



## **Monnaie royale canadienne**

### **Rapport d'examen spécial — 2014**

---



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

---

BV/G-OAG

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2014.





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

---

Au Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Monnaie royale canadienne conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 22 août 2013. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

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

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nancy'.

Nancy Y. Cheng, FCPA, FCA  
Vérificatrice générale adjointe

Ottawa, le 10 juin 2014



# Table des matières

<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	<b>1</b>
<b>Aperçu de la Monnaie royale canadienne</b>	<b>5</b>
Objet de l'examen spécial	6
<b>Observations et recommandations</b>	<b>7</b>
<b>Gouvernance de la Société</b>	<b>7</b>
Le Conseil d'administration compte de nombreux éléments d'un cadre de gouvernance solide	7
<b>Orientation stratégique</b>	<b>9</b>
Le Plan d'entreprise définit des objectifs stratégiques pour les lignes commerciales et les principales divisions	10
Les méthodes de gestion des risques ne sont pas bien harmonisées avec la Politique de gestion des risques d'entreprise de la Société	10
La Société a des processus en place pour mesurer son rendement et communiquer les résultats	13
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>14</b>
La Société continue d'élaborer des pratiques et outils de gestion des ressources humaines	15
<b>Activités de fabrication et pratiques connexes</b>	<b>17</b>
Les activités de fabrication des usines d'Ottawa et de Winnipeg sont bien gérées	18
Des directives insuffisantes et certaines pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats non liées aux métaux exposent la Monnaie à divers risques	19
Des stratégies et pratiques de couverture permettent de réduire la volatilité des prix des métaux précieux	21
Certains coûts ont été répartis d'une manière qui ne correspond pas exactement aux coûts du soutien relatif aux lignes commerciales	21
Le rapprochement comptable des métaux précieux nécessite une attention soutenue	23
Les moyens et méthodes liés à l'expansion de la Ligne commerciale des pièces étrangères comportent des faiblesses	24
Les contrôles clés de la gestion et de l'administration des frais de déplacement et de représentation ne fonctionnent pas de façon efficace	29
<b>Recherche-développement</b>	<b>31</b>
La gestion des activités de recherche-développement n'est pas structurée	32
<b>Santé, sécurité et environnement</b>	<b>33</b>
Un système de gestion de l'environnement est en cours d'élaboration	34
Les pratiques en matière de santé et de sécurité ainsi que le cadre de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence présentent des lacunes	36

<b>Conclusion</b>	<b>40</b>
<b>À propos de l'examen spécial</b>	<b>41</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	<b>45</b>

## Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne

**Notre opinion** 1. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée, les moyens et les méthodes de la Monnaie royale canadienne que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Monnaie royale canadienne (la Société) a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées efficacement.

**Constatations qui appuient notre opinion** 2. **Gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que la Société possédait plusieurs éléments d'un cadre de gouvernance efficace correspondant aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.

3. **Orientation stratégique** — Nous avons constaté que la Société avait une orientation stratégique et, en général, des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Elle dispose d'une politique efficace de gestion des risques d'entreprise, mais ne peut pas démontrer que cette politique a été mise en œuvre systématiquement, surtout au sein de ses secteurs d'activité (appelés lignes commerciales) et de ses divisions. À l'échelle de l'organisation, la Société surveille et évalue la mise en œuvre de ses objectifs, de ses buts et de son mandat, et communique de l'information à ce sujet. Nous avons remarqué que l'élaboration du cadre de responsabilité sociale d'entreprise était lente et que, par conséquent, les mesures de rendement et les cibles précises de l'organisation n'avaient pas encore été établies.

4. **Gestion des ressources humaines** — Nous avons constaté qu'en général, la Société avait des moyens et des méthodes lui permettant de gérer ses ressources humaines d'une façon qui lui fournissait les effectifs et le milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. Toutefois, nous avons remarqué que certains de ces moyens et méthodes devaient être perfectionnés et que la Société devait améliorer son processus de planification des effectifs.

5. **Activités de fabrication et pratiques connexes** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes liés aux activités de fabrication qui avaient été conçus, mis en œuvre et surveillés de manière à assurer la protection et le contrôle de ses actifs et une utilisation économique et efficace de ses ressources, et qui

contribuaient ainsi au déroulement efficace de ses activités et à la réalisation de son mandat. Toutefois, nous avons également constaté que plusieurs pratiques connexes devaient être améliorées.

- Nous avons recensé des pratiques d'attribution des coûts de l'entreprise qui ne dressent pas un portrait exact des coûts de certaines activités relatives aux lignes commerciales, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'établissement des prix et la prise de décisions.
- En ce qui concerne la gestion de la Ligne commerciale des pièces étrangères, nous avons constaté que les moyens et les méthodes liés à l'expansion des affaires devaient être renforcés. Cela comprend la structuration de la stratégie de vente, l'amélioration du système d'établissement des devis, ainsi que la collecte et l'intégration des renseignements obtenus lors de voyages d'affaires. La Société devrait également améliorer ses moyens et méthodes liés à l'analyse des leçons apprises en ce qui a trait à des projets sélectionnés.

Nous avons également noté les secteurs d'intérêt particulier suivants :

- Nous avons constaté que la Société ne disposait pas de directives suffisantes sur certaines activités d'approvisionnement et de passation de contrats concernant les biens et services non liés aux métaux et que des faiblesses dans les contrôles existants exposaient la Société à divers risques.
- Nous avons constaté que la documentation des voyages d'affaires et des activités de représentation ne donnait pas suffisamment d'information pour évaluer si les dépenses connexes étaient raisonnables. Nous avons également constaté que les contrôles clés liés à la gestion de ces activités ne fonctionnaient pas efficacement.

**6. Recherche et développement** — Nous avons constaté que la Société cernait et choisissait des activités de recherche-développement de façon à favoriser l'atteinte de ses objectifs dans le cadre de son mandat. Néanmoins, nous avons noté que la sélection des projets et la gestion de la Division de recherche-développement devaient être mieux structurées, entre autres grâce à un plan opérationnel décrivant des buts et objectifs mesurables propres aux activités du service. Nous avons également relevé que les processus en place étaient axés sur la mise au point technique des produits et des technologies et qu'ils laissaient peu de place à la modélisation financière alors que ce type de



modélisation contribuerait à optimiser l'utilisation des ressources de la Société.

**7. Santé, sécurité et environnement** — Nous avons constaté que, dans l'ensemble, la Société s'attachait à respecter les normes environnementales. Elle a récemment recensé et évalué ses risques environnementaux dans le cadre de l'établissement d'un système de gestion de l'environnement (SGE). Comme celui-ci est encore en développement, la Monnaie doit évaluer de façon exhaustive si les programmes et les contrôles opérationnels en place atténuent comme il se doit tous ces risques. Nous avons constaté que les moyens et les méthodes visant à atténuer les risques pour la santé et la sécurité au travail liés à la manipulation de substances dangereuses et de certains appareils spécialisés en étaient à différentes étapes de développement et de mise en œuvre. Nous avons constaté que les pratiques de la Société liées aux produits chimiques dangereux étaient généralement efficaces, mais que celles visant la sécurité radiologique étaient moins avancées. En effet, la Société n'a pas encore donné de directives ni de formation à cet égard, et les exigences administratives doivent être parachevées. Nous avons également constaté que la Monnaie avait recensé plusieurs lacunes importantes en matière de conformité aux lois et aux règlements applicables en matière de santé et de sécurité et qu'elle apportait des correctifs. Elle doit veiller à ce que ses moyens et méthodes pour assurer la santé, la sécurité et l'intervention en cas de situation d'urgence permettent de cerner tous les autres risques et de les maîtriser, et doit mettre en place un régime de surveillance systématique.

**Constatations, recommandations  
et réponses**

**8.** Le reste du rapport donne un aperçu de la Société et présente des renseignements plus détaillés sur nos constatations et nos recommandations. La Société accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations du rapport.

**Les mesures que doit prendre la Société**

**9.** En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Monnaie royale canadienne est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

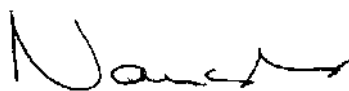
**10.** Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

**Les responsabilités du Bureau  
du vérificateur général**

11. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de janvier 2013 à décembre 2013, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

**Signature et date**

Pour le vérificateur général du Canada,



Nancy Y. Cheng, FCPA, FCA  
Vérificatrice générale adjointe

Le 16 mai 2014  
Ottawa, Canada

## Aperçu de la Monnaie royale canadienne

12. La Monnaie royale canadienne (la Société ou la Monnaie) est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. La Société rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances en soumettant des rapports annuels sur ses activités. En vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Société a pour mission la frappe de pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et l'exercice d'activités connexes (voir la pièce 1).

13. Le mandat de la Monnaie consiste notamment à produire et à distribuer des pièces de circulation aux fins d'échanges commerciaux; à assurer un approvisionnement suffisant à l'échelle nationale de pièces de coupure exacte; et à conseiller le gouvernement du Canada sur toute question relative à la monnaie. Ces fonctions sont assurées par la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes.

**Pièce 1 Résultats financiers records de la Monnaie depuis notre examen spécial de 2005 (en millions de dollars)**

Ligne commerciale	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pièces de circulation canadiennes	111 \$	131 \$	174 \$	186 \$	185 \$	130 \$	137 \$	153 \$	133 \$
Produits numismatiques et articles de collection	57 \$	57 \$	56 \$	67 \$	72 \$	71 \$	93 \$	145 \$	167 \$
Pièces étrangères	44 \$	25 \$	115 \$	99 \$	65 \$	40 \$	34 \$	30 \$	78 \$
Produits d'investissement, services d'affinage et reçus de transactions boursières	224 \$	281 \$	287 \$	1 040 \$	1 712 \$	1 969 \$	2 895 \$	2 255 \$	2 997 \$
<b>Total des produits</b>	<b>436 \$</b>	<b>494 \$</b>	<b>632 \$</b>	<b>1 392 \$</b>	<b>2 034 \$</b>	<b>2 210 \$</b>	<b>3 159 \$</b>	<b>2 583 \$</b>	<b>3 375 \$</b>
<b>Résultat net</b>	<b>9 \$</b>	<b>11 \$</b>	<b>17 \$</b>	<b>38 \$</b>	<b>49 \$</b>	<b>34 \$</b>	<b>31 \$</b>	<b>30 \$</b>	<b>36 \$</b>
<b>Dividende</b>	<b>1 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>5 \$</b>	<b>7 \$</b>	<b>10 \$</b>	<b>10 \$</b>	<b>10 \$</b>
<b>Nombre d'employés</b>	<b>732</b>	<b>773</b>	<b>779</b>	<b>865</b>	<b>904</b>	<b>875</b>	<b>1 042</b>	<b>1 140</b>	<b>1 255</b>

Sources: Rapports annuels de la Monnaie royale canadienne de 2005 à 2013

14. Les autres lignes commerciales de la Monnaie englobent diverses activités :

- Ligne commerciale des produits numismatiques et des articles de collection — Production et vente de pièces de collection et de médailles à tirage limité, novatrices et de haute qualité, à des clients canadiens et internationaux.
- Ligne commerciale des pièces étrangères — Production de pièces de circulation, de flans, de médailles, de médaillons et de jetons destinés à une clientèle mondiale. Offre d'autres services à la communauté mondiale du monnayage, notamment l'octroi de licences pour un certain nombre de technologies de la Monnaie et la prestation de services techniques fondés sur les produits et procédés mis au point par la Monnaie.
- Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et reçus de transactions boursières — Affinage et production de produits d'investissement en métal précieux, comme les pièces de la Feuille d'érable en or et en argent, les lingots d'or d'un kilo, les lingots de bonne livraison et les plaquettes en or. Gestion des reçus de transactions boursières grâce auxquels les investisseurs peuvent acheter et vendre de l'or et de l'argent à la Bourse de Toronto. Offre des services d'affinage de l'or et de l'argent, de titrage (c'est-à-dire d'examen du contenu des matériaux) et d'entreposage sécuritaire.

15. La Monnaie royale canadienne exerce principalement ses activités depuis des installations à Ottawa et à Winnipeg.

### **Objet de l'examen spécial**

16. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Monnaie royale canadienne que nous avons choisi d'évaluer lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Nous avons ciblé les moyens et méthodes des secteurs suivants : gouvernance de la Société; planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats; gestion des ressources humaines; activités de fabrication et pratiques connexes; recherche-développement; et santé, sécurité et environnement.

17. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du rapport, donne des précisions sur les moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen, la période visée, ainsi que l'objectif et les critères de l'examen spécial.

## Observations et recommandations

### Gouvernance de la Société

18. Par gouvernance de la Société, on entend les structures, les méthodes et les moyens utilisés pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation. Il est essentiel que la Monnaie royale canadienne se soit dotée de méthodes de gouvernance solides pour pouvoir s'assurer que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

19. Nous avons examiné si la Monnaie avait adopté un cadre de gouvernance efficace, intégrant des pratiques exemplaires en ce qui a trait à l'intendance exercée par le Conseil d'administration, aux relations avec son actionnaire et à la communication avec le public.

20. Nous avons constaté que la Société possédait plusieurs éléments d'un cadre de gouvernance efficace correspondant aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.

### **Le Conseil d'administration compte de nombreux éléments d'un cadre de gouvernance solide**

21. Le Conseil d'administration se compose de dix membres, dont le président de la Société, ce qui s'inscrit dans la fourchette du nombre d'administrateurs prévu par la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*. Le Conseil d'administration bénéficie de l'appui de plusieurs comités permanents et comités spéciaux dont les rôles et responsabilités sont définis dans leurs mandats respectifs.

22. Le Conseil a élaboré et tient à jour un profil des compétences du Conseil qui décrit, entre autres, ses rôles et responsabilités ainsi que l'expérience et les compétences requises pour en être membre. Ce profil est régulièrement mis à jour et communiqué au ministre des Finances. Les administrateurs sont tenus de déclarer chaque année toute situation de conflit d'intérêts potentielle et de se retirer de toute délibération du Conseil lorsqu'il y a possibilité de conflit d'intérêts.

- 23.** Les nouveaux administrateurs participent à une séance d'orientation et se tiennent au courant des faits nouveaux en ce qui a trait à la gouvernance et au secteur du monnayage en participant à divers ateliers et conférences. Le Conseil obtient de la direction, d'auditeurs internes indépendants, d'auditeurs externes et d'experts-conseils de l'information sur la Société. Le Conseil a déclaré qu'il recevait l'information dont il avait besoin.
- 24.** Pour surveiller sa propre efficacité, le Conseil évalue chaque année son rendement et présente un sommaire de cette autoévaluation au ministre responsable. Divers comités permanents effectuent également des autoévaluations périodiques.
- 25.** Peu avant l'expiration du mandat d'un administrateur, le Conseil recommande au ministre des candidats pour le remplacer. Le mandat de trois administrateurs occupant des postes importants prendra fin en 2014, soit celui du président de la Société, du président du Conseil et du président du Comité de vérification. Des mesures ont été prises pour pourvoir les deux premiers postes, selon la pratique consistant à soumettre des candidatures dans les six mois précédant l'expiration du mandat des administrateurs.
- 26.** La Monnaie a divers mécanismes pour appuyer l'éthique et les valeurs, notamment un code de conduite professionnelle, des exigences concernant la déclaration de conflits d'intérêts, ainsi que des cours de formation ponctuels sur l'éthique professionnelle offerts à certains employés. Toutefois, nous avons constaté que la Monnaie n'avait pas encore terminé son analyse des exigences du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* pour s'assurer que tous les éléments requis étaient intégrés à ses politiques internes. Nous encourageons la Société à prendre les mesures appropriées en temps opportun pour mettre à jour ses pratiques afin de s'assurer de respecter pleinement le Code.
- 27.** La Société communique avec les parties intéressées de diverses façons. Elle organise par exemple des assemblées générales annuelles et produit des rapports annuels qui sont mis à la disposition des parlementaires et, par la suite, affichés sur son site Web à l'intention du public. La Monnaie diffuse également sur son site Web ses communiqués ainsi que d'autres renseignements sur l'organisation, tels que les états financiers trimestriels et les divulgations proactives des frais de déplacement et de représentation engagés par les agents et les administrateurs.

**Orientation stratégique**

**28.** Nous avons examiné plusieurs éléments de l'orientation stratégique de la Monnaie royale canadienne : la planification stratégique, la gestion des risques et la mesure du rendement et les rapports.

- La planification stratégique définit l'orientation et les priorités à long terme d'une organisation. Elle est importante pour s'assurer que les objectifs, les stratégies et les méthodes de répartition des ressources appuient le mandat de l'organisation. Elle consiste notamment à évaluer et à adapter l'orientation stratégique en fonction des changements qui se sont produits ou se produiront dans l'environnement de l'organisation et selon les risques auxquels cette dernière est exposée.
- La gestion des risques, qui fait partie intégrante de ce processus, permet de veiller à ce que l'organisation comprenne bien les facteurs internes et externes influant sur l'atteinte de ses objectifs. La gestion des risques comprend l'identification et l'évaluation des risques, de même qu'un processus de documentation des mesures prises par la direction pour les atténuer.
- La mesure du rendement et les rapports à ce sujet constituent des outils importants pour prendre des décisions éclairées. Ils favorisent la reddition de comptes au sein de la direction et montrent dans quelle mesure une organisation a atteint les résultats attendus conformément à son plan stratégique.

**29.** Nous avons constaté que la Société avait une orientation stratégique et, en général, des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Elle dispose d'une politique efficace de gestion des risques d'entreprise, mais ne peut pas démontrer que cette politique a été mise en œuvre systématiquement, surtout au sein de ses secteurs d'activité (appelés lignes commerciales) et de ses divisions. À l'échelle de l'organisation, la Société surveille et évalue la mise en œuvre de ses objectifs, de ses buts et de son mandat, et communique de l'information à ce sujet. Nous avons remarqué que l'élaboration du cadre de responsabilité sociale d'entreprise était lente et que, par conséquent, les mesures de rendement et les cibles précises de l'organisation n'avaient pas encore été établies.

**Le Plan d'entreprise définit des objectifs stratégiques pour les lignes commerciales et les principales divisions**

30. Le Plan d'entreprise 2014-2018 de la Monnaie définit le mandat et la mission de la Société, et présente ses objectifs stratégiques ainsi que les cibles et indicateurs de rendement correspondants. Il tient également compte de l'environnement interne et externe de la Société, ainsi que de ses forces et de ses faiblesses. Les stratégies et les objectifs présentés dans le Plan d'entreprise servent de fondement pour l'élaboration des plans opérationnels de chacune des lignes commerciales et de chacune des divisions de la Monnaie. En général, les cibles présentées dans le Plan d'entreprise sont définies dans les plans opérationnels existants. Le Conseil d'administration prend part aux diverses étapes du processus de planification stratégique et approuve le plan chaque année. En 2005, nous avons recommandé de lier clairement les trois principaux objectifs de la Société aux objectifs opérationnels de chaque ligne commerciale. Les quatre objectifs actuels de la Monnaie sont rattachés aux lignes commerciales et aux principales divisions, qui ont chacun défini un certain nombre de sous-objectifs stratégiques expliquant en détail la façon dont ils contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

31. Nous avons constaté que chacune des lignes commerciales avait un plan opérationnel et que ces plans établissaient des rapprochements généraux avec les objectifs présentés dans le Plan d'entreprise. Par contre, certaines divisions de la Monnaie, notamment celles de la technologie de l'information et de la recherche-développement, n'étaient pas dotées de plan opérationnel. Sans ces plans, les activités menées au sein de ces divisions pourraient ne pas cadrer avec les objectifs de la Société ou ne pas être réalisées d'une façon économique, efficiente et efficace. Nous encourageons la Monnaie à élaborer, pour chacune des divisions, des plans stratégiques et opérationnels conformes aux priorités organisationnelles et divisionnelles.

**Les méthodes de gestion des risques ne sont pas bien harmonisées avec la Politique de gestion des risques d'entreprise de la Société**

32. Dans l'examen spécial que nous avons effectué en 2005, nous avons recommandé à la Monnaie d'établir un plan complet pour gérer ses principaux risques. La direction avait accepté la recommandation et s'était engagée à appliquer un cadre de gestion des risques d'une façon structurée, coordonnée et bien communiquée à l'échelle de l'organisation.



**33. Cadres et politiques sur les risques** — En 2007, la Monnaie a établi son cadre de gestion des risques d'entreprise, accompagné d'un rapport narratif. La Politique de gestion des risques d'entreprise de la Société a été instaurée en 2009. Ces documents comportent tous les éléments d'une méthode complète et systématique de gestion et de documentation des risques, notamment la détermination des risques, la définition de seuils de tolérance, l'élaboration et l'évaluation de stratégies d'atténuation et de contrôles, la réévaluation et le suivi réguliers ainsi que la répartition des responsabilités. Le cadre et la politique visent également à promouvoir ces pratiques à l'échelle de l'organisation, des lignes commerciales et des divisions.

**34.** Bien que la politique et le cadre originaux servent de base pour l'établissement de moyens et méthodes solides pour la gestion des risques, nous avons constaté qu'ils n'avaient pas été mis en œuvre ou documentés de façon efficace. Les faiblesses sont surtout évidentes au sein des lignes commerciales et des divisions. Par ailleurs, le cadre a récemment été simplifié et ne respecte pas l'objectif stratégique qui consiste à offrir une orientation aux parties intéressées et à convenir de la stratégie requise pour assurer la gestion des risques de la Monnaie.

**35. Risques de l'entreprise** — Deux méthodes clés distinctes servent à relever les risques d'entreprise à la Monnaie. La première est la séance de planification de l'entreprise, qui a lieu au printemps et au cours de laquelle le Conseil d'administration et la direction discutent de l'orientation stratégique générale de la Monnaie et des risques pesant sur l'atteinte de ses objectifs. La deuxième prend la forme d'une enquête anonyme annuelle dans laquelle les gestionnaires et les superviseurs de l'ensemble de l'organisation sont appelés à évaluer divers risques. La dernière enquête a été menée en 2012 et les résultats, y compris le profil des risques, n'ont pas encore été présentés au Conseil d'administration. La Monnaie n'a pas su démontrer que la direction avait pu justifier les différences entre les commentaires recueillis dans le cadre de ces deux méthodes ou qu'elle avait communiqué au Conseil d'administration ces différences.

**36.** La direction présente au Comité de vérification du Conseil d'administration un rapport trimestriel sur la gestion des risques d'entreprise. Le rapport décrit les résultats obtenus par la Monnaie en regard des risques importants recensés ou des indicateurs de rendement préétablis et présente les résultats comparatifs des quatre derniers trimestres. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de mise en correspondance claire entre les indicateurs présentés dans ce rapport et les risques énoncés dans le Plan d'entreprise. Par exemple, la Monnaie reconnaît de façon générale que son exploitation et ses

activités commerciales « présentent des risques de toutes sortes pour la santé et la sécurité des personnes et l'intégrité du milieu », mais le rapport trimestriel sur la gestion des risques ne comporte pas d'indicateurs connexes. Nous formulons une recommandation à cet égard au paragraphe 38.

**37. Risques liés aux lignes commerciales et aux divisions** — Nous avons également évalué la méthode de gestion des risques au sein des lignes commerciales et des divisions, puisqu'elle constitue un apport important aux évaluations des risques de l'entreprise. Nous avons constaté que les cadres supérieurs de la Société tenaient des discussions sur les risques au sein des lignes commerciales dans le cadre des examens trimestriels des activités. Toutefois, nous n'avons trouvé aucune documentation montrant que les principes de gestion des risques avaient été appliqués systématiquement comme l'exige la politique de la Monnaie. Voici quelques exemples qui démontrent que dans divers secteurs, ces principes ne sont pas appliqués :

- Comme nous l'avons recommandé dans notre examen spécial de 2005, la Société doit évaluer la saine gestion des pratiques relatives aux technologies de l'information, notamment en effectuant des évaluations des menaces et des risques, ainsi que des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée. Or, les évaluations des menaces et des risques pour l'environnement informatique de la Société et pour les systèmes essentiels à sa mission que nous avons examinés n'ont pas été effectuées. L'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée que nous nous attendions à voir dans un des systèmes essentiels que nous avons examinés n'avait pas non plus été effectuée.
- Les évaluations des risques liés aux ressources humaines sont réalisées par la Division des ressources humaines et se rapportent surtout aux principaux employés de cette division, plutôt qu'à l'ensemble de la Société.
- Les plans d'atténuation des risques à l'échelle de l'organisation (tels que les plans de reprise après catastrophe et les plans de continuité des activités) sont désuets. La fonction d'audit interne de la Monnaie avait recommandé la mise à jour de ces plans en 2010, mais les progrès à cet égard se sont avérés lents.

**38. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait prendre des mesures pour mettre en œuvre efficacement sa Politique de gestion des risques d'entreprise. Elle devrait notamment poser les jalons de la réalisation périodique d'évaluations des risques qui consisteraient à cerner les risques, à préparer des profils de risques et

à mettre en œuvre les mesures appropriées à l'égard de ces risques, ainsi qu'à rendre compte de l'efficacité de ces mesures. La mise en œuvre de cette initiative devrait se faire à l'échelle de l'organisation, ainsi qu'au sein des lignes commerciales et des divisions. En outre, l'organisation devrait désigner des responsables de la gestion des principaux risques, préciser les rôles et responsabilités et s'assurer qu'ils sont bien exercés.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La direction de la Monnaie royale canadienne appuie résolument une gestion des risques efficace dans l'ensemble de la Société. Bien que les risques fassent régulièrement l'objet de discussions et d'examens dans le cadre de ses pratiques de gestion, la Société prendra des mesures supplémentaires pour clairement définir la documentation requise pour démontrer la mise en œuvre de sa Politique de gestion des risques d'entreprise.*

*Au début de 2014, un profil du risque organisationnel a été créé pour évaluer les risques par rapport aux objectifs de la Société. En outre, des responsables ont été désignés pour les principaux risques, et les rôles et responsabilités seront mieux définis et appliqués.*

*Pendant le reste de 2014, la Société renforcera ses pratiques actuelles en normalisant davantage ses processus d'évaluation des risques et la documentation à cet égard. Elle révisera également le format des rapports présentés au Comité exécutif et au Comité de vérification afin de poser les jalons de l'évaluation des activités de contrôle et d'assurer l'efficacité des réponses aux risques, veillant ainsi à ce que les risques soient bien gérés.*

### **La Société a des processus en place pour mesurer son rendement et communiquer les résultats**

**39.** Pour assurer une gestion efficace, une société doit mesurer son rendement. Un processus d'évaluation du rendement bien conçu et des indicateurs de rendement appropriés fournissent un aperçu des résultats atteints et facilitent la prise de décisions par la direction et le conseil d'administration.

**40.** Le Plan d'entreprise de la Monnaie décrit la façon dont le rendement est évalué en regard des objectifs stratégiques énoncés. Ces indicateurs de rendement sont mesurés et les résultats sont communiqués chaque trimestre au Conseil à l'aide d'une fiche de rendement de l'organisation.

**41.** Nous avons toutefois relevé une lacune dans un secteur. En 2008, la Monnaie a ajouté un objectif stratégique clé se rapportant à l'application de pratiques exemplaires en matière de responsabilité

sociale d'entreprise (RSE). L'initiative stratégique clé menée dans le cadre de cet objectif consiste à appliquer des pratiques exemplaires en RSE par l'entremise du cadre de responsabilité sociale d'entreprise de la Monnaie. L'élaboration de ce cadre a pris plus de temps que prévu et n'était pas encore terminée à la fin de nos travaux d'examen. Nous avons constaté que les lignes commerciales et les divisions avaient défini leurs propres sous-objectifs pour cet objectif stratégique global, mais les principales cibles de rendement que la Société dans son ensemble souhaite atteindre pour cet objectif en particulier ne sont pas claires. Nous encourageons la Monnaie à établir des cibles pour l'objectif se rapportant à la responsabilité sociale d'entreprise et à faire rapport sur son rendement en regard de cet objectif.

42. Nous avons évalué la communication des résultats aux parties intéressées externes au moyen du Rapport annuel de 2012 de la Monnaie. En général, nous avons constaté que l'information contenue dans le Rapport présentait clairement les initiatives, les défis et les résultats de la Monnaie et donnait aux parties intéressées un aperçu du rendement général de la Société.

### **Gestion des ressources humaines**

43. La gestion efficace des ressources humaines aide une société à recruter et à maintenir en poste suffisamment d'employés dotés des compétences requises pour atteindre ses objectifs. Depuis notre dernier examen spécial, le nombre d'employés à la Monnaie a augmenté, passant de 732 à 1 255 équivalents temps plein. Ce nombre devrait continuer d'augmenter. Un tel taux de croissance exerce une pression supplémentaire sur la gestion des ressources humaines qui doit recruter, former et maintenir en poste les employés dont la Société a besoin.

44. Nous avons examiné si la Monnaie gérait ses ressources humaines de façon à avoir la capacité et le milieu de travail requis pour atteindre ses buts et ses objectifs. Nous avons évalué certains indicateurs afin de détecter tout problème éventuel et, en l'absence de tels indicateurs, nous avons mis l'accent sur des secteurs clés, à savoir les pratiques de rémunération, la formation et le perfectionnement, ainsi que la planification des effectifs.

45. Nous avons constaté qu'en général, la Société avait des moyens et des méthodes lui permettant de gérer ses ressources humaines d'une façon qui lui fournissait les effectifs et le milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. Toutefois, nous avons remarqué que certains de ces moyens et méthodes devaient être perfectionnés et que la Société devait améliorer son processus de planification des effectifs.

### **La Société continue d'élaborer des pratiques et outils de gestion des ressources humaines**

46. Il est important d'offrir une rémunération concurrentielle pour attirer des employés qualifiés et les garder. Les pratiques de rémunération de la Monnaie pour les employés non syndiqués sont basées sur celles d'organisations comparables. Les régimes de rémunération des employés syndiqués sont négociés dans le cadre de négociations collectives. Tous les employés ont droit à une prime de rendement établie en fonction de l'atteinte des objectifs de rendement de l'organisation et, dans le cas des employés non syndiqués, des objectifs de rendement personnels. Les objectifs de rendement de l'organisation sont directement liés aux objectifs stratégiques fixés. Les employés non syndiqués reçoivent leurs primes une fois par année, à la suite d'un processus d'évaluation du rendement. Ces employés doivent présenter une déclaration portant sur les conflits d'intérêts. Les employés syndiqués ne sont par contre pas assujettis à une évaluation du rendement annuelle, qui aiderait à s'assurer que ces employés contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

47. La Société vise à allouer un certain montant de son budget salarial à la formation et au perfectionnement du personnel, et elle surveille les dépenses engagées en regard de la cible tous les trimestres. La plus grande part du budget de formation est gérée par la Division des ressources humaines, et le reste du budget est géré par lignes commerciales et d'autres divisions de l'organisation. La surveillance en vue de déterminer si les cours de formation obligatoires ont été suivis relève par conséquent de divers employés au sein de la Société, selon le type de formation. La Monnaie n'est pas dotée d'une politique sur la formation, laquelle lui serait utile compte tenu de sa taille et de la croissance importante de ses effectifs au cours des dernières années.

48. Dans notre examen spécial de 2005, nous avons recommandé à la Monnaie royale canadienne d'établir un plan concernant la main-d'œuvre et de le faire approuver par le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail du Conseil d'administration. Nous avons constaté que le plan de main-d'œuvre actuel, qui a été communiqué au Comité, présente surtout des statistiques sur la main-d'œuvre. Celles-ci découlent du processus de planification organisationnel, qui permet aux gestionnaires des budgets de déterminer leurs besoins en dotation et sert à l'approbation des budgets du personnel. Toutefois, il manque dans ce document plusieurs éléments importants d'un plan de main-d'œuvre efficace, par exemple :

- la détermination des compétences actuelles et futures et des habiletés requises;

- l'évaluation des capacités au sein des secteurs essentiels;
- l'établissement de priorités pour l'atteinte des objectifs stratégiques, notamment l'élaboration de plans de relève et de stratégies sur le recrutement, la formation et le maintien en poste.

Certains éléments, tels que la formation, sont pris en compte et font l'objet d'une planification distincte. Toutefois, compte tenu de la croissance récente des effectifs et de l'augmentation future prévue, il serait utile pour la Monnaie d'intégrer ces éléments dans le plan de main-d'œuvre.

**49.** La direction prévoit élaborer une politique sur la formation. Elle nous a également informés que l'élaboration de nouveaux profils de compétences et le déploiement complet du nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines étaient des initiatives importantes pour optimiser la gestion de ces ressources. Par conséquent, les moyens et méthodes appuyant les ressources humaines doivent être améliorés.

**50. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de main-d'œuvre détaillé qui recense les lacunes actuelles et futures dans ses effectifs et qui définit des stratégies de recrutement, de formation et de maintien en poste visant à combler ces lacunes.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. D'ici le deuxième trimestre de 2015, la Division des ressources humaines de la Monnaie royale canadienne renforcera le processus de planification des ressources humaines pour mieux :*

- déceler les lacunes actuelles et futures dans ses effectifs;
- intégrer les prévisions quant à la croissance de la Société;
- estimer les changements correspondants dans les besoins en talents;
- estimer la disponibilité, au sein de la Société et à l'extérieur de celle-ci, des talents requis pour respecter les prévisions;
- élaborer une stratégie de recrutement, de maintien en poste, de redéploiement, de leadership, de perfectionnement des employés et de planification de la relève.

**Activités de fabrication et pratiques connexes**

**51.** L'efficacité des activités de fabrication et des pratiques connexes contribue directement à la qualité des produits, à l'optimisation de l'ensemble des ressources utilisées et à la livraison des produits dans les délais prévus – des facteurs qui contribuent tous à la rentabilité de l'entreprise.

**52.** Nous avons examiné si la Monnaie royale canadienne disposait de moyens et de méthodes liés aux activités de fabrication qui avaient été conçus, mis en œuvre et surveillés de manière à assurer la protection et le contrôle de ses actifs et une utilisation économique et efficiente de ses ressources, et qui contribuaient ainsi au déroulement efficace de ses activités et à la réalisation de son mandat. En plus des moyens et méthodes essentiels liés aux activités de fabrication, nous avons examiné les pratiques connexes, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement et la passation de contrats, les stratégies de couverture contre les fluctuations du cours des métaux précieux, les moyens et méthodes d'établissement des coûts, le rapprochement comptable des métaux précieux, les processus de suivi et de protection, ainsi que la stratégie de vente, l'établissement du coût des contrats et la gestion et le suivi des projets de la Ligne commerciale des pièces étrangères.

**53.** Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes liés aux activités de fabrication qui avaient été conçus, mis en œuvre et surveillés de manière à assurer la protection et le contrôle de ses actifs et une utilisation économique et efficiente de ses ressources, et qui contribuaient ainsi au déroulement efficace de ses activités et à la réalisation de son mandat. Toutefois, nous avons également constaté que plusieurs pratiques connexes devaient être améliorées.

- Nous avons recensé des pratiques d'attribution des coûts de l'entreprise qui ne dressent pas un portrait exact des coûts de certaines activités relatives aux lignes commerciales, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'établissement des prix et la prise de décisions.
- En ce qui concerne la gestion de la Ligne commerciale des pièces étrangères, nous avons constaté que les moyens et les méthodes liés à l'expansion des affaires devaient être renforcés. Cela comprend la structuration de la stratégie de vente, l'amélioration du système d'établissement des devis, ainsi que la collecte et l'intégration des renseignements obtenus lors de voyages d'affaires. La Société devrait également améliorer ses moyens et méthodes liés à l'analyse des leçons apprises en ce qui a trait à des projets sélectionnés.

Nous avons également noté les secteurs d'intérêt particulier suivants :

- Nous avons constaté que la Société ne disposait pas de directives suffisantes sur certaines activités d'approvisionnement et de passation de contrats concernant les biens et services non liés aux métaux et que des faiblesses dans les contrôles existants exposaient la Société à divers risques.
- Nous avons constaté que la documentation des voyages d'affaires et des activités de représentation ne donnait pas suffisamment d'information pour évaluer si les dépenses connexes étaient raisonnables. Nous avons également constaté que les contrôles clés liés à la gestion de ces activités ne fonctionnaient pas efficacement.

#### **Les activités de fabrication des usines d'Ottawa et de Winnipeg sont bien gérées**

**54.** La capacité de la Société d'accomplir son mandat repose sur l'efficacité et l'efficience des activités de fabrication des usines d'Ottawa et de Winnipeg. Les usines de fabrication de la Monnaie royale canadienne sont certifiées conformes à la norme de gestion de la qualité ISO (ISO 9001:2008). Selon cette certification, la Société doit élaborer et maintenir un système de gestion de la qualité qui lui permet de s'assurer qu'elle répond aux exigences des clients en fournissant rapidement et de façon rentable des produits et services de haute qualité. La Monnaie documente ses activités de gestion de la qualité dans le Système d'amélioration et de gestion de l'entreprise (SAGE). Celui-ci couvre les processus et la documentation des activités propres aux usines en ce qui concerne la conception, la fabrication, la distribution et le soutien de ses produits ainsi que de ses produits et services d'affinage. Tous les employés de la Société ont accès au SAGE.

**55.** Le SAGE présente sommairement un ensemble d'initiatives d'amélioration et de suivi continu, comme le processus de demande d'action corrective et préventive. Ce processus permet de recenser et de corriger les problèmes importants ou récurrents ayant une incidence sur la production et la qualité des produits. Nous avons constaté que des processus visant à établir la priorité des demandes et à en faire l'attribution et le suivi étaient en place et fonctionnaient efficacement.

**56.** Nous avons aussi constaté que des indicateurs clés de rendement opérationnel avaient été établis pour chacune des usines de fabrication. Ces indicateurs pourraient servir à déterminer si la gestion des ressources est économique et efficiente, ainsi qu'à évaluer et à contrôler la productivité et la qualité des activités. Nous avons recensé les principales activités de contrôle réalisées tous les jours, toutes les



semaines, tous les mois et tous les trimestres et avons examiné la façon dont la direction effectue le suivi des indicateurs clés de rendement opérationnels et en fait rapport à l'interne. Nous avons assisté dans chaque usine à des réunions quotidiennes tenues autour de « tableaux tactiques » (tableaux blancs situés dans divers espaces de travail de l'usine et affichant des informations qui sont examinées régulièrement par le personnel concerné). Nous avons constaté que les tableaux tactiques avaient été conçus pour communiquer les problèmes et les préoccupations liés à la santé et la sécurité, à la qualité, à la production et à l'amélioration continue. Ils aident également la direction à ajuster rapidement l'affectation des ressources, ce qui contribue à l'atteinte des quotas quotidiens de production.

57. Compte tenu de l'importance que revêtent la production et la distribution des pièces de circulation canadiennes pour le commerce canadien, nous avons évalué cet élément dans le contexte des activités de fabrication essentielles. Nous avons été clairement informés que l'usine de Winnipeg avait comme objectif premier de répondre aux besoins nationaux. En plus d'axer la production vers les pièces de circulation canadiennes en cas de pénurie à court terme, la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes assure le maintien et la gestion des stocks partout au Canada, avec le concours de ses partenaires externes. Le niveau de production est fondé sur des prévisions continues de la demande.

#### **Des directives insuffisantes et certaines pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats non liées aux métaux exposent la Monnaie à divers risques**

58. Des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats efficaces favorisent une gestion économique et efficiente des ressources financières. Différents secteurs de l'organisation sont responsables des activités d'approvisionnement et de passation de contrats au sein de la Monnaie, selon le type d'approvisionnement. Les métaux communs et les métaux précieux forment le volet le plus important de ces activités d'approvisionnement.

59. Selon la politique d'approvisionnement de la Monnaie, les employés qui souhaitent obtenir des directives supplémentaires doivent se référer à la directive sur les cartes d'entreprise et à d'autres directives sur l'approvisionnement, mais ces « autres directives » n'existent pas. La politique est donc le principal document de référence des employés. La Monnaie dispose d'un formulaire de justification du recours à un fournisseur unique, qui doit être utilisé lorsqu'un seul fournisseur ou entrepreneur offre les biens ou services. Cependant, la directive sur l'attribution de contrats à un fournisseur unique n'en est

qu'à l'état d'ébauche. Compte tenu de la nature décentralisée des activités d'approvisionnement et de passation de contrats, l'ensemble des politiques et directives existantes en matière d'approvisionnement et de passation de contrats n'est pas suffisant pour aider les employés à répondre complètement aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

**60.** Lors de notre évaluation des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour des biens et services non liés aux métaux, nous avons constaté plusieurs faiblesses du contrôle qui exposent la Société à divers risques :

- Les exigences d'approbation pour le formulaire de justification du recours à un fournisseur unique sont floues et ne sont pas toujours respectées. Dans un cas, le processus d'approbation a commencé après la signature du contrat et, même là, l'approbation définitive n'a pas été documentée dans le formulaire.
- Des paiements ont été versés à un centre d'entreposage pendant plusieurs années sans un contrat ou entente officielle.
- Certaines pratiques d'approvisionnement ne respectaient pas entièrement les accords commerciaux internationaux.

Ces exemples montrent que des directives et guides supplémentaires sont nécessaires.

**61. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait élaborer des directives et des lignes directrices appuyant sa politique afin d'encadrer toutes les méthodes d'approvisionnement et de passation de contrats, et prévoir des processus de contrôle efficaces. La Monnaie devrait s'assurer que toutes les opérations sont effectuées conformément à ces instruments et qu'elles sont régies par des accords avec les fournisseurs. La Société devrait également s'assurer que les activités d'approvisionnement respectent entièrement les règlements commerciaux pertinents.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. En 2014, la Monnaie royale canadienne examinera, mettra à jour et publiera des directives sur l'approvisionnement et mettra en œuvre un processus de suivi du rendement pour soutenir les activités d'approvisionnement dans tous les secteurs d'activité et veiller à la conformité aux règlements commerciaux pertinents.*

### **Des stratégies et pratiques de couverture permettent de réduire la volatilité des prix des métaux précieux**

**62.** Des stratégies et pratiques efficaces de couverture contre les fluctuations du cours des métaux précieux – essentiellement, des techniques financières utilisées par la Monnaie pour atténuer les pertes possibles lors d'opérations d'achat et de vente de métaux – contribuent à une utilisation économique des ressources financières. La Monnaie achète divers métaux précieux pour sa Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et reçus de transactions boursières (RTB) ainsi que pour sa Ligne commerciale des produits numismatiques et des articles de collection. Elle est donc exposée à la volatilité des prix des métaux précieux.

**63.** La Monnaie dispose de pratiques pour réduire cette volatilité. Elle possède en effet une politique sur les stratégies de couverture contre les fluctuations du cours des métaux, qui énonce des principes et définit les rôles et responsabilités en la matière. Pour atténuer le risque lié à la volatilité et à l'incertitude des prix, la Société effectue des transactions liées aux produits d'investissement (lingots) au moyen de contrats qui transfèrent le risque de volatilité à un tiers. Pour les transactions liées aux produits numismatiques, elle conclut des contrats à terme de gré à gré en fonction de ses besoins en approvisionnement de métaux précieux prévus. Lorsque des instruments de couverture ont été utilisés, le Comité sur les métaux précieux de la Monnaie s'est réuni au besoin tout au long de l'année pour évaluer l'efficacité de la couverture.

### **Certains coûts ont été répartis d'une manière qui ne correspond pas exactement aux coûts du soutien relatif aux lignes commerciales**

**64.** Le mandat de la Monnaie, à savoir la production de pièces de monnaie en vue de dégager des bénéfices, nécessite des moyens et des méthodes d'établissement des coûts des produits qui fournissent des informations exactes sur les coûts afin d'appuyer la prise de décisions éclairées. Les informations sur les coûts ont une incidence sur les montants négociés que la Société reçoit du gouvernement du Canada en échange de ses services de gestion et de distribution des pièces de circulation canadiennes.

**65. Coûts variables** — Pour chacun de ses produits, la Monnaie établit des coûts de fabrication standard qui comprennent une proportion du coût des matériaux et de la main-d'œuvre directe ainsi que des coûts indirects variables. Les coûts de fabrication standard sont fondés sur les estimations de la production et les flux de production.

**66.** Étant donné que les coûts standard sont des estimations, ils peuvent différer des coûts réels. Nous avons constaté que la Monnaie comptabilisait ces différences dans un compte d'écarts pour chaque usine. Les systèmes d'information de la Société ne sont pas configurés en ce moment pour attribuer ces écarts à des produits particuliers, mais une partie importante des écarts peut être attribuée aux lignes commerciales appropriées. À l'heure actuelle, la Monnaie n'effectue toutefois pas cette attribution aux lignes commerciales, ce qui signifie que les bénéfices d'exploitation par ligne commerciale ne correspondent pas parfaitement aux résultats financiers opérationnels. Étant donné que les écarts enregistrés par l'usine de Winnipeg en 2013 étaient importants, le bénéfice d'exploitation de la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes et, plus important encore, celui de la Ligne commerciale des pièces étrangères ont été surévalués. Nous formulons une recommandation à cet égard au paragraphe 69.

**67. Coûts fixes** — La Monnaie n'a pas élaboré de méthodes ni de lignes directrices officielles sur la répartition des coûts fixes de l'entreprise. La répartition repose sur le jugement des gestionnaires du centre de coûts. Nous avons constaté que certaines répartitions des coûts entre les lignes commerciales ne tenaient pas compte du niveau de service fourni. Par exemple, tous les coûts de recherche-développement (R-D) sont imputés à la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes, même si certaines initiatives de R-D appuient spécifiquement d'autres lignes commerciales.

**68.** Le modèle de répartition des coûts fixes de l'usine de Winnipeg a été élaboré dans les années 1990, puis revu en 2007 et de nouveau à la fin de 2013. Depuis 2007, la production de pièces canadiennes a subi d'importants changements et, récemment, la Monnaie a achevé les travaux d'agrandissement de l'usine de Winnipeg. Ouverte en juin 2013, la nouvelle usine devrait être entièrement fonctionnelle en 2014. Un des facteurs prépondérants dans la décision de procéder à cet agrandissement était de répondre à la croissance prévue de la Ligne commerciale des pièces étrangères; un autre facteur était la nécessité prévue de remettre en état l'équipement nécessaire pour fabriquer des pièces de circulation canadiennes. La dernière réévaluation de la répartition des coûts n'a pas modifié les pourcentages de répartition, contrairement à ce que nous nous attendions compte tenu des coûts différentiels de l'agrandissement pour la Ligne commerciale des pièces étrangères. Si aucun changement au modèle n'est apporté, la Ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes pourrait absorber une partie plus importante des coûts de l'usine, ce qui aurait une

incidence sur la qualité de l'information utilisée pour établir les prix et prendre d'autres décisions d'affaires de façon éclairée.

**69. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait revoir ses méthodes d'établissement des coûts et élaborer des lignes directrices supplémentaires afin d'imputer les écarts enregistrés par les usines à des lignes commerciales et produits précis, et d'assurer une répartition cohérente des coûts fixes de l'entreprise et des usines entre les lignes commerciales. Cela permettrait d'accroître l'exactitude des données sur les coûts utilisées dans la prise de décisions.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. En 2014, la Monnaie royale canadienne examinera ses méthodologies de répartition des coûts et élaborera des méthodes et des lignes directrices pour répartir les écarts des usines et les coûts fixes des usines et de l'entreprise entre les lignes commerciales de façon plus cohérente et exacte.*

#### **Le rapprochement comptable des métaux précieux nécessite une attention soutenue**

**70.** Des processus efficaces pour assurer le suivi et la protection des stocks de métaux précieux permettent à la direction de comptabiliser avec exactitude ses actifs de valeur et de les contrôler. La Monnaie traite et entrepose une quantité importante de métaux précieux à son usine d'Ottawa, principalement de l'or et de l'argent, pour sa Ligne commerciale des produits d'investissement, services d'affinage et RTB et sa Ligne commerciale des produits numismatiques et des articles de collection. Les processus normaux d'affinage, de par leur nature, entraînent des pertes qui nécessitent une estimation aux fins de la comptabilité. Compte tenu du cours actuel, même de petites quantités de métaux précieux ont une grande valeur, et des écarts pourraient avoir une incidence directe ou indirecte sur la rentabilité de la Monnaie. Il s'avère donc important de disposer de moyens et méthodes efficaces pour s'assurer que les métaux sont entièrement comptabilisés et protégés.

**71.** Au cours des dernières années, la Monnaie a entrepris diverses initiatives en vue d'améliorer le processus de rapprochement des métaux précieux et la protection des produits et des matériaux. Ces initiatives comprenaient des consultations externes et la révision des processus. La mise en œuvre de nouveaux outils au sein du système financier actuel devrait être terminée en 2014. Il s'agit d'un exemple des efforts qui, selon la Société, renforceront les processus de rapprochement afin que ses documents comptables brossent un portrait exact de ses ressources matérielles et que les sources des écarts soient bien comprises.

72. La Monnaie effectue à l'heure actuelle des dénombrements et des rapprochements quatre fois par année. Les résultats sont présentés et examinés lors des réunions du Comité de vérification du Conseil d'administration. En 2013, deux rapprochements concurrents ont fait ressortir des écarts entre les documents comptables et la prise d'inventaire physique qui dépassaient les seuils de tolérance de la Monnaie. Lorsqu'elle a effectué le rapprochement pour le trimestre suivant, la Société nous a indiqué qu'elle avait déterminé que la plupart des écarts étaient dus à une erreur de procédure. En raison de la complexité et des difficultés associées au processus de rapprochement, la Société doit continuer à renforcer les directives et la formation données aux employés participant à ce processus, et la direction doit continuer à surveiller de près ce secteur.

#### **Les moyens et méthodes liés à l'expansion de la Ligne commerciale des pièces étrangères comportent des faiblesses**

73. La Ligne commerciale des pièces étrangères livre essentiellement concurrence à l'échelle mondiale pour se tailler une place sur le marché de la fabrication de pièces de circulation étrangères et de flans. Au cours des dernières années, l'environnement très compétitif et les effets de la conjoncture économique mondiale sur la taille du marché ont nui à cette ligne commerciale. Le déclin continu des bénéfices a été renversé en 2013, grâce à l'exécution de contrats de grande envergure.

74. L'usine de Winnipeg assure la fabrication à l'interne de certains flans et de certaines pièces de circulation pour des pays étrangers en mettant à profit la capacité non affectée à la production de pièces de circulation canadiennes. En choisissant d'agrandir l'usine en novembre 2010, la Monnaie a pris la décision stratégique d'accroître ses activités de fabrication de pièces étrangères au-delà de la capacité de l'usine d'origine. L'agrandissement de 68 millions de dollars comprend le nouveau Centre d'excellence en recherche-développement Hieu C. Truong, et la décision d'agrandir a pris en compte le besoin de remettre à neuf l'équipement existant. Ces nouvelles installations ont été officiellement inaugurées en juin 2013 et devaient être entièrement fonctionnelles en 2014. La prise de décisions par la direction doit donc tenir compte du fait que la Ligne commerciale des pièces étrangères n'est plus limitée à l'utilisation de la capacité excédentaire de l'ancienne usine seulement.

75. La Monnaie doit avoir des moyens et méthodes rigoureux pour appuyer les appels d'offres qu'elle a remportés et exécuter les contrats étrangers en dégageant des bénéfices. Nous avons constaté qu'une fois qu'un contrat lui était attribué, l'usine de Winnipeg gérait bien les

activités de fabrication. Toutefois, les moyens et méthodes liés à l'expansion des affaires comportent des faiblesses. Selon notre définition, l'expansion des affaires comprend la mise en œuvre d'une stratégie de vente et la préparation de devis. La ligne commerciale bénéficierait également d'une analyse plus approfondie des leçons apprises relativement à certains projets.

**76. Mise en œuvre de la stratégie de vente** — Au milieu de 2013, la direction de la Ligne commerciale des pièces étrangères a communiqué au Conseil d'administration et aux autres membres de la direction un changement fondamental apporté à sa stratégie de vente, en termes conceptuels généraux. Il n'existe pas de document exhaustif décrivant comment mettre en œuvre la stratégie de vente. Le Plan d'entreprise définit les objectifs stratégiques de la Ligne commerciale des pièces étrangères et le plan d'activités de la ligne commerciale constitue le principal outil servant à axer et à orienter les activités commerciales. Nous avons constaté que les éléments liés à la stratégie de vente énoncés dans le plan d'activités de l'exercice précédent étaient semblables à ceux du plan le plus récent. Par conséquent, le plan d'activités ne fournit pas une orientation claire à l'égard des changements importants.

**77.** Les principaux changements de la nouvelle stratégie de vente sont l'instauration d'une stratégie de marché ciblée et la plus grande place accordée à un « panier » de produits à valeur ajoutée. Nous avons cherché des éléments probants indiquant la façon dont la ligne commerciale avait établi les priorités pour la mise en œuvre des changements apportés à ses stratégies de vente pour chaque pays étranger, car les agents commerciaux continueront à voyager et à exploiter les divers débouchés pendant la période de mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Nous avons constaté qu'un grand nombre des stratégies par pays avaient été élaborées au début de 2012. Il est donc difficile de déterminer si les changements envisagés pour la nouvelle stratégie de vente ont été intégrés aux différentes stratégies par pays. Sans la mise à jour de ces stratégies par pays précis, il y a un risque que la nouvelle stratégie de vente ne soit pas mise en œuvre de façon efficace. Nous avons également noté que d'autres éléments essentiels de la stratégie de vente, comme de nouveaux produits et des services de consultation en matière de technologie, étaient encore en cours d'élaboration, ce qui limite la capacité de la direction de mettre en œuvre certains des éléments préalables à une expansion réussie de ses activités commerciales.

**78.** Pour être efficaces, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies doivent intégrer la gestion du risque. De plus, la conduite d'activités

dans des pays étrangers présente des risques internes et externes nombreux et variés. La Ligne commerciale des pièces étrangères a tenu des discussions générales sur le risque lors des examens trimestriels effectués par la haute direction, et elle a effectué des évaluations des risques liés à l'exécution et au crédit avant le dépôt des soumissions pour les gros contrats. Cette ligne commerciale n'a toutefois pas réalisé d'évaluation exhaustive des risques ni d'évaluation des risques de fraude. Par conséquent, la direction de la Ligne commerciale des pièces étrangères ne peut pas montrer qu'elle est en mesure de faire face efficacement à certains événements indésirables qui auraient pu être cernés si une évaluation exhaustive des risques avait été menée.

**79.** Les agents commerciaux de la Ligne commerciale des pièces étrangères voyagent beaucoup durant toute l'année pour rencontrer des clients actuels ou éventuels ainsi que pour établir des relations d'affaires avec des représentants et des hauts placés de pays clés. Nous avons constaté que la ligne commerciale ne disposait d'aucun moyen systématique lui permettant de documenter et de conserver les renseignements sur les marchés importants obtenus lors de ces déplacements. Or, ces renseignements sont importants non seulement pour améliorer continuellement la stratégie de vente, mais aussi pour réaffecter de façon ordonnée les agents commerciaux dans les différents pays, surtout lors de départs imprévus de membres du personnel commercial comme ce fut le cas en 2013.

**80. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait définir de façon détaillée sa stratégie de vente et s'assurer que les stratégies par pays correspondent bien à la stratégie de vente. La Société devrait également s'assurer que tous les renseignements obtenus lors de réunions avec des parties prenantes externes sont documentés et utilisés pour peaufiner les stratégies par pays, s'il y a lieu.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Monnaie royale canadienne a entrepris le regroupement de toute la documentation sur la stratégie de vente de la Ligne commerciale des pièces étrangères dans un seul cadre global. Celui-ci comprendra les objectifs de vente, des analyses des marchés cibles et de la concurrence, les ventes dans les pays pertinents et des stratégies de marketing pour les produits et les services de consultation.*

*Depuis le début de 2014, le personnel commercial doit préparer des rapports sur les voyages d'affaires qui présentent les détails du voyage et décrivent la mesure dans laquelle les objectifs de ce dernier ont été atteints.*

*L'enregistrement et la conservation de la totalité des données sur les clients et des renseignements essentiels obtenus lors de voyages ou d'autres activités*



seront renforcés grâce à un système de gestion des relations avec la clientèle qui sera lancé en 2014.

**81. Préparation des devis** — Nous avons relevé qu'il manquait à la Ligne commerciale des pièces étrangères un outil clé pour préparer des devis avec exactitude. La ligne commerciale a un système d'établissement des devis qui permet d'estimer le coût des différents éléments afin d'établir le prix proposé du contrat pour un appel d'offres. En raison du manque de souplesse du système, certains scénarios de fabrication sont modélisés à l'extérieur du système d'établissement des coûts. Des efforts considérables doivent donc être déployés pour ajuster les extrants du système d'établissement des coûts afin d'élaborer un devis concurrentiel. De plus, le modèle d'établissement des coûts a incorporé en 2013 un élément de coût qui n'aurait pas dû être inclus dans le calcul de la marge sur coût variable. Par conséquent, des marges sur coût variable sous-évaluées ont été présentées au comité décisionnel d'examen des soumissions de la Monnaie. La direction nous a informés que, selon son analyse des contrats perdus, cette inexactitude n'a pas eu d'incidence sur le résultat des soumissions.

**82.** Nous sommes d'avis que la direction devrait réévaluer les déterminants de coûts utilisés actuellement pour attribuer certains coûts indirects dans son système de préparation des devis. Il est essentiel que la Ligne commerciale des pièces étrangères prépare en temps opportun des informations sur les coûts exactes afin d'appuyer la prise de décisions à l'égard de l'établissement des prix proposés dans les devis.

**83. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait revoir ses méthodes d'établissement des coûts pour la préparation des devis et améliorer son modèle d'établissement des coûts afin de le rendre plus efficient pour les scénarios présentés dans les soumissions.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. En 2014, le processus d'établissement des devis de la Ligne commerciale des pièces étrangères de la Monnaie royale canadienne a été complètement défini, les procédures ont été améliorées et le problème lié à la sous-évaluation des marges sur coût variable a été réglé. Pendant le reste de l'année 2014, la Société examinera et améliorera ses méthodes et systèmes d'établissement des coûts et adoptera un modèle plus efficace.*

**84. Gestion et surveillance des projets** — Les employés d'Ottawa et de Winnipeg assurent la gestion et l'exécution des contrats. Une fois qu'un contrat est attribué, l'équipe de gestion de projets établie à Ottawa dirige la coordination des travaux visés en étroite collaboration avec l'équipe de Winnipeg, notamment avec les

ingénieurs, le personnel de la production et les responsables des finances. L'équipe de Winnipeg assume la responsabilité du calendrier, de la planification et de l'exécution des contrats conclus à l'étranger. L'équipe d'Ottawa est chargée de surveiller l'avancement des projets, de communiquer avec les clients et de coordonner des activités telles que le fret et le transport.

**85.** Nous avons noté qu'en 2013, l'usine de Winnipeg a mis en place un processus officiel d'analyse dans le but de régler les problèmes relevés pendant la production. Le personnel de Winnipeg a réalisé une analyse approfondie des leçons apprises de deux contrats visant des pièces étrangères, afin de cerner les pratiques exemplaires, les possibilités d'amélioration et les défis liés à la production des pièces. Toutefois, les responsables n'ont pas poussé leur analyse au point de déterminer s'il y avait des possibilités d'amélioration sur le plan des ventes, de l'établissement des devis et des activités de gestion des projets à Ottawa. Une analyse exhaustive des leçons apprises relativement à des projets sélectionnés porterait sur tous les aspects de l'exécution des contrats, en vue de recenser les secteurs pouvant faire l'objet d'une amélioration continue.

**86.** La direction revoit tous les mois le rendement financier global de la Ligne commerciale des pièces étrangères en évaluant, entre autres, les perspectives de développement commercial, les défis liés à la réalisation des projets et les activités de marketing et de vente, et elle communique les résultats de ces examens mensuels. Les responsables de la ligne commerciale mettent à jour les plans opérationnels tous les trimestres afin de tenir compte des progrès réalisés. De plus, le Comité exécutif reçoit chaque trimestre des rapports d'examen sur l'ensemble des ventes et des activités de la Monnaie.

**87. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait définir des critères pour les analyses des leçons apprises relativement à des projets sélectionnés afin qu'elles englobent les améliorations susceptibles d'être apportées aux ventes, à l'établissement des devis et aux activités de gestion de projets, ainsi qu'aux activités de fabrication et de production.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Les responsables de la Ligne commerciale des pièces étrangères de la Monnaie royale canadienne étudieront les possibilités d'améliorer les bilans sur les gains et les pertes (leçons apprises) en réalisant des analyses rétrospectives plus exhaustives. Cette étude se fera en 2014 et tout changement requis sera mis en œuvre dès que possible.*

**Les contrôles clés de la gestion et de l'administration des frais de déplacement et de représentation ne fonctionnent pas de façon efficace**

**88. Gestion et administration** — Nous avons évalué l'utilisation des renseignements recueillis par les agents de la Ligne commerciale des pièces étrangères lors de leurs voyages. Nous avons alors constaté des faiblesses dans les contrôles visant la gestion et l'administration des frais de déplacement et de représentation. Nous avons poussé notre examen plus loin afin d'y inclure les demandes de remboursement de frais de déplacement d'autres lignes commerciales et divisions, et ce, afin d'évaluer si les déplacements et les activités de représentation des autres services de la Monnaie présentaient les mêmes faiblesses.

**89.** Les voyages et les séjours prolongés à l'étranger peuvent s'avérer très coûteux pour une société d'État à vocation commerciale qui cherche à décrocher des contrats à l'échelle internationale. Nous avons sélectionné à des fins d'examen les demandes de remboursement liées à 16 déplacements et activités de représentation effectués par une personne ou un groupe de personnes à l'extérieur du pays. Cet échantillon représentait environ 340 000 \$, par rapport à l'ensemble des frais de déplacement et de représentation de la Monnaie qui étaient d'environ 4,7 millions de dollars et aux charges d'exploitation qui atteignaient 132,8 millions de dollars en 2013, à l'exclusion des biens vendus.

**90.** La politique sur les déplacements de la Monnaie (révisée pour la dernière fois en 2012) exige que les représentants en service commandé remplissent avant leur départ un formulaire intitulé « Autorisation de déplacement et d'avance de fonds ». Ce formulaire demande des précisions, telles que les destinations et les dates des déplacements, de même qu'une estimation des coûts et une description générale de l'objet du voyage. Nous avons constaté que, sur 13 des 16 formulaires, aucune estimation des coûts n'avait été présentée. Dans les autres cas, les estimations ne représentaient qu'une fraction des dépenses réelles, ce qui rendait l'estimation des coûts peu éclairante. Nous avons également constaté qu'aucun des formulaires ne renfermait d'itinéraires des voyages d'affaires ou d'objectifs connexes, ce qui aurait aidé à déterminer si les voyages étaient organisés avec efficacité et efficience, et si, en fin de compte, les avantages tirés justifiaient les coûts engagés. Il aurait été particulièrement important de fournir des renseignements sur l'organisation du voyage et les coûts estimatifs, puisque 12 des 15 demandes de remboursement incluant des tarifs aériens présentaient des changements d'itinéraires de vol (plusieurs changements dans bien des cas), qui ont entraîné des coûts supplémentaires.

**91.** Nous avons constaté que certaines autres exigences de la politique sur les déplacements et les frais de représentation n'étaient pas respectées. L'écart le plus fréquent que nous avons observé est le suivant : pour 10 des 12 demandes de remboursement de frais de déplacement incluant des frais de représentation, les demandeurs n'avaient pas fourni de reçus détaillés ni décrit l'objet des frais, alors que la politique l'exige. Il est difficile pour la Société de prouver que le coût total d'un achat est raisonnable sans avoir les reçus qui montrent la ventilation des éléments achetés.

**92.** Nous avons également relevé des cas où certains éléments des demandes de remboursement de frais de déplacement étaient inappropriés et des cas où, à notre avis, il était difficile de confirmer que le principe d'économie avait été dûment pris en compte. Nous avons aussi remarqué des cas où le contrôle financier reposant sur le principe de la séparation des tâches n'avait pas été appliqué. En effet, des personnes ont approuvé des demandes de remboursement de frais de déplacement qui englobaient des frais qu'elles avaient elles-mêmes engagés.

**93.** Toutes les demandes de notre échantillon avaient été soumises à de nombreux examens ou approbations sans qu'il y ait de preuves documentaires d'un examen plus minutieux ou d'explications supplémentaires avant le remboursement des frais. Nous formulons des recommandations à cet égard au paragraphe 96.

**94. Divulgence proactive** — Afin de favoriser la transparence, la Monnaie publie de façon proactive sur son site Web les frais de déplacement et de représentation de ses cadres supérieurs et des membres de son Conseil d'administration.

**95.** Nous avons noté un certain nombre de secteurs à améliorer concernant la divulgation. Nous avons remarqué que les informations n'étaient pas présentées en temps opportun : la Société les publie environ six mois après la fin du trimestre durant lequel le déplacement ou l'activité de représentation a eu lieu. En outre, nous avons constaté que certaines des informations publiées étaient inexactes et que les frais de déplacement et de représentation liés à certains voyages n'incluaient pas tous les coûts. Nous avons observé une pratique administrative et une exigence de la politique sur les frais de représentation qui n'étaient pas propices à la saisie efficace et complète des coûts aux fins de divulgation.

**96. Recommandations** — La Monnaie royale canadienne devrait :

- revoir sa politique sur les déplacements, sa politique sur les frais de représentation et toute directive connexe pour s'assurer qu'elles sont à jour et qu'elles précisent clairement toutes les exigences;
- voir à ce que tous les employés qui gèrent ou administrent les déplacements et les activités de représentation, ou y participent, soient bien au courant des exigences de la Société à ce chapitre;
- s'assurer qu'une documentation suffisante et appropriée est jointe à toutes les demandes de déplacement et à toutes les demandes de remboursement de frais et qu'elle est consignée en dossier afin d'appuyer l'évaluation des frais et de leur caractère raisonnable, et s'assurer que cette documentation est revue et fait l'objet d'un examen critique en regard des politiques de l'organisation avant le remboursement des frais;
- adopter des pratiques qui favorisent une divulgation proactive exacte, intégrale et publiée en temps opportun.

*Réponse de la Société* — *Recommandations acceptées. À l'heure actuelle, la Monnaie royale canadienne revoit sa politique sur les déplacements, sa politique de représentation et les directives connexes à la lumière des pratiques exemplaires et de ses objectifs commerciaux. Elle apportera les modifications nécessaires. En 2014, la Société offrira une formation et des séances de sensibilisation au niveau approprié pour assurer la mise en œuvre de toutes les modifications. De plus, elle adoptera des procédures pour améliorer la documentation et favoriser la divulgation proactive en temps opportun de tous les renseignements voulus.*

**Recherche-développement**

**97.** Des activités de recherche-développement efficaces et ciblées contribuent à la création de nouveaux produits et à l'offre de services novateurs. Pour la Monnaie, l'innovation est essentielle à la réalisation de sa vision qui consiste à « être la meilleure Monnaie du monde » et constitue un moyen d'améliorer le rendement de sa Ligne commerciale des pièces étrangères. La Société a consacré en 2013 un peu plus de 8 millions de dollars à la recherche-développement. En juin de la même année, dans le cadre de l'agrandissement de l'usine de Winnipeg, elle a ouvert le Centre d'excellence en recherche-développement Hieu C. Truong.

**98.** Les activités de recherche-développement sont menées par la Division de recherche-développement. Un Bureau de projet distinct est voué à la création de la devise numérique de la Monnaie, appelée Cybermonnaie<sup>MC</sup>, une démarche qui s'inscrit dans la stratégie adoptée par la Société pour maîtriser les risques liés à l'avenir de l'argent traditionnel.

**99.** Nous avons examiné comment la Monnaie identifiait, approuvait, priorisait et surveillait ses activités de recherche-développement. Nous avons constaté que la Société cernait et choisissait des activités de recherche-développement de façon à favoriser l'atteinte de ses objectifs dans le cadre de son mandat. Néanmoins, nous avons noté que la sélection des projets et la gestion de la Division de recherche-développement devaient être mieux structurées, entre autres grâce à un plan opérationnel décrivant des buts et objectifs mesurables propres aux activités du service. Nous avons également relevé que les processus en place étaient axés sur la mise au point technique des produits et des technologies et qu'ils laissaient peu de place à la modélisation financière, alors que ce type de modélisation contribuerait à optimiser l'utilisation des ressources de la Société.

#### **La gestion des activités de recherche-développement n'est pas structurée**

**100.** La Division de recherche-développement contribue à l'établissement du plan d'entreprise de la Monnaie, dans le cadre de l'exercice de planification annuelle. La Division participe certes de diverses façons à ce processus, mais elle ne s'est pas dotée d'un plan opérationnel distinct qui ferait en sorte que l'utilisation de ses ressources et la mesure de son rendement soient plus efficaces, plus efficientes et plus économiques.

**101.** En 2013, la Division de recherche-développement avait plus de 50 projets, qui en étaient à diverses étapes de développement. Selon nos observations, ces initiatives s'inscrivaient dans le mandat de la Société. La sélection et l'approbation des projets clés incombent au Comité directeur de la recherche-développement, qui est composé des principales parties intéressées des divers secteurs de la Société. Les membres de ce comité se réunissent régulièrement pour discuter des « dix grands » projets et examiner toutes les nouvelles initiatives. La sélection de ces dix projets se fonde principalement sur l'expérience des parties intéressées et leurs évaluations non officielles.

**102.** En 2011, la Division de recherche-développement a conçu un processus officiel pour la R-D de nouveaux produits. Ce processus exige, entre autres, une charte de projet assortie d'estimations financières.

Or, dans le cadre d'un projet que nous avons examiné, la charte ne comportait aucune estimation financière. Il n'y avait pas non plus d'analyse de rentabilisation distincte. Comme la Cybermonnaie<sup>MC</sup> représente une importante initiative de R-D menée à l'extérieur de la Division, nous avons également étudié l'analyse de rentabilisation la plus récente à ce sujet. Nous avons constaté que, même si les activités de R-D faisaient partie intégrante du mandat de la Société, l'analyse ne se penchait pas sur les divers scénarios possibles pour des résultats clés plausibles. Si elle disposait d'analyses de rentabilisation contenant une modélisation des coûts et des revenus potentiels selon divers scénarios, la direction pourrait évaluer la rentabilité attendue des initiatives et les comparer à d'autres initiatives possibles, et contribuer ainsi à l'utilisation optimale des ressources de la Monnaie en matière de R-D.

**103.** Dans l'ensemble, la Société centre ses efforts de suivi sur les dix grands projets, et l'accent est mis principalement sur les aspects techniques des produits et le respect des échéances. Faute d'un plan opérationnel détaillé assorti de buts et d'objectifs précis et mesurables et d'une approche plus structurée pour la sélection des projets, la Division de recherche-développement court le risque de ne pas utiliser ses ressources de façon efficace, économique et efficiente.

**104.** À l'heure actuelle, la Monnaie donne suite aux recommandations d'une étude d'étalonnage menée à l'extérieur, dont les conclusions rejoignent les nôtres. L'étude présente également des observations sur des secteurs que nous n'avons pas examinés. La Monnaie s'est dotée d'un plan d'action préliminaire et doit maintenant voir à ce qu'un plan d'action exhaustif soit élaboré et mis en œuvre intégralement.

## **Santé, sécurité et environnement**

**105.** Des moyens et des méthodes de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité efficaces aident les organisations à mieux cerner les effets de leurs activités sur les employés, le grand public et l'environnement, et à les corriger. Étant donné la nature des activités de fabrication et d'affinage de la Monnaie royale canadienne dans les usines d'Ottawa et de Winnipeg, ces moyens et ces méthodes revêtent une importance particulière.

**106.** Nous avons examiné si les risques environnementaux associés aux stratégies et aux activités de la Monnaie étaient recensés et évalués, et si la Société atténuait ces risques, surveillait sa performance environnementale et présentait des rapports à ce sujet. Nous avons examiné la gestion des risques associés à l'utilisation et à la manutention de substances dangereuses et de matériel émettant des radiations qui sont réglementés par le *Code canadien du travail* et

d'autres dispositions législatives en matière de sécurité. Nous avons également examiné la préparation de la Monnaie aux situations d'urgence et les mesures d'intervention connexes.

**107.** Nous avons constaté que, dans l'ensemble, la Société s'attachait à respecter les normes environnementales. Elle a récemment recensé et évalué ses risques environnementaux dans le cadre de l'établissement d'un système de gestion de l'environnement (SGE). Comme celui-ci est encore en développement, la Monnaie doit évaluer de façon exhaustive si les programmes et les contrôles opérationnels en place atténuent comme il se doit tous ces risques. Nous avons constaté que les moyens et les méthodes visant à atténuer les risques pour la santé et la sécurité au travail liés à la manipulation de substances dangereuses et de certains appareils spécialisés en étaient à différentes étapes de développement et de mise en œuvre. Nous avons constaté que les pratiques de la Société liées aux produits chimiques dangereux étaient généralement efficaces, mais que celles visant la sécurité radiologique étaient moins avancées. En effet, la Société n'a pas encore donné de directives ni de formation à cet égard, et les exigences administratives doivent être parachevées. Nous avons également constaté que la Monnaie avait recensé plusieurs lacunes importantes en matière de conformité aux lois et aux règlements applicables en matière de santé et de sécurité et qu'elle apportait des correctifs. Elle doit veiller à ce que ses moyens et méthodes pour assurer la santé, la sécurité et l'intervention en cas de situation d'urgence permettent de cerner tous les autres risques et de les maîtriser, et doit mettre en place un régime de surveillance systématique.

### **Un système de gestion de l'environnement est en cours d'élaboration**

**108.** La Monnaie s'est dotée d'une politique environnementale qui vise à s'assurer que les effets environnementaux sont cernés et gérés. Les objectifs de la politique comprennent notamment le respect des exigences législatives et l'utilisation durable des ressources naturelles.

**109.** Au cours de notre audit, nous avons remarqué que les pratiques de gestion de l'environnement étaient axées avant tout sur les activités de conformité. Des procédures détaillées et des instructions techniques ont été adoptées à l'égard de plusieurs secteurs clés, tels que la gestion des déchets dangereux, le transport des biens dangereux, le rejet des eaux usées et l'émission de substances qui appauvrissent la couche d'ozone. La Monnaie a aussi communiqué de l'information aux autorités environnementales, conformément aux exigences en vigueur.



**110.** Compte tenu de sa longue tradition et de la nature de ses activités, nous nous attendions à ce que la Monnaie ait un système de gestion de l'environnement (SGE) complet en place. Cependant, ce système est encore en voie de développement. La Société veut adopter un SGE qui reflète la norme de management environnemental ISO 14001:2004. En 2011, la Monnaie a fait faire un examen externe dans le but d'évaluer l'état de ses pratiques de gestion de l'environnement en regard de la norme. Cet examen a permis de constater que la Société avait mis en œuvre un certain nombre d'initiatives et d'activités visant à répondre à certains risques environnementaux et, conformément à ce que nous avons aussi remarqué, qu'il fallait faire davantage pour que le système favorise de façon proactive l'amélioration de la performance environnementale de la Société.

**111.** À la suite de l'examen externe de 2011, la Monnaie a augmenté son effectif au sein de l'équipe de gestion de l'environnement, qui est passée de deux à cinq membres. La Société a établi des plans d'action dans le but d'élaborer un SGE conforme aux exigences de la norme ISO 14001:2004 tant à l'usine d'Ottawa qu'à celle de Winnipeg. Au départ, la Société comptait terminer le système en juillet et en décembre 2013 respectivement, mais les travaux de développement accusent du retard.

**112.** Nous avons constaté que la Monnaie avait récemment mené un exercice visant à déterminer et à évaluer les risques environnementaux liés à ses activités internes. La Société a également préparé l'ébauche d'un manuel sur le SGE et élaboré des exigences structurées dans différents secteurs, notamment la formation et l'audit de conformité. Toutefois, dans un certain nombre de secteurs, les travaux sont toujours en chantier. La Monnaie n'a pas mis en correspondance les programmes en vigueur et les contrôles opérationnels en regard des risques cernés, de façon à s'assurer que des mesures d'atténuation appropriées sont mises en place. Par ailleurs, les objectifs environnementaux, les cibles et les indicateurs de rendement n'ont pas été approuvés. À la fin de 2012, la Société a commencé à compiler un recueil détaillé des lois et des règlements environnementaux, mais elle ne peut terminer avant que l'évaluation définitive de la Monnaie à l'égard des exigences réglementaires des provinces et des municipalités pertinentes pour ses activités ne soit effectuée.

**113. Recommandations** — La Monnaie royale canadienne devrait :

- établir un objectif clair, assorti d'une échéance, pour le parachèvement de son recueil d'exigences législatives et réglementaires des provinces et des municipalités;
- s'engager à respecter une date cible et consacrer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de son système de gestion de l'environnement.

**Réponse de la Société** — *Recommandations acceptées. Au début de 2014, la Division de l'environnement de la Monnaie royale canadienne a été rattachée à la Division de la santé et sécurité au travail. Ce changement devrait favoriser, dans l'ensemble de la Société, une meilleure reddition de comptes de la part des dirigeants et de meilleures pratiques dans le domaine de l'environnement. En outre, ce changement permettra d'adopter une approche plus harmonisée pour terminer d'ici à la fin de 2014 le plan de mise en œuvre du Système de gestion environnementale (SGE) de la Société.*

*La Société colligera d'ici à la fin de 2014 un recueil complet des lois et des règlements des provinces et des municipalités et élaborera un plan d'action visant la mise en œuvre de mesures considérées comme étant des pratiques exemplaires et pertinentes pour ses activités.*

**Les pratiques en matière de santé et de sécurité ainsi que le cadre de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence présentent des lacunes**

**114. Santé et sécurité** — Les activités de monnayage et d'affinage de la Monnaie nécessitent l'utilisation de plus de 2 000 substances dangereuses. La Société exploite en outre du matériel spécialisé, comme des lasers, des dispositifs à ultrasons et des appareils de radiographie qui présentent divers dangers de rayonnement radioactif. Des dispositions du *Code canadien du travail* s'appliquent dans les deux cas. Les exigences en matière de radioprotection relevées dans les Codes de sécurité de Santé Canada s'appliquent à certains types de matériel et, dans le cas d'une pièce d'équipement, c'est la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* qui s'applique.

**115.** Nous avons constaté que les pratiques de gestion des produits chimiques dangereux de la Monnaie étaient généralement satisfaisantes. Les produits chimiques sont bien étiquetés et entreposés de façon appropriée, et des séances d'information et cours sont donnés aux personnes concernées. Nous avons noté que, dans le cadre de mesures de prévention plus exhaustives prises à la suite des incidents

survenus dans la salle d'entreposage de chloration en 2011 et en 2012, un projet important visant à améliorer la ventilation était en cours à l'affinerie d'Ottawa afin de réduire les risques d'exposition pour l'opérateur et de minimiser les risques pour le milieu environnant.

**116.** Les pratiques en matière de radioprotection sont toutefois moins avancées. En 2012, un examen externe avait permis de relever plusieurs lacunes, notamment des cas de non-conformité à certaines exigences réglementaires. Certains de ces problèmes étaient de nature administrative, mais d'autres nécessitaient, entre autres, des directives et une formation en matière de radioprotection. Depuis, la Monnaie a pris des mesures pour combler les différentes lacunes décelées au cours de l'examen. On a établi une liste des appareils émettant des radiations, et des responsables de la radioprotection ont été nommés et formés aux deux emplacements. Un nouveau programme de radioprotection, qui comprend des séances de sensibilisation et de formation pour le personnel de première ligne et les superviseurs, est en attente d'approbation en vue de sa mise en œuvre en 2014.

**117.** À l'heure actuelle, la Monnaie met en œuvre un plan d'action visant à contrer un certain nombre de risques clés et à corriger des faiblesses et des cas de non-conformité qu'elle avait décelés au cours d'une évaluation préalable des risques en 2012.

**118.** Nous avons observé d'autres moyens et méthodes utilisés pour promouvoir la santé et la sécurité, notamment un processus visant à cerner et à atténuer les risques pour la santé et la sécurité avant l'adoption ou la modification de processus ou avant l'utilisation de nouvel équipement. La Monnaie effectue également des évaluations des risques professionnels à Ottawa, mais non à Winnipeg. La gestion des risques pour la santé et la sécurité liés à certains emplois précis et tâches connexes peut être renforcée en officialisant les exigences et en s'assurant qu'elles sont respectées de façon systématique dans toute l'organisation.

**119.** Lorsque surviennent des incidents qui menacent la santé et la sécurité (ou l'environnement), la Monnaie mène des enquêtes pour en déterminer les circonstances et les causes profondes. Les enquêteurs préparent des rapports qui proposent des mesures correctives ou préventives. La section de la santé et de la sécurité à Ottawa a établi un registre pour vérifier l'application de mesures correctives, mais le registre correspondant à Winnipeg n'est pas aussi détaillé. Nous avons en outre remarqué qu'il n'existait pas de registre de ce genre pour les incidents environnementaux.

**120.** Des inspections régulières et des audits périodiques sont nécessaires pour veiller à l'adoption de saines pratiques de gestion et de mise en conformité, et pour réduire le plus possible le risque d'incidents. Aux deux usines de la Société, on procède à des inspections courantes visant à assurer la santé et la sécurité au travail. Bien que des examens détaillés aient été commandés récemment aux fins de la radioprotection et de la préparation aux situations d'urgence et que différentes inspections soient menées régulièrement, la Monnaie ne réalise pas d'audits ni d'évaluations périodiques de ses programmes et pratiques en matière de santé et de sécurité. Qui plus est, aucun audit ni évaluation visant à mesurer le respect global par la Société des exigences en matière de santé et de sécurité du *Code canadien du travail* ou d'autres dispositions législatives applicables n'ont été effectués.

**121. Recommandations** — La Monnaie royale canadienne devrait :

- terminer rapidement la mise en œuvre de son programme de radioprotection;
- poursuivre la mise en œuvre de son plan opérationnel en matière de santé et de sécurité pour combler les lacunes qui demeurent au chapitre de la conformité;
- mener une évaluation exhaustive des risques et mettre en place des mesures de surveillance et d'atténuation des risques appropriées;
- établir un régime permanent de surveillance et de mise en conformité en matière de santé et de sécurité.

**Réponse de la Société** — *Recommandations acceptées. La santé et la sécurité des employés constituent une priorité aux yeux de la Monnaie royale canadienne, et la Société a investi des ressources importantes pour mettre les employés à l'abri des accidents de travail et des maladies professionnelles.*

*En juin 2014, le programme de radioprotection sera soumis à l'approbation du Comité de la santé et de la sécurité au travail, et la Société procédera à sa mise en œuvre pendant le reste de l'année. Cependant, des mesures d'ingénierie sont déjà en place, et les responsables de la radioprotection ont reçu une formation officielle et s'emploient à régler les problèmes administratifs relevés au cours de la mise au point du programme.*

*La Société prendra les mesures nécessaires pour combler les lacunes restantes au chapitre de la conformité, relevées grâce à son plan opérationnel en matière de santé et de sécurité, et pour s'assurer de la mise au point d'une évaluation exhaustive des risques en parallèle avec celle du programme*

*d'identification et d'évaluation des dangers, qui devrait débiter en 2014. Grâce à ce programme, la Société veillera à assurer une surveillance de la conformité aux deux usines tout en prenant des mesures préventives et en menant des initiatives d'amélioration continue.*

**122. Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas d'urgence** — Grâce aux mesures de préparation et d'intervention, une organisation peut intervenir de façon efficace dans les situations d'urgence susceptibles de présenter des menaces pour la santé et la sécurité des employés, les collectivités avoisinantes et l'environnement ou pour ses propres activités et actifs.

**123.** Nous avons remarqué que la Monnaie avait pris des mesures pour s'assurer d'être prête à intervenir en cas d'incendie ou d'urgence liée à des produits chimiques. En ce qui a trait aux incendies, des inspections de prévention sont menées régulièrement, des plans d'évacuation d'urgence sont en vigueur et des exercices connexes sont effectués. Pour faire face aux urgences à caractère chimique, les salles de production et d'affinage sont munies d'équipement pour parer aux déversements, de fontaines pour irrigation oculaire et de douches. La Société a constitué aux deux usines des équipes responsables de la surveillance des produits dangereux, qui doivent agir comme premiers intervenants. La Société a préparé une procédure exhaustive d'intervention en cas d'urgence lors d'incidents à caractère chimique, mais seulement pour l'usine d'Ottawa.

**124.** Bien que ces mesures répondent à de nombreuses exigences du *Code canadien du travail* et d'autres dispositions législatives, la Société n'a pas adopté de procédures pour d'autres types d'urgences, telles que la violence en milieu de travail ou les pannes de courant. La Monnaie nous a fait connaître les mesures prévues pour répondre à d'autres menaces possibles pour la santé et la sécurité, mais ces procédures devraient être précisées, documentées et communiquées à tout le personnel.

**125. Recommandation** — La Monnaie royale canadienne devrait établir et mettre en œuvre, en temps voulu, un cadre exhaustif de préparation et d'intervention en cas d'urgence.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. En 2014, la Monnaie royale canadienne affectera les ressources nécessaires pour établir les volets restants d'un programme de protection civile et travaillera à assurer la mise en œuvre intégrale du programme dans l'ensemble de la Société d'ici le deuxième trimestre de 2016.*

## Conclusion

**126.** À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée, les moyens et les méthodes de la Monnaie royale canadienne que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Société a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées efficacement.

**127.** Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les moyens et les méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

**128.** Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Toutefois, nous avons aussi relevé certains secteurs pour lesquels la Monnaie royale canadienne aurait intérêt à améliorer ses pratiques, tels que la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, l'établissement des coûts, la Ligne commerciale des pièces étrangères, de même que la santé, la sécurité et l'environnement. En outre, nous avons remarqué que l'approvisionnement et la passation des contrats non liés aux métaux, ainsi que la gestion et l'administration des frais de déplacement et de représentation, nécessitaient une attention particulière de la part de la direction.

## À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes relatives aux missions de certification établies par Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada — Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus normal d'audit, nous avons obtenu de la direction la confirmation que les constatations présentées dans ce rapport sont fondées sur des faits.

### Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'objectif est fixé par la LGFP.

Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur les moyens et méthodes de la Société retenus en vue de l'examen. L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 1 du présent rapport.

### Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début de l'examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné les critères utilisés pour l'examen spécial et elle en a reconnu la validité.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gouvernance de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination des administrateurs et fonctionnement du Conseil et de ses comités</li> <li>• Processus d'autoévaluation du Conseil et indépendance</li> <li>• Information et ressources mises à la disposition du Conseil</li> <li>• Surveillance par le Conseil des valeurs et de l'éthique de la Société et du respect de son mandat</li> <li>• Participation du Conseil à l'établissement du plan stratégique et à la gestion des risques d'entreprise et approbation</li> <li>• Communication avec le public et l'actionnaire</li> <li>• Valeurs et éthique de la Société (y compris pour les employés de la Monnaie)</li> </ul>	<p>Afin de maximiser l'efficacité de la Société et sa capacité à établir un équilibre entre ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société devrait s'être dotée d'un cadre de gouvernance efficace qui correspond aux pratiques exemplaires en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.</p>
<p>Orientation stratégique, ce qui comprend la planification, la gestion des risques, et la mesure du rendement et la communication des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de planification stratégique de la Société</li> <li>• Programme de gestion des risques d'entreprise</li> <li>• Plans de reprise des activités, de préparation aux situations d'urgence et de reprise après catastrophe pour l'ensemble de la Société</li> <li>• Recensement et gestion des systèmes de technologie de l'information (TI) essentiels à la mission de la Société</li> <li>• Risques pour la sécurité des TI et mesures de protection connexes</li> <li>• Méthodes de mesure et d'évaluation du rendement, de confirmation et de communication des résultats</li> </ul>	<p>La Société a une orientation stratégique bien définie ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Son orientation, ses buts et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités du gouvernement et des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p> <p>La Société possède un processus de gestion des risques d'entreprise qui demande la participation de tous les niveaux de l'organisation. Le processus a été conçu de manière à cerner, à évaluer et à atténuer les risques afin d'aider la Société à atteindre ses objectifs.</p> <p>La Société surveille et évalue la mise en œuvre de ses objectifs, de ses buts et de son mandat et communique de l'information à ce sujet.</p>
<p>Gestion des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de planification stratégique et de planification des effectifs</li> <li>• Stratégie de recrutement et de maintien en poste</li> <li>• Pratiques en matière de rémunération</li> <li>• Programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel</li> <li>• Méthodes de gestion du rendement</li> <li>• Stratégie relative aux relations de travail</li> <li>• Programmes de santé et de sécurité au travail</li> </ul>	<p>Les ressources humaines sont gérées d'une manière qui fournit à la Société les ressources humaines et l'environnement de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.</p>



Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Activités de fabrication et pratiques connexes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des opérations de fabrication</li> <li>• Processus d'approvisionnement et de passation des contrats</li> <li>• Stratégies de couverture contre les fluctuations du cours des métaux précieux</li> <li>• Moyens et méthodes d'établissement des coûts</li> <li>• Processus de rapprochement des stocks de métaux précieux</li> <li>• Processus de suivi et de protection des stocks de métaux précieux</li> <li>• Stratégie de vente de la Ligne commerciale des pièces étrangères, établissement des devis, et gestion et suivi des projets</li> </ul>	La Société dispose de moyens et de méthodes liés à ses activités de fabrication qui sont conçus, mis en œuvre et surveillés de manière à assurer la protection et le contrôle des actifs et une utilisation économique et efficiente des ressources, et ainsi contribuer au déroulement efficace des activités et à la réalisation du mandat de la Société.
Recherche-développement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination de tous les projets de recherche-développement, classement par ordre de priorité et suivi</li> <li>• Gestion individuelle des projets</li> </ul>	La Société recense et sélectionne des activités de recherche-développement qui favorisent ses objectifs dans le cadre de son mandat. Elle a défini des objectifs et des buts précis et mesurables pour ces activités. Elle a établi des processus, des méthodes et des outils pour coordonner et gérer les activités tout au long du déroulement des projets en vue de pouvoir surveiller les résultats obtenus, et elle les utilise.
Santé, sécurité et environnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de gestion de l'environnement</li> <li>• Méthodes de gestion sécuritaire des produits chimiques dangereux</li> <li>• Préparation aux situations d'urgence</li> <li>• Conformité aux lois et aux règlements</li> </ul>	La Société recense et évalue les risques environnementaux associés à ses activités et stratégies, notamment les risques pour la santé et la sécurité découlant de la manipulation et de l'utilisation de matières dangereuses. La Société atténue ces risques et surveille son rendement et le respect des lois et des règlements applicables, et fait rapport à cet égard.

### Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial portait sur les moyens et les méthodes en place entre janvier 2013 et décembre 2013. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial. Par ailleurs, pour évaluer les réponses de la direction et confirmer la mise en œuvre de changements, nous avons aussi examiné certaines questions qui sont ultérieures à la date de l'opinion exprimée dans notre dernier rapport d'examen, soit le 31 mars 2005.

### Audit interne

Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de la fonction d'audit interne, car ils visaient des périodes qui ne faisaient pas partie de l'étendue de l'examen spécial. Nous avons cependant examiné les travaux de la fonction d'audit interne de la Monnaie pour éclairer nos travaux.

### **Équipe d'audit**

Vérificateur général adjoint : Nancy Y. Cheng

Directeur principal : Dusan Duvnjak

Première directrice : Vicki Clement

Directrice : Donnalù Sabo

Catherine Johns

Adrienne Scott

Daniel Spagnolo

Alexandre Tremblay

Mathieu Tremblay

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708  
ou 1-888-761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p><b>Orientation stratégique</b></p> <p><b>38.</b> La Monnaie royale canadienne devrait prendre des mesures pour mettre en œuvre efficacement sa Politique de gestion des risques d'entreprise. Elle devrait notamment poser les jalons de la réalisation périodique d'évaluations des risques qui consisteraient à cerner les risques, à préparer des profils de risques et à mettre en œuvre les mesures appropriées à l'égard de ces risques, ainsi qu'à rendre compte de l'efficacité de ces mesures. La mise en œuvre de cette initiative devrait se faire à l'échelle de l'organisation, ainsi qu'au sein des lignes commerciales et des divisions. En outre, l'organisation devrait désigner des responsables de la gestion des principaux risques, préciser les rôles et responsabilités et s'assurer qu'ils sont bien exercés. (32-37)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée.</p> <p>La direction de la Monnaie royale canadienne appuie résolument une gestion des risques efficace dans l'ensemble de la Société. Bien que les risques fassent régulièrement l'objet de discussions et d'examen dans le cadre de ses pratiques de gestion, la Société prendra des mesures supplémentaires pour clairement définir la documentation requise pour démontrer la mise en œuvre de sa Politique de gestion des risques d'entreprise.</p> <p>Au début de 2014, un profil du risque organisationnel a été créé pour évaluer les risques par rapport aux objectifs de la Société. En outre, des responsables ont été désignés pour les principaux risques, et les rôles et responsabilités seront mieux définis et appliqués.</p> <p>Pendant le reste de 2014, la Société renforcera ses pratiques actuelles en normalisant davantage ses processus d'évaluation des risques et la documentation à cet égard. Elle révisera également le format des rapports présentés au Comité exécutif et au Comité de vérification afin de poser les jalons de l'évaluation des activités de contrôle et d'assurer l'efficacité des réponses aux risques, veillant ainsi à ce que les risques soient bien gérés.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion des ressources humaines</b></p> <p><b>50.</b> La Monnaie royale canadienne devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de main-d'œuvre détaillé qui recense les lacunes actuelles et futures dans ses effectifs et qui définit des stratégies de recrutement, de formation et de maintien en poste visant à combler ces lacunes. (46-49)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici le deuxième trimestre de 2015, la Division des ressources humaines de la Monnaie royale canadienne renforcera le processus de planification des ressources humaines pour mieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déceler les lacunes actuelles et futures dans ses effectifs;</li> <li>• intégrer les prévisions quant à la croissance de la Société;</li> <li>• estimer les changements correspondants dans les besoins en talents;</li> <li>• estimer la disponibilité, au sein de la Société et à l'extérieur de celle-ci, des talents requis pour respecter les prévisions;</li> <li>• élaborer une stratégie de recrutement, de maintien en poste, de redéploiement, de leadership, de perfectionnement des employés et de planification de la relève.</li> </ul>
<p><b>Activités de fabrication et pratiques connexes</b></p> <p><b>61.</b> La Monnaie royale canadienne devrait élaborer des directives et des lignes directrices appuyant sa politique afin d'encadrer toutes les méthodes d'approvisionnement et de passation de contrats, et prévoir des processus de contrôle efficaces. La Monnaie devrait s'assurer que toutes les opérations sont effectuées conformément à ces instruments et qu'elles sont régies par des accords avec les fournisseurs. La Société devrait également s'assurer que les activités d'approvisionnement respectent entièrement les règlements commerciaux pertinents. (58-60)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En 2014, la Monnaie royale canadienne examinera, mettra à jour et publiera des directives sur l'approvisionnement et mettra en œuvre un processus de suivi du rendement pour soutenir les activités d'approvisionnement dans tous les secteurs d'activité et veiller à la conformité aux règlements commerciaux pertinents.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>69.</b> La Monnaie royale canadienne devrait revoir ses méthodes d'établissement des coûts et élaborer des lignes directrices supplémentaires afin d'imputer les écarts enregistrés par les usines à des lignes commerciales et produits précis, et d'assurer une répartition cohérente des coûts fixes de l'entreprise et des usines entre les lignes commerciales. Cela permettrait d'accroître l'exactitude des données sur les coûts utilisées dans la prise de décisions. (64-68)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En 2014, la Monnaie royale canadienne examinera ses méthodologies de répartition des coûts et élaborera des méthodes et des lignes directrices pour répartir les écarts des usines et les coûts fixes des usines et de l'entreprise entre les lignes commerciales de façon plus cohérente et exacte.</p>
<p><b>80.</b> La Monnaie royale canadienne devrait définir de façon détaillée sa stratégie de vente et s'assurer que les stratégies par pays correspondent bien à la stratégie de vente. La Société devrait également s'assurer que tous les renseignements obtenus lors de réunions avec des parties prenantes externes sont documentés et utilisés pour peaufiner les stratégies par pays, s'il y a lieu. (76-79)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Monnaie royale canadienne a entrepris le regroupement de toute la documentation sur la stratégie de vente de la Ligne commerciale des pièces étrangères dans un seul cadre global. Celui-ci comprendra les objectifs de vente, des analyses des marchés cibles et de la concurrence, les ventes dans les pays pertinents et des stratégies de marketing pour les produits et les services de consultation.</p> <p>Depuis le début de 2014, le personnel commercial doit préparer des rapports sur les voyages d'affaires qui présentent les détails du voyage et décrivent la mesure dans laquelle les objectifs de ce dernier ont été atteints. L'enregistrement et la conservation de la totalité des données sur les clients et des renseignements essentiels obtenus lors de voyages ou d'autres activités seront renforcés grâce à un système de gestion des relations avec la clientèle qui sera lancé en 2014.</p>
<p><b>83.</b> La Monnaie royale canadienne devrait revoir ses méthodes d'établissement des coûts pour la préparation des devis et améliorer son modèle d'établissement des coûts afin de le rendre plus efficace pour les scénarios présentés dans les soumissions. (81-82)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En 2014, le processus d'établissement des devis de la Ligne commerciale des pièces étrangères de la Monnaie royale canadienne a été complètement défini, les procédures ont été améliorées et le problème lié à la sous-évaluation des marges sur coût variable a été réglé. Pendant le reste de l'année 2014, la Société examinera et améliorera ses méthodes et systèmes d'établissement des coûts et adoptera un modèle plus efficace.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>87.</b> La Monnaie royale canadienne devrait définir des critères pour les analyses des leçons apprises relativement à des projets sélectionnés afin qu’elles englobent les améliorations susceptibles d’être apportées aux ventes, à l’établissement des devis et aux activités de gestion de projets, ainsi qu’aux activités de fabrication et de production. <b>(84-86)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Les responsables de la Ligne commerciale des pièces étrangères de la Monnaie royale canadienne étudieront les possibilités d’améliorer les bilans sur les gains et les pertes (leçons apprises) en réalisant des analyses rétrospectives plus exhaustives. Cette étude se fera en 2014 et tout changement requis sera mis en œuvre dès que possible.</p>
<p><b>96.</b> La Monnaie royale canadienne devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• revoir sa politique sur les déplacements, sa politique sur les frais de représentation et toute directive connexe pour s’assurer qu’elles sont à jour et qu’elles précisent clairement toutes les exigences;</li> <li>• voir à ce que tous les employés qui gèrent ou administrent les déplacements et les activités de représentation, ou y participent, soient bien au courant des exigences de la Société à ce chapitre;</li> <li>• s’assurer qu’une documentation suffisante et appropriée est jointe à toutes les demandes de déplacement et à toutes les demandes de remboursement de frais et qu’elle est consignée en dossier afin d’appuyer l’évaluation des frais et de leur caractère raisonnable, et s’assurer que cette documentation est revue et fait l’objet d’un examen critique en regard des politiques de l’organisation avant le remboursement des frais;</li> <li>• adopter des pratiques qui favorisent une divulgation proactive exacte, intégrale et publiée en temps opportun. <b>(88-95)</b></li> </ul>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandations acceptées. À l’heure actuelle, la Monnaie royale canadienne revoit sa politique sur les déplacements, sa politique de représentation et les directives connexes à la lumière des pratiques exemplaires et de ses objectifs commerciaux. Elle apportera les modifications nécessaires. En 2014, la Société offrira une formation et des séances de sensibilisation au niveau approprié pour assurer la mise en œuvre de toutes les modifications. De plus, elle adoptera des procédures pour améliorer la documentation et favoriser la divulgation proactive en temps opportun de tous les renseignements voulus.</p>

Recommandation	Réponse
<b>Santé, sécurité et environnement</b>	
<p><b>113.</b> La Monnaie royale canadienne devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établir un objectif clair, assorti d'une échéance, pour le parachèvement de son recueil d'exigences législatives et réglementaires des provinces et des municipalités;</li> <li>• s'engager à respecter une date cible et consacrer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de son système de gestion de l'environnement.</li> </ul> <p>(108-112)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandations acceptées.</p> <p>Au début de 2014, la Division de l'environnement de la Monnaie royale canadienne a été rattachée à la Division de la santé et sécurité au travail. Ce changement devrait favoriser, dans l'ensemble de la Société, une meilleure reddition de comptes de la part des dirigeants et de meilleures pratiques dans le domaine de l'environnement. En outre, ce changement permettra d'adopter une approche plus harmonisée pour terminer d'ici à la fin de 2014 le plan de mise en œuvre du Système de gestion environnementale (SGE) de la Société.</p> <p>La Société colligera d'ici à la fin de 2014 un recueil complet des lois et des règlements des provinces et des municipalités et élaborera un plan d'action visant la mise en œuvre de mesures considérées comme étant des pratiques exemplaires et pertinentes pour ses activités.</p>
<p><b>121.</b> La Monnaie royale canadienne devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terminer rapidement la mise en œuvre de son programme de radioprotection;</li> <li>• poursuivre la mise en œuvre de son plan opérationnel en matière de santé et de sécurité pour combler les lacunes qui demeurent au chapitre de la conformité;</li> <li>• mener une évaluation exhaustive des risques et mettre en place des mesures de surveillance et d'atténuation des risques appropriées;</li> <li>• établir un régime permanent de surveillance et de mise en conformité en matière de santé et de sécurité.</li> </ul> <p>(114-120)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandations acceptées.</p> <p>La santé et la sécurité des employés constituent une priorité aux yeux de la Monnaie royale canadienne, et la Société a investi des ressources importantes pour mettre les employés à l'abri des accidents de travail et des maladies professionnelles.</p> <p>En juin 2014, le programme de radioprotection sera soumis à l'approbation du Comité de la santé et de la sécurité au travail, et la Société procédera à sa mise en œuvre pendant le reste de l'année. Cependant, des mesures d'ingénierie sont déjà en place, et les responsables de la radioprotection ont reçu une formation officielle et s'emploient à régler les problèmes administratifs relevés au cours de la mise au point du programme.</p> <p>La Société prendra les mesures nécessaires pour combler les lacunes restantes au chapitre de la conformité, relevées grâce à son plan opérationnel en matière de santé et de sécurité, et pour s'assurer de la mise au point d'une évaluation exhaustive des risques en parallèle avec celle du programme d'identification et d'évaluation des dangers, qui devrait débuter en 2014. Grâce à ce programme, la Société veillera à assurer une surveillance de la conformité aux deux usines tout en prenant des mesures préventives et en menant des initiatives d'amélioration continue.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>125.</b> La Monnaie royale canadienne devrait établir et mettre en œuvre, en temps voulu, un cadre exhaustif de préparation et d'intervention en cas d'urgence. (122-124)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En 2014, la Monnaie royale canadienne affectera les ressources nécessaires pour établir les volets restants d'un programme de protection civile et travaillera à assurer la mise en œuvre intégrale du programme dans l'ensemble de la Société d'ici le deuxième trimestre de 2016.</p>