.

IAS 19 Avantages du personnel (« IAS 19 »)

IAS 19 a été modifié en juin 2011 pour la comptabilisation et la présentation des avantages postérieurs à l'emploi. La modification d'IAS 19 s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1er juillet 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société évalue à l'heure actuelle l'incidence de la modification d'IAS 19 sur ses états financiers.

IAS 27 États financiers individuels (« IAS 27 »)

IAS 27 remplace IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » existant. IAS 27 contient des exigences en matière de comptabilité et d'informations à fournir pour les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées lorsque l'entité prépare des états financiers individuels.

IAS 27 exige que l'entité prépare des états financiers individuels pour comptabiliser ces placements au coût ou en conformité avec IFRS 9 « Instruments financiers ». IAS 27 s'applique pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IAS 28 Participations dans des coentreprises et entreprises associées (« IAS 28 »)

IAS 28 a été modifié en 2011 et prescrit la comptabilité pour les participations dans des entreprises associées et énonce les exigences pour l'application de la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser les participations dans des entreprises associées et des coentreprises. IAS 28 s'applique pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IFRS 9 Instruments financiers (« IFRS 9 »)

À compter du 1er janvier 2013, la Société devra adopter IFRS 9, qui est le résultat de la première phase du projet de l'IASB de remplacer IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». La nouvelle norme remplace la multitude de modèles de classement et d'évaluation pour les actifs financiers et les passifs financiers par un seul modèle qui contient seulement deux catégories de classement : coût amorti et juste valeur. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IFRS 10 États financiers consolidés (« IFRS 10 »)

IFRS 10 établit les principes pour la présentation et la préparation d'états financiers consolidés lorsque l'entité contrôle une ou plusieurs autres entités. IFRS 10 annule et remplace IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » et SIC-12 « Consolidation – entités ad hoc » et s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IFRS 11 Partenariats (« IFRS 11 »)

IFRS 11 établit les principes pour la présentation d'informations financières par les parties à un partenariat.

IFRS 11 annule et remplace IAS 31 « Participation dans des coentreprises » et SIC-13 « Entités contrôlées conjointement – apports non monétaires par des coentrepreneurs » et s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IFRS 12 Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités (« IFRS 12 »)

IFRS 12 s'applique aux entités qui détiennent une participation dans une filiale, un partenariat, une entreprise associée ou une entité structurée non consolidée. IFRS 12 s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

IFRS 13 Évaluation de la juste valeur (« IFRS 13 »)

IFRS 13 définit la juste valeur, énonce dans un cadre unique IFRS pour évaluer la juste valeur et exige des informations à fournir au sujet des évaluations de la juste valeur. IFRS 13 s'applique aux IFRS qui exigent ou autorisent les évaluations de la juste valeur et les informations à fournir au sujet des évaluations de la juste valeur (et des évaluations, telles que la juste valeur diminuée des coûts pour vendre, fondées sur la juste valeur ou les informations à fournir sur ces évaluations), sauf dans des circonstances spécifiques. IFRS 13 s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

États financiers

La capacité de la MRC à générer une marge bénéficiaire brute constitue une mesure clé de son efficacité globale en tant qu'entreprise. Les perspectives de la MRC au cours de la période visée par la planification, telles que précisées dans les états financiers suivants, démontrent un niveau raisonnable de rentabilité.

État consolidé du résultat étendu
Chiffres réels pour 2010 et prévision sur six ans jusqu'en 2016
(en milliers de dollars)

	Réel 2010	Prévision 2011	Prévision 2012	Prévision 2013	Prévision 2014	Prévision 2015	Prévision 2016
Revenus	2 209 577	3 048 940	3 358 308	3 368 745	3 372 538	3 382 074	3 393 242
Charges d'exploitation	2 162 820	3 007 712	3 310 792	3 315 724	3 316 403	3 325 101	3 336 002
Résultat avant impôt sur le résultat	**46 757**	**41 228**	**47 516**	**53 021**	**56 135**	**56 973**	**57 240**
Charges d'impôt sur le résultat	12 769	10 925	11 879	13 255	14 034	14 243	14 310
Résultat	**33 988**	**30 303**	**35 637**	**39 766**	**42 101**	**42 730**	**42 930**
Autres éléments du résultat étendu, net d'impôt	**2 253**	**(3)**	(287)	0	0	0	0
Résultat étendu total	**36 241**	**30 300**	**35 350**	**39 766**	**42 101**	**42 730**	**42 930**
Bénéfices non répartis au début de l'année	171 654	198 642	218 945	244 582	269 348	296 449	324 179
Dividende*	7 000	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Bénéfices non répartis à la fin de l'année	198 642	218 945	244 582	269 348	296 449	324 179	352 109
Dépenses en immobilisations	16 406	34 000	71 000	32 000	22 000	18 000	18 000

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

État consolidé de la situation financière
Chiffres réels pour 2010 et prévision sur six ans jusqu'en 2016
(en milliers de dollars)

	Réel 2010	Prévision 2011	Prévision 2012	Prévision 2013	Prévision 2014	Prévision 2015	Prévision 2016
Actifs							
Actifs courants							
Trésorerie	86 045	42 452	40 457	44 872	53 658	57 343	63 270
Créances (nettes)	19 719	23 000	25 000	35 000	45 000	65 000	75 000
Créances payés d'avance et autres	5 242	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Stocks	84 672	100 000	100 000	105 000	110 000	115 000	125 000
	195 678	168 452	168 457	187 872	211 658	240 343	266 270
Immeuble de placement	236	236	236	236	236	236	236
Immobilisations corporelles	261 552	292 150	359 780	390 530	411 280	428 030	444 280
Amortissement cumulé	(115 366)	(128 200)	(140 248)	(155 881)	(173 419)	(191 170)	(209 396)
Immobilisations incorporelles	6 986	7 167	7 429	6 162	5 098	3 976	3 787
Frais reportés et autres	306	300	300	300	300	300	300
	153 714	171 653	227 497	241 347	243 495	241 372	239 207
Actifs totaux	**349 392**	**340 105**	**395 954**	**429 219**	**455 153**	**481 715**	**505 477**
Passif et capitaux propres							
Passif							
Passif courant							
Fournisseurs et charges à payer et autres	59 730	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Emprunts	1 506	1 505	3 504	4 170	4 169	4 168	4 167
Produits différés	14 465	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
	75 701	48 505	50 504	51 170	51 169	51 168	51 167
Emprunts et autres dettes	10 468	8 968	35 468	41 301	37 135	32 968	28 801
Impôts différés	11 510	11 000	13 000	15 000	18 000	21 000	21 000
Avantages sociaux futurs	12 781	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400
	34 759	32 368	60 868	68 701	67 535	66 368	62 201
Capitaux propres							
Capital-actions	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Résultats non distribués	198 642	218 945	244 582	269 348	296 449	324 179	352 109
Cumul des autres éléments du résultat étendu	290	287	0	0	0	0	0
	238 932	259 232	284 582	309 348	336 449	364 179	392 109
Total du passif et des capitaux propres	**349 392**	**340 105**	**395 954**	**429 219**	**455 153**	**481 715**	**505 477**

Tableau consolidé des flux de trésorerie

Chiffres réels pour 2010 et prévision sur six ans jusqu'en 2016
(en milliers de dollars)

	Réel 2010	Prévision 2011	Prévision 2012	Prévision 2013	Prévision 2014	Prévision 2015	Prévision 2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationelles							
Entrées de trésorerie (clients)	2 243 518	3 037 058	3 356 309	3 358 745	3 362 538	3 362 074	3 383 242
Intérêts perçus	811	239	200	200	200	200	200
Sorties de trésorerie (fournisseurs et employés)	(2 189 390)	(3 023 482)	(3 295 842)	(3 301 107)	(3 299 905)	(3 308 493)	(3 324 512)
Intérêts versés	(374)	(473)	(283)	(1 668)	(1 846)	(1 686)	(1 526)
Impôts sur le résultat versés	(19 805)	(11 435)	(9 879)	(11 255)	(11 034)	(11 243)	(14 310)
	34 760	1 907	50 505	44 915	49 953	40 852	43 094
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(16 406)	(34 000)	(71 000)	(32 000)	(22 000)	(18 000)	(18 000)
	(16 406)	(34 000)	(71 000)	(32 000)	(22 000)	(18 000)	(18 000)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement							
Nouveaux emprunts	0	0	30 000	10 000	0	0	0
Dividende versés *	(7 000)	(10 000)	(10 000)	(15 000)	(15 000)	(15 000)	(15 000)
Remboursement d'emprunts et autres dettes	(2 265)	(1 500)	(1 500)	(3 500)	(4 167)	(4 167)	(4 167)
	(9 265)	(11 500)	18 500	(8 500)	(19 167)	(19 167)	(19 167)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	9 089	(43 593)	(1 995)	4 415	8 786	3 685	5 927
Trésorerie au début de l'année	76 956	86 045	42 452	40 457	44 872	53 658	57 343
Trésorerie à la fin de l'année	**86 045**	**42 452**	**40 457**	**44 872**	**53 658**	**57 343**	**63 270**

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

Plan d'emprunt

Conformément à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la MRC peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, mais l'ensemble des fonds empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars. Le ministre des Finances doit approuver les conditions de tout emprunt.

La Monnaie a actuellement un emprunt à long terme.

En 2008, la MRC a souscrit un emprunt supplémentaire à long terme sur dix ans de 15 millions de dollars; le remboursement du principal a commencé en 2009.

Au cours de la période visée par la planification, la MRC a l'intention de satisfaire une partie de ses besoins en immobilisations par l'intermédiaire du financement par emprunts à long terme, y compris un prêt de 30 millions de dollars en 2012 et un prêt de 10 millions de dollars en 2013, pour lesquels le principal est remboursable en 15 ans, sous réserve de l'approbation des modalités par le ministre des Finances.

La Monnaie prévoit effectuer des remboursements du principal de tous les emprunts à long terme à raison de 1,5 million de dollars pour l'exercice 2011 et 2012, de 3,5 millions de dollars en 2013 et de 4,2 millions de dollars de 2014 à 2016.

Le montant et les fonds des emprunts à court terme, qui ne peuvent pas dépasser 25 millions de dollars, sont déterminés au fur et à mesure, selon les besoins, afin de soutenir les activités commerciales de la MRC.

13.Budget des immobilisations 2012 et plan des dépenses en immobilisations 2013–2016

Budget des immobilisations 2012 et plan des dépenses en immobilisations 2013-2016

Le budget des immobilisations 2012 et le plan des dépenses en immobilisations 2013-2016 font état des investissements requis pour maintenir la fiabilité et la souplesse de l'entreprise, la capacité de l'équipement ainsi que la protection de la santé, de la sécurité et du milieu de travail des employés. Les investissements serviront également au financement des initiatives de croissance des lignes commerciales destinées à aider la MRC à s'imposer comme la meilleure Monnaie du monde. La Monnaie prévoit investir des sommes importantes dans les équipements, les installations et la technologie afin d'assurer sa productivité, de maintenir la qualité de son service à la clientèle et d'améliorer ses possibilités de croissance. Compte tenu de la nature des activités de la MRC et des délais qui risquent d'être longs pour la livraison d'équipement spécialisé, tous les projets d'immobilisations pour 2012-2016 sont considérés comme pluriannuels, car les charges peuvent être reportées sur les exercices suivants.

Le budget des immobilisations et le plan des dépenses en immobilisations sont élaborés et les projets sont priorisés en fonction de facteurs tels que le taux de croissance prévu de chaque ligne commerciale, les besoins en matière d'investissement commercial, l'étalonnage concurrentiel, la recherche et développement concernant les nouveaux produits et technologies, la mise à jour et l'amélioration de la technologie de l'information et le rendement des investissements. En outre, les projets moins axés sur la croissance, mais néanmoins essentiels, comprennent le remplacement de l'équipement vieillissant, les exigences en matière de santé et de sécurité, la fiabilité, la capacité de production ainsi que l'entretien et la rénovation des immeubles.

La Monnaie continue d'investir dans ses capacités de technologie de l'information. Les initiatives pour 2012 incluent un nouveau système intégré de gestion des RH, des systèmes pour l'Affinerie, la modernisation du système PRE et un investissement dans l'infrastructure d'entreprise pour maintenir sa sécurité et son rendement.

À Winnipeg, les projets prévus en 2012 incluent la modernisation des installations de placage et l'achèvement d'un projet d'économie d'énergie, ainsi que des investissements dans les presses et la recherche et développement.

À Ottawa, l'amélioration de l'aménagement de l'usine est prévue en 2012 ainsi que des investissements dans la ligne des produits d'investissement et de l'affinerie et dans la sécurité des biens immobiliers.

Avant d'aller de l'avant, les projets d'investissement importants dans des immobilisations seront rigoureusement évalués et analysés, un dossier sera préparé pour appuyer les projets et le tout sera soumis à l'approbation finale du Conseil d'administration, de manière à veiller à ce que chaque projet d'importance réponde aux objectifs de rendement. Les projets qui porteront sur la santé et la sécurité seront évalués de façon prioritaire.

Budget des immobilisations 2012 et
plan des dépenses en immobilisations pour la période 2013-2016
(en milliers de dollars)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Total	71 000 $	32 000 $	22 000 $	18 000 $	18 000 $
RCMH –MRCF Inc.	-	-	-	-	-