



# Gagner au change

Rapport annuel 2003



MONNAIE ROYALE CANADIENNE  
ROYAL CANADIAN MINT

## LA PIÈCE DORÉE DE 1 CENT 2003



LA PIÈCE DORÉE DE 1 CENT 2003 EST LA PREMIÈRE D'UNE SÉRIE DE PIÈCES DE COLLECTION À TIRAGE LIMITÉ INTÉGRÉES À SIX RAPPORTS ANNUELS SUCCESSIFS. CETTE SÉRIE TROUVERA SON ABOUTISSEMENT LORS DU CENTENAIRE DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE EN 2008.

Faisant 19,05 millimètres de diamètre et pesant 2,35 grammes, la pièce dorée de 1 cent 2003 est composée de cuivre et comporte un placage en or sélectif rehaussant le motif de la feuille d'érable traditionnelle dessiné par G.E. Kruger-Gray, pour la première émission du motif en 1937. L'avers de la pièce est à l'effigie de Sa Majesté la reine Elizabeth II selon Dora de Pédery-Hunt. Frappée de façon experte par la Monnaie royale canadienne, cette pièce a un tirage limité à 10 000 exemplaires pour le monde entier.

Pour vous procurer votre exemplaire du rapport annuel comportant la pièce dorée de 1 cent, veuillez communiquer avec la Monnaie royale canadienne à l'adresse [www.monnaie.ca](http://www.monnaie.ca) ou au numéro 1 800 267-1871.

## Une nouvelle image de marque pour la Monnaie

La Monnaie royale canadienne se repositionne en vue d'une croissance future. Ce faisant, elle adopte une nouvelle image visuelle qui s'appliquera uniformément à toutes ses communications, un concept original retenu pour sa puissance d'évocation, son caractère unique et reconnaissable et les économies appréciables qu'il apportera. Avec cette image de marque moderne qui fera son apparition en 2004, la Monnaie tient la promesse faite aux clients d'offrir des produits de haute qualité qui soient à l'image des valeurs, de la culture et du patrimoine du Canada.



MONNAIE ROYALE CANADIENNE  
ROYAL CANADIAN MINT

### Table des matières

Finances et exploitation – Faits saillants	1
La Monnaie... d'un coup d'oeil	2
Message du président du Conseil	4
Message du président	6
Les dirigeants	12
Rapport de gestion	13
Statistiques	27
Bilan consolidé	31
Notes aux états financiers consolidés	36

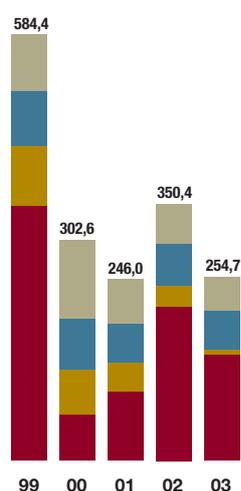
Siège social, Ottawa  
Monnaie royale canadienne  
320, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg  
Monnaie royale canadienne  
520, boulevard Lagimodière  
Winnipeg (Manitoba)  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400

## Finances et exploitation – Faits saillants

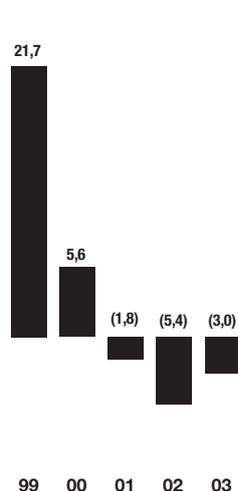
	2003	2002	variation %
<b>Principales données financières (en millions \$)</b>			
Revenus	254,7	350,4	(27,3)
Bénéfice (perte) d'exploitation avant impôt	0,5	(0,2)	350,0
Perte nette attribuable aux activités abandonnées			
après impôt	(2,7)	(5,0)	46,0
Bénéfice net (perte)	(3,0)	(5,4)	44,4
Total de l'actif	140,2	151,8	(7,6)
Dépenses d'investissement	4,6	4,9	(6,1)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	13,8	23,3	(40,8)
<b>Principales données d'exploitation</b>			
Pièces de circulation produites (en millions)	1 363,2	1 691,4	(19,4)
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	237,6	392,0	(39,4)
Nombre d'employés	471	563	(16,3)
Bénéfice brut d'exploitation (en millions \$)	54,5	53,2	2,4
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé	67,0	93,0	(28,0)
Rendement des capitaux propres avant impôt	0,6 %	(0,2 %)	–
Ratio d'endettement	0,29:1	0,33:1	–
Avoir de l'actionnaire (en millions \$)	86,0	89,0	(3,4)
Production totale (en millions de pièces)	1 367,5	1 714,0	(20,2)

**Revenus (par segment)**  
(en millions \$)

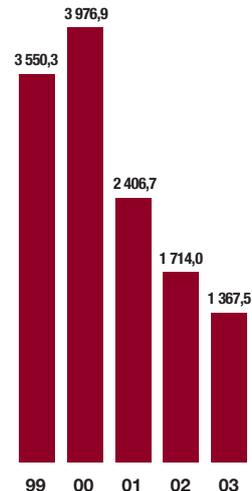


■ Pièces de circulation canadiennes  
 ■ Pièces numismatiques canadiennes  
 ■ Pièces étrangères  
 ■ Produits d'investissement et affinage

**Bénéfice net (perte nette)**  
(en millions \$)



**Production totale**  
(en millions de pièces)



# La Monnaie... d'un coup d'œil

Profil : La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau connexe de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des premiers producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Comptant parmi les plus grands affineurs d'or en Amérique du Nord, elle affine et refond de l'or pour des clients canadiens et étrangers.

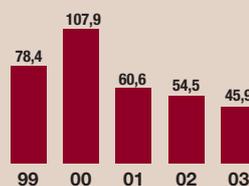
Revenus par segment (en %)



## Pièces de circulation canadiennes

Profil : La Monnaie est chargée principalement de produire de façon rentable des pièces de monnaie de qualité qui auront cours au Canada, et de veiller à ce que l'approvisionnement national réponde aux besoins du commerce et de la population.

Revenus (en millions \$)

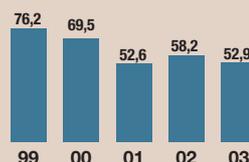


La demande de pièces de circulation varie selon l'état de l'économie et la capacité de la Monnaie de produire des pièces qui captivent l'imagination des Canadiens.

## Pièces numismatiques canadiennes

Profil : La Monnaie est réputée pour frapper des pièces qui, par leur nouveauté et leur qualité impeccable, font sensation auprès des collectionneurs. Elle émet aussi des ensembles de pièces hors-circulation, épreuve numismatique et spécimen.

Revenus (en millions \$)



La demande de pièces numismatiques dépend du revenu disponible des collectionneurs et de la valeur d'investissement que ces derniers leur attribuent dans le marché secondaire.

## Pièces étrangères

Profil : La Monnaie produit des pièces à l'aide de divers alliages et de son procédé breveté de placage multicouche, mis au point pour fabriquer les pièces canadiennes. Elle commercialise aussi des pièces numismatiques étrangères, des flans prêts à frapper et de l'outillage de frappe.

Revenus (en millions \$)

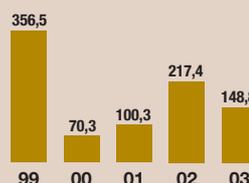


La concurrence reste vive dans le marché mondial, en raison de l'excédent de capacité des établissements monétaires provoqué en 1999 par l'avènement de l'euro.

## Produits d'investissement, affinage et autres

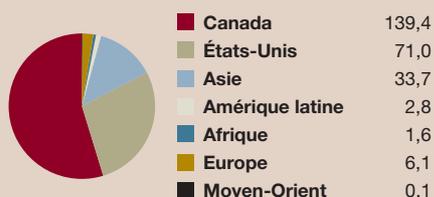
Profil : La Monnaie produit et commercialise des pièces d'investissement Feuille d'érable en or et en argent, des plaquettes et des lingots d'or, ainsi que des granules d'or servant à la bijouterie et à d'autres applications industrielles. Elle affine de l'or pour des clients, à qui elle offre des services d'entreposage, d'essai et de consultation.

Revenus (en millions \$)



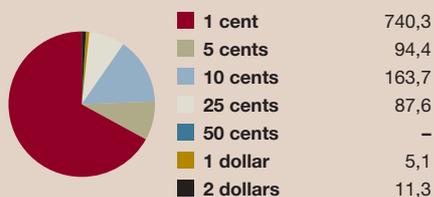
La demande de pièces d'investissement a été influencée par la décision d'un autre établissement monétaire d'arracher une part de marché et par un regain de patriotisme aux États-Unis qui a stimulé l'intérêt pour les pièces d'or américaines.

Revenus par région (en millions \$)



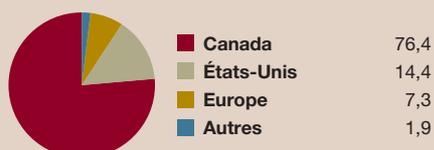
**Perspectives :** Ayant retrouvé sa stabilité financière en 2003, la Monnaie aborde 2004 avec une meilleure maîtrise de ses dépenses et une compréhension plus solide du marché. Si elle en attend la rentabilité en 2004, elle mise sur la valeur offerte au client pour assurer sa croissance en 2005 et au delà.

Production (en millions de pièces)



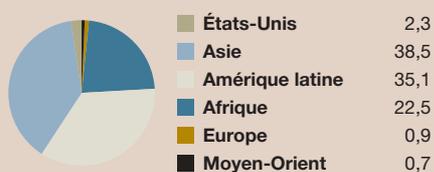
**Perspectives :** En 2004, la Monnaie s'efforcera d'élaborer des programmes de pièces étalés sur plusieurs années, en exploitant des thèmes qui inciteront les Canadiens à les collectionner. On s'attend de la sorte à accroître fortement la demande de pièces et le seigneurage versé au gouvernement canadien.

Revenus par région (en %)



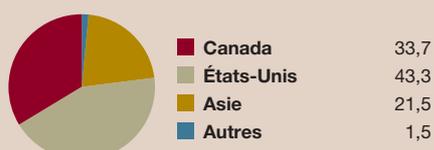
**Perspectives :** Pour stimuler les ventes en 2004, la Monnaie mise sur des stratégies de marketing direct plus efficaces, de meilleures relations avec les collectionneurs, les concessionnaires et les distributeurs, des thèmes à l'attrait éprouvé et une présentation plus efficace, une distribution plus dynamique chez les détaillants et un site Internet repensé.

Revenus par région (en %)



**Perspectives :** La Monnaie concentrera ses efforts de vente dans les pays où son procédé multicouche breveté promet les plus grandes économies et où elle a le plus de chances d'obtenir des contrats lucratifs. Elle continuera d'offrir des solutions intégrées comprenant des transferts de technologie et des services de consultation.

Revenus par région (en %)



**Perspectives :** En 2004, la Monnaie soulignera le 25<sup>e</sup> anniversaire de la Feuille d'érable en or en la modifiant pour la première fois depuis sa création en 1979. Elle en attend une modeste augmentation de la demande, déjà soutenue par la persistance des tensions géopolitiques mondiales et l'affaiblissement des marchés de capitaux.

# Message du président du Conseil

L'année 2003 fut sans contredit la plus stimulante et la plus gratifiante pour un président du Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne.

Le Conseil a reconnu la nécessité de renforcer et de renouveler la régie de l'entreprise afin de maintenir la Monnaie à l'avant-garde dans son domaine, de préserver ses valeurs et d'assurer sa viabilité à long terme.

Engagée pour de bon en 2002, la tâche visait à moderniser les pratiques de la Société et d'en faire un modèle d'excellence en administration interne. Le Conseil a commandé un examen exhaustif des méthodes de régie – depuis la définition des rôles et responsabilités jusqu'à la gestion du rendement et du risque – qui a occupé l'essentiel de ses travaux en 2003. Il a aussi entrepris de revoir entièrement les règlements, les politiques et les procédures de la Société.

Le Conseil a élaboré un Manuel des politiques, qui dresse son schéma administratif et décrit en détail ce que seront désormais sa propre structure et le mode de fonctionnement de la Société. Ses rôles et responsabilités ont été révisés et modifiés en fonction des pratiques d'excellence. Outre son calendrier de gestion annuel, le Conseil a mis en oeuvre un plan triennal qui inscrit ses fonctions et ses responsabilités, ainsi que celles de ses comités, dans une démarche dynamique visant à assurer que la Société s'acquittera avec rigueur de toutes ses obligations.

Il a aussi commencé à mettre à jour les politiques de la Monnaie dans une optique à long terme de pertinence et d'actualité. Il a passé jusqu'ici celles qui concernent les approvisionnements, les déplacements et la gestion du risque et en a approuvé de nouvelles qui portent sur l'accueil, la propriété intellectuelle, les commandites, les dons de charité de la Société et les dons de charité à l'initiative des employés.



Pour la première fois de son histoire, la Monnaie a frappé deux pièces originales en or 24 carats inspirées des motifs des dollars en argent de 2003 et de 2002, et les a mises aux enchères à des fins de bienfaisance. La pièce du Couronnement (motif Voyageur) et la pièce du Jubilé de la reine (en médaillon et en arrière-plan, respectivement) ont rapporté 117 700 \$.





La pièce holographique de 20 \$ – Les chutes du Niagara, de la collection Merveilles de la nature lancée en 2003, a eu un énorme succès auprès des collectionneurs. Tous les 30 000 exemplaires se sont vendus.

Les trois comités permanents ont revu leurs attributions, clarifié leurs rôles et précisé leurs responsabilités. Le Comité de vérification a procédé à sa première auto-évaluation annuelle et a étendu la portée de ses attributions suivant les recommandations de la vérificatrice générale. Le Comité des ressources humaines a aussi élaboré une Déclaration de philosophie de gestion axée sur la personne qui énonce clairement les valeurs d'entreprise et les attentes réciproques de la Société et de ses employés. Le Comité de régie a continué de superviser l'administration interne et a joué un rôle de premier plan dans l'examen des politiques et la mise en oeuvre des pratiques d'excellence.

Nous croyons qu'un bon cadre de régie interne favorise la transparence et les rapports avec les parties intéressées et réduit au minimum les risques de déconvenue, tous éléments nécessaires à la bonne marche d'une entreprise.

Je tiens à souligner le solide leadership de M. David C. Dingwall en tant que président de la Monnaie en 2003. Son insistance sur la collaboration entre le Conseil et la direction s'est avérée essentielle à nos progrès. Nous sommes résolument orientés vers un même but : la croissance de l'organisation.

Je tiens également à souligner le profond engagement et les efforts assidus des membres du Conseil et je remercie sincèrement chacun d'eux, en particulier les membres sortants M. Paul H. Bilodeau et M<sup>me</sup> Judith Kavanagh, dont la contribution nous manquera grandement. Je souhaite la bienvenue à MM. Tom Taylor, J. Marc Brûlé et Ghislain Harvey, qui nous feront profiter d'un bagage d'expérience et de points de vue nouveaux.

Nous avons fait de grands progrès en 2003 et je suis fier de pouvoir dire que notre modèle de régie est l'un des plus solides parmi les sociétés d'État. Je crois que la Monnaie continue à se hisser au sommet du monnayage mondial par la compétence et la créativité de ses gens et par la qualité de ses produits.

Le président du Conseil,

Emmanuel Triassi

# Message du président

L'année écoulée a vu s'opérer une transformation majeure à la Monnaie royale canadienne, un changement effectué avec détermination, de manière délibérée et dirigée.

Nous avons atteint la stabilité au sein de l'organisation. Notre état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis affiche une perte d'exploitation, mais si toutefois nous excluons comme élément exceptionnel la perte résiduelle résultant de la vente de notre ligne de bijoux, nous avons en fait terminé l'exercice avec un bénéfice avant impôt de plus de 500 000 \$.



De plus, la Monnaie aura procuré sous forme de seigneurage un revenu de plus de 28 millions de dollars au gouvernement fédéral, preuve qu'elle joue bien son rôle de producteur des pièces de circulation canadiennes.

Il a fallu des changements en profondeur pour parvenir à ces résultats. Quand je me suis joint à la Société en mars 2003, j'ai entrepris, avec l'étroite collaboration de l'équipe de direction, de tracer un ambitieux programme d'amélioration, commençant par une forte réduction des frais d'exploitation. C'est ainsi qu'ont été pratiquées en 2003 des coupes de 5,4 millions de dollars et que les dépenses de 2004 ont été abaissées de 10 millions de dollars.

Au Conseil d'administration, une revue intégrale de la régie interne a permis de clarifier les rôles et les responsabilités et d'accroître la transparence des opérations.

Dans l'exploitation, nous avons appliqué un programme d'*entreprise allégée* qui prévoit une amélioration continue dans chaque division de travail. La Monnaie est la première société d'État canadienne à agir de la sorte et l'une des rares au monde à y être parvenue dans l'ensemble de l'organisation en l'espace de six mois.



À l'été de 2003, la Monnaie a lancé un jeu de pièces de circulation et de pièces commémoratives portant une nouvelle effigie, la quatrième, de Sa Majesté la reine Elizabeth II, à l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de son couronnement.



Le Grand Sceau du Canada : Il a fallu une heure à peine pour écouler les 1000 exemplaires de cette pièce de collection, où est reproduit le cachet officiel qui confère l'autorité royale aux documents produits au nom de Sa Majesté la reine Elizabeth II.

Nous avons recentré nos secteurs d'activité, en décloisonnant les services, et nous sommes revenus à ce qui constitue notre activité essentielle : la production des pièces canadiennes de circulation.

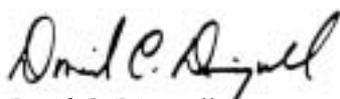
Nous avons fait de sérieux efforts pour nous rapprocher des clients. Par des consultations face à face, des activités organisées exprès et des études de marché nationales, nous entretenons un dialogue essentiel par lequel nous comptons suivre à la trace les besoins des concessionnaires, des distributeurs et de la population canadienne, et prévoir quels nouveaux produits auront la faveur populaire. Pour mieux rejoindre notre clientèle, nous nous sommes lancés dans une recherche active de nouveaux canaux de distribution au détail.

Tout en cherchant à cerner de la sorte la valeur à offrir et à livrer au client, nous avons sollicité un plus grand apport de nos employés. Le Conseil des leaders que nous avons institué se veut une tribune où proposer des améliorations à l'exploitation et des idées de croissance. Nous avons commencé à produire des rapports trimestriels sur les activités de l'organisation, nous avons tenu notre première assemblée annuelle des employés et nous avons souligné leurs réalisations par un programme officiel d'excellence et de reconnaissance du mérite.

Nous sommes en train de remodeler entièrement la Monnaie royale canadienne, pour en faire une *entreprise allégée*, plus souple et plus progressiste, qui puisse s'adapter au contexte dynamique où elle évolue. Nous plaçons les clients en premier dans toutes nos opérations commerciales. Nous innovons dans la participation publique à la conception des pièces. Nous misons sur une solide réputation de fiabilité et de qualité pour étendre notre activité sur la scène internationale. Jamais encore dans l'histoire de la Monnaie la hiérarchie des responsabilités n'a été si clairement définie et les employés autant encouragés à contribuer au meilleur fonctionnement de l'organisation.

L'année 2004 s'annonce prometteuse de croissance. Nous avons beaucoup accompli durant l'exercice écoulé, mais de nombreux défis nous attendent encore. Je suis confiant que nous saurons les relever. Attentifs plus que jamais à la clientèle, forts du dévouement assidu et de l'engagement actif de nos employés, nous connaissons une bonne année en 2004 et nous sèmerons les graines d'une croissance encore plus forte en 2005.

Le président,

  
David C. Dingwall

Le dollar commémoratif de 2003, émis en janvier, est la première pièce en argent pur à 99,99 %, non en argent sterling. Il célèbre la ville de Cobalt (Ontario), berceau de l'exploitation minière de l'argent au Canada. L'épi doré, pièce en or 14 carats de 100 \$, commémore le centenaire de la découverte du blé Marquis. Un procédé unique donne un effet d'illumination à l'épi.

L'entreprise dite allégée est tout entière tournée vers le client, dont il faut cerner et satisfaire les besoins. La Monnaie royale canadienne applique cette philosophie dans tous ses secteurs d'activité. C'est ainsi qu'en 2004, elle imposera de nouvelles limites de tirage de ses produits numismatiques. Moins il y a d'exemplaires d'une pièce en circulation, plus augmentent son attrait sur le marché secondaire et sa valeur pour les revendeurs et les collectionneurs.



## Minceur et souplesse

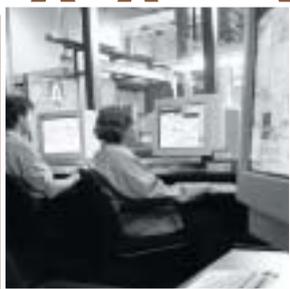
En 2003, la Monnaie royale canadienne s'est imposée une profonde transformation, appliquant un régime d'entreprise allégée à chacun de ses rouages internes. Selon ce régime, une organisation circonscrit clairement ce qui constitue la valeur offerte au client, puis raffine chacune des étapes de sa chaîne de production afin de livrer cette valeur, en éliminant au passage les méthodes et les procédés laborieux et inefficaces.

Déjà appliquée dans les ateliers de fabrication, l'approche allégée a commencé en 2003 à se propager dans l'ensemble de l'organisation. Parmi les nombreux projets d'amélioration continue qu'elle a mis en marche, la Monnaie adoptera un nouveau procédé de « mise en rouleau et emballage » à son installation de Winnipeg en janvier 2004 et pris des mesures strictes pour réduire les délais d'exécution dans la conception de nouveaux produits, la gravure, la fabrication des coins et la production des pièces d'investissement. Elle a aussi adopté le codage à barres pour suivre en temps réel l'évolution des stocks dans ses deux établissements, l'analyse de données Web pour mesurer l'incidence de ses campagnes de sollicitation directe par courriel, et un système d'expédition plus souple pour activer le traitement des commandes.

Convertie au régime minceur, la Monnaie acquiert une souplesse nouvelle : elle multiplie les concepts et intensifie la promotion de ses produits, accélère la production, élimine les erreurs et rehausse la qualité, toujours dans le but d'offrir une valeur optimale à sa clientèle.

## Le processus

Le Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes est sans égal dans le monde pour prédire la demande de pièces. La Monnaie mesure ainsi la demande avec précision chaque jour et détermine les mouvements de pièces à effectuer à travers le pays.



Les pièces de circulation sont frappées à notre usine de Winnipeg. Pour des besoins de flexibilité dans l'exploitation, celle d'un cent est faite d'acier ou de zinc plaqué de cuivre. Nous suivrons ici le cheminement d'une pièce à âme d'acier.



# Réaménagements et synergies

Tout en appliquant le concept d'entreprise allégée aux opérations de la Monnaie, l'équipe de direction a entrepris un examen exhaustif des différents secteurs d'activité : pièces canadiennes de circulation, produits numismatiques canadiens, pièces de circulation et produits numismatiques étrangers, pièces d'investissement en or et services d'affinage.

Chaque secteur a été repensé comme une entreprise en soi, avec son propre directeur exécutif et des mécanismes précis de contrôle des résultats, et la Monnaie s'est recentrée sur sa première raison d'être, la frappe des pièces canadiennes de circulation. Un nouveau poste a été créé, celui de directeur de la Croissance, dont le mandat est de repérer des occasions et des débouchés pour tous les secteurs d'activité.

En même temps, les autres divisions de la Monnaie – Marketing et Ventes, Communications, Technologie de l'information, Ressources humaines, Finances – ont été réaménagées en tant qu'organismes de service, chargés d'appuyer les visées et les tactiques respectives des différents secteurs dans le but commun d'étendre les affaires de la Monnaie. En conséquence, les divisions interagissent davantage, les cloisons disparaissent et de nouvelles synergies se font jour.

Le seigneurage est la différence entre la valeur nominale des pièces de circulation émises et leurs coûts de production et de distribution. Encore en 2003, la Monnaie en a tiré pour le gouvernement du Canada des revenus considérables, de l'ordre de 28 millions de dollars.



« En 2003, nous sommes revenus à ce qui constitue notre activité essentielle : la production des pièces canadiennes de circulation. »

L'acier arrive en longues bandes enroulées dont on alimente un poinçon à grande capacité, qui produit 22 flans par frappe à raison de 600 frappes par minute.



Les flans métalliques sont ensuite soumis au cordonnage (formation d'un rebord en saillie), chauffés pour mieux recevoir la frappe, puis nettoyés.



# À l'écoute des clients

La Monnaie a lancé un projet pilote de recyclage des pièces de circulation. De concert avec une société de Toronto qui trie les vieilles pièces recueillies auprès de la population, elle recycle la monnaie de nickel, de cuivre et d'acier plaqué. L'objectif est d'éliminer la monnaie inemployée et de répandre l'usage des pièces d'acier plaqué, mieux adaptées aux secteurs de la distribution automatique et des transports en commun.

Résolue en 2003 à resserrer ses liens avec les clients – population canadienne, ministère fédéral des Finances, collectionneurs, banques, etc. – la Monnaie a effectué un sondage national par Internet pour savoir dans quelle mesure les Canadiennes et les Canadiens étaient ouverts aux changements de motifs sur les pièces de monnaie. Ayant reçu 76 p. 100 de réponses favorables, elle envisage de lancer en 2004 de nouvelles pièces sur des thèmes chers à la population.

La Monnaie a redonné vie au Comité national du réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes formé avec les grandes banques canadiennes et les entreprises de transport blindé. Grâce à un logiciel prévisionnel de pointe, son système Web de suivi des pièces en circulation permet d'évaluer plus exactement les besoins futurs.

La Monnaie a aussi fait de son site Internet un canal de distribution par excellence, en prévenant par courriel ses abonnés de tout lancement de nouveau produit. C'est ainsi que le Grand Sceau du Canada, pièce en or 14 carats émise à l'occasion du Jubilé de la reine Elizabeth II, s'est écoulé en une heure à peine après son émission. Les ventes par Internet ont atteint de nouveaux sommets : 3,2 millions de dollars, contre 2,8 millions en 2002.

Pour accroître encore sa visibilité, la Monnaie a mis la dernière main à une nouvelle stratégie de marque qu'elle dévoilera en 2004.



La pièce colorée de la Fête du Canada 2003, conçue par Jade Pearen, 14 ans, de Kelowna, en Colombie-Britannique, a été lancée au mois de mai. C'est le cadeau officiel qu'ont reçu les nouveaux citoyens assermentés lors des cérémonies tenues durant la semaine Célébrons le Canada.

Les flans sont plongés dans des bains d'électrolyse où, par différentes solutions chimiques, ils sont successivement nettoyés, chargés électriquement, plaqués de nickel, nettoyés de nouveau puis recouverts de la couche finale de cuivre.



Le procédé breveté de placage multicouche est le seul au monde capable de reproduire la signature électromagnétique de n'importe quelle pièce en alliage classique. C'est un autre des atouts qui font de la Monnaie royale canadienne le choix de prédilection de nombreux pays de par le monde.



Durant les premiers mois de l'année, 10 p. 100 des employés ont opté de plein gré pour un régime de retraite anticipée. Annonçant peu de temps après la conversion de la Monnaie au concept d'*entreprise allégée*, le président David Dingwall a assuré aux employés que cela n'entraînerait pas d'autres réductions du personnel.

La Routière Bricklin SV-1, pièce en argent sterling de 20 \$ avec camée plaqué or, lancée au printemps, rend hommage à la créativité canadienne en présentant la voiture sport à portières papillon de Malcolm Bricklin, qui a fait sensation dans le monde de l'automobile en 1974. La pièce NCSM Bras d'or, deuxième de la série Innovations modernes en transport, illustre le fameux hydroptère du Cap-Breton.



## Fermeté et ouverture

Le Conseil d'administration a procédé à d'importants changements en 2003, visant surtout à améliorer la régie interne de la Monnaie. Poursuivant l'exercice entrepris en 2002, il a cerné les meilleures pratiques de régie d'entreprise, revu les règlements de la Monnaie et officialisé des politiques internes. Un manuel détaillé a été produit qui précise les lignes de conduite en matière d'achats, de commandites et de dons de charité, d'allocations de voyage et d'accueil. Le Conseil a aussi clarifié sa structure, ses responsabilités et sa filière hiérarchique, et établi des objectifs de rendement mesurables pour le président et la direction. Il s'est doté d'un plan de travail formel en regard duquel il pourra revoir périodiquement ses usages et ses politiques dans l'optique d'une amélioration continue.

Parallèlement, la direction a sollicité activement l'opinion des employés sur les moyens d'accroître l'efficacité au sein de l'entreprise. Un Conseil des leaders a été institué, des séances de travail ont réuni des cadres de direction, des représentants syndicaux et des employés, et un registre a été créé expressément pour recueillir les idées de croissance et en suivre le cheminement, depuis la formulation jusqu'à l'adoption ou le rejet, en passant par l'étude et la mise à l'essai. À la fin de l'exercice, quelque 230 améliorations avaient été proposées et 41 étaient à l'étude.

Les flans plaqués sont triés puis envoyés aux chaînes de frappe à grande capacité. La pièce d'un cent passe normalement par la légendaire chaîne « D », qui peut en fabriquer jusqu'à 360 000 exemplaires par jour. Un transporteur souterrain entraîne les pièces vers l'opération suivante, la mise en rouleau et l'emballage.



Une fois mises en rouleau et emballées, les pièces sont expédiées aux 22 entrepôts centraux que compte la Monnaie à travers le pays en vue de leur distribution aux institutions financières selon la demande régionale et locale.



# Les dirigeants

## Conseil d'administration



**Emmanuel Triassi**  
Président et associé du  
GROUP TEQ  
Westmount (Québec)  
*Président du Conseil*



**Timothy J. Spiegel**  
Associé  
Spiegel, Skillen & Associates  
Kelowna  
(Colombie-Britannique)



**Sheldon F. Brown**  
Président  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney (Nouvelle-Écosse)  
*Président du Comité des  
ressources humaines*



**Ernie Gilroy**  
Président  
Manitoba Floodway  
Expansion Authority  
Winnipeg (Manitoba)  
*Président du Comité  
de régie*



**Louis Proulx**  
Président  
G. Proulx & Associés  
Assurances inc.  
Laval (Québec)



**Hilary Goldenberg**  
Présidente  
Thunder Bay Terminals  
Limited, une filiale de  
Russel Metals  
Toronto (Ontario)



**Tom Taylor**  
Président  
Westbrook Capital  
Markham (Ontario)



**J. Marc Brûlé**  
Directeur de l'exploitation  
Énergie Ottawa  
Ottawa (Ontario)  
*Président du Comité  
de vérification*



**Ghislain Harvey**  
Président du Conseil  
Centre d'accueil régional  
(réadaptation) Centrari Inc.  
Ville de la Baie (Québec)

## Cadres supérieurs



**David C. Dingwall**  
*Président*



**Richard J. Neville**  
*Vice-président*  
Finances et Administration  
et *Chef, Services financiers*



**Beverley A. Lepine**  
*Administratrice en chef*  
Opérations



**Brian Legris**  
*Vice-président*  
Ressources humaines



**Marguerite F. Nadeau**  
*Vice-présidente*  
Affaires générales et  
juridiques



**Nancy Cogger**  
*Vice-présidente*  
Marketing, Ventes et  
Croissance

# Rapport de gestion

La Monnaie royale canadienne est l'un des premiers producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Elle gère pour le compte du gouvernement du Canada tout le système connexe de distribution des pièces qui ont cours au pays. Elle est aussi l'un des plus grands affineurs d'or en Amérique du Nord.

Après deux années de pertes, la Monnaie s'est concentrée sur la stabilisation de ses finances. Les frais d'exploitation ont baissé de 5,4 millions de dollars. On prévoit les réduire encore de 10 millions de dollars en 2004, et permettre ainsi à la Monnaie de retrouver la rentabilité. Des gains de productivité continueront de stimuler le rendement, mais l'entreprise compte assurer sa croissance en 2005 et au delà en intensifiant ses efforts de marketing et d'innovation et en offrant la meilleure valeur possible à ses clients.

En 2003, le bénéfice d'exploitation était de 510 000 \$, avant impôt. Des frais de restructuration de 2,4 millions de dollars au titre d'un régime de retraite anticipée et une perte nette de 2,7 millions imputable aux activités abandonnées (après impôt) ont transformé ce bénéfice en une perte nette globale de 3 millions de dollars, contre 5,4 millions en 2002.

## Une entreprise allégée

Il y a plusieurs années déjà que les installations de production de la Monnaie se sont mises à l'heure de la fabrication sans gaspillage, un aspect d'un concept plus vaste qui se répand de plus en plus : l'entreprise allégée. En septembre 2003, elle en a étendu l'application à l'ensemble de ses opérations. Cette « cure de minceur » a non seulement modifié le travail quotidien de ses employés, mais la Monnaie s'est aussi restructurée en quatre secteurs d'activité relevant chacun d'un directeur exécutif responsable de son revenu d'exploitation. Chaque secteur a aussi ses objectifs et ses stratégies propres, mais certaines mesures ont une incidence sur l'organisation tout entière.

## Réduction des stocks

Ce régime allégé passe par une réduction des stocks de matières premières et de produits finis et du volume des travaux en cours. À la fin de l'exercice, la valeur des stocks avait diminué de 34 % pour passer à 16,4 millions de dollars (24,7 millions au 31 décembre 2002), en grande partie grâce à la radiation de l'inventaire de la ligne de bijoux 9999, mais aussi grâce à des réductions sensibles des stocks de métaux et de produits finis.

# Rapport de gestion

## Moins de fournisseurs

En parallèle avec son effort de réduction des stocks, la Monnaie a entrepris de se donner un pouvoir d'achat optimal en faisant passer de 1600 à 250 le nombre de ses fournisseurs d'ici à la fin de 2004. Elle ne gardera que ceux qui peuvent lui procurer un réel avantage sous forme d'économies, de qualité supérieure et de livraison ponctuelle. Ces critères d'« allègement » s'ajoutent à ceux que la Monnaie applique aux fournisseurs depuis 2002 à Winnipeg et depuis 2003 à Ottawa en conformité de la norme ISO 9001-2000.

## Amélioration continue de la fabrication

Le cycle perpétuel des améliorations auquel se soumet l'entreprise allégée accroît forcément l'efficacité. En 2003, la Monnaie s'est attachée à améliorer la fabrication des pièces numismatiques à Ottawa. Elle a tellement raffiné ses procédés qu'elle est parvenue à abaisser dans des proportions allant jusqu'à 75 % les taux de rejet de pièces à l'étape de la frappe, ce qui diminue d'autant les coûts et les délais de mise en marché. À Winnipeg, où sont produites les pièces de circulation du Canada, on a continué de réduire les défauts de fabrication et les taux de rejet tout en augmentant la production et la capacité.

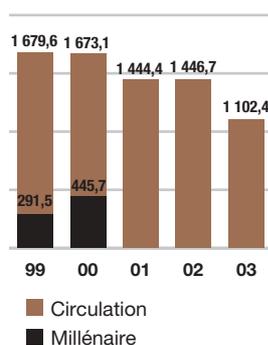
Les améliorations apportées comprennent :

- la régulation intégrale des procédés par la généralisation du codage à barres
- une nouvelle technique de revêtement qui accroît la longévité des coins
- un perfectionnement du recuit qui donne un meilleur fini superficiel aux flans
- un nouveau procédé de laquage, encore plus écologique, qui rehausse la qualité du produit.

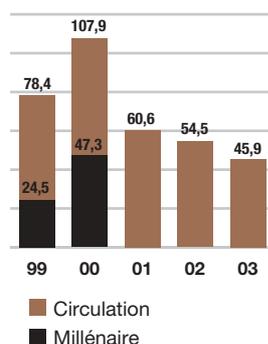
## Marketing

Suivant un autre précepte de l'entreprise allégée, celui de la valeur offerte au client, la Monnaie a effectué une étude sur la notoriété de sa marque, la conception de produits, l'établissement des prix, l'usage et la perception et, enfin, la satisfaction de la clientèle. Les résultats l'ont amenée à restructurer son service Marketing et Ventes en regroupant les efforts de marketing par secteur d'activité et les campagnes de vente par segment de clientèle. Des stratégies sont en cours d'élaboration pour accroître la valeur offerte au client et stimuler la croissance dans chaque secteur.

**Production de pièces de circulation canadiennes**  
(en millions)  
**Production de pièces du millénaire** (en millions)



**Revenus des pièces de circulation canadiennes**  
(en millions)  
**Revenus des pièces du millénaire** (en millions)



## Pièces de circulation canadiennes

La Monnaie est chargée principalement de produire de façon rentable des pièces de monnaie de qualité qui auront cours au Canada, d'en assurer un approvisionnement suffisant et de les distribuer à travers le pays, ce qui l'amène à traiter avec les institutions financières, le secteur de la distribution automatique, les entreprises de transport blindé et d'autres intervenants.

## Exploitation et rendement financier

Les pièces de circulation canadiennes ont procuré un revenu de 45,9 millions de dollars, soit 16 % de moins que l'année précédente (54,5 millions) et ont été produites en moins grand nombre : 1 102,4 millions, contre 1 446,7 millions en 2002, une diminution de 24 %.

Les pièces de monnaie sont essentielles au commerce et la demande varie selon la santé économique de la région où elles circulent. En 2003, l'épidémie de pneumonie atypique (SRAS) a porté un dur coup à l'économie canadienne et fait chuter radicalement les livraisons de pièces à Toronto, la ville la plus touchée et la plus grande consommatrice de pièces au pays. La demande de pièces de 25 cents a diminué de 53 % pour tomber à 88 millions, contre 187 millions en 2002.

## Stratégies de croissance

Plus la Monnaie produit de pièces de circulation, plus grand est le bénéfice qu'en tire le gouvernement du Canada sous forme de seigneurage, la différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution. Depuis 1987, le gouvernement a encaissé de la sorte plus de 1,6 milliard de dollars, sans compter les 28 millions de l'exercice 2003. C'est la demande qui détermine la production et la Monnaie n'échappe pas à la règle. La demande de ses pièces de circulation dépend de l'économie, de l'aptitude à concevoir des pièces qui captivent l'imagination et de l'efficacité des campagnes de vente et de marketing.

Des études de marché entreprises à la fin de 2003 révèlent que les Canadiens en général connaissent la Monnaie, mais ne s'identifient pas à ses produits. Ils aimeraient que cela change, dans une proportion de 76 %. Afin de capter l'intérêt du public, comme elle l'a fait en 1999 et en 2000 avec son programme du millénaire, la Monnaie se donne les moyens de produire chaque année plus de pièces qui auront une signification pour plus de gens.

# Rapport de gestion

Dans l'entreprise allégée, la valeur se définit comme une combinaison de qualité, de coût et de service. La mise en oeuvre des *kaizens*, comme on appelle les projets d'amélioration, permettra de réduire les coûts et les délais de production des pièces de circulation. À l'étape de la fabrication, l'objectif est de réduire le délai d'exécution de 67 jours, ou de 35 %, et d'améliorer le roulement des stocks de 20 % tout en continuant de répondre sur demande aux besoins des clients.

La compression des délais sera aussi facilitée par la mise en rouleau et l'emballage à l'usine de Winnipeg, une opération finale confiée jusqu'ici à un sous-traitant de l'extérieur. La Monnaie s'équipe actuellement pour que les pièces fabriquées passent directement de la presse aux machines de mise en rouleau. On prévoit que les coûts diminueront de 15 %, sans parler de l'économie du temps de transport aller-retour chez le sous-traitant.

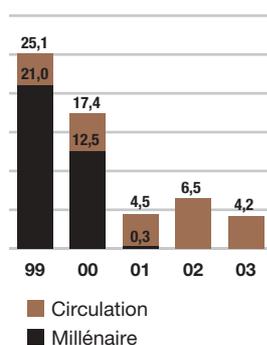
Afin de mieux servir les banques à charte canadiennes, la Monnaie a mis sur pied le Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes, dont les systèmes perfectionnés permettent de prévoir les besoins avec plus d'exactitude en analysant les données de trois années sur les mouvements de pièces survenus entre les 22 entrepôts répartis dans 11 villes du pays. La justesse des prévisions facilitera le transport des pièces entre les entrepôts et les régions et réduira les stocks et, à terme, les besoins de pièces neuves.

Soucieuse de gérer la production et la distribution au coût le plus bas pour le gouvernement, la Monnaie pèse actuellement l'utilité d'un projet pilote de récupération des pièces de monnaie que les Canadiens ont l'habitude d'accumuler. Si le projet va de l'avant, les gens seront invités à déposer leurs pièces dans des machines à compter la monnaie installées chez un marchand participant et recevront un bon échangeable chez ce dernier. Les banques y trouveraient leur compte puisqu'elles préfèrent ne pas garder en stock un actif qui ne rapporte pas d'intérêt. Quant à l'incidence sur la production, elle reste à déterminer.

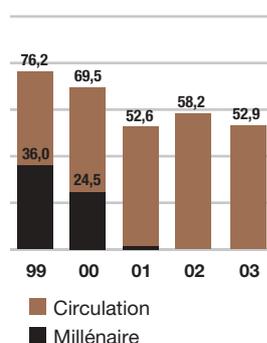
## Perspectives

Les pièces de circulation du Canada étant sa raison d'être, la Monnaie concentrera ses efforts dans ce secteur en 2004. Elle cherchera à offrir plus de valeur à sa clientèle en réduisant ses coûts et en stimulant la demande par de bonnes campagnes de marketing et de vente. Certains signes de croissance économique laissent présager également une plus grande demande de pièces.

**Pièces numismatiques canadiennes vendues**  
(en millions)  
**Pièces du millénaire vendues** (en millions)



**Revenus des pièces numismatiques canadiennes**  
(en millions \$)  
**Revenus des pièces du millénaire** (en millions \$)



## Pièces numismatiques

Les pièces numismatiques canadiennes sont réputées être parmi les plus belles et les plus populaires au monde. Par leurs motifs expressifs et leur facture impeccable, elles sont sans égales pour évoquer des moments d'histoire ou célébrer des réalisations insignes. La Monnaie produit des pièces en or, en argent et en platine et émet chaque année des ensembles hors-circulation, éprouve numismatique et spécimen. Elle produit aussi des pièces spécialisées.

### Exploitation et rendement financier

Le revenu tiré des pièces numismatiques a baissé de 9 %, s'établissant à 52,9 millions de dollars (58,2 millions en 2002). Les ventes de pièces nouvelles et d'éditions spéciales ont augmenté de 9,4 %, tandis que celles des produits traditionnels et d'autres séries, comme les éprouves numismatiques et les pièces commémoratives, se sont chiffrées à 43,5 millions de dollars.

Ce recul tient au fait que l'année 2003 n'a été marquée d'aucun événement national d'envergure, contrairement à 2002, où le Jubilé de la reine avait retenu l'attention publique et suscité des ventes supérieures à la moyenne.

Malgré tout, les produits numismatiques ont gardé la faveur des collectionneurs. En 2003, une technique au laser a servi à créer une pièce marquant le centenaire de la découverte du blé Marquis. On y voit un épi de blé teinté d'un jaune plus pâle que l'or 14 carats qui l'entoure. Lancée avec le concours de la Commission canadienne du blé devant des classes d'élèves, cette pièce a fait découvrir l'univers du monnayage à des enfants du primaire. La Monnaie a aussi enrichi la collection Merveilles de la nature d'une pièce holographique à double image illustrant en couleur les Aurores boréales.

### Stratégies de croissance

Consciente que ses pièces numismatiques exercent auprès des collectionneurs le double attrait d'un investissement et d'une oeuvre d'art, la Monnaie en réduit le tirage et s'assure que chaque émission s'écoule sur-le-champ. En 2003, certains tirages n'ont pas dépassé le volume des commandes passées avant la fabrication. De pareilles restrictions sur l'offre de pièces aiguïseront le besoin de s'en porter acquéreur au plus tôt et rehausseront la valeur des pièces dans le marché secondaire. La Monnaie y trouvera son compte en éliminant des stocks et en améliorant ses rapports avec les concessionnaires, les distributeurs et les collectionneurs.

# Rapport de gestion

Tout comme elle l'a fait pour les pièces de circulation, la Monnaie a revu entièrement son approche thématique des pièces numismatiques. Seuls seront retenus à l'avenir des thèmes éprouvés par les études de marché et susceptibles de captiver l'imagination des collectionneurs. La Monnaie continuera aussi de repousser les limites de la technologie pour produire le genre d'effets originaux qui rend une pièce de monnaie irrésistible aux yeux des connaisseurs. Si elle doit alimenter de produits attrayants le marché traditionnel des collectionneurs, la Monnaie s'efforcera également d'offrir un service meilleur et plus constant aux concessionnaires et aux distributeurs.

L'équipe de Marketing et Ventes a aussi dans sa mire en 2004 les marchés du détail et de l'offre de cadeaux. Elle conçoit des cadeaux de mariage et de remise de diplôme et revoit la présentation des collections Petits trésors et Oh! Canada! pour attirer une plus vaste clientèle. Elle fait participer les détaillants à la conception et à l'emballage de produits. Elle dispose désormais de l'infrastructure électronique nécessaire pour échanger des données avec eux et ne cesse d'explorer de nouveaux canaux de vente au détail. Enfin, sachant que les entreprises d'ici préfèrent offrir à leurs employés des cadeaux de fabrication canadienne, la Monnaie prévoit élaborer un assortiment de produits destinés aux programmes d'excellence et de reconnaissance du mérite, où figurera entre autres une nouvelle gamme de montres de luxe.

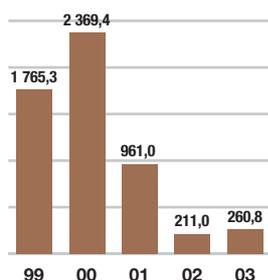
D'autres initiatives sont prévues pour accroître le rendement dans ce secteur :

- Présentation de tous les produits de la Monnaie dans un emballage d'aspect uniforme, afin de réduire les coûts et de renforcer la reconnaissance de la marque. On prévoit que cet emballage sera prêt à temps pour le lancement de la gamme de produits de 2005.
- Amélioration d'ici au milieu de 2004 du processus de réponse aux appels de soumissions.
- Stratégie Internet pour augmenter les ventes auprès des consommateurs, des partenaires commerciaux et des clients de l'affinerie. Les ventes par Internet ont augmenté de 14 % en 2003, passant à 3,2 millions de dollars (2,8 millions en 2002), grâce surtout à une analyse suivie des données recueillies et aux campagnes de promotion par courriel lancées dans la seconde moitié de l'année.

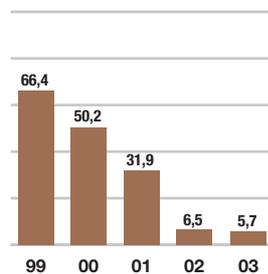
## Perspectives

Dès qu'on saura dans le marché que la Monnaie restreint l'offre, ses pièces numismatiques deviendront d'autant plus recherchées et les collectionneurs se précipiteront pour se les procurer avant l'épuisement des stocks. Même s'il ne devrait pas en résulter une forte hausse de la demande de pièces particulières, la Monnaie pourra produire davantage de pièces différentes, ce qui lui attirera un marché plus vaste.

**Pièces de circulation étrangères vendues** (en millions)



**Revenus des pièces de circulation étrangères** (en millions \$)



## Pièces de circulation étrangères

La Monnaie a une longue expérience de la production de pièces de circulation et de collection, de pièces prêtes à frapper, de flans et d'outillage de frappe. Mandatée à l'origine pour fabriquer la monnaie du Canada, elle a diversifié son activité et produit maintenant des pièces de tailles, de formes et d'alliages différents pour de nombreux pays étrangers.

## Exploitation et rendement financier

La concurrence reste vive dans le marché mondial des pièces de circulation, la demande provenant de gouvernements étrangers ayant continué de décliner. Par ailleurs, les établissements monétaires européens, toujours en excédent de capacité depuis l'avènement de l'euro en 2002, peuvent se procurer aisément des alliages recyclés et présenter des soumissions souvent inférieures aux seuils de rentabilité de la Monnaie royale canadienne.

Par conséquent, la Monnaie a produit et vendu 260,8 millions de flans et de pièces destinés à 7 pays (211 millions et 11 pays en 2002), pour des revenus de 5,7 millions de dollars (6,5 millions en 2002).

## Stratégies de croissance

La technologie de placage multicouche mise au point pour fabriquer les pièces canadiennes peut apporter des économies appréciables et un meilleur seigneurage à ces gouvernements étrangers qui font encore circuler des pièces classiques en alliage. Par bien des aspects techniques, elle l'emporte aussi sur la technologie à couche unique des autres établissements monétaires.

L'escalade des prix des métaux traditionnels (nickel et cuivre) rend d'autant plus attrayante cette technologie d'avant-garde, surtout dans les endroits où le coût de production des pièces est supérieur à leur valeur nominale. La Monnaie a dénombré 24 pays où l'argument ultime d'une réduction substantielle des coûts et d'un seigneurage accru pourrait faire pencher la balance en sa faveur.

La Monnaie a continué de perfectionner son procédé multicouche, au point de reproduire avec son matériau plaqué la signature électromagnétique de n'importe quel alliage. Cette percée technologique a suscité un vif intérêt lors d'un congrès technique mondial des établissements monétaires tenu en Thaïlande en novembre, pour une raison bien simple : cette propriété essentielle permet aux pays de convertir leur monnaie sans subir une perturbation de leur réseau de machines distributrices automatiques.

# Rapport de gestion

## Perspectives

Le Fonds monétaire international a prédit pour 2004 une croissance toujours lente en Europe, mais une conjoncture nettement plus favorable dans les pays en développement, principal marché des pièces étrangères. La Monnaie continuera d'offrir ses services à l'échelle mondiale, mais concentrera ses efforts dans des pays choisis où elle a le plus de chances d'obtenir des contrats rentables. C'est chose faite déjà en Équateur, au Panama, en Bolivie et en Ouganda, où elle a dû dans certains cas convaincre le gouvernement de modifier la loi définissant les caractéristiques de la monnaie nationale pour admettre les pièces fabriquées selon son procédé multicouche.

## Produits d'investissement et affinage

La Monnaie produit et commercialise une gamme de pièces d'investissement Feuille d'érable en or et en argent et de plaquettes en or. Expérience, intégrité, sécurité, précision et liquidité, telles sont les qualités qui lui ont valu la confiance des investisseurs internationaux.

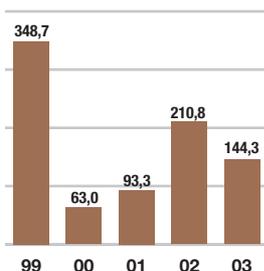
La Monnaie exploite aussi une raffinerie d'or d'une capacité annuelle de 4,2 millions d'onces troy. Elle affine et refond de l'or pour le compte de clients canadiens et étrangers, des secteurs public et privé, à qui elle offre également des produits et des services à valeur ajoutée : entreposage, granules d'or utilisés en bijouterie et dans d'autres applications industrielles, plaquettes et lingots d'or, services d'essai et de consultation.

## Exploitation et rendement financier

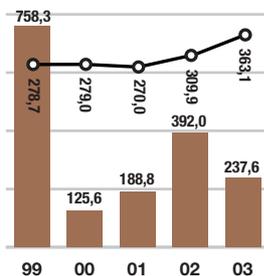
Les revenus tirés des produits d'investissement et de l'affinage ont diminué de 31 %, passant à 147,4 millions de dollars (214,1 millions en 2002). Bien que la demande mondiale soit restée forte en 2003, y compris pour les produits de la Monnaie, l'écart avec 2002 tient au fait qu'il y avait eu cette année-là une vente d'une ampleur inhabituelle à un seul et même client. Les ventes de 2003 totalisent 237 600 onces (392 000 en 2002).

La hausse des cours des métaux précieux consécutive au 11 septembre 2001 s'est poursuivie dans un contexte géopolitique tendu et marqué par l'affaiblissement du dollar américain. En même temps, les sociétés aurifères continuent de réduire la couverture de leur production. Le prix de l'or a incité des producteurs à rouvrir d'anciennes mines et à en exploiter de nouvelles, mais il faudra du temps avant que cette production n'arrive sur le marché.

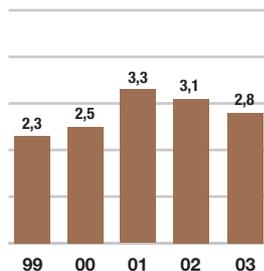
**Revenus des produits d'investissement**  
(en millions \$)



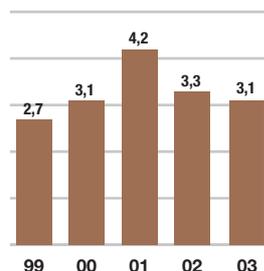
**Ventes de produits d'investissement en or**  
(en milliers d'onces)  
**Prix moyen de l'or**  
(\$US par once)



**Affinage**  
(poids brut reçu en millions d'onces troy)



**Revenus d'affinage**  
(en millions \$)



La demande de la Feuille d'érable en or, forte durant les premiers mois de 2003, a décliné au deuxième trimestre, la guerre prenant fin en Irak et les investisseurs ayant réalisé leur bénéfice dans le marché secondaire. Les ventes aux États-Unis ont été positives, même si le patriotisme a poussé les Américains à acheter l'Aigle en or pur à 91,66 % de préférence à la Feuille d'érable du Canada, pure à 99,99 %.

En affinage, la Monnaie reste aux prises avec une concurrence intérieure et internationale avivée par une capacité excédentaire. Les tarifs ont baissé au point que les coûts d'expédition dépassent souvent les coûts d'affinage, ce qui désavantage la Monnaie dans l'obtention de contrats du fait que son raffinerie est située à Ottawa.

**Stratégies de croissance**

Les produits d'investissement sont chose courante et l'affinage, un service communément répandu, mais en tant que société de l'État canadien, la Monnaie apparaît extrêmement digne de confiance. Son raffinerie doit continuer de se distinguer de ses homologues par l'envergure et la qualité du service à la clientèle. En 2004, par exemple, elle vise à se donner la capacité d'afficher dans un compte protégé les résultats d'essai dès qu'ils seront connus, ainsi que les moyens de retourner le platine et le palladium aux clients.

Comme d'autres secteurs de l'exploitation avant elle, l'affinerie s'est mise à l'heure de la PRE (Planification des ressources de l'entreprise), un système qui permet de mieux établir le calendrier d'emploi de la main-d'oeuvre et des machines, les rapports, les coûts de revient et le bilan métallurgique et de suivre à la trace l'or, l'argent et le platine qui entrent à la Monnaie.

En 2004, on soulignera le 25<sup>e</sup> anniversaire de la Feuille d'érable en or en l'ornant d'un nouveau motif, première modification de la pièce depuis sa création en 1979. La Monnaie l'offrira aussi en ensemble de pièces divisionnaires pour la rendre accessible à un plus grand nombre d'investisseurs.

**Perspectives**

On prévoyait à la fin de 2003 une hausse modeste des prix de l'or et de l'argent en 2004, dans un contexte géopolitique inchangé. La faiblesse du marché des obligations entraîne un mouvement de fonds vers les produits d'investissement qui influencera aussi les prix.

# Rapport de gestion

La Monnaie prévoit une légère hausse de la demande de produits d'investissement, dans un marché toujours dominé par les États-Unis. Elle peut envisager de bonnes perspectives de croissance avec sa Feuille d'érable en or redessinée, mais les acheteurs américains pourraient encore, par réflexe patriotique, lui préférer l'Aigle en or. Le marché japonais reste dominé par un seul vendeur, une banque centrale qui tente de liquider ses avoirs en or. En Europe, le marché est saturé de pièces d'or dont hérite une génération qui aimerait mieux avoir du comptant.

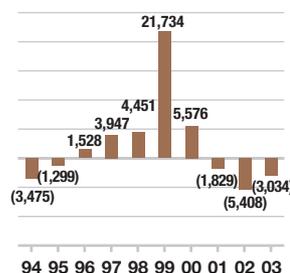
La Monnaie continuera de tisser des relations stratégiques et s'efforcera d'augmenter ses ventes en mettant en valeur ses atouts distinctifs. L'équipe des ventes continuera de promouvoir énergiquement ses produits et de cultiver les rapports établis avec la clientèle.

## Rendement financier consolidé

La Monnaie a enregistré une perte nette de 3 millions de dollars (perte de 5,4 millions en 2002). Si on exclut cependant deux éléments exceptionnels – une perte de 2,7 millions de dollars (après impôt) imputable aux activités abandonnées et des frais de restructuration de 2,4 millions de dollars au titre d'un régime de retraite anticipée – la Monnaie se trouve à tirer des activités d'exploitation un bénéfice avant impôt de 510 000 \$. Voici les principaux facteurs qui ont joué en 2003 :

- Les revenus ont baissé de 27 %, passant à 254,7 millions de dollars (350,4 millions en 2002), en raison des déclinés enregistrés dans trois secteurs : produits d'investissement et affinage (31 %), pièces de circulation étrangères (12 %) et pièces numismatiques (9 %). Le revenu tiré des pièces de circulation canadiennes a diminué de 16 %.
- Le régime d'entreprise allégée inauguré dans les ateliers de fabrication s'est étendu à tous les autres secteurs. L'élimination des procédés coûteux et inefficaces a fait baisser de 1 % les dépenses d'exploitation, chiffrées à 52,2 millions de dollars (52,5 millions en 2002).
- Entre mars et juillet, la Monnaie a réduit son effectif de 14 %, essentiellement par un régime de retraite anticipée offert selon des critères d'âge et la nécessité de préserver les compétences techniques nécessaires à la relève. Les départs ayant eu lieu plus tard dans l'année, les avantages de cette réduction ne se feront sentir pleinement qu'en 2004.
- Les stocks résiduels de la ligne de bijoux 9999, maintenant abandonnée, ont été écoulés. La somme radiée du bilan s'est élevée à 1,8 million de dollars.

**Bénéfice net de 10 ans (perte)**  
(en millions \$)



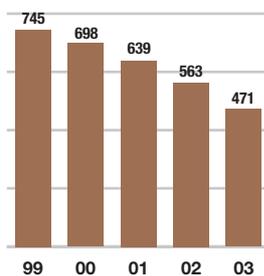
### Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing, d'administration et d'amortissement) se chiffrent à 252,4 millions de dollars, une baisse de 28 % par rapport aux 349,7 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 79 % des dépenses d'exploitation (85 % en 2002), a diminué de 33 % pour passer à 200,2 millions de dollars (297,1 millions en 2002), en raison de la hausse du prix de l'or et d'un plus faible volume de plaquettes et de pièces d'investissement, de pièces numismatiques et de pièces de circulation canadiennes.

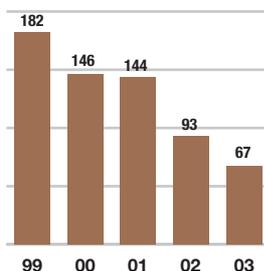
### Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration ont diminué pour passer à 21 millions de dollars (21,8 millions en 2002), en raison d'un effort délibéré de compression des dépenses discrétionnaires, dicté par la baisse de la demande pour les produits et services de la Monnaie. En pourcentage des revenus, elles ont enregistré une hausse de 8 %.

**Nombre d'employés**  
(au 31 décembre)



**Ventes à valeur ajoutée –  
Revenus par employé**  
(en milliers \$)



### Gestion des ressources humaines

Ayant vu baisser la demande de ses produits et services, la Monnaie a réduit son effectif, essentiellement par un régime volontaire de retraite anticipée. Le nombre d'employés, permanents et temporaires, était de 471 à la fin de l'exercice, contre 563 au 31 décembre 2002. Les salaires et les avantages sociaux ont diminué, passant à 30,9 millions de dollars (32,3 millions en 2002).

Cette réduction de personnel s'est produite avant que la Monnaie adopte son régime d'entreprise allégée, qui encourage les employés à combattre le gaspillage et l'inefficacité sans compromettre les emplois. Le principe veut que le nouveau régime favorise la croissance de l'entreprise et amène de nouveaux projets qui préserveront tous les emplois.

Les dépenses de perfectionnement ont diminué, passant à 0,4 million de dollars (0,5 million en 2002), consacrés surtout à des programmes inscrits dans la continuité du plan de relève. De nombreux employés de la fabrication devraient prendre leur retraite d'ici cinq ou 10 ans, emportant avec eux un précieux bagage de connaissances exclusives. Il est donc crucial de former une relève compétente, de consigner ces connaissances, surtout celles qui garantiront le maintien de la qualité et de l'efficacité, et de les mettre à la disposition des autres employés.

La Monnaie engagera des négociations avec le Syndicat uni des transports, qui représente la vingtaine d'agents des services de protection qu'elle emploie à Ottawa, et avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada, qui représente environ 350 employés. Les conventions de ces deux groupes expirent en décembre 2004.

# Rapport de gestion

## Santé et sécurité au travail

Le taux de fréquence des accidents a augmenté légèrement pour passer à 2,6 (2,0 en 2002). Le taux de gravité des accidents est tombé à 17,5 (54,1 en 2002). En 2003, on a évalué l'efficacité des programmes de sensibilisation et de formation et on a cerné et réglé des problèmes qui mettaient en danger les travailleurs de la Monnaie. Une vérification a été effectuée à Winnipeg, où les gestionnaires ont reçu le soutien et la formation nécessaires pour contribuer encore davantage à la santé et à la sécurité au travail.

## Résultats d'exploitation

Les activités d'exploitation ont fait monter le bénéfice à 510 000 \$, contre une perte de 220 000 \$ en 2002, un écart qui s'explique par la volonté de la Monnaie de réduire ses dépenses de 5,4 millions de dollars durant l'année. La marge bénéficiaire brute a grimpé à 21 %, contre 15 % en 2002.

Les intérêts créditeurs ont augmenté par rapport à 2002, passant de 496 000 \$ à 575 000 \$, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette afférente à l'installation de placage, sont passés à 1,8 million de dollars (1,9 million en 2002).

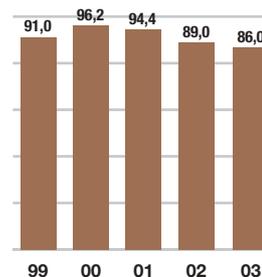
Les dépenses d'amortissement ont totalisé 8,5 millions de dollars, contre 8,1 millions en 2002.

## Liquidités et ressources en capital

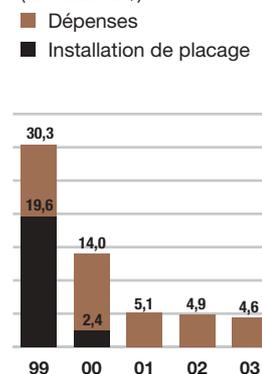
L'encaisse et les placements à court terme se chiffraient à 23,5 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 18,9 millions à la fin de 2002, une hausse attribuable à une meilleure gestion des stocks et des comptes débiteurs et créditeurs. La Monnaie a pu financer durant toute l'année ses dépenses d'exploitation et d'investissement en empruntant très peu à court terme. Son ratio d'endettement a baissé, atteignant 0,29:1.

**Dépenses d'investissement :** Ces dépenses ont totalisé 4,6 millions de dollars (4,9 millions en 2002) et ont consisté surtout en investissements qui apportaient plus d'efficacité, de fiabilité et de souplesse à l'exploitation. Les grands projets d'immobilisations comprenaient une mise à niveau de l'infrastructure de réseau, un nouveau réseau de points de vente et la modernisation du système de traitement des commandes. Dans ses ateliers, la Monnaie a amélioré la ventilation de l'affinerie, mis à niveau le système de commande des laminoirs dégrossisseurs et modernisé les fours de nitruration.

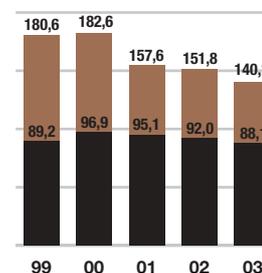
**Avoir de l'actionnaire**  
(en millions \$)



**Dépenses d'investissement**  
(en millions \$)



**Total de l'actif**  
**Immobilisations nettes**  
(en millions \$)



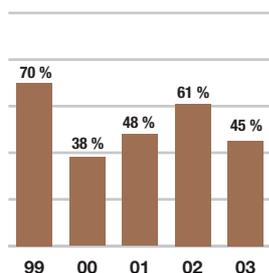
**Financement :** Au 31 décembre 2003, la Monnaie avait abaissé à 18,6 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du capital. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,3 million (principal et intérêts) pour abaisser à 4 millions le principal d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007.

### Risques d'exploitation

**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2003, la Monnaie avait quatre contrats à terme relatifs à l'achat de 6 000 onces d'or et de 600 000 onces d'argent destinées à la fabrication de pièces.

**Métaux communs :** La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

**Exportations en pourcentage du revenu total**



**Taux de change :** Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

# Rapport de gestion

## Perspectives

La Monnaie a terminé l'année avec une nouvelle structure de gestion, une emprise nettement plus ferme sur ses dépenses et une connaissance plus approfondie de son marché. Elle a constitué une équipe multidisciplinaire, recrutée aux quatre coins de l'entreprise, ayant pour mission de promouvoir la croissance par la chasse aux idées nouvelles, l'exploitation des pistes prometteuses et l'encouragement de l'innovation. Elle a aussi entrepris un examen de son dispositif informatique pour s'assurer qu'il pourra absorber la croissance attendue de ses initiatives d'entreprise allégée.

À la fin de 2003, la Monnaie a lancé son projet de gestion du cycle de vie des produits, une ambitieuse initiative qui la placera à la fine pointe de la technologie en intégrant quatre composantes essentielles : la modélisation tridimensionnelle, la sculpture virtuelle, la gestion du savoir et l'enchaînement automatique des opérations entre ses différents services et processus. Elle en attend non seulement des épargnes annuelles d'environ 400 000 \$, mais aussi une plus grande transparence, une reddition de comptes plus efficace et un travail d'équipe plus fécond. En outre, elle se donnera un avantage sur le marché en réduisant de beaucoup le temps nécessaire pour y amener ses créations, un facteur déterminant dans le succès commercial de tout nouveau produit.

Si on exclut des éléments exceptionnels comme les radiations de stocks et les frais de restructuration au titre du régime de retraite anticipée, la Monnaie a terminé l'exercice avec un bénéfice net de 510 000 \$. Les opérations lucratives du quatrième trimestre et la réduction de 10 millions de dollars des frais d'exploitation prévue pour 2004 lui permettent d'envisager une rentabilité soutenue.

Comme en témoignent son projet de gestion du cycle de vie des produits et sa mise au « régime minceur », la Monnaie réussit à s'adapter aux besoins de ses clients par une communication permanente et efficace tout en atteignant son propre objectif, celui de simplifier et d'alléger ses pratiques d'entreprise. Par des innovations aussi hardies, elle sort encore plus forte d'un contexte économique difficile et peut à juste titre anticiper un profit en 2004 et une croissance appréciable en 2005 et au delà.

Constituée en société en 1969, la Monnaie est depuis ce temps un partenaire du gouvernement du Canada, à qui elle procure d'importants revenus sous forme de seigneurage tout en célébrant le patrimoine national avec le grand public. Elle s'est aussi imposée comme l'un des premiers établissements monétaires au monde. Campée sur ces assises solides et convertie au modèle de l'entreprise allégée, elle ne peut que continuer à apporter de la valeur au gouvernement et à la population du Canada, à ses employés et à ses clients.

# Statistiques

Tableau 1 – Monnaie de circulation canadienne

production en 2001, 2002 et 2003 <sup>(1)</sup>

	2003 Total des pièces	2002 Total des pièces	2001 Total des pièces
<b>Millésime 2000</b>			
2 \$		–	33 000
1 \$		–	–
50 ¢		–	14 000
25 ¢		–	1 665 000
10 ¢		–	1 673 000
5 ¢		–	2 253 000
1 ¢		–	9 939 000
<b>Millésime 2001</b>			
2 \$		–	11 910 000
1 \$		–	–
50 ¢		–	389 000
25 ¢		3 620 000	60 562 000
10 ¢		–	270 792 000
5 ¢		6 000	166 686 000
1 ¢		864 000	918 495 000
<b>Millésime 2002</b>			
2 \$	12 000	27 008 000	–
1 \$	(1 000)	2 302 000	–
50 ¢	–	14 440 000	–
25 ¢	4 880 000	183 112 000	–
10 ¢	1 285 000	251 278 000	–
5 ¢	1 598 000	134 362 000	–
1 ¢	325 000	829 715 000	–
<b>Millésime 2003</b>			
2 \$	11 244 000	–	–
1 \$	5 102 000	–	–
50 ¢	–	–	–
25 ¢	82 767 000	–	–
10 ¢	162 399 000	–	–
5 ¢	92 781 000	–	–
1 ¢	740 028 000	–	–
<b>Total (tous les millésimes)</b>			
2 \$	11 256 000	27 008 000	11 943 000
1 \$	5 101 000	2 302 000	–
50 ¢	–	14 440 000	403 000
25 ¢	87 647 000	186 732 000	62 227 000
10 ¢	163 684 000	251 278 000	272 465 000
5 ¢	94 379 000	134 368 000	168 939 000
1 ¢	740 353 000	830 579 000	928 434 000
<b>Total</b>	<b>1 102 420 000</b>	<b>1 446 707 000</b>	<b>1 444 411 000</b>

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

# Statistiques

Tableau 2 – Monnaie de circulation canadienne  
production cumulative jusqu'au 31 décembre 2003 <sup>(1) (2)</sup>

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>2 \$</b>	25 130 000	29 880 000	11 910 000	27 020 000	<b>11 244 000</b>
<b>1 \$</b>	–	–	–	2 301 000	<b>5 102 000</b>
<b>50 ¢</b>	496 000	573 000	389 000	14 440 000	–
<b>25 ¢</b>	258 888 000	435 752 000	64 182 000	187 992 000	<b>82 767 000</b>
<b>10 ¢</b>	258 462 000	160 798 000	270 792 000	252 563 000	<b>162 399 000</b>
<b>5 ¢</b>	124 861 000	110 767 000	166 692 000	135 960 000	<b>92 781 000</b>
<b>1 ¢</b>	1 089 625 000	771 909 000	919 359 000	830 040 000	<b>740 028 000</b>

(1) Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 3 – Monnaie de circulation canadienne  
émise en 2003 <sup>(1) (selon la distribution géographique) (2)</sup>

Province							
Ville <sup>(3)</sup>	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
<b>Terre-Neuve</b>							
St. John's	250 000	242 000	–	642 000	1 682 000	1 558 000	12 080 000
<b>Nouveau-Brunswick</b>							
Saint John	272 000	376 000	–	2 214 000	9 258 000	934 000	1 495 000
<b>Nouvelle-Écosse</b>							
Halifax	70 000	228 000	–	2 296 000	1 240 000	6 874 000	46 515 000
<b>Québec</b>							
Montréal	300 000	360 000	–	26 446 000	47 050 000	21 160 000	125 438 000
<b>Ontario</b>							
Ottawa	1 208 000	531 000	–	8 418 000	17 650 000	10 960 000	53 878 000
Toronto	3 569 000	2 593 000	–	6 072 000	31 448 000	7 352 000	225 987 000
<b>Manitoba</b>							
Winnipeg	–	971 000	–	300 000	6 670 000	2 690 000	39 248 000
<b>Saskatchewan</b>							
Regina	300 000	–	–	800 000	3 635 000	1 976 000	20 585 000
<b>Alberta</b>							
Calgary	–	–	–	2 234 000	10 328 000	7 028 000	52 765 000
Edmonton	750 000	148 000	–	5 192 000	14 830 000	9 376 000	61 767 000
<b>Colombie-Britannique</b>							
Vancouver	1 843 000	327 000	–	10 006 000	23 385 000	13 408 000	86 190 000
<b>Particuliers <sup>(4)</sup></b>	97 000	152 000	177 000	512 000	477 000	416 000	1 690 000
<b>Total</b>	<b>8 659 000</b>	<b>5 928 000</b>	<b>177 000</b>	<b>65 132 000</b>	<b>167 653 000</b>	<b>83 732 000</b>	<b>727 638 000</b>

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

## Tableau 4 – Monnaie numismatique canadienne

émise au 31 décembre 2003 (millésimes 2002 et 2003) <sup>(1)</sup>

	2003	2002 <sup>(2)</sup>
Ensemble épreuve numismatique de pièces en platine <sup>(3)</sup>	354	449
Ensemble holographique Feuille d'érable en platine 2002 <sup>(6)</sup>	–	499
Pièce en or 99999	1 702	2 001
Pièce en or 22 carats	3 983	5 754
Pièce en or 14 carats	9 858	9 994
Pièce en argent avec camée de la série Astrologie chinoise	52 086	60 464
Dollar épreuve numismatique en argent sterling	86 543	121 642
Dollar épreuve numismatique en argent sterling – Le Couronnement	29 586	–
Dollar épreuve numismatique en argent sterling – La Reine mère	–	9 994
Dollar brillant en argent sterling	50 288	65 410
Ensemble épreuve numismatique <sup>(4)</sup>	60 282	65 315
Ensemble épreuve numismatique – Édition spéciale du Jubilé d'or <sup>(4)</sup>	–	33 490
Ensemble épreuve numismatique – Le Couronnement <sup>(4)</sup>	21 400	–
Ensemble spécimen <sup>(5)</sup>	40 562	67 672
Ensemble hors-circulation <sup>(5)</sup>	93 515	100 467
Ensemble hors-circulation – Édition spéciale du Jubilé d'or <sup>(5)</sup>	–	49 869
Ensemble hors-circulation – Édition spéciale de la nouvelle effigie <sup>(5)</sup>	56 471	–
Ensemble-cadeau hors-circulation Petits trésors <sup>(5)</sup>	43 252	51,491
Ensemble-cadeau hors-circulation Oh! Canada! <sup>(5)</sup>	50 762	61 484
Pièce de 20 \$ en argent sterling avec camée holographique (série Transport par voie routière, ferroviaire et maritime)	31 403	35 944
Pièce à hologramme de 150 \$ en or 18 carats	3,845	6,843
Pièce de 50 cents en argent sterling – La tulipe dorée	–	19,986
Pièce de 50 cents en argent sterling (série Festivals canadiens)	26,178	61,900
Pièce de 50 cents en argent sterling (série Folklore et légendes)	–	19,789
Pièce de 5 cents en argent sterling (Le plateau de Vimy)	–	23,280
Pièce Feuille d'érable colorée en argent d'une once	27,707	29,509
Pièce holographique Feuille d'érable en argent d'une once	29,727	29,970
Ensemble de pièces commémoratives en or 1912 de 5 \$ et de 10 \$	–	2,001
Pièce holographique Feuille d'érable en or de 1/4 d'once	1,000	–
Pièce de 50 cents en argent sterling – La jonquille dorée	35,462	–
Pièce holographique de 20 \$ en argent – Les chutes Niagara	29,779	–
Pièce de 20 \$ colorée en argent – Les Rocheuses	25,879	–
Pièce en or 24 carats du Couronnement	1	–
Pièce en or 24 carats du Jubilé d'or	1	–
Pièce en or 14 carats – Le grand sceau du Canada	985	–
Ensemble de timbres et de pièces de monnaie – Couronnement de la reine Elizabeth II	14,739	–
Ensemble holographique Feuille d'érable en argent <sup>(6)</sup>	25,517	–
Pièce de 25 cents colorée (Fête du Canada)	60,184	49,901
Pièce à triple camée	–	999
Livret souvenir du Jubilé d'or (cinq pièces)	–	194,821
Livret souvenir du Jubilé d'or (dix pièces)	–	107,862
	<b>913 051</b>	<b>1 288 800</b>

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.

# Statistiques

Tableau 5 – Feuille d'érable

ventes en onces en 2002 et en 2003

	2003	2002
<b>Feuille d'érable en or</b>		
50 \$ (Au 9999)	194 631	344 883
20 \$ (Au 9999)	11 735	14 353
10 \$ (Au 9999)	5 807	10 735
5 \$ (Au 9999)	2 694	4 502
1 \$ (Au 9999)	778	857
<b>Total (onces)</b>	<b>215 645</b>	<b>375 330</b>
<b>Feuille d'érable en argent</b>		
5 \$ (Ag 9999)	684 750	576 196
<b>Total (onces)</b>	<b>684 750</b>	<b>576 196</b>

Tableau 6 – Activités de l'affinerie

2002 et 2003

	Poids brut		Production		Production	
	(onces troy)		d'or affiné (9999)		d'argent affiné (9999)	
	2003	2002	(onces troy) <sup>(1)</sup>		(onces troy) <sup>(2)</sup>	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
<b>Dépôts reçus des mines canadiennes</b>						
Québec	220 504	253 828	153 205	152 086	22 209	16 850
Ontario	513 277	524 661	368 920	376 681	50 902	50 920
<b>Total</b>	<b>733 781</b>	<b>778 489</b>	<b>522 124</b>	<b>528 767</b>	<b>73 111</b>	<b>67 770</b>
<b>Dépôts d'autres sources</b>	<b>2 105 836</b>	<b>2 365 576</b>	<b>1 776 286</b>	<b>2 105 798</b>	<b>133 528</b>	<b>116 616</b>
<b>Total</b>	<b>2 839 617</b>	<b>3 144 065</b>	<b>2 298 410</b>	<b>2 634 565</b>	<b>206 639</b>	<b>184 386</b>

(1) Exprimé en onces troy d'or fin.

(2) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

## Rapport de la direction

Les états financiers consolidés du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Société et de sa filiale en propriété exclusive sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la Société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers consolidés avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers consolidés.

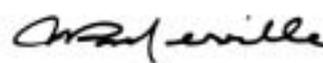
Le vérificateur externe de la Société, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers consolidés et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

Le président du Conseil,



Emmanuel Triassi

Le vice-président,  
Finances et Administration, et  
Chef, Services financiers



Richard J. Neville, FCA

Ottawa, Canada

le 5 mars 2004

# Rapport du vérificateur

Au ministre du Revenu national

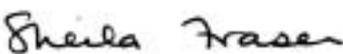
J'ai vérifié le bilan consolidé de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2003 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2003 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société et de sa filiale en propriété exclusive dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale en propriété exclusive.

La vérificatrice générale du Canada



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada

le 5 mars 2004

# Bilan consolidé

au 31 décembre (en milliers de dollars)

	2003	2002
<b>Actif</b>		
À court terme		
Encaisse	1 448 \$	1 452 \$
Placements à court terme (note 3)	21 999	17 460
Débiteurs	9 735	13 761
Frais payés d'avance	1 333	1 718
Stocks (note 4)	16 388	24 675
	50 903	59 066
Frais reportés	1 163	757
Immobilisations corporelles (note 5)	88 095	91 971
	140 161 \$	151 794 \$
<b>Passif</b>		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	19 385 \$	25 445 \$
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 6)	5 542	5 782
Revenus reportés	875	2 526
	25 802	33 753
À long terme		
Revenus reportés	2 776	–
Emprunts (note 6)	19 000	23 358
Passifs d'impôts futurs (note 7)	23	93
Avantages sociaux futurs (note 8)	6 606	5 602
	28 405	29 053
<b>Avoir de l'actionnaire</b>		
Capital-actions		
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40 000	40 000
Bénéfices non répartis	45 954	48 988
	85 954	88 988
	140 161 \$	151 794 \$

## Engagements (note 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du  
Conseil d'administration

Approbation recommandée au  
nom du Comité de vérification

Approuvé par la  
direction

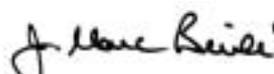
Le président du Conseil,

Le président,

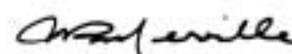
Le vice-président,  
Finances et Administration, et  
Chef, Services financiers



Emmanuel Triassi



J. Marc Brûlé, CA



Richard J. Neville, FCA

# État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

	2003	2002
Revenus	254 666 \$	350 360 \$
Coût des produits vendus	200 170	297 134
Bénéfice brut	54 496	53 226
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	20 294	22 650
Administration	20 994	21 808
Amortissement	8 498	8 061
Restructuration (note 12)	2 434	–
	52 220	52 519
Bénéfice d'exploitation	2 276	707
Profit net (perte nette) sur change	(513)	440
Intérêts créditeurs	575	496
Intérêts débiteurs	(1 828)	(1 863)
Bénéfice (perte) avant impôt provenant des activités poursuivies	510	(220)
Charge d'impôt exigible (note 7)	(854)	(206)
Perte nette découlant des activités poursuivies	(344)	(426)
Perte nette attribuable aux activités abandonnées – après impôt (note 13)	(2 690)	(4 982)
Perte nette	(3 034)	(5 408)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	48 988	54 396
<b>Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice</b>	<b>45 954 \$</b>	<b>48 988 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# État consolidé des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		
Encaissements (clients)	260 014 \$	354 514 \$
Décaissements (fournisseurs et employés)	(243 757)	(331 299)
Intérêts reçus	575	496
Intérêts versés	(1 828)	(1 863)
Impôt sur les bénéfices	(1 233)	1 424
	<u>13 771</u>	<u>23 272</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Acquisition de placements à court terme	(4 539)	(17 460)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 638)	(4 967)
	<u>(9 177)</u>	<u>(22 427)</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Remboursement d'emprunts	(4 598)	(4 630)
	<u>(4)</u>	<u>(3 785)</u>
Diminution nette de l'encaisse	(4)	(3 785)
Encaisse au début de l'exercice	<u>1 452</u>	<u>5 237</u>
Encaisse à la fin de l'exercice	<u>1 448 \$</u>	<u>1 452 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

## 1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or en Amérique du Nord.

En 2002, la Monnaie a constitué une filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., laquelle détient sa participation à 50 % dans TGM Specialty Services Inc. (TGM), une coentreprise avec un partenaire du secteur privé. L'objectif de TGM est d'offrir des produits et services d'emballage aux marchés intérieur et extérieurs.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

## 2. Résumé des principales conventions comptables

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici les principales conventions comptables suivies par la Société :

### a) Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de sa filiale en propriété exclusive. Sa participation dans la coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

### b) Placements à court terme

Les placements à court terme comprennent des placements dans des instruments du marché monétaire dont l'échéance n'excède pas 12 mois. Ces placements sont présentés à la valeur d'acquisition, laquelle correspond approximativement à la valeur marchande.

### c) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

### d) Immobilisations corporelles

Les terrains, les bâtiments et le matériel sont comptabilisés au coût et sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2,5 %
Bâtiments	2,5 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

**e) Revenus reportés**

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

**f) Frais reportés**

Les frais afférents à des projets particuliers engagés par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

**g) Avantages sociaux futurs**

**i) Régime de retraite**

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La Société verse des cotisations correspondant au plein montant des cotisations d'employeur. Exprimé en multiple des cotisations des employés, ce montant pourrait changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de la Société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice visé. La Société n'est pas tenue à l'heure actuelle de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

**ii) Autres avantages sociaux**

La Société offre à ses employés un régime d'indemnités de départ. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages gagnés par les employés est établi par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs.

La Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, c'est donc dire qu'elle s'autoassure. Ainsi, en tant qu'employeur, la Société est responsable du passif encouru depuis sa constitution. Le passif pour les avantages liés aux indemnités relatives aux accidents du travail est établi par calcul actuariel en considérant les rentes d'invalidité et les rentes aux survivants établies et conférées, ainsi que les rentes futures estimées en fonction des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Le droit aux rentes est déterminé en fonction des lois provinciales en vigueur à la même date.

De plus, une obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi accordés aux employés en situation d'invalidité prolongée est aussi établie par calcul actuariel. Les calculs prennent en considération les tendances prévues des taux de mortalité et de guérison, et des coûts des soins de santé et dentaires. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation est amorti sur 10 ans, soit la durée moyenne.

**h) Conversion des devises**

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan, sauf ceux faisant l'objet d'une couverture, qui sont convertis aux cours établis selon les conditions de la couverture. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens durant l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans le bénéfice net de l'exercice.

# Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

## i) Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, selon laquelle la partie d'impôt futur sur les écarts temporaires est constatée en utilisant les taux d'impôt qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouverts ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Lorsque la réalisation des actifs d'impôts futurs est jugée plus improbable que probable, on inscrit une provision.

## j) Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables de change et du cours des métaux précieux. La Société a pour politique de ne pas utiliser les instruments financiers dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

Pour être comptabilisé comme une couverture, un instrument financier dérivé doit être désigné et efficace. Il est efficace si les mouvements de trésorerie ou les justes valeurs de l'instrument concordent sensiblement avec les mouvements de trésorerie de la position couverte et si la durée est semblable.

Les gains ou pertes liés aux instruments financiers dérivés désignés comme couvertures sont reportés et constatés au cours de la même période que les positions couvertes correspondantes. Si les instruments financiers dérivés sont clos avant la livraison prévue, les gains ou pertes sont enregistrés comme des revenus ou des charges reportés et sont constatés à la date de livraison prévue.

La note d'orientation concernant la comptabilité (NOC-13, Relations de couverture), de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, s'applique pour l'exercice de la Monnaie débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2004. La Société devra dorénavant répondre à des exigences plus sévères si elle veut maintenir sa comptabilité actuelle d'instruments financiers dérivés. Sinon, les instruments dérivés devront être mesurés au bilan à leur juste valeur, et tous les changements en résultant devront être inscrits comme revenus.

## k) Utilisation d'estimations

Pour préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et poser des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers, ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des dépenses pour l'exercice. Les principaux éléments susceptibles de faire l'objet d'estimations sont la provision pour dévaluation des stocks, les passifs liés aux employés et la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations.

## 3. Placements à court terme

Conformément à la politique de placement de la Société, tous les placements dans des sociétés sont cotés soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, et tous les placements dans des établissements financiers sont cotés soit AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poors. Le portefeuille comprend principalement des billets de trésorerie. Le rendement global du portefeuille au 31 décembre 2003 était de 2,83 % (2,99 % en 2002) et le délai moyen avant l'échéance était de 27 jours (26 jours en 2002). La juste valeur marchande du portefeuille à la fin de l'exercice correspond approximativement à sa valeur comptable.

#### 4. Stocks

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Matières premières	8 748 \$	7 744 \$
Travaux en cours	4 905	4 504
Produits finis	2 160	10 921
Fournitures	575	1 506
	16 388 \$	24 675 \$

#### 5. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)

	2003		2002	
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	3 226 \$	– \$	3 226 \$	3 226 \$
Améliorations aux terrains	922	753	169	175
Bâtiments	76 065	25 336	50 729	51 808
Matériel	82 610	53 474	29 136	32 403
Matériel informatique et logiciels	14 132	9 297	4 835	4 359
	176 955 \$	88 860 \$	88 095 \$	91 971 \$

#### 6. Emprunts

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Emprunt d'une durée de 10 ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à 5,840 %, calculé semestriellement, et dont le principal est remboursable en 10 versements annuels égaux à partir de décembre 1998	4 000 \$	5 000 \$
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en 10 versements annuels égaux à partir de décembre 2000	18 600	21 700
Intérêts courus sur l'obligation	1 942	2 440
	24 542	29 140
Moins la tranche échéant à moins d'un an	5 542	5 782
	19 000 \$	23 358 \$

L'emprunt de 10 ans a été contracté auprès d'Exportation et développement Canada, une société d'État ayant des liens de propriété commune avec la Monnaie royale canadienne. Il a été transigé à la juste valeur du marché, consenti aux mêmes conditions que ceux faits à des tiers. Quant à l'obligation, elle a été contractée auprès d'un tiers sans lien avec la Monnaie.

# Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

## 7. Impôt sur les bénéfices

(en milliers de dollars)

	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Charge d'impôt exigible	281 \$	280 \$
Charge (recouvrement) d'impôt futur	573	(74)
	<b>854 \$</b>	<b>206 \$</b>

La charge d'impôt sur le bénéfice (la perte) provenant des activités poursuivies diffère de celle qui devrait résulter de l'application du taux fédéral de 34,52 % (36,12 % en 2002) prévu par la loi au bénéfice (à la perte) avant impôt provenant des activités poursuivies. En voici les raisons :

	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Charge d'impôt calculée (recouvrement)	176 \$	(79) \$
Augmentation (diminution) due aux :		
Actif et passif d'impôts futurs ajustés pour tenir compte des changements apportés aux lois et aux taux fiscaux	(34)	(67)
Autres montants nets	506	127
Impôt des grandes sociétés	206	225
	<b>854 \$</b>	<b>206 \$</b>

Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu en grande partie aux actifs et aux passifs d'impôts futurs en 2003 et 2002 sont énumérés ci-dessous :

	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Actif d'impôts futurs :		
Report prospectif de pertes	2 830 \$	3 150 \$
Avantages sociaux futurs	2 332	1 960
Stocks	454	—
	<b>5 616</b>	<b>5 110</b>
Moins la provision pour dévaluation	(441)	—
	<b>5 175</b>	<b>5 110</b>
Passif d'impôts futurs		
Immobilisations	(5 198)	(5 203)
Passif net d'impôts futurs	<b>(23) \$</b>	<b>(93) \$</b>

La Société a des pertes fiscales inutilisées d'environ 8 700 000 \$ (9 867 000 \$ en 2002) dont elle pourra se servir pour réduire des revenus imposables futurs et qui expirent à partir de 2008. Elle a aussi des crédits d'impôt à l'investissement d'environ 430 000 \$ (idem en 2002) qui expirent à partir de 2009 et dont elle pourra se servir pour réduire de futurs impôts à payer, un avantage éventuel qui n'est pas constaté dans les présents états financiers.

## 8. Avantages sociaux futurs

### i) Régime de retraite

Le taux de cotisation de la Société au Régime de pensions de retraite de la fonction publique a été 2,14 fois celui des employés (2,14:1 en 2002). Les cotisations au Régime durant l'exercice ont été de 3 507 000 \$ (3 890 000 \$ en 2002).

### ii) Autres avantages sociaux

La Monnaie offre à ses employés des indemnités de départ et des indemnités d'accident du travail. Ces avantages n'étant pas provisionnés, ils ne sont couverts par aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Cette obligation, y compris la portion à court terme, est de 6 927 000 \$ à la fin de l'exercice (6 102 000 \$ en 2002), montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces avantages s'élève à 2 120 000 \$ (780 000 \$ en 2002) et comprend une dépense additionnelle engagée au cours de l'exercice à la suite d'une évaluation actuarielle effectuée en date du 31 décembre 2003. Les indemnités versées se sont chiffrées à 1 295 000 \$ (618 000 \$ en 2002). Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des indemnités constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 6 % (6,5 % en 2002), un taux de soins de santé de 6,5 % (4 % en 2002) et une hausse de 4 à 4,5 % (idem en 2002) des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

## 9. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la Société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

## 10. Instruments financiers dérivés

La Société a recours à des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte attribuables aux fluctuations défavorables du cours des métaux précieux et des taux de change. À la fin de l'exercice, la valeur nominale des contrats à terme sur métaux précieux s'établissait à 6 millions de dollars (3,6 millions en 2002) et la valeur nominale des contrats de change à terme, à 6,2 millions de dollars (aucun en 2002). Comme prévu, ces instruments n'ont pas été inscrits au bilan.

Les estimations de la juste valeur des instruments dérivés sont fondées sur les cours du marché des contrats à terme au 31 décembre 2003. Depuis cette date, les cours du marché pour les contrats à terme sur métaux précieux sont supérieurs aux prix contractuels; par conséquent, la juste valeur des contrats sur métaux précieux s'établit à 1,9 million de dollars (0,2 million en 2002). De la même manière, les cours du marché pour les contrats de change à terme étaient inférieurs aux prix contractuels au 31 décembre 2003, ce qui portait la juste valeur des contrats de change à un passif de 0,2 million de dollars (aucun en 2002).

Les opérations de couverture prévues devraient être faites durant la période de six mois qui se termine le 30 juin 2004. Tous les gains et pertes reportés seront comptabilisés dans l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis une fois les opérations prévues effectuées. Au 31 décembre 2003, les gains et pertes non réalisés s'établissaient à un gain de 1,9 million de dollars pour les contrats sur métaux précieux et à une perte de 0,2 million pour les contrats de change à terme.

# Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

## 11. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie loue des métaux précieux selon ses besoins et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2003, les contrats portaient sur les quantités suivantes : 3 031 onces d'or, 654 304 onces d'argent et 185 onces de platine (113 119 onces d'or, 898 787 onces d'argent et 2 564 onces de platine en 2002).

## 12. Restructuration

Compte tenu du contexte économique dans lequel la Monnaie évolue, la direction a examiné son exploitation et mis en oeuvre en juin 2003 un plan de restructuration pour réduire les coûts et accroître les gains d'efficacité. Elle a ainsi inscrit aux résultats une charge de restructuration avant impôt de 2 434 000 \$. Cette charge attribuable aux prestations et indemnités de cessation d'emploi versées à la suite de la compression d'environ 14 % de ses effectifs.

L'opération a touché les deux installations à tous les niveaux d'activité de l'entreprise. À la fin de l'exercice, il restait 369 000 \$ à verser à ce titre en 2004.

## 13. Activités abandonnées

Le 20 mai 2003, le Conseil d'administration a approuvé le plan officiel visant à mettre fin à la ligne de bijoux Pure 9999. La direction a aussi décidé de mettre fin à la ligne de bijoux de pièces, qui est distincte de la ligne des montres. Les résultats de ces activités abandonnées ont donc été inscrits séparément et les opérations qui s'y rapportaient en 2002, telles qu'inscrites dans les états financiers antérieurs, ont été reclassées.

Le 28 août 2003, tout le stock de bijoux Pure 9999 avait été vendu, rapportant à la Monnaie 1 243 000 \$ en espèces. Les autres bijoux mentionnés ci-dessus ont été offerts à des prix de liquidation jusqu'à la fin de l'exercice. Les stocks restants ont été dépréciés pour correspondre à leur valeur en métal précieux. Le 16 janvier 2004, on les a fondus pour en récupérer le métal précieux.

Voici les résultats de la vente des bijoux et de la gamme PURE 9999 :

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Revenus	1 786 \$	997 \$
Perte avant impôt sur les bénéfices	(3 333)	(7 340)
Recouvrement d'impôt sur les bénéfices	643	2 358
Perte nette attribuable aux activités abandonnées	(2 690)	(4 982)

#### 14. Participation dans la coentreprise

Les montants suivants représentent la participation de la Société dans la coentreprise, comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle :

(en milliers de dollars)

	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Actif		
À court terme	1 192 \$	865 \$
À long terme	248	232
Passif		
À court terme	787	640
À long terme	23	23
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Bénéfices		
Ventes	2 527 \$	571 \$
Dépenses	2 241	527
Bénéfice net	195	34
Flux de trésorerie		
Activités d'exploitation	(174)	73
Activités d'investissement	(41)	(214)
Activités de financement	-	401

Soixante-seize pour cent (76 %) des ventes totales de la coentreprise pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003 ont été faites à la Monnaie royale canadienne (98 % en 2002). Les états financiers consolidés de la Société ne tiennent compte que des ventes et dépenses connexes faites à des tiers sans lien avec la Monnaie.

#### 15. Données correspondantes

Certaines données correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassées pour les rendre conformes à la présentation de l'exercice courant.