

Monnaie royale canadienne

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2019
et du budget d'immobilisations 2015

Sommaire.....	3
1. Introduction.....	6
2. Contexte de planification.....	18
3. Gestion du rendement.....	32
4. Marketing et Communications.....	40
5. Recherche-développement.....	47
6. Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes.....	49
7. Ligne commerciale internationale.....	55
8. Ligne commerciale des produits numismatiques, articles de collection et médailles.....	57
9. Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB.....	59
10. Autres divisions et sections de l'entreprise.....	61
11. RCMH – MRCF Inc.	70
12. Gestion financière.....	71
13. Budget des immobilisations de 2015 et plan des dépenses de 2016-2019.....	82

Sommaire

La Monnaie royale canadienne (MRC) est une société d'État commerciale qui produit des pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Le Plan d'action économique 2014 propose des changements au mandat et à la gouvernance de la Monnaie royale canadienne prévus par la loi, afin d'harmoniser ses activités à l'objectif du gouvernement qui consiste à assurer un approvisionnement en pièces de monnaie rentable pour les Canadiens. Plus particulièrement, la *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2014* est venue modifier la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* pour éliminer le fait, pour la Monnaie royale canadienne, d'avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. Les résultats de cette modification ont été intégrés dans le présent Plan d'entreprise. Elle exploite de plus des raffineries d'or et d'argent offrant une gamme complète de services, elle possède des installations d'entreposage et propose des Reçus de transactions boursières sur métaux précieux. En 2013, 82 % de ses revenus étaient tirés de l'exportation.

La MRC est une entreprise qui exerce ses activités sur les marchés mondiaux des métaux – des marchés au caractère imprévisible. Le prix des métaux et les fluctuations du taux de change peuvent donc avoir une incidence considérable sur les résultats de la MRC. Celle-ci a recours à des programmes de couverture contre les fluctuations des devises et du prix des métaux pour protéger ses résultats à court terme. Les fluctuations à long terme des devises et du prix des métaux peuvent certainement avoir une incidence sur les résultats. La MRC s'attend à ce que la croissance économique constante, combinée au repli du dollar canadien par rapport au dollar américain, continue de soutenir ses objectifs de rentabilité. La MRC continue d'investir dans des immobilisations, d'optimiser ses lignes de production, de prendre des mesures pour améliorer l'environnement, la santé et la sécurité de ses employés, ainsi que de garder à jour l'infrastructure informatique dans l'ensemble de la Société.

Le mandat principal de la MRC est de produire et de gérer la distribution des pièces de circulation canadiennes et de conseiller le gouvernement du Canada sur toute question relative à la monnaie. Depuis que le gouvernement fédéral a annoncé qu'il éliminerait la pièce de un cent du système monétaire canadien, la MRC travaille également dans le but de mener à bien efficacement et de manière rentable le programme de récupération de cette pièce. Au Canada, la distribution des pièces de circulation est gérée par le Comité national des pièces. Grâce à ses investissements en recherche-développement, la MRC améliore la sécurité et l'intégrité des pièces en les dotant de caractéristiques de sécurité de pointe, telles que l'imagerie virtuelle, la gravure au laser et le lettrage sur tranche. Son programme de pièces de circulation canadiennes commémoratives continue de rendre

hommage à l'histoire, à la culture et aux valeurs canadiennes et invite les Canadiens à se remémorer des faits marquants de notre passé par le lancement de pièces abordant des thèmes captivants. Le programme de récupération des alliages (PRA) continue de représenter une source de revenus pour la MRC, malgré sa vulnérabilité au recul actuel du cours du nickel et à la baisse prévue des volumes de pièces en alliage à traiter.

La Ligne commerciale internationale doit composer avec la vive concurrence pratiquée par d'autres établissements de monnayage. Elle s'occupe de gérer les relations de la MRC à l'étranger, d'ouvrir de nouveaux marchés aux produits de la MRC et d'offrir des services-conseils couvrant tous les aspects de la conception, de la production, de la modernisation et de la gestion des pièces. La Ligne commerciale reste persuadée que sa stratégie visant à optimiser la plateforme de marketing SM&RT (sécurité, modernité, résistance, technologie), que ses investissements continus en recherche-développement et que la création du Centre d'excellence favoriseront sa réussite, surtout lorsque l'optimisme aura regagné les marchés mondiaux.

La Ligne commerciale des produits numismatiques, articles de collection et médailles marie avec brio l'art et la science du monnayage pour créer des produits d'une extraordinaire beauté et d'une facture impeccable. Grâce à l'élaboration de stratégies de marketing et de vente, à la création de produits originaux, ainsi qu'à la surveillance étroite de l'état de santé des marchés secondaires, la MRC a su faire croître ses revenus à un rythme record. En effet, les ventes de la MRC ont plus que doublé en seulement trois ans. Ses avancées technologiques de pointe, notamment en holographie, en placage sélectif et en coloration, donnent vie à des produits exceptionnels qui attirent de nouveaux clients et permettent à la MRC de se distinguer de la concurrence.

La Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB repose sur une stratégie de diversification qui lui permet de toucher des revenus dans diverses conjonctures économiques. Dans un contexte où la demande de produits d'investissement dépend largement de l'état des marchés des produits de base, la MRC déploie des efforts constants pour répondre à cette demande avec des produits réels et négociés électroniquement (notamment ses Reçus de transactions boursières). Elle se consacre également à la promotion de ses services d'entreposage de métaux précieux en misant sur sa réputation irréfutable à titre d'environnement hautement sécurisé. La MRC compte aussi beaucoup sur ses activités internes d'affinage qui lui permettent de réaliser une intégration verticale stratégique.

Grâce à ses investissements en recherche-développement, la MRC a réalisé des avancées importantes dans le perfectionnement de Cybermonnaie^{MC}, une technologie de monnaie numérique novatrice, économique et sécuritaire. Les efforts de recherche-développement déployés par la Monnaie pour mettre au point Cybermonnaie ont atteint un stade où le projet est prêt à sa prochaine étape logique, soit la commercialisation dans le secteur privé. La MRC axe maintenant ses efforts sur la récupération de la valeur des actifs de propriété intellectuelle par dessaisissement ou au moyen d'autres scénarios appropriés visant à réduire progressivement les activités. La MRC compte exécuter le dessaisissement de Cybermonnaie en 2014-2015, conditionnellement à l'approbation des conditions de la vente par le ministre des Finances.

La vision de la MRC consiste à être « la meilleure Monnaie du monde ». La MRC est sans contredit le plus diversifié des établissements de monnayage au monde, en plus de jouir de relations solides et bien établies avec sa clientèle. Basé sur ces réussites et ces atouts, le présent Plan d'entreprise et les stratégies énoncées ci-après constituent le fondement de l'orientation que suivra la direction. Ces stratégies sont continuellement évaluées, plus particulièrement dans le cadre de la réunion annuelle de planification conjointe du Conseil d'administration et de la haute direction, qui marque le début du processus d'élaboration du Plan d'entreprise.

1. Introduction

Le Plan d'entreprise 2015-2019 de la Monnaie royale canadienne a pour but d'aider l'entreprise à remplir son mandat au cours de la prochaine période visée par la planification quinquennale. Ce document trace de nouveau les grandes lignes de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise.

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

Changements importants par rapport au Plan d'entreprise 2014-2018

Les stratégies commerciales fondamentales de la MRC sont les mêmes que pour le Plan d'entreprise 2014-2018, à une exception près. La MRC doit maintenant veiller au respect de la modification récemment apportée à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin d'éliminer le fait, pour la Monnaie royale canadienne, d'avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. Les résultats de cette modification ont été intégrés dans le présent Plan d'entreprise. Il faut encore s'attendre à une croissance modeste de l'économie mondiale, et la MRC prévoit une baisse des cours des métaux précieux en dollars américains, une hausse du cours du nickel en dollars américains ainsi qu'un affaiblissement du dollar canadien. La possibilité de risques dans les marchés financiers et les facteurs indiqués ci-dessus sont susceptibles de faire considérablement fluctuer les résultats de la MRC. En dépit de l'environnement externe, la MRC continue d'établir des relations, d'engager des capitaux et de poursuivre énergiquement ses objectifs. Entreprise diversifiée profitant de sources de revenus multiples, elle reste bien positionnée pour atteindre ses objectifs dans la conjoncture prévue au Plan d'entreprise 2015-2019.

Rôles et responsabilités

La MRC produit des pièces de circulation et des pièces hors-circulation pour le Canada, gère le système de distribution de pièces à l'échelle nationale et conseille le ministre des Finances sur toute question relative à la monnaie. En outre, elle produit et met en marché dans un but lucratif des produits d'investissement et des produits et services d'affinage

connexes, en plus de fabriquer des pièces pour d'autres pays. Ce faisant, la MRC considère les piliers de sa marque, qui sont la fierté, la confiance et l'innovation, comme des principes directeurs.

Vision

Être la meilleure Monnaie du monde.

Mission

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

Valeurs

En 2013, dans le but de concrétiser sa vision qui est d'être la meilleure Monnaie du monde, la MRC a commencé à organiser des groupes de discussion avec des employés représentatifs de la Société afin de revoir ses valeurs. Cette démarche a mené au repositionnement des valeurs énoncées par la MRC :

- l'honnêteté, le respect, la fierté et la passion.

Profil d'entreprise et gouvernance

Pouvoirs

Le cadre législatif régissant la MRC se compose principalement de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La *Loi sur la Monnaie royale canadienne* établit l'objectif général de la MRC, qui consiste à frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et à exercer des activités connexes. Le Plan d'action économique 2014 propose des changements au mandat et à la gouvernance de la Monnaie royale canadienne prévus par la loi, afin d'harmoniser ses activités à l'objectif du gouvernement qui consiste à assurer un approvisionnement en pièces de monnaie rentable pour les Canadiens. Plus particulièrement, la *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2014* est venue modifier la *Loi sur la Monnaie royale*

canadienne pour éliminer le fait, pour la Monnaie royale canadienne, d’avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. Les résultats de cette modification ont été intégrés dans le présent Plan d’entreprise.

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

- assurer la constitution, la dissolution ou la fusion de filiales et en acquérir ou en aliéner les actions;
- acquérir et aliéner, par tout moyen, des droits sur une entité;
- prendre toute mesure accessoire ou utile à l’exercice de ses pouvoirs à l’égard :
 - des pièces de monnaie canadiennes,
 - des pièces de monnaie étrangères,
 - de l’or, de l’argent et d’autres métaux,
 - de médailles, de plaques, de jetons et d’autres objets fabriqués en tout ou en partie de métal.

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

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

L’article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la MRC fasse 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 Monnaie royale canadienne qui ont fait l’objet de cet examen. L’examen spécial 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 efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Voici les observations du Bureau du vérificateur général du Canada appuyant l’opinion qui précède :

Gouvernance de la Société — Nous avons constaté que la Société possédait plusieurs éléments d’un cadre de gouvernance efficace correspondant aux pratiques exemplaires

attendues en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.

Orientation stratégique — *Nous avons constaté que la Société avait une orientation stratégique et, en général, des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Elle dispose d'une politique efficace de gestion des risques d'entreprise, mais ne peut pas démontrer que cette politique a été mise en œuvre systématiquement, surtout au sein de ses secteurs d'activité (appelés lignes commerciales) et de ses divisions. À l'échelle de l'organisation, la Société surveille et évalue la mise en œuvre de ses objectifs, de ses buts et de son mandat, et communique de l'information à ce sujet. Nous avons remarqué que l'élaboration du cadre de responsabilité sociale d'entreprise était lente et que, par conséquent, les mesures de rendement et les cibles précises de l'organisation n'avaient pas encore été établies.*

Gestion des ressources humaines — *Nous avons constaté qu'en général, la Société avait des moyens et des méthodes lui permettant de gérer ses ressources humaines d'une façon qui lui fournissait les effectifs et le milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. Toutefois, nous avons remarqué que certains de ces moyens et méthodes devaient être perfectionnés et que la Société devait améliorer son processus de planification des effectifs.*

Activités de fabrication et pratiques connexes — *Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes liés aux activités de fabrication qui avaient été conçus, mis en œuvre et surveillés de manière à assurer la protection et le contrôle de ses actifs et une utilisation économique et efficiente de ses ressources, et qui contribuaient ainsi au déroulement efficace de ses activités et à la réalisation de son mandat. Toutefois, nous avons également constaté que plusieurs pratiques connexes devaient être améliorées.*

- *Nous avons recensé des pratiques d'attribution des coûts de l'entreprise qui ne dressent pas un portrait exact des coûts de certaines activités relatives aux lignes commerciales, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'établissement des prix et la prise de décisions.*

- *En ce qui concerne la gestion de la Ligne commerciale des pièces étrangères, nous avons constaté que les moyens et les méthodes liés à l'expansion des affaires devaient être renforcés. Cela comprend la structuration de la stratégie de vente, l'amélioration du système d'établissement des devis, ainsi que la collecte et l'intégration des renseignements obtenus lors de voyages d'affaires. La Société devrait également améliorer ses moyens et méthodes liés à l'analyse des leçons apprises en ce qui a trait à des projets sélectionnés.*

Nous avons également noté les secteurs d'intérêt particulier suivants :

- *Nous avons constaté que la Société ne disposait pas de directives suffisantes sur certaines activités d'approvisionnement et de passation de contrats concernant les biens*

et services non liés aux métaux et que des faiblesses dans les contrôles existants exposaient la Société à divers risques.

- *Nous avons constaté que la documentation des voyages d'affaires et des activités de représentation ne donnait pas suffisamment d'information pour évaluer si les dépenses connexes étaient raisonnables. Nous avons également constaté que les contrôles clés liés à la gestion de ces activités ne fonctionnaient pas efficacement.*

Recherche et développement — *Nous avons constaté que la Société cernait et choisissait des activités de recherche-développement de façon à favoriser l'atteinte de ses objectifs dans le cadre de son mandat. Néanmoins, nous avons noté que la sélection des projets et la gestion de la Division de recherche-développement devaient être mieux structurées, entre autres grâce à un plan opérationnel décrivant des buts et objectifs mesurables propres aux activités du service. Nous avons également relevé que les processus en place étaient axés sur la mise au point technique des produits et des technologies et qu'ils laissaient peu de place à la modélisation financière alors que ce type de modélisation contribuerait à optimiser l'utilisation des ressources de la Société.*

Santé, sécurité et environnement — *Nous avons constaté que, dans l'ensemble, la Société s'attachait à respecter les normes environnementales. Elle a récemment recensé et évalué ses risques environnementaux dans le cadre de l'établissement d'un système de gestion de l'environnement (SGE). Comme celui-ci est encore en développement, la Monnaie doit évaluer de façon exhaustive si les programmes et les contrôles opérationnels en place atténuent comme il se doit tous ces risques. Nous avons constaté que les moyens et les méthodes visant à atténuer les risques pour la santé et la sécurité au travail liés à la manipulation de substances dangereuses et de certains appareils spécialisés en étaient à différentes étapes de développement et de mise en œuvre. Nous avons constaté que les pratiques de la Société liées aux produits chimiques dangereux étaient généralement efficaces, mais que celles visant la sécurité radiologique étaient moins avancées. En effet, la Société n'a pas encore donné de directives ni de formation à cet égard, et les exigences administratives doivent être parachevées. Nous avons également constaté que la Monnaie avait recensé plusieurs lacunes importantes en matière de conformité aux lois et aux règlements applicables en matière de santé et de sécurité et qu'elle apportait des correctifs. Elle doit veiller à ce que ses moyens et méthodes pour assurer la santé, la sécurité et l'intervention en cas de situation d'urgence permettent de cerner tous les autres risques et de les maîtriser, et doit mettre en place un régime de surveillance systématique.*

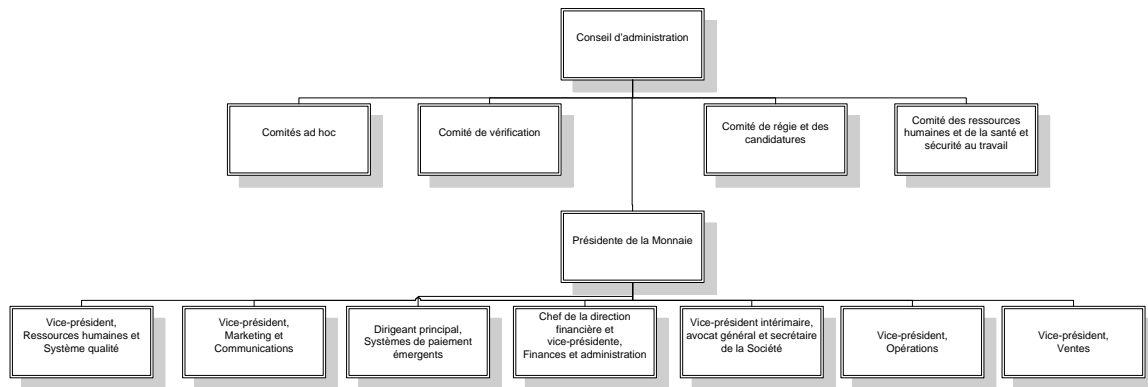
Observations, recommandations et réponses

Le reste du rapport donne un aperçu de la Société et présente des renseignements plus détaillés sur les observations et les recommandations à la suite de l'examen. La MRC est d'accord avec toutes les recommandations et observations formulées. Ses réponses détaillées suivent les recommandations dans l'ensemble du rapport.

La MRC a élaboré un plan d'action afin de satisfaire à toutes les recommandations du rapport. Le rapport d'examen spécial est affiché en entier sur le site Web de la MRC.

Gouvernance

Structure organisationnelle de la MRC – Conseil d’administration, dirigeants et membres de la haute direction



Le Conseil d’administration

Le Conseil d’administration a la responsabilité globale de superviser la gestion des affaires, des activités et des autres intérêts de la MRC en fonction de l’intérêt supérieur de la MRC et des intérêts à long terme de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Le Conseil tient la direction responsable du rendement des activités commerciales de la MRC et de la réalisation de ses objectifs. 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 la gestion financière et le rendement de l’entreprise, en veillant à l’intégrité des résultats financiers et en fournissant des rapports promptement au gouvernement du Canada.

Le Conseil est assujéti à la *Loi sur les conflits d’intérêts* du gouvernement fédéral et au Code de conduite de la MRC. Ses administrateurs doivent signer chaque année une déclaration dans laquelle ils affirment bien comprendre leurs obligations et divulguent toute situation de conflit d’intérêts réel, potentiel ou apparent. Ils doivent aussi révéler toute situation de conflit d’intérêts survenue au cours de l’année et, le cas échéant, se retirer des délibérations du Conseil ou de ses comités sur les sujets qui les concernent.

Le Conseil compte de neuf à onze administrateurs, dont le président du Conseil et la présidente de la MRC. Le président du Conseil et la présidente de la MRC sont nommés par le gouverneur en conseil, et les autres administrateurs, par le ministre responsable de

la MRC, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat allant jusqu'à quatre ans et leur mandat peut être renouvelé.

Réunions du Conseil d'administration

Les vice-présidents de la MRC sont invités à assister aux réunions du Conseil, ce qui favorise une compréhension commune des enjeux, un meilleur processus décisionnel, et par conséquent, des relations efficaces entre la direction et le Conseil. D'autres membres de la direction assistent aux réunions ordinaires du Conseil, de même qu'à ses séances stratégiques et de planification de l'entreprise, au besoin et à des fins de planification de la relève.

Les réunions ont généralement lieu à Ottawa, et quelquefois à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Une fois l'an, le Conseil se réunit à Winnipeg. Afin de favoriser les interactions entre le Conseil et les employés, ces derniers sont conviés à des événements ou des réunions, lorsqu'il est possible de le faire, aux installations d'Ottawa et de Winnipeg.

À l'exception de la présidente de la MRC, les administrateurs sont tous indépendants de la direction. 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.

Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une discussion à huis clos. La présidente de la MRC, qui est aussi administratrice, participe à ces séances sauf quand elles ont trait à son rendement, à son évaluation ou à sa rémunération. Si la présidente de la MRC et le secrétaire de la Société ne sont pas présents à une séance à huis clos, le président du Conseil leur en fait un compte rendu, au besoin.

À l'occasion, et là où il convient de le faire, certaines questions peuvent être étudiées par l'ensemble du Conseil plutôt qu'en comité.

Comités permanents du Conseil

Le Conseil compte actuellement les comités permanents suivants, qui l'aident à s'acquitter plus efficacement de ses responsabilités de supervision; chaque comité formule des recommandations au Conseil relativement aux affaires qui sont de son ressort. Les comités sont régis par des mandats ou des chartes approuvés par le Conseil.

Le **Comité de vérification** aide le Conseil à remplir son mandat en matière de finances. Tous ses membres sont indépendants de la direction et possèdent des compétences financières. Deux d'entre eux sont d'ailleurs titulaires d'un titre comptable professionnel. Le Comité supervise et évalue le rendement financier de la MRC par rapport à son Plan d'entreprise, et veille à l'intégrité, à l'efficacité et à l'exactitude de ses rapports financiers et de ses systèmes de contrôle d'entreprise. Le Comité s'occupe également de l'examen et du suivi des propositions de projets et des analyses de rentabilité, des vérifications internes et externes, et du cadre de gestion des risques de la MRC. Le directeur de la vérification interne rend compte directement au Comité et relève de la présidente de la MRC sur le plan administratif. Les membres du Comité de vérification tiennent des séances à huis clos lors de toutes leurs réunions ordinaires, d'abord avec le vérificateur interne et le vérificateur général du Canada, et ensuite entre eux seulement.

Le **Comité de régie et des candidatures** fournit une orientation en matière de gouvernance; il vise à adopter des pratiques exemplaires afin d'atteindre l'excellence dans ce domaine. Il se penche sur divers éléments favorisant l'efficacité du Conseil : l'évaluation du rendement du Conseil et de ses autres comités, les programmes d'orientation et de formation continue destinés aux administrateurs, l'examen régulier des politiques de l'entreprise, de même que d'autres documents stratégiques, et les questions liées au respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Il revoit également les profils de compétences des administrateurs, ainsi que les critères de sélection applicables aux nouvelles nominations et aux reconductions de mandat, et formule ses recommandations au Conseil. Au besoin, le Comité se réunit à huis clos, en présence de la présidente de la MRC.

Le **Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail** fait des recommandations aux membres du Conseil sur les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines, notamment le recrutement, le perfectionnement et la rétention du personnel, les politiques de rémunération et les questions liées aux relations de travail. Il établit les buts et les objectifs qui serviront à l'évaluation du rendement annuel de la présidente de la MRC, et procède également à cette évaluation. Le Comité supervise aussi

les politiques, les programmes, les pratiques et le rendement de la MRC en matière de santé et de sécurité au travail. Au cours de ses réunions, le Comité discute à huit clos de sujets à caractère confidentiel, généralement en présence de la présidente de la MRC, sauf lorsqu'il s'agit de questions touchant le rendement et la rémunération de celle-ci.

Comités *ad hoc*

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

Formation et évaluation des membres du Conseil

Les nouveaux administrateurs sont renseignés sur la MRC et ses activités au moyen de séances d'orientation offertes par les membres de la haute direction, de documents d'information exhaustifs, de visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg (comportant des présentations détaillées de leurs opérations respectives) ainsi qu'au moyen de mises à jour régulières sur les lignes commerciales communiquées lors des réunions du Conseil. Afin de bien comprendre le contexte général dans lequel évolue la MRC, les administrateurs assistent également à certaines foires commerciales et conférences organisées par les acteurs de l'industrie, au Canada et à l'étranger.

Le Conseil s'est engagé à maintenir des pratiques exemplaires en matière de gouvernance. Pour ce faire, il propose un perfectionnement continu et encourage les administrateurs et les membres de la haute direction à cibler des occasions pertinentes de formation continue et à obtenir la reconnaissance professionnelle de leur titre. Depuis 2010, quatre administrateurs ont ainsi été agréés.

Le Conseil procède à une auto-évaluation annuelle et évalue le rendement de ses comités aux deux ans. Dans le cadre de leurs réunions, les membres du Conseil et/ou des comités discutent des résultats de ces autoévaluations qui s'effectuent au moyen de questionnaires à remplir par écrit dont les questions à développement visent à cerner les problèmes à régler et les améliorations à apporter. Le président du Conseil fait part à la direction de ses observations sur l'auto-évaluation du Conseil, et un résumé complet des discussions est transmis au ministre responsable de la MRC.

Communications avec les intervenants et activités de sensibilisation

La MRC a continuellement recours à une vaste gamme d'activités pour favoriser la transparence, la reddition de comptes et l'accessibilité; pour communiquer son mandat, sa vision et ses activités; pour recueillir les commentaires des citoyens et pour solliciter la

participation des intervenants à la prise de décisions. Cette vaste gamme d'activités comprend les suivantes :

- Rencontrer tous les ans ses marchands et distributeurs de produits numismatiques et d'investissement, ainsi que ses représentants et partenaires étrangers, pour les informer des produits et activités de la MRC et recueillir leurs commentaires et leur opinion, lesquels aideront la MRC à élaborer ses stratégies de produits et de marketing.
- Présider des réunions trimestrielles du Comité national des pièces (composé de représentants d'institutions financières canadiennes, d'entreprises de transport blindé et de l'Association des banquiers canadiens) afin de veiller à répondre à la demande de pièces de circulation et à prendre en considération les préoccupations des intervenants au moment de mettre au point de nouvelles technologies.
- Participer aux foires commerciales de l'Association royale de numismatique du Canada et de l'American Numismatic Association, à la World Money Fair et à la Conférence des directeurs de Monnaies, auxquelles participent bon nombre de clients, de marchands et de distributeurs de la MRC.
- Inviter le public et les clients à assister au lancement des pièces de circulation.
- Solliciter les commentaires des clients et du public au moyen de sondages annuels sur la satisfaction de la clientèle, de groupes de discussion, de recherches sur l'opinion publique et d'études de marché fréquentes.
- Proposer des mécanismes de rétroaction généraux par l'intermédiaire du site Web, de la page Facebook, du compte Twitter et du centre d'appels (sans frais) de la MRC.

La MRC a tenu en octobre dernier sa quatrième assemblée publique annuelle à la salle de la Légion royale canadienne de Kanata (Ontario). À cette occasion, la MRC a dévoilé la pièce en argent soulignant le 50^e anniversaire des opérations canadiennes de maintien de la paix à Chypre, en plus d'annoncer le lancement à venir de ses pièces commémoratives sur le thème de la Première Guerre mondiale et de la Seconde Guerre mondiale, à compter de 2014.

Les organisateurs d'événements communautaires peuvent communiquer avec le bureau de la présidente de la MRC pour inviter un membre du Conseil comme conférencier à un événement.

Comités généraux

Dirigé par la présidente de la MRC, le **Comité exécutif** examine les stratégies de l'entreprise, les analyses de rentabilisation et les politiques générales; il évalue également

d'autres questions liées à l'exploitation. Toutes les questions à soumettre au Conseil sont d'abord présentées à ce comité de la haute direction, qui réunit la présidente de la MRC, les vice-présidents, le directeur de la vérification interne ainsi que d'autres directeurs représentant différentes sections. Les réunions sont tenues régulièrement afin d'examiner et d'approuver les propositions à soumettre au Conseil ou à ses comités.

La présidente de la MRC et les vice-présidents se rencontrent régulièrement pour parler des affaires opérationnelles importantes ou de nature délicate.

La Monnaie royale canadienne et les priorités gouvernementales

En plus de remplir son propre mandat, la MRC contribue aux priorités gouvernementales suivantes :

Affaires économiques

Une économie solide

Système monétaire national. La MRC est responsable de la production et de la distribution des pièces de circulation afin de répondre aux besoins des Canadiens. Elle formule des conseils au ministre des Finances sur toutes les questions de monnayage et s'assure de la disponibilité des pièces partout au Canada afin de satisfaire aux exigences en matière de commerce. En outre, la MRC gère également d'importantes initiatives gouvernementales telles que l'élimination de la pièce de un cent.

Affaires sociales

Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques

La MRC célèbre la culture et les événements du Canada au moyen de ses pièces et de ses médailles. Grâce à des thèmes qui suscitent l'intérêt, son programme de pièces de circulation commémoratives et son programme 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 passé. Parmi les thèmes abordés récemment, notons les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver (pièces et médailles), le centenaire de la première expédition canadienne dans l'Arctique, la vie nordique au Canada et la commémoration de la guerre de 1812.

Affaires internationales

Un Canada prospère grâce au commerce international

La MRC livre concurrence sur les marchés mondiaux. Sur le plan de la popularité, la pièce d'investissement en or de la MRC arrive au premier rang, et sa pièce d'investissement en argent, au deuxième. De plus, la MRC produit des pièces de circulation, des pièces numismatiques, des flans, des médailles, des médaillons et des jetons pour des clients des quatre coins de la planète. Elle offre aussi des services couvrant tous les aspects de la conception, de la production, de la modernisation et de la gestion des pièces de circulation et des pièces numismatiques. En 2013, 82 % des revenus de la MRC provenaient de ses activités d'exportation.

2. Contexte de planification

Au cours de la période visée par la planification, et surtout à court terme, la MRC prévoit le renforcement du taux de croissance de l'économie mondiale¹ de 2,9 % en 2014 à 3,6 % en 2015. Les États-Unis seront en tête des grandes économies avancées, notamment en raison d'une croissance de 3,1 % en 2015 et d'une période prolongée de faible croissance de la zone euro et du Japon. Du côté du Canada, le taux de croissance économique devrait croître de 2,4 % en 2015. Ces prévisions s'accompagnent également d'un maintien de la vigueur des économies émergentes les plus importantes, avec la Chine en tête de file affichant une croissance de 7,0 %. La MRC prévoit une baisse des prix de l'or et de l'argent, une hausse du prix du nickel, de même qu'une baisse du dollar canadien par rapport au dollar américain. La MRC met en œuvre nombre d'initiatives, et celles qui sont désignées dans le Plan d'entreprise 2015-2019 comme soutien essentiel aux objectifs stratégiques sont considérées comme les plus importantes. La progression de ces initiatives est continuellement évaluée pendant la période visée par la planification. Les besoins en ressources de la MRC correspondent aux prévisions d'activité commerciale définis dans le présent Plan et sont conformes aux objectifs de viabilité à long terme de la MRC. Il s'agit notamment des besoins en biens, en personnel, en équipement et en structure de soutien.

Environnement externe de l'entreprise ²

L'économie canadienne – prévisions pour 2014-2015

On prévoit que l'économie canadienne connaîtra une croissance de 2,2 % en 2014 et de 2,4 % en 2015. L'inflation devrait s'établir à environ 2 % en 2014 -2015.

En moyenne, le dollar canadien s'est établi à 1,09 \$ US en 2014. En 2015, la MRC se fonde sur un taux de change moyen prévu de 1,12 \$ CA pour 1,00 \$ US.

¹Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada, juillet 2014

²La MRC consulte plusieurs sources, notamment le Fonds monétaire international, la Banque du Canada et les grandes institutions financières.

L'économie américaine – prévisions pour 2014-2015

Les experts prévoient une croissance de 1,6 % de l'économie américaine en 2014, et de 3,1 % en 2015. L'inflation devrait s'établir à 1,5 % en 2014 et à 1,8 % en 2015.

Perspectives économiques à l'échelle internationale – prévisions pour 2014-2015

L'économie mondiale devrait croître de 2,9 % en 2014 et de 3,6 % en 2015. Les marchés émergents et les pays en développement vont profiter de taux de croissance prévus de 4,8 % en 2014 et de 5,0 % en 2015.

La Chine devrait afficher une croissance de 7,2 % en 2014 et de 7,0 % en 2015. L'Inde devrait atteindre des taux de croissance de 5,6 % en 2014 et de 6,6 % en 2015.

On prévoit une expansion de l'économie du Japon de l'ordre de 1,3 % en 2014, suivie d'une croissance de 1,2 % en 2015. Quant à l'Europe, une croissance de 0,9 % est prévue en 2014 et de 1,4 % en 2015.

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

Pour 2015, on prévoit que les cours de l'or et de l'argent seront plus bas, en dollars américains, que les cours prévus en 2014.

	<i>2015</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2014</i>
	<i>\$ US</i>	<i>\$ CA</i>	<i>\$ US</i>	<i>\$ CA</i>
Or (l'once)	1 270,00 \$	1 422,40 \$	1 320,00 \$	1 384,81 \$
Argent (l'once)	20,40 \$	22,85 \$	22,00 \$	23,08 \$

Tendances du prix des métaux communs

En 2015, on prévoit une hausse du prix des métaux communs, en dollars américains, ainsi qu'un léger recul du prix du cuivre.

	2015	2015	2014	2014
	\$ US	\$ CA	\$ US	\$ CA
Nickel (le kilo)	19,40 \$	21,73 \$	14,20 \$	14,90 \$
Cuivre (le kilo)	6,84 \$	7,66 \$	7,05 \$	7,40 \$
Zinc (le kilo)	2,29 \$	2,56 \$	2,05 \$	2,15 \$
Acier (le kilo)	1,10 \$	1,23 \$	1,05 \$	1,10 \$

Facteurs de planification pour la MRC

La MRC évolue sur les marchés monétaires et des produits de base — des marchés instables — et elle est consciente que les changements dans les facteurs externes peuvent avoir une incidence sur la marge bénéficiaire brute de chacune de ses lignes commerciales. La prise en compte de ces facteurs permet à la MRC d'évaluer leurs répercussions. Pour l'élaboration de son Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC consulte diverses sources d'information provenant du marché, de l'industrie et du secteur public afin de dresser un tableau du marché, puis elle choisit un point logique estimatif, qui est considéré davantage comme une hypothèse que comme une prévision.

Divers facteurs prouvent la volatilité de ces marchés :

Cours de l'or

- Entre 2004 et 2013, le cours de l'or est passé de son point le plus bas, soit 375 \$ US en 2004, à un sommet de 1 895 \$ US en 2011, soit une moyenne de 990 \$ US échelonnée sur la période de 10 ans.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2014, le cours moyen de l'or s'établissait à 1 290 \$ US, après avoir démarré l'année à 1 225 \$ US puis atteint un sommet de 1 385 \$ US en mars.

Taux de change

- Ces dix dernières années, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 1,08 \$/1,00 \$ US, atteignant un sommet de 1,33 \$/1,00 \$ US en 2004 et un plancher de 0,92 \$/1,00 \$ US en 2007.
- Au moment de la rédaction du présent plan en 2014, le dollar canadien s'établissait en moyenne à 1,09 \$/1,00 \$ US par rapport aux prévisions de la MRC de 1,049 \$/1,00 \$ US.

Cours de l'or : baisse de 4 % et cours de l'argent : baisse de 7 % par rapport au Plan d'entreprise 2014-2018

Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC prévoit que les cours de l'or et de l'argent diminueront par rapport aux cours prévus dans le Plan d'entreprise 2014-2018.

Les pièces Feuille d'érable en or sont vendues soit en dollars US à un prix fixe soit à un pourcentage du prix du métal. Toute augmentation ou diminution du cours de l'or par rapport aux cours prévus pourrait avoir des répercussions sur les primes d'émission. Cette tendance pourra être compensée si le dollar américain prend de la vigueur par rapport aux prévisions. Les pièces Feuille d'érable en argent sont vendues en dollars US à un prix fixe plutôt qu'à un pourcentage du prix du métal. Donc, les bénéfices sur les pièces Feuille d'érable en argent ne sont pas influencés par le prix des métaux en dollars US, mais ils seront plus élevés selon l'hypothèse de planification mise à jour impliquant le renforcement du dollar américain de 1,12 \$ CA/1,0 \$ US.

Le déclin de la valeur de l'or et de l'argent a des conséquences défavorables en ce qui a trait à l'affinage. En effet, les métaux retenus des clients après le processus d'affinage forment une part de l'assiette de revenus de la MRC, laquelle diminue proportionnellement à la baisse du cours des métaux précieux. Cependant, l'affaiblissement du dollar canadien atténue cet effet. Bien qu'ils aient baissé, les cours historiquement élevés des métaux précieux demeurent favorables à l'exploitation minière, tandis que la demande en affinage de matériaux de rebut a tendance à dépendre davantage de la hausse des cours.

Tous les ans, la MRC se dote de couvertures pour garantir les volumes d'or et d'argent de la Ligne commerciale des produits numismatiques, un des éléments clés du coût des produits vendus. Bien que les positions faisant l'objet de couvertures permettent de garantir le prix des matériaux à court terme, la possibilité que la hausse historique des coûts des intrants des métaux précieux – comme celle observée depuis 2006 – se poursuive à long terme pourrait également engendrer une diminution de la marge bénéficiaire brute de la MRC. Cette dernière sera toutefois en mesure d'absorber toute

hausse éventuelle des coûts grâce à la structure de prix et à la configuration de ses produits.

Prix des métaux communs

Prix des métaux non ferreux : les écarts des prix varient d'une baisse de 3 % à une hausse de 37 % par rapport au Plan d'entreprise 2014-2018

Prix de l'acier en bandes : hausse de 5 % par rapport au Plan d'entreprise 2014-2018

Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC prévoit :

- **Métaux non ferreux**
 - Les prix du nickel augmenteront d'environ 37 %.
 - Les prix du cuivre diminueront d'environ 3 %.
 - Les prix du zinc augmenteront d'environ 12 %.
- **Métaux ferreux**
 - Les prix de l'acier en bandes augmenteront de 5 %.

Dans l'ensemble, l'augmentation du prix du nickel se répercute à la hausse sur les revenus tirés du programme de récupération des alliages (PRA). Ces revenus en dollars US sont accrus par l'affaiblissement du dollar canadien.

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

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

Dollar canadien – en baisse par rapport au Plan d'entreprise 2014-2018

Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC prévoit que le dollar canadien s'établira à 1,12 \$ US – une prévision inférieure à celle de 1,049 \$ US du Plan d'entreprise 2014-2018.

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

Incidence négative

Comme c'est le cas pour tous les exportateurs canadiens, la hausse du dollar canadien a une incidence négative sur la perspective concurrentielle des activités de la Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB et de la Ligne commerciale internationale, car les coûts de la main-d'œuvre canadienne augmenteront proportionnellement.

Étant donné que le prix des métaux est exprimé en dollars US, les achats d'intrants pour le monnayage s'avèrent plus coûteux en devises canadiennes lorsque le cours du dollar canadien est faible.

Incidence positive

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

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

Perspective de l'économie canadienne et internationale – une reprise modérée associée à un risque sur le marché européen

Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC prévoit :

- une croissance économique de 2,4 % au Canada, comparativement à 2,7 % dans le Plan d'entreprise 2014-2018;
- une croissance économique de 3,1 % aux États-Unis, comparativement à 3,1 % dans le Plan d'entreprise 2014-2018;
- une croissance économique de 1,4 % en Europe, par rapport à 0,8 % dans le Plan d'entreprise 2014-2018;
- une croissance économique de 5,0 % dans les marchés émergents, par rapport à 5,4 % dans le Plan d'entreprise 2014-2018.

Les prévisions de croissance modeste au Canada pour 2015 continuent d'offrir des conditions adéquates pour la vente des produits numismatiques, qui se classent dans la catégorie des achats discrétionnaires. La reprise plus vigoureuse aux États-Unis soutiendra la Ligne commerciale des produits numismatiques, articles de collection et

médailles, mais les perspectives sont moins prometteuses pour ce qui est du marché européen plus restreint.

Au fur et à mesure que la croissance économique mondiale se poursuivra, on prévoit que les investisseurs pourraient être moins enclins à acheter des produits d'investissement. La MRC a constaté, au cours des dernières années surtout, la forte corrélation entre l'augmentation de ses volumes de vente de produits d'investissement et l'incertitude économique. Une stabilité économique générale à plus long terme pourrait entraîner une baisse de la demande d'avoins en métaux. La vente par les investisseurs de leurs pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent aurait une incidence à la baisse directe sur la demande de pièces d'investissement nouvellement frappées.

La croissance solide qui se poursuit dans les marchés émergents, associée à une activité économique effervescente, est susceptible d'instaurer un environnement favorable à la demande de pièces de circulation étrangères.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

En 2013, la MRC a enregistré les revenus les plus élevés de son histoire et a inscrit une dixième année consécutive de rentabilité. La vision de la MRC est d'**être la meilleure Monnaie du monde**. Il s'agit en fait d'une philosophie d'entreprise qui sous-tend toutes ses opérations et activités et qui s'appuie sur quatre grands objectifs stratégiques.

Le premier objectif stratégique consiste à *générer un rendement commercial sur le capital engagé aujourd'hui et réaliser les investissements nécessaires au chapitre du personnel, de la recherche-développement et de l'équipement en vue d'assurer la rentabilité à long terme de la MRC*. Cet objectif stratégique tient compte du fait que la MRC est résolue à optimiser sa rentabilité, conformément à son cadre législatif.

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

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

Le quatrième et dernier objectif stratégique de la MRC consiste à *mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des autres intervenants*. Une telle ambition révèle le désir de la MRC de mettre l'accent, en tant que société d'État commerciale du gouvernement du Canada, sur ses obligations à l'endroit de son actionnaire et de la société canadienne.

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

Gestion des risques de l'entreprise (GRE)

Le contexte d'affaires de la MRC est assujéti aux forces concurrentielles, à la conjoncture économique et à l'instabilité des marchés financiers et des produits de base. Les marchés diversifiés dans lesquels évoluent les lignes commerciales de la MRC présentent différents risques liés au rendement futur. Toutefois, la diversité des activités de la MRC constitue un avantage au sein de son profil général de risques organisationnels.

Dans le cadre de l'élaboration du Plan d'entreprise, le processus de gestion des risques de l'entreprise contribue à la détermination et à l'évaluation des risques pertinents pour la période visée par la planification. Dans le cadre de ce processus, la MRC évalue les risques qu'elle court et leur impact possible sur les stratégies et les objectifs prévus à son Plan d'entreprise pour les cinq années à venir.

Le profil de risque de la MRC est revu au début de chaque année. Il est utilisé dans le processus de planification et soumis au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de vérification auquel incombe la supervision des risques.

Chaque trimestre, le rendement des lignes commerciales est évalué à l'occasion de la réunion de la haute direction afin de relever les possibilités et les risques associés à la réalisation des objectifs prévus et d'identifier tout rajustement nécessaire. Le profil de risque peut ainsi être rajusté en cours d'année afin de mieux rendre compte de l'évolution des risques entourant la MRC.

Les risques suivants ont été identifiés comme particulièrement pertinents dans l'établissement du Plan d'entreprise.

Mandat et objectifs de l'actionnaire

La MRC est une société d'État dont l'unique actionnaire est le gouvernement du Canada. 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*.

Le Plan d'action économique 2014 propose des changements au mandat et à la gouvernance de la Monnaie royale canadienne prévus par la loi, afin d'harmoniser ses activités à l'objectif du gouvernement qui consiste à assurer un approvisionnement en pièces de monnaie rentable pour les Canadiens. En décembre 2014, la *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2014* est venue modifier la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* pour éliminer le fait, pour la Monnaie royale canadienne, d'avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation.

Demande de produits d'investissement en métaux précieux

La demande de produits de placement adossés à des métaux précieux, y compris les produits d'investissement, est largement déterminée par des forces du marché qui sont indépendantes de la volonté de la MRC. Ce risque est géré au moyen de la surveillance active de la conjoncture du marché afin d'harmoniser les opérations et les capacités de manière rapide et efficace. La diversification des activités de l'entreprise au-delà des produits d'investissement principaux, comme l'émission, en 2011, des RTB de la Réserve d'or canadienne, et en 2012, des RTB de la Réserve d'argent canadienne, la présence accrue de la MRC sur le marché de l'entreposage de métaux précieux, de nouveaux produits d'investissement sur mesure et son entrée dans de nouveaux marchés, aide également à atténuer ce risque. Ces dernières années, la vigueur du marché des produits d'investissement a eu des répercussions positives sur les résultats financiers de la MRC. La nature imprévisible de ce marché reste une source d'incertitude dans le présent plan d'entreprise.

Demande de pièces étrangères

La MRC a adopté une stratégie dynamique visant à accroître sa part du marché des pièces étrangères. Par ailleurs, la crise économique mondiale qui comprime la demande de pièces étrangères depuis 2008 se poursuit, un facteur aggravé par l'excédent de la capacité mondiale. En vue d'atténuer le risque créé par cette concurrence féroce en vue de l'obtention de contrats, la MRC a augmenté ses ressources en ventes, continué de perfectionner ses techniques et ses produits, et investi dans la recherche et la formation par l'entremise du Centre d'excellence Hieu C. Truong. Néanmoins, la demande mondiale de pièces demeure une source d'incertitude dans le présent plan d'entreprise.

Demande de pièces canadiennes

Les tendances dans le domaine des paiements électroniques, les programmes de recyclage des pièces ou tout changement dans la structure des valeurs nominales peuvent avoir des répercussions sur la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes. La MRC prend des mesures pour réduire ces risques : elle suit de près la demande intérieure et rajuste continuellement la production et les capacités selon les besoins; elle veille à l'efficacité et à la rentabilité de la production et de la distribution; elle améliore sans cesse la qualité de ses produits et elle lance des programmes de pièces commémoratives des plus attrayants.

Innovation et portefeuille de produits

La MRC est un chef de file international dans l'art et la science de produire des pièces de circulation et de collection, de même que des produits d'investissement, une renommée qu'elle a acquise grâce à ses investissements constants dans la recherche et le développement de produits et de technologies hors du commun. L'innovation est une qualité essentielle que la MRC doit cultiver pour réussir dans un contexte de concurrence. L'innovation exige des investissements en ressources financières et humaines, et la MRC doit continuer à gérer son portefeuille de produits et de technologies de manière à atténuer les risques et à pouvoir saisir les possibilités qui s'offrent à elle.

Prix des métaux précieux et communs

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

La MRC vend aussi le métal commun que lui procure son programme de récupération des alliages. Si une partie des ventes est couverte, des fluctuations de prix peuvent avoir, à court terme, une incidence à la baisse sur les revenus tirés de la partie non protégée des ventes et, à long terme, une incidence sur le rendement de tout le programme.

Risque de change

Une part importante des revenus et des dépenses est exprimée en devises étrangères, ce qui expose la MRC aux variations des taux de change. La MRC atténue ce risque en

ayant recours aux couvertures naturelles de change et aux instruments financiers de couverture. Ces stratégies de couverture la protègent dans l'immédiat contre l'instabilité des taux, mais les tendances monétaires à plus long terme peuvent avoir une incidence sur ses résultats. Un dollar canadien fort peut nuire aux exportations et réduire les revenus tirés des produits d'investissement, dont le prix est établi en dollars US.

Risque opérationnel

Les opérations et activités commerciales de la MRC comportent des risques de toutes sortes, notamment sur les plans de la santé et sécurité au travail, de la sécurité, de la chaîne d'approvisionnement et de l'environnement. La MRC s'est dotée de processus et de mesures de contrôle qui la protègent des risques liés aux opérations et à la conformité. À mesure qu'elle continue d'accroître la variété de ses produits, la diversification de ses activités et le nombre de ses technologies, la MRC doit absolument poursuivre ses évaluations et gérer ce type de risques conformément à ses objectifs généraux et aux attentes de son actionnaire.

Rendement des capitaux propres de l'actionnaire et rentabilité

La MRC est une société d'État à vocation entièrement commerciale. Depuis sa constitution en 1969 jusqu'en 2013, elle a réalisé des profits de 580 millions de dollars et versé 54 % de ceux-ci au gouvernement du Canada.

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

Objectifs de la Société

Le principal objectif de la MRC est de réaliser, sur la frappe de pièces, des bénéfices extérieurs à ceux réalisés relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, et d'offrir un rendement raisonnable à son actionnaire. Cet objectif doit aussi tenir compte des objectifs suivants :

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

Critères relatifs au versement du dividende

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

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

- nécessité de maintenir suffisamment de liquidités conformément aux exigences générales d'exploitation;
- nécessité de prévoir la viabilité à long terme de l'entreprise;
- nécessité d'ajouter et de remplacer des immobilisations;

- nécessité de déployer des fonds pour le lancement de nouveaux produits et gammes de produits et pour le soutien initial de ces initiatives;
- nécessité d'investir dans des systèmes de fabrication et de soutien nouveaux ou hautement modernisés afin d'obtenir des gains d'efficacité en matière de productivité et de gestion;
- nécessité d'investir dans des ressources humaines et autres afin de répondre efficacement aux défis d'un contexte commercial en évolution.

Dividende versé (en milliers \$)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	5 000 \$	7 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$

Comme il a été mentionné précédemment, la MRC exerce ses activités dans un milieu imprévisible et doit composer avec une multitude de facteurs économiques comme les taux de change, le cours des métaux précieux et des métaux communs et une forte concurrence dans l'industrie du monnayage. Ces facteurs, qu'il est possible de gérer dans une certaine mesure, ont une incidence sur les hypothèses de planification et les profits prévus. La MRC prévoit générer des bénéfices en 2014 et maintenir une rentabilité durable en 2015 et pour toute la période visée par la planification.

Plan d'action de réduction du déficit et gel des budgets de fonctionnement

Les sociétés d'État qui ne reçoivent pas de crédit parlementaire, telles que la MRC, ne sont pas assujetties au Plan d'action de réduction du déficit, ni au gel des budgets de fonctionnement à l'échelle du gouvernement. Elles sont toutefois invitées à adhérer à l'esprit et à l'objectif de l'exercice en effectuant des auto-examens. De plus, elles doivent d'elles-mêmes chercher à obtenir des gains d'efficacité en ce qui a trait à l'exploitation ainsi qu'à profiter d'autres occasions d'accroître leur bénéfice net.

La MRC a pris des mesures dans le Plan d'entreprise 2012-2016 pour respecter l'esprit et l'intention des modalités du Plan d'action de réduction du déficit annoncé par le gouvernement fédéral. Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC prend une série de mesures pour respecter l'esprit et l'intention du gel des budgets de fonctionnement à l'échelle gouvernementale en effectuant un auto-examen visant à améliorer son efficacité et sa rentabilité.

Afin de respecter l'esprit et l'objectif du Plan d'action de réduction du déficit et du gel des budgets de fonctionnement, il est important de signaler que la MRC est une société commerciale. Au cours des prochaines années, il est crucial que les activités de la MRC demeurent souples et s'adaptent aux conditions du marché en constante évolution, de manière à obtenir le meilleur rendement possible pour l'actionnaire tant à court terme que dans le cadre, à plus long terme, des nouvelles occasions d'affaires que la Société souhaite saisir.

3. Gestion du rendement

Évaluation des résultats consolidés réels de 2013 et des prévisions pour 2013

Dans la présente section sont comparés les résultats réels de l'exercice terminé le 31 décembre 2013 avec les prévisions financières contenues dans le Plan d'entreprise 2014-2018.

	Prévisions de 2013	Résultats réels de 2013
	(en milliers \$)	(en milliers \$)
Revenus	3 002 800	3 375 203
Charges d'exploitation	2 966 555	3 327 196
Bénéfice avant impôts sur le résultat	36 245	48 007
Impôts sur le résultat	9 061	11 777
Bénéfice net	27 184	36 230
Autres éléments du résultat global, net d'impôts	(683)	(1 397)
Résultat global total	26 501	34 833
Dépenses en immobilisations	56 000	48 282

La MRC a réalisé une autre année record en 2013, avec des revenus atteignant 3,4 milliards de dollars et le troisième bénéfice le plus élevé de son histoire.

Si la demande de pièces de circulation a été plutôt stable sur le marché, plusieurs changements au système de distribution des pièces de circulation canadiennes ont eu des répercussions importantes sur la gestion, par la MRC, de l'approvisionnement en pièces du pays. Le retrait d'une pièce fondamentale au système, pour la toute première fois dans l'histoire de la MRC, la croissance accélérée du nombre de machines à compter la monnaie ainsi que la mise en œuvre de procédures d'arrondissement des prix ont posé de nouveaux défis qui ont mis à rude épreuve le réseau canadien de distribution des pièces. Ces activités ont eu pour effet net d'augmenter le retour de pièces de toutes valeurs nominales, ce qui a entraîné, avec l'élimination graduelle de la pièce de un cent, une baisse de la production de nouvelles pièces et accru l'importance d'une bonne gestion des stocks.

Le volume de pièces de circulation produites par la MRC a également été touché par le nombre de pièces de circulation spéciales émises au cours de l'année. En 2013, la MRC a lancé les deux dernières pièces de circulation d'une série de cinq pièces commémorant le

bicentenaire de la guerre de 1812. Elle a également émis deux pièces de 25 cents soulignant le centenaire de l'Expédition canadienne dans l'Arctique et célébrant la vie nordique au Canada.

La Ligne commerciale internationale a fabriqué et expédié 2,6 milliards de pièces et de flans destinés à 17 pays. Ce volume reflète un contrat de production de pièces de circulation conclu avec un pays aux prises avec une perturbation de sa capacité de monnayage.

La capacité de la MRC à décrocher d'autres contrats à l'étranger dans ses marchés de prédilection continue de souffrir de la fragilité de l'économie mondiale, de la faiblesse historique de la demande de pièces en Europe, de l'arrivée de nouveaux fournisseurs sur le marché et d'une concurrence de plus en plus vive au niveau des prix. Afin de relever ces grands défis, la Ligne commerciale a revu ses stratégies de fixation des prix, redéfini les possibilités que lui offre le marché, peaufiné sa proposition de valeur, rationalisé et harmonisé les efforts de son effectif de vente, publié un nouveau bulletin d'information numérique sur les tendances et les nouveautés dans l'industrie et élaboré de nouveaux produits avec l'aide de Jarden Zinc Products, LLC, son partenaire établi aux États-Unis.

La MRC tire également parti de son expertise dans les domaines du marketing, de la distribution des pièces et des technologies pour décrocher des contrats de prestation de services-conseils et de formation. Le succès de la MRC à l'étranger passera aussi par ses efforts en recherche-développement, notamment la création du Centre d'excellence Hieu C. Truong.

Les produits de la Ligne commerciale des produits numismatiques et articles de collection ont atteint leur deuxième sommet consécutif le plus élevé de toute l'histoire de la MRC. En 2013, la Ligne commerciale a misé gros sur sa clientèle et a réussi à mieux comprendre cette dernière et les motifs qui la poussent à collectionner les produits numismatiques de la MRC. Combinés à l'approfondissement des relations interentreprises, ces renseignements précieux sur la clientèle ont servi à l'élaboration d'une gamme de produits – intégrant un choix de thèmes intéressants et des technologies novatrices – susceptibles d'intéresser les clients.

Le segment des ventes directes permet aux consommateurs d'acheter des produits directement de la MRC. Il se divise en quatre canaux : les ventes en ligne, les ventes par appels entrants, les ventes par appels sortants et les ventes de détail. Ce segment a enregistré une croissance importante attribuable en grande partie au succès du site Web de la MRC (monnaie.ca).

Le cours des métaux précieux a augmenté brièvement au début de 2013 pour ensuite descendre en juin. En août, les cours ont augmenté un peu pour redescendre par la suite. En règle générale, une telle volatilité nous attire la faveur de l'épargnant qui perçoit le recul des cours comme une occasion d'acheter à bon prix. En même temps, les titulaires de produits sur l'or négociés en bourse de partout dans le monde se sont départis de ces titres pour se tourner vers d'autres catégories d'actif, ce qui a fait baisser les cours. Afin de maintenir et d'accroître sa part du marché, la MRC a mis en place quelques stratégies clés dont l'élaboration remonte à 2012.

Le volume de métaux précieux entreposés à la MRC a augmenté de façon appréciable, en partie en raison de la popularité des RTB et d'une demande croissante de la part d'institutions non bancaires canadiennes et étrangères, de fiducies privées et de particuliers bien nantis.

En dépit du peu d'intérêt des investisseurs pour les produits sur l'or négociés en bourse, attribuable à la faiblesse des cours du métal précieux, le volume d'or physique administré par le programme des RTB de la MRC s'est accru à la faveur d'un placement privé de six millions de RTB – Or. La MRC a également émis environ 16 000 RTB – Argent à la clôture de l'exercice des droits d'achat associés au programme existant de RTB – Argent.

Les dépenses en immobilisations nettes se sont élevées à 48,3 millions de dollars. Les plus importants projets sont notamment :

- l'achèvement des travaux d'agrandissement de l'usine de placage et de construction du Centre d'excellence Hieu C. Truong à Winnipeg;
- la mise à niveau de la plateforme PRE et la mise en place de la plateforme à l'affinerie;
- l'achèvement de la phase A du déploiement du Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH) de la MRC;
- l'expansion de la plateforme de commerce électronique de monnaie.ca;
- la mise en œuvre de plus de 100 projets d'immobilisations à Ottawa visant à augmenter la capacité et l'efficacité des installations, notamment l'achat de nouvelles presses et d'équipement de brunissage, la modernisation des opérations d'expédition,

l'amélioration des opérations de coulée continue et des investissements dans les technologies de gravure et la production de coins;

- l'ajout de locaux supplémentaires dans deux immeubles à proximité de la MRC en réponse à la croissance du personnel.

Les dépenses en immobilisations ont été inférieures aux prévisions principalement en raison du calendrier des projets touchant les activités des TI en cours, le four rotatif, l'affinerie ainsi que la recherche-développement, en raison des fonds sous-utilisés dans le cadre de projets moins importants, y compris les améliorations des visites guidées et des services techniques, et en raison de l'annulation d'autres projets, dont un système Teer Coating à Ottawa.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2014 et les prévisions actuelles

Cette section présente les résultats réels pour 2014 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2014-2018.

	2014 Plan d'entreprise	2014 Résultats réels
	(en milliers \$)	(en milliers \$)
Revenus	2 277 230	2 443 414
Charges d'exploitation	2 252 357	2 387 277
Bénéfice avant impôts sur le résultat	24 873	56 137
Impôts sur le résultat	6 218	14 883
Bénéfice net	18 655	41 254
Autres éléments du résultat global, (pertes) net d'impôts	192	(624)
Résultat global total	18 847	40 630
Dépenses en immobilisations	44 000	27 400

La MRC a dépassé ses objectifs pour ce qui est du bénéfice net en 2014.

Toutes les lignes commerciales ont contribué au rendement financier remarquable de la MRC en 2014.

La Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB a été en mesure de tirer parti de l'incertitude qui persiste quant à l'économie mondiale. La demande de métaux précieux sous forme d'argent a resté forte et la demande d'or a ralenti. Afin de conserver l'intérêt des investisseurs, la MRC a lancé avec succès des produits d'investissement sur mesure.

L'économie canadienne est demeurée relativement stable comme en témoigne la demande de pièces de circulation enregistrée en 2014.

Afin de se protéger contre toute baisse potentielle des prix des métaux communs, la MRC a couvert la plus grande partie du nickel qu'elle a récupéré en 2014 au moyen du PRA.

Le programme de pièces de circulation commémoratives de la MRC a compris un dollar porte-bonheur 2014 et le lancement d'une pièce d'une série portant sur la guerre et ayant pour thème « Attends-moi, papa » coïncidant avec le jour du Souvenir.

Les objectifs ambitieux de la MRC au chapitre des revenus et des profits établis pour la Ligne commerciale des produits numismatiques et articles de collection ont été dépassés.

La Ligne commerciale internationale a dépassé son objectif de 2014 en raison notamment du contrôle des coûts et de la baisse des frais de vente.

Les principales raisons expliquant la baisse des dépenses en capital en 2014 sont la réduction globale des dépenses dans le cadre de projets relatifs au monnayage, le retard dans le remplacement du four de coulée continue, à Ottawa, et les projets touchant la production des coins, le monnayage, la technologie cellulaire et la recherche-développement, à Winnipeg.

Indicateurs de rendement pour 2015

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

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

- Réaliser le bénéfice net avant impôts prévu dans le Plan d'entreprise 2015-2019 en fonction des conditions du marché.
- Réaliser les objectifs prévus au chapitre des dépenses en recherche-développement.

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

- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de pénurie de pièces de circulation sur le marché canadien et atteindre les objectifs prévus en matière de seignuriage.
- Assurer la livraison à temps des produits de la Ligne commerciale des produits numismatiques, de la Ligne commerciale internationale et de la Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB.
- Veiller au respect des objectifs liés au nombre de retours pour des questions de qualité.
- Éviter tout écart important relativement aux produits de la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes, de la Ligne commerciale internationale et de la Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Atteindre ou surpasser les objectifs en ce qui concerne la diminution de la gravité des blessures et de leur fréquence annuelle ainsi que du nombre de congés de maladie (établis après l'examen des résultats de fin d'année).
- Réaliser les objectifs prévus en matière de formation.

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

- Réaliser les objectifs du Plan d'entreprise 2015-2019 en matière de recyclage de pièces.
- Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en utilisant le cadre de RSE.

4. Marketing et Communications

Aperçu

La Division du marketing et des communications joue un rôle de premier plan dans la promotion de la vision de la MRC – être la meilleure Monnaie du monde – et assure la bonne gérance de la marque de la MRC. Conformément à cette vision, la stratégie de marketing et de communications cherche à continuer de permettre à la MRC de se distinguer à titre de producteur de produits culturels et de devises.

L'exercice de stratégie de marque entrepris pour mieux comprendre le positionnement de la MRC sur ses marchés de prédilection s'est poursuivi tout au long de l'année 2013, notamment par la concrétisation de la promesse de la marque – « *Nous marquons l'histoire* » – et par le renforcement du concept mettant l'accent sur les histoires racontées dans les initiatives de marketing et de communications, comme les campagnes associées au programme de pièces de circulation canadiennes.

La Division soutient également les stratégies de différenciation du marché au service des lignes commerciales et des intérêts généraux de la MRC, en élaborant de nouveaux produits novateurs et des programmes de communications et de marketing originaux.

En 2013, les ressources ont été consacrées principalement à un certain nombre d'initiatives du genre au profit de chacune des lignes commerciales.

La série de cinq pièces de circulation canadiennes sur le bicentenaire de la guerre de 1812 mise en circulation en 2012-2013 a atteint son objectif qui consistait à soutenir les efforts du gouvernement du Canada pour faire connaître au plus grand nombre de Canadiens possible ces événements historiques précédant la Confédération. Au premier trimestre de 2013, la MRC a procédé au lancement du dernier volet de ce programme, soit l'émission de deux pièces de 25 cents dont la moitié des exemplaires présentaient une coloration.

De plus, en 2013, la MRC a souligné le centenaire de l'Expédition canadienne dans l'Arctique par une série de pièces de circulation commémoratives et de pièces numismatiques, y compris dans le cadre de son réputé programme du dollar en argent. Les deux pièces de circulation émises à l'occasion de cet anniversaire important présentent le thème en s'inspirant du programme en ligne interactif primé mis en place par la MRC dans le but d'offrir la chance aux élèves des écoles du Canada d'en apprendre davantage sur la vie dans le Nord, d'hier à aujourd'hui.

Tournée vers l'avenir, la Division du marketing et des communications s'emploie activement à élaborer des produits et des programmes destinés à souligner les grands moments de l'édification de notre pays, notamment la commémoration des deux grandes

guerres mondiales et les célébrations précédant le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne qui aura lieu en 2017. Au fil des années à venir, la MRC a l'intention de lancer des programmes suscitant la participation de la population canadienne à cet événement afin de faire du 150^e anniversaire du pays un moment inoubliable pour le grand public aussi bien que pour les collectionneurs de pièces.

Situation actuelle

L'harmonisation des stratégies de marketing avec la vision de la MRC est fondamentale. Chacune d'elles renforcera la réputation et la promesse de la marque de la MRC auprès de différentes parties concernées, notamment ses clients et ses employés. Les stratégies suivantes représentent les grandes priorités de la Division du marketing et des communications.

Matérialiser la promesse de la marque

Ayant fait l'objet d'une évaluation interne et externe, la nouvelle promesse de la marque de la MRC vise à respecter les trois principaux attributs que sont l'innovation, la fierté et la confiance en *marquant l'histoire*. Comme elle a le privilège d'être un gardien de produits culturels et de devises, la MRC peut « raconter » plus en détail l'histoire de différents événements et thèmes qui mettent en valeur les gens, les lieux et les passions du Canada.

Le programme soulignant le centenaire de l'Expédition canadienne dans l'Arctique a montré à quel point la proposition de valeur de la MRC pouvait toucher des auditoires variés. Dans ce cas, le public ciblé était les jeunes et l'histoire racontée a été adaptée pour s'arrimer à une expérience d'apprentissage interactive en ligne de même que pour encourager la collection de pièces.

Leadership mondial en solutions de monnayage

La MRC demeurera proactive dans son soutien au marketing et aux communications de la Ligne commerciale internationale, particulièrement dans les marchés émergents, à mesure que sa stratégie de produit se précisera.

Comme par les années précédentes, des programmes tels que ceux du bicentenaire de la guerre de 1812 et du centenaire de l'Expédition canadienne dans l'Arctique (décrits plus haut) offrent un contenu riche et confirment l'expertise en marketing et en communications de la MRC pour ce qui est du lancement de pièces de circulation.

Entre autres preuves de l'expertise et de l'excellente réputation de la MRC dans le domaine de l'innovation, ajoutons qu'elle a reçu en 2013 le prix « Meilleure innovation –

nouvelle pièce » à l'occasion des *Excellence in Currency Award*, pour ses pièces de circulation de un et de deux dollars en acier plaqué multicouche présentant des caractéristiques de sécurité de pointe, comme l'imagerie virtuelle, la gravure au laser et la technologie ANN. Ce prix prestigieux lui a été décerné par l'International Association of Currency Affairs qui se compose d'autorités émettrices de pièces et de banques centrales, d'autorités internationales en matière de sécurité, de fournisseurs et d'autres parties intéressées importantes du milieu du monnayage. Il s'agit ni plus, ni moins d'une consécration internationale à l'égard de l'engagement de longue date de la MRC en recherche-développement et en innovation, de même que de son leadership dans le domaine du monnayage et des solutions qu'elle propose.

Croissance de la Ligne commerciale des produits numismatiques et articles de collection

En adoptant une approche axée sur le cycle de vie du consommateur pour les activités de marketing direct de la MRC et en se référant à son étude de marché et à ses connaissances acquises, la Division du marketing et des communications, de pair avec la Ligne commerciale des produits numismatiques et articles de collection, s'est lancée dans un exercice de cartographie du parcours client dans le but de repérer les domaines précis à améliorer.

Élargissement des activités liées aux métaux précieux.

À la suite du succès remporté par l'émission des Reçus de transactions boursières (RTB) de la Réserve d'or canadienne en 2011, la Division du marketing et des communications continue d'épauler la Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB pour ce qui est de rehausser la visibilité de sa marque.

Parmi les objectifs importants, mentionnons le maintien et la promotion de la marque Feuille d'érable reconnue à l'échelle internationale pour les produits d'investissement de la MRC. Une présence intensifiée sur le site monnaie.ca de même qu'un soutien accru de notre réseau international de marchands sont prévus afin de renforcer la situation de chef de file de la MRC dans le secteur de l'investissement.

Responsabilité sociale d'entreprise

La MRC continue de peaufiner l'élaboration d'un cadre exhaustif de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Un énoncé de vision de RSE a été élaboré et diffusé à l'interne. Un comité directeur responsable du cadre de RSE a été constitué d'employés relevant des principales divisions de la MRC, notamment les suivantes : Santé et sécurité au travail, Affaires juridiques, Sécurité, Ingénierie générale et environnement, Recherche-

développement, Gestion des matériaux, Affaires générales, Amélioration continue, Ressources humaines, Approvisionnement de l'entreprise, Opérations et Gestion du risque. Ce comité sera chargé de mettre la touche finale au cadre de RSE et d'établir les critères en regard desquels la MRC évaluera son rendement d'entreprise socialement responsable. Lorsque les composantes du cadre auront été lancées à la fin de 2014, le comité veillera à ce que les initiatives proposées par les différentes divisions soient conformes à la vision et aux priorités de la MRC.

La participation des employés aux activités de RSE fait partie intégrante du cadre de travail de la MRC, notamment le soutien à un organisme caritatif en particulier. Une nouveauté en 2014 : la MRC est fière d'appuyer les sections régionales d'Ottawa et de Winnipeg de la Fondation Rêves d'enfants, une initiative qui a reçu un très large appui de la part des employés.

Communications internes

L'équipe Communications de la MRC continue d'améliorer les outils de communication interne existants dans un effort pour maintenir et favoriser les communications au sein de l'entreprise. La stratégie de communication interne de la MRC vise à promouvoir la mobilisation et la fierté des employés en instaurant un dialogue ouvert, fiable et régulier avec les employés de tous les échelons. Vers la fin de 2013, l'équipe Communications a évalué l'efficacité et le succès des divers outils de communication interne qui ont été présentés aux employés au cours des trois dernières années. Les résultats et les principales leçons tirées de cet examen seront mis en application dès 2014.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Accroître la notoriété et la pertinence de la marque de la MRC en créant des offres davantage ciblées de produits et de marketing, une plus grande interaction avec le client et un lien émotif par l'intermédiaire des produits et services de la MRC et grâce à des initiatives, comme une plus grande utilisation du marketing électronique et une présence dans les médias sociaux.
- Offrir un nombre stratégique de nouveaux produits numismatiques afin d'augmenter les revenus et les profits de la Ligne commerciale des produits numismatiques et articles de collection.

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

- Mettre en valeur et tenir à jour la nouvelle plateforme de marque avec un ensemble de principes directeurs et harmoniser les outils de communication internes et externes ainsi que les offres de produits et services avec la nouvelle image.
- Concevoir des mesures de satisfaction axées sur le client pertinentes pour toutes les lignes commerciales.
- Solliciter la participation des clients à l'élaboration de programmes particuliers, comme le programme de pièces de circulation commémoratives.

- Soutenir les employés, les groupes internes et les lignes commerciales de la MRC en fournissant les meilleurs services possible au chapitre de la gestion de la marque, du développement de produits, des études de marché, de la publicité et des promotions, du marketing direct, des relations avec les médias et des communications internes.
- Élaborer des indicateurs de rendement et les perfectionner, et veiller à rehausser la surveillance et la reddition de comptes à l'égard des activités de marketing en vue d'améliorer l'efficacité des services de marketing et de communications.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Continuer à améliorer l'efficacité des communications internes au moyen d'une planification stratégique à long terme, d'outils mis à jour et de communications en temps opportun grâce à l'application des principes de gestion de projet.
- Communiquer de manière efficace la stratégie de la marque et faire participer les employés à sa mise en œuvre en désignant des ambassadeurs de la marque.
- Améliorer la collaboration et la communication dans l'ensemble de la Division du marketing et des communications et avec d'autres intervenants internes, par exemple, en mettant en place un processus officiel de gestion de campagne.
- Encourager le personnel à adhérer aux pratiques favorisant un comportement d'entreprise socialement responsable en milieu de travail et à appuyer l'organisme caritatif choisi par la MRC, soit les sections régionales d'Ottawa et de Winnipeg de la Fondation Rêves d'enfants.
- Veiller à informer les employés des initiatives en matière de santé et sécurité au travail et des réalisations importantes dans les marchés nouveaux et existants.

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

- Finaliser et mettre en œuvre un cadre de responsabilité sociale d'entreprise qui soutient la vision et les valeurs de la MRC.
- Établir des programmes et des lignes directrices pour les employés afin de favoriser une plus grande participation aux pratiques en matière de responsabilité sociale, y compris au chapitre de l'engagement communautaire.

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

5. Recherche-développement

Aperçu

Le Centre d'excellence en recherche-développement élargit sans cesse ses capacités d'innovation, notamment grâce à une équipe de plus en plus importante d'ingénieurs spécialisés en recherche fondamentale et appliquée. Sa mission et son leitmotiv consistent à permettre à la MRC d'être la meilleure Monnaie du monde grâce à la recherche, à l'innovation et à la collaboration.

L'International Association of Currency Affairs lui a décerné le prix « Meilleure innovation – Nouvelle pièces » pour sa série de caractéristiques de sécurité visibles et invisibles ajoutées aux pièces de 1 \$ et de 2 \$ en acier plaqué multicouche. La MRC a également reçu le prix de la pièce la plus innovatrice de Krause Publications pour sa pièce de collection de 25 cents photoluminescente Créatures préhistoriques.

L'équipe de recherche-développement s'est engagée à exercer ses activités conformément à une philosophie commerciale axée sur l'exécution, sur la collaboration et sur le partage des ressources.

Situation actuelle

Le Centre d'excellence en recherche-développement s'est engagé à réaliser des avancées technologiques afin de faire de la MRC le chef de file mondial dans l'industrie du monnayage grâce à la création de technologies commercialement rentables et brevetées.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Développer des procédés et des technologies capables d'élargir notre offre de produits, d'apporter une importante différenciation ainsi qu'un avantage concurrentiel.

- Mettre en œuvre des méthodes de fabrication avancées qui génèrent des économies de coûts et des améliorations de la productivité.

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

- Développer des caractéristiques de produits appréciés par notre clientèle.
- Introduire constamment des innovations sur le marché.
- Mettre au point des produits novateurs qui suscitent l'attention/la reconnaissance de l'industrie.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Créer une culture d'innovation et de collaboration afin d'encourager les nouvelles idées et de les mettre à profit pour le développement de nouvelles technologies qui seront axées sur le rendement afin que les projets se traduisent en réalisations commerciales.
- Élargir et consolider les capacités (effectif, espace, équipement, matériaux).
- Miser sur la créativité et le talent et maintenir notre avantage concurrentiel, notamment par l'observation attentive des tendances chez la concurrence, sur le marché et auprès des clients.

Objectif stratégique n° 4 : Responsabilité sociale d'entreprise. Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des intervenants.

- Établir et bâtir un réseau de partenariats de recherche afin d'augmenter les ressources, d'élargir les connaissances et la portée, d'accélérer la réalisation des projets, tout en promouvant la recherche canadienne.
- Développer des procédés et des technologies qui favorisent la santé, la sécurité et l'environnement.

6. Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes

Aperçu

La Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes est la ligne commerciale principale de la MRC, responsable de son mandat prioritaire qui consiste à offrir, de manière rentable, des pièces canadiennes de qualité supérieure répondant aux besoins des Canadiens en matière d'activités commerciales. Cependant, ses responsabilités sont uniques et vont bien au-delà des responsabilités fondamentales de la MRC consistant à fabriquer des pièces de monnaie. Effectivement, la MRC se charge également de la gestion d'un système de distribution complet qui assure la disponibilité des pièces en temps opportun dans tout le pays en vue de répondre à la demande.

Après plusieurs années consacrées à peaufiner le système de distribution canadien, l'efficiencia et l'efficacité de la solution de gestion des pièces de la MRC ont attiré l'attention de la communauté internationale. Comme le Canada n'a pas connu de pénurie de pièces depuis de nombreuses années tout en maintenant ses stocks bas, les pays étrangers se montrent intéressés au savoir-faire de la MRC, preuve de l'excellente réputation de la MRC à titre de chef de file mondial en solutions de monnayage.

Événement majeur pour le Canada et la MRC : le gouvernement fédéral a pris la décision d'éliminer graduellement une pièce de circulation pour la première fois de son histoire en retirant la pièce de un cent de la circulation en 2013. La MRC a mis à profit son infrastructure, son réseau logistique et son expertise générale dans la gestion des pièces pour veiller à ce que la phase de transition se déroule de façon harmonieuse et rentable. Les métaux contenus dans les pièces de un cent qui ont été récupérées sont recyclés, et les recettes de leur vente remises au gouvernement canadien. La collaboration avec les institutions financières, les entreprises de transport blindé et les autres intervenants qui a précédé l'élimination graduelle de la pièce de un cent s'est avérée stratégiquement efficace et a permis d'éviter toute interruption des échanges commerciaux pour les Canadiens.

Traditionnellement, les pièces de circulation canadiennes étaient fabriquées à l'aide d'alliages coûteux, comme le cuivre et le nickel, qui se négocient activement sur le marché des produits de base et qui sont donc touchés par les fluctuations des cours et les pressions sur l'approvisionnement. Depuis 2000, les pièces de circulation canadiennes de 5, 10 et 25 cents sont fabriquées d'acier plaqué multicouche, ce qui a fait économiser environ 350 millions de dollars au gouvernement canadien depuis la transition. Le placage multicouche de l'acier garantit également que le coût de production des pièces

reste inférieur à leur valeur nominale, ce qui crée des recettes de seigneurage pour le gouvernement.

En 2012, dans la foulée des économies générées par les pièces en acier plaqué multicouche, une nouvelle génération de pièces de un et de deux dollars a été lancée sur le marché. Cette décision fait en sorte que la totalité des pièces de circulation canadiennes est désormais produite grâce à l'économique technologie de placage multicouche de l'acier. Le lancement de ces nouvelles pièces en acier plaqué multicouche dotées de plusieurs caractéristiques de sécurité avancées fait suite à des années de collaboration entre différents intervenants, notamment l'industrie des machines distributrices et les secteurs du transport en commun et du stationnement. Au cours de l'année suivante, la qualité de ces pièces a été encensée par la communauté internationale, notamment par le prestigieux Prix de la meilleure innovation pour une nouvelle pièce de l'International Association of Currency Affairs (IACA) pour les caractéristiques de sécurité variées intégrées aux nouvelles pièces de un et de deux dollars.

Bien que la contrefaçon de pièces ne pose pas de problème au Canada, le fait d'adopter une attitude proactive grâce aux nouvelles caractéristiques de sécurité fait en sorte de maintenir l'intégrité de la masse monétaire au pays. Des caractéristiques telles que l'imagerie virtuelle, la gravure au laser, le lettrage sur tranche ainsi que la technologie de lecture de pièces soulignent l'ampleur de l'importance accordée par la MRC à la sécurité et à la recherche-développement.

En 2005, la MRC a lancé un programme de recyclage de pièces afin d'améliorer l'efficacité de son système de distribution et d'accroître l'utilisation de toutes les pièces fabriquées. Aujourd'hui, les activités de recyclage ont plus que doublé depuis le lancement du programme initial par la MRC, portées par diverses entreprises de recyclage. Par exemple, des institutions financières canadiennes ont fait l'essai de projets pilotes de recyclage de pièces, et quelques-unes d'entre elles ont décidé d'offrir des services nationaux de recyclage de pièces par l'entremise de leur réseau de succursales. Plus les Canadiens déposeront leurs pièces aux différents kiosques de recyclage et plus le système de distribution des pièces de monnaie gagnera en efficacité, entraînant une réduction des volumes de production de nouvelles pièces par la MRC. Étant donné son mandat consistant à assurer la gestion du système de distribution des pièces, il est de plus en plus important pour la MRC de comprendre le taux et la quantité de pièces fournies par le canal de recyclage des pièces. Il est de plus en plus complexe pour elle de trouver l'équilibre idéal entre la production de nouvelles pièces et la gestion des stocks de pièces provenant des canaux de recyclage, mais elle arrive tout de même à gérer la situation efficacement grâce à l'infrastructure qu'elle a mise en place à cet effet. Dans le contexte de l'élimination de la pièce de un cent, le programme de recyclage de pièces demeure pratique pour les Canadiens qui souhaitent retourner leurs pièces de cette valeur

nominale. L'élimination de la pièce de un cent a soulevé un autre défi pour la MRC en incitant les Canadiens à retourner non seulement leurs pièces de un cent, mais aussi des pièces d'autres valeurs nominales, ce qui a entraîné une pointe inattendue dans les stocks de pièces de toutes les valeurs nominales. La MRC a réduit sa production et assuré une gestion minutieuse des stocks de pièces partout au pays afin de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de pièces pour répondre aux besoins engendrés par l'arrondissement des transactions.

De plus, la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes est responsable des activités du programme de récupération des alliages (PRA). Mis sur pied en 2004, le PRA vise à remplacer les anciennes pièces en alliage blanc par de nouvelles pièces en acier plaqué multicouche, plus durables et plus sûres. Le remplacement systématique des pièces en alliage traditionnel assure également une certaine homogénéité des pièces en circulation, ce qui facilite une modernisation uniforme des dispositifs automatisés d'acceptation des pièces de monnaie. Le programme a commencé avec les pièces de 25 cents et a été élargi en 2007 pour inclure les pièces de 5 et 10 cents. Avec le passage aux pièces de 1 \$ et de 2 \$ en acier plaqué multicouche, le PRA inclura également les pièces de 1 \$ et celles de 2 \$ – selon le prix du nickel en vigueur – afin de recueillir les alliages de ces pièces de valeur nominale plus élevée.

La *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2014* est venue modifier la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* pour éliminer le fait, pour la Monnaie royale canadienne, d'avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. Les résultats de cette modification ont été intégrés dans le présent Plan d'entreprise.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Éliminer le fait, pour la MRC, d'avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation.
- Améliorer la détection de la contrefaçon et la sécurité des pièces.

- Continuer à chercher et à conclure de nouveaux partenariats afin de satisfaire à la croissance prévue.
- Maximiser la rentabilité du PRA en évaluant son potentiel d'efficacité pour toutes les valeurs nominales.
- Poursuivre les études de marché sur les technologies de paiement afin de permettre à la MRC de mieux comprendre les répercussions de celles-ci sur le monnayage.
- Donner des conseils au gouvernement sur les questions de monnayage et sur une structure optimale des valeurs nominales, et mettre en place de nouvelles technologies à sécurité élevée.
- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité et d'améliorer l'expérience client.
- Mettre de l'avant le Centre d'excellence en recherche-développement à Winnipeg.
- Mettre à profit les partenariats et l'innovation pour distinguer la MRC de ses concurrents, et optimiser sa capacité à saisir toutes les occasions de gagner des parts de marché ou d'élargir sa clientèle.
- Établir des liens entre les occasions de marketing, les technologies et les capacités opérationnelles.
- Continuer à gérer l'élimination graduelle de la pièce de un cent, de même que l'élaboration d'une stratégie de réduction progressive, tout en continuant à surveiller les répercussions de cette initiative sur les autres pièces de circulation, compte tenu de l'arrondissement des prix.
- Continuer à renforcer les relations de la MRC avec ses fournisseurs et à rationaliser les processus en vue de réduire les coûts.

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

- Améliorer continuellement les opérations, par des gains d'efficacité, en vue d'offrir des services à la clientèle souples et adaptés, de réaliser des économies d'échelle et de tirer parti des partenariats établis.
- Collaborer avec les intervenants pour cerner les tendances.
- Poursuivre les investissements importants en recherche-développement et en innovation.

- Accorder la priorité au développement d'une capacité interne de placage des pièces jaunes.
- Appuyer la Ligne commerciale internationale en honorant les contrats de pièces de circulation étrangères.
- Inciter le Comité national des pièces à améliorer le système de distribution et à faire en sorte que les pièces continuent d'être accessibles aux Canadiens partout au pays.
- Lancer un nouveau programme pluriannuel de pièces de circulation commémoratives continuant d'inciter les Canadiens à célébrer leur histoire, leur culture et leurs valeurs nationales.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un environnement qui maintient leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision de l'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.
- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité au travail, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.
- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.
- Investir dans la formation pour permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.
- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité au travail, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*. Les cinq étapes sont un processus permettant d'effectuer le rangement, le nettoyage et la réorganisation d'une zone afin que le travail y soit plus efficace, productif et sécuritaire.

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

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

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

7. Ligne commerciale internationale

Aperçu

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

La Ligne commerciale internationale gère également l'octroi de licences pour un certain nombre de technologies de la MRC, notamment la technologie de placage. De plus, elle offre au milieu international du monnayage des produits et services qui mettent à profit les plus récentes avancées en matière de produits et de procédés mis au point par la MRC.

Principaux objectifs stratégiques de la Ligne commerciale internationale de la MRC

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

- Utiliser une stratégie de marché ciblée pour retenir la clientèle existante et pénétrer de nouveaux marchés en misant sur les produits technologiques (p. ex., le laiton et le bronze sans cyanure, la coloration) et sur la gamme de services novateurs de la MRC.
- Mettre au point des services-conseils ponctuels, incluant le transfert de technologie et de propriété intellectuelle, pour répondre aux demandes de services supplémentaires des clients, au besoin.

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

- Veiller à mettre en place une formation de haut niveau pour l'effectif de vente et encourager ce dernier à assister à des conférences internationales sur la monnaie.
- Satisfaire ou dépasser les attentes des clients au chapitre de la qualité et des délais de livraison.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un milieu maintenant leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision d'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.
- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité au travail, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.
- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.
- Investir dans la formation afin de permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel ainsi que dans la planification de la relève.
- Investir dans la formation de l'effectif de vente.
- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité au travail, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*.

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

Aperçu

Les pièces numismatiques de la MRC témoignent du patrimoine canadien en immortalisant la culture et le savoir-faire artistique du pays à l'aide de métaux communs et de métaux précieux. La Ligne commerciale propose des produits d'une beauté et d'une qualité inégalées, notamment des pièces de collection et des médailles très appréciées qu'elle vend à des clients canadiens et internationaux. La capacité de la MRC d'intégrer des technologies innovantes à ses produits, comme les hologrammes, le plaquage sélectif et la coloration, donne vie à des œuvres rares et magnifiques qui suscitent l'intérêt de nouveaux clients et distinguent la MRC de la concurrence.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Travailler en étroite collaboration avec les équipes du marketing et de la production à l'élaboration d'un portefeuille de produits susceptibles de plaire à la clientèle.
- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue afin de maximiser la productivité et de réduire au minimum les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité.

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

- Écouter régulièrement l'opinion du client et y réagir; s'assurer que les attentes sont remplies en ce qui a trait aux produits, à la marque et aux promesses de service.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un milieu maintenant leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision de l'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.
- Renforcer l'importance capitale de la santé et sécurité au travail, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.
- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.
- Investir dans la formation afin de permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.
- Investir dans la formation de l'effectif de vente et dans la formation offerte aux employés du centre d'appels.
- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité au travail, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*.

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

- Continuer à utiliser les produits numismatiques pour aider les organismes caritatifs et communautaires du pays au moyen de dons de produits.
- Continuer à consacrer certains produits numismatiques à l'appui de diverses causes environnementales, communautaires et sociales.

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

Aperçu

La Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB propose à ses clients des solutions intégrées pour répondre à leurs besoins en affinage de l'or, de l'argent et des métaux précieux ainsi qu'en post-affinage (produits d'investissement). Cette stratégie permet à la MRC d'offrir des produits post-affinage très recherchés, notamment une gamme de pièces Feuille d'érable en or, Feuille d'érable en argent, Feuille d'érable en palladium et Feuille d'érable en platine d'une grande pureté, des plaquettes et des lingots, de même que des granules utilisés en bijouterie et dans des applications industrielles. Depuis peu, la Ligne commerciale offre l'occasion aux investisseurs individuels et institutionnels d'accéder aux métaux précieux entreposés par la MRC, dans le cadre du programme de Reçus de transactions boursières de la Réserve d'or canadienne et de la Réserve d'argent canadienne qui sont cotés à la Bourse de Toronto.

La clientèle qui achète les produits d'investissement de la MRC se compose de commerçants de métaux précieux, de banques, de marchands de monnaie, de gouvernements étrangers et d'investisseurs (RTB). Les principales exigences de ces clients sont les suivantes : la réputation, la marque, l'appui du gouvernement, l'accessibilité des stocks, le prix/prime, la livraison en temps opportun, les incitatifs de marketing, le traitement rapide des commandes, la sélection de produits ainsi que la souplesse du service à la clientèle. Ils accordent aussi beaucoup d'importance à la liquidité et à la commodité de leurs produits de placement.

À ses installations d'Ottawa, la MRC offre des services intégrés d'affinage de métaux précieux incluant des services de titrage et d'entreposage sécuritaire ainsi qu'une variété de produits post-affinage.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue ainsi que sur l'investissement de capitaux pour accroître l'efficacité, réduire les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité, améliorer l'expérience client et améliorer la santé et la sécurité des employés.
- Mettre en œuvre un système PRE pour améliorer la production de rapports, les contrôles et la rentabilité générale de l'affinerie.

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

- Améliorer continuellement les opérations.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Mobiliser la volonté, la créativité et la vitalité des employés en créant un milieu maintenant leur motivation et leur engagement à l'égard de la vision d'entreprise d'être la meilleure Monnaie du monde.
- Renforcer l'importance capitale de la santé et de la sécurité au travail, afin que les employés assimilent les pratiques en la matière et que celles-ci soient intégrées à la culture de l'organisation.
- Améliorer les communications internes grâce à un dialogue régulier.
- Investir dans la formation afin de permettre aux employés de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.
- Investir dans la formation en mettant l'accent sur la santé et la sécurité au travail, les cinq étapes et les principes de l'*entreprise allégée*.

10. Autres divisions et sections de l'entreprise

Aperçu

La Division des ressources humaines (RH) se compose des trois sections suivantes : Ressources humaines, Santé et sécurité au travail et Environnement et Système qualité. Elle offre les services suivants :

- Faciliter la gestion stratégique des ressources humaines de la MRC afin que cette dernière soit en mesure d'atteindre ses objectifs d'affaires tout en aidant les employés à réaliser leurs aspirations personnelles et professionnelles.
- Fournir des conseils et de l'orientation dans les secteurs de la santé et de la sécurité au travail et veiller à la conformité aux lois applicables et aux pratiques exemplaires afin de promouvoir une culture dynamique en matière de santé et de sécurité.
- Offrir des conseils et de l'orientation en matière de gestion environnementale, assurer la conformité aux lois applicables et aux pratiques exemplaires et veiller à ce que les activités ne nuisent pas aux employés, au public ni au milieu naturel.
- Aider les divers secteurs opérationnels de la MRC à se doter de normes de qualité afin que la MRC satisfasse aux attentes de ses clients. Ces initiatives sont consignées dans le système de gestion de la qualité de la MRC (SAGE). De plus, toutes les procédures mises en œuvre pour assurer la qualité font l'objet d'un suivi et d'un rapport relativement à l'utilisation des méthodes de fabrication moderne et des principes de la norme ISO 9001:2008, afin que les attentes des clients soient satisfaites de manière constante et durable et en temps opportun.

La sous-division Sécurité se compose des Services de protection et de la Sécurité des systèmes d'information.

- Les Services de protection sont responsables de l'élaboration, de l'exécution et de la mise à jour des programmes visant à protéger la réputation ainsi que les ressources humaines, physiques et logistiques de la MRC de toute menace interne ou externe. Ils y parviennent en procédant à l'évaluation et à la communication proactives des risques de sécurité, en offrant des conseils en matière de gestion de ces risques et en fournissant des services de sécurité d'excellente qualité, toujours en vue de protéger l'intégrité des procédés et du personnel.

- La Sécurité des systèmes d'information se charge de l'élaboration, de l'exécution et de la maintenance des programmes de sécurité de l'information, de gestion du risque et de vérification dans le but d'assurer la protection des renseignements et de leur infrastructure d'accueil contre tout accès, toute utilisation, toute divulgation et toute modification non autorisés, et d'ainsi éviter les pertes.

La Division des finances et de l'administration se compose de quatre sections : Finances, Planification stratégique et Analyse, Approvisionnement de l'entreprise et Trésorerie et Gestion du risque. La section Technologies de l'information relève du chef de la direction financière. Ces sections offrent les services suivants :

- Veiller à l'intégrité et à la transparence de toutes les données et de tous les dossiers financiers.
- Fournir les rapports et les indicateurs de rendement aux cadres supérieurs en temps opportun, y compris les renseignements financiers essentiels à la réalisation de la vision de l'entreprise.
- Élaborer et tenir à jour les politiques, principes, pratiques et procédures comptables de l'entreprise afin de veiller à la conservation des actifs et à la bonne gestion de la trésorerie.
- Fournir un processus d'acquisition efficace en matière de biens et services aux lignes commerciales et aux autres divisions.
- Assurer l'administration d'un processus de soumissions et d'appels d'offres concurrentiel et équitable, qui soit libre de pratiques commerciales biaisées et protège l'image de probité de l'entreprise.
- Fournir un programme logistique efficace de gestion de tous les modes de transport (aérien, terrestre, maritime, par messenger et par transport blindé) aux lignes commerciales et aux autres divisions, à Ottawa et à Winnipeg. Veiller au respect des exigences réglementaires canadiennes, américaines et internationales en matière de droits de douane.
- Créer et préserver le patrimoine de l'entreprise en protégeant son actif financier et matériel, en gérant les risques financiers et commerciaux et en réalisant des revenus de placement.
- Élaborer et administrer le programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) prévoyant des mesures cohérentes d'identification, d'évaluation, de communication, de surveillance et de gestion des risques.

- Assurer la gestion du programme de remboursement des frais de déplacement de la MRC.
- Fournir à l'entreprise des services relatifs aux systèmes d'information par la prestation du soutien technique courant des installations informatiques et des systèmes de communication, ainsi que par la mise en œuvre de nouvelles technologies et applications.
- Superviser l'élaboration du budget annuel et l'exercice de planification générale.

La Division des affaires générales et juridiques se compose des trois sections suivantes : Bureau de l'avocat général, Affaires générales et Services linguistiques et Langues officielles.

Bureau de l'avocat général

Le Bureau de l'avocat général formule des avis et des conseils juridiques et en assure la coordination en ce qui a trait aux lois et aux règlements applicables à la MRC. Son rôle consiste à protéger les intérêts de la MRC en lui donnant, en temps opportun, des avis juridiques et stratégiques. Pour ce faire, le Bureau de l'avocat général veille à :

- Offrir une gamme complète de services juridiques aux cadres supérieurs et aux représentants officiels de la MRC.
- Participer à l'élaboration et à la révision des politiques d'entreprise et d'autres documents connexes et pratiques exemplaires dans le but d'éviter d'éventuelles poursuites à la MRC.
- Rédiger les ébauches de contrats canadiens et étrangers et participer à leur négociation.
- Procéder à l'analyse des risques juridiques et à leur gestion par la mise en place de stratégies d'atténuation, de concert avec des intervenants internes.
- Interpréter les lois et les règlements applicables à la MRC et rester au fait des modifications proposées.
- Enregistrer des marques de commerce, des marques officielles et des dessins industriels et surveiller l'utilisation qui en est faite.
- Prendre part aux projets de haut niveau ainsi qu'aux projets de nature délicate de la MRC.
- Retenir les services de conseillers juridiques externes pour le compte de la MRC, dans une perspective de rentabilité, et les guide dans la réalisation de leur mandat.

La section Affaires générales est responsable de fournir des services de soutien administratif au Conseil d'administration de la MRC, d'élaborer les politiques de

l'entreprise et les documents connexes, de gérer l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, y compris la formation de tous les employés sur leurs tâches et responsabilités, d'effectuer des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée et des vérifications sur la protection de la vie privée, et de superviser la mise en œuvre des politiques et avis en matière de confidentialité et d'atteinte à la vie privée. Cette section est également responsable de coordonner le dépôt de rapports et de documents obligatoires au Parlement et de gérer les relations gouvernementales en assurant le lien avec le Cabinet du ministre et d'autres organismes centraux sur différents sujets, dont l'approbation de nouveaux motifs de pièces. En collaboration avec le Bureau de l'avocat général, elle protège et gère les demandes et génère des fonds qui serviront à la propriété intellectuelle de la MRC.

La section Services linguistiques et Langues officielles assure des services linguistiques (traduction, adaptation, révision, relecture, interprétation consécutive, gestuelle et simultanée, services-conseils linguistiques et rédaction bilingue) et offre du soutien aux activités internes et nationales bilingues ainsi qu'aux activités internationales multilingues de la MRC. La section supervise également la mise en application et le respect de la *Loi sur les langues officielles* et de ses lois connexes, en mettant en place des initiatives avant-gardistes pour remédier aux problèmes, le cas échéant et, conjointement avec le Bureau de l'avocat général, fournit des services-conseils sur la question des langues officielles aux autres sections de la MRC. Agent de liaison de la MRC avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Commissariat aux langues officielles et Patrimoine Canada, la section Services linguistiques et Langues officielles remplit son mandat social visant à promouvoir les gens, la culture et l'histoire du Canada non seulement en se conformant à la *Loi sur les langues officielles*, mais aussi – dans le cadre élargi de responsabilité sociale d'entreprise de la MRC – en encourageant des mesures favorables au maintien du bilinguisme dans les collectivités de langue officielle minoritaire.

Les Services d'ingénierie et d'environnement de la Division des opérations de la MRC sont responsables de fournir des services à leurs clients internes afin d'améliorer les procédés de frappe et d'affinage.

Situation actuelle

Pour 2014, la Division des RH aura comme priorités stratégiques d'accroître la capacité de la MRC à attirer les travailleurs les plus talentueux et de poursuivre l'élaboration de son plan de relève pour les postes clés par la création et la mise en œuvre d'une stratégie complète de perfectionnement et de gestion des talents. La MRC poursuivra ses efforts en

vue de veiller à ce que les compétences et aptitudes des employés s'harmonisent aux besoins des quatre lignes commerciales de l'entreprise et à ses besoins généraux.

En outre, la Division des RH continuera à favoriser la participation des employés en recourant aux principaux moteurs de mobilisation des employés au sein de la MRC et dans chacune de ses divisions identifiés dans le cadre de son sondage sur la mobilisation des employés.

La Division poursuivra la mise en œuvre de son nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH). À ce chapitre, la MRC a terminé avec succès la phase A (ressources humaines/paie/temps et présences) et se concentrera sur la deuxième phase touchant la collecte d'information et la production de rapports sur des questions aussi variées que le recrutement, la formation, la santé et sécurité et les relations de travail. Le système a été conçu pour fournir à la MRC une source d'information stratégique de gestion en ce qui concerne son personnel et ses principaux processus en ressources humaines.

La Division continuera d'orienter les efforts déployés par la MRC afin d'offrir un milieu de travail sain et sécuritaire à ses employés grâce à des évaluations approfondies des risques, à de solides plans d'action pour la santé et la sécurité, à un leadership efficace, à la formation et au perfectionnement. La MRC concentrera ses efforts sur la prévention des accidents et des incidents au travail, en plus d'établir un régime de suivi continu et de conformité pour les questions de santé et de sécurité.

Principaux défis au chapitre des ressources humaines

La MRC est une entreprise qui se caractérise par la diversification de ses activités et sa forte croissance. Ayant débuté dans le domaine du monnayage traditionnel, elle est rapidement devenue l'un des établissements de monnayage les plus complexes et les plus prospères au monde. À l'heure actuelle, la MRC fabrique et met en marché les pièces en or les plus prisées sur les marchés internationaux, mène des activités de fabrication de produits numismatiques en croissance rapide et possède deux produits d'investissement cotés à la Bourse de Toronto (TSX). Le principal défi au chapitre des ressources humaines auquel doit faire face la MRC consiste à répondre à la demande en main-d'œuvre variée que génèrent la complexification, la diversification et la croissance de ses activités. Ce grand défi a comme principale conséquence de rallonger la période nécessaire à la dotation de certains postes clés. Au moyen de son processus d'établissement d'un plan de l'effectif, la MRC peut déterminer les compétences et les aptitudes dont elle a besoin actuellement et dont elle aura besoin dans les années à venir, de même qu'évaluer ses capacités dans certains domaines clés et cerner les lacunes par rapport à son effectif. Nos antécédents dans ce domaine indiquent que la Division des RH

de la MRC est en mesure de suffire à la demande et de répondre aux besoins de nos quatre lignes commerciales. Il n'y a donc aucune répercussion financière importante associée à ce défi pour l'instant.

Un nouveau système de gestion environnementale comportant une version à jour de la politique environnementale reconnaît que la protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources et de l'énergie sont essentielles au bien-être des générations futures et qu'elles constituent un pilier essentiel du cadre élargi de responsabilité sociale d'entreprise de la MRC. Dans cette politique, la MRC s'est engagée à minimiser et à éliminer, dans la mesure du possible, les conséquences qu'ont ses activités commerciales sur l'environnement. Les mesures en cours pour soutenir l'environnement sont : le recyclage, la réduction des déchets, la promotion de l'écologisation, la réalisation d'essais environnementaux et la communication des résultats, la conservation et l'amélioration des installations.

Enfin, le groupe Système qualité de la Division des RH aidera les divers collaborateurs internes de la MRC à maintenir la certification ISO 9001:2008 dans les installations d'Ottawa et de Winnipeg. Le groupe Système qualité terminera l'examen complet et instaurera des procédés plus rigoureux en matière de surveillance et d'amélioration de la qualité des matériaux provenant des fournisseurs externes de la MRC, afin d'améliorer les activités de fabrication.

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

De plus, la Division des finances et de l'administration continuera d'améliorer et de soutenir la reddition de comptes afin de favoriser un processus éclairé de prise de décisions d'affaires et d'améliorer l'efficacité, grâce à son nouveau système consolidé de Planification des ressources de l'entreprise (PRE). Elle mettra également en œuvre des stratégies proactives de couverture visant à protéger la rentabilité de la MRC relativement à sa position sur les marchés du change, des métaux précieux et de la récupération des alliages (métaux communs).

Les priorités stratégiques de la Division des affaires générales et juridiques consisteront à continuer à se concentrer sur l'amélioration des niveaux de service à la clientèle et à donner aux intervenants internes le soutien nécessaire pour réaliser les objectifs de l'entreprise conformément aux normes juridiques et éthiques applicables.

Tout au long de la période visée par la planification, l'équipe Ingénierie devra se concentrer sur l'installation de nouveaux biens d'équipement et la mise en place de mesures d'amélioration des procédés visant à soutenir la croissance, ainsi que sur l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts dans les installations d'Ottawa et de Winnipeg.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Établir des liens entre le personnel, les programmes, la culture organisationnelle et les objectifs opérationnels de la MRC et son objectif de devenir la meilleure Monnaie du monde au chapitre de la rentabilité.
- Poursuivre la mise en œuvre du programme de planification de la relève de la MRC afin de repérer les candidats à la relève et de les former pour les postes clés au moyen d'une variété d'outils, notamment les programmes d'acquisition d'expérience de travail, les programmes d'apprentissage officiels et les programmes de mentorat.
- Offrir le soutien et les outils pour favoriser la transformation de la MRC en une entreprise axée sur le marketing. Harmoniser les programmes axés sur les ressources humaines et les gens avec la marque de la MRC, une fois celle-ci définie.
- Mettre en œuvre une stratégie complète de formation et de gestion des talents afin que la MRC joue un rôle proactif dans l'épanouissement du talent au sein de son personnel et qu'elle soit sensible aux aspirations professionnelles individuelles.
- Poursuivre l'amélioration des solutions visant à assurer la souplesse de l'effectif, afin qu'il puisse répondre en temps opportun et de manière efficace aux exigences en constante évolution de la clientèle.
- Mettre en œuvre des stratégies pour accroître l'imputabilité au sein de la culture organisationnelle de la MRC et promouvoir une culture du rendement.
- Poursuivre l'amélioration du processus de planification de l'effectif de la MRC afin de veiller à ce que la croissance et le perfectionnement de l'effectif s'effectuent en harmonie avec les impératifs et la rentabilité de l'entreprise, les changements démographiques et autres.
- Assurer un système de sécurité à niveaux multiples.
- Gérer les programmes de flux de trésorerie et de financement pour combler les besoins en fonds de roulement et en dépenses d'investissement.
- Poursuivre l'amélioration du programme de gestion des risques de l'entreprise afin de répondre aux besoins en constante évolution et au profil de risque de la MRC.

- Poursuivre les analyses stratégiques en ce qui a trait aux possibilités de nouvelles entreprises communes et d'investissements importants en actifs.
- Continuer à surveiller les actifs non performants, à formuler des recommandations à leur égard et à s'en départir au besoin.
- Mettre en œuvre de manière proactive des programmes de couverture prudents pour protéger la rentabilité de la MRC.
- Viser l'excellence dans la prestation de services pour ce qui est des affaires juridiques, des affaires générales ainsi que des services linguistiques et des langues officielles.
- Sauvegarder et protéger la propriété intellectuelle de la MRC et en tirer des revenus.

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

- Maintenir la certification ISO 9001 aux installations d'Ottawa et de Winnipeg et réaliser la mise en œuvre complète du système de gestion de la qualité amélioré, qui devrait permettre de résoudre plus rapidement et de manière durable les problèmes liés à la qualité et améliorer ainsi la satisfaction de la clientèle.
- Faire en sorte que les meilleures pratiques de confidentialité fassent partie intégrante des programmes et des procédures de la MRC afin de protéger les renseignements personnels des clients et des employés et de minimiser les risques liés à la confidentialité de la MRC.

Objectif stratégique n° 3 : Nos employés. Améliorer la satisfaction, la participation et le bien-être des employés.

- Tirer parti des résultats du sondage auprès des employés et apporter des améliorations ciblées aux pratiques en matière de gestion des ressources humaines visant à accroître la satisfaction et la mobilisation des employés, afin d'améliorer la proposition de valeur de la MRC en tant qu'employeur de choix.
- Veiller à l'élaboration, à la mise en œuvre et au maintien de politiques et de programmes en matière de santé et de sécurité dans l'ensemble de l'entreprise, conformément aux exigences réglementaires, aux normes de l'industrie et aux pratiques exemplaires, afin de poursuivre la mise en place d'une culture solide et dynamique en matière de santé et de sécurité au travail à la MRC.

- Élaborer un programme complet de bien-être au travail pour encourager et aider les employés de la MRC à faire des choix de vie sains.
- Investir dans la formation et le perfectionnement des employés, plus particulièrement dans les domaines fondamentaux que sont la recherche-développement, le perfectionnement des aptitudes en leadership et l'amélioration continue; mettre au point des matrices fondées sur les compétences, fournir une formation en milieu de travail pertinente et s'assurer que la MRC se conforme aux différentes exigences établies par la loi.
- Maintenir de bonnes relations avec les employés grâce à une communication ouverte avec les représentants syndicaux et les employés non syndiqués.
- Appuyer les efforts en cours pour intégrer aux procédures et aux programmes actuels de la MRC les principes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi sur le multiculturalisme*.

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

- S'assurer que les activités commerciales de la MRC n'ont aucun effet défavorable sur le milieu naturel, ni sur la santé et la sécurité des employés et du grand public.
- S'assurer que la MRC respecte les lois relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement et qu'elle s'efforce d'adopter des pratiques exemplaires à cet égard.

11. RCMH – MRCF Inc.

Aperçu

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

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

Situation actuelle

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

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

12. Gestion financière

Gestion du risque financier

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

La MRC a entrepris des activités de couverture qui pourraient inclure la gestion des opérations de change, des taux d'intérêt ainsi que des risques associés aux métaux communs ou aux métaux précieux. La MRC ne fait pas de spéculation en prenant des risques d'exposition ou en se mettant dans une position que ne justifierait aucun besoin sous-jacent, car cela irait à l'encontre de ses propres politiques. Ses activités de couverture sont mises en œuvre uniquement pour protéger les résultats financiers de la Société. Les activités de couverture sont comptabilisées à la valeur du marché au besoin.

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

Principales hypothèses et écarts pendant la période visée par la planification

Cette section donne un aperçu des états financiers *pro forma* de la MRC échelonnés sur cinq ans. Le plan financier quinquennal repose sur les hypothèses économiques et les prémisses de planification énumérées ci-dessous :

- les augmentations salariales hypothétiques sont présentées aux taux en vigueur et le taux d'inflation hypothétique est établi par rapport aux coûts fixes généraux et à ceux des lignes commerciales;
- les gains de productivité en 2013 réalisés pendant la période visée par la planification au moyen d'initiatives *allégées* et autres;
- un taux de change de 1,12 \$ CA/1,00 \$ US;
- les prix des métaux précieux à l'once en dollars canadiens sont estimés à 1 422 \$ pour l'or, à 1 792 \$ pour le platine et à 22,85 \$ pour l'argent;
- les prix des métaux communs au kilo en dollars canadiens sont estimés à 21,73 \$ pour le nickel, à 7,66 \$ pour le cuivre, à 2,56 \$ pour le zinc et à 1,23 \$ pour l'acier;
- les taux d'intérêt des prêts en vigueur utilisés pendant la période visée par la planification;
- des dépenses liées au budget des immobilisations de 2015 de 33 millions de dollars;
- le versement d'impôts et de dividendes au cours de la période visée par la planification.

Principes comptables généralement reconnus (PCGR)

Méthode de comptabilisation

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

Rapprochement entre les PCGR du Canada et les IFRS

Un rapprochement détaillé entre les PCGR du Canada et les IFRS a été présenté dans les notes afférentes à la vérification des états financiers consolidés 2011 de la MRC.

Rapports financiers trimestriels

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

Adoption de nouvelles normes comptables – situation future

La Société a examiné les nouvelles positions officielles en comptabilité et celles révisées qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur et elle a déterminé que celles énumérées ci-dessous pourraient avoir une incidence sur ses états financiers consolidés dans les exercices futurs.

IFRS 1 Première application des Normes internationales d'information financière (« IFRS 1 »)

Une modification d'IFRS 1 a été publiée en décembre 2013 dans le cadre du projet « Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013 » et est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} juillet 2014. La modification précise qu'une entité, dans ses premiers états financiers IFRS, a le choix d'appliquer une IFRS existante et en vigueur ou d'appliquer par anticipation une IFRS nouvelle ou révisée dont l'application n'est pas encore obligatoire, à condition que l'IFRS en question autorise une application par anticipation. On ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

IFRS 3 Regroupements d'entreprises (« IFRS 3 »)

Une modification d'IFRS 3 a été publiée en décembre 2013 dans le cadre du projet « Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013 » et est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} juillet 2014. La modification précise qu'IFRS 3 exclut de son champ d'application la comptabilisation pour la formation d'une coentreprise dans les états financiers du partenariat lui-même. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IFRS 7 Instruments financiers : informations à fournir (« IFRS 7 »)

Une modification d'IFRS 7 a été publiée en décembre 2011. Elle exige de fournir des informations sur l'application initiale d'IFRS 9, mais elle ne comporte pas actuellement de date d'entrée en vigueur. Les modifications doivent être appliquées de manière rétrospective à toutes les périodes comparatives. Une autre modification d'IFRS 7 a été publiée en novembre 2013. Elle exige de fournir des informations supplémentaires sur la comptabilité de couverture résultant de l'introduction d'une section sur la comptabilité de couverture dans IFRS 9, qui ne comporte pas actuellement de date d'entrée en vigueur. Les modifications doivent être appliquées de manière rétrospective à toutes les périodes comparatives. Comme la Société évalue actuellement l'incidence de ces modifications d'IFRS 7 sur ses états financiers consolidés, l'incidence n'est pas encore connue à l'heure actuelle.

IFRS 9 Instruments financiers (« IFRS 9 »)

En juillet 2014, l'IASB a publié la version définitive d'IFRS 9, qui incorpore le classement ainsi que les phases du projet en matière d'évaluation, de moins-value et de comptabilité de couverture en vue de remplacer les normes existantes d'IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation ». La nouvelle norme IFRS 9 est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2018 et doit être appliquée de manière rétrospective. Comme la Société évalue actuellement l'incidence de l'application d'IFRS 9 sur ses états financiers consolidés, l'incidence n'est pas encore connue à l'heure actuelle.

IFRS 11 Partenariats (« IFRS 11 »)

Une modification d'IFRS 11 a été publiée en mai 2014 et fournit des indications sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes dont l'activité constitue une entreprise. La modification est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

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

Une modification d'IFRS 13 a été publiée en décembre 2013 dans le cadre du projet « Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013 » et est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} juillet 2014. La modification précise que le champ d'application de l'exception relative au portefeuille défini au paragraphe 52 d'IFRS 13 englobe tous les contrats comptabilisés qui entrent dans le champ d'application d'IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation » ou d'IFRS 9, peu importe s'ils répondent à la définition d'un actif financier ou d'un passif financier telle que définie dans IAS 32 « Instruments financiers : Présentation ». La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IFRS 14 Comptes de report réglementaires (« IFRS 14 »)

IFRS 14 a été publié initialement en janvier 2014 et s'applique aux premiers états financiers annuels IFRS d'une entité couvrant une période ouverte à compter du 1^{er} janvier 2016. Cette norme précise la comptabilisation des soldes de comptes de report réglementaires qui résultent d'une réglementation des tarifs. La norme est proposée seulement aux nouveaux adoptants des IFRS qui comptabilisaient les soldes de comptes de report réglementaires selon le référentiel comptable antérieur. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IFRS 15 Produits provenant de contrats avec les clients (« IFRS 15 »)

IFRS 15 a été publié en mai 2014 et s'applique aux périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2017. IFRS 15 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 IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et 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. Comme la Société évalue actuellement l'incidence de l'adoption d'IFRS 15 sur ses états financiers consolidés, l'incidence n'est pas encore connue à l'heure actuelle.

IAS 16 Immobilisations corporelles (« IAS 16 »)

IAS 16 a été modifié en mai 2014 pour des éclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables. La modification précise qu'il n'est pas approprié d'avoir recours, pour un actif utilisé dans une activité donnée, à un mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés de cette activité. Ce mode d'amortissement reflète le profil de génération des avantages économiques découlant de l'activité d'exploitation dont fait partie l'actif, au lieu du profil de consommation des avantages économiques prévus liés à l'actif. La modification est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IAS 19 Avantages du personnel (« IAS 19 »)

Une modification d'IAS 19 a été publiée en novembre 2013 afin de préciser les dispositions relatives aux cotisations versées par les membres du personnel ou des tiers à des régimes de prestations définies. L'IAS révisé s'applique aux périodes annuelles à compter du 1^{er} juillet 2014. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IAS 38 Immobilisations incorporelles (« IAS 38 »)

IAS 38 a été modifié en mai 2014 pour des éclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables. La modification établit une présomption réfutable selon laquelle il n'est pas approprié d'avoir recours, pour une immobilisation incorporelle, à un mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés d'une activité, pour les mêmes raisons qu'IAS 16, avec des circonstances limitées où la présomption peut être repoussée. La modification est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IAS 40 Immeubles de placement (« IAS 40 »)

Une modification d'IAS 40 a été publiée en décembre 2013 dans le cadre du projet « Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013 » et est en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} juillet 2014. La modification précise que la présente norme et IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » ne sont pas mutuellement exclusives et que l'application des deux normes peut être requise. Si une transaction particulière répond à la définition d'un regroupement d'entreprises et à celle d'un immeuble de placement, il faut appliquer séparément les deux normes. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IAS 41 Agriculture (« IAS 41 »)

Des modifications d'IAS 41 et d'IAS 16 ont été publiées en juin 2014. Ces modifications amènent les actifs biologiques producteurs, qui sont utilisés seulement pour produire des aliments, dans le champ d'application d'IAS 16, ce qui fait en sorte qu'ils sont comptabilisés de la même manière que les immobilisations corporelles. Les modifications sont en vigueur pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2016. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de ces modifications aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

États financiers

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

État consolidé du résultat global
Chiffres réels pour 2013-2014 et prévisions sur cinq ans jusqu'en 2019
(en milliers de \$)

	Réels 2013	Réels 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019
Revenus	3 375 203	2 443 414	2 024 572	2 031 374	2 045 659	2 041 117	2 050 587
Charges d'exploitation	3 327 196	2 387 277	1 977 492	1 979 214	1 993 574	1 989 560	1 998 011
Bénéfice avant impôts sur le résultat	48 007	56 137	47 080	52 160	52 085	51 557	52 576
Impôts sur le bénéfice	11 777	14 883	11 770	13 039	13 021	12 889	13 144
Bénéfice net	36 230	41 254	35 310	39 121	39 064	38 668	39 432
Autres éléments du résultat global (pertes) net d'impôts	-1 397	-624	-1 397	979	917	-	-
Résultat global total	34 833	40 630	33 913	40 100	39 981	38 668	39 432

État consolidé des variations des capitaux propres
Chiffres réels pour 2013-2014 et prévisions sur cinq ans jusqu'en 2019
(en milliers de \$)

	Capital- actions	Résultats non distribués	Cumul des autres éléments du résultat global*	Total
Solde, en début d'exercice 2013	40 000	238 600	-246	278 354
Bénéfice pour l'exercice		36 230		36 230
Autres éléments du résultat global (pertes)		149	-1 546	-1 397
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2013	40 000	264 979	-1 792	303 187
Solde, en début d'exercice 2014	40 000	264 979	-1 792	303 187
Bénéfice pour l'exercice		41 254		41 254
Autres éléments du résultat global (pertes)		-812	188	-624
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2014	40 000	295 421	-1 604	333 817
Solde, en début d'exercice 2015	40 000	295 421	-1 604	333 817
Bénéfice pour l'exercice		35 310		35 310
Autres éléments du résultat global (pertes)		-1 105	-292	-1 397
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2015	40 000	319 626	-1 896	357 730
Solde, en début d'exercice 2016	40 000	319 626	-1 896	357 730
Bénéfice pour l'exercice		39 121		39 121
Autres éléments du résultat global (pertes)			979	979
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2016	40 000	348 747	-917	387 830
Solde, en début d'exercice 2017	40 000	348 747	-917	387 830
Bénéfice pour l'exercice		39 064		39 064
Autres éléments du résultat global (pertes)			917	917
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2017	40 000	377 811	0	417 811
Solde, en début d'exercice 2018	40 000	377 811	0	417 811
Bénéfice pour l'exercice		38 668		38 668
Autres éléments du résultat global (pertes)			0	0
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2018	40 000	406 479	0	446 479
Solde, en début d'exercice 2019	40 000	406 479	0	446 479
Bénéfice pour l'exercice		39 432		39 432
Autres éléments du résultat global (pertes)			0	0
Dividende **		-10 000		-10 000
Solde, en fin d'exercice 2019	40 000	435 911	0	475 911

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

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

État consolidé de la situation financière
Chiffres réels pour 2013-2014 et prévisions sur cinq ans jusqu'en 2019
(en milliers de dollars)

	Réels 2013	Réels 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019
Actif							
Actifs courants							
Trésorerie	63 228	104 153	104 404	112 282	116 438	120 058	126 841
Créances	38 741	35 088	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000
Créances payées d'avance et autres	2 141	3 482	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Stocks	97 986	89 023	90 000	95 000	105 000	115 000	125 000
	202 096	231 746	239 404	262 282	286 438	310 058	336 841
Immeuble de placement	236	236	236	236	236	236	236
Immobilisations corporelles	389 797	409 036	437 522	461 222	484 922	508 622	532 322
Amortissement cumulé	(151 582)	(167 386)	(186 620)	(207 213)	(229 014)	(251 539)	(275 049)
Immobilisations incorporelles et autres	17 874	17 450	16 681	13 291	9 712	6 097	4 555
	256 325	259 336	267 819	267 536	265 856	263 416	262 064
Total de l'actif	458 421	491 082	507 223	529 818	552 294	573 474	598 905
Passif et capitaux propres							
Passif							
Passif courant							
Fournisseurs, charges à payer et autres	75 765	83 142	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Emprunts à payer	7 528	7 522	7 518	7 513	7 492	3 004	3 003
Produits différés	3 922	1 209	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	87 215	91 873	89 518	89 513	89 492	85 004	85 003
Emprunts et autres dettes	42 109	34 475	26 975	19 475	11 991	8 991	5 991
Impôts différés	16 329	18 218	20 000	20 000	20 000	20 000	19 000
Avantages sociaux	9 581	12 699	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
	68 019	65 392	59 975	52 475	44 991	41 991	37 991
Capitaux propres							
Capital-actions	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Résultats non distribués	264 979	295 421	319 626	348 747	377 811	406 479	435 911
Cumul des autres éléments du résultat global	(1 792)	(1 604)	(1 896)	(917)			
	303 187	333 817	357 730	387 830	417 811	446 479	475 911
Total du passif et des capitaux propres	458 421	491 082	507 223	529 818	552 294	573 474	598 905

Tableau consolidé des flux de trésorerie
Chiffres réels pour 2013-2014 et prévisions sur cinq ans jusqu'en 2019
(en milliers de dollars)

	Réels 2013	Réels 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles							
Entrées de trésorerie – clients / produit net de contrats dérivés	2 331 653	1 845 382	2 020 452	2 021 374	2 035 659	2 031 117	2 040 587
Sorties de trésorerie – fournisseurs et employés	(2 265 441)	(1 739 499)	(1 959 372)	(1 956 786)	(1 974 985)	(1 971 300)	(1 981 014)
Intérêts versés	(629)	(1 139)	(941)	(770)	(597)	(424)	(246)
Impôts sur le résultat versés	(7 831)	(16 860)	(9 988)	(13 040)	(13 021)	(12 889)	(14 144)
	57 752	87 884	50 151	50 778	47 056	46 504	45 183
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement							
Intérêts reçus	513	485	600	600	600	600	600
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et autres	(60 735)	(30 271)	(33 000)	(26 000)	(26 000)	(26 000)	(26 000)
	(60 222)	(29 786)	(32 400)	(25 400)	(25 400)	(25 400)	(25 400)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement							
Produit des emprunts	15 000	-	-	-	-	-	-
Dividende versé *	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)
Remboursement d'emprunts et autres dettes	(4 504)	(7 497)	(7 500)	(7 500)	(7 500)	(7 484)	(3 000)
	496	(17 497)	(17 500)	(17 500)	(17 500)	(17 484)	(13 000)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(1 974)	40 601	251	7 878	4 156	3 620	6 783
Trésorerie au début de l'année	64 514	63 228	104 153	104 404	112 282	116 438	120 058
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie détenue en monnaies étrangères	688	324	-	-	-	-	-
Trésorerie à la fin de l'année	63 228	104 153	104 404	112 282	116 438	120 058	126 841

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

Plan d'emprunt

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

La MRC a actuellement trois emprunts à long terme.

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

En 2012, la MRC a souscrit un emprunt à long terme sur dix ans de 30 millions de dollars; le remboursement du principal doit commencer en 2013.

En 2013, la MRC a souscrit un emprunt à long terme sur cinq ans de 15 millions de dollars; le remboursement du principal doit commencer en 2014.

La MRC prévoit effectuer des remboursements du principal de tous les emprunts à long terme à raison de 7,5 millions de dollars par année de 2014 à 2018 et de 3 millions de dollars en 2019.

Le montant et les fonds des emprunts à court terme, qui ne peuvent pas dépasser 25 millions de dollars, sont déterminés au fur et à mesure, selon les besoins, afin de soutenir les activités commerciales de la MRC. Pour l'année 2015, la MRC demandera l'approbation du ministre des Finances en ce qui a trait aux emprunts à court terme, pour les fonds de roulement, jusqu'à concurrence de 25 millions de dollars, selon les modalités approuvées par le ministre des Finances.

13. Budget des immobilisations de 2015 et plan des dépenses de 2016-2019

Budget des immobilisations de 2015 et plan des dépenses en immobilisations de 2016-2019

Le budget des immobilisations pour 2015 et le plan des dépenses en immobilisations pour 2016-2019 font état des investissements nécessaires pour maintenir la fiabilité et la souplesse de l'entreprise, la capacité de l'équipement ainsi que la protection de la santé et la sécurité des employés ainsi que de leur milieu de travail. Les investissements serviront également au financement des initiatives de croissance des lignes commerciales destinées à aider la MRC à s'imposer comme le meilleur établissement au monde dans son secteur d'activité. La MRC prévoit investir des sommes importantes dans les équipements, les installations et la technologie afin d'assurer sa productivité, de maintenir la qualité de son service à la clientèle et d'améliorer ses possibilités de croissance.

Compte tenu de la nature des activités de la MRC et des délais possiblement longs pour la livraison de biens spécialisés, tous les projets d'immobilisations pour 2015-2019 sont considérés comme pluriannuels, car les charges peuvent être reportées aux exercices ultérieurs. La MRC gère la totalité de son budget des immobilisations en fonction de la nature pluriannuelle de ses projets d'immobilisations et de l'ordre de priorités annuel des dépenses en immobilisations : les charges par catégorie d'actifs peuvent donc différer de celles présentées au budget des immobilisations 2015 et au plan des dépenses en immobilisations de 2016-2019.

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

Avant d'aller de l'avant, les projets d'immobilisations importants seront rigoureusement évalués et analysés. Un dossier sera préparé pour les appuyer et le tout sera soumis à l'approbation finale du Conseil d'administration, de manière à veiller à ce que chaque

projet d'importance réponde aux objectifs de rendement. Les projets qui porteront sur la santé et la sécurité seront évalués de façon prioritaire.

Budget des immobilisations 2015 et
Plan des dépenses en immobilisations pour la période 2016-2019
(en milliers de dollars)

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Total</i>	33 000	26 000	26 000	26 000	26 000