

Monnaie royale canadienne

Sommaire du Plan d'entreprise 2016-2020
et du budget d'immobilisations 2016

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. EXÉCUTION DU MANDAT | 5 |
| 1.1 Résumé..... | 5 |
| 1.2 Pertinence de la politique publique..... | 8 |
| 1.3 Rôle du Conseil d'administration de la MRC..... | 9 |
| 1.4 Communications avec les intervenants et activités de sensibilisation | 11 |
| 1.5 Mission..... | 12 |
| 1.6 Vision et valeurs | 12 |
| 1.7 Principaux objectifs stratégiques de la MRC..... | 12 |
| 1.8 Rendement des capitaux propres de l'actionnaire, rentabilité et dividendes | 14 |
| | |
| 2. PROFIL D'ENTREPRISE..... | 16 |
| 2.1 Historique et pouvoirs..... | 16 |
| 2.2 Description des produits et services..... | 18 |
| 2.2.1 Programme de pièces de circulation canadiennes | 18 |
| 2.2.2 Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation | 19 |
| 2.2.3 Ligne commerciale des produits numismatiques | 20 |
| 2.2.4 Ligne commerciale des produits et services d'investissement..... | 20 |
| | |
| 3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE..... | 21 |
| 3.1 Tendances économiques | 21 |
| 3.2 Tendances des marchés de l'or et de l'argent | 22 |
| 3.3 Tendances des prix des métaux communs | 23 |
| 3.4 Taux de change | 23 |
| | |
| 4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE | 24 |
| 4.1 Processus et capacités internes..... | 24 |
| 4.1.1 Finances, trésorerie, planification stratégique et analyse..... | 24 |
| 4.1.2 Chaîne d'approvisionnement et approvisionnement..... | 24 |
| 4.1.3 Technologie de l'information et sécurité des systèmes d'information | 25 |
| 4.1.4. Gestion du risque d'entreprise | 25 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.5 Marketing et Communications..... | 26 |
| 4.1.6 Affaires générales et juridiques | 26 |
| 4.1.7 Ressources humaines | 27 |
| 4.1.8 Opérations de la MRC | 29 |
| 4.1.9 RCMH – MRCF Inc. | 30 |
| | |
| 5. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT POUR L'ENTREPRISE..... | 31 |
| 5.1 Premier objectif de l'entreprise Être axé sur le client..... | 31 |
| 5.2 Deuxième objectif de l'entreprise : Avoir des employés talentueux | 31 |
| 5.3 Troisième objectif de l'entreprise : Offrir de la valeur au Canada et à sa population | 31 |
| | |
| 6. SITUATION FINANCIÈRE, FINANCES ET PLAN D'EMPRUNT | 33 |
| 6.1 Comparaison entre le Plan d'entreprise 2015 et les prévisions actuelles | 33 |
| 6.2 Principales hypothèses de planification quinquennale | 35 |
| 6.3 Principes comptables généralement reconnus (PCGR) | 35 |
| 6.4 Plan d'emprunt..... | 38 |
| 6.4.1 Autorisation d'emprunter..... | 38 |
| 6.4.2 Emprunts à court terme en 2016 | 38 |
| 6.4.3 Emprunts à long terme en 2016 | 38 |
| 6.4.4 Total des emprunts – Nouveaux et en cours | 38 |
| 6.5 Budget d'immobilisations 2016 et plan des dépenses en immobilisations 2017-2020 | 39 |
| 6.6. Tableaux financiers..... | 42 |
| 6.6.1 État consolidé du résultat global | 42 |
| 6.6.2 État consolidé des variations des capitaux propres..... | 43 |
| 6.6.3 État consolidé de la situation financière | 44 |
| 6.6.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie..... | 45 |
| | |
| 7. ANALYSE DE RISQUES ET DE VOLATILITÉ..... | 46 |
| 7.1 Risques..... | 46 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 7.2 Analyse de volatilité | 48 |
| 8. POLITIQUES GOUVERNANT LA PÉRIODE DE PLANIFICATION..... | 49 |
| 8.1 Gel des budgets de fonctionnement | 49 |
| 8.2 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada..... | 49 |

1. EXÉCUTION DU MANDAT

1.1 Résumé

Le Plan d'entreprise 2016-2020 de la Monnaie royale canadienne (MRC) a pour but d'aider l'entreprise à remplir son mandat au cours de la prochaine période visée par la planification quinquennale.

Changements importants par rapport au Plan d'entreprise 2015-2019

Examen stratégique

La Monnaie royale canadienne aborde la période de planification de 2016-2020 à un moment où la haute direction de la MRC vient de clore un examen stratégique visant à cerner la meilleure voie à suivre pour remplir son mandat tout en offrant de la valeur au Canada et à sa population. À la suite de cet examen, les lignes commerciales et leurs fonctions de soutien ont élaboré et formulé leurs stratégies respectives en un ensemble de décisions intégrant des objectifs tangibles et assortis d'une orientation claire sur les futures activités de la ligne commerciale (LC) et sur la façon dont elle procédera pour réussir. Par conséquent, la MRC a resserré son plan des effectifs durant l'automne 2015 et continue de resserrer ses pratiques de gestion des dépenses conformément à la nouvelle stratégie.

Examen actuel de dévaluation des actifs

La dynamique des marchés a évolué considérablement dans les activités des pièces de circulation (tant canadiennes qu'étrangères) et dans le domaine de l'affinage où l'offre augmente et où les prix fléchissent. Cette situation, conjuguée au fait que les revenus sont très en deçà des prévisions pour ces secteurs, a poussé la MRC à mener une étude de dépréciation de ses actifs à la fin du troisième trimestre et à inscrire une charge de dépréciation.

Hypothèses de planification

Les hypothèses servant à la planification ont considérablement changé depuis l'élaboration du Plan d'entreprise 2015-2019. Les valeurs réelles qui sous-tendent les principales hypothèses de planification étant basées sur les marchés financiers internationaux, il y a donc un risque inhérent pour les résultats financiers de la MRC à long terme.

La MRC a procédé avec succès à la vente des actifs de Cybermonnaie^{MC} dans le cadre d'un processus de dessaisissement ouvert et transparent. La Monnaie a touché une contrepartie de 5 millions de dollars en espèces et recevra un billet de 11 millions de dollars payable à l'échéance, dans sept ans, avec intérêts de 4 % payés tous les semestres. La Monnaie comptabilisera le montant de 5 millions de dollars en 2015 et comptabilisera le montant des intérêts et du remboursement du prêt lorsqu'elle recevra le montant en espèces ou lorsque le degré de certitude concernant le remboursement du billet sera élevé.

Sommaire des programmes et des lignes commerciales

À l'exception de la Ligne commerciale (LC) des produits numismatiques, les activités commerciales de la MRC sont essentiellement des preneurs de prix; ils n'ont aucune influence sur les prix, contrairement aux teneurs de marché. Par conséquent, l'on est en droit de s'interroger sur la pertinence des structures de ces lignes commerciales.

Au chapitre du **Programme des pièces de circulation canadiennes**, la MRC se concentrera sur la production de pièces sûres et de haute qualité, et sur le développement des technologies de monnayage de pointe pour le marché intérieur. Vu que l'accord avec le gouvernement du Canada requiert que cette fonction s'accomplisse sans but lucratif, la MRC continuera de faire preuve d'une gestion financière prudente pour offrir aux Canadiens un programme rentable.

La Ligne commerciale des **produits et des solutions de pièces de circulation** fonctionne dans un marché très influencé par les prix. Cette structure de coûts actuelle exerce une pression supplémentaire sur les prix que la MRC peut réclamer tout en demeurant concurrentielle. Elle s'affaira à faire baisser les coûts et les prix en général tout en maximisant l'efficacité.

La Ligne commerciale des **produits numismatiques** présente le plus grand potentiel de croissance pour la MRC, potentiel qui se traduit par une augmentation de l'acquisition de nouveaux clients, de leurs achats et de leur fidélisation. Toutefois la MRC doit évoluer vers un modèle commercial axé sur le client et sur les données pour tenir davantage compte des besoins des clients.

La Ligne commerciale des **produits et services d'investissement** a été un important moteur de rentabilité pour la MRC au cours des récentes années en raison d'une forte demande pour les métaux précieux et des taux de change favorables en \$US. À long terme, étant donné les aléas du marché des produits de base, cette activité commerciale doit se préparer à affronter un marché plus faible et se doit d'optimiser les variables qui sont de son ressort.

Dans la foulée de ses choix stratégiques plus aiguisés, la MRC a également mis à jour sa vision qui est dorénavant la suivante :

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

Cette vision est dorénavant soutenue par trois objectifs stratégiques qui ont été mis à jour :

Être axé sur le client

Lier directement les renseignements provenant des clients et notre vitalité commerciale à nos initiatives de marketing ciblé, à la création de produits, à la consolidation de nos relations et à l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter la croissance et la rentabilité.

Avoir des employés talentueux

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

Offrir de la valeur au Canada et à sa population

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

Avec une stratégie, une vision et des objectifs renouvelés, la MRC entame la période de planification de 2016-2020 en étant convaincue de remplir son mandat qui consiste à promouvoir le patrimoine et les valeurs du Canada, tout en maximisant le profit résultant des activités commerciales non liées aux pièces de circulation canadiennes, et ainsi offrir aux contribuables canadiens un bon rendement et des coûts réduits.

1.2 Pertinence de la politique publique

La MRC et les priorités du gouvernement du Canada

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

Affaires économiques

Une économie solide

Pour soutenir le système monétaire national, la MRC est responsable de la production et de la distribution des pièces de circulation afin de répondre aux besoins des Canadiens. Par ailleurs, la MRC aigüise l'efficacité du réseau de distribution par l'entremise de son partenariat dans le recyclage des pièces à l'échelle du pays. 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 du commerce. En outre, la MRC gère également d'importantes initiatives gouvernementales telles que l'élimination graduelle 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. Par ailleurs, en janvier 2015, la MRC a lancé un programme pluriannuel de pièces de circulation commémoratives pour les célébrations entourant le 150^e anniversaire de la Confédération en 2017.

Affaires internationales

Un Canada prospère grâce au commerce international

La MRC livre concurrence sur les marchés mondiaux. La pièce d'investissement en or de la MRC arrive au premier rang mondial pour la part de marché qu'elle occupe, et sa pièce d'investissement en argent se classe au deuxième rang. De plus, la MRC produit des pièces de circulation, des pièces numismatiques, des flans, des médailles, des médaillons et des jetons pour des clients du monde entier.

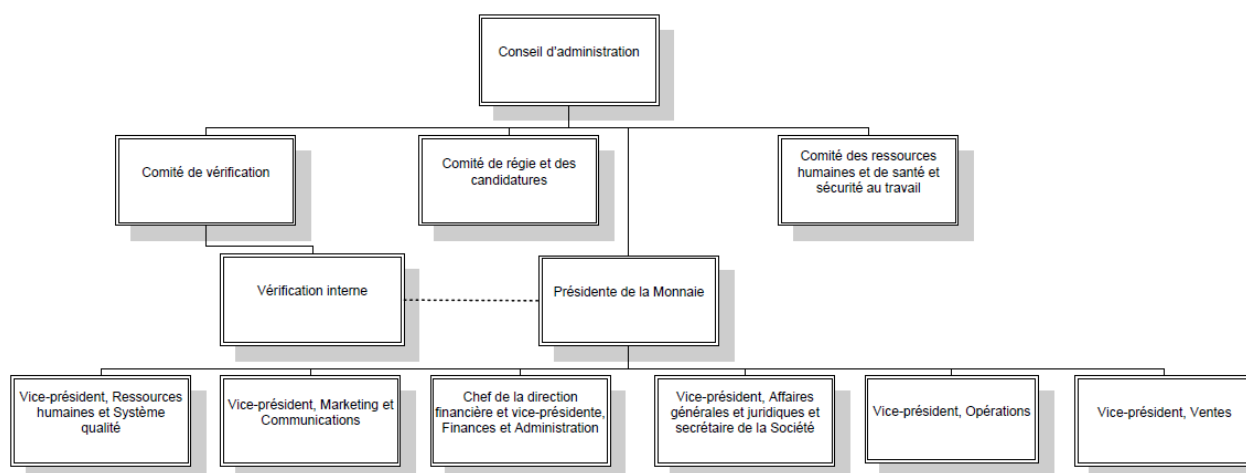
Emplois

Offrir des emplois de qualité

La MRC offre des emplois de qualité à plus de 1,000 Canadiens à Ottawa et à Winnipeg, tout en offrant de bons taux de rentabilité à son actionnaire. De plus, elle passe chaque année des commandes d'œuvres d'art à de nombreux artistes canadiens.

1.3 Rôle du Conseil d'administration de la MRC

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



Le Conseil d'administration

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

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

Réunions du Conseil d'administration

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

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

Comités permanents du Conseil

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

Formation et évaluation des membres du Conseil

Les nouveaux administrateurs sont renseignés sur la MRC et ses activités au moyen de séances d'orientation exhaustives offertes par les membres de la haute direction, de même que de visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg. Des mises à jour régulières sur les activités de la MRC sont également communiquées lors des réunions du Conseil. La MRC les encourage aussi à participer à diverses activités de perfectionnement professionnel.

Changements en 2015

Un certain nombre de nominations ont eu lieu en 2015. Carman Joynt a été nommé au poste de président du Conseil d'administration et Sandra L. Hanington est maintenant la nouvelle présidente de la MRC. Ils ont tous deux été nommés pour une période de cinq ans. Le mandat de Ghislain Harvey au sein du Conseil d'administration de la MRC a été reconduit pour trois ans. L'honorable Carol Skelton et N. William C. Ross ont été nommés au Conseil d'administration de la MRC pour un mandat de quatre ans. En ce qui concerne la haute direction, Jennifer Camelon occupe maintenant le poste de chef de la direction financière et vice-présidente, Finances et Administration, tandis que Simon Kamel a été nommé vice-président, Affaires juridiques et générales et secrétaire de la Société. La MRC en est à pourvoir le poste de vice-président, Marketing et Communications, en raison d'un départ récent.

1.4 Communications avec les intervenants et activités de sensibilisation

La MRC a recours à une vaste gamme de méthodes pour favoriser la transparence, la reddition de comptes et l'accessibilité, notamment les suivantes :

- Tenir des réunions trimestrielles avec les représentants du ministère des Finances, et produire des rapports trimestriels.
- Présider les réunions 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.
- 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.
- 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.
- Rendre public le rapport annuel de la MRC, avec des états financiers consolidés vérifiés par un vérificateur externe, et un sommaire du Plan d'entreprise présentant les grandes lignes des objectifs et des priorités stratégiques de la MRC. Ces documents (et d'autres) sont accessibles sur le site Web de la MRC.

L'entreprise a tenu en décembre 2015 sa sixième assemblée publique annuelle. Cette assemblée est l'occasion de faire preuve d'une meilleure transparence à l'égard du grand public et lui permet d'en apprendre davantage sur les activités de la MRC.

1.5 Mission

La MRC 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 invite à la célébration.

La MRC considère sa mission comme étant conforme à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* qui stipule ce qui suit : « *La Monnaie a pour mission la frappe de pièces en vue de réaliser des bénéfices; elle exerce en outre des activités connexes* ». Toutefois, elle « *ne peut avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services à Sa Majesté du chef du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation* ».

1.6 Vision et valeurs

Vision

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

Valeurs

Les valeurs de la MRC sont l'honnêteté, le respect, la fierté et la passion.

1.7 Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

Être axé sur le client

Lier directement les renseignements provenant des clients et notre vitalité commerciale à nos initiatives de marketing ciblé, à la création de produits, à la consolidation de nos relations et à l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter la croissance et la rentabilité.

Avoir des employés talentueux

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

Offrir de la valeur au Canada et à sa population

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

Ensemble, ces trois 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.

1.8 Rendement des capitaux propres de l'actionnaire, rentabilité et dividendes

Rendement des capitaux propres de l'actionnaire et rentabilité

Bénéfices financiers pour le Canada – Cinq dernières années (en millions \$)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Total |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Impôts versés | 19,8 \$ | 10,8 \$ | 7,5 \$ | 7,8 \$ | 16,9 \$ | 62,8 \$ |
| Dividendes versés | <u>7,0 \$</u> | <u>10,0 \$</u> | <u>10,0 \$</u> | <u>10,0 \$</u> | <u>10,0 \$</u> | <u>47,0 \$</u> |
| Versés à l'actionnaire | <u>26,8 \$</u> | <u>20,8 \$</u> | <u>17,5 \$</u> | <u>17,8 \$</u> | <u>26,9 \$</u> | <u>109,8 \$</u> |

La MRC est une société d'État à vocation entièrement commerciale. Depuis sa constitution en 1969 jusqu'en 2014, elle a atteint un résultat avant impôts excédant les 635 millions de dollars. La MRC est une société d'État fédérale visée par règlement et est assujettie à l'impôt fédéral sur le résultat en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Depuis 1991, année depuis laquelle elle est assujettie à l'impôt, la MRC a versé plus de 110 millions de dollars en impôts sur le revenu au gouvernement du Canada. Par ailleurs, depuis 1969, la MRC a versé à son actionnaire près de 220 millions de dollars en dividendes et en capitaux propres.

Protocole d'entente

Le ministère des Finances et la MRC ont conclu un protocole d'entente (PE) qui régit la production, la promotion, la distribution et la gestion des pièces de circulation canadiennes. Une entente triennale a été signée en 2015 pour tenir compte de la modification récemment apportée à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin d'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.

Critères relatifs au versement de dividendes

La MRC a adopté une philosophie plus normative à l'égard du versement de dividende afin d'être cohérente avec son calcul de réserves de liquidités courantes et son approche en matière de déclaration d'un dividende spécial. Cette approche comporte un engagement à l'égard d'un dividende annuel, avec un rajustement d'égalisation semestriel sous forme d'un dividende spécial de liquidités excédentaires d'une réserve définie.

Vu la nouvelle approche concernant le versement de dividendes, le tableau suivant montre les avantages financiers prévus pour le Canada pendant la période visée par la planification.

Bénéfices financiers pour le Canada – Prévisions en millions \$

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Impôts versés | 17,7 | 13,8 | 15,1 | 17,3 | 18,9 | 20,6 | 103,4 |
| Dividendes versés | <u>53,0</u> | <u>31,0</u> | <u>15,0</u> | <u>102,0</u> | <u>15,0</u> | <u>101,0</u> | <u>317,0</u> |
| Versés à l'actionnaire | 70,7 | 44,8 | 30,1 | 119,3 | 33,9 | 121,6 | 420,4 |

Le ministère des Finances examine présentement un cadre stratégique sur les immobilisations et les dividendes des sociétés d'État. Cet examen a pour but de veiller à ce que les sociétés d'État de nature financière aient adopté des méthodes appropriées pour établir la suffisance du capital, qu'elles gèrent efficacement les immobilisations par rapport aux risques et, enfin, qu'elles versent des dividendes à l'actionnaire lorsque les immobilisations sont supérieures à ce dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Lorsque le Ministère aura terminé son examen, la MRC en étudiera les conclusions pour s'assurer qu'elle respecte la politique du gouvernement.

2. PROFIL D'ENTREPRISE

2.1 Historique et pouvoirs

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

Pouvoirs

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. En décembre 2014, la *Loi* a été modifiée 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, y compris la frappe des pièces de monnaie de circulation.

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*.

2.2 Description des produits et services

2.2.1 Programme de pièces de circulation canadiennes

Le Programme des pièces de circulation canadiennes se déroule sans réalisation de bénéfices, conformément au protocole d'entente conclu avec le ministère des Finances. Il est porteur de valeur aux Canadiens en leur offrant des pièces sûres, de haute qualité et produites de façon rentable pour soutenir les activités commerciales du pays. En plus de la production de pièces, la MRC se charge de la gestion d'un système de distribution très évolué qui assure la disponibilité des pièces dans tout le pays de façon efficace et rentable. L'efficacité et l'efficacité de ce réseau de distribution ont aidé la MRC exécuter le retrait de la pièce de un cent de la circulation dans les délais voulus et de façon rentable.

Même si, de façon générale, la demande pour les pièces de monnaie canadiennes est relativement stabilisée à 4,5 milliards de pièces par an, la MRC répond à la majeure partie de cette demande en gérant le réseau de distribution de pièces de circulation et par les initiatives de recyclage. Le reste du volume nécessaire est frappé aux installations à grande vitesse de Winnipeg. Même si à long terme on s'attend à ce que les systèmes de paiement électronique finiront par réduire la demande pour des pièces de circulation au Canada, les tendances actuelles indiquent que la période visée par la planification peut laisser supposer une demande stable. Cette affirmation fera l'objet d'un suivi.

Dans le cadre de son rôle à la présidence du Comité national des pièces, la MRC travaille de concert avec les institutions financières, les entreprises de transport blindé et d'autres intervenants afin d'éviter toute interruption des échanges commerciaux pour les Canadiens et d'assurer que les stocks soient maintenus aux niveaux requis. La MRC joue un rôle essentiel en tant que conseiller du gouvernement du Canada en matière de monnayage et en fournissant des observations et de la rétroaction sur les questions concernant le système monétaire canadien.

Dans le but d'améliorer encore plus l'efficacité de son système de distribution, la MRC a conclu un partenariat à l'échelle nationale pour le recyclage de pièces, ce qui permet de réduire les coûts de production et d'offrir aux Canadiens un moyen de déposer leurs pièces. Par ailleurs, la MRC utilise son propre procédé de placage multicouche de l'acier sans cyanure dans la production de ses pièces, procédé de placage qui a permis au gouvernement du Canada d'économiser environ 360 millions de dollars depuis son adoption en évitant le recours aux alliages massifs.

La MRC est considérée comme un chef de file mondial de la production et de la gestion des solutions de monnayage. Fruit d'une approche novatrice et avant-gardiste en matière de sécurité, les pièces de circulation canadiennes continuent de figurer parmi les pièces les plus sûres du monde. La MRC continuera d'être proactive dans la mise au point de nouvelles caractéristiques de sécurité et de nouvelles technologies pour la prochaine génération de pièces afin d'assurer

l'intégrité du système de monnayage canadien. Par ailleurs, elle continuera à poursuivre ses initiatives de recherche-développement pour réduire les coûts de production.

Le Programme de pièces de circulation canadiennes est fier de célébrer le patrimoine et les valeurs du Canada grâce aux programmes spéciaux de pièces commémoratives.

En janvier 2015, la MRC a lancé le programme de pièces de circulation commémoratives Canada 150, programme élaboré pour les célébrations entourant le 150^e anniversaire de la Confédération. Des pièces seront émises jusqu'en 2017. En 2015, la MRC a émis une pièce de deux dollars commémorant le 200^e anniversaire de la naissance de sir John A. Macdonald, une pièce de 25 cents soulignant le 50^e anniversaire du drapeau canadien, une pièce de 25 cents Coquelicot et une pièce de deux dollars commémorant le 100^e anniversaire de la composition du célèbre poème *Au champ d'honneur* par le lieutenant-colonel John McCrae.

En outre, dans le cadre de la célébration du 150^e anniversaire de la Confédération en 2017, la MRC a reçu plus de 10 000 propositions de dessins provenant des Canadiens qui ont participé à un concours de création de pièces lancé à l'échelle du pays par la MRC en mars 2015 pour des motifs qui seront frappés sur les pièces de circulation de 2017. La phase de vote du public aura lieu en septembre et octobre de 2015.

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

Aperçu

La Ligne commerciale de produits et de solutions de pièces de circulation (LCPSC) produit et livre des pièces, des jetons et des flans à une clientèle mondiale, y compris des banques centrales, des établissements de monnayage, des autorités monétaires et des ministères des Finances étrangers. De plus, cette LC met à profit les plus récentes avancées en matière de produits et de procédés mis au point par la MRC pour fournir des services d'expert-conseil à certains clients, là où la prestation de ces services profite directement au résultat financier de la LC. Sur le marché intérieur, cette Ligne commerciale gère les activités du Programme de récupération des alliages (PRA), dans le cadre duquel les anciennes pièces canadiennes en alliage massif sont enlevées de la circulation et remplacées par de nouvelles pièces en acier plaqué multicouche (APM), 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.

2.2.3 Ligne commerciale des produits numismatiques

Aperçu

La Ligne commerciale des produits numismatiques crée et vend des pièces de collection et des médailles à des clients canadiens et internationaux. La capacité de la MRC d'intégrer des technologies novatrices à ses produits, comme les hologrammes et la coloration et le placage sélectifs, donne vie à des œuvres rares et magnifiques qui suscitent l'intérêt de nouveaux clients et distinguent la MRC de la concurrence.

2.2.4 Ligne commerciale des produits et services d'investissement

Aperçu

La Ligne commerciale des produits et services d'investissement fournit à ses clients des pièces d'investissement et des lingots en métaux précieux très prisés sur le marché international, produits appuyés de surcroît par des activités intégrées liées à l'affinage de métaux précieux, l'entreposage et aux Reçus de transactions boursières (RTB). Les produits comprennent les pièces Feuille d'érable en or, en argent, en palladium et en platine, ainsi que d'autres produits et services de métaux précieux aux fins d'investissement et de fabrication. Inscrits à la Bourse de Toronto, les RTB de la Réserve d'or canadienne et de la Réserve d'argent canadienne permettent aux investisseurs institutionnels et individuels d'accéder aux métaux précieux entreposés à la MRC, tout en réduisant les coûts de location de métaux précieux pour la MRC.

3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

3.1 Tendances économiques

La MRC utilise des prévisions concernant les tendances économiques publiées par la Banque du Canada et si non disponibles, celles du Fonds monétaire international.

| Croissance économique et inflation | Plan d'entreprise 2015 | Prévisions 2015 | Plan d'entreprise 2016 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
| Canada – croissance | 2,40 % | 1,10 % | 2,30 % |
| Canada – inflation | 2,00 % | 1,10 % | 2,00 % |
| États-Unis – croissance | 3,10 % | 2,30 % | 2,80 % |
| Monde – croissance | 3,60 % | 3,10 % | 3,60 % |
| Chine – croissance | 7,00 % | 6,80 % | 6,60 % |
| Japon – croissance | 1,20 % | 0,80 % | 1,20 % |
| Inde – croissance | 6,60 % | 7,30 % | 7,50 % |
| Europe – croissance | 1,40 % | 1,20 % | 1,30 % |
| Marchés émergents / Pays en développement | 5,00 % | 4,30 % | 5,00 % |
| Prévisions provenant du rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada – juillet 2015; Prévisions sur les marchés émergents : Perspectives du FMI sur l'économie mondiale – 9 juillet 2015 | | | |

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 mondiale de 3,1 % en 2015 à 3,6 % en 2016. Les États-Unis seront en tête des grandes économies avancées, notamment en raison d'une croissance de 2,8 % en 2016 et d'une période prolongée de faible croissance en Europe et au Japon. Du côté du Canada, le taux de croissance économique devrait se chiffrer à 2,3 % en 2016. Ces prévisions s'accompagnent également d'un maintien de la vigueur des économies émergentes les plus importantes, la Chine affichant une croissance de 6,6 %.

Les prévisions de croissance modeste au Canada pour 2016 continuent d'offrir des conditions adéquates pour la vente des produits numismatiques, qui se classent dans la catégorie des achats discrétionnaires. La croissance aux États-Unis soutiendra la Ligne commerciale des produits numismatiques, mais la perspective est plus faible pour le marché européen plus restreint.

Au fur et à mesure que la modeste croissance 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 relation 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 pour les avoirs en métaux précieux. La vente par les investisseurs de leurs pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent aurait pour incidence de réduire la demande de pièces d'investissement nouvellement frappées.

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

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

En 2015, les prévisions relatives aux cours de l'or et de l'argent en \$US se sont détendues par rapport aux niveaux du Plan d'entreprise 2015. Le Plan d'entreprise 2016 prévoit que le cours des deux métaux en \$US s'approchera des prévisions pour 2015. On s'attend à ce que la vigueur du dollar américain appuie les valeurs élevées en \$CAN des deux métaux en 2016, par rapport aux prévisions pour 2015.

Les pièces Feuille d'érable en or sont principalement (90 %) vendues en \$US à un prix fixe, et une petite proportion à un pourcentage du prix du métal. Ainsi, les conséquences pour la MRC d'un changement du taux de change Canada-États-Unis sont plus significatives qu'un changement du cours de l'or.

Les pièces Feuilles d'érable en argent sont vendues en \$US à un prix fixe plutôt qu'à un pourcentage du prix du métal.

Le fléchissement du cours de l'or et de l'argent a des conséquences défavorables pour l'affinerie. En effet, les métaux retenus des clients après le processus d'affinage forment une part de l'assiette de revenus de la MRC, laquelle diminue proportionnellement à la baisse du cours des métaux précieux. Cependant, l'affaiblissement du dollar canadien atténuera cet effet. Bien qu'ils aient baissé, les cours historiquement élevés des métaux précieux demeurent favorables à l'exploitation minière. Quant à la demande en affinage de matériaux de rebut, elle 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 utilisés pour ses produits numismatiques, un des éléments clés du coût des produits vendus.

3.3 Tendances des prix des métaux communs

Pour l'année 2015, le prix en \$US des métaux communs s'est considérablement allégé par rapport aux niveaux du Plan d'entreprise de 2015. Le Plan d'entreprise 2016 prévoit l'augmentation du prix en \$US des métaux communs par rapport aux prévisions pour 2015. On s'attend à ce que la vigueur du dollar américain appuie les valeurs élevées en dollar canadien des métaux communs en 2016, par rapport aux prévisions pour 2015.

Bien que le prix du nickel soit à la baisse depuis son prix élevé record en 2007, la diminution de l'écart de prix entre les alliages de nickel et de cuivre et l'acier est un argument financier moins convaincant pour les clients en ce qui a trait au processus plus économique d'acier plaqué multicouche (APM) de la MRC par rapport aux pièces traditionnelles en alliage massif. Par ailleurs, la chute des prix du nickel nuit directement aux revenus du PRA.

Afin d'assurer la stabilité des revenus et des flux des coûts, la MRC couvre annuellement les transactions prévues en matière de métaux communs pour son Programme de pièces de circulation canadiennes et la Ligne commerciale de produits et solutions de pièces de circulation.

3.4 Taux de change

En 2015, la valeur du dollar canadien en \$US a considérablement baissé par rapport aux niveaux du Plan d'entreprise 2015. Celui de 2016 prévoit une légère baisse du dollar canadien par rapport aux prévisions pour 2015.

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

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

4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

4.1 Processus et capacités internes

4.1.1 Finances, trésorerie, planification stratégique et analyse

En 2015, la MRC a mis en œuvre de nouvelles procédures financières afin de présenter des résultats entièrement imputés par ligne commerciale et a lancé un processus de prévision en quatre trimestres visant à offrir de meilleures perspectives commerciales.

L'entreprise a mis l'accent sur l'examen de ses mesures de contrôle en matière de rapports financiers ainsi que sur la rationalisation et l'amélioration de la qualité de son Plan d'entreprise, de son Rapport annuel et de ses rapports financiers trimestriels, le tout afin d'améliorer la transparence et la responsabilisation à l'égard de ses principaux intervenants.

Au cours de la période visée par la planification, les équipes des Finances et de la Trésorerie mettront l'accent sur la modernisation de leurs processus et sur l'utilisation plus complète du logiciel de planification des ressources de l'entreprise (PRE) de la MRC afin d'améliorer les flux de travail et les mesures de contrôle internes. Elles mettront également en œuvre un outil de gestion du rendement de l'entreprise pour aider à la planification, la prévision et l'analyse de l'activité commerciale.

4.1.2 Chaîne d'approvisionnement et approvisionnement

Au début de 2015, la MRC a regroupé ses fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'achats afin de satisfaire à ses exigences opérationnelles. Dans le cadre de ce regroupement, la MRC met en œuvre une initiative d'approvisionnement stratégique dans certains domaines principaux, notamment les métaux, l'emballage, l'impression et les améliorations apportées à ses processus d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne les principaux services qu'elle offre. Ces activités devraient soutenir les besoins des lignes commerciales : la réduction du temps de mise en marché, la différenciation du produit ou les exigences de réduction des coûts.

La MRC prévoit mettre en œuvre, au plus tard au début de 2016, l'ensemble des recommandations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les achats provenant de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG).

4.1.3 Technologie de l'information et sécurité des systèmes d'information

Au cours de ces dernières années, les équipes de la technologie de l'information (TI) et de la sécurité des systèmes d'information (SSI) ont soutenu la croissance importante des applications et des services qui alimentent les activités de la MRC. À l'avenir, la MRC cherchera à réduire la complexité et la personnalisation grâce à l'adoption de processus normalisés de l'industrie afin de simplifier nos solutions et l'intégration de notre système opérationnel.

Au cours de la période de planification, les équipes de la TI et de la SSI mettront l'accent sur les éléments suivants :

- fournir les systèmes et les outils nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise;
- tirer parti des outils existants et faire en sorte que les processus connexes soient simples et conviviaux;
- élaborer un plan de cybersécurité pour satisfaire aux exigences opérationnelles, et mettre ce plan en œuvre;
- mettre en place des plans de continuité des activités et des essais connexes en réponse au Rapport d'examen spécial du BVG.

4.1.4. Gestion du risque d'entreprise

Gouvernance du risque d'entreprise

Le profil de risque d'entreprise de la MRC est réactualisé chaque année. Il fait l'objet d'un examen avant d'être présenté au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de vérification, qui est responsable de la surveillance des risques. Des modifications peuvent être apportées à ce profil de risque au cours de l'année, selon l'évolution de l'environnement de risque. Lors de l'établissement du Plan d'entreprise, la MRC cerne et évalue les risques et les répercussions potentielles sur les stratégies et les objectifs organisationnels pour les cinq prochaines années.

Risque financier

La MRC a mis en place diverses politiques visant à aborder la gestion du risque financier. Ces politiques respectent les lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État, et ont fait l'objet d'un examen de l'équipe de direction de la MRC, du vérificateur interne et du Bureau du vérificateur général, en plus d'avoir été approuvées par le Conseil d'administration de la MRC.

Les opérations de couverture entreprises par la MRC peuvent englober la gestion des risques liés aux devises, aux taux d'intérêt, aux métaux communs ou aux métaux précieux. La MRC ne spéculé pas sciemment en s'exposant ou en prenant une position qui ne correspond à aucune exigence sous-jacente; cela irait à l'encontre de la politique de la MRC. Les opérations de couverture visent purement à protéger les résultats financiers de la MRC. Elles sont présentées dans une évaluation à la valeur de marché, au besoin.

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

4.1.5 Marketing et Communications

La Division du marketing et des communications s'assure que la marque de la MRC fait la promotion du patrimoine et des valeurs du Canada et axe son intervention sur la vision de la MRC qui consiste à être symbole d'excellence. Ce faisant, la Division rehausse l'image de la MRC et les chiffres de ventes par des campagnes ciblées menées au pays et à l'étranger, tout en maximisant le rendement commercial de l'entreprise. La Division soutient l'ensemble des lignes commerciales et les intérêts généraux de la MRC tout en concentrant ses efforts sur le soutien de la Ligne commerciale des produits numismatiques; un récent examen stratégique a déterminé que la MRC devra investir dans cette LC. Pour ce faire, la fonction marketing de la Division adoptera une approche axée sur la clientèle et orientée par les données afin d'harmoniser plus étroitement ses activités en fonction des besoins des clients et d'acquérir les capacités requises pour réaliser la croissance prévue.

4.1.6 Affaires générales et juridiques

La Division des affaires générales et juridiques (AGJ) se compose des quatre sections suivantes : Bureau de l'avocat général (BAG), Affaires générales, Services linguistiques et Langues officielles et Conformité.

Le Bureau de l'avocat général fournit l'ensemble des avis et des conseils juridiques et 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 fournissant toute une panoplie de services juridiques aux leaders de la MRC et aux employés, y compris des conseils juridiques à portée stratégique.

La section Affaires générales assure la prestation de services de soutien administratif au Conseil d'administration de la MRC, gère l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, se charge des activités liées à la soumission des motifs de pièces au gouvernement et aux demandes concernant la propriété intellectuelle de la MRC. La section Services linguistiques et Langues officielles offre à la MRC des services linguistiques (traduction, adaptation, révision, relecture, et interprétation consécutive, gestuelle et simultanée, conseils grammaticaux et rédaction bilingue) qui soutiennent les activités internes et nationales de la MRC dans les deux langues officielles du Canada ainsi que les activités internationales en langues étrangères. Elle veille aussi à l'application et au respect de la *Loi sur les langues officielles*.

Enfin la quatrième section qui compose la Division AGJ est le groupe Conformité (approvisionnement responsable en métaux certifiés, anti-corruption, lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme). Le groupe Conformité est responsable de l'élaboration et de la supervision des programmes de conformité à la réglementation pour assurer que la MRC respecte entièrement les lois et règlements connexes; il met en place les mesures nécessaires pour empêcher que la marque de la MRC et ses produits ne soient liés à des activités criminelles. Cette section est une fonction centralisée pour sensibiliser les intervenants aux risques, pour cerner les zones de vulnérabilités et pour collaborer avec tous les secteurs d'activités concernés afin de réagir au risque d'exploitation criminelle de façon exhaustive et cohérente.

Les principales priorités stratégiques de AGJ demeurent les niveaux de service aux clients et la prestation de soutien rapide pour aider les intervenants internes à atteindre les objectifs commerciaux de la MRC d'une façon qui respecte les normes éthiques et juridiques pertinentes. La Division continuera à repérer activement les risques qui sont de son ressort en plus d'offrir des analyses de risque et des stratégies de gestion et d'atténuation de risques en collaboration avec les intervenants internes.

4.1.7 Ressources humaines

La Division ressources humaines et système qualité comprend quatre secteurs : Ressources humaines (RH), Santé-sécurité au travail et environnement, Système qualité et Protection.

En 2015, l'équipe des RH a mis l'accent sur l'élaboration d'un programme de formation exhaustif et moderne en matière de leadership afin d'améliorer l'efficacité de ses capacités en gestion. L'équipe des RH a également réussi le déploiement d'un processus de planification des effectifs plus solide, comprenant un module de plan de travail intégré à son Système

d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH). Pour la période de planification, l'équipe mettra l'accent sur la formation continue en leadership, l'acquisition et le perfectionnement de talents ainsi que la planification de la relève, pour fournir les capacités nécessaires aux besoins opérationnels. L'équipe Santé-sécurité au travail et environnement se concentrera sur la mise en place d'une stratégie exhaustive en matière de santé mentale, poursuivra ses initiatives de détection des dangers et mettra la dernière touche à l'application du système et des politiques de gestion environnementale.

L'équipe Système qualité s'affaire à appuyer des activités visant à mettre en œuvre un programme de gestion des fournisseurs externes dans le but de satisfaire aux exigences de qualité dans notre chaîne d'approvisionnement, pour lesquelles nos clients paient.

L'équipe Services de protection de la MRC continuera à revoir et à améliorer ses processus pour s'assurer d'adopter les meilleures pratiques pertinentes à la MRC dans le domaine de la sécurité personnelle et de la protection des actifs matériels. En outre, les équipes Santé-sécurité et Protection conjuguent leurs efforts pour élaborer un plan de préparation en cas d'urgence.

4.1.8 Opérations de la MRC

Dans le cadre de son examen stratégique terminé en 2015, la MRC a travaillé avec une entreprise externe pour compléter une évaluation de son efficacité opérationnelle tant à Ottawa qu'à Winnipeg.

Opérations d'Ottawa

Les activités à Ottawa sont bien positionnées pour répondre aux exigences de production pour les LC des produits numismatiques et d'investissement au cours de la période visée par la planification.

La croissance dans les ventes de produits numismatiques et d'investissement de ces trois à cinq dernières années a été alimentée par une diversification de la gamme de produits, ce qui a augmenté considérablement la complexité de nos opérations. Pour aider à rehausser son efficacité, la MRC se concentrera sur les éléments suivants :

- Aiguiser davantage la planification des produits, des opérations et des ventes pour obtenir une vue plus précise de l'incidence opérationnelle découlant de changements dans la mixité des produits ainsi que des stratégies de coûts et d'inventaire en vue du lancement de plusieurs produits différents.
- Parvenir à un bon équilibre entre recourir aux ressources internes par rapport à la sous-traitance de compétences et de services au moyen de prises de décision basée sur des renseignements.
- Élaborer des stratégies pour diminuer le temps d'approvisionnement pour l'élaboration de produits numismatiques afin de planifier la possibilité d'appliquer les renseignements pertinents pour la clientèle à notre portefeuille de produits de façon rapide.
- Étudier d'autres possibilités pour l'entreposage, la collecte, l'emballage et l'expédition pour répondre aux attentes du marché par rapport au cycle de vie moyen d'une commande.

Opérations de Winnipeg

Des changements considérables ont eu lieu au cours des cinq dernières années, tant au chapitre des pièces de circulation canadiennes que pour les produits et solutions de pièces de circulation.

En 2015, la MRC réduira les coûts liés à ses activités de monnayage. En outre, vu la gamme de produits revue à la baisse et la diminution du nombre de clients à faible volume, la MRC réduira les coûts au moyen de l'utilisation plus efficace des actifs et la diminution des essais de production, des ensembles de coins et de l'outillage.

4.1.9 RCMH – MRCF Inc.

En 2001, la MRC a créé RCMH-MRCF pour se lancer dans une coentreprise. Cette coentreprise avec TGM a pris fin en 2009. Il n’y a aucune activité à l’heure actuelle qui concerne RCMH-MRCF Inc., et aucune n’est prévue pendant la période visée par la planification.

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

La vision de la MRC est la suivante :

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

Cette vision est soutenue par trois objectifs stratégiques, des stratégies de soutien et des indicateurs de rendement. Le Plan d'entreprise 2017-2021 comportera une mise à jour des progrès en vue de la réalisation des indicateurs de rendement de 2016.

5.1 Premier objectif de l'entreprise Être axé sur le client

Lier directement les renseignements provenant des clients et notre vitalité commerciale à nos initiatives de marketing ciblé, à la création de produits, à la consolidation de nos relations et à l'excellence opérationnelle, le tout pour alimenter la croissance et la rentabilité.

5.2 Deuxième objectif de l'entreprise : Avoir des employés talentueux

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

- Fournir aux employés des programmes de formation, de perfectionnement et de gestion du rendement pour rehausser leurs habiletés et les aider à atteindre leur plein potentiel.
- Créer un lieu de travail sûr, sain et productif en adoptant des pratiques qui encouragent la mobilisation et qui inspirent les gens à exceller.
- Déployer des stratégies pour acquérir des employés de talent et adopter des pratiques d'embauche qui soutiennent le but de recruter des employés de talent qui incarnent les valeurs de la MRC.

5.3 Troisième objectif de l'entreprise : Offrir de la valeur au Canada et à sa population

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

- Faire preuve de gestion financière prudente.
 - Les coûts liés au Programme de pièces de circulation canadiennes sont dans les limites du budget ou inférieurs à elles.

- Assurer une gestion efficace de la production, de l'entreposage et de la distribution des pièces de circulation canadienne.
 - Aucune pénurie de pièces de circulation canadiennes.

- Maximiser le rendement pour le gouvernement du Canada en matière de résultat non réparti, de dividendes et d'impôts sur le résultat.
 - Atteindre les objectifs du Plan d'entreprise 2016 en matière de résultat et de dividendes.

- Exceller dans la prestation de services à la population canadienne :
 - Produire des pièces sûres et de grande qualité pour le Canada, et maintenir les niveaux d'approvisionnement qui s'imposent pour les inventaires.
 - Promouvoir le patrimoine et les valeurs du Canada par l'entremise de nos programmes de pièces commémoratives et numismatiques.

6. SITUATION FINANCIÈRE, FINANCES ET PLAN D'EMPRUNT

6.1 Comparaison entre le Plan d'entreprise 2015 et les prévisions actuelles

Cette section présente les prévisions pour 2015 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2015-2019.

| | 2015 Plan d'entreprise ² (en millions de dollars) | 2015 Prévisions (en millions de dollars) |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Produit des activités | 2 024,6 | 2 977,4 |
| Charges d'exploitation | 1 977,5 | 2 915,2 |
| Dépréciation | | 65,5 |
| Bénéfice (perte) avant impôts | 47,1 | (3,3) |
| Impôts sur le résultat | 11,8 | (0,5) |
| Profit (perte) | 35,3 | (2,8) |
| Autres éléments du résultat global (pertes), net d'impôts | (1,4) | (4,7) |
| Profit (perte) global total | 33,9 | (7,5) |
| Dépenses en immobilisations | 33,0 | 17,4 |

Programme de pièces de circulation canadiennes

- La demande globale de pièces canadiennes a légèrement diminué pour atteindre 4,2 milliards de pièces. On n'anticipe pas de pénurie de pièces de circulation en 2015.
- Les volumes de pièces recyclées sont légèrement inférieurs aux objectifs fixés (0,6 milliard par rapport à 0,70 milliard), et la demande de nouvelles pièces atteint 0,4 milliard d'unités.

Produits et solutions de pièces de circulation

- Cette ligne commerciale n'a pas atteint son objectif lié au produit en raison de la concurrence intense. Les coûts ont été étroitement resserrés pour atténuer l'incidence sur les résultats de la MRC.

Ligne commerciale des produits numismatiques

- La Ligne commerciale des produits numismatiques a légèrement dépassé son objectif lié au produit pour 2015 grâce à la réorientation de ses efforts de marketing et de vente.

Produits et services d'investissement

- La Ligne commerciale des produits et services d'investissement a dépassé ses objectifs grâce à la forte demande pour les produits d'investissement et un taux de change favorable.

Le résultat net avant impôts et dépréciation se chiffre à 62,2 millions de dollars pour l'année; l'objectif était de 47,1 millions de dollars.

Autres indicateurs de rendement clés

- Les objectifs de livraison à temps de la Ligne commerciale des produits et solutions de pièces de circulation et de la Ligne commerciale des produits et services d'investissement ont été atteints.
- Les objectifs de livraison à temps de la Ligne commerciale des produits numismatiques ont été atteints.
- Le pourcentage de retours de produits liés à la qualité est inférieur à l'objectif de 0,5 %.
- La fréquence et la gravité des blessures dans les usines d'Ottawa et de Winnipeg sont supérieures aux objectifs.
- Le taux de congés de maladie par employé est supérieur au taux visé.
- Les sommes consacrées à la formation sont inférieures aux prévisions en raison de la décision de prioriser les dépenses sur la formation en leadership en 2015.

6.2 Principales hypothèses de planification quinquennale

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Hypothèses de planification | 2016 |
| Inflation ¹ | 2 % |

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Impôts sur les résultats | 2016 |
| Taux d'imposition en vigueur | 25 % |

1) Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada – 15 juillet 2015

6.3 Principes comptables généralement reconnus (PCGR)

Mode d'établissement de rapports

L'entreprise a adopté les Normes internationales d'information financière (NIIF) le 1^{er} janvier 2011, avec une date de transition du 1^{er} janvier 2010. Un rapprochement complet des PCGR canadiens aux NIIF a été présenté dans les notes des États financiers de 2011 consolidés et vérifiés de la MRC.

Établissement de rapports financiers trimestriels

La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que tous les services et toutes les sociétés d'État affiliées préparent et rendent public un rapport financier trimestriel dans les 60 jours suivant la fin du trimestre auquel le rapport fait référence. Cette norme est définie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Une nouvelle version révisée des NIIF a été diffusée, mais n'est pas encore en vigueur.

- a) L'entreprise a examiné les principes comptables nouveaux et révisés qui ont été diffusés, mais qui ne sont pas encore en vigueur. Aucune incidence matérielle sur les états financiers consolidés de l'entreprise n'est prévue à la suite de l'adoption des modifications suivantes.

NCI 38 Actifs incorporels (« NCI 38 »)

La NCI 38 a été modifiée en mai 2014 afin de préciser les méthodes d'amortissement acceptables; on y définit une présomption réfutable qui indique qu'une méthode d'amortissement axée sur le revenu visant des actifs incorporels est inappropriée pour les mêmes raisons que celles définies à la NCI 16. Les circonstances dans lesquelles cette présomption peut être réfutée sont limitées. La modification est en vigueur pour les périodes annuelles qui commencent le 1^{er} janvier 2016 ou après. L'application avant cette date est permise.

Améliorations annuelles aux NIIF de 2012-2014

En septembre 2014, le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) a publié des améliorations annuelles pendant le cycle de 2012-2014. Les normes touchées par les modifications sont : NIIF 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », laquelle fournit une orientation quant aux méthodes de dessaisissement; NIIF 7 « Instruments financiers : informations à fournir », qui assure une orientation quant à la passation de marchés et à l'application des modifications à la NIIF 7 aux états financiers condensés intermédiaires; NIIF 19 « Avantages du personnel », laquelle précise la façon dont le taux d'escompte doit être déterminé dans un marché régional qui utilise la même devise; et NCI 34 « Établissement de rapports financiers intermédiaires », laquelle traite de la divulgation de renseignements ailleurs dans les rapports financiers intermédiaires. Ces améliorations annuelles doivent être appliquées pour des périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2016 ou après. L'adoption avant cette date est permise.

b) Une évaluation des modifications suivantes a permis de déterminer qu'il y a une incidence potentielle sur les états financiers consolidés de l'entreprise dans l'avenir. L'entreprise évalue actuellement ces modifications. Ainsi, l'étendue de l'incidence liée à l'adoption des modifications n'est pas connue. NCI 1 Présentation des états financiers (« NCI 1 »)

En décembre 2014, le CNCI a publié des modifications à la NCI 1, lesquelles précisaient les exigences actuelles de présentation et de divulgation, y compris la présentation d'éléments, de sous-totaux et de notes, et fournissaient une orientation afin d'aider à exercer son jugement pour déterminer quels renseignements divulguer et comment cette information doit être présentée dans les états financiers. Les modifications sont en vigueur pour les périodes annuelles qui commencent le 1^{er} janvier 2016 ou après cette date. L'adoption avant cette date est permise.

NIIF 9 Instruments financiers (« NIIF 9 »)

En juillet 2014, la CNCI a publié la version définitive de la NIIF 9, à laquelle sont intégrés les phases de classification et de mesure, de dépréciation et de comptabilité de couverture du projet, afin de remplacer la NCI 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation ». La nouvelle norme NIIF 9 est en vigueur pour les périodes annuelles qui commencent le 1^{er} janvier 2018 ou après et doit être appliquée de façon rétroactive. L'adoption avant cette date est permise.

NIIF 7 Instruments financiers : Informations à fournir (« NIIF 7 »)

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

Une modification additionnelle à la NIIF 7 a été publiée en novembre 2013 concernant les divulgations additionnelles de comptabilité de couverture engendrées à la suite de la mise en application de l'article sur la comptabilité de couverture de la NIIF 9, dont la date d'entrée en vigueur est le 1^{er} janvier 2018. Les modifications doivent être appliquées de façon rétrospective. NIIF 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (« NIIF 15 »)

La NIIF 15 a été publiée en mai 2014 et précise quand et comment une personne chargée d'établir un rapport en vertu de la NIIF reconnaîtra un revenu, et exige que ces personnes fournissent aux utilisateurs d'états financiers des divulgations plus pertinentes et informatives. Cette norme remplace la NCI 18 « Produits des activités ordinaires », la NCI 11 « Contrats de construction », et plusieurs interprétations liées au revenu. L'application de la norme est obligatoire pour toute personne chargée d'établir des rapports en vertu de la NIIF, et elle s'applique à presque tous les contrats auprès de clients : les principales exceptions sont les baux, les instruments financiers et les contrats d'assurance. En juillet 2015, la CNCI a repoussé la date d'entrée en vigueur de la NIIF 15 au 1^{er} janvier 2018. L'adoption avant cette date est permise.

NIIF 16 Contrats de location

La NIIF 16 « Contrats de location » a été publiée le 13 janvier 2016 afin de remplacer la NCI 17 « Contrats de location ». Selon la nouvelle norme, les contrats de location doivent être inscrits au bilan des entreprises, augmentant ainsi la visibilité de leur actif et de leur passif. Selon la NIIF 16, les contrats de location ne sont plus classés comme étant des contrats de location simple ou des contrats de location-financement (pour le preneur, le client du bailleur) : ils sont tous considérés comme étant des contrats de location-financement. La norme prévoit une exemption facultative dans le cas des contrats de location à court terme (d'une durée inférieure à douze mois) et des contrats de location d'actifs ayant une faible valeur (p. ex., les ordinateurs personnels). La nouvelle norme entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2019. L'adoption avant cette date est permise (pourvu que la NIIF 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », qui a été publiée récemment, ait aussi été adoptée).

6.4 Plan d'emprunt

6.4.1 Autorisation d'emprunter

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

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

Conformément aux paragraphes 20 (3) de la *Loi sur la Monnaie royale* et 127 (3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la MRC est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Le plan d'emprunt qui sera soumis à l'approbation du ministre des Finances est décrit aux sections 6.4.2 et 6.4.3.

6.4.2 Emprunts à court terme en 2016

La MRC prévoit effectuer des emprunts à court terme minimales en 2016, si elle emprunte. La MRC doit toutefois avoir accès à des dispositifs de financement à court terme pour répondre aux exigences du fonds de roulement et pour réduire les risques de découvert découlant de prévisions de trésorerie incorrectes et de retards dans la réception de paiements importants provenant de ses clients. Le montant des emprunts à court terme non remboursés ne dépassera en aucun moment les 25 millions de dollars (en dollars canadiens ou l'équivalent en \$US).

6.4.3 Emprunts à long terme en 2016

Aucun emprunt à long terme ne sera contracté en 2016.

6.4.4 Total des emprunts – Nouveaux et en cours

Les emprunts à court terme reflètent les découverts bancaires en dollars américains en 2013, en 2014 et à ce jour en 2015, et les prévisions pour l'année 2016 et les années suivantes tiennent compte d'un recours minimal aux dispositifs de financement à court terme.

6.5 Budget d'immobilisations 2016 et plan des dépenses en immobilisations 2017-2020

Budget d'immobilisations 2016 et plan des dépenses en immobilisations 2017-2020

Le budget d'immobilisations 2016 et le plan des dépenses en immobilisations 2017-2020 représentent les investissements requis pour maintenir la fiabilité, la flexibilité et la capacité de nos équipements, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des employés et protéger l'environnement. Des investissements importants sont prévus en matière d'équipement, d'installations et de technologies, lesquels protégeront la productivité et le service à la clientèle de la MRC, et amélioreront les possibilités de croissance.

La MRC gère la totalité de son budget d'immobilisations et étant donné la nature de ses projets d'immobilisations et la détermination des priorités en matière d'immobilisations pour l'année en cours, il est possible que les dépenses par catégorie d'actif varient par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2016 et le plan des dépenses en immobilisations 2017-2020.

En 2015, la gouvernance des investissements en immobilisations au sein de la MRC a été améliorée grâce à la mise sur pied d'un comité de gouvernance des investissements en immobilisations et d'un groupe de travail sur les immobilisations. Cette structure a été mise en place afin d'assurer des investissements efficaces en immobilisations dans des secteurs qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs généraux et financiers. Elle permet également d'assurer que notre modèle d'affectation des immobilisations génère une valeur pour nos intervenants. Parmi les principaux éléments de gouvernance, on compte la prise de décision en fonction d'analyses de rentabilisation, la transparence et l'harmonisation, le suivi des progrès, le suivi après la mise en œuvre, la communication, le respect des échéanciers, les outils et les processus.

Les principales responsabilités du comité de gouvernance des investissements en immobilisations comprennent la gestion de l'élaboration du plan d'investissement en immobilisations et du budget d'immobilisations annuel, l'approbation des analyses de rentabilisation et la réaffectation de fonds au besoin.

Avant d'aller de l'avant, les projets d'immobilisations importants seront évalués et analysés attentivement au moyen d'analyses de rentabilisation solides qui appuient les projets. Ces analyses seront présentées aux fins d'approbation au Conseil d'administration, afin d'assurer que

les projets importants répondent aux objectifs de rendement et de récupération des investissements prévus. Les projets liés à la santé et à la sécurité seront traités en priorité.

Le montant des immobilisations en 2016 est supérieur à celui des prochaines années en raison des éléments reportés datant de 2015. Notons que les dépenses prévues en immobilisations pour l'année 2015 s'élèvent à 17,4 millions de dollars, soit 15,6 millions de dollars de moins que le montant de 33 millions de dollars prévu au budget de 2015.

Budget d'immobilisations 2016 et
Plan des dépenses en immobilisations 2017-2020
(en millions de dollars)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Total</i> | 26,4 | 21,0 | 20,2 | 19,5 | 19,4 |

6.6. Tableaux financiers

La capacité de la MRC à générer une marge 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.

6.6.1 État consolidé du résultat global

Chiffres réels pour 2014 et prévisions sur six ans jusqu'en 2020

(en millions de dollars)

| | Réels 2014 | Prévisions 2015 | Prévisions 2016 | Prévisions 2017 | Prévisions 2018 | Prévisions 2019 | Prévisions 2020 |
|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Produit des activités | 2 443,4 | 2 977,4 | 2 256,8 | 2 283,5 | 2 295,5 | 2 314,5 | 2 335,9 |
| Charges d'exploitation | 2 387,3 | 2 915,2 | 2 201,8 | 2 223,1 | 2 226,4 | 2 238,9 | 2 253,4 |
| Dépréciation | | 65,5 | | | | | |
| Profit (perte) avant impôts | 56,1 | -3,3 | 55,0 | 60,4 | 69,1 | 75,6 | 82,5 |
| Impôts sur le résultat | 14,8 | -0,5 | 13,7 | 15,0 | 17,3 | 18,9 | 20,6 |
| Profit (perte) | 41,3 | -2,8 | 41,3 | 45,4 | 51,8 | 56,7 | 61,9 |
| Autres éléments du résultat global (pertes), net d'impôts | -0,6 | -4,7 | 6,8 | - | - | - | - |
| Profit (perte) global total | 40,7 | -7,5 | 48,1 | 45,4 | 51,8 | 56,7 | 61,9 |

6.6.2 État consolidé des variations des capitaux propres

Chiffres réels pour 2014 et prévisions sur six ans jusqu'en 2020 (en millions de dollars)

| | Capital- actions | Résultats non distribués | Cumul des autres éléments du résultat global* | Total |
|----------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|
| Solde, en début d'exercice 2014 | 40,0 | 264,9 | -1,8 | 303,1 |
| Résultat de l'exercice | | 41,3 | | 41,3 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | -0,8 | 0,2 | -0,6 |
| Dividende** | | -10,0 | | -10,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2014 | 40,0 | 295,4 | -1,6 | 333,8 |
| Solde, en début d'exercice 2015 | 40,0 | 295,4 | -1,6 | 333,8 |
| Résultat de l'exercice | | -2,8 | | -2,8 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | 0,5 | -5,2 | -4,7 |
| Dividende** | | -53,0 | | -53,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2015 | 40,0 | 240,1 | -6,8 | 273,3 |
| Solde, en début d'exercice 2016 | 40,0 | 240,1 | -6,8 | 273,3 |
| Résultat de l'exercice | | 41,3 | | 41,3 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | | 6,8 | 6,8 |
| Dividende** | | -31,0 | | -31,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2016 | 40,0 | 250,4 | | 290,4 |
| Solde, en début d'exercice 2017 | 40,0 | 250,4 | | 290,4 |
| Résultat de l'exercice | | 45,4 | | 45,4 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | | | |
| Dividende** | | -15,0 | | -15,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2017 | 40,0 | 280,8 | | 320,8 |
| Solde, en début d'exercice 2018 | 40,0 | 280,8 | | 320,8 |
| Résultat de l'exercice | | 51,8 | | 51,8 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | | | |
| Dividende** | | -102,0 | | -102,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2018 | 40,0 | 230,6 | | 270,6 |
| Solde, en début d'exercice 2019 | 40,0 | 230,6 | | 270,6 |
| Résultat de l'exercice | | 56,7 | | 56,7 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | | | |
| Dividende** | | -15,0 | | -15,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2019 | 40,0 | 272,3 | | 312,3 |
| Solde, en début d'exercice 2020 | 40,0 | 272,3 | | 312,3 |
| Résultat de l'exercice | | 61,9 | | 61,9 |
| Autres éléments du résultat global (pertes) | | | | |
| Dividende** | | -101,0 | | -101,0 |
| Solde, en fin d'exercice 2020 | 40,0 | 233,2 | | 273,2 |

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

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

6.6.3 État consolidé de la situation financière
Chiffres réels pour 2014 et prévisions sur six ans jusqu'en 2020
(en millions de dollars)

| | Réels 2014 | Prévisions 2015 | Prévisions 2016 | Prévisions 2017 | Prévisions 2018 | Prévisions 2019 | Prévisions 2020 |
|------------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Actif | | | | | | | |
| Actifs courants | | | | | | | |
| Trésorerie | 104,2 | 140,8 | 144,6 | 171,3 | 119,2 | 164,9 | 130,9 |
| Créances | 27,4 | 24,5 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| Créances payées d'avance et autres | 11,1 | 9,2 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 |
| Stocks | 89,0 | 79,9 | 80,0 | 80,0 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| | 231,7 | 254,4 | 258,6 | 285,3 | 233,2 | 278,9 | 244,9 |
| Immeuble de placement | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Immobilisations corporelles | 409,0 | 407,4 | 429,0 | 445,5 | 461,7 | 477,9 | 494,2 |
| Amortissement cumulé | -167,3 | -236,9 | -256,5 | -276,7 | -297,1 | -318,1 | -339,7 |
| Immobilisations incorporelles et autres | 17,5 | 15,2 | 16,1 | 16,0 | 14,6 | 12,4 | 9,6 |
| | 259,4 | 185,9 | 188,8 | 185,0 | 179,4 | 172,4 | 164,3 |
| Total de l'actif | 491,1 | 440,3 | 447,4 | 470,3 | 412,6 | 451,3 | 409,2 |
| Passif et capitaux propres | | | | | | | |
| Passif | | | | | | | |
| Passif courant | | | | | | | |
| Fournisseurs, charges à payer et autres | 83,4 | 112,6 | 110,0 | 110,0 | 110,0 | 110,0 | 110,0 |
| Emprunts | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Produits différés | 1,2 | 9,4 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 |
| | 92,1 | 129,5 | 126,5 | 126,5 | 122,0 | 122,0 | 122,0 |
| Emprunts et autres dettes | 36,4 | 27,0 | 19,5 | 12,0 | 9,0 | 6,0 | 3,0 |
| Passifs d'impôts différés | 18,2 | - | - | - | - | - | - |
| Avantages sociaux | 10,6 | 10,5 | 11,0 | 11,0 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| | 65,2 | 37,5 | 30,5 | 23,0 | 20,0 | 17,0 | 14,0 |
| Capitaux propres | | | | | | | |
| Capital-actions | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Résultats non distribués | 295,4 | 240,1 | 250,4 | 280,8 | 230,6 | 272,3 | 233,2 |
| Cumul des autres éléments du résultat global | -1,6 | -6,8 | - | - | - | - | - |
| | 333,8 | 273,3 | 290,4 | 320,8 | 270,6 | 312,3 | 273,2 |
| Total du passif et des capitaux propres | 491,1 | 440,3 | 447,4 | 470,3 | 412,6 | 451,3 | 409,2 |

6.6.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie
Chiffres réels pour 2014 et prévisions sur six ans jusqu'en 2020
(en millions de dollars)

| | Réels 2014 | Prévisions 2015 | Prévisions 2016 | Prévisions 2017 | Prévisions 2018 | Prévisions 2019 | Prévisions 2020 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles | | | | | | | |
| Entrées de trésorerie – clients / produit net de contrats dérivés | 1 845,5 | 2 987,3 | 2 256,0 | 2 283,5 | 2 295,5 | 2 314,5 | 2 335,9 |
| Sorties de trésorerie – fournisseurs et employés | -1 739,5 | -2 855,0 | -2 173,1 | -2 198,0 | -2 200,6 | -2 212,6 | -2 226,1 |
| Intérêts versés | -1,1 | -0,9 | -0,8 | -0,6 | -0,4 | -0,2 | -0,2 |
| Impôts sur le résultat versés | -16,9 | -17,7 | -13,8 | -15,1 | -17,3 | -18,9 | -20,6 |
| | 88,0 | 113,7 | 63,8 | 69,8 | 77,2 | 82,8 | 89,0 |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | | | | | | | |
| Intérêts reçus | 0,5 | 0,8 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et autres | -30,3 | -17,4 | -26,4 | -21,0 | -20,2 | -19,5 | -19,4 |
| | -29,8 | -16,6 | -26,0 | -20,6 | -19,8 | -19,1 | -19,0 |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | | | | | | | |
| Dividende versé* | -10,0 | -53,0 | -31,0 | -15,0 | -102,0 | -15,0 | -101,0 |
| Remboursement d'emprunts et autres dettes | -7,5 | -7,5 | -7,5 | -7,5 | -7,5 | -3,0 | -3,0 |
| | -17,5 | -60,5 | -38,5 | -22,5 | -109,5 | -18,0 | -104,0 |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie | 40,7 | 36,6 | 3,8 | 26,7 | -52,1 | 45,7 | -34,0 |
| Trésorerie au début de l'année | 63,2 | 104,2 | 140,8 | 144,6 | 171,3 | 119,2 | 164,9 |
| Effet des variations de taux de change sur la trésorerie détenue en monnaies étrangères | 0,3 | - | - | - | - | - | - |
| Trésorerie à la fin de l'année | 104,2 | 140,8 | 144,6 | 171,3 | 119,2 | 164,9 | 130,9 |

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

7. ANALYSE DE RISQUES ET DE VOLATILITÉ

7.1 Risques

La MRC gère activement les risques qui peuvent avoir une incidence sur ses activités. Pour la période de planification, les principaux risques suivants ont été mis en évidence.

Mandat et réglementation

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*. Tout changement aux objectifs de l'actionnaire ou aux lois régissant les activités de la MRC pourrait avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs établis au présent Plan d'entreprise.

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.

Concurrence concernant les produits et solutions de pièces de circulation

Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons constaté une augmentation de l'offre de la production de pièces de circulation étrangères, davantage de Monnaies se retrouvant dans l'arène mondiale du marché des pièces de circulation étrangères. L'augmentation de l'offre a contribué à la banalisation de ce marché au sein duquel le prix est devenu le principal élément différenciateur. Dans le cas d'une réduction des volumes, la MRC générerait activement les coûts liés aux ventes et aux activités pour faire en sorte que la Ligne commerciale n'enregistre aucune perte.

Concurrence dans les lignes commerciales utilisant des métaux précieux – Produits d'investissement et produits numismatiques

Les lignes commerciales utilisant des métaux précieux (produits d'investissement et produits numismatiques) sont exploitées dans un environnement concurrentiel, au sein duquel les mesures prises par les concurrents, par exemple les tactiques liées au choix des circuits, de l'approvisionnement et des licences, peuvent avoir une incidence sur la capacité de la MRC à atteindre ses objectifs commerciaux. La direction évalue régulièrement l'environnement concurrentiel et ajuste les stratégies et les tactiques commerciales au besoin.

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 les métaux communs 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.

Taux 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 à la rentabilité de la MRC à la suite d'une baisse des revenus tirés des produits d'investissement et d'une baisse des marges de profits sur les produits vendus dans la devise américaine.

Risque associé à l'environnement et à la santé et sécurité

Les opérations et activités commerciales de la MRC comportent des risques de toutes sortes sur les plans de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Toutes les initiatives de changement sont soumises à un processus d'examen structuré et à la supervision de la direction pour faire en sorte que les risques soient déterminés, évalués et gérés. Les initiatives d'orientation en matière de santé et sécurité, la formation continue, les programmes de bien-être et de prévention des dangers contribuent à atténuer ce risque. Outre l'évaluation et le traitement réguliers des risques environnementaux, la MRC vise à continuer de promouvoir la sensibilisation et les pratiques d'entreprise en matière d'environnement.

Métaux précieux – Sécurité physique et rapprochement

Comme les activités de la MRC comprennent la manipulation de pièces de monnaie et de métaux précieux, des pratiques exemplaires liées à la sécurité de l'actif matériel sont essentielles. La MRC améliore constamment son programme et ses outils de sécurité physique, ainsi que ses

pratiques internes d'atténuation des menaces.

La MRC a rehaussé ses mesures de contrôle visant les métaux précieux par l'amélioration de sa structure organisationnelle, la mise en place d'un système d'inventaire perpétuel unitaire et en dollars, et la mise en œuvre de recommandations d'experts externes en matière de processus d'affinage. À la suite de ces améliorations, le Conseil d'administration de la MRC a approuvé le changement suivant : réduire à deux fois par année la prise d'inventaire trimestrielle pour les métaux précieux, et ce, à compter de 2016.

Risques associés aux cybermenaces

Les cybermenaces et la sécurité des données d'entreprise présentent des risques pour toutes les organisations. La MRC a fait faire une évaluation à la mi-2015, suite à laquelle il a été recommandé de mettre l'accent sur la gestion de l'intervention en cas d'incidents, ainsi que sur la gouvernance de la cybersécurité en vue d'atteindre ses objectifs de sécurité, de vigilance et de résilience par rapport aux cyber-risques. Les ressources et l'attention nécessaires seront accordées pour l'atteinte de ces objectifs au cours des 12 à 18 prochains mois.

7.2 Analyse de volatilité

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.

Divers facteurs prouvent la volatilité de ces marchés :

Cours de l'or

- Entre 2005 et 2014, le cours de l'or est passé d'un plancher de 411 \$US en 2005 à un sommet de 1 895 \$US en 2011, soit une moyenne de 1 070 \$US échelonnée sur la période de 10 ans.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2015, le cours moyen de l'or s'établissait à 1 178 \$US, après avoir démarré l'année à 1 251 \$US et atteint un sommet de 1 295 \$US en janvier.

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 2009 et un plancher de 0,92 \$/1,00 \$US en 2007.
- Au moment de la rédaction du présent document en 2015, le dollar canadien s'établissait en moyenne à 1,25 \$/1,00 \$US par rapport aux prévisions de la MRC de 1,12 \$/1,00 \$US.

8. POLITIQUES GOUVERNANT LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

8.1 Gel des budgets de fonctionnement

Le mandat de la MRC est d'être financièrement autonome. La majorité des coûts de la MRC visent à réaliser des profits, et ceux-ci ont été considérables au cours des dernières années. En effet, depuis huit ans, la MRC :

- a atteint un résultat après impôts de plus de 380 millions de dollars, ce qui excède les résultats totaux des 38 années précédentes, soit depuis que la MRC est devenue une société d'État en 1969;
- a payé plus de 100 millions de dollars en impôts sur le résultat et versé 54 millions de dollars en dividendes, en plus d'un paiement de dividende spécial d'un montant de 43 millions de dollars qui sera versé en 2015.

Dans le Plan d'entreprise 2015-2019, la MRC a pris 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 gel des budgets de fonctionnement, il est important de signaler que la MRC est une société à vocation commerciale. Au cours des prochaines années, il est crucial que les activités de la MRC demeurent souples et qu'elle puisse s'adapter 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 commerciales que la MRC souhaite saisir.

8.2 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

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 MRC 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 efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Toutes les recommandations provenant du rapport d'examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada ont été acceptées. La majeure partie d'entre elles ont été appliquées d'ici fin 2015, et le reste sera appliqué d'ici la fin du deuxième trimestre 2017.

Le rapport d'examen spécial 2014 est affiché dans son intégralité dans le site Web de la MRC.