

# Réalité et prévision



## Table des matières

<b>La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil</b>	<b>2</b>
<b>Message du vice-premier ministre</b>	<b>4</b>
<b>Message du président du Conseil</b>	<b>5</b>
<b>Message de la présidente</b>	<b>6</b>
<b>Les dirigeants</b>	<b>14</b>
<b>Rapport de gestion</b>	<b>15</b>
<b>Rapport de la direction et du vérificateur</b>	<b>27</b>
<b>États financiers</b>	<b>28</b>
<b>Notes aux états financiers</b>	<b>31</b>
<b>Statistiques</b>	<b>36</b>

*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

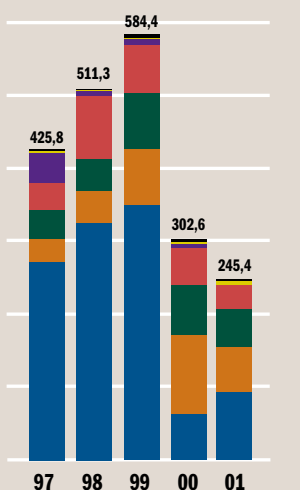
## Finances et exploitation – Faits saillants

	2001	2000	variation %
<b>Principales données financières</b> (en millions de dollars)			
Revenus	245,4	302,6	(18,9)
Bénéfice (perte) avant impôt sur les bénéfices	(1,9)	8,7	–
Bénéfice net (perte nette)	(1,8)	5,6	–
Total de l'actif	157,6	182,6	(13,7)
Dépenses d'investissement	5,1	14,0	(63,6)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	14,3	2,2	550
<b>Principales données d'exploitation</b>			
Pièces de circulation produites (en millions)	2 398,8	3 955,5	(39,4)
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	188,8	125,6	50,3
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	13 %	24 %	–
Nombre d'employés	639	698	(8,5)
<b>Bénéfice brut</b> (en millions de dollars)			
Bénéfice brut	54,3	78,5	(30,8)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé*	144	146	(1,4)
Rendement des capitaux propres	(2,0 %)	9,3 %	–
Ratio d'endettement	0,36:1	0,40:1	–
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	94,4	96,2	(1,9)
<b>Production totale de pièces</b> (en millions)			
Production totale de pièces	2 406,7	3 976,9	(39,5)

\*Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).

### Revenus (par segment)

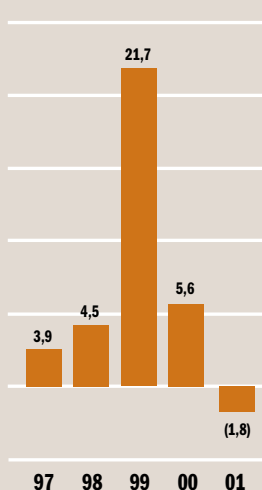
(en millions \$)



- Produits d'investissement
- Monnaie de circulation canadienne
- Monnaie numismatique canadienne
- Monnaie de circulation étrangère
- Monnaie numismatique étrangère
- Services d'affinage
- Autres

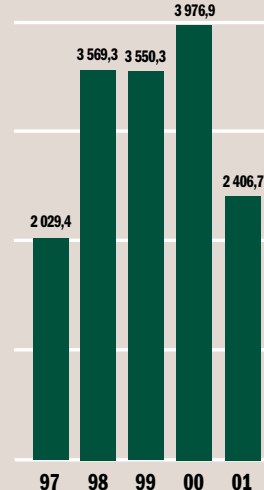
### Bénéfice net (perte nette)

(en millions \$)



### Production totale

(en millions de pièces)



# La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil

## Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

## Revenus de 2001

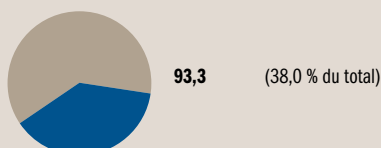
### Revenus par segment (en %)



### Produits d'investissement

Produits d'investissement en or et en argent

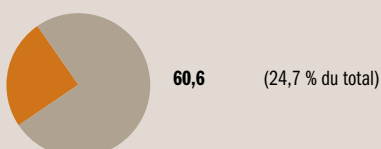
### Revenus des produits d'investissement (en millions \$)



### Pièces de circulation canadiennes

Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

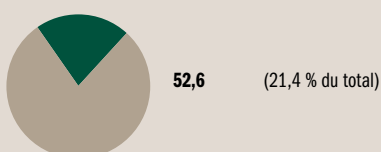
### Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions \$)



### Pièces numismatiques canadiennes

Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs

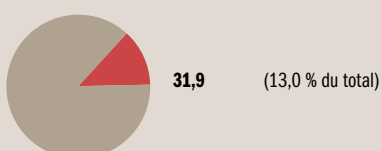
### Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)



### Pièces de circulation étrangères

Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

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



### Pièces numismatiques étrangères

Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

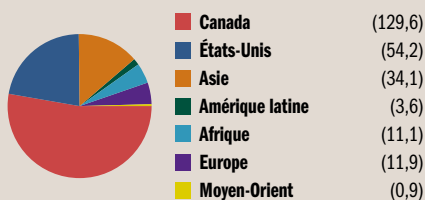
### Revenus des pièces numismatiques étrangères (en millions \$)



## Statistiques importantes de 2001

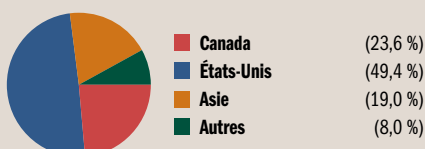
## Points à signaler

### Revenus par région (en millions \$)



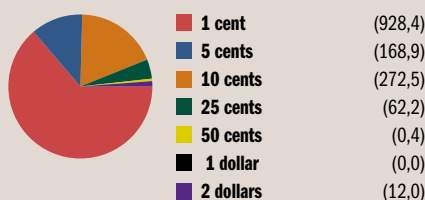
La Monnaie a pu amortir l'impact d'une faible demande et d'une vive concurrence dans la plupart de ses marchés en misant résolument sur ses points forts, en perfectionnant une technologie de placage d'avant-garde et en recueillant dans ses ateliers les fruits de son initiative de « fabrication sans gaspillage ».

### Revenus des produits d'investissement par région (en %)



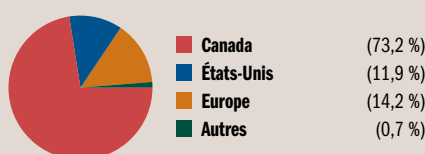
Solides toute l'année, les ventes de produits d'investissement ont grimpé brièvement après les attentats du 11 septembre. Le cours moyen de l'or est resté stable.

### Pièces de circulation canadiennes (en millions de pièces)



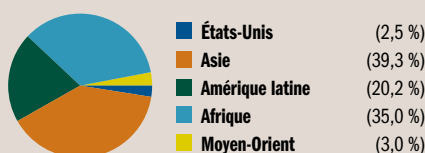
Avec sa nouvelle usine de Winnipeg, la Monnaie a atteint l'objectif d'économies annuelles de 10 millions de dollars.

### Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)



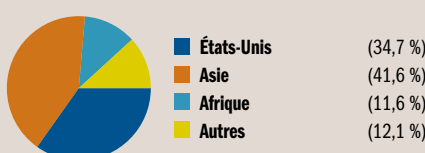
Le programme du millénaire ayant pris fin en 2000, le revenu total a diminué mais les ventes de pièces autres que celles du millénaire ont augmenté de 13,6 %.

### Revenus des pièces de circulation étrangères par région (en %)



Malgré la vive concurrence provoquée par un excédent de la capacité mondiale, la Monnaie a obtenu plus de 60 % des contrats pour lesquels elle a soumissionné.

### Pièces numismatiques étrangères par région (en %)



En 2001, les ventes ont été réparties entre quelques modestes contrats.

## Message du vice-premier ministre



Je suis heureux de vous présenter le Rapport annuel 2001 de la Monnaie royale canadienne. Institution historique, gardienne de la mémoire collective, la Monnaie est aussi une des sociétés d'État les plus innovatrices au pays, vouée aux affaires avec une perception aiguë des enjeux stratégiques de son activité.

En misant sur l'innovation, la qualité de ses produits et la compétence de ses gens, elle se voit aujourd'hui parmi l'élite mondiale du monnayage. Confiance, respect, ingéniosité et participation, telles sont les valeurs fondamentales qui déterminent sa quête de nouveaux débouchés internationaux, et le sérieux avec lequel elle s'acquitte de son mandat national de producteur et de gestionnaire des pièces de circulation canadiennes.

Aux yeux de nos concitoyens, la Monnaie apparaît peut-être avant tout comme la gardienne des symboles populaires empruntés à notre patrimoine naturel, à notre culture et à nos traditions. De par les pièces qu'elle émet, elle continue de promouvoir la fierté canadienne en exploitant des thèmes qui évoquent à merveille l'esprit et l'histoire de notre pays. C'est ainsi qu'en 2001, déclarée Année internationale des bénévoles par les Nations Unies, elle a tenu à souligner l'immense contribution du bénévolat dans toutes les régions du Canada. Et comment oublier le désormais célèbre « huard » qui était dissimulé sous la glace de la patinoire où nos équipes de hockey masculine et féminine ont remporté l'or aux Jeux olympiques de Salt Lake City!

Institution nationale, monument de notre culture, entreprise d'envergure planétaire, la Monnaie royale canadienne laisse dans le monde entier une marque qui fait honneur à tous les Canadiens et Canadiennes.

Avec mes cordiales salutations,

A handwritten signature in cursive script that reads "John Manley".

L'honorable John Manley

*Vice-premier ministre*

*Ministre responsable de l'Infrastructure et des Sociétés d'État*

## Message du président du Conseil

L'année 2001 a été difficile. La Monnaie royale canadienne s'en est bien tirée pourtant, grâce aux stratégies qu'elle a mises en oeuvre au cours des dernières années. Nous allons continuer de faire fructifier ces acquis stratégiques, de préserver soigneusement notre place parmi l'élite mondiale des monnayeurs et de consolider la réputation enviable que nous avons acquise au prix de tant d'efforts.

En 2001, le Conseil d'administration a continué de renforcer sa capacité de prendre avec diligence des décisions stratégiques concertées et de resserrer la collaboration entre ses membres. Il a mesuré son propre rendement à plusieurs égards, dont le leadership, l'orientation stratégique, l'intendance et la gestion des risques.

Le Conseil a revu le profil des qualités recherchées chez les nouveaux membres et a informé le Ministre et le Bureau du Conseil privé des compétences nécessaires pour combler les vacances à venir. Il a aussi contribué activement à reconduire le mandat de la présidente de la Monnaie.



Par l'entremise de son comité de vérification, le Conseil a continué d'appliquer des pratiques d'excellence en régie d'entreprise. Il a notamment examiné les rapports financiers annuels, établi les programmes annuel et quinquennal de vérification interne, revu les mandats attribués aux vérificateurs et surveillé l'application de toutes les recommandations soumises.

En outre, il a suivi de près de grands projets comme le système de planification des ressources de l'entreprise et l'élaboration des mesures de qualité qui ont mené à l'accréditation de la Monnaie auprès de l'Organisation internationale de normalisation.

Deux membres du Conseil, Charles F.M. Ross et Diane Marleau, nous ont quittés en 2001. Je tiens à les remercier de nous avoir consacré leur temps et dispensé leur savoir, et je souhaite la bienvenue à leurs successeurs, Louis Proulx et Hilary Goldenberg, qui nous seront certainement d'une aide précieuse. Dans le cadre du programme d'orientation et de formation continue, les nouveaux administrateurs ont été renseignés à fond sur la régie interne et les enjeux commerciaux de la Monnaie.

Le leadership sera d'une importance capitale en 2002, tant de la part du Conseil que de la direction, tout comme le sera la contribution de chaque membre de notre organisation. Je sais que nous pouvons compter sur des gens de fort calibre, qui ne ménageront pas leurs efforts pour nous amener aux objectifs fixés.

C'est dans l'adversité que les vrais chefs savent s'adapter et s'affirmer encore davantage. L'équipe qui a su relever les défis de 2001 est aujourd'hui plus solide que jamais et prête à aborder la nouvelle année dans la créativité et l'enthousiasme.

*Le président du Conseil,*

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Emmanuel Triassi', written in a cursive style.

Emmanuel Triassi

## **Message de la présidente**

### **Un phénomène mondial**

L'année 2001 a été hasardeuse pour la Monnaie royale canadienne, comme pour les particuliers, les organisations et les pays du monde entier.

Chez nous, c'est le secteur des pièces de circulation étrangères qui a été le plus touché par le ralentissement de l'économie. La demande est tombée, et le nombre d'appels d'offres a diminué de 39 p. 100.

Si nous ne pouvions rien contre les forces du marché, nous nous sommes tout de même ressaisis et nous avons réussi à décrocher une bonne part des contrats offerts, en fait un peu plus de 60 p. 100 de ceux pour lesquels nous avons soumissionné. Même là, les pièces de circulation étrangères nous ont rapporté seulement 32 millions de dollars, contre 50 millions l'année précédente.

Le secteur des pièces numismatiques a subi lui aussi un choc important. Toutefois, grâce à un réaligement tactique de nos campagnes de marketing et de ventes, nous avons vu grossir de 13,6 p. 100 les revenus des pièces canadiennes autres que celles du millénaire.

Les ventes d'or n'ont pas grimpé aussi abruptement qu'elles le font normalement en période d'incertitude. Nous avons quand même vu augmenter de 30 millions de dollars nos revenus tirés des produits d'investissement.

Enfin, notre affinerie, une valeur sûre dans les revenus de la Monnaie, a rapporté un million de dollars de plus que l'an dernier, tout en continuant de jouer un rôle essentiel dans l'exploitation.

### **Gérer l'incertitude**

Dans un climat économique instable, nous avons administré la Monnaie sous le signe de l'austérité. Nous avons mieux intégré les activités de marketing, de vente et de communication. Nous avons pu bénéficier de la souplesse de nos employés permanents et du personnel temporaire, ajustant les effectifs en fonction des besoins de production. Nous avons entièrement remanié notre site Web afin d'offrir à nos clients une ambiance propice pour leurs emplettes électroniques. Enfin, nous avons négocié avec succès une convention collective de trois ans avec le Syndicat uni du transport, qui représente quelque 25 employés des Services de protection à l'établissement d'Ottawa.

### **Fierté canadienne**

Conformément à notre mandat public, nous avons exploité des thèmes et des occasions qui reflètent la fierté et les valeurs canadiennes et obtiennent la faveur de la communauté internationale. En l'honneur du 100<sup>e</sup> anniversaire de la première transmission transatlantique sans fil, nous avons produit deux pièces bimétalliques arborant les ondes radio que Guglielmo Marconi a fait voyager de Poldhu, près de Cornouailles en Angleterre, jusqu'à St. John's, à Terre-Neuve.





Je suis particulièrement fière de notre programme de l'Année internationale des bénévoles, où nous avons émis une pièce de circulation de 10 cents et eu l'honneur de présenter au secrétaire général des Nations Unies, M. Kofi Annan, une sculpture en bronze réalisée par un membre de notre équipe. Célébration de la générosité communautaire, ce programme a contribué à la notoriété du Canada dans le monde et procuré à l'État un revenu appréciable sous forme de seigneurage.

### **À tout seigneur...**

En vertu de notre mandat – produire les pièces de monnaie du Canada et en gérer efficacement la distribution – nous remettons au gouvernement du Canada la différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution, ce qu'on appelle le seigneurage. Au cours des 15 dernières années, le gouvernement a encaissé ainsi plus de 1,5 milliard de dollars.

### **Prospective**

La Monnaie continuera de gérer l'incertitude avec le plus grand soin. Elle surveillera étroitement les marchés et s'ajustera aux fluctuations économiques. Elle cueillera les fruits des stratégies judicieuses qu'elle a appliquées ces dernières années et profitera des nouvelles occasions pour diversifier son activité. Elle mettra à contribution ses méthodes de fabrication sans gaspillage dans les ateliers de ses deux établissements et tirera avantage à Winnipeg de son procédé efficace de placage à mesure qu'augmentera la demande internationale de matériaux de frappe moins dispendieux.

L'an 2002 sera un exercice de réévaluation continue. J'ai bon espoir qu'avec la reprise de l'économie, la Monnaie royale canadienne y gagnera encore en vigueur et en souplesse.

*La présidente de la Monnaie,*

A handwritten signature in dark ink, reading "Danielle V. Wetherup". The signature is fluid and cursive, with a large, sweeping flourish at the end.

Danielle V. Wetherup

# En 1 seconde,

**les marchés peuvent vaciller.** En un rien de temps, l'économie se met à glisser. Ce fut le cas en 2001. Personne n'y a échappé. Pourtant, en diversifiant délibérément ses produits, la Monnaie royale canadienne a bien tenu le coup. Malgré le recul de la demande internationale, qui a fait chuter ses ventes de pièces de circulation et de collection étrangères, elle a enregistré des revenus de 245 millions de dollars.



**En misant sur la diversité, la Monnaie se prémunit contre l'instabilité des marchés uniques.**

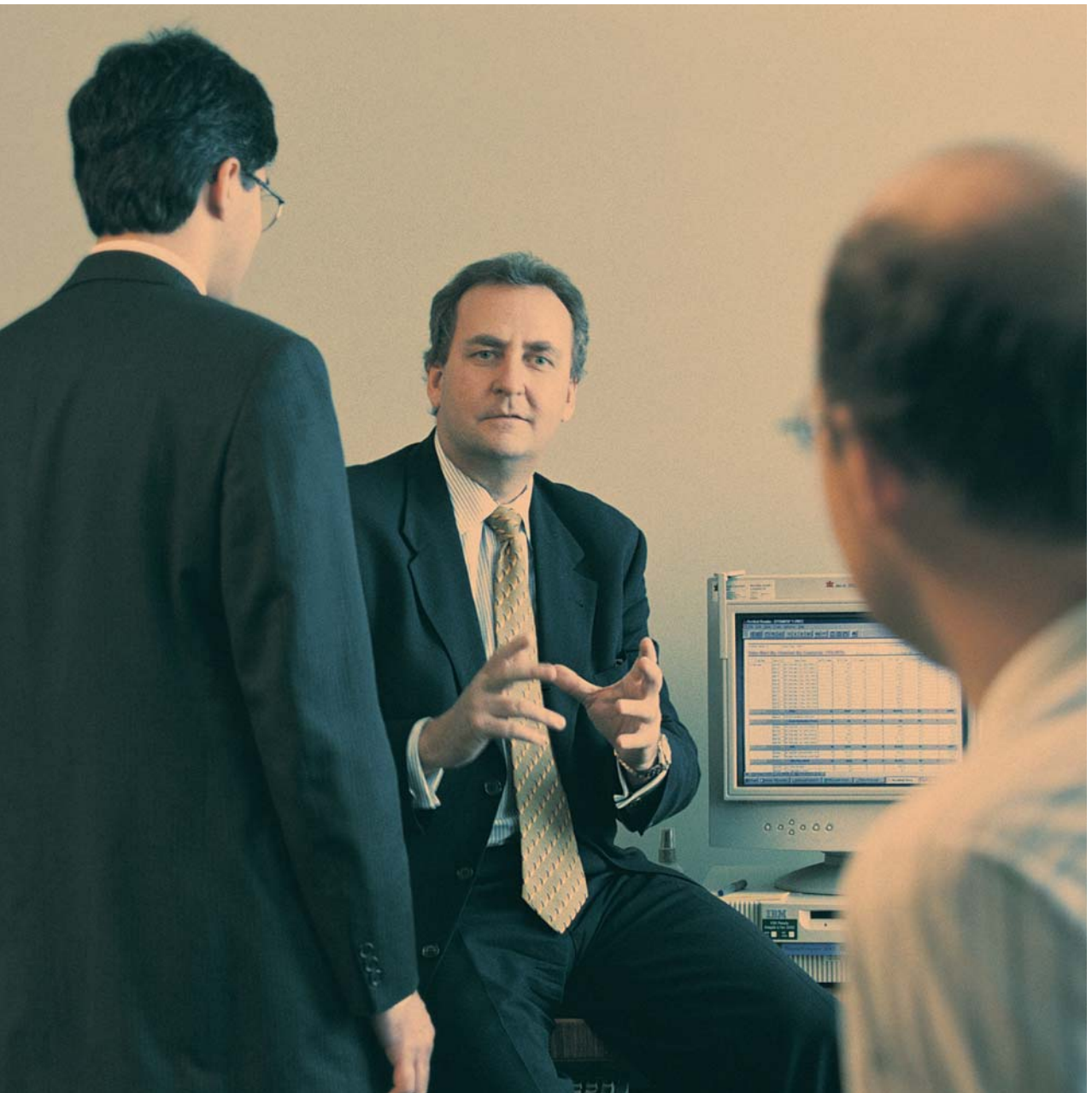
La Monnaie royale canadienne offre l'un des éventails de produits les plus diversifiés au monde, ce qui lui a permis l'an dernier d'encaisser le choc du ralentissement économique. Si les revenus des pièces de circulation étrangères sont passés de 50 à 32 millions de dollars et ceux des pièces numismatiques étrangères, de cinq à un million de dollars, les revenus des services d'affinage ont progressé d'un million, ceux des produits d'investissement en or, de 30 millions, et ceux des pièces numismatiques canadiennes autres que celles du millénaire, de six millions de dollars.

Malgré des revenus moindres sur le front étranger, la Monnaie a réussi à décrocher une majorité des contrats offerts. Plus de 60 p. 100 de ses soumissions ont été acceptées, grâce à sa compétitivité en matière de coûts et aux liens privilégiés qu'elle a su cultiver avec des clients du monde entier.

En

**15** minutes,

**on évalue le rendement mondial d'un produit.** Grâce à une nouvelle fonction du système PRE (planification des ressources de l'entreprise), la Division du marketing et des ventes, en particulier son nouveau groupe d'analyse des ventes, accède sur-le-champ aux chiffres de rentabilité par produit, par distributeur, par région géographique. Muni de données exactes, détaillées et à jour, il est à même de prendre des décisions éclairées.



Jean-Pierre Tremblay, vice-président de Marketing et Ventes, avec Azfar Ali Khan et Bruce Conger

**Avec un accès immédiat aux chiffres de ventes et des stratégies de marketing raffinées, la Monnaie s'ajuste automatiquement au rendement de ses produits.**

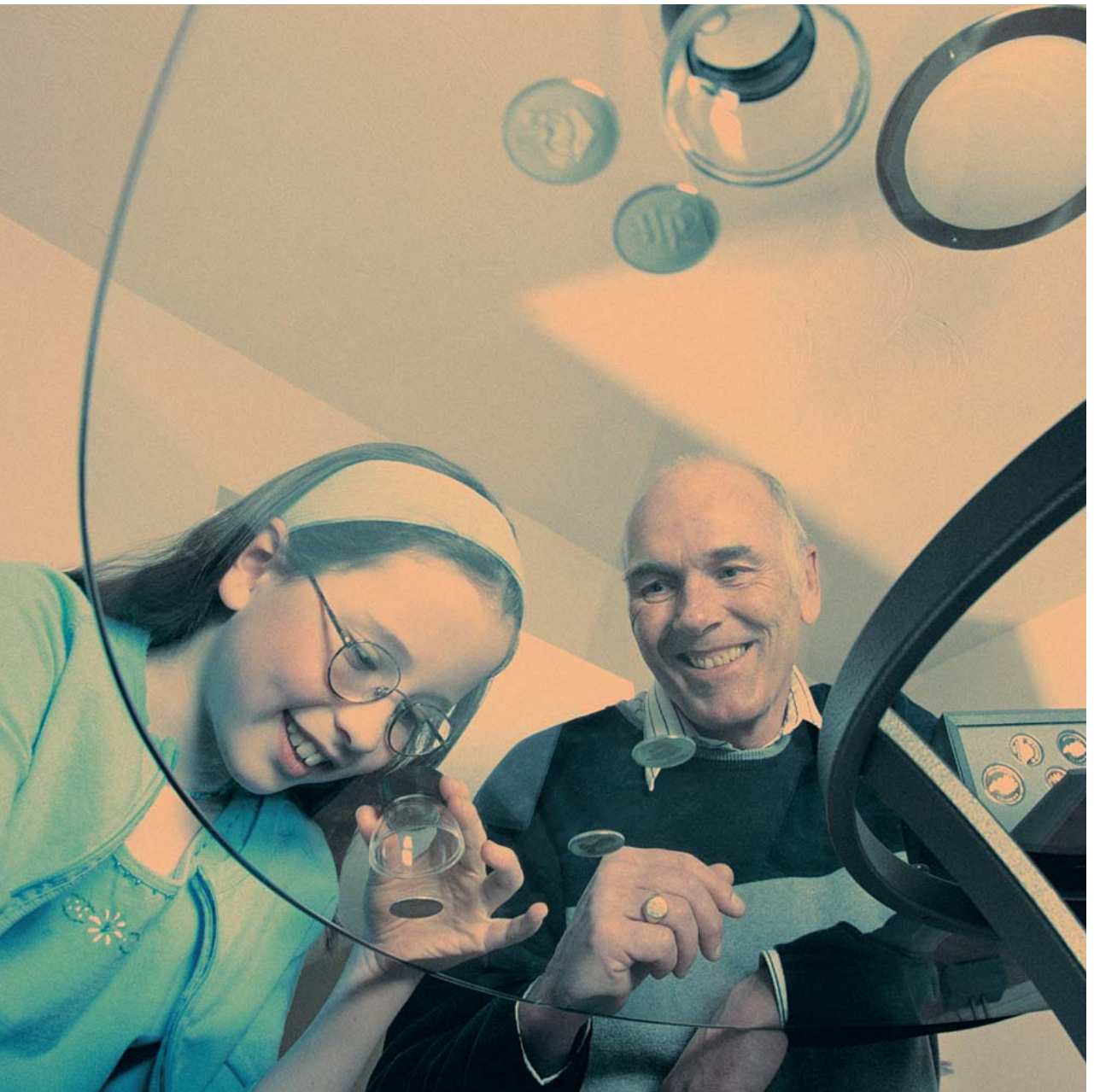
Les rapports statistiques disponibles depuis l'automne 2001 ne sont pas étrangers au succès des ventes de pièces numismatiques réalisées au dernier trimestre. C'est ainsi que la Monnaie a pu optimiser et mieux profiler son éventail de produits, bâtir un capital-marque, rectifier le tir vers des créneaux spécifiques et revenir aux produits de valeur supérieure tels que les pièces à hologrammes et à motifs colorés, dont la marge bénéficiaire est plus élevée.

Des études de marché exhaustives ont mené à la création d'une nouvelle ligne jeunesse. D'autres sont en cours qui détermineront l'allure d'une nouvelle ligne de cadeaux, dont le lancement pourrait se faire en 2002. Comme les autres produits de la Monnaie, ceux-là feront l'objet d'une commercialisation énergique dans le site Web, où les ventes ont quadruplé en l'espace de trois ans. Ils seront vendus aussi dans les kiosques communautaires établis dans les centres urbains du Canada.

Dans

**10** ans,

**vous aurez ici une fidèle cliente de la Monnaie.** La Monnaie ne se contente pas de gérer à court terme les aléas d'un climat économique incertain. Elle voit loin et applique des stratégies qui la soutiendront pendant des décennies. Ainsi, en 2001, elle a poursuivi son offensive jeunesse en multipliant les produits destinés à ce marché.



**En ciblant les jeunes avec des produits originaux, conçus expressément pour eux, la Monnaie assure sa viabilité à long terme.**

La Monnaie s'est faite plus présente auprès des jeunes Canadiens et Canadiennes, les collectionneurs de demain dont elle capte l'attention aujourd'hui en leur offrant des produits inédits. Elle a eu du succès l'an dernier avec son ensemble-cadeau Petits trésors et ourson et surtout avec ses médaillons CinéMonnaie<sup>MC</sup>, qui se sont vendus à plus de 110 000 exemplaires. Uniques en leur genre, ces médaillons illustrent des personnages attachants tirés de films à succès.

## Les dirigeants

### Conseil d'administration



**Emmanuel Triassi**  
Président et associé  
du Groupe TEQ et  
du Groupe STEL,  
président d'ACMON Inc.  
Westmount (Québec)  
*Président du Conseil  
d'administration*



**Danielle V. Wetherup**  
*Présidente  
de la Monnaie*



**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*



**Paul-H. Bilodeau**  
Président  
Paul-H. Bilodeau  
et Associés  
Québec (Québec)



**Judith A. Kavanagh**  
Consultante  
Montréal (Québec)  
*Présidente du Comité  
de vérification*



**Ernie Gilroy**  
Président  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg (Manitoba)  
*Président du Comité de régie*



**Louis Proulx**  
Président  
G. Proulx & Associés  
Assurances inc.



**Hilary Goldenberg**  
Présidente  
Thunder Bay Terminals  
Limited

### Cadres supérieurs



**Jean-Pierre Tremblay**  
*Vice-président*  
Marketing et Ventes



**Donald Burke**  
*Vice-président*  
Expansion commerciale



**Beverley A. Lepine**  
*Vice-présidente*  
Fabrication



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



**Kevin Casey**  
*Vice-président par intérim*  
Administration  
et Finances



**Marguerite F. Nadeau**  
*Avocate générale et  
secrétaire de la Société*



**Diane Plouffe Reardon**  
*Directrice exécutive*  
Communications