

Monnaie royale canadienne
Sommaire du Plan d'entreprise
2018-2022
et du budget d'immobilisations 2018

Énoncés prospectifs

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

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

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

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

Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent, sans toutefois s'y limiter, ceux énoncés à la section 5B : Programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE).

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

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

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

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

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

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

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

Les énoncés prospectifs figurant dans le sommaire du Plan d'entreprise ne sont faits qu'en date du 29 mai 2018, et la Monnaie ne s'engage nullement à les mettre à jour publiquement après cette date en raison de nouvelles informations, d'événements à venir, de changements de situation ou pour tout autre motif que ce soit.

Table des matières

A INTRODUCTION, MANDAT ET PROFIL D'ENTREPRISE	6
A1 Résumé	6
A2 Pouvoirs législatifs et mandat de la MRC	6
A3 Aperçu des activités principales, des principaux résultats et des indicateurs de rendement clés.....	7
A3.1 Mission, vision et valeurs	7
A3.2 Aperçu des lignes de l'entreprise et stratégies clés	7
A3.3 Principaux résultats et indicateurs de rendement clés	10
A4 Modèle d'affaires de l'entreprise.....	10
A5 Environnement opérationnel et risques internes et externes clés	10
A6 Principales structures de gouvernance, y compris de leadership et de responsabilisation	11
A6.1 Rôle du Conseil d'administration de la MRC.....	12
A6.2 Communications avec les intervenants et activités de représentation	13
A7 Liens avec les priorités du gouvernement	14
A7.1 Liens avec les priorités du gouvernement – Responsabilité sociale d'entreprise	16
B ÉVALUATION DES ENVIRONNEMENTS INTERNE ET EXTERNE	17
B1 OBJECTIFS, MESURE DU RENDEMENT ET RÉSULTATS	18
B2 ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES PRÉVU : INDICATEURS MACROÉCONOMIQUES	20
B2.1 Tendances économiques	20
B2.2 Tendances des cours de l'or et de l'argent.....	21
B2.3 Taux de location de l'or et de l'argent	22
B2.4 Tendances des cours des métaux communs.....	22
B2.5 Tendances des taux de change	22
B3 ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES PRÉVU	23
B4 ENVIRONNEMENT INTERNE PRÉVU.....	26
B4.1 Ressources humaines actuelles et prévues.....	26
B4.1.1 Embauche, maintien en poste du personnel et planification de la relève.....	26
B4.1.2 Mise à jour sur les conventions collectives.....	27

B4.1.3 Mobilisation et habilitation des employés	27
B4.2 Ressources en capital et ressources physiques.....	28
B5 PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE	28
C OBJECTIFS, MESURE DU RENDEMENT ET RÉSULTATS	32
D ANALYSE ET RAPPORTS FINANCIERS	36
D1 Introduction	36
D1.2 Comparaison entre le Plan d'entreprise 2017 et les prévisions actuelles	36
D1.3 Principales hypothèses de planification et risques associés aux hypothèses	39
D1.4 Analyse de la volatilité et de sensibilité des principales hypothèses.....	39
D1.5 Principales conventions comptables.....	40
D2 États financiers	45
D2.1 État consolidé de la situation financière	46
D2.2 État consolidé du résultat global.....	48
D2.2.1 Analyse de sensibilité	48
D3 Tableau consolidé des flux de trésorerie	48
D4 État consolidé des variations des capitaux propres.....	49
D4.1 Cadre relatif au capital et aux propositions concernant les dividendes	51
D4.2 Plans de réinvestissement pour les bénéfices non répartis	51
E BUDGET D'IMMOBILISATIONS 2018 ET PLAN DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS 2019-2022.....	51
E1 Aperçu et description des principaux projets	51
E2 Critères de sélection.....	52
F PLANS D'EMPRUNT ET D'INVESTISSEMENT	53
F1 Autorisation d'emprunter	53
F2 Emprunts à court terme en 2018	54
F3 Emprunts à long terme en 2018.....	54
F4 Emprunts en lien avec le risque de change et le risque de taux d'intérêt	54
F5 Transactions de location-acquisition nécessitant l'approbation du ministre des Finances	54

F6 Total des emprunts – Nouveaux et non remboursés.....	54
F7 Plans d'investissement	55
ANNEXE 1 : Pouvoirs législatifs.....	56
ANNEXE 2 : Mise à jour sur l'application des lignes directrices sur les voyages.....	57
ANNEXE 3 : Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada.....	59
ANNEXE 4 : Liens vers les comptes rendus des activités.....	60
ANNEXE 5 : Glossaire des termes	61

A INTRODUCTION, MANDAT ET PROFIL D'ENTREPRISE

A1 Résumé

La Monnaie royale canadienne (MRC) est la société d'État responsable de la production et de la distribution des pièces de circulation canadiennes. Titulaire de l'accréditation ISO 9001:2008, la MRC est reconnue comme l'un des établissements de monnayage les plus importants et les plus polyvalents au monde. Elle propose toute une gamme de produits spécialisés de très grande qualité et des services connexes à l'échelle internationale.

La MRC est une entreprise solide et dynamique au fier passé. Elle poursuit le parcours stratégique défini dans le Plan d'entreprise 2017-2021 en l'adaptant aux événements récents. Son approche actuelle axée sur la productivité et les résultats permet un contrôle plus rigoureux des dépenses en immobilisations, des dépenses et de l'effectif. La MRC se montre optimiste quant à ses perspectives d'avenir prometteuses à titre d'installation de fabrication et de marketing canadienne productive et novatrice au rendement élevé.

Le Plan d'entreprise 2018-2022 de la MRC vise à aider l'entreprise à remplir son mandat au cours de la prochaine période de planification quinquennale.

A2 Pouvoirs législatifs et mandat de la MRC

La MRC a initialement été établie à titre de succursale de la Royal Mint du Royaume-Uni en 1908. Elle a été transférée au gouvernement canadien en 1931, lorsqu'une loi du Parlement a désigné la MRC comme succursale du ministère des Finances fédéral. La MRC est devenue une société d'État indépendante au moment de l'adoption de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* en 1969, mais elle disposait alors d'une autonomie limitée. Elle est devenue une société d'État commerciale à part entière en 1987. Au fil du temps, le mandat de la MRC s'est élargi pour inclure l'offre de produits et services d'investissement, de pièces numismatiques et de médailles ainsi que la prestation de services de production de pièces à des pays étrangers. En tant que société d'État à vocation commerciale, la MRC paie de l'impôt fédéral sur le revenu, verse des dividendes, sans recevoir de crédits budgétaires du gouvernement du Canada.

Pouvoirs législatifs

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

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

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

La MRC est classée dans les sociétés d'État inscrites à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Pour obtenir plus de détails sur les pouvoirs législatifs et la personne morale, se reporter à l'annexe 1.

A3 Aperçu des activités principales, des principaux résultats et des indicateurs de rendement clés

A3.1 Mission, vision et valeurs

Mission

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

Vision

Être symbole d'excellence... grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population.

Valeurs

Honnêteté, respect, fierté et passion.

A3.2 Aperçu des lignes de l'entreprise et stratégies clés

La MRC exécute son mandat principal dans le cadre du Programme de pièces de circulation canadiennes avec excellence. Ce programme est appuyé par des lignes qui mettent à profit les principaux atouts et l'expertise de la MRC, soit les lignes des pièces

de circulation étrangères, des produits numismatiques et des produits et services d'investissement.

Aperçu du Programme de pièces de circulation canadiennes

En ce qui concerne le Programme de pièces de circulation canadiennes, la MRC se concentre sur la production de pièces sûres de grande qualité pour répondre aux besoins du Canada en matière d'activités commerciales de même que sur le développement de nouvelles technologies de pièces pour l'avenir. La MRC continuera de faire preuve d'une gestion financière prudente ainsi que de maximiser son efficacité pour offrir à la population canadienne un programme rentable.

Par ailleurs, la MRC met à profit le programme de pièces de circulation commémoratives (PPCC) pour célébrer l'histoire, la culture et les valeurs du Canada sur des pièces de circulation spéciales. Celles-ci ravissent les Canadiens qui, souvent, décident de les conserver, ce qui augmente les profits de seigneurage de l'actionnaire.

Orientation stratégique du Programme de pièces de circulation canadiennes

La MRC continue de s'employer à être un fournisseur de pièces de classe mondiale offrant des solutions économiques et écologiques. Elle agit également à titre de conseiller du gouvernement du Canada sur les questions liées aux pièces. Bien que l'utilisation de pièces ait légèrement diminué au cours des dernières années et qu'on prévoit que cette tendance se maintiendra, aucun changement important n'est attendu pendant la période de planification.

Conformément au Plan ministériel du ministère des Finances, le programme supervise le système de manière à assurer l'approvisionnement adéquat en pièces de circulation du pays de manière à répondre aux besoins du Canada en matière d'activités commerciales. Il appuie également la création de pièces commémoratives. En plus de veiller à assurer la disponibilité des pièces dans tout le pays et en tout temps, la MRC poursuivra ses efforts pour réduire les coûts globaux grâce aux améliorations continues en fabrication et en administration, de pair avec une gestion efficace des niveaux de stocks de pièces. Les dépenses en immobilisations réalisées dans les installations de fabrication de la MRC à Winnipeg continuent d'être planifiées selon cette approche.

Les pièces de circulation canadiennes continuent d'être les meilleures au monde et de relever les défis posés par la contrefaçon ou les enjeux de sécurité. La MRC continuera de chercher des occasions de mettre en œuvre des pratiques durables sur le plan environnemental dans le cadre de ses systèmes de fabrication et de distribution.

En 2018, la MRC mettra en place un programme de pièces commémoratives pluriannuel visant à reconnaître et à célébrer les principaux jalons de l'histoire et de la culture du pays

de même que les valeurs canadiennes. La MRC cherchera par ailleurs des occasions d'appuyer davantage la diversité dans le cadre de la recommandation de futurs motifs de pièces au gouvernement du Canada.

Aperçu de la Ligne des pièces de circulation étrangères

La Ligne des pièces de circulation étrangères produit et livre des pièces finies, des jetons et des flans à une clientèle mondiale, y compris à des banques centrales, à des établissements de monnayage, à des autorités monétaires et à des ministères des Finances étrangers. Elle s'appuie sur l'infrastructure et le savoir-faire de premier plan de l'usine de Winnipeg.

La Ligne des pièces de circulation étrangères évolue dans un marché sensible au prix, caractérisé par la variabilité de la demande sur le marché.

Aperçu de la Ligne des produits et services d'investissement

La Ligne des produits et services d'investissement propose à sa clientèle des produits d'investissement de premier plan sous forme de pièces et de lingots en métaux précieux auxquels s'ajoutent des services intégrés complémentaires qui comprennent l'affinage, l'entreposage et les Reçus de transactions boursières (RTB). Parmi ces produits, citons la série de pièces Feuille d'érable qui se décline en or, en argent, en palladium et en platine. Elle offre également d'autres produits et services de métaux précieux à des fins d'investissement et de fabrication.

Les Reçus de transactions boursières des Réserves d'or et d'argent canadiennes qui sont cotés à la Bourse de Toronto permettent aux épargnants et aux investisseurs institutionnels d'avoir accès aux métaux précieux entreposés par la MRC.

Aperçu de la Ligne des produits numismatiques

La MRC a passé en revue le potentiel commercial de la Ligne des produits numismatiques à la lumière de l'élimination graduelle du programme de pièces vendues à leur valeur nominale au début de 2017. Elle a conclu que la Ligne des produits numismatiques possède de solides bases en vue d'une future croissance des profits. Pour assurer sa croissance à long terme, la ligne table sur sa solide clientèle existante et sur l'exploitation du potentiel de ses clients nouvellement acquis et antérieurs. Cette stratégie exige une approche marketing plus perfectionnée et des investissements ciblés au chapitre des capacités et des outils.

A3.3 Principaux résultats et indicateurs de rendement clés

À titre de société d'État, la MRC évalue ses résultats selon trois principaux critères de réussite :

- L'exécution réussie de son principal mandat, par la satisfaction de la demande de pièces conformément au protocole d'entente conclu avec le gouvernement du Canada.
- Le respect des objectifs en matière de résultats, de dividendes et d'impôt payé comme ils sont définis dans le Plan d'entreprise.
- L'harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada, lesquelles sont mises de l'avant dans diverses initiatives comme le cadre de responsabilité sociale d'entreprise et le programme de santé mentale.

Pour consulter un sommaire du rendement de 2017 par rapport aux objectifs, se reporter à la section B1. Pour les objectifs de 2018 et au-delà, se reporter à la section C.

A4 Modèle d'affaires de l'entreprise

À des fins d'efficience et d'efficacité, la MRC présente un modèle d'affaires intégré qui comporte un programme et trois lignes, lesquels se partagent des services essentiels. Le siège social de la MRC et les activités de fabrication des lignes des produits d'investissement et des produits numismatiques sont établis à Ottawa. Les installations de fabrication de Winnipeg assurent par ailleurs la fabrication des pièces de circulation canadiennes et étrangères. La MRC possède aussi des boutiques à Ottawa et à Winnipeg. La MRC présente des employés syndiqués et non syndiqués.

A5 Environnement opérationnel et risques internes et externes clés

La MRC a pour mandat principal de produire des pièces de circulation et d'offrir des services connexes au gouvernement du Canada. Des changements aux conditions du mandat et au protocole d'entente régissant les activités de la MRC peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités et le rendement financier de l'entreprise.

L'entente actuelle a expiré à la fin de 2017. Un protocole d'entente couvrant la période de planification (2018-2022) est en cours de négociation avec le ministère des Finances.

La MRC évolue à la fois sur les marchés canadien et internationaux et est soumise à une rude concurrence exercée par d'autres établissements de monnayage et affineries, appartenant à l'État pour la plupart. Les marchés des produits et services offerts par la MRC sont fortement influencés par un certain nombre de facteurs externes, y compris l'économie du Canada et d'autres pays, le cours des métaux précieux et communs et le taux de change. Le Plan d'entreprise est donc élaboré en fonction de données, d'analyses et d'hypothèses qui, bien que solides, appuyées et défendables, doivent faire l'objet d'une surveillance, d'une validation et d'une mise à jour.

La réussite de la MRC dépend beaucoup de sa réputation en matière de produits sûrs de qualité et de services fiables, de même que de sa capacité à livrer concurrence sur les prix. L'efficacité et l'efficience du rendement opérationnel de la MRC sont et continueront d'être au cœur du Plan d'entreprise afin de permettre la croissance et la durabilité de l'entreprise. Pour poursuivre son objectif d'efficience, la MRC a mené un examen approfondi des activités de la boutique de Vancouver, y compris de la concordance avec la stratégie de la Ligne des produits numismatiques. Par conséquent, la boutique de Vancouver a été fermée en décembre 2017, et un plan de transition a été mis en place.

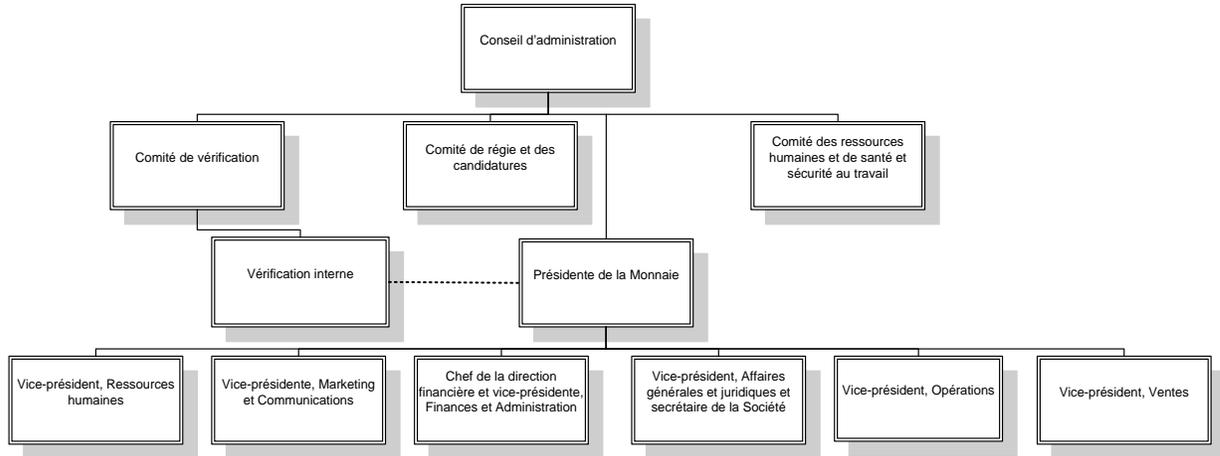
À titre de société d'État, la MRC équilibre ses activités commerciales en s'attardant aux risques liés à la réputation. Cette approche est essentiellement mise en évidence dans les activités de gestion des risques, dans le cadre desquelles les risques liés à la réputation pour l'actionnaire et la MRC représentent des éléments essentiels des processus d'évaluation. Par ailleurs, pour ce qui est de la gestion des risques importants, elle affiche une approche fondée sur une communication efficace et ouverte avec le Conseil d'administration, l'actionnaire et le public, afin de protéger la réputation de la MRC et du gouvernement du Canada.

La MRC axe son rendement financier sur les résultats avant impôts et d'autres éléments en raison du fait que la réévaluation périodique des métaux précieux à recouvrir dans la provision liée au programme de pièces vendues à leur valeur nominale variera d'une année à l'autre et pourrait fausser le rendement opérationnel en conséquence.

A6 Principales structures de gouvernance, y compris de leadership et de responsabilisation

A6.1 Rôle du Conseil d'administration de la MRC

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



* La MRC a un nouveau vice-président des ventes depuis juillet 2017 à la suite du départ à la retraite prévu du titulaire de ce poste.

Le Conseil d'administration

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

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

Réunions du Conseil d'administration

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

À l'exception de la présidente de la MRC, les administrateurs sont tous indépendants de la haute direction. Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une discussion à huis clos avec la présidente de la MRC et une autre sans elle. Le président du Conseil est membre votant d'office de tous les comités. La présidente de la MRC est également membre votant d'office de tous les comités permanents, à l'exception du Comité de vérification; elle assiste toutefois à ses réunions à titre d'observatrice. Tous les membres du Conseil siègent à au moins un des comités.

Comités permanents du Conseil

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

Changements en 2017

En août 2017, le président du Conseil d'administration de la MRC a démissionné, et un processus de sélection est en cours. Au moment de la rédaction du présent document, le poste de président du Conseil était occupé de façon intérimaire. Le mandat de sept administrateurs est arrivé à échéance, et les postes ont été affichés publiquement; quatre avaient été comblés au moment de la rédaction du présent document.

Composition du Conseil et formation de ses membres

Les nouveaux administrateurs sont renseignés sur la MRC et sur ses activités au moyen de séances d'orientation exhaustives offertes par les membres de la haute direction, de même que de visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg. Des mises à jour régulières sur les activités de la MRC sont également communiquées pendant les réunions du Conseil à des fins de formation continue. On encourage les membres du Conseil à participer à des activités de perfectionnement professionnel continu en fonction de l'évaluation de leurs besoins en matière d'aptitudes et de compétences.

A6.2 Communications avec les intervenants et activités de représentation

La MRC mène de nombreuses activités visant à promouvoir la transparence, la responsabilisation et l'accessibilité. Cela comprend la tenue d'une assemblée publique

annuelle et la publication du rapport annuel et des rapports trimestriels de l'entreprise sur son site Web. La MRC sollicite des commentaires des consommateurs canadiens et d'autres intervenants et interagit avec ces derniers au moyen de sondages, de groupes de discussion et d'autres types de recherches sur l'opinion publique. Elle a également mis en place un groupe de recherche client en ligne, PassionMonnaie, afin de recueillir de la rétroaction auprès des clients. Par ailleurs, les employés de la MRC rencontrent régulièrement les marchands et les distributeurs de produits numismatiques et d'investissement, ainsi que des représentants étrangers, pour les informer des produits et des services offerts par la MRC. La MRC participe également à des conférences et à des salons professionnels pour rencontrer les intervenants et les clients afin de discuter des principaux enjeux ayant trait au secteur du monnayage. De plus, elle invite le public à lui faire part de ses commentaires par l'intermédiaire de son site Web, de forums sur les médias sociaux, notamment sur Facebook et Twitter, de même que de son centre d'appels sans frais.

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

A7 Liens avec les priorités du gouvernement

La MRC et les priorités du gouvernement du Canada

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

Mettre l'accent sur la classe moyenne

La MRC procure des emplois de grande qualité à plus de 1 200 Canadiens à Ottawa et à Winnipeg, tout en offrant une rentabilité au gouvernement du Canada. Parmi ces emplois, on compte notamment 640 emplois de qualité dans le secteur de la fabrication occupés par des personnes telles que des travailleurs spécialisés (mécaniciens industriels, électriciens, machinistes, graveurs) et des opérateurs de machine qualifiés, indispensables dans le secteur du monnayage pour la fabrication de produits de renommée mondiale. La

MRC emploie aussi un éventail de professionnels hautement qualifiés dans des domaines comme les finances et la comptabilité, la technologie de l'information, l'ingénierie, la vente et le marketing, les services juridiques, les ressources humaines ainsi que la santé et la sécurité. De plus, elle commande chaque année des œuvres d'art de divers artistes canadiens de même que des produits et services de nombreux fournisseurs de confiance de partout au pays.

Un gouvernement ouvert et transparent

En ce qui a trait aux attentes liées à la **transparence** définies dans la lettre d'attentes du ministre des Finances, la MRC :

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

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

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

Un environnement propre

La sensibilisation environnementale et le renforcement des pratiques responsables et durables dans ce domaine représentent une part importante des activités et des enjeux stratégiques courants de la MRC. De 2018 à 2022, la MRC poursuivra la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale (SGE) dans le but de cerner des occasions de réduire davantage les émissions de carbone et d'autres effets potentiels sur l'environnement. Les conclusions issues du SGE sont intégrées dans le cadre de responsabilité sociale d'entreprise de la MRC.

Une économie solide

Pour soutenir le système monétaire national, la MRC est responsable de la production et de la distribution des pièces de circulation afin de répondre aux besoins des activités commerciales du pays. Par ailleurs, la MRC aigüise l'efficacité du réseau de distribution

par l'intermédiaire de partenariats dans le recyclage des pièces à l'échelle du pays. Elle donne des conseils au ministre des Finances sur toute question relative à la monnaie et veille à la disponibilité des pièces partout au Canada afin de satisfaire aux exigences du commerce.

La MRC a tiré un produit de plus de 2,1 milliards de dollars de ses activités internationales en 2016, ce qui représente 79 % du total du produit de la MRC. À l'échelle mondiale, les pièces d'investissement en or de la MRC possèdent la plus grande part du marché et ses pièces d'investissement en argent se classent au deuxième rang. La MRC produit des pièces de circulation, des pièces numismatiques, des flans, des médailles, des médaillons et des jetons pour des clients du monde entier. Elle leur fournit aussi des services connexes.

Diversité

La MRC est fière de faire la promotion de la diversité à l'aide de motifs mettant en valeur l'art autochtone et de créer un lien avec de nombreuses collectivités canadiennes en célébrant la culture sur des pièces numismatiques. La MRC continuera de chercher des occasions d'appuyer la diversité au moment de recommander de futurs motifs de pièces.

Les politiques d'embauche et de gestion des talents sont régulièrement passées en revue pour évaluer leur conformité à l'engagement du gouvernement du Canada de promouvoir la parité des sexes et d'améliorer l'accès à des occasions de carrière pour les Canadiens autochtones et les groupes minoritaires.

Patrimoine

Conformément au mandat du ministère du Patrimoine canadien visant à célébrer l'histoire et le patrimoine du Canada, la MRC célèbre la culture et les événements marquants du Canada au moyen de pièces et de médailles. Grâce à des thèmes qui suscitent l'intérêt, ses programmes de pièces de circulation commémoratives et de pièces numismatiques continuent de mettre de l'avant l'histoire, la culture et les valeurs du Canada, tout en permettant aux Canadiens d'établir un lien avec leur pays.

A7.1 Liens avec les priorités du gouvernement – Responsabilité sociale d'entreprise

Un cadre de responsabilité sociale d'entreprise a été mis au point de façon à s'harmoniser avec la vision et les objectifs stratégiques de la MRC tout en intégrant bon nombre de

pratiques d'excellence auxquelles on a fait appel à la MRC au cours des dernières années.

Cadre de responsabilité sociale d'entreprise de la MRC

	Clients	Employés	Le Canada et sa population
Initiatives en cours	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la réduction du cycle de vie moyen des commandes Renouvellement de la certification de conformité auprès de la London Bullion Market Association Lancement d'un groupe de renseignements pour sonder régulièrement les clients Introduction du taux de recommandation net 	<ul style="list-style-type: none"> Exécution de l'initiative et d'activités en santé mentale Mise en œuvre des recommandations sur le programme de santé et de sécurité à la suite d'une vérification interne Accent sur la mobilisation et l'habilitation en fonction des résultats du sondage auprès des employés 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et surveillance en ce qui a trait à la consommation d'eau Programmes de pièces commémoratives célébrant le Canada et pièces Canada 150 ciblées de cinq valeurs nominales différentes dans le cadre du concours <i>Mon Canada m'inspire</i> Mesure des émissions de carbone et établissement d'objectifs
Nouvelles initiatives en 2018	<ul style="list-style-type: none"> Améliorations au taux de recommandation net 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de la phase 2 du programme de santé mentale de la MRC Intégration d'initiatives de bien-être ciblées dans la stratégie actuelle de santé et sécurité au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance du recyclage de pièces

Santé mentale

Le programme de santé mentale de la MRC continue d'être couronné de succès. Les dirigeants et les employés ont bien accueilli ce programme qui comprend une formation obligatoire sur les premiers soins en santé mentale pour les responsables de personnel et les premiers répondants, dispensée à plus de 250 employés. Les employés ont déjà fourni la preuve des répercussions positives du programme et plus de 1 000 employés ont participé à des activités sur le thème de la santé mentale.

B ÉVALUATION DES ENVIRONNEMENTS INTERNE ET EXTERNE

B1 OBJECTIFS, MESURE DU RENDEMENT ET RÉSULTATS

La MRC a atteint ses objectifs d'entreprise pour 2017. Se reporter aux détails de ses progrès ci-après.

Premier objectif de l'entreprise : offrir de la valeur au Canada et à sa population

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

Objectif pour 2017	Résultats (à ce jour)
Exceller dans l'exécution du programme de pièces de circulation commémoratives Canada 150	Réalisé avec succès
Maximiser le rendement pour le gouvernement du Canada en matière de résultats non répartis, de dividendes et d'impôt sur le revenu en exerçant une gestion financière prudente	Réalisé avec succès
Assurer une gestion efficace de la production, de l'entreposage et de la distribution des pièces de circulation canadiennes	Réalisé avec succès

Deuxième objectif de l'entreprise : avoir des employés talentueux

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

Objectif pour 2017	Résultats (à ce jour)
Poursuivre la transformation de la MRC en facilitant la transition pour les employés	Réalisé avec succès. Le plan de communication interne de 2018 comprend le soutien aux fins de transformation.
Garder le cap sur la création d'un lieu de travail sécuritaire, sain et productif	Réalisé avec succès
Miser sur des stratégies efficaces de gestion des talents pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie de la MRC	Réalisé avec succès

Troisième objectif de l'entreprise : être axée sur le client

Mettre les renseignements provenant des clients et la dynamique des affaires au service des initiatives de marketing ciblé, de la création de produits, de la consolidation des liens et de l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter une rentabilité durable.

Objectif pour 2017	Résultats (à ce jour)
Engendrer une croissance rentable à long terme des produits numismatiques en améliorant le niveau de perfectionnement des outils de marketing afin d'attirer et d'établir de nouvelles relations d'affaires	Réalisé avec succès
Continuer d'axer la stratégie des pièces de circulation étrangères sur le client pour assurer la viabilité des produits et solutions de pièces de circulation	Réalisé avec succès

B2 ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES PRÉVU : INDICATEURS MACROÉCONOMIQUES

B2.1 Tendances économiques

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

Croissance économique et inflation	Plan d’entreprise 2017	Prévisions 2017	Plan d’entreprise 2018
Canada – croissance	2,2 %	2,8 %	2,0 %
Canada – inflation	2,1 %	1,6 %	1,8 %
États-Unis – croissance	2,1 %	2,2 %	2,1 %
Monde – croissance	3,3 %	3,4 %	3,4 %
Chine – croissance	6,4 %	6,6 %	6,3 %
Japon – croissance	0,7 %	1,1 %	0,8 %
Inde – croissance	7,4 %	7,2 %	7,7 %
Europe – croissance	1,2 %	1,9 %	1,7 %
Marchés émergents / Pays en développement	4,6 %	4,6 %	4,8 %
Prévisions tirées du rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada – juillet 2017. Prévisions sur l’Inde et les marchés émergents : Perspectives du FMI sur l’économie mondiale – juillet 2017.			

Au cours de la période visée par la planification, et surtout à court terme, la Banque du Canada prévoit le maintien du taux de croissance de l’économie mondiale à 3,4 % en 2017 et en 2018. Les É.-U. connaîtront une croissance de 2,1 % en 2018 et on enregistrera une période prolongée de faible croissance en Europe et au Japon. Du côté du Canada, le taux de croissance économique devrait se chiffrer à 2,0 % en 2018. Ces prévisions s’accompagnent également d’un maintien de la vigueur des principales économies émergentes, la Chine affichant une croissance de 6,3 %.

Les prévisions de croissance modeste au Canada pour 2018 continuent d’offrir des conditions adéquates pour les produits numismatiques, qui se classent dans la catégorie des achats discrétionnaires. La croissance aux É.-U. soutiendra la Ligne des produits numismatiques, mais la perspective est plus faible pour le marché européen plus restreint.

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

B2.2 Tendances des cours de l'or et de l'argent

La variabilité est inhérente aux marchés des métaux précieux, lesquels sont assujettis aux répercussions des facteurs macroéconomiques. La MRC se fie à des sources externes pour réaliser ses prévisions

Le Plan d'entreprise 2018 reflète la moyenne pondérée des prévisions pour 2018 et les volumes faisant actuellement l'objet de couvertures.

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

Les volumes d'or et d'argent utilisés pour les produits numismatiques de la MRC font régulièrement l'objet de couvertures pour la gestion d'un élément clé du coût des produits vendus. Pour l'affinerie, un cours de l'or et de l'argent à la baisse serait désavantageux, car cela réduirait les revenus de la MRC tirés du processus d'affinage. En ce qui concerne la Ligne des produits d'investissement, seule une proportion de 10 % des pièces Feuille d'érable en or est vendue à un pourcentage du prix du métal; les marges étant touchées par la fluctuation du prix de l'or. Les revenus des pièces Feuilles d'érable en argent ne sont pas non plus touchés, puisque ces pièces sont vendues en dollars américains avec une prime fixe plutôt qu'à un pourcentage du prix du métal. À noter que les primes fixes s'appliquent à tous les autres produits.

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

B2.3 Taux de location de l'or et de l'argent

Les taux de location de l'or et de l'argent constituent un élément clé du coût des ventes des produits d'investissement pour la Ligne des produits d'investissement. La MRC loue des métaux précieux en plus des métaux disponibles dans le cadre de ses programmes d'entreposage et de RTB. Par ailleurs, on s'attend à ce que les coûts de location diminuent en 2018, ce qui réduira le coût des ventes des produits d'investissement.

B2.4 Tendances des cours des métaux communs

En 2017, les métaux communs, à l'exception du nickel, ont connu une augmentation (en \$ US) par rapport aux niveaux du Plan d'entreprise 2017. À l'exception du nickel, le Plan d'entreprise 2018 prévoit l'augmentation des cours des métaux communs en \$ US par rapport aux niveaux prévus du Plan d'entreprise 2017.

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

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

B2.5 Tendances des taux de change

La fluctuation du dollar canadien a une incidence mixte sur la rentabilité de la MRC. Ces stratégies de couverture la protègent dans l'immédiat contre l'instabilité des taux, mais les tendances monétaires à plus long terme peuvent avoir une incidence sur ses résultats, plus particulièrement sur la conversion des primes de produits d'investissement, des contrats de pièces de circulation étrangères et du coût des ventes des produits numismatiques. Selon

notre gamme d'activités actuelle, la force du dollar canadien exerce une pression sur les coûts pour l'ensemble de nos activités.

La MRC combine maintenant les risques courus à l'échelle de l'entreprise et se dote de couvertures selon un programme de prévisions sur quatre trimestres, comparativement aux exercices antérieurs où elle se dotait de couvertures distinctes pour chaque ligne.

B3 ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES PRÉVU

La MRC a pris en considération les forces du marché externes ci-après pour la période de planification courante :

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES EXTERNE – PROGRAMME DE PIÈCES DE CIRCULATION CANADIENNES

Répercussions des paiements électroniques sur la demande de pièces

La MRC croit que l'utilisation croissante des paiements électroniques mènera à une baisse graduelle de la demande de pièces de circulation canadiennes au cours de la période de planification 2018-2022.

À l'heure actuelle, au Canada, 23 % de la valeur des transactions et 44 % du volume des transactions au détail sont réalisés en argent comptant¹. Depuis 2011, le volume des paiements en argent comptant a diminué de 21 %, tandis que la valeur des paiements en argent comptant a connu une baisse un peu plus importante de 25 %².

Il est difficile de prédire le rythme auquel la demande de pièces diminuera au cours des années à venir. On prévoit que la demande des institutions financières diminuera à un rythme de 1 à 2 % par année au cours de la période de planification. Pour que survienne un renversement de la tendance aux méthodes de paiement autres que les espèces, il faudrait qu'un événement perturbateur important se produise, comme un désastre naturel, une défaillance des systèmes de paiement électronique, une guerre ou un autre événement qui redirigerait le public vers les espèces. Les structures de frais et les menaces à la sécurité des cyberdonnées sont deux éléments clés qui empêchent l'adoption complète des systèmes de paiement électronique.

Le Canada pourrait ne jamais devenir une société entièrement dépourvue d'argent liquide. Une petite partie de la population pourrait continuer de ne pas disposer des structures requises pour avoir accès aux solutions de rechange à l'argent comptant, y

¹ Banque du Canada, B. Fung, K. P. Huynh et G. Stuber. *The Use of Cash in Canada*, 2015.

² Paiements Canada, M. Tompkins et V. Galociova. *Canadian Payment Methods and Trends: 2017*, 2017.

compris les personnes non bancarisées et celles qui résident dans des collectivités rurales ou éloignées. Enfin, certains Canadiens pourraient simplement continuer de préférer l'anonymat que garantit l'argent comptant.

Prévision de la demande de pièces pour la période de planification

La demande annuelle pour les pièces de circulation canadiennes s'établit environ à 3,7 milliards de pièces. Il est possible de répondre à 80 % de cette demande avec les pièces déposées auprès des institutions financières. Des activités de recyclage et la production de nouvelles pièces permettent de répondre au dernier quart de la demande.

Comme les réseaux de succursales canadiennes du Groupe Banque TD et de la Banque de Montréal (BMO) se sont retirés du programme de recyclage de pièces vers le milieu de 2016, on s'attend à ce que les volumes de pièces recyclées diminuent jusqu'à concurrence des deux tiers des volumes historiques, ce qui aura des répercussions sur la demande pour la production de nouvelles pièces. La MRC prévoit que la gestion efficace du système de distribution des pièces de circulation canadiennes réduira les besoins relativement à la production nette de nouvelles pièces à la suite du fléchissement du volume de recyclage.

Conclusion

Aucun changement important n'est prévu dans le cadre des activités de la MRC au cours de la période de planification, dans le contexte de l'environnement du Programme de pièces de circulation canadiennes.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES EXTERNE – PIÈCES DE CIRCULATION ÉTRANGÈRES

Caractéristiques du marché

La fonction première de la Ligne des pièces de circulation étrangères demeure la vente de la technologie novatrice de l'acier plaqué multicouche de la MRC pour les pièces de circulation étrangères.

ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES EXTERNE – PRODUITS ET SERVICES D’INVESTISSEMENT

Conjoncture du marché et de l’économie

L’instabilité du climat géopolitique, la volatilité et la vigueur des marchés financiers constituent habituellement des éléments clés qui influencent la demande mondiale des produits d’investissement. La demande mondiale pour les valeurs refuges a atteint une crête en 2009, année marquée par la crise financière, et est demeurée relativement forte tout au long de 2016 étant donné que la volatilité des cours des métaux attire les investisseurs achetant des pièces en or et en argent.

Les principaux concurrents de la MRC dans le marché mondial des pièces d’investissement demeurent les établissements de monnayage des États-Unis, de l’Autriche, de l’Afrique du Sud, de l’Australie et du Royaume-Uni. La MRC se classe systématiquement première ou deuxième au chapitre de la part mondiale de marché parmi les établissements de monnayage pour les pièces d’investissement en or et en argent.

ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES EXTERNE – LIGNE DES PRODUITS NUMISMATIQUES

Caractéristiques du marché

La MRC est le chef de file du marché des pièces numismatiques au Canada et se classe également dans le peloton à l’échelle mondiale. Elle fait la promotion de ses produits et les vend par l’entremise des circuits complémentaires grand public et interentreprises. Le circuit grand public direct, constitué de la vente au détail, de la vente en ligne et sur site mobile, de la vente au moyen d’une application mobile et de la vente par téléphone, offre aux consommateurs toute la latitude d’explorer et d’acheter les produits de la MRC peu importe où ils sont par l’intermédiaire du circuit qu’ils préfèrent.

B4 ENVIRONNEMENT INTERNE PRÉVU

B4.1 Ressources humaines actuelles et prévues

Pour favoriser des améliorations constantes en matière de productivité et de rendement, la MRC a apporté des modifications à ses effectifs afin de tenir compte de la dynamique du marché et d'assurer son succès en 2018.

B.4.1.1 Embauche, maintien en poste du personnel et planification de la relève

La MRC accorde une grande importance au processus de recrutement afin d'attirer et de choisir les meilleurs candidats. De même, l'élaboration des critères de sélection pour tous les postes fait l'objet d'une attention particulière. Par ailleurs, des descriptions de poste réalistes permettent un engagement à long terme aussi bien pour les employés que pour la MRC.

Le taux de maintien en poste est élevé à la MRC, notamment grâce au déploiement de stratégies ciblées, y compris l'offre de formation liée à l'emploi, les occasions de perfectionnement professionnel et une grande importance accordée aux pratiques de santé et de sécurité.

En 2016, le plan de relève d'urgence de la MRC pour les vice-présidents a été mis à jour par la direction, en consultation avec le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail (RHSST) du Conseil. Ce plan vise à assurer la continuité des tâches de la haute direction essentielles au déroulement des activités courantes, de même que la continuité de l'exécution de la stratégie d'affaires et du mandat principal de la MRC dans l'éventualité du départ soudain et permanent d'un membre de la haute direction à la suite d'une démission, d'un congédiement ou d'un décès soudain ou encore d'une absence imprévue pour une période de plus de trois mois.

Pendant la période de planification, on mettra l'accent sur un ensemble de compétences clés dans le cadre de l'embauche, afin d'appuyer l'exécution réussie de la stratégie d'affaires de la MRC. La MRC continuera de miser sur le perfectionnement de sa structure pour améliorer la productivité des équipes et l'habilitation. Cette approche permettra d'améliorer la rentabilité de la MRC à long terme.

B4.1.2 Mise à jour sur les conventions collectives

Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)

La MRC et l'AFPC ont conclu une convention collective de quatre ans (2014-2017) qui représente environ 90 % des employés syndiqués de la MRC à Ottawa, à Winnipeg et à Vancouver. Les parties sont parvenues à une entente grâce à des négociations et à un dialogue constructifs. Cette entente de quatre ans met l'accent sur le besoin de compétitivité et d'adaptation au marché mondial, tout en demeurant un employeur de choix.

Les agents des Services de protection de Winnipeg ont obtenu leur accréditation syndicale en 2013. Le syndicat est affilié à une autre section locale de l'AFPC et a conclu en mars 2017 une convention collective de quatre ans (2014-2017). Les augmentations salariales sont alignées sur celles des autres sections locales de l'AFPC, tandis que les clauses non monétaires permettent la souplesse opérationnelle requise pour les activités de la MRC.

Syndicat uni du transport (SUT)

La MRC poursuit les négociations collectives avec le SUT, qui représente les agents des Services de protection travaillant aux installations d'Ottawa. La convention collective actuelle a expiré à la fin de 2014. Au début de 2017, une entente portant sur un contrat de trois ans a été conclue.

B4.1.3 Mobilisation et habilitation des employés

Depuis plus de cinq ans, les taux de mobilisation et d'habilitation enregistrés dans le cadre du sondage auprès des employés sont inférieurs aux taux standard de l'industrie. En 2016, la MRC a retenu les services d'un nouveau fournisseur de services de sondage pour obtenir sensiblement plus de renseignements et de données utiles. Parmi les aspects à améliorer, mentionnons l'augmentation de la confiance dans l'avenir de la MRC, l'élimination des obstacles qui empêchent les employés de bien faire leur travail et l'amélioration des communications internes pour aider les employés à établir un lien entre la stratégie, le Plan d'entreprise, les objectifs, la carte de pointage et la vision de la MRC en vue de les soutenir dans leurs activités quotidiennes.

B4.2 Ressources en capital et ressources physiques

La MRC aborde la période de planification 2018-2022 après avoir achevé une consolidation et une mise à niveau de ses locaux à bureaux à Ottawa dans le but d'améliorer la densification et d'offrir un milieu de travail plus ouvert et collaboratif.

L'usine d'Ottawa et l'équipement connexe seront entretenus de manière à appuyer les activités des lignes des produits d'investissement et des produits numismatiques de la MRC. Toute demande concernant l'achat d'une importante pièce d'équipement fera l'objet d'une analyse de rentabilisation détaillée préalablement à son approbation.

Pour plus de détails sur les dépenses en immobilisations pour la période de planification, se reporter à la section E1.

B5 PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Mis en place en 2009, le programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) de la MRC a gagné en maturité au fil des années. Après de récents examens externes et internes, la MRC a amorcé un examen exhaustif du programme afin d'accroître son intégration à l'échelle de l'entreprise. Voici les grandes lignes du programme actuel :

PRE et planification des affaires

La haute direction et le Conseil d'administration de la MRC tiennent une rencontre stratégique annuelle où la stratégie de l'entreprise est passée en revue et adaptée afin de tenir compte des changements survenus au cours de l'année. Les risques comptent parmi les nombreuses sources d'information étudiées pour déterminer les priorités stratégiques et les objectifs à long terme.

Lorsque les priorités à long terme font l'objet d'un consensus auprès des membres du Conseil d'administration et de la direction, la planification à court terme commence dans le cadre de la présentation annuelle du Plan d'entreprise au Conseil du Trésor.

Surveillance des risques

La haute direction examine le profil de risque de l'entreprise tous les trimestres pour s'assurer qu'il demeure à jour. Elle présente ensuite une mise à jour au Comité de vérification du Conseil. De plus, Vérification interne et PRE partagent continuellement de l'information afin de déceler les lacunes dans la couverture des risques et de favoriser l'efficacité et l'amélioration continue.

Profil de risque de l'entreprise – Risques stratégiques

Relations avec l'actionnaire, réglementation et exigences

Propriété exclusive du gouvernement du Canada, la MRC est une société d'État qui est essentiellement assujettie à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tout changement apporté à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* ou à la lettre d'attentes du président du Conseil d'administration peut avoir d'importantes répercussions sur la capacité de la MRC à réaliser son Plan d'entreprise.

Proposition de valeur pour les produits numismatiques

La croissance et la rentabilité de la Ligne des produits numismatiques misaient largement sur le programme de pièces vendues à leur valeur nominale, jusqu'à son annulation à la fin de 2016, et plus récemment sur la popularité des produits Canada 150. Bien que la MRC élabore de nouvelles approches pour assurer une croissance rentable de cette ligne, il existe un risque que le rendement n'atteigne pas les niveaux prévus.

Instabilité du marché des produits d'investissement

La demande de produits de placement en métaux précieux, y compris de produits d'investissement, est largement déterminée par des forces de marché qui sont indépendantes de la volonté de la MRC. Les changements géopolitiques aux États-Unis et en Europe pourraient avoir des répercussions sur la demande en produits d'investissement et font l'objet d'un suivi.

Dépendance aux contrats de pièces de circulation étrangères à volume élevé

La capacité de décrocher les bons contrats au bon moment pose des risques pour la Ligne des pièces de circulation étrangères, étant donné que l'obtention de contrats importants est nécessaire pour compenser les coûts fixes.

Profil de risque de l'entreprise – Risques financiers

Risques liés aux marchés financiers

Les résultats financiers de la MRC sont directement touchés par les fluctuations des marchés financiers. Les cours des métaux précieux achetés par la MRC (y compris de l'or, de l'argent, du platine et du palladium) pour fabriquer des produits d'investissement et des pièces numismatiques ainsi que des métaux communs et des alliages destinés aux pièces de circulation canadiennes et étrangères, peuvent fluctuer et avoir des répercussions importantes sur les marges bénéficiaires. Les variations des taux de change ont également des répercussions notables sur les résultats financiers de la MRC. Malgré tout, les tendances pour ce qui est des cours des métaux peuvent influencer sur les ventes, les marges bénéficiaires et la rentabilité globale surtout à plus long terme.

Profil de risque de l'entreprise – Risques opérationnels

Rapprochement, gestion et contrôle des métaux précieux

Comme elle manipule des métaux précieux, la MRC se doit d'avoir un régime impeccable de protection de ses biens matériels.

Continuité des activités et reprise après sinistre

Les activités de la MRC sont tributaires d'installations de fabrication modernes, de la technologie et de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les activités de la MRC pourraient faire l'objet de menaces, comme des événements de cause naturelle, des pandémies, des perturbations touchant les infrastructures essentielles, telles que les télécommunications ou le transport, ou d'autres événements comme des incendies. Si un événement perturbateur survenait, l'organisation pourrait être incapable de maintenir ou de reprendre ses activités de manière efficace et économique.

Cybersécurité

Les cybermenaces et la sécurité des données d'entreprise représentent un risque pour toute entreprise. La technologie est un puissant outil habilitant pour les activités de la MRC, qui conserve aussi l'information sensible dans ses bases de données. Ainsi, la cybersécurité est surveillée de près.

Contrôles internes en matière de rapports financiers

La MRC maintient des contrôles internes en matière de rapports financiers de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses rapports financiers et la préparation de ses états

financiers consolidés sont fiables. La direction a mené un examen des contrôles à la fin de 2015, lequel a permis de cibler des secteurs qui doivent être améliorés.

Mesure d'atténuation : À la fin du dernier trimestre de 2016, des capacités ont été ajoutées aux Finances afin de permettre le renforcement des contrôles internes. Un programme pluriannuel a été bien amorcé en 2017 et la mise en œuvre d'améliorations se poursuivra jusqu'en 2019.

Gestion du changement

Au cours des dernières années, la MRC a subi des changements notables, tant sur le plan organisationnel que stratégique, qui ont mené à la définition des nouvelles compétences requises. Ces changements ont également mis en évidence le besoin d'améliorer ou de définir des politiques, des procédures et des systèmes.

Harmonisation des systèmes de TI

La capacité actuelle des systèmes liés aux clients ne concorde pas avec la nouvelle approche de marketing axée sur la clientèle, et les calendriers de remplacement et de mise à niveau peuvent ne pas coïncider avec les plans de marketing et les budgets disponibles. La croissance de la Ligne des produits numismatiques s'appuie sur une solide plateforme technologique intégrée axée sur la clientèle pour offrir une expérience client sans heurts et personnalisée qui améliorera le taux de conversion, favorisera la fidélisation de la clientèle et augmentera la part de portefeuille.

C OBJECTIFS, MESURE DU RENDEMENT ET RÉSULTATS

La MRC a établi des objectifs à long, moyen et court terme, lesquels s'harmonisent avec les piliers de sa vision. En résumé, pour chaque pilier, les principaux secteurs de priorité de la MRC au cours de la période de planification sont les suivants :

Offrir de la valeur au Canada : Renforcer le positionnement de son mandat principal.

Clients : Jeter les bases d'une rentabilité élevée et durable.

Employés : Favoriser la réussite des employés en les appuyant.

Le tableau ci-après présente les détails pour chaque pilier.

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE POUR 2018

Premier objectif de l'entreprise : offrir de la valeur au Canada et à sa population

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

Objectif de l'entreprise

Canada : *Renforcer le positionnement de son mandat principal. Réaliser les objectifs en matière de résultat tout en réduisant les coûts pour le Canada et en faisant la promotion du patrimoine et de la culture du Canada*

Objectifs 2018

- Répondre efficacement à la demande de pièces canadiennes
- Respecter les engagements financiers du Plan d'entreprise

Deuxième objectif de l'entreprise : être axée sur le client

Mettre les renseignements provenant des clients et la dynamique des affaires au service des initiatives de marketing ciblé, de la création de produits, de la consolidation des liens et de l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter une rentabilité élevée et durable.

Objectif de l'entreprise

Clients : *Jeter les bases d'une rentabilité élevée et durable. Assurer une rentabilité durable à l'échelle des lignes axées sur les clients, soit les lignes des produits d'investissement, des produits numismatiques et des pièces de circulation étrangères*

Objectifs 2018

- Adopter une approche centrée sur le client dans le cadre du programme de marketing de la Ligne des produits numismatiques
- La MRC se classe systématiquement première ou deuxième au chapitre de la part mondiale de marché parmi les établissements de monnayage pour les pièces d'investissement en or et en argent (Ces parts de marché excluent l'Afrique, car il ne s'agit pas d'un marché potentiel)
- Maintenir la position de chef de file sur le marché de la Ligne des pièces de circulation étrangères

Troisième objectif de l'entreprise : avoir des employés talentueux

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

Objectif de l'entreprise

Employés : *Favoriser la réussite des employés. Maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire à l'effectif mobilisé, possédant d'excellentes capacités de dotation et les capacités requises pour appuyer la réalisation de la stratégie et des objectifs d'affaires*

Objectifs 2018

- Continuer d'accorder la priorité à la diversité et à l'équité
- Lancer la prochaine phase de la stratégie de santé mentale
- Habilitier les leaders à communiquer avec confiance l'orientation future et les priorités d'affaires de la MRC

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE À MOYEN TERME (POUR 2020)

Étant donné que la MRC maintiendra une stratégie de croissance, les objectifs s'inscrivent dans la lignée des objectifs à court terme, sauf du côté de la Ligne des pièces de circulation étrangères, où on accordera plus d'importance à la différenciation des produits. De plus, la MRC continue de se concentrer sur son mandat, défini par la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, qui consiste à frapper des pièces en vue de réaliser des bénéfices et à exercer des activités connexes.

Objectif de l'entreprise

Canada : *Renforcer le positionnement de son mandat principal. Réaliser les objectifs en matière de résultat tout en réduisant les coûts pour le Canada et en faisant la promotion du patrimoine et de la culture du Canada*

Objectifs 2020

- Répondre efficacement à la demande de pièces canadiennes
- Honorer les engagements financiers du Plan d'entreprise

Clients : *Jeter les bases d'une rentabilité élevée et durable. Assurer une rentabilité durable à l'échelle des lignes axées sur les clients, soit les lignes des produits d'investissement, des produits numismatiques et des pièces de circulation étrangères.*

Objectifs 2020

- Apporter des améliorations rentables à l'expérience client
- Maintenir la part du marché des produits d'investissement
- Veiller à ce que la Ligne des pièces de circulation étrangères soit un chef de file en technologie et en innovation

Employés : *Favoriser la réussite des employés. Maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire à l'effectif mobilisé, possédant d'excellentes capacités de dotation et les capacités requises pour appuyer la réalisation de la stratégie et des objectifs d'affaires*

Objectifs 2020

- Élaborer une stratégie inclusive
- Mener une analyse de rentabilisation en vue d'autres investissements dans les ressources appuyant le programme de santé mentale.
- Améliorer les taux de mobilisation et d'habilitation des employés

OBJECTIFS, STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE À LONG TERME (POUR 2022)

Les objectifs à long terme de la MRC viseront à consolider la croissance des années précédentes et à continuer de se concentrer sur son mandat, défini par la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, qui consiste à frapper des pièces en vue de réaliser des bénéfices et à exercer des activités connexes.

Objectif de l'entreprise

Canada : *Renforcer le positionnement de son mandat principal. Réaliser les objectifs en matière de résultat tout en réduisant les coûts pour le Canada et en faisant la promotion du patrimoine et de la culture du Canada*

Objectifs 2022

- Répondre efficacement à la demande de pièces canadiennes
- Honorer les engagements financiers du Plan d'entreprise

Clients : *Jeter les bases d'une rentabilité élevée et durable. Assurer une rentabilité durable à l'échelle des lignes axées sur les clients, soit les lignes des produits d'investissement, des produits numismatiques et des pièces de circulation étrangères*

Objectifs 2022

- Offrir une gamme de produits axée sur les clients et des services de marketing intégrés
- Maintenir la part du marché des produits d'investissement
- Veiller à ce que la Ligne des pièces de circulation étrangères soit un chef de file en technologie et en innovation

Employés : *Favoriser la réussite des employés. Maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire à l'effectif mobilisé, possédant d'excellentes capacités de dotation et les capacités requises pour appuyer la réalisation de la stratégie et des objectifs d'affaires*

Objectifs 2022

- Veiller à ce que la MRC soit reconnue comme un employeur inclusif accordant de l'importance à la diversité
- Faire en sorte que la MRC soit reconnue pour l'excellence de ses programmes de santé mentale en milieu de travail
- Poursuivre l'amélioration des taux de mobilisation et d'habilitation des employés

D ANALYSE ET RAPPORTS FINANCIERS

D1 Introduction

La MRC a défini les principaux résultats et principes pour la période de planification et ceux-ci sont intégrés aux objectifs de l'entreprise et à la planification financière. Les principes sont les suivants :

- Faire preuve d'efforts continus visant l'amélioration de la productivité et du rendement
- Exploiter chacune des lignes de la MRC de manière à générer une solide marge brute
- Faire preuve de discipline et assurer une bonne gestion des dépenses d'exploitation
- Procéder à des dépenses en immobilisations prudentes
- Assurer une gestion active du fonds de roulement

D1.2 Comparaison entre le Plan d'entreprise 2017 et les prévisions actuelles

Cette section présente les prévisions pour 2017 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2017-2021. La MRC est en voie de surpasser les objectifs de son Plan d'entreprise 2017.

	2017 Plan d'entreprise (en millions de dollars)	2017 Prévisions (en millions de dollars)
Produit des activités	1 978,1	1 648,0
Charges d'exploitation	1 953,1	1 607,9
Résultats avant impôt sur le revenu	25,0	40,1
Impôt sur le revenu	(7,4)	(6,2)
Résultats	17,6	33,9
Autres éléments du résultat global, net d'impôts	0,2	0,2
Résultat global total	17,8	34,1
Dépenses en immobilisations	25	14,1

La MRC s'attend à dépasser l'objectif de rentabilité pour la gestion du rendement en raison des résultats plus élevés que prévu de la Ligne des produits numismatiques et de la Ligne des pièces de circulation étrangères.

Programme de pièces de circulation canadiennes

- La demande en nouvelles pièces devrait dépasser légèrement l'objectif pour 2017.
- S'établissant à 0,2 milliard, les volumes de pièces recyclées sont inférieurs aux objectifs fixés, principalement en raison de la diminution du nombre de machines à recycler les pièces dans les institutions financières.
- Les coûts du programme de pièces de circulation canadiennes continuent d'être bien gérés.

Pièces de circulation étrangères

- La Ligne des pièces de circulation étrangères devrait surpasser les prévisions.

Produits numismatiques

- La Ligne des produits numismatiques a généré de solides résultats, notamment grâce aux produits Canada 150.

Produits et services d'investissement

- Les volumes d'argent et d'or sont inférieurs aux prévisions.
- Le produit affiche une tendance à la baisse comparativement aux prévisions et le résultat global devrait être inférieur à la cible pour l'exercice.

Dépenses en immobilisations

- Les dépenses en immobilisations prévues sont également inférieures aux prévisions, s'inscrivant à 14,1 millions de dollars comparativement aux 25 millions de dollars prévus. Les problèmes de capacité liés aux applications de l'entreprise, combinés à la période du cycle d'approvisionnement, ont retardé les projets de TI planifiés.
- Parmi les dépenses en immobilisations prévues en 2017, mentionnons les suivantes :
 - Immeubles (6,1 millions de dollars) : Ce point inclut la modernisation et l'amélioration des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter l'utilisation efficace des usines tout en satisfaisant aux normes de santé et de sécurité.
 - Équipement (3,9 millions de dollars) : Ce point inclut des investissements visant à rehausser la fiabilité, la souplesse et la capacité ainsi que ceux

consentis à la sécurité et à l'environnement. Ces projets sont consacrés à l'optimisation des processus, de l'équipement et de la configuration des locaux pour assurer un haut niveau d'efficacité et de souplesse en matière de fabrication. Ils assurent également la santé et la sécurité des employés, la sécurité des biens de la MRC et la conformité aux exigences environnementales, y compris en ce qui a trait à la surveillance des émissions de carbone.

- Technologie de l'information (4,1 millions de dollars) : Ce point inclut du matériel informatique et des logiciels pour assurer en continu le soutien, l'expansion et la sécurité de l'infrastructure de communication et d'information, des applications commerciales et des systèmes d'interaction avec les clients.
- La charge d'impôt est inférieure aux prévisions en raison de la récupération des crédits pour impôt étranger payé dans les années antérieures.

D1.3 Principales hypothèses de planification et risques associés aux hypothèses

Hypothèses de planification	2018
Inflation	1,8 %
Taux d'impôt sur le revenu en vigueur	25 %

Autres hypothèses

Le Plan d'entreprise 2018-2022 est actuellement basé sur le protocole d'entente existant et sur le cadre de dividende proposé. Il peut changer, selon le nouveau protocole d'entente.

D1.4 Analyse de la volatilité et de sensibilité des principales hypothèses

Cours de l'or et de l'argent

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

Divers facteurs prouvent la volatilité de ces marchés :

Cours de l'or

- Entre 2007 et 2016, le cours de l'or est passé d'un creux de 608 \$ US en 2007 à un sommet de 1 895 \$ US en 2011, soit une moyenne de 1 209 \$ US échelonnée sur la période de 10 ans.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2017, le cours moyen de l'or s'établissait à 1 257 \$ US, après avoir démarré l'année à 1 151 \$ US et atteint un sommet de 1 346 \$ US en septembre.

Cours de l'argent

- Entre 2007 et 2016, le cours de l'argent est passé d'un creux de 8,08 \$ US en 2008 à un sommet de 48,70 \$ US en 2011, soit une moyenne de 20,52 \$ US échelonnée sur la période de 10 ans.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2017, le cours moyen de

l'argent s'établissait à 17,04 \$ US, après avoir démarré l'année à 15,95 \$ US et atteint un sommet de 18,56 \$ US en avril.

Taux de change

- Ces dix dernières années, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 1,11 \$/1,00 \$ US, atteignant un sommet de 1,45 \$/1,00 \$ US en 2016 et un creux de 0,92 \$/1,00 \$ US en 2007.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2017, le dollar canadien s'établissait en moyenne à 1,30 \$/1,00 \$ US par rapport aux prévisions de la MRC de 1,31 \$/1,00 \$ US.

D1.5 Principales conventions comptables

Méthode de comptabilisation

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur en date du 1^{er} janvier 2017.

Établissement de rapports financiers trimestriels

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

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

Aucune IFRS nouvelle ou révisée émise par le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) et entrée en vigueur pendant l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2017 n'a eu de répercussions sur les montants déclarés ou divulgués dans les états financiers consolidés, condensés et intérimaires.

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

- a) L'entreprise a examiné les prises de position en comptabilité qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur. L'application des modifications suivantes ne devrait pas avoir une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IAS 40 Transfert d'immeubles de placement (« IAS 40 »)

Une modification d'IAS 40 sur les transferts d'immeubles de placement a été publiée en décembre 2016 et indique que des transferts vers la catégorie immeubles de placement ou depuis celle-ci doivent être effectués par une entité si, et seulement si, il y a une indication d'un changement d'utilisation. Il y a un changement d'utilisation lorsque le bien immobilier devient, ou cesse d'être, un immeuble de placement au sens de la définition de cette expression. Un changement dans les intentions de la direction relativement à l'utilisation d'un bien immobilier ne constitue pas à lui seul une indication d'un changement d'utilisation. La liste d'exemples d'indication est maintenant désignée comme une liste non exhaustive d'exemples et non plus comme une liste exhaustive. La modification est en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.

Améliorations annuelles aux IFRS de 2014-2016

En décembre 2016, l'International Accounting Standards Board (« IASB ») a publié les améliorations annuelles apportées au cours des cycles 2014-2016. Les normes touchées par les modifications sont : IFRS 1 – Première application des Normes internationales d'information financière : il y a eu suppression des exemptions à court terme des paragraphes E3 à E7 puisqu'elles ont rempli leur rôle; IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises : la modification a clarifié que le choix d'évaluer à la juste valeur par le biais du résultat net une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise qui est détenue par une entité qui est un organisme de capital-risque, ou une autre entité admissible, doit être fait sur une base individuelle et au moment de la comptabilisation initiale. Les améliorations annuelles à l'IFRS 1 et à l'IAS 28 doivent être appliquées pour des périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2018 ou après.

IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée

Cette interprétation s'applique à une transaction en monnaie étrangère, ou à une partie de celle-ci, lorsque les conditions suivantes sont réunies : une contrepartie libellée ou fixée dans une monnaie étrangère est prévue; la comptabilisation d'un actif au titre d'un paiement anticipé ou d'un passif au titre de produits différés relativement à cette contrepartie précède la comptabilisation de l'actif, de la charge ou du produit connexe; l'actif au titre d'un paiement anticipé ou le passif au titre de produits différés est non monétaire. Le comité a conclu que la date de la transaction, aux fins de la détermination du taux de change, correspond à la date de la comptabilisation

initiale de l'actif non monétaire payé d'avance ou du passif non monétaire lié à un produit différé. En présence de multiples paiements ou encaissements anticipés, la date de la transaction doit alors être déterminée pour chaque paiement ou encaissement. Cette interprétation doit être appliquée pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.

- b) L'entreprise a examiné les prises de position liées aux IFRS révisées qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur. L'adoption des modifications suivantes devrait avoir une incidence sur les états financiers consolidés de l'entreprise.

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

L'IFRS 15 a été publiée en mai 2014 et précise la façon qu'une entité publiant selon les IFRS comptabilisera les produits et le moment qu'elle le fera, et exige aussi que l'entité fournisse de meilleures informations pertinentes aux utilisateurs d'états financiers. La norme annule et remplace l'IAS 18 Produits des activités ordinaires et l'IAS 11 Contrats de construction et un certain nombre d'interprétations correspondantes. L'application de la norme est obligatoire pour toutes les entités publiant selon les IFRS et s'applique à presque tous les contrats avec les clients; les principales exceptions sont les contrats de location, les instruments financiers et les contrats d'assurance. L'IFRS 15 est en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018. Les entités peuvent choisir d'appliquer une méthode rétrospective intégrale ou modifiée à l'adoption de cette norme.

Selon le travail d'évaluation achevé à ce jour, la MRC s'attend à ce que les nouvelles normes sur les produits des activités ordinaires aient principalement des répercussions sur le Programme de pièces de circulation canadiennes et la Ligne des pièces de circulation étrangères, étant donné que certains produits pourraient être comptabilisés plus tôt et que, dans certains cas, des dépenses connexes aux contrats pourraient être différées et comptabilisées sur toute la période du contrat en vertu de l'IFRS 15. La MRC ne s'attend à aucun changement en ce qui a trait à la comptabilité liée aux pièces vendues à leur valeur nominale ou aux opérations visant des stocks de clients dans le secteur des produits d'investissement. Toutefois, elle travaille toujours à évaluer les répercussions de l'élargissement des exigences relatives à la présentation des états financiers et aux informations à fournir en vertu de l'IFRS 15. Les répercussions financières seront établies à la fin de l'exercice, le 31 décembre 2017. Pour le moment, aucun changement n'a été apporté aux données financières du Plan d'entreprise.

En s'appuyant sur l'évaluation de l'IFRS 15, l'entreprise a décidé d'adopter la méthode rétrospective modifiée pour la mise en œuvre de l'IFRS 15. Selon la méthode

rétrospective modifiée, l'entreprise appliquera la norme rétrospectivement uniquement à la période la plus récente présentée dans les états financiers, et seuls les contrats pour lesquels les obligations de prestation n'ont pas toutes été exécutées au 1^{er} janvier 2018 seront évalués selon l'IFRS 15. L'entreprise comptabilisera l'incidence cumulative de l'application initiale de l'IFRS 15 comme un ajustement au solde d'ouverture des résultats non distribués (ou d'autres composantes appropriées des capitaux propres) à la date de l'application initiale. Tout ajustement nécessaire au produit comptabilisé précédemment en 2017 selon les indications en vigueur de l'IFRS sur le produit serait donc comptabilisé comme un ajustement au solde d'ouverture des résultats non distribués le 1^{er} janvier 2018.

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

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

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

Selon le travail d'évaluation achevé à ce jour, l'IFRS 7 n'aura pas de répercussions importantes sur les états financiers consolidés de l'entreprise.

IFRS 9 – Instruments financiers (« IFRS 9 »)

En juillet 2014, la CNCI a publié la version définitive de l'IFRS 9, à laquelle sont intégrées les phases de classification et d'évaluation, de dépréciation et de comptabilité de couverture du projet afin de remplacer les normes actuelles en vertu de l'IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation ». La nouvelle norme IFRS 9 est en vigueur pour les périodes annuelles qui commencent le 1^{er} janvier 2018 ou après et doit être appliquée de façon rétroactive. L'IFRS 9 n'exige pas le retraitement des chiffres des états financiers des périodes comparatives, sauf dans certaines circonstances limitées. L'entreprise a décidé de ne pas retraiter ses états financiers consolidés comparatifs et ajustera son bilan consolidé au 1^{er} janvier 2018 pour refléter l'application de la nouvelle exigence, le cas échéant.

Selon le travail d'évaluation accompli à ce jour, La MRC s'attend à ce que l'incidence de l'IFRS 9 se limite au classement et à l'évaluation de certains actifs financiers. En particulier, l'IFRS 9 réexamine les catégories d'évaluation pour les actifs financiers et comprend un cadre de travail pour l'évaluation des pertes de crédit attendues. Les

répercussions financières seront établies à la fin de l'exercice, le 31 décembre 2017. Pour le moment, aucun changement n'a été apporté aux données financières du Plan d'entreprise.

- c) Une évaluation de la nouvelle prise de position liée à l'IFRS suivante a permis de déterminer qu'il y a une incidence potentielle sur les futurs états financiers consolidés de l'entreprise. L'entreprise évalue actuellement l'IFRS 16. Ainsi, l'étendue de l'incidence liée à son adoption n'est pas encore connue.

IFRS 16 – Contrats de location (« IFRS 16 »)

L'IFRS 16 a été publiée le 1^{er} janvier 2016 et remplace l'IAS 17 Contrats de location. Selon la nouvelle norme, les contrats de location devront être inscrits au bilan d'une entreprise, ce qui augmentera la visibilité de ses actifs et de ses passifs. L'IFRS 16 abolit le classement des contrats de location en tant que contrats de location simple ou contrats de location-financement (pour le locataire) et prescrit de traiter tous les contrats de location comme étant de location-financement. Les contrats de location à court terme (moins de 12 mois) et ceux portant sur des actifs de faible valeur (tels les ordinateurs personnels) comporteront une exemption facultative relativement aux nouvelles exigences. Dans le cas des bailleurs, l'IFRS 16 reprend l'essentiel des exigences de l'IAS 17 Contrats de location. La date d'entrée en vigueur de cette nouvelle norme est le 1^{er} janvier 2019. Une adoption anticipée est autorisée (dans la mesure où la norme sur les produits qui a récemment été émise, soit l'IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients, est également adoptée). Les entités peuvent choisir d'utiliser une approche rétrospective en retraçant les informations comparatives ou une approche rétrospective qui reflète l'incidence cumulative de l'adoption dans les résultats non distribués sans retraitement des informations comparatives. L'entreprise évalue actuellement l'incidence qu'aura l'IFRS 16 sur les états financiers consolidés.

Selon le travail d'évaluation achevé à ce jour, la MRC s'attend à ce que les nouvelles normes sur les contrats de location aient principalement des répercussions sur ses contrats de location d'équipement et ses baux immobiliers existants et futurs, lesquels seront comptabilisés dans le bilan en vertu de l'IFRS 16. Toujours selon l'IFRS 16, les contrats de location à court terme n'ont pas à être comptabilisés comme des contrats de location-financement. La MRC ne s'attend donc pas à devoir capitaliser ses contrats de location de métaux précieux, étant donné qu'ils sont généralement conclus selon les besoins ou qu'ils présentent une durée fixe de moins de 12 mois. La MRC travaille toujours à achever l'évaluation exhaustive de tous les contrats de location existants selon l'IFRS 16, de même qu'à évaluer les répercussions des exigences relatives à la présentation des états financiers et aux informations à fournir en vertu de l'IFRS 16, et elle collabore activement avec d'autres organismes et ministères gouvernementaux.

D2 États financiers

Les perspectives de la MRC au cours de la période de planification, comme précisées dans les états financiers ci-après, indiquent un niveau de rentabilité raisonnable, conformément à son mandat législatif.

D2.1 État consolidé de la situation financière

Chiffres réels pour 2016 et prévisions sur six ans jusqu'en 2022 (en millions de dollars)

	Chiffres réels 2016	Plan d'entreprise 2017	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021	Prévisions 2022
Actifs courants								
Trésorerie ³	114,2	93,3	67,4	58,8	58,4	55,2	52,1	49,0
Créances	24,9	23,7	26,3	25,3	24,5	24,6	24,5	24,4
Charges payées d'avance	4,0	4,0	4,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Impôts sur le résultat à recevoir	4,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Stocks	79,0	78,2	67,6	71,4	71,4	71,4	71,4	71,3
Actifs financiers dérivés	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des actifs courants	226,7	200,5	166,6	159,0	157,8	154,7	151,5	148,2
Actifs non courants								
Charges payées d'avance	1,7	0,0	2,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs financiers dérivés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs d'impôts différés	33,2	33,6	33,7	32,7	31,9	31,0	30,1	29,3
Immobilisations corporelles	170,3	171,3	164,2	164,1	164,0	161,1	157,7	154,7
Immeuble de placement	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Immobilisations incorporelles	12,0	17,6	7,9	9,5	10,6	11,0	10,2	9,7
Total des actifs non courants	217,4	222,7	208,0	208,3	206,7	203,3	198,2	193,9
Total des actifs	444,1	423,2	374,6	367,3	364,5	358,0	349,7	342,1
Passifs courants								
Créditeurs et charges à payer	59,3	63,6	58,5	50,0	49,7	49,6	49,3	49,2
Emprunts	7,5	7,5	7,5	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0
Rachats et retours de produits vendus à leur valeur nominale ⁴	3,2	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Produits différés	13,1	9,0	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1
Impôts sur le résultat exigibles	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avantages sociaux	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Passifs financiers dérivés	4,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des passifs courants	90,6	86,5	85,5	72,5	72,2	72,1	71,8	68,7
Passifs non courants								
Passifs financiers dérivés	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditeurs et charges à payer	0,4	0,0	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0
Emprunts	19,5	12,0	12,0	9,0	6,0	3,0	0,0	0,0
Rachats et retours de produits vendus à leur valeur nominale	137,9	139,5	140,4	134,8	131,2	127,6	124,1	120,7
Avantages sociaux	10,1	11,0	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1
Total des passifs non courants	168,1	162,5	162,8	154,2	147,6	140,9	134,3	130,8
Total des passifs	258,7	249,0	248,3	226,7	219,8	213,0	206,1	199,5
Capitaux propres de l'actionnaire								
Capital-actions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Bénéfices non répartis	145,6	134,2	86,3	100,6	104,7	105,0	103,6	102,6
Cumul des autres éléments du résultat global (pertes)	(0,2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des capitaux propres de l'actionnaire	185,4	174,2	126,3	140,6	144,7	145,0	143,6	142,6
Total des passifs et des capitaux propres de l'actionnaire	444,1	423,2	374,6	367,3	364,5	358,0	349,7	342,1

³ Dans le cadre de sa politique sur les dividendes, la MRC conserve une réserve de liquidité définie. Remarque : les dividendes sont versés annuellement au premier trimestre suivant la fin de l'exercice.

⁴ La MRC utilise une hypothèse de planification des retours annuels d'environ 44 000 onces de produits en argent vendus à leur valeur nominale pour la période de planification.

Analyse des écarts des éléments du bilan pendant la période visée par le plan

2018

On prévoit une diminution de la trésorerie en 2018, principalement en raison du versement prévu de 9,9 millions de dollars en dividendes. Le flux de trésorerie global de 28,8 millions de dollars généré par les activités opérationnelles en 2018 est compensé par des paiements pour des acquisitions d'immobilisations de 20 millions de dollars ainsi que par un remboursement de dette de 7,5 millions de dollars.

Les charges à payer pour cette période diminuent, principalement en raison d'une comptabilisation des régularisations s'élevant à 6,7 millions de dollars.

2019

On s'attend à ce que la trésorerie demeure stable en 2019 en raison d'une augmentation prévue de 48,8 millions de dollars du flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles, compensée par un versement de 26,2 millions de dollars en dividendes et des acquisitions d'immobilisations de 20 millions de dollars et des remboursements de prêts de 3 millions de dollars.

2020-2022

On prévoit que la trésorerie demeurera assez stable pour ces périodes, en raison des flux de trésorerie positifs générés par les activités opérationnelles qui sont compensés par le versement prévu de dividendes, des acquisitions d'immobilisations et le remboursement de prêts.

D2.2 État consolidé du résultat global

Chiffres réels pour 2016 et prévisions sur six ans jusqu'en 2022 (en millions de dollars)

	Chiffres réels 2016	Plan 2017	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021	Prévisions 2022
Produit des activités	2 641,4	1 978,1	1 648,0	1 664,4	1 678,9	1 680,1	1 679,0	1 677,3
Charges d'exploitation	2 608,5	1 953,1	1 607,9	1 631,8	1 638,5	1 637,0	1 634,3	1 633,4
Résultats avant impôt sur le revenu	32,9	25,0	40,1	32,6	40,4	43,1	44,7	43,9
Recouvrement (charge) d'impôts sur le résultat	(8,4)	(7,4)	(6,2)	(8,4)	(10,1)	(10,8)	(11,2)	(11,0)
Résultats pour la période	24,5	17,6	33,9	24,2	30,3	32,3	33,5	32,9
Autres éléments du résultat global, net d'impôts	6,5	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Résultat global total	31,0	17,8	34,1	24,2	30,3	32,3	33,5	32,9

En raison de l'arrondissement, la somme des nombres présentés ci-dessus pourrait ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

D2.2.1 Analyse de sensibilité

Approche liée à des activités diversifiées

Grâce à ses activités variées et à ses deux usines de fabrication (Ottawa et Winnipeg), la MRC gère activement son rendement global afin d'atteindre sa cible de rentabilité. La MRC a adopté un modèle de main-d'œuvre souple pour ses activités de fabrication et travaille avec diligence à améliorer la productivité relative aux frais généraux et aux dépenses en immobilisations, afin d'afficher des résultats élevés et durables.

D3 Tableau consolidé des flux de trésorerie

Prévisions et chiffres réels pour 2016 et prévisions sur six ans jusqu'en 2022
(en millions de dollars)

	Chiffres réels 2016	Plan d'entreprise 2017	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021	Prévisions 2022
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Résultats	24,5	17,6	33,9	24,2	30,3	32,3	33,5	32,9
Ajustements visant à rapprocher les résultats et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Charges d'amortissement	18,2	20,1	24,2	18,5	19,0	19,1	19,4	19,2
Charge (recouvrement) d'impôts	8,5	7,4	6,2	8,4	10,1	10,8	11,2	11,0
Frais financiers, montant net	2,1	0,2	(0,4)	(0,6)	(0,7)	(0,8)	(0,8)	(0,8)
Autres produits	(0,4)	-	0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
Perte de change	6,6	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustements des autres charges (produits), montant net	0,7	(3,5)	(3,1)	(1,5)	(3,4)	(5,1)	(5,2)	(5,2)
Variation du passif au titre des rachats et retours de produits vendus à leur valeur nominale	12,9	2,1	2,9	(5,5)	(3,5)	(3,5)	(3,5)	(3,5)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	(21,0)	4,7	10,6	(7,7)	5,5	4,8	5,0	5,3
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation avant intérêts et impôts	52,1	48,6	74,6	36,5	58,0	58,3	60,3	59,5
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(19,1)	(7,8)	(6,7)	(7,6)	(9,2)	(9,9)	(10,3)	(10,1)
Intérêts reçus, déduction faite des intérêts payés	0,4	(0,2)	0,1	(0,1)	0,0	0,1	0,1	0,2
Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation	33,4	40,6	68,0	28,8	48,8	48,5	50,1	49,6
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(13,1)	(25,0)	(14,1)	(20,0)	(20,0)	(16,7)	(15,3)	(15,8)
Règlements de contrats dérivés aux fins de l'acquisition d'immobilisations corporelles, montant net	(1,2)							
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(14,3)	(25,0)	(14,1)	(20,0)	(20,0)	(16,7)	(15,3)	(15,8)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Dividendes versés	(31,0)	(29,0)	(93,2)	(9,9)	(26,2)	(32,0)	(34,9)	(33,9)
Remboursement d'emprunts	(7,8)	(7,5)	(7,5)	(7,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(38,8)	(36,5)	(100,7)	(17,4)	(29,2)	(35,0)	(37,9)	(36,9)
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie	(6,9)	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie	(26,6)	(20,9)	(46,8)	(8,6)	(0,4)	(3,2)	(3,1)	(3,1)
Trésorerie au début de l'exercice	140,8	114,2	114,2	67,4	58,8	58,4	55,2	52,1
Trésorerie à la fin de l'exercice	114,2	93,3	67,4	58,8	58,4	55,2	52,1	49,0

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

D4 État consolidé des variations des capitaux propres

Chiffres réels pour 2016 et prévisions sur six ans jusqu'en 2022
(en millions de dollars)

	Capital-actions	Bénéfices non répartis	Cumul des autres éléments du résultat global*	Total
Solde en début d'exercice 2016	40	152,1	-6,8	185,3
Résultats pour l'exercice	0	24,5	0	24,5
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	6,6	6,6
Dividende**	0	-31	0	-31
Solde en fin d'exercice 2016	40	145,6	-0,2	185,4
Solde en début d'exercice 2017	40	145,6	-0,2	185,4
Résultats pour l'exercice	0	33,9	0	33,9
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	0,2	0,2
Dividende**	0	-93,2	0	-93,2
Solde en fin d'exercice 2017	40	86,3	0	126,3
Solde en début d'exercice 2018	40	86,3	0	126,3
Résultats pour l'exercice	0	24,2	0	24,2
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	0	0
Dividende**	0	-9,9	0	-9,9
Solde en fin d'exercice 2018	40	100,6	0	140,6
Solde en début d'exercice 2019	40	100,6	0	140,6
Résultats pour l'exercice	0	30,3	0	30,3
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	0	0
Dividende**	0	-26,2	0	-26,2
Solde en fin d'exercice 2019	40	104,7	0	144,7
Solde en début d'exercice 2020	40	104,7	0	144,7
Résultats pour l'exercice	0	32,3	0	32,3
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	0	0
Dividende**	0	-32	0	-32
Solde en fin d'exercice 2020	40	105	0	145
Solde en début d'exercice 2021	40	105	0	145
Résultats pour l'exercice	0	33,5	0	33,5
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	0	0
Dividende**	0	-34,9	0	-34,9
Solde en fin d'exercice 2021	40	103,6	0	143,6
Solde en début d'exercice 2022	40	103,6	0	143,6
Résultats pour l'exercice	0	32,9	0	32,9
Autres éléments du résultat global (pertes)	0	0	0	0
Dividende**	0	-33,9	0	-33,9
Solde en fin d'exercice 2022	40	102,6	0	142,6

En raison de l'arrondissement, la somme des nombres présentés ci-dessus pourrait ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

* Cumul des autres éléments du résultat global (profits nets [pertes nettes] sur couvertures de flux de trésorerie).

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

D4.1 Cadre relatif au capital et aux propositions concernant les dividendes

La MRC a terminé un examen de la structure du capital avec le ministère des Finances. Le ratio d'endettement est actuellement plus élevé que les comparables de l'industrie et à ce titre, aucune autre dette n'est envisagée dans le Plan d'entreprise de cette année. Certains des principes essentiels qu'on envisage d'intégrer dans le cadre relatif au capital de la MRC incluent les suivants :

Critères relatifs au versement de dividendes

La MRC vise un versement annuel de dividendes chaque année, tirés des liquidités excédentaires d'une réserve de liquidités définie.

D4.2 Plans de réinvestissement pour les bénéfices non répartis

Au cours de la période de planification, il ne sera pas nécessaire d'emprunter des fonds supplémentaires, comme l'indique le plan d'emprunt. La MRC continuera de surveiller le ratio d'endettement et d'obtenir du financement au moyen du programme de prêt offert aux sociétés d'État pour les dépenses en immobilisations à venir afin de demeurer dans une fourchette raisonnable par rapport aux comparables de l'industrie. Si des investissements supplémentaires sont requis, la MRC les financera à partir de ses bénéfices non répartis.

E BUDGET D'IMMOBILISATIONS 2018 ET PLAN DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS 2019-2022

E1 Aperçu et description des principaux projets

Budget d'immobilisations 2018 et plan des dépenses en immobilisations 2019-2022

Le budget d'immobilisations 2018 et le plan des dépenses en immobilisations 2019-2022 représentent les principaux investissements prévus en matière d'équipements, d'installations et de technologies, lesquels protégeront la productivité et le service à la clientèle de la MRC, et amélioreront les possibilités rentables de croissance. Sont également inclus les investissements requis pour maintenir la fiabilité, la flexibilité et la

capacité de l'équipement de la MRC, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des employés et protéger l'environnement.

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

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

Le budget d'immobilisations de la MRC est géré de manière globale, et les priorités sont souvent rajustées en cours d'exercice. En raison de cette pratique et de la nature pluriannuelle de certains projets, il est possible que les dépenses par catégorie d'actif varient par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2018 et le plan des dépenses en immobilisations 2019-2022.

**Budget d'immobilisations 2018 et
Plan des dépenses en immobilisations 2019-2022**
(en millions de dollars)

	2106R	2017P	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Total</i>	12,8	14,1	20,0	20,0	16,7	15,2	15,8

E2 Critères de sélection

Tous les projets d'immobilisations sont classés dans l'une des catégories suivantes : stratégie, exploitation/modernisation ou conformité. Les définitions de ces catégories se trouvent ci-après.

1. Stratégie

- Catégorie directement liée au respect des objectifs de l'entreprise : revenus, profit, etc.
- Incidence importante sur la part de marché, satisfaction de la clientèle, innovation de produits, coût, qualité, mise en marché rapide, etc.
- Projets d'installations à grande échelle : agrandissement pour soutenir la croissance ou réorientation de l'espace conformément à la stratégie.

2. *Exploitation/Modernisation*

- Maintenir les opérations quotidiennes en remplaçant les actifs vieillissants.
- Projets d'amélioration des processus, p. ex., automatisation.
- Projets d'amélioration des bâtiments qui prolongent la durée de vie des actifs ou qui maintiennent les normes de l'environnement de travail.
- Réduire un risque ou une menace pour la santé, la sécurité et l'environnement.
- Bien-être et satisfaction des employés.

3. *Conformité*

- Satisfaire aux exigences réglementaires : code du bâtiment, santé et sécurité, environnement lorsque la conformité est le principal facteur.

En tenant compte des catégories ci-dessus, les projets d'immobilisations sont considérés essentiels, recommandés ou reportables. Cela permet d'établir l'ordre de priorité des projets en fonction du budget d'immobilisations total. Avant leur mise en œuvre, les grands projets d'immobilisations de plus de 250 000 \$ sont évalués attentivement par la direction, et les projets de plus de 2 millions de dollars sont présentés au Conseil d'administration aux fins d'approbation finale, afin de veiller à ce que les projets importants correspondent aux objectifs prévus et aux critères de réussite. Les projets en lien avec la santé et la sécurité sont traités en priorité.

F PLANS D'EMPRUNT ET D'INVESTISSEMENT

F1 Autorisation d'emprunter

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

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

Conformément aux paragraphes 20 (3) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et 127 (3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la MRC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à un emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'emprunt. Le plan d'emprunt qui sera soumis à l'approbation du ministre des Finances est décrit aux sections 8.4.2 et 8.4.3.

F2 Emprunts à court terme en 2018

La MRC prévoit contracter des emprunts minimes à court terme en 2018, si elle emprunte. La MRC doit toutefois avoir accès à des facilités de financement à court terme pour répondre aux besoins en fonds de roulement et réduire les risques de découvert découlant de prévisions de trésorerie incorrectes et de retards dans la réception de paiements importants provenant de ses clients. Le montant des emprunts à court terme non remboursés ne dépassera en aucun moment les 25 millions de dollars (en \$ CA ou l'équivalent en \$ US).

F3 Emprunts à long terme en 2018

Aucun emprunt à long terme n'est prévu pour 2018.

F4 Emprunts en lien avec le risque de change et le risque de taux d'intérêt

Pour le moment, aucun emprunt en lien avec le risque de change et le risque de taux d'intérêt n'est prévu dans le cadre du présent Plan d'entreprise.

F5 Transactions de location-acquisition nécessitant l'approbation du ministre des Finances

Pour le moment, aucune nouvelle transaction de location-acquisition nécessitant l'approbation du ministre des Finances n'est prévue dans le cadre du présent Plan d'entreprise. La MRC évalue actuellement l'IFRS 16. Compte tenu des contrats de location-exploitation au 31 décembre 2017, nous ne nous attendons pas à ce que la capitalisation des contrats de location ait une incidence sur la limite d'emprunt de la MRC. Dans le Plan d'entreprise 2019-2023, nous incluons le passif de location capitalisé au titre de l'IFRS 16 aux fins d'approbation.

F6 Total des emprunts – Nouveaux et non remboursés

Les emprunts à court terme reflètent les découverts bancaires en dollars américains en 2015, en 2016 et en 2017, et les prévisions pour l'année 2018 et les années suivantes tiennent compte d'un recours minimal aux facilités de financement à court terme.

F7 Plans d'investissement

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

ANNEXE 1 : Pouvoirs législatifs

La MRC a, pour l'exécution de sa mission, la capacité d'une personne physique; à ce titre, elle peut, si nécessaire :

a) assurer la constitution, la dissolution ou la fusion de filiales et en acquérir ou aliéner les actions;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Structure de la personne morale

En 2001, la MRC a créé RCMH-MRCF pour se lancer dans une coentreprise. Cette coentreprise avec TGM a pris fin en 2009. À l'heure actuelle, aucune activité n'est enregistrée pour RCMH-MRCF Inc.

ANNEXE 2 : Mise à jour sur l'application des lignes directrices sur les voyages

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

En date du 1^{er} avril 2017, le Conseil du Trésor du Canada a publié les modifications apportées aux exigences de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Les principaux changements comprennent de nouvelles responsabilités pour les dirigeants principaux des finances, les cadres supérieurs d'un ministère et les gestionnaires délégués, l'obligation de produire des rapports supplémentaires et l'augmentation des montants à partir desquels le remboursement des dépenses d'accueil doit être approuvé par un ministre ou un administrateur général. La

MRC apportera les changements nécessaires à ses politiques, ses processus et ses systèmes pour se conformer aux nouvelles exigences.

Transparence et communications

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

ANNEXE 3 : Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

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

Un certain nombre de recommandations et de suggestions ont été formulées. Toutes les recommandations provenant du rapport d'examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada sur la MRC ont été acceptées. La plupart d'entre elles avaient été appliquées à la fin de l'année 2015. Davantage de temps sera requis pour mettre en œuvre les recommandations relatives à la gestion des risques de l'entreprise, au plan de continuité des activités et au plan de reprise après sinistre des TI, selon un niveau raisonnable pour la MRC. L'approche relative à la gestion des risques de l'entreprise, au plan de continuité des activités et au plan de reprise après sinistre vise à permettre des progrès ciblés et à assurer le déploiement systématique de programmes durables. La MRC met l'accent sur la formation et le perfectionnement pour le personnel et les dirigeants, dans le but de mieux les outiller pour l'exécution de leurs responsabilités relevant de ces initiatives. Le rapport d'examen spécial de 2014 est affiché dans son intégralité sur le site Web de la MRC.

ANNEXE 4 : Liens vers les comptes rendus des activités

Frais de déplacement et de représentation : http://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/travel-and-hospitality-expenses-1400010?lang=fr_CA#.Whbhp1XiZhE

Rapports : Rapport annuel, Rapport trimestriel, Sommaire du plan d'entreprise, Rapport d'examen spécial du Bureau du vérificateur général et Assemblée publique annuelle : http://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/reports-1400016?lang=fr_CA#.Whbhh1XiZhE

Accès à l'information et protection des renseignements personnels : http://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/access-to-information-and-privacy-at-the-mint-6300002?lang=fr_CA#.WhbhYFXiZhE

Info Source : http://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/--info-source-8700012?lang=fr_CA#.WhbhClhe5iw

ANNEXE 5 : Glossaire des termes

\$ CA – Dollars canadiens

\$ US – Dollars américains

ADN – Technologie d’activation digitale non destructrice

AFPC – Alliance de la fonction publique du Canada

BVG – Bureau du vérificateur général du Canada

CNCI – Conseil des normes comptables internationales

DAX – Dynamics AX

ETP – Équivalent temps plein (employé)

FFPM – Forces, faiblesses, possibilités, menaces

IAS – Norme comptable internationale

IFRS – Normes internationales d’information financière

IRC – Indicateur de rendement clé

KG – Kilogramme

LBMA – London Bullion Market Association

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

M – Million

MRC – Monnaie royale canadienne

OZ – Once

PE – Protocole d’entente

PRA – Programme de récupération des alliages

PRE – Planification des ressources de l’entreprise

R-D – Recherche et Développement

RH – Ressources humaines

RSSFP – Régime de soins de santé de la fonction publique

RTB – Reçu de transaction boursière

SGE – Système de gestion environnementale

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

SSTE – Santé-sécurité au travail et Environnement

SUT – Syndicat uni du transport

TI – Technologie de l'information

UGT – Unité génératrice de trésorerie