

Monnaie royale canadienne

Sommaire du Plan d'entreprise 2013-2017
et budget d'immobilisations 2013

Sommaire.....	3
1. Introduction	6
2. Contexte de planification.....	15
3. Gestion du rendement.....	29
4. Marketing et Communications	37
5. Recherche-développement.....	43
6. Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes.....	45
7. Ligne commerciale internationale	49
8. Ligne commerciale des produits numismatiques, des articles de collection et des médailles.....	51
9. Ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage.....	53
10. Autres divisions et sections de l'entreprise.....	55
11. RCMH – MRCF Inc.	63
12. Gestion financière.....	64
13. Budget des immobilisations de 2013 et plan des dépenses de 2014-2017	78

Sommaire

La Monnaie royale canadienne (MRC) est une société d'État commerciale qui produit des pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers en vue de réaliser des bénéfices. Elle exploite de plus des raffineries d'or et d'argent offrant une gamme complète de services, des installations d'entreposage et propose des reçus de transactions boursières sur métaux précieux. En 2011, 80 % de ses revenus étaient tirés de l'exportation.

La MRC est une entreprise qui exerce ses activités sur les marchés mondiaux des métaux – des marchés au caractère imprévisible. Le prix des métaux et les fluctuations du taux de change pouvant avoir une incidence considérable sur les résultats de la MRC. Celle-ci a recours à des programmes de couverture contre les fluctuations des devises et du cours des métaux pour protéger ses résultats à court terme. À long terme, les fluctuations des devises et du cours des métaux peuvent certainement avoir une incidence sur les résultats. La MRC s'attend à une modeste croissance économique (ponctuée de risques élevés), qui, combinée à un dollar canadien proche de la parité avec le dollar américain, continuera de soutenir ses objectifs en matière de rentabilité. La MRC continue d'investir dans des biens d'équipement, d'optimiser ses lignes de production, de prendre des mesures pour veiller à la santé et à la sécurité de ses employés et d'améliorer l'infrastructure informatique dans l'ensemble de l'entreprise.

Le mandat principal de la MRC est de produire et de gérer la distribution des pièces de circulation canadiennes et de conseiller le gouvernement du Canada sur toute question relative à la monnaie. Dans son Plan d'action économique 2012, le gouvernement a annoncé qu'il éliminerait la pièce de un cent du système monétaire canadien. La MRC entend travailler de concert avec les représentants du gouvernement dans le but de réaliser cet objectif. De plus, la MRC conçoit et produit des pièces de circulation spéciales dans le cadre de programmes commémoratifs pluriannuels, lesquelles présentent des motifs qui illustrent l'histoire du Canada. Outre la demande accrue pour les pièces de petite valeur nominale afin de faciliter l'arrondissement découlant de la décision d'éliminer la pièce de un cent, aucun changement important n'est prévu dans la demande nationale en pièces pour la période visée par la planification. La demande nationale et internationale en pièces fabriquées avec le procédé breveté de placage multicouche de l'acier sera comblée grâce au renouvellement des chaînes de placage des installations de Winnipeg de la MRC. Comme prévu, le programme de récupération des alliages de la MRC a ralenti considérablement, puisque la source totale de pièces en nickel massif diminue également au fil de la période visée par la planification.

La MRC conçoit et fabrique des pièces de circulation et des pièces numismatiques, des médailles, des médaillons et des jetons destinés aux marchés internationaux. Elle fait la promotion active de l'aspect économique du procédé breveté de placage multicouche auprès des gouvernements étrangers qui envisagent de convertir leurs pièces à ce format.

À l'étranger, la MRC mène ses activités dans un contexte de monnayage où la concurrence est féroce et où elle doit rivaliser avec des monnaies nationales ambitieuses. On prévoit que la combinaison de divers facteurs – notamment les programmes de marketing axés sur la plateforme de production et de marketing SM&RT (sécurité, modernité, résistance, technologie), la promotion des caractéristiques de pointe de la MRC, les services de gestion des pièces et le soutien, la technologie de placage multicouche, et la reprise économique mesurée dans les pays en développement (où l'activité économique peut accroître la demande en pièces) – continuera de fournir des conditions favorables pour que la MRC atteigne ses objectifs.

Frappées avec un motif à la feuille d'érable typiquement canadien, les pièces d'investissement de la MRC sont immédiatement reconnaissables dans le monde entier pour leur qualité inégalée. La MRC commercialise également certaines des plaquettes et des lingots ayant la valeur la plus élevée du monde sur le marché des investisseurs, ainsi que des produits en métaux précieux d'une grande pureté, comme des granules, destinés à des applications industrielles. Depuis 1911, la MRC affine et entrepose de l'or pour des mines et des banques centrales du monde entier. De nos jours, ses raffineries offrent une gamme de services qui va de l'affinage et du titrage jusqu'à l'entreposage sécurisé de l'or et de l'argent. Les efforts de marketing de la MRC seront axés sur le maintien et la promotion de la marque Feuille d'érable reconnue à l'échelle internationale. Compte tenu de la modeste croissance mondiale, la MRC s'attend à une atténuation modérée de l'instabilité géopolitique perçue et celle des marchés boursiers qui avaient entraîné une forte demande en produits de métaux précieux. Encouragée par le succès de son instrument de placement et d'entreposage, le reçu de transactions boursières (RTB) sur l'or, la MRC a l'intention d'élargir le programme de RTB – Or et de lancer les RTB – Argent durant la période visée par la planification, ce qui aidera à générer des revenus et à abaisser le coût de la location de l'or pour ses activités liées aux produits d'investissement et aux services d'affinage. Ces produits représentent des moyens sûrs, efficaces et pratiques d'investir directement dans les métaux précieux physiques.

La MRC produit des pièces numismatiques qui témoignent du patrimoine canadien, véhiculant la culture et la perfection artistique. Fabriquées principalement en métaux précieux, plusieurs pièces numismatiques de la MRC présentent des techniques spéciales comme des hologrammes, des images peintes et des cristaux enchâssés. Continuellement mise au défi par les cours historiquement élevés des métaux précieux, la MRC prendra autant que possible des mesures pour en minimiser l'incidence sur le volume et la

rentabilité. Les programmes de couverture, des hausses de prix ainsi que la mise en place de mesures coût-efficacité en fabrication sont des options qui pourraient être adoptées dans ce but.

Grâce à des investissements stratégiques en recherche-développement, la MRC continuera de tirer parti de l'innovation stratégique et de progresser dans le secteur du monnayage traditionnel.

Les stratégies énoncées ci-après constituent le fondement de l'orientation que suivra la direction. Ces stratégies sont évaluées continuellement par le Conseil d'administration et la haute direction, notamment à la réunion annuelle de planification stratégique, qui marque le début du processus d'élaboration du Plan d'entreprise.

La MRC, qui est passée d'une succursale de la Monnaie royale britannique à une entreprise gouvernementale couronnée de succès, maintient son engagement à renforcer sa position en tant que société d'État canadienne internationale poursuivant sur la voie du progrès.

1. Introduction

Le Plan d'entreprise 2013-2017 de la Monnaie royale canadienne a pour but d'aider l'entreprise à remplir son mandat au cours de la prochaine période visée par la planification quinquennale. Ce document trace de nouveau les grandes lignes de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise.

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

Changements importants par rapport au Plan d'entreprise 2012-2016

Les stratégies commerciales fondamentales de la MRC sont les mêmes que pour le Plan d'entreprise 2012-2016. Cependant, la MRC reconnaît que certains changements externes notables s'opèrent, notamment une croissance mondiale modeste (qui demeure marquée par la persistance d'un risque élevé dans la zone euro et par les défis budgétaires auxquels les États-Unis et le Japon sont confrontés). Ils incluent également une baisse des cours sur le marché des métaux précieux et métaux de base. La possibilité de risques dans les marchés financiers et les facteurs indiqués ci-dessus sont susceptibles de faire considérablement fluctuer les résultats de la MRC. La MRC prévoit une diminution de l'intérêt envers les pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent tandis que les perspectives économiques continuent progressivement de se stabiliser. Elle tient également pour acquis que le bénéfice net découlant du PRA sera moins élevé en raison de la baisse du cours du nickel.

En dépit de l'environnement externe, la MRC continue d'établir des relations, d'engager des capitaux et de poursuivre énergiquement ses objectifs. Tout porte à croire qu'elle continuera d'atteindre ses objectifs dans le contexte de la conjoncture mise à jour prévue au Plan d'entreprise 2013-2017.

Rôles et responsabilités

La MRC produit des pièces de circulation et des pièces hors circulation pour le Canada, gère le système de distribution de pièces à l'échelle nationale et conseille le ministre des Finances sur toute question relative à la monnaie. De plus, dans un but lucratif, elle produit et met en marché des produits d'investissement et des produits et services d'affinage connexes en plus de produire des pièces pour d'autres pays. Ce faisant, la MRC considère les piliers de sa marque, qui sont la fierté, la confiance et l'innovation, comme des principes directeurs. Il est clairement indiqué dans les lois qui régissent l'entreprise que celle-ci a pour mission la frappe de pièces en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer en outre des activités connexes. Cette mission fondamentale, qui a façonné l'historique de la MRC, est reflétée dans toutes les stratégies décrites dans le Plan d'entreprise 2013-2017.

Vision

Être la meilleure Monnaie du monde.

Mission

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

Valeurs

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

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

Profil d'entreprise et gouvernance

Pouvoirs

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, soit de frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes.

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

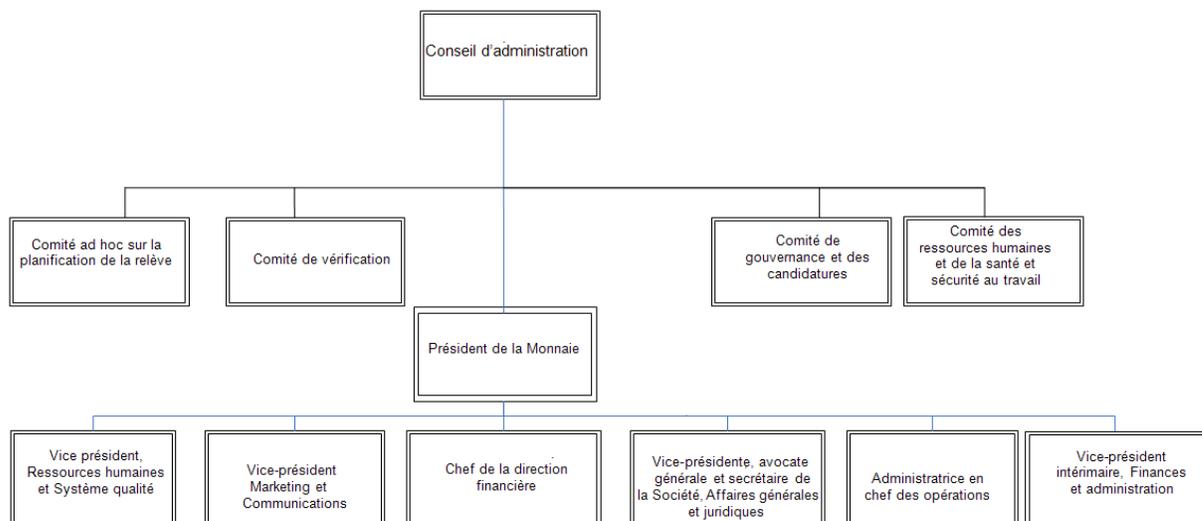
- assurer la constitution, la dissolution ou à la fusion de filiales et en acquérir ou aliéner les actions;
- acquérir et aliéner, par tout moyen, des droits sur une entité;
- prendre toute mesure accessoire ou utile à l'exercice de ses pouvoirs à l'égard :
 - des pièces de monnaie canadiennes,
 - des 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 de métal en tout ou en partie.

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

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

Gouvernance

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



Le Conseil d’administration

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

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

Réunions du Conseil d'administration

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

Les réunions du Conseil ont lieu après les réunions des comités, afin de réduire les coûts et les temps de déplacement. En plus des réunions ordinaires, une fois par année, au début du cycle de planification de l'entreprise, le Conseil tient une réunion de planification de deux jours avec plus de 50 membres de la haute direction et gestionnaires intermédiaires afin de mener une discussion franche et ouverte sur l'avenir de la MRC. Les réunions ont lieu à Ottawa et à l'extérieur de la région de la capitale nationale; elles sont parfois jumelées au lancement d'une pièce ou à un autre événement afin de donner l'occasion aux membres du Conseil de rencontrer les collectionneurs et d'autres intervenants locaux. Une fois par année, le Conseil se rencontre à Winnipeg. Des événements ou des réunions avec les employés sont généralement organisés dans les installations d'Ottawa et de Winnipeg. Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une discussion à huis clos. Le président de la MRC, qui est aussi un administrateur, participe à ces séances sauf quand elles ont trait à son rendement, à son évaluation ou à sa rémunération. Si le président et la secrétaire de la Société ne sont pas présents à une séance à huis clos, le président du Conseil leur en rend compte, au besoin.

Comités permanents du Conseil

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

Le **Comité de vérification** supervise tous les aspects concrets des opérations financières de la MRC. Il évalue notamment le rendement financier de la Société au regard du Plan

d'entreprise; il surveille et supervise les risques commerciaux conformément à son cadre de gestion du risque; il formule des recommandations au Conseil relativement à des mesures précises à prendre. Le Comité de vérification analyse les résultats des vérifications internes et externes ainsi que des examens spéciaux périodiques. Le prochain examen spécial aura lieu en 2013 et le rapport au Comité de vérification et au Conseil d'administration est prévu en 2014. Le Comité gère la relation avec le vérificateur externe de la MRC, à savoir le vérificateur général du Canada, lequel est invité à toutes les réunions du Comité. Le directeur de la vérification interne relève directement du Comité; il réalise des missions conformes aux priorités établies dans le plan de vérification du risque du vérificateur interne.

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

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail conseille les membres du Conseil sur les politiques et les pratiques en ressources humaines, notamment le recrutement, la formation et le perfectionnement professionnel, la mobilisation des employés, les politiques de rémunération et les questions liées aux relations de travail. Il recommande au Conseil les objectifs et buts annuels du président de la MRC en matière de rendement et évalue son rendement à cet égard. Le Comité supervise également les politiques, les programmes, les pratiques, les procédures et le rendement de la société d'État en matière de santé et de sécurité au travail. Depuis l'an dernier, le Comité suit une pratique qui consiste à intégrer à ses réunions une discussion à huis clos, ce qui permet aux membres du Comité de discuter de diverses questions avant le début et à la fin de la réunion.

Comités *ad hoc*

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

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

Formation et évaluation des membres du Conseil

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

Le Conseil d'administration continue d'améliorer ses processus et sa façon d'évaluer son rendement. À la suite de modifications apportées en 2010, le Conseil a décidé de réintroduire la conduite d'une auto-évaluation annuelle de son rendement. Les auto-évaluations du Comité peuvent être effectuées une fois tous les deux ans, en tenant compte des situations ou des événements courants pouvant justifier le besoin de procéder à une évaluation spéciale durant une année où cela n'était pas prévu, afin de répondre à certains problèmes ou préoccupations. Les résultats des évaluations sont abordés lors des réunions de comité et (ou) du Conseil et un plan d'action est établi, s'il y a lieu, pour régler les problèmes.

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

Communications avec les intervenants et activités de sensibilisation

La MRC a recours à tout un éventail de méthodes pour promouvoir les valeurs de la transparence, de la reddition de comptes et de l'accessibilité; pour communiquer son

mandat, sa vision et ses activités; pour obtenir les commentaires des citoyens et des intervenants et pour solliciter la participation des intervenants à la prise de décisions.

Elle atteint ces objectifs par divers moyens, notamment :

- Rencontrer tous les ans ses marchands et distributeurs de produits numismatiques et d'investissement ainsi que ses représentants et partenaires étrangers, pour les informer des produits et activités de la MRC et obtenir leurs commentaires et leur opinion qui aideront à élaborer les stratégies de produits et de marketing de la MRC.
- Présider des réunions trimestrielles du Comité national des pièces, composé de représentants d'institutions financières canadiennes, d'entreprises de transport blindé et de l'Association des banquiers canadiens. La MRC collabore avec ces intervenants et, ensemble, ils veillent à ce que la demande en pièces de circulation soit comblée et que les préoccupations des parties concernées soient prises en considération au moment de mettre au point de nouvelles technologies.
- Participer aux foires commerciales de l'Association royale de numismatique du Canada et de l'American Numismatic Association, aux événements numismatiques de la World Money Fair et à la Conférence des directeurs de Monnaies à laquelle participent bon nombre de clients, de marchands et de distributeurs de la MRC.
- Inviter le public à assister au lancement des pièces de circulation de la MRC et aux assemblées annuelles publiques.
- Solliciter régulièrement les commentaires des clients et du public au moyen de sondages annuels sur la satisfaction des clients, de groupes de discussion et de recherches sur l'opinion publique, notamment des suggestions de thèmes pour les pièces dans le cadre des activités régulières d'étude du marché de la MRC.
- Proposer des mécanismes de rétroaction par l'intermédiaire du site Web de la MRC et du centre d'appels (sans frais), pour les demandes générales du public.

Pour prendre contact avec les intervenants et les collectionneurs locaux, la MRC a tenu sa troisième assemblée publique annuelle le 19 juillet 2012 à Calgary.

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

Comités généraux

Dirigé par le président de la MRC, le **Comité exécutif** examine les stratégies de l'entreprise, les analyses de rentabilisation et les politiques générales; il évalue également d'autres questions liées à l'exploitation. Le Comité se compose des vice-présidents, des dirigeants des quatre lignes commerciales, du directeur de la vérification interne ainsi que d'autres directeurs représentant différentes divisions. Les réunions sont tenues régulièrement afin d'examiner et d'approuver les propositions qui sont transmises au Conseil ou à ses comités.

Le président et les vice-présidents se rencontrent régulièrement pour parler des affaires opérationnelles importantes et celles de nature délicate.

2. Contexte de planification

Au cours de la période visée par la planification, et plus particulièrement à court terme, la MRC prévoit que l'environnement externe sera principalement influencé par une croissance modérée des principales économies avancées et un maintien de la vigueur des économies émergentes les plus importantes. La croissance mondiale devrait atteindre 3,3 % en moyenne en 2013. La crise financière qui sévit en Europe, aux États-Unis et au Japon continue de constituer des risques importants pour les perspectives économiques. La MRC prévoit une baisse des prix de l'or et de l'argent ainsi que des prix des métaux de base, de même qu'un dollar canadien proche de la parité avec le dollar américain. L'entreprise met en œuvre nombre d'initiatives. Or, celles qui sont désignées dans le Plan d'entreprise 2013-2017 comme soutien essentiel aux objectifs stratégiques sont considérées comme les plus importantes. La progression de ces initiatives est continuellement évaluée pendant la période visée par la planification. Les besoins en ressources de la MRC correspondent aux prévisions d'activité commerciale énoncées dans le présent plan et sont conformes aux objectifs de durabilité de la MRC. Il s'agit notamment des besoins en biens, en personnel, en équipement et en structure de soutien.

Environnement externe de l'entreprise ¹

L'économie canadienne – prévisions pour 2012-2013

On prévoit que l'économie canadienne connaîtra une croissance de 2,1 % en 2012 et de 2,0 % en 2013. L'inflation devrait s'établir à 1,6 % en 2012 et à 2,0 % en 2013.

En moyenne, le dollar canadien s'est établi à 1,00 \$US en 2012. En 2013, la MRC utilise un taux de change moyen prévu de 0,98 \$ \$CAN pour 1,00 \$US.

L'économie américaine – prévisions pour 2012-2013

Les experts prévoient une croissance de 2,1 % de l'économie américaine en 2012, et de 2,0 % en 2013. L'inflation devrait s'établir à 2 % en 2012 et à 1,8 % en 2013.

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

Perspectives économiques à l'échelle internationale – prévisions pour 2012-2013

L'économie mondiale devrait croître de 3,1 % en 2012 et de 3,3 % en 2013. Les marchés émergents et les pays en développement vont profiter d'une croissance positive, avec des taux de croissance prévus de 5,3 % en 2012 et de 5,6 % en 2013.

De nouveau, la Chine devrait afficher la plus forte croissance en 2012 à un rythme de 7,8 % en 2012 et de 8,1 % en 2013. L'Inde devrait atteindre des taux de croissance de 5,3 % et de 6,2 % en 2012 et en 2013.

On prévoit une expansion de l'économie du Japon de l'ordre de 2,2 % en 2012, suivie d'une croissance de 1,2 % en 2013. Quant à l'Europe, une contraction de -0,5 % est prévue en 2012, suivie d'une croissance de 0,2 % en 2013.

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

Pour 2013, on prévoit que les cours de l'or et de l'argent seront plus bas que les cours prévus en 2012.

	2013	2013	2012	2012
	\$US	\$CAN	\$US	\$CAN
Or (l'once)	1 690,00 \$	1 656,20 \$	1 800,00 \$	1 746,00 \$
Argent (l'once)	31,00 \$	30,38 \$	40,00 \$	38,80 \$

Tendances du prix des métaux de base

En 2013, on prévoit une diminution du prix des métaux de base, en dollars américains et canadiens.

	2013	2013	2012	2012
	\$US	\$CAN	\$US	\$CAN
Nickel (le kilo)	15,85 \$	15,53 \$	25,00 \$	24,25 \$
Cuivre (le kilo)	7,60 \$	7,45 \$	10,00 \$	9,70 \$
Zinc (le kilo)	1,81 \$	1,77 \$	2,50 \$	2,43 \$
Acier (le kilo)	1,25 \$	1,23 \$	1,42 \$	1,38 \$

Facteurs de planification pour la MRC

En tant que fabricant de pièces et affineur de métaux précieux, la MRC évolue sur les marchés monétaires et des produits de base instables et elle est consciente que les changements dans les facteurs externes peuvent avoir une incidence sur la marge bénéficiaire brute de chacune de ses lignes commerciales. L'évaluation de ces facteurs permet à la MRC d'évaluer leurs répercussions. Pour l'élaboration de son Plan d'entreprise 2013-2017, la MRC consulte diverses sources dans les secteurs public et privé afin de broser un tableau du marché, puis elle choisit un point logique dans la plage de possibilités obtenue, qui est considéré plus comme des hypothèses que des prévisions.

Divers facteurs prouvent la volatilité de ces marchés :

Cours de l'or

- Entre 2002 et 2011, le prix de l'or est passé de son point le plus bas, soit 277 \$US en 2002, à un sommet de 1 895 \$US en 2011, soit une moyenne de 746 \$US échelonnée sur la période de 10 ans.
- Au moment de la rédaction du présent plan en 2012, le prix moyen de l'or s'établit à 1 660 \$US, après avoir atteint un sommet de 1 790 \$US en octobre puis un cours plancher de 1 540 \$US en mai.

Taux de change

- De 2002 à 2011, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 1,19 \$/1,00 \$US, atteignant un sommet de 1,61 \$/1,00 \$US en 2002 et un plancher de 0,92 \$/1,00 \$US en 2007.
- Au moment de la rédaction du présent plan en 2012, le dollar canadien s'est établi en moyenne à 1,00 \$/1,00 \$US par rapport aux prévisions de la MRC de 0,97 \$/1,00 \$US.

Cours de l'or : baisse de 6 %/ cours de l'argent : baisse de 22 % par rapport au Plan d'entreprise 2012-2016

Dans le Plan d'entreprise 2013-2017, la MRC prévoit que les cours de l'or et de l'argent diminueront par rapport aux cours prévus dans le Plan d'entreprise 2012-2016.

Les pièces Feuille d'érable en or sont vendues en dollars US. Toute augmentation ou diminution du cours de l'or par rapport aux cours prévus aura des répercussions sur les primes d'émission. Cette tendance pourra être compensée si le dollar américain prend de la force par rapport aux prévisions budgétaires. Les pièces Feuilles d'érable en argent sont vendues en dollars US à un prix fixe plutôt qu'à un pourcentage du prix du métal. Donc, les bénéfices sur les Feuilles d'érable en argent ne sont pas influencés par le prix des métaux en dollars US, mais ils seront plus élevés en raison d'une hypothèse de planification mise à jour relative au renforcement du dollar américain de 0,98 \$CAN / 1,0 \$US.

Le déclin de la valeur 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 atténue cet effet. Bien qu'ils aient baissé, les cours historiquement élevés des métaux précieux sont toutefois favorables à l'exploitation minière et stimulent la demande en affinage de matériaux de rebut, favorisant la bonne santé du secteur.

Tous les ans, la MRC se dote de couvertures pour garantir les volumes d'or et d'argent de la ligne commerciale des produits numismatiques, un des éléments clés du coût des produits vendus. Bien que les positions faisant l'objet de couvertures permettent de garantir le prix des matériaux à court terme, la possibilité que la hausse historique des coûts des intrants des métaux précieux – comme celle observée depuis 2006 – se poursuive à long terme pourrait également engendrer une diminution de la marge bénéficiaire brute de la MRC. Pour atténuer les conséquences d'une telle situation, la MRC transmettra la hausse des coûts à sa clientèle, dans la mesure du possible, ce qui pourrait avoir des répercussions sur le volume de ventes.

Prix des métaux communs

Prix des métaux non ferreux baisse de 24 à 37 % par rapport au Plan d'entreprise 2012-2016

Prix de l'acier en bandes : baisse de 12 % par rapport au Plan d'entreprise 2012-2016

Dans le Plan d'entreprise 2013-2017, la MRC prévoit :

- **Métaux non ferreux**
 - Les prix du nickel diminueront d'environ 37 %.
 - Les prix du cuivre diminueront d'environ 24 %.
 - Les prix du zinc diminueront d'environ 28 %.
- **Métaux ferreux**
 - Les prix de l'acier en bandes diminueront de 12 %.

La diminution des prix du nickel et du cuivre se répercute à la baisse sur les revenus tirés du programme de récupération des alliages (PRA). L'effet est toutefois atténué par l'affaiblissement du dollar canadien. Le passage de la composition des pièces de 1 \$ et de 2 \$ à l'acier plaqué multicouche en 2012 est arrivé juste à temps pour concrétiser la réduction des coûts de monnayage, compte tenu de l'écart de prix continuels entre le nickel et l'acier et des revenus accrus tirés du PRA.

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

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

Dollar canadien – en baisse par rapport au Plan d'entreprise 2012-2016

Dans le Plan d'entreprise 2013-2017, la MRC prévoit que le dollar canadien s'établira à 0,98 \$ – une prévision inférieure à celle 0,97 \$ du Plan d'entreprise 2012-2016.

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

Incidence négative

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

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

Incidence positive

Comme le prix des métaux est exprimé en dollars US, les achats d'intrants pour le monnayage sont plus onéreux en devises canadiennes lorsque le cours du dollar canadien est faible.

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

Perspective de l'économie canadienne et internationale – une reprise modérée associée à un risque élevé

Dans le Plan d'entreprise 2013-2017, la MRC prévoit :

- une croissance économique de 2,0 % au Canada comparativement à 2,6 % dans le Plan d'entreprise 2012-2016;
- une croissance économique de 2,0 % aux États-Unis, comparativement à 3,2 % dans le Plan d'entreprise 2012-2016;
- la croissance économique en Europe devrait s'établir à 0,2 %, par rapport à 1,6 % dans le Plan d'entreprise 2012-2016;
- celle des marchés émergents devrait s'établir à 5,6 % par rapport à 6,4 % dans le Plan d'entreprise 2012-2016.

Le Canada poursuivra sa croissance modeste en 2012; la situation offre des conditions adéquates pour la ligne commerciale des produits numismatiques, dont les produits se classent dans la catégorie des achats discrétionnaires. La modeste reprise aux États-Unis soutiendra la ligne commerciale des produits numismatiques, des articles de collection et des médailles, mais la perspective est plus faible pour le marché européen de taille plus modeste.

Au fur et à mesure que la modeste croissance mondiale se poursuivra, on prévoit que les investisseurs seront moins enclins à acheter des produits d'investissement et que les détenteurs de ces produits voudront les transformer en effets sur papier. La MRC a constaté au cours des dernières années surtout, la forte relation entre l'augmentation de ses volumes de vente de produits d'investissement et l'incertitude économique. Une stabilité économique à plus long terme pourrait entraîner une baisse de la demande pour les avoirs en métaux. La vente par les investisseurs de leurs Feuilles d'érable en or et Feuilles d'érable en argent aurait une incidence à la baisse directe sur la demande en pièces d'investissement nouvellement frappées.

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

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

En 2011, la MRC a enregistré les revenus les plus élevés de son histoire et a inscrit une huitième année consécutive de rentabilité. La vision de la MRC est d'**être la meilleure Monnaie du monde**. Il s'agit en fait d'une philosophie d'entreprise qui est à la source de toutes ses opérations et activités et qui s'appuie sur quatre grands objectifs stratégiques.

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

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

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

Le quatrième et dernier objectif stratégique de la MRC consiste à *mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale de l'entreprise*. Une telle

ambition révèle le désir de la MRC de mettre l'accent, en tant que société d'État commerciale du gouvernement du Canada, sur ses obligations à l'endroit de son actionnaire et de la société canadienne.

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

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

Le contexte d'affaires de la MRC est assujéti aux forces de la concurrence, à la conjoncture économique et l'instabilité des marchés financiers et de produits de base. Les marchés diversifiés dans lesquels évoluent les lignes commerciales de la MRC présentent différents risques liés au futur rendement. La MRC a mis en œuvre un programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) afin de contrer les risques liés à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un comité de GRE formé de membres de la direction exerce une surveillance sur la GRE, laquelle continue d'être intégrée progressivement aux processus de gestion de la MRC. Les renseignements liés aux risques importants sont communiqués au Conseil d'administration et font l'objet de discussions. Les points suivants décrivent brièvement un certain nombre de risques susceptibles d'avoir des répercussions sur les résultats, les activités et les objectifs de la MRC.

Prix des métaux précieux et de base

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

Concurrence

La ligne commerciale des produits d'investissement et des services d'affinage, la ligne commerciale des produits numismatiques et la ligne commerciale internationale fonctionnent dans des contextes concurrentiels. Il y a un risque que les activités de la concurrence aient des répercussions sur la capacité de la MRC à réaliser ses objectifs. La direction évalue régulièrement le contexte concurrentiel et ajuste les stratégies et les tactiques commerciales si nécessaire. L'investissement dans la recherche-développement, la priorisation de l'approvisionnement stratégique et les relations commerciales ainsi que l'expansion des offres de produits novatrices sont autant de facteurs qui contribuent à la gestion de la menace concurrentielle.

Demande en pièces canadiennes

Au cours des dernières années, la tendance a été stable en ce qui concerne la demande annuelle en pièces de circulation canadiennes. La demande de production future pourrait être influencée par le recours aux modes de paiement électronique, l'utilisation accrue du programme de recyclage de la MRC ainsi que par tout changement apporté à la structure des valeurs nominales. La MRC tente de contrer ces risques en demeurant axée sur l'efficacité et l'efficacité des activités liées à la production et à la distribution des pièces. La direction continue de surveiller la demande en pièces canadiennes afin d'ajuster la production et la capacité en conséquence. Étant donné que l'usine de Winnipeg produit également des pièces pour la ligne commerciale internationale, sa capacité supplémentaire représente une occasion de chercher à accroître les ventes de pièces étrangères.

Économie

La conjoncture économique mondiale pourrait limiter l'exécution de la stratégie de la MRC ou encore offrir des occasions temporaires pouvant être exploitées. Ce risque fera l'objet d'une surveillance et d'une évaluation relatives au niveau de risque inhérent aux plans et aux prévisions. Plus particulièrement, la conjoncture économique mondiale pourrait compromettre l'exploitation de débouchés dans les marchés du monnayage et des produits d'investissement. Les tendances économiques seront évaluées au besoin, ce qui inclura l'évaluation des répercussions possibles et la détermination des mesures correctives à prendre.

Demande en pièces étrangères

La MRC a adopté une stratégie dynamique visant à accroître sa part du marché des pièces étrangères. La capacité de placage actuelle étant limitée par rapport aux possibilités prévues sur le marché des pièces étrangères, la MRC investit actuellement dans son usine de placage. Il y a un risque que la demande en pièces étrangères ne se concrétise pas comme prévu. Grâce aux ressources de ventes ciblées, aux améliorations continues apportées à la technologie et aux produits ainsi qu'à l'investissement dans le Centre d'excellence en recherche-développement, tout porte à croire que la MRC réussira à contrer ce risque.

Risque de change

La MRC est aussi exposée au risque de change, compte tenu du fait qu'une importante part des revenus et des coûts est libellée en devises étrangères. Afin d'atténuer ce risque, la MRC utilise une couverture naturelle contre les risques de change et des couvertures au moyen d'instruments financiers. Les couvertures contre les risques de change aident à gérer la volatilité liée aux opérations de change; cependant, la tendance à plus long terme des devises peut avoir une incidence sur les résultats.

Santé, sécurité et environnement

Les opérations et activités commerciales de la MRC posent différents risques pour la santé, la sécurité et l'environnement. Les initiatives de changement sont soumises à un processus d'examen structuré pour faire en sorte que les risques sont déterminés, évalués et gérés dans toute l'entreprise. Les initiatives d'orientation sur la santé et la sécurité, la formation continue, les programmes de bien-être et de prévention des risques contribuent à atténuer ce risque, lequel fait également l'objet d'examens réguliers par des membres de la direction.

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. Comme les activités de la MRC comprennent la manipulation de pièces de monnaie et de métaux précieux, les pratiques liées à la sécurité de l'actif matériel et des ressources d'information font l'objet d'un examen et d'un maintien continus. Bien que les risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement ne puissent jamais être

éliminés, la MRC investit des ressources afin d'en assurer la gestion raisonnable et prudente.

Demande en produits d'investissement en métaux précieux

La demande en produits d'investissement en métaux précieux, y compris les produits d'investissement et les RTB, est largement déterminée par des forces du marché qui sont indépendantes de la volonté de la MRC. Ce risque est traité au moyen de la surveillance active de la conjoncture du marché afin d'harmoniser les opérations et la capacité de manière rapide et efficace. La diversification des activités de l'entreprise au-delà des produits d'investissement de base, les occasions de services d'entreposage des métaux précieux et l'entrée dans de nouveaux marchés, aide également à gérer ce risque.

Activités et processus de fabrication

Les activités de fabrication de la MRC sont gérées de manière à être efficaces, souples et fiables. Compte tenu des nombreuses initiatives de changement visant à investir dans de nouvelles technologies, à améliorer la capacité et à maintenir des normes de qualité élevées, il y a un risque que la MRC se heurte à des difficultés liées aux technologies, aux processus ou à l'accès aux ressources requises. Ce risque est toutefois réduit par la sélection et la planification prudentes des améliorations apportées aux immobilisations et par l'harmonisation des exigences en matière d'effectif grâce à l'investissement dans les ressources humaines appropriées. La MRC favorise également une culture d'amélioration continue et tire parti des relations avec les fournisseurs et les clients afin de contribuer à la gestion de ce risque.

Rendement des capitaux propres de l'actionnaire et rentabilité

La MRC est une société d'État à but lucratif et à vocation entièrement commerciale. Depuis sa constitution en 1969 jusqu'en 2011, elle a réalisé des profits de 410 millions de dollars et versé 46 % de ceux-ci au gouvernement du Canada.

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

Objectifs de la MRC

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

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

Critères relatifs au versement du dividende

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

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

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

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

Dividende versé (en milliers \$)

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

Comme il a été mentionné précédemment, la MRC exerce ses activités dans un milieu imprévisible et doit composer avec une multitude de facteurs économiques comme les taux de change, le cours des métaux précieux et des métaux de base et une forte concurrence dans l'industrie du monnayage. Ces facteurs, qu'il est possible de gérer dans une certaine mesure, ont une incidence sur les hypothèses de planification et les profits prévus. La MRC prévoit générer des profits en 2012 et maintenir une rentabilité durable en 2013 et pour toute la période visée par la planification.

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

Plan d'action de réduction du déficit

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

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

Afin de respecter l'esprit et l'objectif du Plan d'action de réduction du déficit, il est important de signaler que la MRC est une société commerciale dont le mandat, prescrit par la loi, est de mener ses activités dans le but de réaliser des bénéfices.

Au cours des prochaines années, il est crucial que les activités de la MRC demeurent souples et s'adaptent aux circonstances changeantes du marché, de manière à obtenir le meilleur rendement possible pour l'actionnaire tant à court terme que dans le cadre, à plus long terme, des nouvelles occasions d'affaires que la société souhaite saisir.

3. Gestion du rendement

Évaluation des résultats consolidés réels de 2011 et des prévisions pour 2011

Dans la présente section sont comparés les résultats réels de l'exercice terminé le 31 décembre 2011 avec les prévisions financières contenues dans le Plan d'entreprise 2012-2016.

	Prévisions de 2011	Résultats réels de 2011
	(en milliers de dollars)	(en milliers de dollars)
Revenus	3 048 940	3 159 351
Charges d'exploitation	3 007 712	3 115 526
Bénéfice avant impôt sur le résultat	41 228	43 825
Charges d'impôt sur le résultat	10 925	11 422
Résultat	30 303	32 403
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	(3)	(1 812)
Résultat global total	30 300	30 591
Dépenses en immobilisations	34 000	31 895

La MRC a réalisé une autre année record en 2011, avec des revenus atteignant 3 milliards de dollars. La forte concurrence a eu pour effet de réduire les marges tant pour les produits numismatiques que pour les produits d'investissement.

La production de la ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes est demeurée forte afin de répondre à la demande soutenue. En surveillant et en ajustant constamment les stocks de pièces partout au pays, la MRC fait en sorte qu'il n'y ait de pénurie de pièces nulle part au Canada durant l'année.

En 2011, la MRC a dévoilé une série de cinq pièces de circulation sous le thème de la « nature légendaire du Canada » et a émis les deux premières : une pièce de un dollar soulignant le centenaire de Parcs Canada et une pièce de deux dollars commémorant la forêt boréale du Canada. Le reste de la série, trois pièces de 25 cents rendant hommage au bison des bois, à l'épaulard et au faucon pèlerin, ont commencé à circuler en janvier 2012.

Le volume des pièces datant d'avant 2011 a diminué à un rythme plus lent que prévu en raison des recettes tirées du PRA, semblables à celles de 2010.

La ligne commerciale internationale a fabriqué et expédié 1,1 milliard de pièces et de flans destinés à 13 pays. Étant donné qu'il peut y avoir un décalage d'au moins six mois entre l'attribution d'un contrat et l'expédition des pièces, la baisse des recettes tirées des pièces étrangères en 2011 reflète le ralentissement continu de la demande mondiale. Près de 95 % des pièces ont été fabriquées selon le procédé breveté de placage multicouche de l'acier de la MRC. Les gouvernements ont reconnu les avantages de ce procédé considérablement moins coûteux qui produit des pièces d'une qualité et d'une sécurité supérieures. Les recettes tirées des pièces en alliage ont continué de baisser, les clients ayant opté pour des matériaux plaqués à moindre coût.

Bien que l'économie mondiale soit demeurée faible en 2011, la demande étrangère en pièces de circulation s'est légèrement accrue. Et malgré la vigueur du dollar canadien et la concurrence particulièrement forte de Monnaies situées dans des pays où la demande nationale en pièces de circulation a diminué en raison d'économies déprimées, la MRC a maintenu sa part de marché en continuant d'obtenir 22 % des appels d'offres lancés par des gouvernements étrangers au cours de l'année.

La demande record pour les produits numismatiques de la MRC a entraîné une augmentation marquée du nombre de nouvelles pièces offertes afin de s'adapter à l'accroissement du nombre de clients à l'échelle nationale et internationale. En 2011, 30 des 110 nouvelles pièces émises ont été épuisées.

En dépit des prix records des métaux précieux, la MRC s'engage également à accroître le nombre de numismates en proposant des thèmes et des motifs ayant un attrait commercial plus large à des prix abordables. Deux nouvelles pièces commémoratives « de 20 \$ à 20 \$ » en argent pur produites en 2011 se sont révélées être deux des pièces les plus vendues de l'histoire récente de cette ligne commerciale. La MRC a également obtenu un franc succès avec deux pièces commémorant le mariage du duc et de la duchesse de Cambridge, et ce, même si elle a disposé de très peu de temps pour concevoir, organiser et produire les pièces entre novembre 2010, date des fiançailles, et le mariage célébré en avril. La demande et les prix de l'or et de l'argent continuent d'être stimulés par l'instabilité économique et financière mondiale, particulièrement en Europe. La pénurie touchant les stocks d'or et d'argent qui a restreint les ventes en 2009 ne s'est pas reproduite en 2011, bien qu'il y ait eu certaines contraintes sur les ventes d'argent en raison d'une pénurie de flans.

Les nouveaux produits d'investissement de la MRC comprenaient deux pièces d'investissement de collection de la série sur la faune, les pièces d'investissement d'une once en argent pur à 99,99 % représentant un cougar et un grizzly ainsi qu'une pièce d'investissement d'une once en or pur à 99,999 % rendant hommage à la GRC. Cette dernière, la quatrième d'une série de pièces d'investissement de collection en or lancée en 2007, demeure incontestablement la pièce d'investissement en or présentant le plus grand degré de pureté au monde.

Les volumes des services d'affinage ont baissé, ce qui s'explique principalement par une diminution de la production d'un important client et la nature du minerai exploité par d'autres. Depuis le 14 avril 2011, l'affinerie de la MRC figure sur la liste des affineurs d'argent bonne livraison de la London Bullion Market's Association (LBMA). Bien que la MRC figure sur la liste des affineurs d'or bonne livraison de la LBMA depuis 1919, l'ajout à la liste des fournisseurs d'argent bonne livraison pour ses lingots de 1 000 oz en argent pur à 99,9 % représente un soutien très prestigieux de ses activités d'affinage de l'argent de plus en plus importantes.

En novembre 2011, la MRC a annoncé la clôture du premier appel public à l'épargne (PAPE) portant sur les Reçus de transactions boursières (RTB) de la Réserve d'or canadienne. Les RTB sont inscrits en dollars canadiens et américains à la Bourse de Toronto (TSX) sous les symboles MNT et MNT.U, respectivement. Un total de 30 millions de RTB ont été émis à un prix établi à 20,00 \$CAN chacun, pour un produit brut de 600 millions de dollars canadiens.

Les dépenses en immobilisations nettes se sont élevées à 31,9 millions de dollars. Les plus importants projets sont notamment :

- Le lancement d'un projet sur deux ans visant l'accroissement de la capacité de placage de l'usine de Winnipeg. La mise en service de l'usine est prévue pour 2013.
- La MRC a fait l'acquisition d'une deuxième presse monétaire bimétallique pour l'usine de Winnipeg afin de répondre à la croissance prévue de la demande étrangère en pièces bimétalliques, alors que certains pays effectuent la conversion des billets de faible valeur en pièces de grande valeur.
- Plus de 50 projets d'immobilisations ont été entrepris à Ottawa afin d'accroître la capacité et d'appuyer de nouvelles initiatives.

- Du côté des services d'affinage, plus de 36 projets ont été réalisés en 2011, y compris la mise en œuvre d'une nouvelle installation de traitement des eaux usées visant à réduire la quantité de déchets produits par les activités d'affinage, ainsi que des améliorations relatives à l'hydrométallurgie, afin de traiter les sous-produits du processus d'affinage.
- L'établissement d'un laboratoire en science des matériaux évolué au sein du Centre d'excellence en R-D.
- La poursuite de l'amélioration des capacités du Centre d'excellence en R-D avec l'installation d'un laser, d'une presse et d'équipement antitermisseure.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2012 et les prévisions actuelles

Cette section présente les prévisions pour 2012 et les prévisions incluses dans le Plan d'entreprise 2012-2016.

	2012 Plan d'entreprise	2012 Prévisions
	(en milliers \$)	(en milliers \$)
Revenus	3 358 390	2 250 002
Charges d'exploitation	3 311 092	2 209 702
Bénéfice avant impôt sur le résultat	47 298	40 300
Impôt sur le résultat	11 825	10 680
Résultat	35 473	29 620
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	(287)	3 474
Résultat global total	35 186	33 094
Dépenses en immobilisations	71 000	71 000

Bien que les prévisions de recettes et de bénéfices soient inférieures aux projections énoncées dans le Plan, la MRC devait quand même connaître une année rentable et prospère. En fait, 2012 sera la cinquième année la plus rentable de la MRC depuis sa constitution en société d'État. Les résultats subissent principalement les conséquences du ralentissement de la demande en pièces d'investissement ainsi que de la crise financière en cours qui crée une baisse de la demande en pièces étrangères. Ces résultats sont toutefois partiellement contrebalancés par le rendement supérieur aux prévisions de la ligne commerciale des produits numismatiques.

Les volumes de production et de recyclage des pièces canadiennes sont légèrement inférieurs aux niveaux prévus, principalement en raison de la diminution des volumes de pièces de un cent. La dernière pièce de circulation de un cent canadienne a été frappée le 4 mai 2012. Le gouvernement du Canada a annoncé dans son Plan d'action économique l'élimination de la pièce de un cent du système de monnayage canadien. L'élimination de la pièce de un cent aura des répercussions limitées sur l'ensemble du rendement sur le plan financier et de l'exploitation.

Le 10 avril 2012, une nouvelle génération de pièces de circulation de un et de deux dollars a été mise en circulation. Les nouvelles pièces incorporent des caractéristiques de sécurité de pointe et font appel à la technologie brevetée de placage multicouche de l'acier de la Monnaie.

La MRC a lancé les trois dernières pièces du programme de pièces commémoratives 2011, lequel vise à célébrer les grands espaces du Canada et l'importance de l'environnement naturel. Elle a également lancé la série de pièces de circulation commémoratives soulignant le bicentenaire de la guerre de 1812, le dollar porte-bonheur pour célébrer les Jeux olympiques de 2012 à Londres et une pièce de 25 cents pour souligner la 100^e édition de la Coupe Grey.

Le Programme de récupération (PRA) des alliages continue de générer un bénéfice raisonnable grâce aux pièces récupérées dans le cadre du programme de recyclage de la Monnaie.

Comme il a été mentionné, les volumes de pièces étrangères sont inférieurs aux volumes prévus. La crise économique en Europe a considérablement réduit la demande en pièces, créant un excédent temporaire de la capacité globale de monnayage et un marché fortement concurrentiel. Cependant, la MRC fait preuve d'un grand dynamisme afin d'élargir sa part sur les marchés étrangers.

Les ventes de produit d'investissement sont touchées par la demande des investisseurs. La stabilité du prix des métaux précieux a fait chuter la demande. Le programme de reçus de transactions boursières (RTB) de la Réserve d'or canadienne lancé en 2011 continue de générer de modestes revenus. Un plan visant à faciliter l'exercice des droits d'achat pour les titulaires de RTB – Or est également prévu en novembre 2012, ce qui devrait faire croître la taille du programme. La MRC a également annoncé la clôture de son premier appel public à l'épargne sur les RTB – Argent en novembre 2012, pour un montant de 100 millions de dollars.

Les volumes d'affinage devraient être inférieurs aux prévisions établies dans le Plan en raison du ralentissement dans les marchés du recyclage de l'or et de l'argent, ainsi que de la nature du minerai extrait par certains clients.

La ligne commerciale des produits numismatiques devrait dépasser ses objectifs malgré le prix élevé des métaux précieux, lequel a une incidence sur les coûts des produits et le prix demandé aux clients.

Dans ses prévisions concernant les projets d'immobilisations, la Monnaie continue d'investir dans l'agrandissement de l'usine de placage et la modernisation de son usine de Winnipeg, dans la recherche et développement, dans des projets de TI incluant la mise à niveau de la plateforme de planification des ressources de l'entreprise (PRE), dans un nouveau système de gestion des ressources humaines et dans un système pour l'Affinerie, ainsi que dans l'équipement pour les installations de Winnipeg et d'Ottawa, en plus de l'agrandissement et la réorganisation des locaux pour bureaux de l'installation d'Ottawa.

Indicateurs de rendement pour 2013

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

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

- Réaliser le bénéfice net avant impôts prévu dans le Plan d'entreprise 2013-2017 en fonction des conditions du marché.
- Réaliser les objectifs prévus en matière de dépenses en R-D.

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

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

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

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

- Atteindre ou surpasser les objectifs en ce qui concerne la diminution de la gravité des blessures et de leur fréquence annuelle ainsi que du nombre de congés de maladie.
- Réaliser les objectifs prévus en matière de formation.

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

- Réaliser les objectifs en matière de recyclage de pièces du Plan d'entreprise 2013-2017.
- Mettre en œuvre des pratiques d'excellence en matière de responsabilité sociale d'entreprise en utilisant le nouveau cadre lancé en 2013.

4. Marketing et Communications

Aperçu

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

En 2011, la MRC a entrepris un exercice de stratégie de marque afin de comprendre son positionnement dans les marchés qu'elle vise. Cet exercice avait pour but de déterminer les principaux attributs véhiculés par la marque (fierté, confiance et innovation) qui pourraient servir de filtres pour les activités de marketing et de communications de la MRC et constituer une première étape vers la création et la mise en œuvre de meilleures lignes directrices portant sur la marque.

Un énoncé de la promesse de la marque (*Nous marquons l'histoire*) a été présenté en tant que fondement de la structure de la marque dans l'ensemble de la Société, approfondissant ainsi le concept de « raconter l'histoire » au moyen des différents produits et services et, particulièrement, des initiatives de marketing et de communications de la MRC, que ce soit pour le marché canadien ou étranger.

L'introduction d'un plan de marketing intégré en 2011, qui a défini les activités de marketing et de communications conformément aux priorités de la ligne commerciale, a orienté la division de façon à ce qu'elle fournisse davantage de services à toutes les lignes commerciales tout en servant les intérêts de la Société. Au cours de la dernière année et depuis le début de 2012, les ressources en marketing et en communications ont non seulement soutenu la croissance de la ligne commerciale des produits numismatiques et des articles de collection grâce à l'élaboration et au lancement de beaucoup de pièces hors circulation – y compris l'exécution en temps opportun d'un programme sur les Jets de Winnipeg soulignant le retour de l'équipe dans la LNH et d'un programme sur le mariage royal et la monarchie britannique – mais elles ont aussi étendu et accru le soutien aux autres lignes commerciales. Par exemple, la Division du marketing et des communications a élaboré et lancé une nouvelle série spéciale de cinq pièces de circulation captivantes (la série rendant hommage à la nature légendaire du Canada, étayée par la pièce de un dollar soulignant le centenaire de Parcs Canada); a appuyé le lancement du PAPE de la MRC portant sur ses Reçus de transactions boursières (RTB)

sur l'or de la Réserve d'or canadienne; et a fourni des services de développement de produits et de stratégie de marque en matière de produits numismatiques et de pièces de collection afin de permettre à la ligne commerciale internationale de différencier son offre et d'y ajouter de la valeur dans un marché hautement concurrentiel.

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

Tel qu'il a été énoncé dans le Plan d'entreprise 2012-2016, la MRC centre son marketing s'adressant aux consommateurs sur les activités offrant une grande valeur ajoutée afin d'enrichir l'expérience client, ainsi que sur les pratiques et systèmes de gestion des relations avec les clients.

Situation actuelle

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

Matérialiser la promesse de la marque

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

Alors que le programme de pièces de circulation commémoratives de 2011 faisait la promotion de la nature légendaire du Canada, avec pour thème central le centenaire de Parcs Canada, le programme de la MRC a diffusé l'histoire de différents animaux et les efforts de conservation ayant été déployés à leur égard. De plus, une campagne

multimédia a été menée afin de sensibiliser les Canadiens et d'établir un lien émotif avec la marque de la MRC.

D'autres efforts seront mis en œuvre en 2012, dont l'introduction de lignes directrices révisées s'appliquant aux moyens de communication internes et externes qui renforceront la promesse de la marque.

Leadership mondial en solutions de monnayage

En 2011, la MRC a lancé une nouvelle offre de services appelée SM&RT (sécurité, modernité et résistance technologique) destinée à ses clients internationaux. SM&RT est une plateforme pour la fabrication et la commercialisation de pièces internationales offrant une gamme complète de services qui couvrent tous les aspects de la conception, de la production, de la technologie et des services-conseils relativement aux pièces de circulation et aux produits numismatiques, ainsi que de l'expertise en marketing et communications.

Croissance du marché des produits numismatiques et des articles de collection

La croissance relative aux produits est le résultat d'une approche « ciblée » améliorée en matière de développement des marchés. Alors que tous les canaux ont connu une pénétration accrue, les efforts de commercialisation de la MRC continueront d'accroître sa base de renseignements sur la clientèle et d'affiner la segmentation de la clientèle.

Élargissement des activités liées aux métaux précieux

En novembre 2011, la MRC a lancé le plus important PAPE au Canada portant sur les Reçus de transactions boursières (RTB) de la Réserve d'or canadienne. La Division du marketing et des communications a soutenu ce lancement en créant un site Web afin d'assurer la conformité à la réglementation et de fournir aux clients potentiels et aux actionnaires des renseignements fiables sur cet investissement. La Division du marketing et des communications assurera le soutien pour le lancement des tranches subséquentes.

Responsabilité sociale d'entreprise

La MRC continue de travailler à l'élaboration d'un cadre complet de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). En 2011, l'organisme *Canadian Business for Social*

Responsibility (CBSR) – dont fait partie la MRC – a réalisé une évaluation de la RSE. L'organisme a cerné des domaines prioritaires clés pour permettre à la MRC de comprendre les initiatives de RSE en cours au sein de la Société, a identifié les intervenants, a dirigé des groupes de discussions formés d'employés et s'est entretenu avec des intervenants externes dont des fournisseurs, des partenaires, le gouvernement, des clients ainsi que d'autres sociétés d'État et intervenants internationaux. À la fin de 2011, les étapes nécessaires à l'élaboration d'un cadre de RSE officiel ont été décrites et présentées à la direction et aux employés pour faire l'objet de discussions. Ce cadre sera élaboré et mis en œuvre en 2013.

L'équipe des Communications de la MRC continue d'améliorer les outils de communication interne existants et d'en mettre en œuvre de nouveaux. La stratégie de communication interne de la MRC vise à promouvoir la mobilisation et la fierté en instaurant un dialogue plus ouvert, digne de confiance et plus fréquent avec les employés. Dans le but de normaliser les communications régulières avec tous les employés à la MRC, tous les gestionnaires ayant des subordonnés directs ont reçu une formation en communications en 2011. Par souci d'uniformité, les nouveaux gestionnaires suivront également cette formation à leur entrée à la MRC. Pour être forte, la promesse de la marque doit d'abord rassembler les employés à l'interne. Une meilleure communication interne sera un des facteurs essentiel pour améliorer le positionnement de la marque de la MRC auprès de ses clients et des diverses parties intéressées.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Accroître la notoriété et la pertinence de la marque de la MRC en créant des offres davantage ciblées de produits et de marketing, une plus grande interaction avec le client et un lien émotif par l'intermédiaire des produits et services de la MRC et dans le cadre d'initiatives, par exemple une plus grande utilisation du marketing électronique et une présence dans les médias sociaux.

- Offrir davantage de nouveaux produits numismatiques afin d'augmenter les revenus et les profits de la ligne commerciale des produits numismatiques, des articles de collection et des médailles.
- Passer d'une stratégie axée sur les produits à une stratégie axée sur le marché cible.

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

- Présenter la nouvelle plateforme de marque avec un nouvel ensemble de principes directeurs et harmoniser les outils de communication internes et externes ainsi que des offres de produits et services avec la nouvelle image.
- Concevoir des mesures de satisfaction axée sur le client pertinentes pour toutes les lignes commerciales.
- Soutenir les employés, les groupes internes et les lignes commerciales de la MRC en fournissant les meilleurs services du domaine au chapitre de la gestion de la marque, du développement de produits, des études de marché, de la publicité et des promotions, du marketing direct, des relations avec les médias et des communications internes.
- Élaborer des indicateurs de rendement et les mettre à jour pour mesurer l'efficacité des services de marketing et de communications.

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

- Améliorer l'efficacité des communications internes au moyen d'une planification plus efficace, d'outils nouveaux ou mis à niveau, réaliser les livraisons dans les délais grâce à l'application des principes de gestion de projet.
- Communiquer de manière efficace la stratégie de la marque et faire participer les employés à sa mise en œuvre en créant des postes d'ambassadeurs.
- Améliorer la collaboration et la communication dans l'ensemble de la Division du marketing et des communications (par exemple : mettre en place un processus officiel de gestion de campagne).

- Encourager le personnel à adhérer aux pratiques favorisant un comportement d'entreprise socialement responsable en milieu de travail et dans la collectivité où est située la MRC.
- Veiller à informer les employés au sujet des initiatives en matière de santé et sécurité et des réalisations importantes dans les marchés nouveaux et existants.

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

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

5. Recherche-développement

Aperçu

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

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

Pour réaliser cette vision, le Centre d'excellence en recherche-développement vise à devenir un groupe créatif et collaboratif, inspiré par les difficultés et par l'inconnu, et misant sur la pensée stratégique pour dépasser les attentes des clients et demeurer à l'avant-garde de la concurrence. La pertinence de cette orientation a été confirmée à l'occasion de la récente Conférence des directeurs de Monnaies, durant laquelle le directeur de la Monnaie royale australienne et le président de la Conférence ont indiqué qu'en l'absence d'innovation, « l'avenir pourrait être incertain ».

Situation actuelle

Les travaux de recherche-développement au sein de l'entreprise sont guidés par un comité directeur qui établit la priorité des projets et formule des recommandations au Comité exécutif à cet égard, ainsi que des recommandations sur les besoins en financement des immobilisations et d'exploitation. En 2010, le Centre d'excellence en recherche-développement a établi un palmarès afin de gérer les projets prioritaires, le tout étant examiné et défini tous les trimestres par le comité directeur.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Établir des objectifs, des priorités et des étapes clairs afin de dépasser les exigences des clients, de devancer les besoins futurs et devenir une entreprise socialement responsable.
 - Travailler en étroite collaboration avec les lignes commerciales pour désigner les principaux projets et le niveau de priorité.
 - Utiliser des systèmes évolués pour la planification et la coordination des projets, afin de franchir les divers jalons dans le respect des échéances.
 - Veiller à ce que les nouvelles technologies soient écologiques autant que possible.
- Créer une culture d'innovation et de collaboration afin d'encourager les nouvelles idées et de les mettre à profit pour le développement de nouvelles technologies qui seront axées sur le rendement afin que les projets se concrétisent en réalisations commerciales.
- Élargir et consolider les capacités (effectif, espace, équipement, matériaux).
- Miser sur la créativité et le talent et maintenir notre avantage concurrentiel, notamment par l'observation attentive des tendances chez la concurrence, sur le marché et auprès des clients.
- Continuer d'explorer les plus récentes technologies de devise numérique.

6. Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes

Aperçu

Les pièces de circulation canadiennes constituent la ligne commerciale principale de la MRC, responsable de son principal mandat qui consiste à offrir, de manière rentable, des pièces canadiennes de qualité supérieure qui répondent aux besoins des Canadiens en matière d'activités commerciales. Ce mandat comprend également la gestion d'un système de distribution complet qui assure la disponibilité en temps opportun des pièces dans tout le pays en vue de répondre à la demande.

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

En mars 2012, le gouvernement du Canada a pris une décision qui changera la dynamique de la structure des valeurs nominales au Canada. En effet, il a été annoncé qu'en 2012, la pièce de un cent cessera d'être en circulation pour les échanges commerciaux. Pour appuyer cet objectif, la ligne commerciale devra tirer parti de son expertise et de ses connaissances dans la gestion du réseau de distribution de la nation afin de rembourser les pièces de un cent de manière économique dans tout le pays. Une fois triés, les métaux seront recyclés afin d'être réutilisés à d'autres fins. Les relations de longue date que la MRC entretient avec les intervenants clés du secteur permettront de s'assurer que la mise en œuvre du programme est réalisée sans heurts.

Historiquement, les pièces de circulation canadiennes ont été fabriquées à l'aide d'alliages coûteux, comme le cuivre et le nickel, qui se négocient activement sur le marché des produits de base. Depuis 2000, les pièces de circulation canadiennes de 5, 10 et 25 cents sont composées d'acier plaqué multicouche, ce qui a fait économiser plus de 250 millions de dollars au gouvernement canadien depuis la transition.

Également en 2012, dans la foulée des économies générées par les pièces à base d'acier plaqué multicouche, la prochaine génération des pièces ayant la valeur nominale la plus élevée au Canada a été lancée sur le marché. Après des années de collaboration entre différents intervenants, notamment l'industrie des distributrices et les secteurs du

transport et du stationnement, les nouvelles pièces de 1 \$ et de 2 \$ en acier plaqué multicouche dotées de caractéristiques de sécurité avancées ont été lancées.

Bien que la contrefaçon de pièces ne pose pas de problème au Canada, le fait d'adopter une attitude proactive grâce aux nouvelles caractéristiques de sécurité fait en sorte de maintenir l'intégrité de la masse monétaire au pays. Des caractéristiques telles que l'imagerie virtuelle, la gravure au laser, le lettrage sur tranche ainsi que la technologie de lecture soulignent l'engagement de la MRC à cet égard. En 2005, la MRC a lancé un programme de recyclage de pièces, afin d'améliorer l'efficacité de son réseau de distribution et d'accroître l'utilisation de tous les types de pièces. Aujourd'hui, les activités de recyclage ont plus que doublé depuis le programme initial lancé par la MRC, portées par diverses entreprises de recyclage. Par exemple, certaines institutions financières canadiennes font l'essai de projets pilotes de recyclage. Il reste encore à déterminer quelles seront les répercussions de ces projets, mais s'ils réussissent, la demande globale en nouvelles pièces dans le réseau pourrait diminuer encore, de même que la demande en volumes de production futurs. Avec l'annonce par le gouvernement de l'interruption de la distribution de la pièce de un cent, le programme de recyclage de pièces offre aux Canadiens une solution pratique pour retourner leurs pièces de un cent s'ils le souhaitent.

De plus, la ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes est responsable des activités du programme de récupération des alliages (PRA). Le PRA a été mis sur pied en 2004 pour remplacer les anciennes pièces en alliage blanc par de nouvelles pièces en acier plaqué multicouche, plus durables et sûres. Le programme a commencé avec les pièces de 25 cents et a été élargi en 2007 pour inclure les pièces de 5 et 10 cents. En 2012, avec le passage aux pièces de 1 \$ et de 2 \$ en acier plaqué multicouche, le PRA sera élargi.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Continuer d'introduire les pièces de 1 \$ et de 2 \$ plaquées multicouche et d'exécuter le PRA correspondant sous réserve d'un prix favorable du nickel.
- Améliorer la détection de la contrefaçon et la sécurité des pièces.

- Maximiser la rentabilité du PRA.
- Poursuivre la recherche et le développement sur les technologies de paiement.
- Fournir des conseils au gouvernement sur les questions de monnayage et sur une structure optimale des valeurs nominales, et mettre en place de nouvelles technologies à sécurité élevée.
- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité et d'améliorer l'expérience client.
- Établir un Centre d'excellence en R-D à Winnipeg.
- Retirer la pièce de un cent de la circulation au besoin.

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

- Poursuivre les investissements importants en recherche-développement et en innovation.
- Appuyer la ligne commerciale internationale en honorant les contrats de pièces de circulation étrangères.
- Inciter le Comité national des pièces à améliorer le réseau de distribution et à faire en sorte que les pièces continuent d'être accessibles aux Canadiens partout au pays.

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

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

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

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

- Lancer un nouveau programme pluriannuel de pièces de circulation commémoratives qui continue d'inspirer les Canadiens à célébrer leur l'histoire, la culture et les valeurs du Canada.
- Traiter les pièces reçues des entreprises de recyclage à gros volumes partout au Canada et veiller à ce que ces pièces soient redistribuées efficacement dans le réseau de distribution, ce qui limite les conséquences sur l'environnement étant donné qu'il n'est pas nécessaire de fabriquer de nouvelles pièces.
- Moderniser les installations de Winnipeg afin de rendre les systèmes et l'équipement écoénergétiques et de réduire l'empreinte carbone globale. Veiller également à ce que les processus et l'équipement de production soient écologiques.

7. Ligne commerciale internationale

Aperçu

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

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

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

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

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

- Veiller à mettre en place une formation de haut niveau des effectifs de vente.
- Satisfaire ou surpasser, les attentes des clients au chapitre de la qualité et des délais de livraison.

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

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

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

Aperçu

La ligne commerciale propose des produits d'une beauté et d'une qualité inégalées, notamment des pièces de collection et des médailles très appréciées qu'elle vend à des clients canadiens et internationaux. Les produits numismatiques sont faits de métaux précieux et ils se distinguent par les technologies innovantes et le savoir-faire auxquels ils font appel. Parmi ces technologies, mentionnons les hologrammes, le plaquage sélectif, les images peintes et les cristaux enchâssés.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Rechercher et exploiter le marché international à potentiel élevé.
- Miser sur des initiatives d'entreprise *allégée* et d'amélioration continue afin de maximiser la productivité et de réduire au minimum les coûts de production dans le but d'augmenter la rentabilité.

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

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

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

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

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

Aperçu

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

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

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

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

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

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

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

- Mettre au point et promouvoir des produits et services uniques qui font ressortir la qualité, l'innovation et la réputation mondiale de la MRC.
- Examiner l'aménagement et l'équipement de l'affinerie de la MRC en vue d'en faire une installation « de classe mondiale ».
- Accroître le soutien aux ventes afin d'améliorer le service à la clientèle.

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

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

10. Autres divisions et sections de l'entreprise

Aperçu

La Division des ressources humaines (RH) se compose des trois sous-divisions suivantes : Ressources humaines, Santé et Sécurité et Système qualité. Cette division offre les services suivants :

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

La Division des finances et de l'administration se compose de quatre sous-divisions : Finances, Planification stratégique et Analyse, Approvisionnement de l'entreprise, Trésorerie et Gestion du risque et Technologies de l'information. Cette division offre les services suivants :

- Veiller à l'intégrité et à la transparence de toutes les données financières et de tous les dossiers.
- Fournir les rapports et les indicateurs de rendement aux cadres supérieurs en temps opportun, lesquels renferment les renseignements financiers essentiels à la réalisation de la vision de l'entreprise.

- Élaborer et tenir à jour les politiques, principes, pratiques et procédures comptables de l'entreprise afin de veiller à la conservation des actifs et à la bonne gestion de la trésorerie.
- Fournir un processus d'acquisition efficace en matière de biens et services aux lignes commerciales et aux autres divisions dans le but d'appuyer le mandat commercial de l'entreprise.
- Assurer l'administration d'un processus de soumissions et d'appels d'offres concurrentiel et équitable, libre de pratiques commerciales biaisées et qui protège l'image de probité de l'entreprise.
- Créer et préserver le patrimoine de l'entreprise en protégeant son actif financier et matériel, en gérant les risques financiers et commerciaux et en réalisant des revenus de placement.
- Fournir à l'entreprise des services relatifs aux systèmes d'information et assumer la responsabilité du soutien technique courant des installations informatiques et des systèmes de communication, ainsi que de la mise en œuvre de nouvelles technologies et applications.
- Assumer la responsabilité de l'élaboration du budget annuel et de l'exercice de planification générale.

La Division des affaires générales et juridiques se compose des quatre sous-divisions suivantes : Bureau de l'avocat général, Sécurité, Affaires générales et Services linguistiques et Langues officielles.

- Le Bureau de l'avocat général fournit des avis et des conseils juridiques, interprète les lois et les règlements applicables à la MRC, communique les nouvelles lois en vigueur, participe à l'élaboration des politiques d'entreprise et à la mise en œuvre de la politique sur la divulgation des actes répréhensibles, veille à ce que l'entreprise respecte toutes les exigences juridiques et réglementaires, fournit des conseils juridiques sur le droit du travail et de l'emploi et sur le droit commercial et corporatif, rédige des ébauches de contrats de portée nationale ou internationale et participe aux négociations, veille à l'enregistrement des brevets, des marques de commerce et des dessins industriels, et supervise les litiges.
- La sous-division Sécurité assume la responsabilité de l'état de sécurité de l'organisation en ce qui concerne son personnel, son actif matériel ainsi que la

- confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'ensemble des systèmes d'information et des données.
- La sous-division Affaires générales est responsable de gérer l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, y compris la formation de tous les employés sur leurs droits et responsabilités, la conduite d'évaluations des facteurs relatifs à la vie privée et de vérifications sur la protection de la vie privée, et la supervision de la mise en œuvre de la politique de confidentialité et la politique sur l'atteinte à la vie privée. En collaboration avec le Bureau de l'avocat général, elle protège et gère les demandes et génère des fonds qui serviront à la propriété intellectuelle de la MRC. Cette sous-division est également responsable de coordonner le dépôt de rapports et de documents obligatoires au Parlement et de gérer les relations gouvernementales en assurant le lien avec le Cabinet du ministre et d'autres organismes centraux sur différents sujets, dont l'approbation de nouveaux motifs de pièces.
 - La sous-division Services linguistiques et Langues officielles assure des services linguistiques de grande qualité (traduction, adaptation, révision, relecture, formation linguistique et interprétation consécutive, gestuelle et simultanée), offrant du soutien aux activités internes et nationales bilingues ainsi qu'aux activités internationales multilingues de la MRC. Elle permet aussi à l'entreprise de remplir son mandat social visant à promouvoir les gens, la culture et l'histoire du Canada non seulement en se conformant à la *Loi sur les langues officielles* mais aussi – à l'intérieur du cadre élargi de responsabilité sociale d'entreprise – en encourageant des mesures favorables au maintien du bilinguisme.

Les Services d'ingénierie et d'environnement de la Division des opérations de la MRC sont responsables de fournir des services à leurs clients internes afin d'améliorer les processus de frappe et d'affinage. Cette division est également responsable d'offrir des conseils et de l'orientation en matière de gestion environnementale, d'assurer la conformité aux lois applicables et aux pratiques exemplaires et de veiller à ce que les activités ne nuisent pas aux employés, au public et au milieu naturel.

Depuis plusieurs années, la Section de l'amélioration continue et de la planification des opérations de l'entreprise offre, entre autres, de la formation, du soutien et des initiatives de perfectionnement des processus visant à améliorer la capacité dans une optique de croissance durable, à augmenter la productivité et les marges d'exploitation et à mettre en place une culture axée sur l'évaluation, l'amélioration et la collaboration.

Cette section a collaboré avec les ressources internes de la MRC pour perfectionner les capacités selon une approche d'entreprise *allégée* et selon le cadre d'agilité en leadership (*leadership agility*). En 2011, forte d'une solide culture d'amélioration continue, la division a été décentralisée et intégrée au sein des lignes commerciales. Cette transition est une évolution naturelle pour l'équipe, qui cherchait à étendre et à intégrer une culture d'amélioration continue et d'entreprise allégée dans toute l'entreprise.

De nombreux outils et pratiques sont solidement intégrés aux activités commerciales et demeurent dans le Système d'amélioration et de gestion de l'entreprise (SAGE) de la MRC.

Situation actuelle

Pour 2013, la Division des RH aura comme priorités stratégiques d'accroître la capacité de la MRC d'attirer les meilleurs talents, de poursuivre l'élaboration de son plan de relève pour les postes clés et de mettre en œuvre une stratégie complète de perfectionnement et de gestion des talents. La MRC mettra l'accent sur une stratégie de formation et de perfectionnement à quatre volets pour faire en sorte que les compétences et aptitudes des employés soient harmonisées avec les besoins des quatre lignes commerciales de l'entreprise et ses besoins généraux.

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

De plus, la Division des RH continuera de collaborer avec des équipes interfonctionnelles pour mettre en place des processus et des activités visant à mobiliser encore davantage les employés dans l'ensemble de l'entreprise.

Elle prévoit également poursuivre la mise en œuvre de son nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH) qui fournira à la MRC une solution intégrée (ressources humaines/paie/temps et présences) performante afin de fournir à la MRC une source d'information stratégique de gestion.

Enfin, le groupe Système qualité de la Division des RH aidera les divers collaborateurs internes de la MRC à maintenir la certification ISO 9001:2008 dans les installations d'Ottawa et de Winnipeg. L'équipe Système qualité va procéder à un examen complet des activités de soutien et de surveillance de la qualité auprès des fournisseurs de la MRC, afin d'améliorer la qualité et la prestation des produits et services offerts par des fournisseurs externes pour les activités de fabrication de la MRC.

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

De plus, la Division des finances et de l'administration continuera d'améliorer et de soutenir les processus de production de rapports afin de favoriser une prise de décisions d'affaires éclairées et d'améliorer l'efficacité grâce à son nouveau système consolidé de Planification des ressources de l'entreprise (PRE), ainsi que de mettre en œuvre activement des stratégies de couverture visant à protéger la rentabilité de la MRC relativement à sa position sur les marchés du change, des métaux précieux et de la récupération des métaux de base.

Les priorités stratégiques de la Division des affaires générales et juridiques seront de continuer à se concentrer sur les niveaux de service à la clientèle du point de vue des services juridiques, de la sécurité, des affaires générales ainsi que des services linguistiques et des langues officielles.

Une nouvelle politique environnementale reconnaît le fait que la protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources et de l'énergie sont des éléments essentiels pour assurer le bien-être des générations futures et sont inscrites dans les valeurs et les principes organisationnels de la MRC. Dans cette politique, la MRC s'est engagée à minimiser et à éliminer, dans la mesure du possible, les conséquences qu'ont ses activités commerciales sur l'environnement.

Les mesures en cours pour soutenir l'environnement sont : le recyclage, la promotion de l'écologisation, la réalisation d'essais en environnement et la communication des résultats, la conservation et l'amélioration des installations.

Principaux objectifs stratégiques de la MRC

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

- Établir un rapport entre le personnel, les programmes, la culture organisationnelle et les objectifs opérationnels de la MRC et son objectif de devenir la meilleure Monnaie du monde au chapitre de la rentabilité.
- Poursuivre la mise en œuvre du programme de planification de la relève de la MRC afin de repérer les candidats à la relève et de les former pour les postes clés au moyen

d'une variété d'outils, notamment les programmes d'acquisition d'expérience de travail, les programmes d'apprentissage officiels et les programmes de mentorat.

- Fournir le soutien et les outils pour aider à transformer la MRC en une entreprise orientée marketing. Harmoniser les programmes axés sur les ressources humaines et les gens avec la marque de la MRC, une fois celle-ci définie.
- Mettre en œuvre une stratégie complète de formation et de gestion des talents afin que la MRC joue un rôle proactif et favorise l'épanouissement du talent au sein de son personnel et qu'elle soit sensible aux aspirations professionnelles individuelles.
- Poursuivre l'amélioration des solutions visant à assurer la flexibilité de l'effectif, afin qu'il puisse répondre en temps opportun et de manière efficace aux exigences en constante évolution de la clientèle.
- Mettre en œuvre des stratégies pour accroître l'imputabilité au sein de la culture organisationnelle de la MRC et promouvoir une culture du rendement.
- Poursuivre l'amélioration du processus de planification de l'effectif de la MRC afin de veiller à ce que la croissance et le développement de l'effectif s'effectuent en harmonie avec les impératifs et la rentabilité de l'entreprise, les changements démographiques et autres.
- Gérer les programmes de flux de trésorerie et de financement pour combler les besoins en fonds de roulement et en dépenses d'investissement.
- Poursuivre l'amélioration du programme de gestion des risques de l'entreprise afin de répondre aux besoins changeants et au profil de risque de la MRC.
- Poursuivre les analyses stratégiques des possibilités de nouvelles entreprises communes et des investissements importants en actifs.
- Continuer à surveiller les actifs non performants, à formuler des recommandations à leur égard et à s'en départir au besoin.
- Mettre en œuvre de manière proactive des programmes de couverture prudents pour protéger la rentabilité de la MRC.
- Viser l'excellence dans la prestation de services pour ce qui est des services juridiques, de la sécurité, des affaires générales ainsi que des services linguistiques et des langues officielles.
- Assurer un système de sécurité à niveaux multiples.
- Sauvegarder et protéger la propriété intellectuelle de la MRC et en tirer des revenus.

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

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

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

- Tirer parti des résultats du sondage auprès des employés et apporter des améliorations ciblées aux pratiques en matière de gestion des ressources humaines visant à accroître la satisfaction et la mobilisation des employés, afin d'améliorer la proposition de valeur de la MRC en tant qu'employeur de choix.
- Veiller à l'élaboration, à la mise en œuvre et au maintien de politiques et de programmes en matière de santé et sécurité dans l'ensemble de l'entreprise, conformément aux exigences réglementaires, aux normes de l'industrie et aux pratiques exemplaires, afin de poursuivre la mise en place d'une culture solide et dynamique en matière de santé et de sécurité au travail à la MRC.
- Élaborer un programme complet de bien-être au travail pour encourager et aider les employés de la MRC à faire des choix de vie sains.
- Investir dans la formation et le perfectionnement des employés de la MRC, plus particulièrement dans les domaines fondamentaux que sont la recherche-développement, le perfectionnement professionnel des aptitudes en leadership et l'amélioration continue; mettre au point des matrices fondées sur les compétences, fournir une formation en milieu de travail pertinente ainsi que s'assurer que la MRC est conforme aux différentes exigences établies par la loi.
- Maintenir de bonnes relations avec les employés grâce à une communication ouverte avec les représentants syndicaux et les employés non syndiqués.

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

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

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

11. RCMH – MRCF Inc.

Aperçu

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

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

Situation actuelle

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

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

12. Gestion financière

Gestion du risque financier

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

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

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

Hypothèses clés

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

- les augmentations salariales hypothétiques sont présentées aux taux en vigueur et le taux d'inflation hypothétique est établi par rapport aux coûts fixes généraux et ceux des lignes commerciales;
- les gains de productivité en 2012 réalisés pendant la période visée par la planification au moyen d'initiatives *allégées* et autres;
- taux de change de 0,98 \$CAN / 1,00 \$US.
- les prix des métaux précieux à l'once en dollars canadiens sont estimés à 1 656 \$ pour l'or, 1 509 \$ pour le platine et à 30,38 \$ pour l'argent;
- les prix des métaux de base au kilo en dollars canadiens sont estimés à 15,53 \$ pour le nickel, à 7,45 \$ pour le cuivre, à 1,77\$ pour le zinc et à 1,23 \$ pour l'acier;
- la MRC a l'intention de satisfaire une partie de ses besoins en immobilisations par l'intermédiaire du financement par emprunts à long terme;
- l'intérêt des prêts est calculé en fonction des prêts en cours à la fin de chaque année;
- les taux d'intérêt en vigueur utilisés pendant la totalité de la période visée par la planification;
- des dépenses liées au budget des immobilisations de 2013 de 61 millions de dollars;
- le versement d'impôts et de dividendes au cours de la période visée par la planification.

Principes comptables généralement reconnus (PCGR)

A) Adoption de nouvelles normes comptables – situation actuelle

La Société a adopté les IFRS le 1^{er} janvier 2011, et la transition a été appliquée à compter du 1^{er} janvier 2010. Avant l'adoption des IFRS, la Société établissait ses états financiers consolidés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (« PCGR du Canada ») antérieurs. Les états financiers de la MRC pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011 sont les premiers états financiers consolidés annuels de la Société établis conformément aux IFRS. La date de transition de la Société est le 1^{er} janvier 2010, (la « date de transition »), et elle a préparé son état consolidé de la situation financière d'ouverture selon les normes IFRS à cette date. Les états financiers consolidés du rapport annuel 2011 ont été préparés conformément aux méthodes comptables décrites à la note 2 ainsi qu'aux exigences d'IFRS 1, applicables lors de la première adoption des IFRS. IFRS 1 exige que les mêmes méthodes comptables soient appliquées pour toutes les périodes présentées et que ces méthodes soient conformes aux IFRS en vigueur à la fin de l'exercice d'adoption, soit le 31 décembre 2011 pour la Société. Elle a préparé son état consolidé de la situation financière d'ouverture en appliquant les IFRS existants à compter de la date d'entrée en vigueur du 31 décembre 2011 ou à une date antérieure.

Choix initiaux au moment de l'adoption

Choix des exemptions à l'application rétroactive intégrale

Lors de l'établissement des états financiers consolidés du rapport annuel 2011 conformément à IFRS 1, la Société a appliqué certaines des exemptions optionnelles à l'application intégrale des IFRS. Les exemptions optionnelles qui ont été appliquées sont décrites ci-dessous.

i) Juste valeur ou réévaluation en tant que coût présumé

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

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

ii) Avantages du personnel

La Société a choisi d'utiliser l'exemption offerte par IFRS 1 afin de comptabiliser tous les gains et les pertes actuariels cumulés à la date de transition dans les résultats non distribués d'ouverture pour ses régimes de retraite. Si elle n'avait pas choisi cette exemption, la pleine application rétrospective de la norme IAS 19 « Avantages sociaux des employés » aurait été requise.

La Société a également choisi d'utiliser l'exemption offerte par IFRS 1 pour fournir de l'information historique sur les obligations au titre des prestations et les ajustements en fonction de l'expérience de manière prospective à compter de la date de transition.

iii) Contrats de location

En vertu d'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location », le nouvel adoptant doit déterminer si un accord en vigueur à la date de transition aux IFRS contient un contrat de location en vertu des faits et des circonstances existant à cette date.

Lorsqu'un nouvel adoptant a déterminé, selon le référentiel comptable antérieur, si un accord contenait un contrat de location et que sa détermination était conforme à celle imposée par les PCGR du Canada, à ceci près qu'elle a été faite à une date autre que celle requise par IFRIC 4, il n'est pas tenu de refaire cette détermination lorsqu'il adopte les IFRS. La Société a choisi d'appliquer les dispositions transitoires énoncées dans IFRIC 4 à la date de transition.

iv) Coûts d'emprunt

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

Exceptions obligatoires à l'application rétroactive

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

i) Comptabilité de couverture

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

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

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

ii) Décomptabilisation d'actifs financiers et de passifs financiers

Un nouvel adoptant doit appliquer de manière prospective les dispositions de décomptabilisation de la norme IAS 39, Instruments financiers :

Comptabilisation et évaluation, aux transactions réalisées à compter de la date de transition. En d'autres termes, si un nouvel adoptant a décomptabilisé des actifs financiers non dérivés ou des passifs financiers non dérivés conformément à ses PCGR du Canada, par suite d'une transaction réalisée avant la date de transition, il ne doit pas comptabiliser ces actifs et ces passifs selon les IFRS (sauf s'ils répondent aux conditions de comptabilisation à la suite d'une transaction ou d'un événement ultérieur). La Société n'a comptabilisé aucun actif financier ni passif financier à la date de transition qui avait été décomptabilisé en vertu des PCGR du Canada.

iii) Estimations

L'évaluation a posteriori n'a pas été utilisée pour créer ou corriger les estimations et, par conséquent, les estimations établies antérieurement par la Société en vertu des PCGR du Canada sont cohérentes avec leur application selon les IFRS.

Rapprochement entre les PCGR du Canada et les IFRS

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

Rapports financiers trimestriels

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

B) Adoption de nouvelles normes comptables – situation future

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

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

IAS 1 a été modifié en mai 2012 pour clarifier les informations à fournir relatives à certaines informations comparatives. La modification d'IAS 1 s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IAS 16 Immobilisations corporelles (« IAS 16 »)

IAS 16 a été modifié en mai 2012 pour apporter une précision sur le classement du matériel d'entretien : les pièces de rechange principales et le matériel d'entretien qui satisfont à la définition d'une immobilisation corporelle ne sont pas inscrits en stocks. La modification d'IAS 16 s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette modification doit être appliquée de manière rétrospective. Une application

anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IAS 19 Avantages du personnel (« IAS 19 »)

IAS 19 a été modifié en juin 2011 pour la comptabilisation et la présentation des avantages postérieurs à l'emploi, y compris l'élimination de l'utilisation de la méthode du « corridor », la modification du traitement des indemnités de départ et diverses autres modifications. La modification d'IAS 19 s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette modification doit être appliquée de manière rétrospective. Une application anticipée est autorisée. La Société évalue à l'heure actuelle l'incidence de la modification d'IAS 19 sur ses états financiers consolidés.

IAS 27 États financiers individuels (« IAS 27 »)

En 2011, IAS 27 a remplacé IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » existant. IAS 27 contient des dispositions en matière de comptabilité et d'informations à fournir pour les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées lorsque l'entité prépare des états financiers individuels. IAS 27 exige que l'entité prépare des états financiers individuels pour comptabiliser ces placements au coût ou en conformité avec IFRS 9 « Instruments financiers ». IAS 27 s'applique pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette norme doit être appliquée de manière rétrospective. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

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

IAS 28 a été modifié en 2011. Il énonce les dispositions pour l'application de la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser les participations dans des entreprises associées et des coentreprises. IAS 28 s'applique pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette norme doit être appliquée de manière rétrospective. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

IAS 32 Instruments financiers : présentation (« IAS 32 »)

Une modification d'IAS 32 a été publiée en décembre 2011 au sujet du guide d'application en matière de compensation des actifs financiers et passifs financiers. La modification s'applique à compter du 1^{er} janvier 2014. Cette modification doit être appliquée de manière rétrospective. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

Une modification d'IAS 32 a été publiée en mai 2012 à l'égard de l'effet fiscal des distributions aux détenteurs d'instruments de capitaux propres et elle s'applique à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette modification doit être appliquée de manière rétrospective. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IAS 34 Information financière intermédiaire (« IAS 34 »)

Une modification d'IAS 34 a été publiée en mai 2012 à l'égard de l'information financière intermédiaire et du total des actifs et le total des passifs de chaque secteur à présenter. La modification s'applique à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette modification doit être appliquée de manière rétrospective. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette modification aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

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

Une modification d'IFRS 1 a été publiée en mars 2012 afin d'aborder la manière qu'un nouvel adoptant comptabilise un prêt public à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché lorsqu'il passe aux IFRS. Cette modification s'applique pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Il n'y a pas d'incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

Des modifications supplémentaires d'IFRS 1 ont été publiées en mai 2012 pour traiter des questions à propos de la répétition d'IFRS 1 et de 23 l'incorporation des coûts d'emprunt dans le coût des actifs au moment de l'adoption des IFRS. Les modifications s'appliquent aux périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2013. Il n'y a pas d'incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

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

Deux modifications d'IFRS 7 ont été publiées en décembre 2011. L'une d'entre elles vise à améliorer les informations à fournir sur la compensation des actifs financiers et passifs financiers et s'applique à compter du 1^{er} janvier 2013. L'autre modification a trait aux informations à fournir sur l'application initiale d'IFRS 9 et s'applique à compter du 1^{er} janvier 2015 (ou autrement si IFRS 9 est appliqué en premier). Les modifications doivent être appliquées de manière rétrospective. La Société ne prévoit pas que l'application de ces modifications aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IFRS 9 Instruments financiers (« IFRS 9 »)

La date d'application obligatoire d'IFRS 9 a été modifiée en décembre 2011. La Société devra adopter de manière rétrospective IFRS 9 le 1^{er} janvier 2015, qui est le résultat du projet de l'IASB de remplacer IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». La nouvelle norme définit un guide d'application pour le classement, la comptabilisation, la décomptabilisation et l'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers. La Société ne

prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers consolidés.

IFRS 10 États financiers consolidés (« IFRS 10 »)

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

IFRS 11 Partenariats (« IFRS 11 »)

IFRS 11 établit les principes pour la présentation d'informations financières par les parties à un partenariat. IFRS 11 annule et remplace IAS 31 « Participation dans des coentreprises » et SIC-13 « Entités contrôlées conjointement – apports non monétaires par des coentrepreneurs » et s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette norme doit être appliquée de manière prospective. Une application anticipée est autorisée. La Société ne prévoit pas que l'application de cette norme aura une incidence sur ses états financiers consolidés.

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

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

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

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

États financiers

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

État consolidé du résultat étendu
Chiffres réels pour 2011 et prévisions sur six ans jusqu'en 2017
(en milliers de \$)

	Réels 2011	Prévisions 2012	Prévisions 2013	Prévisions 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017
Revenus	3 159 351	2 250 002	2 336 522	2 354 385	2 371 488	2 372 839	2 391 975
Charges d'exploitation	3 115 526	2 209 702	2 313 734	2 320 695	2 337 058	2 339 560	2 354 877
Bénéfice avant impôt sur le résultat	43 825	40 300	22 788	33 690	34 430	33 279	37 098
Impôt sur le bénéfice	11 422	10 680	6 039	8 928	9 124	8 819	9 831
Résultat	32 403	29 620	16 749	24 762	25 306	24 460	27 267
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	(1 812)	3 474	(1 197)	0	0	0	0
Résultat global total	30 591	33 094	15 552	24 762	25 306	24 460	27 267

État consolidé des variations des capitaux propres
Chiffres réels pour 2011 et prévisions sur six ans jusqu'en 2017
(en milliers de \$)

	Capital- actions	Résultats non distribués	Cumul des autres éléments du résultat global*	Total
Solde, en début d'exercice 2011	40 000	197 919	290	238 209
Bénéfice pour l'exercice		32 403		32 403
Autres éléments du résultat global (pertes)		755	(2 567)	(1 812)
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2011	40 000	221 077	(2 277)	258 800
Solde, en début d'exercice 2012	40 000	221 077	(2 277)	258 800
Bénéfice pour l'exercice		29 620		29 620
Autres éléments du résultat global (pertes)		0	3 474	3 474
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2012	40 000	240 697	1 197	281 894
Solde, en début d'exercice 2013	40 000	240 697	1 197	281 894
Bénéfice pour l'exercice		16 749		16 749
Autres éléments du résultat global (pertes)		0	(1 197)	(1 197)
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2013	40 000	247 446	0	287 446
Solde, en début d'exercice 2014	40 000	247 446	0	287 446
Bénéfice pour l'exercice		24 762		24 762
Autres éléments du résultat global (pertes)		0	0	0
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2014	40 000	262 208	0	302 208
Solde, en début d'exercice 2015	40 000	262 208	0	302 208
Bénéfice pour l'exercice		25 306		25 306
Autres éléments du résultat global (pertes)		0	0	0
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2015	40 000	277 514	0	317 514
Solde, en début d'exercice 2016	40 000	277 514	0	317 514
Bénéfice pour l'exercice		24 460		24 460
Autres éléments du résultat global (pertes)		0	0	0
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2016	40 000	291 974	0	331 974
Solde, en début d'exercice 2017	40 000	291 974	0	331 974
Bénéfice pour l'exercice		27 267		27 267
Autres éléments du résultat global (pertes)		0	0	0
Dividende **		(10 000)		(10 000)
Solde, en fin d'exercice 2017	40 000	309 241	0	349 241

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

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

État consolidé de la situation financière
Chiffres réels pour 2011 et prévisions sur six ans jusqu'en 2017
(en milliers de dollars)

	Réels 2011	Prévisions 2012	Prévisions 2013	Prévisions 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017
<i>Actif</i>							
Actifs courants							
Trésorerie	78 930	67 150	53 606	49 485	53 666	51 861	66 701
Créances (nettes)	13 234	20 000	25 000	30 000	35 000	45 000	50 000
Créances payées d'avance et autres	7 238	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300
Stocks	104 417	100 000	105 000	110 000	115 000	120 000	125 000
	203 819	193 450	189 906	195 785	209 966	223 161	248 001
Immeuble de placement	236	236	236	236	236	236	236
Immobilisations corporelles	287 445	354 939	410 790	444 704	461 679	478 179	483 679
Amortissement cumulé	(125 981)	(139 635)	(156 137)	(175 933)	(196 518)	(217 723)	(239 107)
Immobilisations incorporelles	7 514	7 878	10 124	10 388	9 622	8 092	8 903
	169 214	223 418	265 013	279 395	275 019	268 784	253 711
Total de l'actif	373 033	416 868	454 919	475 180	484 985	491 945	501 712
<i>Passif et capitaux propres</i>							
<i>Passif</i>							
Passif courant							
Fournisseurs, charges à payer et autres	74 618	65 000	70 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Emprunts	1 504	4 503	7 502	7 501	7 500	7 500	7 500
Produits différés	6 183	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
	82 305	76 503	84 502	94 501	94 500	94 500	94 500
Emprunts et autres dettes	9 358	34 471	56 971	49 471	41 971	34 471	26 971
Impôts différés	13 040	13 000	15 000	18 000	20 000	20 000	20 000
Avantages sociaux futurs	9 530	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000
	31 928	58 471	82 971	78 471	72 971	65 471	57 971
<i>Capitaux propres</i>							
Capital-actions	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Résultats non distribués	221 077	240 697	247 446	262 208	277 514	291 974	309 241
Cumul des autres éléments du résultat global	(2 277)	1 197	0	0	0	0	0
	258 800	281 894	287 446	302 208	317 514	331 974	349 241
Total du passif et des capitaux propres	373 033	416 868	454 919	475 180	484 985	491 945	501 712

Tableau consolidé des flux de trésorerie
Chiffres réels pour 2011 et prévisions sur six ans jusqu'en 2017
(en milliers de dollars)

	Réels 2011	Prévisions 2012	Prévisions 2013	Prévisions 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles							
Entrées de trésorerie – clients / produit net de contrats dérivés	3 232 594	2 243 793	2 331 522	2 349 386	2 366 488	2 362 839	2 386 975
Sorties de trésorerie (fournisseurs et employés)	(3 185 774)	(2 192 606)	(2 294 273)	(2 291 057)	(2 316 369)	(2 318 221)	(2 333 907)
Intérêts versés	(345)	(283)	(1 454)	(1 722)	(1 514)	(1 305)	(1 097)
Impôts sur le résultat versés	(10 817)	(10 719)	(4 039)	(5 928)	(7 124)	(8 818)	(9 831)
	35 658	40 185	31 756	50 679	41 481	34 495	42 140
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement							
Intérêts perçus	500	535	200	200	200	200	200
Acquisition d'immobilisations corporelles	(31 895)	(71 000)	(61 000)	(37 500)	(20 000)	(19 000)	(10 000)
	(31 395)	(70 465)	(60 800)	(37 300)	(19 800)	(18 800)	(9 800)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement							
Nouveaux emprunts	0	30 000	30 000	0	0	0	0
Dividende versé *	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)
Remboursement d'emprunts et autres dettes	(1 497)	(1 500)	(4 500)	(7 500)	(7 500)	(7 500)	(7 500)
	(11 497)	18 500	15 500	(17 500)	(17 500)	(17 500)	(17 500)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(7 234)	(11 780)	(13 544)	(4 121)	4 181	(1 805)	14 840
Trésorerie au début de l'année	86 045	78 930	67 150	53 606	49 485	53 666	51 861
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie détenue en monnaies étrangères	119	0	0	0	0	0	0
Trésorerie à la fin de l'année	78 930	67 150	53 606	49 485	53 666	51 861	66 701

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

Plan d'emprunt

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

La MRC a actuellement un emprunt à long terme.

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

En 2012, la MRC a l'intention de satisfaire une partie de ses besoins en immobilisations par l'intermédiaire du financement par emprunt à long terme de 30 millions de dollars, et d'effectuer des remboursements du principal sur une période pouvant aller jusqu'à dix ans.

Au cours de la période de planification, la MRC a l'intention de satisfaire une partie de ses besoins en immobilisations au moyen d'un prêt de 30 millions de dollars en 2013 pour lequel le principal est remboursable en dix ans, sous réserve de l'approbation des modalités par le ministre des Finances.

La MRC prévoit effectuer des remboursements du principal de tous les emprunts à long terme à raison de 1,5 million de dollars par année en 2012, de 4,5 millions de dollars en 2013 et de 7,5 millions de dollars de 2014 à 2017.

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

13. Budget des immobilisations de 2013 et plan des dépenses de 2014-2017

Budget des immobilisations de 2013 et plan des dépenses en immobilisations de 2014-2017

Le budget des immobilisations pour 2013 et le plan des dépenses en immobilisations pour 2014-2017 font état des investissements nécessaires pour maintenir la fiabilité et la souplesse de l'entreprise, la capacité de l'équipement ainsi que la protection de la santé, de la sécurité des employés et de leur milieu de travail. Les investissements serviront également au financement des initiatives de croissance des lignes commerciales destinées à aider la MRC à s'imposer comme le meilleur établissement au monde dans son secteur d'activité. La MRC prévoit investir des sommes importantes dans les équipements, les installations et la technologie afin d'assurer sa productivité, de maintenir la qualité de son service à la clientèle et d'améliorer ses possibilités de croissance. Compte tenu de la nature des activités de la MRC et des délais possiblement longs pour la livraison d'équipement spécialisé, tous les projets d'immobilisations pour 2013-2017 sont considérés comme pluriannuels, car les charges peuvent facilement être reportées sur les exercices suivants.

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

La MRC continue d'investir dans ses capacités de technologie d'information. Les principales initiatives pour 2013 incluent l'achèvement de projets qui ont commencé en 2012, notamment un nouveau système de gestion des RH, un système pour l'Affinerie, la modernisation du système PRE ainsi que de nouveaux investissements dans la gestion de la relation avec les clients et dans l'infrastructure de commerce électronique. D'autres projets en cours serviront à améliorer l'infrastructure, l'intégrité et le rendement de l'entreprise.

À Winnipeg, les projets prévus en 2013 comprennent l'achèvement de la modernisation des installations de placage qui a commencé en 2011, ainsi que des investissements dans la recherche et développement, dans les presses, un four de recuit et la modernisation des bureaux.

À Ottawa, l'amélioration de l'aménagement de l'usine est prévue en 2013 ainsi que des investissements dans la ligne des produits d'investissement et de l'affinerie et dans la sécurité des biens immobiliers.

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

Budget des immobilisations 2013 et
Plan des dépenses en immobilisations pour la période 2014-2017
(en milliers de dollars)

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Total</i>	61 000	37 500	20 000	19 000	10 000
<i>RCMH –MRCF Inc.</i>	-	-	-	-	-