

Monnaie royale canadienne

Rapport d'examen spécial

**présenté au
Conseil d'administration**

le 2 juin 2005



Office of the Auditor General of Canada
Bureau du vérificateur général du Canada

Le 25 mai 2005

Au Conseil d'administration de la
Monnaie royale canadienne

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Monnaie royale canadienne conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 19 novembre 2004. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

(original signé par)

Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

p.j.

TABLE DES MATIÈRES

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL.....	1
APERÇU DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE.....	2
CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	5
Gouvernance.....	5
Planification stratégique, gestion des risques et reddition de comptes.....	8
Marketing et développement de nouveaux produits.....	11
Gestion des contrats de ventes.....	13
Gestion de la production et de la distribution.....	14
Gestion des ressources humaines.....	19
Sécurité.....	21
Environnement.....	22
Conclusion.....	23

ANNEXE - PRINCIPAUX RISQUES, SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS ET CRITÈRES
D'EXAMEN

Au Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Monnaie royale canadienne est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la société est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2004 à mars 2005, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 19 novembre 2004. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe du Rapport les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne de la gestion des contrats de vente.
7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la société et des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

La vérificatrice générale du Canada,

(original signé par)

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 31 mars 2005

APERÇU DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Les principales fonctions de la Monnaie royale canadienne sont de produire et de fournir à la population des pièces de monnaie canadiennes aux fins des échanges commerciaux et de garantir un approvisionnement suffisant de pièces de toutes valeurs à la grandeur du pays. Cela signifie qu'elle doit maintenir des relations de travail efficaces avec les institutions financières canadiennes, l'industrie des distributeurs automatiques, les entreprises de véhicules blindés et les autres parties intéressées.

La Monnaie produit aussi des pièces de monnaie de circulation pour d'autres pays en vertu de contrats, des pièces numismatiques (de collection) tant pour le marché national que le marché international, et des pièces d'investissement (métaux précieux); et elle exploite une usine d'affinage d'or.

En tant que société d'État à but lucratif, la Monnaie a le mandat de produire un juste rendement sur l'investissement de son seul actionnaire, le gouvernement du Canada. Le président du Conseil d'administration et le président de la Monnaie sont nommés par décret tandis que les autres administrateurs sont nommés par le ministre responsable de la Monnaie royale canadienne. Le président de la Monnaie, qui est le premier dirigeant de l'organisation, relève du Conseil d'administration.

La Monnaie est exploitée en vertu de la *Loi sur la monnaie royale canadienne (la Loi)*. La *Loi* indique que l'objectif général de la société est : « la frappe de pièces de monnaie, en vue de réaliser des bénéfices, et l'exercice d'activités connexes ». Afin d'accomplir son mandat, la Monnaie a la capacité d'une personne physique.

Résultats prévus pour la société

À notre avis, la société doit obtenir les résultats suivants pour remplir son mandat :

Faire en sorte que les pièces de circulation canadiennes soient produites de manière rentable et au moment voulu.

Réaliser des bénéfices et assurer la viabilité à long terme de la Monnaie et assurer un rendement raisonnable des capitaux propres de l'actionnaire.

Préserver le patrimoine et les valeurs du Canada par la production de pièces de circulation et de collection.

Secteurs d'activité de la Monnaie

La Monnaie possède et exploite des usines à Winnipeg et à Ottawa; son siège social est à Ottawa. Son activité est répartie en quatre secteurs :

fabrication des pièces de circulation nécessaires au marché canadien;

conception et fabrication de pièces de circulation et de produits numismatiques pour les marchés étrangers;

fabrication et vente de produits numismatiques au Canada;

fabrication et commercialisation de pièces d'investissement et exploitation d'une usine d'affinage d'or.

Pièces de circulation canadiennes. En vertu de la *Loi sur la monnaie royale canadienne*, la principale responsabilité de la Monnaie est de produire de manière rentable des pièces de monnaie de circulation pour répondre aux besoins des Canadiens. Elle doit aussi veiller à ce que l'approvisionnement et la distribution de ces pièces soient adéquats à l'échelle du pays.

Le ministère des Finances paie la Monnaie pour qu'elle produise, stocke et distribue les pièces de circulation canadiennes en vertu d'un contrat à prix coûtant majoré (protocole d'entente), qui a été négocié en 2000 pour une période de quatre ans et qui a été prolongé par la suite deux fois, pour une période d'un an chaque fois, jusqu'à la fin de décembre 2005. En 2004, le ministère des Finances a versé à la Monnaie 55,4 millions de dollars, ce qui représente une hausse par rapport aux 45,9 millions de dollars versés en 2003.

La demande de pièces de circulation est étroitement fonction de l'état de l'économie canadienne; lorsque les conditions économiques fluctuent, la Monnaie ajuste ses livraisons de pièces de façon à maintenir les stocks à des niveaux qui répondront aux besoins des établissements commerciaux et de la population en général. D'autres facteurs comme la capacité de production, le volume des pièces excédentaires sur le Réseau canadien de distribution des pièces de circulation et les politiques de la Monnaie sur la gestion de ses stocks influent aussi sur les décisions relatives à la production des pièces.

La Monnaie commercialise aussi certaines de ses pièces de circulation ou de ses séries de pièces comme articles de collection, comme le Coquelicot, récemment mis en circulation en vertu d'une entente spéciale de distribution avec un partenaire du secteur privé.

Produits numismatiques canadiens. Ce secteur d'activité comporte deux segments distincts mais connexes — les pièces de collection qui sont vendues à des marchands et collectionneurs canadiens et étrangers, et les cadeaux qui sont composés de pièces de monnaie et qui sont vendus dans des points de vente ou directement par la Monnaie. Elle produit des pièces d'or, d'argent et de platine ainsi que des ensembles hors-circulation, des spécimens et des épreuves numismatiques qui sont émis chaque année.

Les ventes de produits numismatiques ont augmenté légèrement en 2004 pour atteindre 53,9 millions de dollars, contre 52,9 millions de dollars en 2003. Grâce à ses pièces numismatiques qui immortalisent des aspects du patrimoine culturel et naturel du Canada, la Monnaie joue un rôle important dans la promotion de la fierté nationale.

Pièces étrangères. La Monnaie livre une concurrence à d'autres hôtels de la monnaie pour la conception et la frappe des pièces de monnaie, des flans et des produits numismatiques étrangers et offre des services d'experts-conseils à plusieurs pays étrangers. Les revenus tirés de ce secteur d'activité ont diminué de manière marquée et sont passés de 50,2 millions de dollars en 2000 à 5,7 millions de dollars en 2003. Cette baisse est attribuable à l'augmentation de la concurrence et à une surcapacité de monnayage à l'échelle mondiale depuis l'introduction de l'euro en janvier 2002. Les revenus tirés de la frappe de pièces étrangères ont rebondi pour atteindre 24,9 millions de dollars en 2004, grâce aux efforts concertés de la Monnaie pour se repositionner sur le marché.

Pièces d'investissement et services d'affinage. La Monnaie offre des services d'affinage de l'or et d'entreposage de produits d'investissement et est en mesure de produire des pièces d'or pures à 99,999 p. 100. Elle fabrique aussi des pièces d'or et d'argent pour le secteur des pièces numismatiques. Le succès dans ce secteur d'activité repose sur l'établissement et le maintien de bonnes relations avec les sociétés minières et les sociétés de recyclage des métaux précieux et les distributeurs de produits d'investissement.

La Monnaie est un producteur membre de la London Bullion Market Association (LBMA). Elle exploite une affinerie d'or qui est l'une des plus importantes en Amérique du Nord. La Monnaie se charge d'affiner et de refondre de l'or pour des clients canadiens et étrangers; elle offre des

services à valeur ajoutée : entreposage, granules d'or utilisées en bijouterie et dans d'autres applications industrielles, plaquettes et lingots d'or, services de titrage et de consultation. La Monnaie produit et commercialise aussi une gamme de pièces d'investissement Feuilles d'érable en or et en argent et des plaquettes en or. Elle s'est acquise la confiance des investisseurs internationaux pour ces produits.

En 2004, les revenus tirés des pièces d'investissement ont totalisé 176 millions de dollars, ce qui représente une hausse contre 144,3 millions de dollars en 2003. Les revenus d'affinage ont doublé et sont passés de 3,1 millions de dollars en 2003 à 6,3 millions de dollars en 2004.

Filiale et coentreprises

En 2002, la Monnaie a constitué une filiale à 100 p. 100, RCMH-MRCF Inc., pour détenir sa participation de 50 p. 100 dans TGM Specialty Services Inc., une coentreprise avec un partenaire du secteur privé. TGM Specialty Services Inc. offre des produits d'emballage et des services spécialisés sur les marchés national et international pour les pièces, les timbres, les billets de banque et les produits semblables. En 2004, le chiffre d'affaires de TGM Specialty Services Inc. s'est établi à 4,1 millions de dollars, dont 3,3 millions de dollars représentaient des services fournis à la Monnaie. Les systèmes et les pratiques de cette filiale ou la coentreprise n'ont pas fait partie de notre examen spécial.

Contexte opérationnel

Après avoir subi des pertes importantes en 2001, 2002 et 2003, la Monnaie a retrouvé le chemin de la rentabilité en 2004 en enregistrant un bénéfice net de 15,9 millions de dollars avant impôts (11,1 millions de dollars après impôts). Ce retournement est survenu sous l'impulsion d'une nouvelle direction, qui a entrepris un programme de réduction des dépenses à la fin de 2003 et pris de nombreuses autres mesures pour revitaliser la société, notamment la mise en place d'une philosophie appelée Entreprise allégée.

La Monnaie a lancé une ambitieuse stratégie de croissance pour la période de planification de 2005 à 2009. Le Plan d'entreprise de 2005-2009, approuvé par le Conseil d'administration le 22 octobre 2004, prévoit des revenus consolidés à hauteur de 1,1 milliard de dollars d'ici 2009, comparativement à 324 millions de dollars en 2004. La direction a estimé que son personnel devait acquérir une meilleure appréciation et compréhension de ses clients pour que le chiffre d'affaires puisse croître. Elle met en place des systèmes pour mesurer la satisfaction de la clientèle et donner suite à la rétroaction obtenue.

La société signale que ses initiatives de l'Entreprise allégée ont permis des progrès considérables dans la définition des processus d'entreprise et la réduction des délais d'exécution, des matériaux et des coûts. La société a déployé des efforts considérables pour améliorer les communications entre les secteurs d'activité. Les gestionnaires ont indiqué que le moral des employés s'améliorait en raison de plusieurs facteurs, dont la philosophie actuelle de gestion participative, l'amélioration des résultats de l'organisation et les perspectives de croissance future.

Présente sur la scène internationale, la Monnaie est soumise à une multitude de facteurs économiques, dont les variations des taux de change, la fluctuation des prix des métaux précieux et la concurrence étrangère. Les activités de production de pièces étrangères ont diminué considérablement au cours des cinq dernières années. L'adoption de l'euro en 2002 a entraîné une surcapacité de monnayage à l'échelle mondiale et a aggravé les difficultés auxquelles la Monnaie faisait face pour bâtir ce secteur d'activité. En 1999, la Monnaie produisait plus de pièces étrangères que de pièces canadiennes (1,8 milliard et 1,7 milliard respectivement); en 2003, elle a produit 1,1 milliard de pièces canadiennes et 261 millions de pièces de circulation étrangères. Cette tendance à la baisse s'est inversée de façon marquée en 2004, avec des ventes de 677 millions de pièces de circulation étrangères, dont le fer de lance a été un contrat

conclu avec la Thaïlande pour la production de 1 milliard de pièces au cours de la prochaine année.

La Monnaie a développé et breveté un procédé de plaquage multi-couches qui présente énormément d'avantages par rapport aux coûts, car il permet d'utiliser de l'acier plutôt que des métaux plus coûteux comme le nickel ou le cuivre, utilisés traditionnellement dans la fabrication de pièces. Comme les prix du nickel et du cuivre ont atteint des niveaux historiques, la Monnaie compte utiliser cette technologie pour se donner un avantage concurrentiel quand elle vend ses services à des gouvernements de pays dont les pièces de monnaie coûtent plus cher à produire que leur valeur nominale. La technologie a également pour avantage de permettre une signature électromagnétique des pièces, ce qui facilite la distribution automatique.

Le secteur de l'affinage de la Monnaie continue de souffrir de la surcapacité des services d'affinage sur les marchés national et international.

La direction est optimiste quant à son avenir et a préparé un ambitieux plan quinquennal de croissance, mais plusieurs facteurs pourraient limiter la capacité de la Monnaie d'atteindre ses objectifs de croissance :

Le recours accru au paiement électronique pourrait réduire la demande future de pièces.

La diminution des collectionneurs de pièces pourrait nuire aux ventes futures de pièces numismatiques.

La demande de pièces d'investissement diminue généralement en période de prospérité économique.

Des facteurs économiques imprévus et des changements apportés à la politique sur la frappe de monnaie pourraient réduire le besoin de pièces de circulation canadiennes.

Les autres hôtels de la monnaie lui font concurrence pour la vente de monnaies étrangères.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Gouvernance

La gouvernance d'entreprise s'entend des processus, pratiques, systèmes et structures qu'une organisation a mis en place pour surveiller sa direction et sa gestion en vue d'atteindre ses objectifs. Nous nous attendons à ce que la Monnaie possède un cadre de gouvernance d'entreprise performant, conforme aux pratiques exemplaires, contribuant à garantir qu'elle s'acquitte de son mandat de manière adéquate et atteint les objectifs prévus pour la société, gère ses ressources de manière économique et efficiente et protège ses actifs.

Capacité et rendement du Conseil

Nous avons constaté que le Conseil d'administration avait pris des mesures adéquates pour obtenir l'assurance qu'il possède les ressources et les ensembles de compétences nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités, qu'il fonctionne bien et qu'il est indépendant. Il a établi un profil des compétences collectives nécessaires et l'a communiqué au ministre responsable de la Monnaie. Le Conseil d'administration a élaboré un *Manuel des politiques* qui décrit les rôles et les responsabilités du Conseil et de ses membres; du Comité de vérification, du Comité de régie et du Comité des ressources humaines; du président, de l'avocat général et secrétaire de la société. Il a également établi le mandat de chaque comité du Conseil, y compris du Comité des nominations et du Comité de la planification stratégique qui ont été créés récemment.

Le Conseil d'administration examine son rendement chaque année depuis 2001 et communique les résultats de son examen au Ministre. En 2003, il a signalé qu'il lui manquait de l'expertise nécessaire et complémentaire dans certains domaines, particulièrement la comptabilité. En juin 2003, un nouveau membre possédant des compétences en comptabilité générale a été nommé au Conseil et siège actuellement comme président du Comité de vérification.

Planification de la relève au Conseil

Le Conseil est responsable de surveiller la planification de la relève des cadres et de la haute direction de la société. Le Conseil a rencontré le président avant sa nomination en 2003. À la fin de 2004, le Conseil a établi un Comité des nominations et l'a chargé de trouver et de recommander des candidats pour les postes de président du Conseil, de président et d'administrateur au besoin.

Le Conseil a modifié le budget de 2005 afin de pouvoir retenir les services d'une firme professionnelle de recrutement pour l'aider à trouver des candidats possibles au poste de président du Conseil, dont le mandat expire en octobre 2005. Le président du Comité des nominations prépare actuellement un examen de la composition du Conseil pour déterminer s'il existe des compétences dont le Conseil d'administration aurait besoin et qui devraient être comblées lorsque de nouveaux membres seront nommés. À plusieurs reprises au cours des deux dernières années, le Conseil a conseillé le Ministre au sujet des membres du Conseil dont les mandats expiraient et au sujet des compétences nécessaires pour leurs remplaçants. Trois membres ont continué de siéger au Conseil après l'expiration de leur mandat en 2004.

Formation des membres du Conseil

Les membres du Conseil peuvent recevoir une formation adéquate. Les nouveaux membres reçoivent des séances d'orientation lorsqu'ils sont nommés et tous les membres ont reçu une formation dans d'autres domaines pertinents. La plupart des membres ont assisté à une séance de deux jours sur « la gouvernance pour les sociétés d'État fédérales », donnée en 2004 par le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor du Canada. Plusieurs membres ont reçu une formation sur la gestion des risques après que le Conseil en ait établi l'importance, lors de son auto-évaluation en 2003. De plus, certains membres ont reçu une formation particulière pour leur travail en tant que membres de comités du Conseil, par exemple, dans les domaines des finances et des ressources humaines.

Valeurs et éthique de la société

Des événements survenus récemment dans le secteur privé et le secteur public ont mis en lumière la nécessité d'instaurer une culture d'entreprise fondée sur des valeurs saines et l'éthique. Les membres du Conseil, les cadres et les employés de la Monnaie sont tenus de respecter un code de déontologie et une politique sur les conflits d'intérêts. Tous les membres ont signé une déclaration en 2003 attestant qu'ils n'étaient pas en conflit d'intérêts avec la Monnaie. Cette déclaration est mise à jour tous les ans. Le *Manuel des politiques* énonce également la responsabilité des administrateurs au sujet de la gestion des valeurs et de l'éthique de la société. Le Comité de régie doit revoir la politique sur les conflits d'intérêts de la société en 2006.

Si la société établissait des lignes directrices sur la façon dont les employés de la Monnaie doivent réagir lorsqu'ils font face à des situations risquées en particulier, elle pourrait améliorer leur compréhension de l'application du code de déontologie et de la politique sur les conflits d'intérêts en de telles circonstances. Cette question revêt une plus grande importance, étant donné les nouvelles façons de mener les activités et les défis que pose la poursuite d'objectifs de croissance ambitieux.

Établissement d'une orientation stratégique

Nous avons constaté que le Conseil d'administration prenait des mesures appropriées pour influencer l'orientation stratégique de la société et superviser sa gestion des risques. Le président du Conseil rencontre régulièrement le Ministre et, au cours des dernières années, leurs entretiens ont porté sur l'orientation stratégique, le renouvellement du Conseil et la formation de ses membres. Le Ministre a rencontré à l'occasion le Conseil au complet qui s'est réjoui de la possibilité de faire connaître ses vues sur l'orientation stratégique de la société. Le Conseil a tenu deux journées de réflexion en 2004 pour discuter de questions stratégiques, comme les principales hypothèses à utiliser pour l'élaboration du Plan d'entreprise et les principales stratégies proposées par la direction pour atteindre les objectifs de croissance ambitieux de la société. Lors de réunions ultérieures, le Conseil a fait le suivi de l'élaboration du Plan d'entreprise et a approuvé le document final devant être soumis au Ministre.

À la fin de 2004, le Conseil a créé un Comité de la planification stratégique et l'a chargé de superviser l'élaboration du processus et des initiatives de planification stratégique de la Monnaie pendant l'exercice. Nous nous attendons à ce que ce comité aide la direction à déterminer les principales initiatives stratégiques à prendre et à veiller à ce qu'elles soient liées à l'information communiquée régulièrement sur le rendement et à la gestion du rendement du personnel.

Le Comité de vérification du Conseil possède les compétences financières appropriées et a défini son rôle quant à la surveillance de tous les aspects importants des fonctions de rapport, de contrôle et de vérification de la société. En 2004, le Comité de vérification a participé activement aux premières étapes d'élaboration du cadre de gestion des risques de la société.

Information fournie au Conseil

Nous nous attendons à ce que le Conseil reçoive l'information dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. Nous avons constaté que les membres du Conseil participent à l'élaboration et à l'approbation du Plan d'entreprise et du budget des investissements, examinent et approuvent les analyses de rentabilité des nouveaux projets importants et reçoivent une liste des contrats de plus de 100 000 \$ à chaque réunion du Conseil. De plus, le Conseil reçoit un rapport trimestriel qui contient de l'information poussée sur les finances et le rendement. Le Conseil examine de près et met en question les propositions et les jugements de la direction et, avant d'approuver les demandes de la direction, il demande parfois de l'information supplémentaire. En règle générale, nous avons constaté que la direction fournit au Conseil de l'information appropriée pour permettre aux membres d'exercer leurs responsabilités de surveillance. Cependant, l'information fournie au Conseil sur les initiatives d'investissement doit être améliorée et le type de décision nécessitant l'approbation du Conseil doit être précisé.

La Monnaie estime nécessaire de lancer des initiatives d'investissement importantes pour la poursuite de ses objectifs. Nous nous attendons à ce qu'elle suive un processus d'analyse de rentabilité rigoureux pour évaluer les initiatives envisagées qui exigent des investissements importants dépassant le budget d'exploitation normal et à ce que le Conseil reçoive un résumé de cette information avant d'approuver les initiatives. Nous avons constaté que la Monnaie possède une politique et une méthode explicite et rigoureuse pour la préparation des analyses de rentabilité. Elle utilise généralement des prévisions et des hypothèses prudentes et présente plusieurs options, comprenant généralement le statu quo. En général également, les analyses de rentabilité comprennent une évaluation des risques.

Les présentations au Conseil, et l'information contextuelle qui lui est fournie, résument généralement l'information présentée dans les analyses de rentabilité. Cependant, l'information remise au Conseil ne présente généralement pas toutes les options envisagées dans une analyse de rentabilité ou tous les risques associés à l'option recommandée, même si cette information peut avoir été fournie verbalement au cours de la présentation. Cette information est

importante pour fournir aux membres du Conseil l'assurance que les stratégies sont réfléchies, ont fait l'objet de recherches et d'analyses poussées et ont été évaluées.

Nous avons constaté que les lignes directrices qui décrivent le type de décisions devant être soumises à l'approbation du Conseil ne sont pas assez claires et précis — par exemple, dans le cas où les initiatives exigent l'acquisition d'immobilisations. Le Conseil approuve le budget des investissements de l'exercice, qui comprend une liste des principaux éléments à acquérir. Cependant, en 2004, la direction a jugé nécessaire d'acquérir d'autres immobilisations. Dans deux cas, elle a soumis ces initiatives au Conseil après la signature des contrats d'achat. Des directives plus claires permettraient de garantir que les analyses de rentabilité sont présentées au Conseil avant le lancement des nouvelles initiatives importantes de sorte que le Conseil puisse jouer un rôle approprié dans leur élaboration.

Recommandation. *Le Conseil devrait préciser le type de décisions qu'il doit approuver. La direction devrait veiller à ce que la documentation à l'appui de telles décisions soit fournie en temps voulu au Conseil et à ce qu'elle traite des options envisagées et des risques qu'elles comportent.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. La direction aidera le Conseil à établir sa délégation de pouvoir en tenant compte des impératifs d'efficacité fonctionnelle. On présentera au Conseil des copies complètes des analyses de rentabilisation comme documentation d'appoint.*

Planification stratégique, gestion des risques et reddition de comptes

Planification stratégique

La planification stratégique est un outil de gestion qui guide les activités d'une organisation, qui en indique les raisons et qui est prospective. Elle comprend l'évaluation et l'adaptation de l'orientation de l'organisation en fonction du milieu dans lequel elle évolue. C'est un secteur important qui exige la participation active du Conseil d'administration. Le Plan d'entreprise guide en définitive l'établissement des objectifs prioritaires de la société et l'affectation des ressources à ceux-ci.

Nous nous attendions à ce que la direction élabore et communique des plans et une orientation stratégiques clairs à l'organisation, notamment des objectifs précis et mesurables qui correspondent à la mission et aux compétences de la société. Nous nous attendions à ce que la direction ait mis en place un processus de planification stratégique performant, qui fait correspondre clairement les objectifs, les priorités et les plans de la société à son mandat. Nous nous attendions aussi à ce que le processus prenne en compte un éventail de renseignements pertinents, notamment les principaux risques et possibilités.

Nous avons constaté que la Monnaie suivait un processus de planification détaillé pour établir son orientation stratégique, en se fondant sur des données fournies par l'organisation et le Conseil d'administration, et qu'elle analysait les facteurs externes qui peuvent influencer sur ses activités. Les trois objectifs de la Monnaie sont résumés dans le Plan d'entreprise de 2005-2009 :

Produire et distribuer les pièces de circulation canadiennes dans les meilleures conditions de rentabilité et veiller à ce que l'approvisionnement suffise aux besoins de la population.

Produire un bénéfice pour assurer la viabilité à long terme de l'organisation.

Créer un milieu de travail où règnent les valeurs de confiance, de respect, d'ingéniosité et de participation.

Le Plan d'entreprise contient également un plan sommaire de chaque secteur d'activité de la Monnaie. Chaque sommaire comprend un budget des finances et des investissements d'un an et présente les objectifs et les risques opérationnels. Chaque secteur d'activité prépare aussi un plan opérationnel plus détaillé qui présente les objectifs par catégorie à l'aide d'une « fiche d'évaluation équilibrée ».

Nous avons constaté que le Plan d'entreprise n'établit pas de liens clairs entre les trois principaux objectifs de la société et les objectifs opérationnels des plans sommaires des secteurs d'activité. En outre, dans chaque sommaire, rares sont les objectifs opérationnels qui sont liés aux buts et aux objectifs des plans opérationnels plus détaillés des secteurs d'activité.

Principales initiatives stratégiques. Le Plan d'entreprise de 2005–2009 n'indique pas clairement quelles sont les initiatives qui sont prioritaires, quel est le délai fixé pour leur mise en œuvre ni comment les initiatives appuient les objectifs de la société. Le Plan d'entreprise ne semble pas être un document stratégique qui donne une orientation en indiquant les principales stratégies organisationnelles et les initiatives connexes. Le Plan d'entreprise serait de nature plus stratégique si un nombre relativement restreint d'initiatives étaient clairement identifiées comme étant des priorités et étaient surveillées régulièrement par la haute direction et le Conseil. Le Comité de la planification stratégique du Conseil peut aider la direction à cerner les principales initiatives stratégiques et à améliorer le côté stratégique du Plan d'entreprise.

Objectifs de croissance. Au cours des trois dernières années qui ont été marquées par les changements et le renouvellement, la Monnaie a mis surtout l'accent sur la réduction et l'élimination de ses pertes d'exploitation. Pour l'exercice en cours et les exercices à venir, l'accent est mis plutôt sur une forte croissance des revenus, avec un objectif de 1,1 milliard de dollars d'ici l'exercice 2009, plutôt que sur une réduction des coûts.

Chaque secteur d'activité s'est fixé des objectifs financiers, mais on ne sait trop comment ils ont été établis ni dans quelle mesure ils sont fondés sur des analyses des débouchés sur les marchés, des facteurs de succès face à la concurrence et des moyens de tirer parti de la position actuelle de la Monnaie sur le marché. Même si la Monnaie a dépassé ses objectifs au cours des deux derniers exercices, les objectifs de croissance pourraient être de plus en plus difficiles à atteindre dans l'avenir.

Incidences sur les principales ressources. Des sections distinctes du Plan d'entreprise portent sur les ressources d'investissement et les ressources humaines. Cependant, les sommaires des secteurs d'activité n'indiquent pas précisément dans quelle mesure ces ressources seront nécessaires pour mener à bien chaque initiative. Les ressources essentielles pourraient être insuffisantes pour mener à bien certaines de ces initiatives.

Recommandation. *Le Plan d'entreprise devrait indiquer clairement les principales initiatives stratégiques qui sont primordiales pour la réalisation des objectifs de la Monnaie et montrer comment les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs seront mesurés. Les trois principaux objectifs de la société devraient être clairement liés aux objectifs opérationnels de chaque secteur d'activité. Le Plan d'entreprise devrait indiquer clairement les répercussions sur les ressources des principales initiatives stratégiques.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. La Monnaie a inclus pour chacune des lignes commerciales un nombre important d'initiatives – il faudra faire la distinction entre celles qui sont considérées comme des lignes commerciales principales et celles de moindre importance. Les répercussions sur les ressources, bien qu'elles aient été décrites déjà à la section financière du Plan d'entreprise, seraient également utiles au lecteur si on abordait ce sujet, dans la section narrative du Plan d'entreprise.*

Gestion des risques

Un processus efficace de gestion des risques permet de cerner, de communiquer, de mesurer et de gérer comme il se doit, uniformément dans toute l'organisation, les risques importants que pose l'atteinte des principaux objectifs opérationnels et généraux de la société. Nous nous sommes demandés si la société avait adopté une stratégie globale de gestion des risques pour obtenir une assurance raisonnable que les principaux risques et possibilités sont cernés, évalués de manière efficace et abordés dans le contexte de la stratégie de la société.

La Monnaie a établi et documenté une politique de gestion des risques qui énonce les principes, les rôles et les responsabilités et une méthode de gestion des risques. Elle a déterminé et documenté son profil de risques; elle a établi une méthode précise d'évaluation des risques qui tient compte de la probabilité, de l'incidence, des contrôles actuels, de la significativité et de la valeur en jeu et a documenté sa tolérance à l'égard des risques. Le profil de risques et les niveaux de tolérance à l'égard des risques ont été approuvés par le Conseil d'administration. Le profil de risques comporte 50 risques, repartis en quatre catégories.

Nous nous attendions à ce que la direction ait intégré les risques à son processus de planification et de prise de décision. Nous avons constaté que les risques sont à l'ordre du jour de la réunion hebdomadaire du Comité exécutif. Les sommaires de chaque secteur d'activité dans le Plan d'entreprise traitent également des risques; les analyses de rentabilité et le plan de vérification interne comprennent également des analyses des risques.

Liens entre le profil de risques et les objectifs de la société. La Politique de gestion des risques de la Monnaie définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement fortuit empêche...la réalisation des objectifs de la Monnaie ». Cependant, nous n'avons pas trouvé de liens clairs entre les quatre catégories de risques du profil de risques et les objectifs stratégiques, ce qui rend difficile l'utilisation du profil de risques par les gestionnaires.

Stratégies d'atténuation des risques. Un plan de gestion des risques décrit chaque risque important et sa portée, les procédures ou processus en place pour le contrôler, les cas où il existe des écarts marqués entre les risques et le niveau de tolérance à l'égard des risques de l'organisation et les mesures nécessaires pour combler ces écarts. Un tel plan fait le lien entre les risques et les objectifs de la société, présente le calendrier des mesures correctives et indique qui est responsable de ces mesures.

Nous avons constaté que la Monnaie n'a pas encore établi de plan complet de gestion de chacun de ses risques importants. Les membres du groupe de la haute direction sont généralement informés des risques que comportent chacune des principales initiatives de la Monnaie et de leurs propres secteurs de responsabilité. Individuellement, ils prennent des mesures pour gérer ces risques; cependant, les mesures ne sont pas systématiques ni coordonnées, ni bien communiquées au sein du groupe et au Conseil d'administration.

Recommandation. *La Monnaie devrait établir un plan complet pour gérer ses risques les plus grands. Le Comité du Conseil qui est responsable de la gestion des risques devrait étudier le plan de gestion des risques et le Conseil d'administration devrait l'approuver.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. La Monnaie a mis au point un cadre de gestion des risques pour assurer une gestion des risques efficace, officialisée, coordonnée et bien communiquée à l'échelle de l'organisation. S'il est approuvé par le Conseil, ce cadre sera appliqué aux 50 risques décrits dans le profil des risques en vue de cerner les risques les plus importants pour l'organisation. On dressera un plan de gestion des risques exhaustif pour chacun des risques importants. Le comité du Conseil chargé de la question passera en revue ces plans qui seront alors présentés au Conseil en vue de les faire approuver.*

Mesure du rendement et information communiquée

Pour gérer de manière efficace et répondre aux attentes en matière de reddition de comptes et de transparence à l'égard du secteur public, il est essentiel de mesurer le rendement de la société et d'en rendre compte. Nous nous attendions à ce que la société surveille de manière juste et fiable et en temps voulu les progrès réalisés par rapport à chacun de ses objectifs, en utilisant des mesures et des objectifs de rendement équilibrés et adéquats, et à ce qu'elle en rende compte. Notre analyse montre que la Monnaie a établi certaines mesures de rendement et les a regroupées en quatre catégories selon le concept de la fiche d'évaluation équilibrée : satisfaction de la clientèle, méthodes internes, innovation et apprentissage, et aspects financiers. Cependant, les sommaires des secteurs d'activité du Plan d'entreprise ne contiennent des mesures de rendement que pour quelques-uns des objectifs opérationnels. La société a établi des mesures détaillées de rendement financier quantifiables qui sont suivies et communiquées en temps voulu aux employés et au Conseil d'administration. Le rendement non financier fait l'objet d'un suivi ponctuel par rapport aux objectifs des secteurs d'activité et aux cibles de rendement. Il est communiqué au Conseil d'administration par activité ou question, plutôt que systématiquement par mesure de rendement, comme il est présenté dans les plans d'exploitation. Le *Rapport annuel* de 2004 présente le rendement pour un ensemble de mesures choisies de rendement financier et non financier, dont bon nombre n'avaient pas été établies plus tôt, dans le Plan d'entreprise.

Liens entre les mesures de rendement non financier et les objectifs de la société. Nous avons constaté également qu'à l'exception de certaines mesures limitées selon le concept de la fiche d'évaluation équilibrée et de certains éléments de ses objectifs en matière de finances et de profit, la Monnaie n'a pas établi de mesures appropriées ni de cibles connexes pour chacun de ses objectifs.

Recommandation. *La Monnaie devrait établir un ensemble équilibré de mesures de rendement financier et non financier qui seraient liées aux trois objectifs qu'elle présente dans le Plan d'entreprise. Ces mesures devraient être utilisées pour effectuer un suivi systématique du rendement de la société et le communiquer.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. Le lien établi entre les mesures financières et non financières et les trois objectifs stratégiques permettra de mieux évaluer le rendement par rapport à des objectifs établis.*

Marketing et développement de nouveaux produits

Le marketing consiste à analyser et à comprendre les marchés, les clients et les concurrents; à trouver des possibilités de croissance et à en tirer parti; à gérer des produits, à établir des prix, et à faire la promotion et la distribution des produits. Les initiatives de marketing ont une incidence sur le succès de toute l'organisation. Nous nous attendions à ce que la Monnaie possède une bonne connaissance du marché et qu'elle ait mis en œuvre des plans et des stratégies efficaces pour développer et vendre des produits et services rentables qui répondent aux demandes des clients, créer une image de marque positive et être le reflet de la culture et du patrimoine du Canada.

Planification du marketing et gestion du rendement

Au cours des deux dernières années, la fonction de marketing, qui se concentre sur les produits numismatiques canadiens, a changé considérablement. La société a recruté de nouveaux employés de marketing et de ventes possédant une expérience poussée en marketing des produits de consommation dans le secteur privé, revu ou resserré les pratiques de planification et de gestion du marketing et s'est préparée à pénétrer de nouveaux marchés.

Une partie de ce processus de renouvellement visait à mettre en place une approche structurée pour l'élaboration des plans de marketing et la surveillance du rendement. Cette approche reflète les pratiques de planification couramment utilisées en marketing de produits industriels et de produits emballés en gros volume.

Analyse de la position actuelle sur le marché et du rendement. Les plans de marketing et de ventes sont établis et améliorés progressivement, de concert avec le personnel du marketing et des ventes, les gestionnaires responsables des fonctions de production et de soutien, les gestionnaires des finances et la haute direction. La Monnaie produit un éventail de rapports sur le marketing et le rendement toutes les semaines, les deux semaines, les mois ou sur demande. Ces rapports contiennent de l'information sur les ventes et les marges sur coûts variables de l'exercice et depuis le début de l'exercice, comparativement aux budgets, aux prévisions et aux résultats des exercices précédents. Selon les besoins, les données peuvent être présentées à un niveau général ou ventilées selon divers éléments. Par exemple, les résultats concernant les pièces numismatiques peuvent être ventilés par circuit de distribution ou de vente ou par produit.

Au cours des deux dernières années, la Monnaie a commandé un large éventail d'études de marché pour mieux comprendre sa position sur le marché ainsi que les caractéristiques et les attitudes de ses clients.

Suivi des ventes et du rendement du marketing. En définitive, le succès de n'importe quel plan de marketing ou de ventes dépend de sa mise en œuvre, et est mesuré par les résultats. Les moyens utilisés pour surveiller et examiner le rendement constituent un facteur essentiel de la réussite des plans.

La Monnaie surveille le rendement des ventes par divers moyens, notamment

des réunions régulières des groupes de marketing et de ventes pour examiner les progrès réalisés par rapport aux plans et aux budgets;

l'examen par la haute direction des rapports mensuels et trimestriels sur les résultats du marketing et des ventes;

l'analyse immédiate de toutes les nouvelles questions et possibilités.

Les activités de surveillance et d'examen sont appuyées par un système de rapports sur les ventes qui permet de produire divers rapports standard et personnalisés sur les ventes et les marges, soit régulièrement, soit sur demande. Cela démontre un fort degré de surveillance du rendement et une capacité de répondre aux nouvelles questions et possibilités.

Développement des nouveaux produits

La Monnaie possède un processus structuré pour produire de nouvelles idées de produits pour les secteurs d'activité des pièces de circulation et des pièces numismatiques destinées au marché canadien, évaluer ces idées en regard de critères de marketing et de critères financiers, et gérer la conception et la production jusqu'au point de lancement du produit sur le marché. La Monnaie a adopté ce processus structuré il y a environ deux ans et l'a revu et actualisé vers la fin de 2004 pour tirer parti des leçons apprises au cours de son utilisation initiale et faire face à des volumes accrus de nouveaux produits. Le processus est géré par une équipe de représentants des services du marketing, de l'ingénierie et du dessin, de la gravure, de la planification de la production, des achats et de la fabrication. L'équipe se réunit régulièrement pour suivre et examiner les progrès.

Le Coquelicot. La Monnaie distribue généralement les pièces de circulation canadiennes par l'entremise du système bancaire canadien. Cependant, en 2004, elle a émis 24 millions de pièces commémoratives spéciales (le Coquelicot) grâce à une entente de distribution exclusive avec un

partenaire du secteur privé. Le Coquelicot a été émis pour honorer les anciens combattants du Canada et sensibiliser la population canadienne au Jour du souvenir. La Monnaie a décidé d'utiliser cette nouvelle approche pour faire mieux connaître la Monnaie et élargir son réseau de distribution de pièces à l'extérieur des circuits traditionnels.

Nous avons constaté que la Monnaie n'avait pas établi de cadre pour conclure des ententes de partenariat afin de distribuer de gros volumes de pièces de circulation à l'extérieur du système bancaire canadien. Un tel cadre aurait décrit les critères de sélection des partenaires appropriés, les conditions générales de ce type d'entente et régi la prise en compte des risques et des avantages.

Recommandation. *La Monnaie devrait établir un cadre pour la sélection des partenaires en vue de la distribution des pièces de circulation à l'extérieur du système bancaire canadien et le faire approuver par le Conseil d'administration.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. La Monnaie établira un cadre de sélection des partenaires. En raison de la diversité des programmes qu'on pourrait créer dans les années à venir, toutefois, il est important d'assurer une certaine souplesse en vue de protéger les intérêts de l'ensemble des parties concernées.*

Stratégie à moyen terme de développement des produits. La Monnaie ne possède pas pour le moment de stratégie officielle à moyen terme de développement des produits pour compléter ses plans annuels et son processus de développement des nouveaux produits. Une telle stratégie supposerait l'analyse de l'équilibre à obtenir entre les types et les volumes de nouveaux produits prévus dans l'avenir et les exigences de la production, afin d'en évaluer les répercussions en matière de dessin, de développement et de production. La stratégie ferait le lien entre la planification opérationnelle et la planification à long terme, ce que la Monnaie ne fait pas actuellement.

L'automatisation du système actuel de type chiffrier utilisé pour enregistrer et suivre l'état des nouveaux produits pendant tout le processus de développement pourrait améliorer la gestion du développement des produits. Il suffirait pour cela de modifier le système de gestion du cycle de vie des produits de la Monnaie ou d'acquiescer une application logicielle commerciale et de l'adapter au besoin.

Gestion des contrats de ventes

La Monnaie livre une concurrence aux hôtels de la Monnaie d'autres pays et du secteur privé pour obtenir des contrats de frappe de pièces étrangères. La concurrence sur le marché mondial des pièces de circulation est vive. La qualité et la fiabilité de la livraison sont des facteurs essentiels des appels d'offres concurrentiels, mais le prix est bien souvent le facteur déterminant. Les contrats attribués à la Monnaie pour la frappe de pièces étrangères se font selon un processus d'appel d'offres concurrentiel mené par une banque centrale étrangère ou une autre autorité monétaire.

Les commandes de pièces étrangères permettent à la Monnaie d'utiliser efficacement sa capacité excédentaire au cours des périodes creuses de production des pièces canadiennes et d'obtenir une marge sur coûts variables positive sur ses coûts d'exploitation fixes. Au cours des dernières années, le nombre de commandes de pièces étrangères a diminué de façon marquée en raison de la concurrence et de la surcapacité de monnayage sur le marché mondial. Cependant, en 2004, la Monnaie a pu inverser la tendance et obtenir huit contrats de pièces étrangères qui ont rapporté des revenus de 24,9 millions de dollars et une marge de 3,6 millions de dollars sur ses coûts fixes.

Nous nous attendions à ce que la Monnaie n'accepte que les commandes étrangères qui lui permettent de recouvrer tous ses coûts variables et de contribuer à couvrir ses coûts fixes, et à ce qu'elle possède de l'information sur ses coûts adéquate, fiable et actuelle pour préparer ses soumissions. Nous nous attendions aussi à ce qu'elle présente uniquement des soumissions qui respectent ses critères de rentabilité et à ce que ses soumissions aient été approuvées par les cadres compétents. Les soumissions seraient fondées sur des facteurs comme la taille de la commande, le type de métal, les caractéristiques du dessin et l'expérience des commandes semblables. Les coûts de production appropriés et les autres frais indirects seraient répercutés dans la soumission.

Nous avons utilisé des travaux de vérification interne réalisés récemment au sujet de la gestion des contrats de vente, qui ont porté sur plusieurs contrats étrangers et n'ont révélé aucune lacune importante. Cependant, le rapport de vérification a fait état de plusieurs aspects devant être améliorés, notamment la qualité de l'information sur les coûts utilisés pour la préparation des soumissions, le processus d'examen et d'approbation des soumissions, la gestion du risque de change, l'examen et l'évaluation du risque de crédit, le rendement des fournisseurs, l'achat des métaux et la tenue des dossiers. La direction de la Monnaie a accepté de mettre en œuvre les recommandations de la vérification interne que nous avons jugées les plus importantes.

Gestion de la production et de la distribution

Pour que la société puisse remplir son mandat, il est essentiel que ses usines fonctionnent de manière efficace et efficiente. Nous nous attendions à ce que les systèmes et processus de fabrication permettent une utilisation efficace des ressources et la distribution de produits de grande qualité pour répondre à temps aux besoins des clients de manière efficace par rapport aux coûts.

Activités de fabrication

Nous avons constaté que la société possédait de bons systèmes de gestion assortis de mesures appropriées pour établir l'orientation à long terme, les prévisions, la planification des ressources, l'ordonnancement des activités et la fabrication et pour mesurer les résultats. La documentation des systèmes et des pratiques est généralement complète et à jour.

La rétroaction sur le rendement fait partie intégrante du système de gestion de la Monnaie. À Winnipeg, des graphiques sur les résultats opérationnels et les principales mesures du rendement sont affichés régulièrement à l'intention des employés. À Ottawa, l'approche est la même mais elle n'est pas aussi répandue, et l'information affichée que nous avons vue n'était pas toute à jour. Les deux usines se servent d'un éventail de mesures du rendement, y compris des mesures liées à la sécurité, au respect des échéanciers et à la qualité. À Winnipeg, le cahier des rapports à la direction contient un registre complet des mesures de rendement, des éléments du système de qualité et des projets d'amélioration continue. Une initiative essentielle de l'usine de Winnipeg, la réduction des pertes de métaux, a donné de bons résultats.

Nous avons observé que le personnel d'atelier des usines consacrait moins de temps à des activités sans valeur ajoutée que dans de nombreuses usines nord-américaines. Les systèmes visuels utilisés (étiquetage, tableaux blancs, identification par lieu) sont bons, particulièrement à Winnipeg, et le programme de contrôle statistique des procédés est utilisé de manière efficace pour surveiller la qualité. Le changement des machines d'un produit à l'autre est meilleur que dans la plupart des usines comparables et l'utilisation du temps de supervision correspond à la norme pour des usines semblables.

Les gestionnaires et superviseurs des usines montrent qu'ils connaissent bien leurs activités et leur équipement. Essentiellement, l'aménagement des usines est bon et les systèmes de gestion de la maintenance sont à la fine pointe de la technologie.

Nous avons constaté que les initiatives de l'Entreprise allégée progressent bien et doivent se poursuivre au cours de la prochaine année. La direction compte aussi rendre compte des délais d'exécution totaux pour la production dans ses fiches d'évaluation du rendement, ce qui est positif puisque la réduction des temps d'exécution entraîne une réduction du gaspillage. Nous avons remarqué que le programme d'amélioration continue mis en place à Winnipeg est bien géré, depuis la définition des projets jusqu'au suivi, à l'achèvement et à la vérification.

Productivité de la main-d'oeuvre. Bien que l'on ait mis l'accent sur l'amélioration de la productivité de la main-d'oeuvre par le passé, récemment, cette question a fait l'objet de moins d'attention alors que la Monnaie mettait l'accent sur la réduction du coût des matériaux et sur les initiatives de l'Entreprise allégée. La fiche d'évaluation du rendement de l'usine de Winnipeg comprend certaines mesures de la productivité, mais elles n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attention et pourraient être inexactes (par exemple, elles ne contenaient pas les brefs arrêts dus aux blocages des presses ou aux temps d'arrêt prévus). La fiche d'évaluation du rendement de l'usine d'Ottawa ne comporte aucune mesure de la productivité de la main-d'oeuvre. Nous avons analysé l'utilisation de la main-d'oeuvre par rapport aux extrants; nous avons constaté que la productivité de la main-d'oeuvre directe ne s'était pas améliorée au cours des deux dernières années. Nous avons aussi observé en particulier une chute à l'automne de 2004. Nous avons trouvé certaines possibilités d'améliorer la productivité dans le domaine du rendement machine (réduction du temps perdu) et pour une meilleure répartition de la charge de travail des employés.

Enfin, nous avons constaté que le personnel de l'administration, de gestion et de bureau représentait environ 40 p. 100 du coût total du personnel — une proportion élevée par rapport aux coûts de la main-d'oeuvre directe. La Monnaie doit veiller à chercher à améliorer aussi la productivité en dehors des ateliers.

Initiatives de l'Entreprise allégée. Les initiatives de l'Entreprise allégée ont permis des améliorations de la productivité dans certains secteurs, mais pas dans d'autres. Nous avons constaté que certains éléments de la méthode de l'Entreprise allégée n'avaient pas été utilisés comme prévu.

À Winnipeg, les activités de planification hebdomadaires sont dictées en partie par le processus de placage des pièces de monnaie. La Monnaie est en train d'améliorer graduellement la capacité de placage de l'usine de Winnipeg. S'agissant de cette amélioration, la direction doit tenir compte des possibilités de réduire le temps de changement des machines et de permettre le placage de divers produits sur chaque chaîne de production.

Nous avons constaté que l'objet des initiatives de l'Entreprise allégée et des activités d'amélioration continue (partie du système qualité de l'ISO) n'est pas clair, et la répartition des responsabilités entre les deux ne l'est pas non plus. Si ces deux activités complémentaires pouvaient être mieux intégrées, elles pourraient toutes deux être plus efficaces.

Les efforts de l'usine de Winnipeg pour réduire les résidus ont donné des résultats positifs, mais à l'usine d'Ottawa, on n'a pas constaté d'amélioration marquée. Nous reconnaissons que les produits numismatiques ont un volet « artistique » plus développé, mais l'utilisation du métal pourrait sans aucun doute être améliorée, ce qui aurait pour effet de réduire les coûts.

Recommandation. *La Monnaie devrait poursuivre ses efforts d'amélioration continue en tirant parti des possibilités d'accroître la productivité de la main-d'oeuvre, en élargissant l'application de la méthode de l'Entreprise allégée et en intégrant mieux les initiatives connexes à ses initiatives d'amélioration continue.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. Il est important de noter que le métal représente environ 70 p. 100 du coût des biens vendus. On a donc mis l'accent sur le coût des matériaux plutôt que sur le coût de la main-d'oeuvre. Les initiatives liées à l'Entreprise allégée, notamment la*

schématisation du flux des valeurs en cours actuellement, visent à améliorer la communication et la compréhension entre le personnel de toutes les sections de la Monnaie.

Prévisions et distribution des pièces de monnaie

Chaque année, la Monnaie produit environ un milliard de pièces de monnaie pour répondre aux besoins des institutions financières canadiennes, qui doivent pour leur part répondre à la demande de pièces de la population et des entreprises. Même si elle a la responsabilité d'estimer le nombre de pièces qu'elle doit produire et distribuer, la Monnaie doit travailler en étroite collaboration avec le secteur bancaire, et les entreprises de véhicules blindés pour veiller à produire en quantités et en valeurs nominales voulues les pièces dont l'économie canadienne a besoin et à les distribuer aux régions qui en ont besoin. Elle doit aussi veiller à ce que les stocks de pièces soient bien gérés. Nous nous attendions à ce que la Monnaie ait mis en place des méthodes appropriées de prévision de la demande de pièces de monnaie et de distribution de celles-ci.

La Monnaie utilise un modèle économique pour prévoir et planifier la production et ordonnancer les livraisons de pièces. Elle tient compte des données sur la demande que lui fournissent les banques, des indicateurs économiques à long terme, des modèles historiques au sujet des événements saisonniers comme Noël, et d'autres événements clés qui suscitent une demande de pièces. À partir de cette information, la Monnaie décide du nombre de pièces à produire.

Pour produire et distribuer les pièces de la manière la plus efficiente possible, la Monnaie a établi, il y a cinq ans, le Comité national pour la distribution des pièces de circulation canadiennes. Présidé par la Monnaie, le Comité compte des représentants de toutes les institutions financières canadiennes et des entreprises de véhicules blindés. Il se réunit tous les trimestres pour discuter des questions et des problèmes associés aux pièces de circulation et chercher des solutions. Le Comité joue un rôle essentiel en aidant la Monnaie à assurer la production et la distribution efficaces et en temps voulu des pièces dont la population et les entreprises ont besoin au Canada. Le Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes, établi par la Monnaie en 1987, est géré conjointement par la Monnaie et par les autres membres du Comité national pour la distribution des pièces de circulation canadiennes, chacun jouant son rôle respectif :

la Monnaie produit les pièces de monnaie;

les banques commandent des pièces en fonction de la demande prévue provenant de leurs clients;

les entreprises de véhicules blindés tiennent des stocks de pièces pour les banques et la Monnaie et transportent les pièces entre leurs terminaux (situés stratégiquement dans onze régions géographiques du Canada), les banques et leurs clients commerciaux. Les entreprises de véhicules blindés sont également chargées de gérer les stocks de pièces et de faire rapport tous les jours de toutes les livraisons de pièces à la Monnaie.

En novembre 2003, la Monnaie a adopté un nouveau système de prévision qui en se fondant sur des données historiques et des algorithmes, prévoit la demande de pièces par région, entreprise de véhicules blindés, institution financière et valeur nominale. Le nouveau système a suscité des réactions positives de la part des banques et permet à la Monnaie de mieux gérer les stocks de pièces.

Systèmes et pratiques d'établissement des coûts

Nous nous attendions à ce que la Monnaie soit en mesure de déterminer les coûts entiers de production de chacun de ses produits et de déterminer si ses opérations sont économiques et efficaces.

Nous avons constaté que la Monnaie avait des systèmes d'établissement du prix de revient assez sophistiqués qui distinguent les coûts fixes et les coûts variables, attribuent les coûts variables aux produits et qui fournissent l'information pour étayer les décisions relatives aux prix. Ces systèmes d'établissement du prix de revient fournissent suffisamment d'information pour répondre aux besoins fondamentaux de la haute direction et produire des rapports acceptables par secteur d'activité et ligne de produits.

Nous avons décelé, dans ces systèmes d'établissement du prix de revient, des faiblesses structurelles, de l'information et techniques qui influent sur leur capacité de fournir à la direction l'information la plus appropriée pour la prise de décision.

Faiblesses structurelles. Les systèmes d'établissement du prix de revient imputent les coûts fixes et les coûts variables de production aux produits selon les inducteurs de coût, c'est-à-dire des facteurs qui influent directement sur le coût de fabrication d'un produit ou de prestation d'un service.

Pour deux des secteurs d'activité de la Monnaie, les pièces de circulation canadiennes et les pièces de circulation étrangères (tous deux à l'usine de Winnipeg), l'imputation des coûts fixes aux produits est influencée fortement par un protocole d'entente conclu avec le ministère des Finances plutôt que par les inducteurs de coût. Le protocole prévoit, en termes généraux, les coûts et le profit qui seront assumés par le Ministère pour la production de pièces de circulation canadiennes. Les autres coûts fixes de l'usine de Winnipeg sont imputés aux pièces de circulation étrangères. La Monnaie a adapté son système d'établissement des coûts aux conditions du protocole, ce qui fait qu'elle détermine les coûts entiers de production en fonction des sommes qui lui seront versées. La plupart des entreprises utilisent au contraire les coûts pour établir les prix qu'elles font payer.

Le protocole procure certains avantages à la Monnaie, soit la certitude de recouvrer ses coûts dans des limites de production précises et celle de faire un profit. Il lui permet aussi d'imputer une part importante des coûts fixes à la production des pièces de circulation canadiennes, quel que soit le niveau de production des pièces de circulation étrangères.

Cependant, le protocole a aussi des inconvénients. Il limite à un montant précis le profit de la Monnaie sur les pièces de circulation canadiennes, quelle que soit l'efficacité de la production. Le protocole représente aussi un risque pour la Monnaie : récemment il a été renouvelé pour une année à la fois et tout changement important de ses conditions pourrait avoir un effet marqué sur la rentabilité tant du secteur d'activité des pièces de circulation canadiennes que de celui des pièces de circulation étrangères. Les coûts fixes de l'usine de Winnipeg sont élevés, et des changements dans l'imputation des coûts pourrait représenter plusieurs millions de dollars.

Les gestionnaires ont besoin d'une information fiable et pertinente sur les coûts des extrants et des activités afin de répondre aux demandes de renseignements sur les coûts et d'améliorer l'efficacité et l'économie des activités. Une bonne information sur les coûts permet aussi à la haute direction de prendre des décisions stratégiques sur l'affectation des ressources et d'évaluer le rendement opérationnel. En bout de ligne, l'efficacité d'un système d'établissement du prix de revient repose sur la façon dont les gestionnaires se servent de l'information produite par le système.

Il est difficile d'établir comment la Monnaie peut prendre les meilleures décisions opérationnelles et stratégiques possibles alors que toute la structure de coût est fondée uniquement sur les paiements décidés par le ministère des Finances. Au fur et à mesure que la Monnaie tirera parti des possibilités d'augmenter ses ventes de pièces et de produits et de services connexes à d'autres pays, il importera de posséder de l'information exacte sur les coûts. Cela lui permettra de déterminer le coût entier de ses produits et services destinés aux pays étrangers, y compris les coûts de la main-d'œuvre et des matériaux, et une part adéquate des frais d'administration et

des coûts directs fixes. Cela deviendrait particulièrement important si la Monnaie devait étendre son programme de récupération des alliages aux marchés étrangers.

Faiblesses de l'information. La Monnaie possède des méthodes bien définies pour imputer les écarts aux lignes de produits et des procédures pour analyser la rentabilité des lignes de produits. Son système d'établissement du prix de revient répond aux besoins fondamentaux d'information de la haute direction pour ce qui est de l'information sur les coûts standard, les écarts, les revenus par secteur d'activité et ligne de produits. Cependant, l'information sur les coûts fournie actuellement ne répond pas pleinement aux besoins des gestionnaires intermédiaires et des superviseurs et aux besoins plus pointus de la haute direction.

L'examen par la Monnaie des coûts réels d'un produit par rapport aux coûts standard est effectué pour le moment de manière ponctuelle et exige beaucoup de temps de la part de l'équipe des Finances. Il s'agit d'un processus très lourd en raison des limites des systèmes d'information. Les écarts sont imputés uniquement à la fin du mois et uniquement aux lignes de produits, et non aux produits individuels. Aussi, la Monnaie ne dispose pas de l'information pertinente et actuelle dont elle aurait besoin pour surveiller continuellement l'efficacité et l'économie des activités et permettre l'amélioration continue.

L'examen des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues par secteur de responsabilité constitue un contrôle de base des coûts pour de nombreuses organisations. La Monnaie effectue ce type d'examen pour les coûts directs fixes mais non pour les coûts indirects variables et les coûts de la main-d'oeuvre directe. Par conséquent, elle n'effectue pas régulièrement d'analyses pour connaître les causes réelles des écarts de coûts, ce qui réduit sa capacité de les gérer.

Les usines de la Monnaie à Winnipeg et à Ottawa se servent actuellement d'un système commun d'établissement du prix de revient. Cependant, leurs activités diffèrent énormément : à Winnipeg, les activités sont à prédominance de matériel, tandis qu'à Ottawa, elles sont à prédominance de main-d'oeuvre. L'usine de Winnipeg produit de grosses séries de pièces de circulation canadiennes standard, tandis que l'usine d'Ottawa fabrique un grand nombre de produits en de plus petites quantités.

Nous avons constaté que le système d'établissement du prix de revient de chaque usine pourrait mieux correspondre à la nature de ses activités. Par exemple, on pourrait améliorer l'information sur les coûts en révisant le classement de certains coûts comme coûts fixes ou variables, en surveillant l'utilisation de la capacité des usines et en utilisant dans certains cas des inducteurs de coût plus appropriés.

Faiblesses techniques. Les logiciels utilisés actuellement par la Monnaie pour la comptabilité analytique sont anciens et difficiles à utiliser ou à améliorer. La Monnaie reconnaît que ses systèmes d'établissement du prix de revient doivent être mis à niveau pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs et envisage d'acheter un système de planification des ressources pour faciliter le développement de systèmes d'établissement du coût de revient en temps réel qui offriraient la souplesse, la précision et l'actualité qui lui font défaut actuellement.

Recommandation. *Quand elle négociera son protocole d'entente avec le ministère des Finances, la Monnaie devrait proposer l'ajout d'incitatifs à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de la production des pièces de circulation canadiennes.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. On négocie actuellement un protocole d'entente (PE) axé sur le rendement avec le ministère des Finances pour l'exercice 2006 et les années qui suivront.*

Recommandation. *La Monnaie devrait combler les faiblesses structurelles, de l'information et techniques afin d'améliorer ses systèmes d'établissement du prix de revient.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. On prévoit mettre en œuvre un nouveau système de Planification des ressources d'entreprise (PRE) au mois de janvier 2007.*

Gestion des ressources humaines

Nous nous attendions à ce que les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de la Monnaie favorisent la continuité des activités et le maintien en poste d'une main-d'œuvre qualifiée et rémunérée de manière équitable et qui fait porter ses efforts sur l'atteinte des buts et des objectifs stratégiques de la société. Nous avons cherché notamment des politiques et des pratiques qui portent sur des questions essentielles comme la dotation en personnel, le code de déontologie et les conflits d'intérêts, la planification des effectifs, la rémunération, et la santé et la sécurité au travail. Nous nous attendions à ce que la société ait établi de bonnes relations de travail et mis en place des stratégies appropriées pour la négociation de conventions collectives répondant aux besoins opérationnels et conformes aux tendances actuelles du marché.

Dotation en personnel

Nous avons jugé que le processus de sélection et de nomination du personnel à la Monnaie respectait généralement les bonnes pratiques de gestion, mais que les dossiers du personnel ne contenaient pas toujours toute l'information nécessaire pour justifier les décisions de dotation. Les dossiers n'indiquaient pas non plus le temps qu'il a fallu pour doter le poste, facteur important quand on envisage des initiatives qui exigeront plus de personnel.

Code de déontologie et politique sur les conflits d'intérêts

Chaque employé, cadre et membre du Conseil d'administration est soumis au code de déontologie et à la politique sur les conflits d'intérêts de la Monnaie. Tous les nouveaux employés non syndiqués reçoivent une copie de la politique sur les conflits d'intérêts et sont tenus de signer une déclaration sur les conflits d'intérêts. Nous avons constaté que ces déclarations ne se trouvaient pas toujours dans les dossiers et qu'il n'y avait pas de mécanisme pour sensibiliser chaque année les employés aux exigences de la politique sur les conflits d'intérêts. Les employés pourraient être portés à croire que ces exigences ne sont pas importantes.

Plan de main-d'oeuvre

La Monnaie n'a pas encore établi de plan de main-d'œuvre pour avoir l'assurance de disposer du nombre et du genre de personnes nécessaires pour permettre la croissance qu'elle envisage. Un plan de main-d'œuvre traite de toutes les incidences sur la gestion des ressources humaines du plan stratégique de l'organisation. Il porte sur toute l'organisation et sur toutes les incidences sur les ressources humaines de la croissance, y compris le recrutement et le potentiel d'intégration des nouveaux employés, la formation, la reddition de comptes à l'égard des résultats, et les locaux nécessaires. Un tel plan est plus vaste qu'un plan de planification de la relève et englobe toutes les préoccupations de la direction au sujet des besoins en ressources humaines.

Recommandation. *La Monnaie devrait établir un plan de main-d'œuvre et le faire approuver par le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. La Monnaie dressera un plan de main-d'œuvre exhaustif d'ici à la fin de 2005.*

Politique sur la rémunération

La Monnaie a une politique sur la rémunération qui est fondée sur les principes de la relativité de la rémunération à l'interne et de la comparabilité de la rémunération à l'externe. Nous avons

constaté que la politique est essentiellement conforme aux pratiques exemplaires, à l'exception du fait que la Monnaie ne rend pas publics la rémunération et les avantages sociaux de ses cadres supérieurs et des membres du Conseil d'administration. Même si le Conseil du Trésor n'exige pas que les sociétés d'État divulguent cette information, plusieurs sociétés d'État fédérales le font maintenant.

Politiques sur la santé et la sécurité au travail

Nous avons constaté que les politiques, les processus et les structures de rapport relatifs à la santé et à la sécurité au travail répondaient aux exigences de la réglementation. Les nouveaux employés payés à taux horaire doivent subir un examen médical par un médecin, mais non un examen approfondi de la vue, même si la qualité des produits repose sur une inspection visuelle. La responsabilité des gestionnaires à l'égard de la santé et de la sécurité des employés, y compris la formation connexe, est clairement définie, et les comités mixtes patronaux-syndicaux encouragent et coordonnent des programmes de sécurité et de prévention des accidents et surveillent les activités pour donner suite aux préoccupations.

Gestion du rendement du personnel

La Monnaie possède un programme d'examen et d'appréciation du rendement des gestionnaires et des superviseurs. Ce sont les résultats de ces évaluations qui déterminent les cotes de rendement des personnes et leur droit à une prime de rendement. Les cadres supérieurs participent à l'établissement des objectifs de rendement de leurs employés, qui correspondent à des cibles précises et aux priorités de l'organisation. Cependant, il n'existe pas de mécanisme d'examen des objectifs de rendement établis pour la direction dans son ensemble pour garantir qu'ils répondent de manière adéquate à toutes les priorités de l'organisation.

Nous avons constaté également qu'en règle générale, les gestionnaires ne comprennent pas très bien le processus utilisé pour établir leur rémunération au rendement — ce qui porte à douter de son efficacité. Il est essentiel que les employés comprennent bien comment leur rémunération au rendement est établie et qu'ils puissent voir clairement le lien qui existe entre leur rendement et celui de leur équipe et l'attribution de la rémunération au rendement.

Recommandation. *Le processus de gestion du rendement des gestionnaires devrait être structuré de manière à garantir que les objectifs de rendement établis pour la direction dans son ensemble répondent à toutes les priorités de l'organisation. Le processus utilisé pour déterminer la rémunération au rendement devrait être expliqué et communiqué clairement aux personnes visées.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. La Monnaie revoit actuellement son processus d'évaluation du rendement et de primes au rendement destiné à la direction et aux employés exclus. Dans le cadre de cet examen, la Monnaie établira un mécanisme qui permettra de veiller à ce que les objectifs de rendement fixés pour le personnel de la direction dans l'ensemble s'alignent adéquatement sur toutes les priorités de l'entreprise. Une fois l'examen terminé et le nouveau plan approuvé, le processus qui servira à établir la rémunération au rendement sera bien expliqué et communiqué à toutes les parties concernées, dans le cadre de sa mise en oeuvre.*

Relations de travail

La Monnaie entretient des relations de travail efficaces avec ses deux syndicats. Le mandat de négociation collective est approuvé par le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration et est appuyé par une stratégie qui est fondée sur les objectifs de la société, les données fournies par la direction, les exigences opérationnelles et un examen d'autres conventions collectives.

Sécurité

Nous nous attendions à ce que les procédures et les pratiques de sécurité de la Monnaie protègent ses actifs importants et ceux des tierces parties contre des menaces internes et externes.

Nous avons constaté que les mesures de sécurité mises en œuvre par la Monnaie, l'application des procédures, la réaction aux événements, l'applicabilité et l'état de la documentation, la coordination avec les organismes d'aide extérieurs et la sensibilisation à la situation indiquent que la société est prête à faire face aux menaces. Plus particulièrement, nous avons remarqué que le moral des membres du personnel de la sécurité est élevé et qu'ils entretiennent des relations positives avec les autres membres du personnel de la Monnaie. Globalement, nous avons conclu que les politiques et les pratiques de sécurité de la Monnaie sont efficaces, même si nous avons cerné certains aspects (discutés ci-après) qui doivent être améliorés.

De concert avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor, le personnel de la sécurité de la Monnaie a effectué un examen des mesures de sécurité physique et de sécurité du personnel. Le Secrétariat a constaté que les mesures de sécurité dans ces domaines étaient acceptables et respectaient la politique du Conseil du Trésor. Cependant, en tant que société d'État, la Monnaie a accepté de respecter la Politique du gouvernement sur la sécurité (PGS), qui exige des organismes participants qu'ils mettent en œuvre un programme de planification de la continuité des opérations. La Monnaie n'a pas de tel programme, mais la direction a indiqué qu'elle en adopterait un en 2006.

Les politiques sur la sécurité et les procédures de fonctionnement standard sont à jour et les agents de sécurité ont une formation à jour dans les domaines suivants : interventions en cas d'urgence, premiers soins, RCR, radioscopie des bagages, sûreté, armes à feu et violence au travail. Tous les employés de la Monnaie ont reçu une autorisation de sécurité adéquate et suivi une séance approfondie d'instruction sur la sécurité. Cependant, un examen récent de la sécurité réalisé pour la fonction de vérification interne de la Monnaie a révélé que des agents de sécurité ont quitté plusieurs fois des zones à haute sécurité de l'usine d'Ottawa sans être soumis aux détecteurs de métaux, comme les autres employés sont tenus de le faire.

Les mesures de sécurité exigées des services de soutien de l'extérieur comme les services de livraison et d'emballage doivent respecter les exigences de la Monnaie. Elles sont examinées régulièrement par le personnel de la sécurité de la Monnaie et, au besoin, des contrats avec des agences de soutien énoncent les mesures de sécurité nécessaires. La Monnaie vérifie les antécédents de ses clients potentiels avant de conclure des contrats avec eux.

La Monnaie possède une politique sur la sécurité des technologies de l'information qui est revue actuellement. Elle est limitée à certains égards, particulièrement l'étiquetage et le contrôle des documents et de l'information. L'adoption de la norme ISO 17799 comme modèle pour la politique de la Monnaie la rendrait conforme aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor. En 2004, une évaluation exhaustive de la vulnérabilité du réseau de l'infrastructure des TI de la Monnaie a été effectuée par des spécialistes en sécurité de l'extérieur. La direction a indiqué qu'elle donnera suite aux constatations et aux recommandations de l'évaluation en 2005.

La Politique du gouvernement sur la sécurité et la norme opérationnelle de sécurité : Gestion des technologies de l'information (GSTI) indiquent que les exigences de sécurité des systèmes de TI doivent être établies en fonction de l'évaluation de la menace et des risques. Cependant, nous avons constaté que la Monnaie n'avait pas encore effectué une telle évaluation. Une évaluation de la menace et des risques en bonne et due forme détermine le niveau des risques opérationnels et comprend les composantes de la sécurité des technologies de l'information. Le niveau de risque acceptable est déterminé et comparé aux niveaux actuels de risque opérationnel de sorte que lorsque la valeur des actifs, les menaces ou les vulnérabilités changent soudainement ou de manière importante, le risque supplémentaire peut être évalué rapidement

et des mesures de sécurité peuvent être mises en œuvre au besoin. Cela est conforme au cadre de gestion du risque du Conseil du Trésor.

La Monnaie réunit et tient des renseignements personnels sur ses employés. Cependant, elle n'a pas encore effectué une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Une telle évaluation aiderait à garantir que les renseignements sont protégés conformément à la réglementation et aux lignes directrices en vigueur.

Recommandation. *La Monnaie devrait effectuer une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et une évaluation des menaces et des risques.*

Réponse de la Monnaie. *Convenu. Les deux évaluations auront lieu au cours de la période de planification du Plan d'entreprise de 2006 à 2010.*

Environnement

Nous nous attendions à ce que la Monnaie connaisse les répercussions que ses stratégies et ses activités ont sur l'environnement et qu'elle gère tous les risques importants pour l'environnement à ses sites et installations de manière efficace et efficiente, conformément aux lois et règlements applicables.

Les procédés d'affinage des métaux précieux et de frappe des pièces peuvent nuire à l'environnement. Un système de gestion de l'environnement est essentiel à la protection efficace de l'environnement.

Pour gérer les risques environnementaux, la Monnaie a mis en place bon nombre des principaux éléments d'un système de gestion de l'environnement complet. Elle est généralement consciente des risques importants qui existent et des exigences des lois et des règlements pour atténuer ces risques. Cependant, la Monnaie n'a pas effectué d'évaluation environnementale de site, phase 1, de son usine d'Ottawa pour déterminer si, dans le passé, ses activités avaient causé des dommages à l'environnement. La direction a indiqué qu'une telle évaluation serait effectuée avant le déclassement de l'installation ou avant la vente ou la location de l'immeuble et des terrains d'Ottawa.

La responsabilité environnementale est un objectif essentiel des objectifs et des plans de travail annuels de la société. Les rejets des eaux, les émissions des cheminées et les niveaux du bruit sont testés à intervalles réguliers et les substances dangereuses sont étiquetées, stockées et manipulées correctement, suivant des pratiques sécuritaires. La haute direction est régulièrement informée des activités de gestion des risques pour l'environnement, des incidents environnementaux et des modifications apportées aux responsabilités de la Monnaie en matière d'environnement et de substances dangereuses en vertu des lois et des règlements. Ainsi, les changements apportés à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* qui s'appliqueront bientôt aux sociétés d'État ont été présentés à la haute direction.

Cependant, nous avons constaté que les politiques et les procédures actuelles ne sont pas bien documentées. Sans documentation à jour, l'efficacité d'un système de gestion de l'environnement repose sur les personnes qui l'administrent. Par conséquent, le roulement du personnel pourrait bien représenter pour la Monnaie le risque environnemental le plus important.

Depuis notre dernier examen spécial, en 2000, la Monnaie a retenu les services d'experts-conseils pour effectuer diverses évaluations de l'environnement à ses usines d'Ottawa et de Winnipeg. Les risques environnementaux des activités de la Monnaie ont été évalués comme condition pour que celle-ci puisse obtenir une assurance responsabilité pour dommages à l'environnement. Ces évaluations ont également porté sur les décharges atmosphériques localisées, les rejets des eaux usées et la qualité de l'air intérieur pour déterminer si les lois et

règlements applicables étaient respectés. Les recommandations découlant de ces évaluations ont été étudiées et de nombreuses mesures correctives ont été prises pour y donner suite.

Au fur et à mesure que la Monnaie développera son système de gestion de l'environnement, elle devra veiller à ce qu'il soit bien documenté.

Globalement, la Monnaie a mis en place des pratiques environnementales appropriées et est au courant des risques et des menaces importantes que ses activités posent pour l'environnement. Dans ses activités, elle minimise tous les risques pour l'environnement et pour la santé et la sécurité de ses employés.

Conclusion

Dans notre opinion découlant de l'examen spécial, nous avons conclu que, au cours de la période visée par l'examen, les systèmes et les pratiques de la Monnaie royale canadienne étaient conçus et fonctionnaient de manière à fournir l'assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées de manière économique et efficiente et que les opérations se déroulaient efficacement.

Au cours de nos travaux, nous avons constaté des possibilités d'améliorer les pratiques et les systèmes de la Monnaie. Elles sont décrites dans les recommandations du présent rapport. La haute direction est d'accord avec toutes les recommandations et a indiqué qu'elle comptait les suivre, et dans certains cas, avait déjà commencé.

Le Conseil pourrait vouloir surveiller tout particulièrement les progrès réalisés dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion du risque, et de la gestion de la production et de la distribution.

Annexe - Principaux risques, systèmes et pratiques essentiels et critères d'examen

PRINCIPAUX RISQUES	SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>1. Gouvernance</p> <p>La mission et le mandat ne sont pas remplis de façon efficiente et rentable.</p> <p>Les objectifs et les résultats prévus ne sont pas conformes à l'orientation donnée par l'actionnaire ou à ses attentes.</p> <p>Les activités et les pratiques commerciales de la société ne correspondent pas à ses objectifs à long terme et à son mandat.</p>	<p>Systèmes et pratiques de gouvernance</p> <p>Gouvernance et surveillance du Conseil d'administration</p> <p>Rapport sur le rendement (y compris la fiche de rendement équilibrée)</p>	<p>La société s'est dotée d'un cadre de gouvernance satisfaisant qui répond aux attentes à l'égard des pratiques exemplaires et qui vise à obtenir l'assurance que la société remplit son mandat de façon appropriée, que les résultats prévus pour la société sont atteints, que les ressources sont gérées de manière économique et efficiente et que les actifs sont protégés.</p>
<p>2. Planification stratégique, gestion des risques et reddition de comptes</p> <p>Les plans ne peuvent être réalisés compte tenu des ressources et des conditions du marché actuelles.</p> <p>Les secteurs d'activité sont élargis ou de nouveaux secteurs sont ajoutés sans analyses et évaluations adéquates.</p> <p>Les systèmes d'information de gestion ne s'harmonisent pas avec les objectifs de la société et ne fournissent pas une information appropriée pour la prise de décision.</p> <p>La MRC peut former des alliances ou s'engager dans des coentreprises qui sont contraires à ses objectifs commerciaux ou qui comportent trop de risques.</p>	<p>Systèmes et pratiques de planification stratégique, de gestion des risques et de reddition de comptes</p> <p>Planification stratégique et opérationnelle</p> <p>Analyse de rentabilité</p> <p>Cadre de gestion des risques</p> <p>Systèmes d'information de gestion</p>	<p>La direction élabore et communique des plans et des orientations stratégiques bien formulés et clairs pour l'organisme, assortis d'objectifs précis et mesurables qui correspondent à la mission et aux capacités de la société.</p> <p>La méthode de gestion des risques pour l'ensemble de l'entité fournit une assurance raisonnable que la stratégie de la société détermine les principaux risques et occasions et qu'elle les évalue et en tient compte comme il se doit.</p> <p>La société surveille et communique les progrès réels par rapport aux objectifs et aux principaux résultats obtenus de manière juste et fiable.</p>

PRINCIPAUX RISQUES	SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>3. Marketing et développement de produits</p> <p>Les occasions manquées de développer des produits, de trouver de nouveaux marchés, de promouvoir ses produits, services et ses techniques d'avant-garde.</p> <p>L'ajout de gammes de produits inappropriées.</p>	<p>Systèmes et pratiques de marketing et de développement de produits</p> <p>Étude de marché</p> <p>Processus d'approbation de conception</p> <p>Analyse de rentabilité</p> <p>Systèmes d'établissement du prix de revient</p> <p>Code de déontologie</p>	<p>Misant sur une solide connaissance du marché et une bonne analyse, la société conçoit et met en oeuvre des stratégies et des plans de marketing efficaces en vue de développer et de vendre des produits et des services qui tout en étant rentables répondent aux besoins des clients, renvoient une image positive au public et témoignent de la culture et du patrimoine canadiens.</p>
<p>4. Gestion des contrats de vente</p> <p>Les contrats sont fondés sur des estimations de coûts inexactes.</p> <p>Les contrats exigent une capacité de production supérieure à la capacité existante.</p> <p>Les contrats conclus comportent des conditions inappropriées.</p> <p>Les obligations contractuelles ne sont pas remplies.</p> <p>La société est incapable de percevoir les sommes dues par les partenaires avec lesquels elle a conclu un contrat.</p> <p>La société ne se protège pas adéquatement contre la fluctuation des cours des devises.</p> <p>Les pratiques commerciales sont contraires à l'éthique.</p>	<p>Systèmes et pratiques de gestion des contrats de vente</p> <p>Activités de marketing et de promotion des ventes</p> <p>Processus de soumission</p> <p>Systèmes d'établissement des coûts</p> <p>Processus de passation des marchés</p> <p>Code de déontologie</p>	<p>La société veille à ce qu'une information sur les coûts satisfaisante, fiable et actuelle soit utilisée pour préparer les propositions concernant les contrats de vente et à ce que les propositions ne soient approuvées que s'il est possible d'atteindre les objectifs de rentabilité fixés.</p> <p>La société examine les contrats de vente avant de les approuver afin de s'assurer que tous les risques importants sont cernés et limités, le cas échéant, et que tous les contrats de vente sont approuvés par la haute direction.</p>

PRINCIPAUX RISQUES	SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>5. Gestion de la production et de la distribution</p> <p>Les prévisions inexactes de la demande de pièces de circulation canadiennes, de produits numismatiques ou d'investissement, ou un ordonnancement inapproprié peuvent causer une surproduction ou une sous-production de pièces, des manques d'efficacité ou des retards de livraison.</p> <p>La perte d'affaires ou une augmentation des coûts découlant de l'incapacité de gérer la chaîne d'approvisionnement de manière à garantir l'économie, la qualité, l'uniformité et la livraison en temps opportun.</p> <p>La production est retardée ou est interrompue parce que l'équipement ou le matériel n'a pas été réparé ou entretenu comme il se doit ou parce que les produits finis ne répondent pas aux normes de qualité en raison de contrôles de qualité inadéquats.</p> <p>L'incapacité d'introduire un produit sur le marché rapidement et de façon rentable.</p> <p>L'expansion des activités des usines ou de l'affinage (trop ou pas assez) ne répond pas à la demande de façon efficiente.</p>	<p>Systèmes et pratiques de gestion de la production et de la distribution</p> <p>Système de distribution des pièces de circulation canadiennes (y compris les prévisions de la demande)</p> <p>Gestion de la production</p> <p>Gestion des stocks</p> <p>Systèmes d'établissement des coûts</p> <p>Réparations et entretien des usines et du matériel</p> <p>Santé et sécurité au travail</p> <p>Entreprise allégée</p> <p>Certification ISO 9001</p> <p>Comparaisons de coûts et analyse comparative avec des entreprises ou des activités semblables</p> <p>Plan de reprise des activités</p>	<p>Les systèmes et les processus d'achat, de fabrication et de distribution permettent une utilisation efficiente des ressources et la distribution de produits de qualité qui répondent aux besoins des clients de manière rentable et en temps opportun.</p> <p>La société est en mesure d'établir ses coûts complets de production pour chacun de ses produits et de déterminer si elle utilise ses ressources de façon économique et efficiente</p>

PRINCIPAUX RISQUES	SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>6. Gestion des ressources humaines</p> <p>Leadership – la direction n'exerce pas le leadership requis pour remplir le mandat de la société, mettre en oeuvre ses orientations stratégiques et atteindre ses objectifs de manière efficiente et économique.</p> <p>Risques liés à la main-d'oeuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ un arrêt de travail pourrait nuire à la capacité de la société d'exercer ses activités de fabrication et d'affinage; ○ la formation insuffisante du personnel pourrait avoir une incidence négative sur l'efficacité, la productivité et la sécurité; ○ les contrats de travail renferment des dispositions qui occasionnent des coûts excessifs ou laissent moins de souplesse pour ordonnancer le travail dans les usines. <p>Les primes de rendement ne concordent pas avec les objectifs et les valeurs de la société.</p>	<p>Systèmes et pratiques de gestion des ressources humaines</p> <p>Pratiques de recrutement et de maintien en poste</p> <p>Planification de la relève</p> <p>Relations de travail</p> <p>Gestion du rendement</p> <p>Analyse comparative</p>	<p>Les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines de la société favorisent la continuité des activités ainsi que le maintien en poste d'un effectif compétent, bien rémunéré, qui centre ses efforts sur l'atteinte des buts et des objectifs stratégiques de l'organisme.</p> <p>La société entretient des relations de travail harmonieuses et conçoit des stratégies de négociation des contrats de travail qui répondent aux exigences opérationnelles et correspondent aux tendances du marché actuelles.</p>
<p>7. Sécurité</p> <p>Les systèmes et les pratiques en matière de sécurité ne protègent pas adéquatement les actifs de la société, y compris les stocks de pièces et de produits d'investissement.</p>	<p>Systèmes et pratiques de sécurité</p> <p>Procédures et pratiques en matière de sécurité</p> <p>Évaluations de la menace</p>	<p>Les actifs importants de la Monnaie et ceux des tiers sont protégés comme il se doit en fonction des menaces internes et externes.</p>

PRINCIPAUX RISQUES	SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>8. Environnement</p> <p>Les risques pour l'environnement associés à la fabrication des produits de la Monnaie ne sont pas déterminés et gérés.</p>	<p>Systèmes et pratiques de gestion de l'environnement</p> <p>Systèmes et pratiques de gestion de l'environnement</p>	<p>La société connaît les effets de ses stratégies et de ses activités sur l'environnement. Elle gère ses sites et ses installations de manière efficiente et efficace en tenant compte des principaux risques pour l'environnement ainsi que des lois et règlements applicables.</p>