



# LA MONNAIE DE DEMAIN

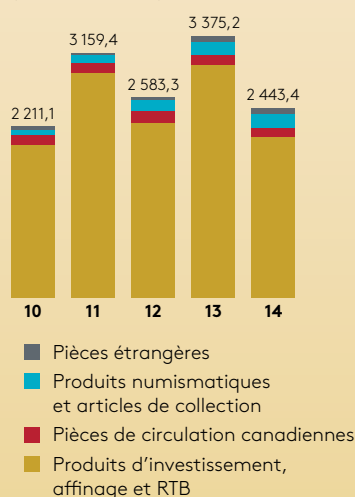
RAPPORT ANNUEL 2014

# FINANCES ET EXPLOITATION

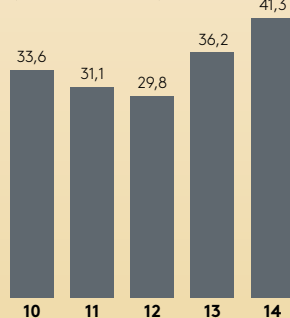
## POINTS SAILLANTS

	2014	2013	variation en %
<b>Principales données financières (en millions de \$)</b>			
Produit des activités ordinaires	<b>2 443,4</b>	3 375,2	(27,6)
Marge brute	<b>198,1</b>	180,0	10,1
Résultat avant impôts	<b>56,1</b>	48,0	16,9
Résultat après impôts	<b>41,3</b>	36,2	14,1
Total de l'actif	<b>491,1</b>	458,4	7,1
Capitaux propres	<b>333,8</b>	303,2	10,1
Dépenses en immobilisations	<b>25,4</b>	48,3	(47,4)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<b>87,9</b>	45,3	94,0
Rendement des capitaux propres avant impôts	<b>16,8 %</b>	15,8 %	6,3
Ratio d'endettement à long terme	<b>10,3 %</b>	13,8 %	(25,4)
<b>Principales données d'exploitation</b>			
Pièces de circulation canadiennes produites (en millions d'unités)	<b>361,2</b>	435,4	(17,0)
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	<b>709,2</b>	1 140,4	(37,8)
Produits d'investissement en argent (en millions d'onces)	<b>29,2</b>	28,2	3,5
Production totale (en millions d'unités)	<b>1 936,1</b>	2 059,7	(6,0)
Nombre d'employés (au 31 décembre)	<b>1 262</b>	1 255	0,6

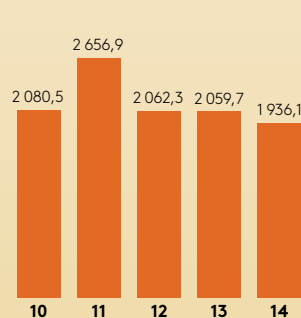
**Produit (par secteur)**  
(en millions de \$)



**Résultat après impôts**  
(en millions de \$)



**Production totale**  
(en millions d'unités)



## TABLE DES MATIÈRES

1	Survol	42	Rapport du Comité de vérification
16	Message de la présidente de la Monnaie	43	Rapport de l'auditeur indépendant
17	Message de la présidente du Conseil d'administration	44	États financiers
18	Gouvernance	48	Notes annexes aux états financiers consolidés
22	Nos activités et notre rendement	80	Statistiques
24	Rapport de gestion	84	Dirigeants
41	Rapport de la direction		

# SURVOL

## LES BIENFAITS DE LA DIVERSIFICATION



Des percées dans les produits d'investissement



Nouveaux marchés, nouveaux services

## L'INNOVATION, MOTEUR DE L'EXCELLENCE



La voie de la découverte

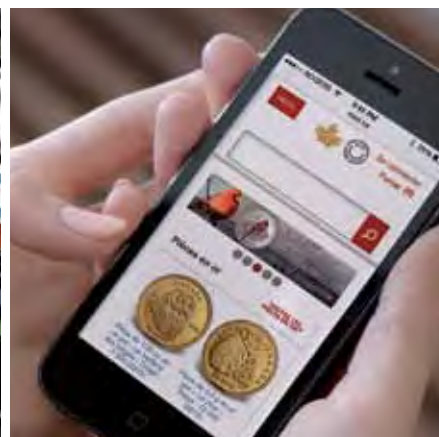


L'innovation à l'essai

## OPTIMISER LA CHAÎNE DES OPÉRATIONS



Dextérité à l'atelier



Nombreux accès, même expérience



Une plateforme de croissance



Marquée au laser, la pièce canadienne de 1 \$ est l'une des plus sûres au monde.



# LA MONNAIE DE DEMAIN

---

Pour atteindre le sommet dans tout domaine, il faut y consacrer des années d'efforts. Pour y rester, il faut être en mesure de prévoir les changements et faire preuve de dynamisme, d'ingéniosité et de perspicacité.

La Monnaie royale canadienne s'est maintenue à l'avant-garde en 2014. Encore une fois, elle a été très rentable, elle a affermi sa position parmi les meneurs du monnayage mondial et elle s'est montrée entièrement à la hauteur du mandat qui lui est confié : gérer tout le réseau des pièces de circulation du Canada.

À force de diversification, d'innovation et d'optimisation constante, elle s'est donné des atouts stratégiques afin de prospérer dans un contexte de concurrence marqué par l'instabilité du marché des métaux précieux et les transformations radicales de l'ère numérique, afin de s'ajuster et de répondre en souplesse aux exigences actuelles des clients tout en prévoyant les besoins et les débouchés commerciaux qui caractériseront les années à venir... bref, afin d'être

**la Monnaie de demain.**

---

Pièce de 1 \$ en argent fin 2015 – Série Pièces de grande taille – Un dollar

Dans le cadre de cette série de six pièces de cinq onces en argent fin reproduisant les pièces de circulation canadiennes, la pièce de un dollar est ornée d'un motif représentant le plongeur huard, œuvre de l'artiste animalier canadien Robert-Ralph Carmichael. Cette élégante pièce est rehaussée d'un placage d'or sélectif à l'avant et au revers.



Certains produits ont exercé un attrait particulier dans des marchés précis, comme l'ensemble divisionnaire Feuille d'érable en Allemagne et les séries animalières de une once en or et en argent aux États-Unis.



**1 et 2** Fidèle à l'engagement d'excellence dans le service à la clientèle, l'équipe du centre d'appels a su stimuler les ventes de produits numismatiques.

**3** Grâce à de solides relations avec les institutions et les épargnants, la Monnaie demeure un leader en entreposage de métaux précieux répartis. Sa nouvelle offre annoncée à Lima, au Pérou, permet aux investisseurs d'entreposer de l'or, de l'argent et du platine en différents endroits dans le monde auprès d'un établissement de confiance du gouvernement du Canada.

**4** Les pièces d'investissement en argent Pygargue à tête blanche et Faucon pèlerin figurent parmi les émissions populaires de l'année. La série Oiseaux de proie prend fin en 2015 avec la Buse à queue rousse et le Grand-duc d'Amérique.



## LES BIENFAITS DE LA DIVERSIFICATION

La diversification est demeurée une stratégie vitale pour la Monnaie royale canadienne en 2014, où le rendement de chacune de ses lignes commerciales a contribué à un autre exercice consécutif de forte rentabilité.

Le secteur des Produits numismatiques et articles de collection a réalisé un chiffre d'affaires record de 177 millions de dollars; il a su combler les besoins d'une clientèle qui évolue et grandit sans cesse grâce à un service attentionné et à un programme d'acquisition de nouveaux clients.

Des 262 produits lancés, un nombre record de 79 se sont épuisés, dont huit des neuf pièces de la série annuelle « 20 \$ pour 20 \$ », une deuxième offre d'émissions sur le thème de Superman<sup>MC</sup> et la pièce en argent fin du

75<sup>e</sup> anniversaire du Royal Winnipeg Ballet. La popularité et l'écoulement rapide de ce genre d'articles font grimper la demande et soutiennent le marché secondaire pour les pièces et autres articles de collection de la Monnaie.

### Des percées dans les produits d'investissement

La Monnaie a vendu un nombre record de 29,2 millions d'onces de sa Feuille d'érable en argent et s'est maintenue parmi les chefs de file du marché de l'or aussi. Elle a gagné du terrain en Amérique du Nord et en Europe et a su profiter de stratégies précises en Asie, où sa présence s'est intensifiée.

Dans un marché instable où les cours des métaux précieux fléchissaient, elle s'est différenciée en offrant des articles sur mesure et des produits novateurs, comme son OrAuGRAMME25<sup>MC</sup> qui regroupe 25 pièces Feuille d'érable en or présentées dans un emballage coque divisible. Les acheteurs

# LA MONNAIE LA PLUS DIVERSIFIÉE DU MONDE

## QUATRE LIGNES COMMERCIALES

PIÈCES DE CIRCULATION CANADIENNES

**123,9 millions**

PRODUITS NUMISMATIQUES ET ARTICLES DE COLLECTION

**177,3 millions**

PRODUIT PAR LIGNE COMMERCIALE

PRODUITS D'INVESTISSEMENT, AFFINAGE ET RTB

**2,1 milliards**

PIÈCES ÉTRANGÈRES

**72,8 millions**

### PIÈCES DE CIRCULATION CANADIENNES

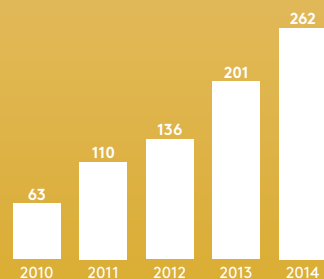
Produit les pièces ayant cours légal au Canada, en gère la distribution et conseille le gouvernement du Canada en la matière



### PRODUITS NUMISMATIQUES ET ARTICLES DE COLLECTION

Conçoit, dessine et produit des pièces et des articles connexes, des médailles, des médaillons et des jetons en conjuguant l'art minutieux et la haute technologie du monnayage

NOMBRE DE PRODUITS NUMISMATIQUES FABRIQUÉS PAR ANNÉE



### PIÈCES ÉTRANGÈRES

Produit des pièces de circulation et de collection, des flans prêts à frapper, des médailles, des médaillons et des jetons pour des clients du monde entier, et offre des services de formation et d'expert-conseil



### PRODUITS D'INVESTISSEMENT, AFFINAGE ET RTB

Produit et commercialise des pièces, des lingots et des plaquettes en or, en argent, en platine et en palladium d'une grande pureté, des Reçus de transactions boursières (RTB) pour le marché de l'investissement, et des granules d'or et d'argent destinées à la joaillerie et à des applications industrielles

2014 OrAuGRAMME25<sup>MC</sup>

Lingots de 10 oz en argent

2012 RTB – Argent

2011 RTB – Or





Sgt Ronald Duchesne, Rideau Hall<sup>®</sup> Bureau du secrétaire du gouverneur général (2014)

**1** À l'occasion de la cérémonie d'investiture de l'Ordre du Canada tenue à Rideau Hall en novembre 2014, la Monnaie a reproduit en argent l'insigne qui est décerné à de grands Canadiens depuis sa création en 1967. En 2015, elle se concentrera sur la production des médailles destinées aux athlètes des Jeux panaméricains et para panaméricains de 2015 à Toronto.

**2 et 3** Avant l'assemblage final, l'insigne est poli à la main et le nom du récipiendaire y est gravé avec précision.

**4** La Monnaie a souligné de diverses façons les sacrifices qu'ont impliqués les deux guerres mondiales, dont un microsite accompagnant une série de pièces sur la vie durant la Grande Guerre et cette saisissante pièce de circulation de 2 \$ – *Attends-moi, Papa* – tirée d'une photographie de 1940 montrant des soldats en marche dans 8th Street à New Westminster (Colombie-Britannique).

**1**



**2**



**3**

Ils ont trouvé si commode que le lot initial s'est écoulé entièrement. Des lignes radiales gravées au laser sur la Feuille d'érable en argent ont confirmé son titre de pièce d'investissement en argent la plus sûre au monde. Le nouveau lingot de 10 onces en argent et la première de trois pièces en or pur à 99,999 % ornées de motifs inspirés de la faune canadienne ont complété le palmarès des succès de vente de l'année.

La Monnaie continuera d'offrir des produits d'investissement créés sur mesure rehaussés de motifs emblématiques très attrayants. Elle fera aussi la promotion de ses Reçus de transactions boursières (RTB).

#### Nouveaux marchés, nouveaux services

La ligne commerciale internationale s'est concentrée sur des marchés correspondant à la proposition de valeur qui fait la distinction de la Monnaie royale canadienne. C'est ainsi qu'elle a trouvé en Amérique du Sud et en Asie des clients sensibles à son offre de sécurité, d'innovation technologique et de viabilité écologique. À l'échelle internationale, la Monnaie offre toujours des services intégrés de nature commerciale et technique pour aider les clients étrangers à réussir leurs programmes de pièces. Ses conseils serviront par exemple à la Casa da Moeda do Brasil, qui s'apprête à lancer d'importants programmes de pièces numismatiques.

En 2015, elle travaillera à mettre au point une méthode globale de vente qui misera stratégiquement sur les atouts de chaque ligne commerciale afin de saisir les occasions qui se présentent dans des marchés jugés prioritaires.



**4**



1

1 Le lecteur ANN de la Monnaie mise sur la sécurité de la réseautique pour faciliter l'authentification des pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent.

2 et 3 À Winnipeg, des pièces de circulation sont colorées en grande quantité et à une meilleure résolution grâce à la tampographie ultra-rapide. Les pièces sont ensuite soumises à un strict contrôle de la qualité.

4 La Nouvelle-Zélande a été le premier client étranger à profiter du procédé révolutionnaire de tampographie ultra-rapide en couleurs offert par la Monnaie, qui lui a livré en 2014 les premiers exemplaires de sa pièce de circulation commémorative de 50 cents, avant le lancement officiel prévu en 2015.



2



3



4

## L'INNOVATION, MOTEUR DE L'EXCELLENCE

L'innovation consiste à se préparer dès aujourd'hui à saisir les occasions et à surmonter les obstacles qui pointent à l'horizon.

Le procédé de placage par diffusion de bronze sans cyanure que la Monnaie royale canadienne a mis en marché en 2014 procure aux établissements de monnayage et aux banques centrales du monde entier une méthode de dorage des pièces plus sûre et plus écologique que les anciens procédés au cyanure et au chlore.

Le dispositif de sécurité ANN (activation numérique non destructive) des pièces d'investissement et le lecteur d'empreinte numérique dévoilés à la World Money Fair de Berlin permettront aux marchands de métaux précieux – lorsque l'essai pilote sera terminé et la solution pleinement commercialisée – d'authentifier en temps réel les pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent en les comparant aux images encodées stockées dans notre base de données sécurisée.

Le procédé ultra-rapide de tampographie en couleurs que la Monnaie a présenté à la Conférence des directeurs de Monnaies tenue en mai au Mexique permet de produire en masse des pièces multicolores à haute résolution et promet d'amener la fabrication des pièces de circulation à



L'innovation en matière d'emballage, tel ce coffret musical livré avec la pièce anniversaire du Royal Winnipeg Ballet, multiplie l'attrait des articles-cadeaux auprès des collectionneurs.



La fabrication rentable de pièces de circulation colorées durables ne connaît plus de barrières depuis que la Monnaie a inauguré la tampographie en couleurs.

**1** Imagerie virtuelle, marquage au laser, empreinte ANN, etc. Les pièces canadiennes de 1 \$ et de 2 \$ ont conservé le titre de pièces les plus sûres au monde en 2014.

**2 et 3** La production en cellules a non seulement accéléré la production des pièces de circulation canadiennes, elle contribue aussi au mieux-être des employés en réduisant le bruit des machines d'au moins 20 décibels.



**1**

des sommets jusqu'ici inatteignables. Cette conférence offre à la Monnaie une des meilleures occasions de faire valoir sa capacité d'innovation sur la scène internationale.

### La voie de la découverte

La Monnaie veut continuer de mettre en marché des innovations de ce genre et a donc triplé les effectifs de son équipe de chercheurs et investi 9,6 millions de dollars dans la R-D, soit 12 % de plus que l'année précédente. Afin de baliser ses travaux, elle a élaboré un plan d'innovation pluriannuel et applique une méthode de contrôle en cinq étapes, par laquelle elle évalue la faisabilité et les perspectives de commercialisation de nouvelles technologies.

### L'innovation à l'essai

Au Centre d'excellence Hieu C. Truong, une nouvelle chaîne de placage automatisée écourt le cycle de mise au point des nouveaux procédés de placage et des caractéristiques des matériaux sans briser le rythme de la production. Une chaîne pilote est aussi à disposition pour effectuer des mises à niveau, c'est-à-dire concrètement, cerner des améliorations à mettre en œuvre dans les usines de nos clients. Par souci de rentabilité, la R-D à venir s'intéressera entre autres à l'automatisation : on cherchera des occasions de mécaniser des procédés à des fins de qualité, d'efficacité et de mieux-être des employés.



**2**



**3**

# GÉRER LE SYSTÈME DE MONNAYAGE DU CANADA

Outre son mandat de production, la Monnaie royale canadienne administre tout le réseau d'approvisionnement, de mise en circulation et de redistribution des pièces en fonction des besoins du pays.

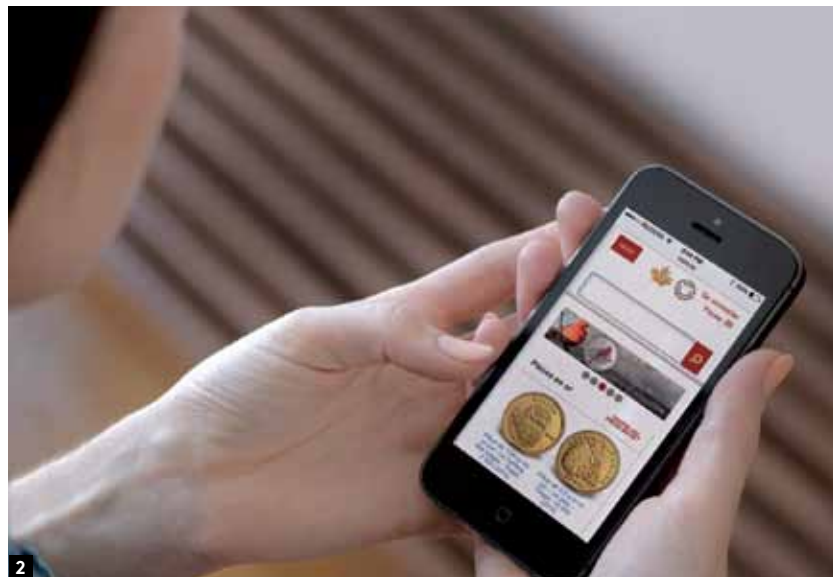


## APPROVISIONNER      DISTRIBUER      GÉRER

PRÉDICTION	FABRICATION	DISTRIBUTION	REMISE EN CIRCULATION	CONTRÔLE	AMÉLIORATION
<p>En réunissant des données provenant de différents paliers, la Monnaie établit une fois l'an des prévisions nationales à long terme fondées sur l'historique des transactions et des facteurs macroéconomiques; des prévisions régionales pour l'année en cours fondées sur des analyses mensuelles projetées sur six à douze mois et de l'activité du marché en temps réel; un aperçu mensuel fondé sur des examens hebdomadaires de l'horizon du prochain mois et des besoins immédiats de pièces.</p>	<p>Le commerce intérieur du Canada exige entre 4,5 et 5 milliards de pièces par année. La Monnaie en assure l'approvisionnement en remettant en circulation les pièces existantes et les dépôts de pièces recyclées, et en fabriquant de nouvelles pièces pour combler la demande.</p>	<p>De solides relations avec les institutions financières garantissent une distribution efficace des pièces canadiennes en fonction des besoins du commerce intérieur.</p>	<p>Orchestrée avec le concours de grandes entreprises de recyclage, la remise en circulation des pièces existantes réduit au minimum les variations de la production. Un programme complémentaire, la récupération des alliages, préserve l'intégrité du système en supprimant les pièces endommagées et les produits étrangers que refuseraient les machines distributrices et permet de financer d'autres activités de la Monnaie.</p>	<p>La Monnaie utilise une méthode de gestion interactive de type PDCA (planifier, développer, contrôler, ajuster) pour superviser le système complexe du monnayage canadien, dont des pratiques exemplaires de prévision, d'optimisation du réseau de transport et d'échantillonnage.</p>	<p>Le succès de la formule repose sur une étroite collaboration avec les institutions financières et d'autres intervenants clés de l'industrie.</p>



1



2

1 Les opérateurs de presse frappent des pièces individuellement en salle blanche.

2 L'équipe du cybercommerce a contribué largement au chiffre d'affaires global en 2014, notamment grâce à l'optimisation du site monnaie.ca qui facilite l'accès aux usagers d'appareils mobiles.

3 La Monnaie a récupéré plus de cinq milliards d'exemplaires de la pièce de un cent dans les deux années écoulées depuis son retrait de la circulation.

4 En 2014, la qualité éprouve numismatique est atteinte pour la première fois sur les flans de pièces de circulation à Winnipeg. L'arrivée d'une nouvelle presse en 2015 augmentera la production de qualité à l'usine de Winnipeg, et la logistique des transferts avec Ottawa sera réduite au minimum dès qu'y seront exercées toutes les fonctions de fabrication et de distribution.



3



4

## OPTIMISER LA CHAÎNE DES OPÉRATIONS

Faire marcher une entreprise diversifiée comme la Monnaie exige énormément d'efficacité, de souplesse et de capacité. Les efforts d'optimisation déployés en 2014 ont contribué directement au résultat final : nous avons fabriqué plus de produits numismatiques et de pièces d'investissement en argent que jamais auparavant et nous avons réalisé des bénéfices records.

La production en cellules adoptée à Winnipeg, avec tapis roulant d'un module à l'autre, transforme la production en un seul flux continu qui élimine les temps d'attente et les coûts logistiques de la manutention par chariot élévateur associée aux schémas traditionnels. Elle facilite des ajustements en temps réel en cas de défauts, tout en étant plus ergonomique et moins bruyante pour les employés.

### Dextérité à l'atelier

Afin d'accroître la souplesse de la production à Ottawa, La Monnaie a dispensé une formation polyvalente à 94 opérateurs, qui peuvent ainsi passer du secteur numismatique à celui des pièces d'investissement selon la demande. Elle a aussi établi une équipe de dépannage multi-sections qui

saisit la moindre occasion d'améliorer le rendement à toutes les étapes de la fabrication pour parfaire l'efficacité, améliorer la productivité et réduire le nombre de rejets.

### Nombreux accès, même expérience

Soucieux de parfaire l'offre présentée au client, nous avons continué d'élaborer un système de vente qui exploite toutes les filières possibles et qui permettra au client de passer sans heurt d'un mode de communication à l'autre dans ses rapports avec nous. Ainsi, nous avons achevé d'optimiser l'accès par téléphone intelligent à notre site web, monnaie.ca, qui demeure un puissant outil de vente, contribuant à hauteur de 58 millions de dollars au chiffre d'affaires réalisé dans le secteur Produits numismatiques.

### Une plateforme de croissance

Nous avons mis en service une version évoluée de notre système PRE (planification des ressources de l'entreprise). Grâce à ses 3 000 nouvelles caractéristiques, nous avons la vitesse, l'agilité et l'extensibilité voulues pour optimiser chaque rouage de l'entreprise et une plateforme à la hauteur des activités que soulèvent déjà les célébrations du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, en 2017.



La Monnaie a acheté trois autres presses Sack & Kiesselbach en prévision de la croissance à venir et de la campagne de pièces du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, célébré en 2017. L'une d'elles est alimentée automatiquement, ce qui augmentera l'efficacité et la qualité de la production numismatique en diminuant le risque de lésions attribuables au travail répétitif.

# LES PILIERS DE LA DURABILITÉ

**Société d'envergure mondiale, la Monnaie assume sa responsabilité sociale suivant un schéma qui s'appuie sur cinq piliers et couvre tout le champ de ses engagements et de ses obligations.**

## PRÉSERVATION DU MILIEU



Afin de réduire au minimum et de gérer les incidences environnementales de son exploitation, la Monnaie royale canadienne a :

- poursuivi son programme national de recyclage des pièces, réduisant d'autant le volume de nouvelles frappes pour répondre aux besoins du commerce intérieur;
- traité ses eaux usées dans cinq systèmes (deux à Ottawa, trois à Winnipeg) qui utilisent des procédés physiques et chimiques pour retirer les acides et neutraliser les métaux lourds, et qui vérifient les niveaux de contaminants pour les garder en deçà des seuils réglementaires;
- évalué l'incidence environnementale du traitement de plus fortes concentrations de métaux délétères dans les matières premières de l'affinerie d'Ottawa;
- instauré un système de gestion environnementale appuyé par des outils de mesure, de contrôle et d'évaluation d'incidences, qui sera supervisé par le Comité de gestion environnementale;
- optimisé l'utilisation des ressources matérielles de la technologie de l'information (TI) en privilégiant la représentation virtuelle et en réduisant d'autant la consommation d'énergie et l'empreinte physique;
- veillé à éliminer l'équipement de TI désuet de façon sûre, et écologique



## EMPLOYÉS



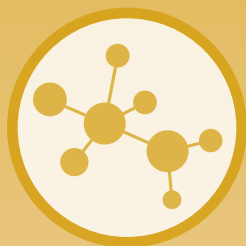
Afin de protéger la santé de ses employés et d'assurer la sécurité des lieux de travail, la Monnaie a :

- offert des cours de santé et de sécurité touchant des sujets comme le travail en isolement, l'ergonomie, l'évaluation des risques des espaces clos et le respect en milieu de travail;
- installé une collaboration entre services afin de concevoir des postes de travail plus ergonomiques et limiter les lésions attribuables au travail répétitif;
- étendu aux installations de Winnipeg le registre de santé et de sécurité par lequel se fait le suivi des incidents jusqu'à leur résolution;
- élaboré le cahier des charges d'un module de santé au travail qu'on intégrera dans le système de gestion des ressources humaines pour mieux suivre l'état de santé des employés et améliorer la prévention et la sécurité;
- revu les mesures d'urgence en cas d'alerte chimique à Ottawa et prévu des cours, des vérifications et des inspections pour 2015;
- renforcé son programme de surveillance médicale, avec un hygiéniste à Ottawa et un autre à Winnipeg, pour prévenir la surexposition aux substances chimiques et au bruit;
- invité les employés et leurs proches à participer à un marathon de course, de marche ou de vélo visant à couvrir collectivement la distance d'Ottawa à Winnipeg (franchie dès la première semaine, et la circonférence du globe à la fin du marathon).





## CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

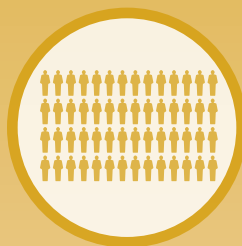


La Monnaie a continué d'appliquer son programme d'approvisionnement responsable en métaux certifiés par la London Bullion Market Association (LBMA) afin de repérer la provenance de toutes les matières aurifères affinées chez elle et d'analyser et d'atténuer les risques connexes, notamment en :

- renseignant la direction et le Conseil d'administration sur les initiatives du programme et les résultats des inspections de conformité à la directive *Responsible Gold Guidance* de la LBMA ;
- mettant à jour les politiques et les directives, les consignes et les outils connexes pour l'approvisionnement responsable en métaux;
- intervenant directement auprès des clients de ses affineries.



## COLLECTIVITÉ



Au chapitre de l'engagement communautaire au pays et à l'étranger, la Monnaie a :

- recueilli plus de 34 000 \$ pour la Fondation Rêves d'enfants avec son défi annuel « Les rescapés de l'île perdue », tenu à Ottawa et à Winnipeg, auquel 200 employés se sont inscrits et où ses équipes ont été championnes de la levée de fonds dans leur ville respective;
- fait don de 50 ordinateurs usagés à une école pour filles en Afrique.



## CLIENTS ET PRODUITS



Au nom de la santé, de la sécurité, de la protection de l'environnement et du mieux-être des clients la Monnaie a :

- lancé le procédé de placage par diffusion de bronze sans cyanure (*SM&RT Bronze*), nettement moins nocif que celui faisant appel au cyanure pour dorer les pièces;
- aidé la Banque centrale des Caraïbes orientales à récupérer, réutiliser et éliminer de façon responsable ses anciennes pièces, en s'inspirant de sa propre expérience avec la pièce de un cent.



# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DE LA MONNAIE



J'ai eu l'honneur en février 2015 d'être nommée présidente de la Monnaie royale canadienne, une entreprise unique en soi : son rôle est vital au commerce intérieur, elle est un chef de file de l'innovation dans une industrie en pleine évolution et elle livre une solide concurrence dans l'arène mondiale.

La recette de son succès est de croître de façon sélective et stratégique, avec une activité diversifiée. Il s'agit d'innover sans cesse dans les produits, les façons de faire et les technologies. Il s'agit d'alléger les opérations, d'être efficace dans toute la mesure possible pour rester rentable tout en suivant la cadence du changement, en saisissant les nouvelles occasions, et en mettant l'accent sur le client.

La Monnaie a obtenu de très bons résultats en 2014 : un de ses meilleurs résultats jusqu'à présent malgré un fléchissement des revenus; des ventes records de pièces d'investissement Feuille d'érable en argent et de pièces de collection grâce à un service à la clientèle exemplaire, à de solides relations avec les marchands et à des canaux de distribution efficaces; des investissements dans la R-D produisant des innovations pionnières comme la technologie ANN et le placage par diffusion de bronze sans cyanure.

Je suis d'autant ravie de ces résultats qu'ils ont été réalisés lors d'une année de changement à la haute direction, avec le départ à la retraite du président Ian E. Bennett, de l'administratrice en chef des opérations Beverley Lepine, de la vice-présidente, Affaires générales et juridiques, Marguerite Nadeau, c.r., et du président du Conseil d'administration James B. Love, c.r., autant de

personnes dévouées qui ont laissé leur marque dans l'organisation. Je constate avec plaisir que la relève est assurée par une équipe tout aussi dévouée et passionnée.

Les succès que nous avons connus et ceux qui nous attendent tiennent à la qualité de notre personnel. Plus j'apprends à connaître la Monnaie, plus je suis frappée par le degré d'engagement des gens qui y travaillent. Nous avons vu l'occasion en 2014 de renforcer encore notre effectif en concevant une stratégie de mobilisation globale qui favorise l'harmonie interne et en tenant notre premier symposium annuel sur le leadership, en février 2015.

Ce n'est pas une simple gageure que de répondre à l'éventail d'exigences que représentent quatre lignes commerciales entièrement distinctes. Déjà, je suis impressionnée par l'ampleur et la diversité d'intérêts de notre clientèle, dont je salue la fidélité, et c'est avec plaisir que je travaillerai à renforcer nos rapports avec elle.

Pour l'année qui vient, je sais que nos équipes ont hâte de prendre part aux préparatifs du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, en 2017, et de rallier la population canadienne autour d'un concours de création de pièces pour commémorer cet événement.

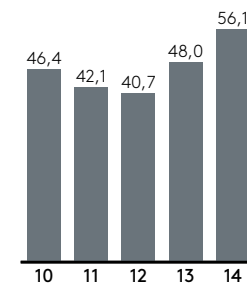
Notre organisation a réussi à étudier et à ouvrir des marchés, à créer et à appliquer des technologies novatrices, à viser l'excellence dans ses opérations. Telles sont les assises sur lesquelles nous continuerons de jouer notre rôle, celle d'une institution de premier plan qui contribue à enrichir la vie du pays.

*La présidente de la Monnaie,*

**Sandra L. Hanington**

## Résultat avant impôts

(en millions de \$)

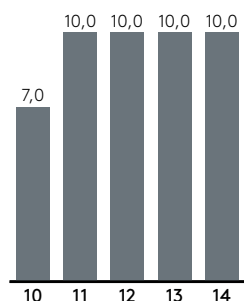


# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## Dividendes versés/déclarés

(en millions de \$)



Ce fut un plaisir pour moi de présider à titre intérimaire le Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne en 2014. Fidèle à nos antécédents de gouvernance avant-gardiste, j'ai voulu veiller à ce que nous continuions d'exceller dans nos principaux secteurs de compétence tout en adhérant, concurrence oblige, à la nécessité d'innover en matière de produits.

En misant sur ses atouts distincts – qualité, savoir-faire et valeur ajoutée – la Monnaie s'est à nouveau imposée comme une figure de proue de l'innovation et une entreprise de classe mondiale. Son rendement, solide et stable, s'explique en partie par une approche disciplinée de sa gouvernance. Sur la foi des résultats d'un examen spécial effectué par le vérificateur général du Canada, nous avons progressé vers un renforcement de notre structure de gouvernance en nous attachant tout particulièrement à nous doter d'un solide cadre et d'une politique ferme de gestion des risques d'entreprise.

Nous avons vu aboutir en 2014 deux années de soigneux préparatifs en vue d'une série de changements à la haute direction. La Monnaie a veillé fermement à ce que la planification de la relève se fasse sans perturber ni ses activités ni ses clients. Cet exercice étant maintenant terminé, je suis convaincue qu'elle connaîtra encore autant de succès dans les années à venir.

Une saine gouvernance va de pair avec un solide leadership, aussi dois-je remercier d'abord M. James B. Love pour ses réalisations lors de ses cinq années à la présidence du Conseil. Je tiens aussi à remercier tous les membres de la direction et, en particulier, M. Marc Brûlé, qui a assumé avec brio la fonction de président intérimaire.

Je sais gré à tous les administrateurs et à tous les cadres supérieurs d'avoir su mener l'an dernier une séance très productive de planification stratégique, en collaborant étroitement pour tracer la voie d'une croissance constante autant que sélective.

Le Conseil d'administration veillera à ce que l'attention demeure sur la croissance de l'entreprise et l'efficacité opérationnelle, sur le soutien du Centre d'excellence en R-D, puisque c'est dans l'innovation que réside concrètement la clé du futur, et sur l'exécution du mandat qui demeure la raison d'être de la Société, gérer d'une main experte le réseau des pièces de circulation du Canada.

Je suis heureuse de faire partie de la Monnaie de demain – la Monnaie du Canada – et il me tarde de voir ce que nous accomplirons dans l'année qui vient.

*La présidente du Conseil,*

**Susan Dujmovic, B.I.B.C., IAS.A**

# GOUVERNANCE



La Monnaie royale canadienne s'est dotée d'un solide cadre de gouvernance afin de maintenir son leadership dans l'industrie mondiale du monnayage, de préserver et de promouvoir ses valeurs d'entreprise, et d'assurer sa viabilité à long terme comme société d'État fédérale. Le présent chapitre du rapport annuel contient de l'information sur le Conseil d'administration et ses comités.

## Fondement législatif et mandat

La Monnaie a été constituée en société en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Finances. Elle est régie principalement par cette loi, de même que par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui établit le régime de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. Elle est également assujettie à d'autres lois et règlements, dont la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur les langues officielles*.

La *Loi sur la Monnaie royale canadienne* établit l'objectif général de la Société et précise sa structure de gouvernance, ainsi que le processus d'approbation des pièces de circulation et des pièces hors-circulation. La raison d'être de la Monnaie, qui a pour mandat de réaliser des bénéfices, est de produire et de distribuer les pièces de circulation canadiennes, et de conseiller le ministre des Finances sur toutes les questions relatives au monnayage. C'est une des trois institutions du gouvernement du Canada qui sont autosuffisantes en vertu de l'annexe III, partie II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et qui ne reçoivent aucun financement du gouvernement fédéral pour assurer leur fonctionnement. Société d'État à vocation commerciale, elle tire ses revenus de ses nombreux produits spécialisés, ainsi que des services connexes qu'elle offre au Canada et à l'étranger.

En décembre 2014, tel qu'il a été annoncé dans le *Plan d'action économique de 2014*, le gouvernement du Canada a modifié la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* pour préciser que la Monnaie ne peut envisager de réaliser des bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de services au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. La Société travaille actuellement avec Finances Canada à la mise en œuvre de cette modification de mandat, afin de s'assurer qu'elle produit les pièces de circulation canadiennes de la manière la plus rentable possible.

## Rôle et composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration supervise la gestion de l'ensemble des activités de la Monnaie conformément aux lois et règlements qui s'y appliquent, en fonction de l'intérêt supérieur de la Société et des intérêts à long terme du gouvernement du Canada, son unique actionnaire.

La haute direction lui rend compte du rendement de la Société et de l'atteinte de ses objectifs. Conformément à ses responsabilités, le Conseil établit et approuve l'orientation stratégique de la Société dans un plan d'entreprise quinquennal, et examine et approuve ses principales initiatives et stratégies. Il s'acquitte de son devoir de diligence raisonnable en évaluant les risques et les possibilités, en surveillant le rendement financier de la Société, en assurant l'intégrité des bilans financiers et en produisant en temps opportun des rapports au gouvernement du Canada.

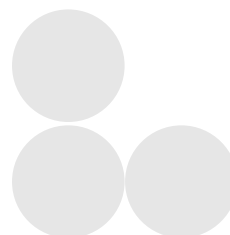
Le Conseil compte de neuf à onze administrateurs, dont le président du Conseil et le président de la Monnaie. Les administrateurs, provenant d'un peu partout au Canada, doivent posséder des compétences complémentaires à celles des membres du Conseil déjà en place, compétences liées au contexte commercial et aux activités propres à la Monnaie.

Les administrateurs sont assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts* et doivent également respecter le Code de conduite de la Monnaie et sa Politique relative aux conflits d'intérêts. Ils signent chaque année une déclaration dans laquelle ils affirment comprendre leurs obligations et divulguent toute situation de conflit d'intérêts potentiel.

Le président du Conseil et le président de la Monnaie sont tous deux nommés par le gouverneur en conseil, pour un mandat d'une durée que celui-ci juge appropriée. Tous les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Finances, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, pour un mandat maximum de quatre ans. Ce mandat peut être renouvelé et, contrairement au président du Conseil et au président de la Monnaie, les administrateurs continuent de siéger au Conseil à l'expiration de leur mandat en attendant d'être remplacés. Le mandat d'un administrateur a été renouvelé en 2014, et il y a actuellement deux postes vacants au Conseil.

## Pièce de 5 \$ en argent fin 2014 – Alice Munro

La Monnaie est fière d'honorer cette lauréate du prix Nobel<sup>MD</sup> de littérature en lui consacrant une superbe pièce en argent agrémentée de microcaractères pour souligner son apport à la vie littéraire au Canada et à l'étranger. Lauréate du prix Nobel<sup>MD</sup> de littérature en 2013, Alice Munro est en outre la première Canadienne à se voir décerner cette remarquable distinction.



James B. Love a terminé son mandat comme président du Conseil en avril 2014; Susan Dujmovic a alors assuré la présidence à titre intérimaire en attendant la nomination d'un successeur. Le nouveau président du Conseil, Carman Joynt, a été nommé en février 2015; il siège au Conseil depuis novembre 2007.

C'est également en février 2015 que la Monnaie a accueilli sa nouvelle présidente, Sandra L. Hanington, cadre supérieure expérimentée, possédant de solides antécédents dans le secteur financier, ainsi que dans les domaines des opérations stratégiques et de la gouvernance organisationnelle. Lorsque l'ancien président de la Monnaie, Ian E. Bennett, a pris sa retraite en juin 2014, c'est le chef de la direction financière et dirigeant principal des systèmes de paiement émergents, Marc Brûlé, qui a dirigé les activités de la Société à titre de président intérimaire en attendant la nomination du nouveau président.

On trouvera en ligne les notices biographiques des membres du Conseil d'administration et des dirigeants de la Société.

### Indépendance du Conseil d'administration

À l'exception du président de la Monnaie, tous les administrateurs sont indépendants de la haute direction. À chaque réunion ordinaire, le Conseil tient deux séances à huis clos, l'une en présence du président de la Monnaie et l'autre en son absence.

Le Comité de vérification se réunit à huis clos avec les vérificateurs interne et externe de la Société; le président de la Monnaie assiste à ces réunions, mais uniquement à titre d'observateur. En outre, le Conseil et ses comités peuvent embaucher au besoin des conseillers indépendants pour les aider à exercer leurs pouvoirs et responsabilités.

### Formation et évaluation des membres du Conseil

Pour approfondir leur connaissance de la Société et de ses opérations, les nouveaux administrateurs prennent part à des séances d'information détaillées données par la haute direction, et visitent les installations d'Ottawa et de Winnipeg (avec présentations approfondies sur leurs opérations). Ils bénéficient également de mises à jour régulières sur les activités de la Société à l'occasion des réunions du Conseil. Compte tenu des activités particulières de la Monnaie et de la nécessité de comprendre parfaitement le contexte mondial dans lequel elle évolue, les administrateurs participent aussi à des foires commerciales et à des congrès, au Canada comme à l'étranger. Les membres du Conseil sont également encouragés à participer à des activités de perfectionnement professionnel.

Le Conseil et ses comités évaluent périodiquement leur propre rendement. En 2014, le Conseil a décidé de mener ces évaluations à tous les deux ou trois ans, mais une évaluation peut avoir lieu plus tôt à la demande d'un administrateur ou en cas de problème sérieux. Les réponses écrites à des questionnaires portant sur les problèmes à résoudre et les améliorations à apporter font l'objet de discussions lors des réunions des comités et du Conseil. Le président du Conseil communique à la direction les résultats de chaque autoévaluation et transmet un résumé des discussions au ministre des Finances.

### Éthique et valeurs de la Société

La Monnaie étant une société d'État à vocation commerciale très présente à l'échelle internationale, sa réputation et sa réussite future reposent sur la qualité du travail et le comportement irréprochable de son personnel. Le Conseil et la haute direction sont convaincus que ce comportement éthique s'impose non seulement comme règle de conduite, mais aussi comme fondement d'une saine gestion commerciale.

Les valeurs d'entreprise de la Société – *honnêteté, respect, fierté et passion* – définies par des groupes de discussion d'employés, soutiennent son ambition « d'être la meilleure Monnaie du monde ». Des activités sont en cours dans l'ensemble de l'entreprise afin de diffuser ces nouvelles valeurs et de préciser les comportements attendus.

### Communications avec les parties intéressées et activités de représentation

La Société prend divers moyens pour promouvoir sa transparence, sa responsabilisation et son accessibilité, pour faire connaître son mandat, sa vision et ses activités, et pour faire participer citoyens et parties intéressées à son processus décisionnel.

Sa cinquième assemblée publique annuelle a eu lieu en novembre dernier. La séance a été diffusée sur le Web, ce qui a permis d'atteindre un grand nombre d'intéressés et de numismates. Cette assemblée annuelle donne au grand public l'occasion de se familiariser avec les activités de la Monnaie.

La Société rend aussi publics son rapport annuel – qui contient des états financiers consolidés vérifiés par les vérificateurs externes de la Société – et un résumé du Plan d'entreprise décrivant ses objectifs et ses priorités stratégiques. Ces documents (parmi d'autres) sont accessibles dans le site Web de la Monnaie.

## Rémunération et remboursement des dépenses des administrateurs

Le président du Conseil et le président de la Monnaie sont rémunérés conformément au décret concernant leur nomination. Le président de la Monnaie reçoit un salaire annuel, tandis que le président du Conseil et les administrateurs touchent des honoraires annuels et des indemnités quotidiennes. La Monnaie étant une société d'État du groupe 5, ces honoraires annuels se situent entre 10 500 et 12 400 \$ pour le président du Conseil, et entre 5 300 et 6 200 \$ pour les administrateurs. Tous les membres du Conseil reçoivent la même indemnité quotidienne, qui va de 410 à 485 \$, pour leurs réunions, leurs déplacements et leurs responsabilités particulières de direction, d'analyse ou de représentation, par exemple la participation à des activités liées à la Monnaie. Même s'ils assistent à plus d'une réunion sur une période de 24 heures, les administrateurs n'ont droit qu'à une seule indemnité par jour. En 2014, la rémunération totale versée aux administrateurs (exception faite du président de la Monnaie) a été de 167 620 \$.

La Monnaie rembourse les membres du Conseil leurs frais de déplacement et autres frais raisonnables liés à leurs fonctions. Les dépenses des administrateurs et des dirigeants sont examinées par le chef de la direction financière. Celles du président de la Monnaie et de tous les administrateurs sont approuvées par le président du Conseil, et les siennes, par le président du Comité de vérification. Le vérificateur interne examine une partie des frais de déplacement et de représentation du président de la Monnaie, des administrateurs et des dirigeants, et fait part de ses conclusions au Comité de vérification.

## Réunions du Conseil et de ses comités

Le Conseil invite les vice-présidents de la Monnaie à toutes ses réunions, ce qui contribue à l'établissement de meilleurs rapports avec la direction, et favorise une compréhension commune des activités de la Société et une harmonisation du processus décisionnel. D'autres membres de l'équipe de direction participent aussi aux réunions ordinaires du Conseil (ainsi qu'à ses séances de planification stratégique et opérationnelle) quand le besoin s'en fait sentir et pour des fins de planification de la relève.

Les réunions ont généralement lieu à Ottawa, mais peuvent aussi se tenir à l'extérieur de la région de la capitale nationale, le Conseil se réunissant normalement une fois l'an à Winnipeg. Pour promouvoir les échanges entre les administrateurs et les employés, des activités et des rencontres sont organisées, dans la mesure du possible, aux installations d'Ottawa et de Winnipeg.

Le Conseil a tenu 12 réunions en 2014, et ses comités permanents se sont réunis 13 fois en tout. Pendant l'année, le Conseil d'administration a suivi de près la réalisation des initiatives de la Monnaie et de ses principaux projets d'immobilisations, approuvé son Plan d'entreprise quinquennal et la publication de ses bilans financiers trimestriels, supervisé ses initiatives en matière de ressources humaines, approuvé le mandat relatif aux négociations avec les trois syndicats des employés de la Société et embauché un nouveau chef de la direction financière. Le Conseil a également supervisé le processus de dessaisissement de Cybermonnaie<sup>MD</sup> et constitué un comité spécial chargé de travailler avec le gouvernement fédéral afin de recruter un nouveau président de la Monnaie.

Le vérificateur externe de la Monnaie (le Bureau du vérificateur général du Canada) effectue un examen spécial de la Monnaie au moins une fois tous les dix ans. Après celui de 2014, il a 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 vérificateur a conclu que les moyens et les méthodes sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Monnaie a mis en œuvre un plan d'action visant à apporter les améliorations jugées nécessaires dans des secteurs comme les allocations de dépenses et les activités de déplacement et de représentation.

## Mandat et composition des comités

Trois comités permanents aident le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités : le Comité de vérification, le Comité de régie et des candidatures, et le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail. Lorsqu'il doit se pencher sur des questions particulières, le Conseil forme en outre des comités spéciaux qui sont dissous une fois leur mandat accompli. Le mandat de chacun des comités est approuvé par le Conseil.

- Le Comité de vérification s'intéresse aux systèmes de rapports financiers et de contrôle interne, au processus de vérification et au cadre de gestion des risques. Il évalue le rendement financier de la Monnaie par rapport à son plan d'entreprise et supervise les grands projets d'immobilisations. Tous ses membres sont indépendants de la direction et sont bien au fait des questions financières. Deux d'entre eux font d'ailleurs partie d'un ordre professionnel de comptables. Le directeur de la vérification interne se rapporte directement au Comité et relève du président de la Monnaie sur le plan administratif. Le Comité de vérification a été présidé par Susan Dujmovic jusqu'en mai 2014, puis par son vice-président, Carman Joynt.
- Le Comité de régie et des candidatures, qui se penche plus particulièrement sur la gouvernance de la Société, examine les éléments favorisant l'efficacité du Conseil, par exemple le processus d'évaluation du rendement du Conseil et de ses autres comités, l'examen régulier des politiques de l'entreprise et des documents connexes, et les questions liées au respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Il aide également à établir la composition et la structure du Conseil, et recommande des candidats aux postes d'administrateurs. En 2014, le Comité de régie et des candidatures était présidé par Kirk MacRae.

- Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail donne des avis au Conseil sur les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines, notamment le recrutement, le perfectionnement et la fidélisation du personnel, les politiques de rémunération et les relations de travail. Il établit les objectifs qui serviront à l'évaluation annuelle du rendement du président de la Monnaie et procède à cette évaluation. Il supervise également les politiques, les programmes, les pratiques et le rendement de la Société en matière de santé et sécurité au travail. Ghislain Harvey a présidé ce Comité jusqu'au 25 novembre 2014, soit jusqu'à la nomination de Guy Dancosse.

Le président du Conseil est membre d'office votant de tous les comités. Le président de la Monnaie est membre d'office votant de tous les comités permanents, sauf du Comité de vérification où elle siège comme observateur. Tous les membres du Conseil d'administration sont membres d'au moins un comité.

### Comités de direction et communications internes

Pour améliorer les communications internes et favoriser une meilleure compréhension de ses activités, la Monnaie tient tous les printemps une assemblée annuelle avec ses employés. Elle y passe en revue son rendement de l'année écoulée, et souligne les réalisations et l'apport des employés, qui sont à la source de sa réussite. Des séances de discussion ouverte ont également lieu chaque automne à Ottawa et à Winnipeg afin de tenir les employés au courant du rendement pour l'année en cours. Des réunions régulières entre les employés et les cadres permettent en outre de renforcer les communications au sein de l'entreprise et de favoriser la mobilisation de tous. Un système structuré de communications en cascade a été mis en place afin de diffuser l'information depuis les directeurs et les cadres jusqu'à l'ensemble des employés.

### Résumé de la rémunération, de la présence aux réunions et des dépenses des administrateurs en 2014

Le président du Conseil et les administrateurs reçoivent des honoraires annuels et des indemnités quotidiennes, fixés par le gouverneur en conseil en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Monnaie rembourse les membres du Conseil des frais raisonnables liés à l'exercice de leurs fonctions, comme les frais de déplacement, d'hébergement et de repas. Les états de leurs dépenses de 2014 ont été affichés dans le site Web après chaque trimestre.

Nombre de réunions du Conseil et de ses comités permanents en 2014 :

- Conseil d'administration : 12
- Comité de vérification : 5
- Comité de régie et des candidatures : 3
- Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail : 5

Administrateur	Rémunération totale (honoraires annuels/indemnités quotidiennes)	Présence aux réunions du Conseil <sup>(5)</sup>	Présence aux réunions des comités <sup>(5)</sup>	Dépense et dépenses connexes <sup>(6)</sup>
James B. Love <sup>(1)</sup>	11 317 \$	4/4	4/4	6 188 \$
Ian E. Bennett <sup>(2)</sup>	s.o.	5/5	5/5	
John Bell	17 113 \$	12/12	8/8	18 208 \$
Claude Bennett	12 748 \$	7/12	4/8	12 410 \$
Marc Brûlé <sup>(3)</sup>	s.o.	7/7	8/8	
Guy Dancosse	23 903 \$	12/12	5/5	16 503 \$
Susan Dujmovic <sup>(4)</sup>	15 900 \$	11/12	11/11	22 327 \$
Ghislain Harvey	24 388 \$	12/12	5/5	24 840 \$
Carman Joynt	20 993 \$	12/12	10/10	22 400 \$
Kirk MacRae	23 175 \$	11/12	3/3	20 708 \$
Bonnie Staples-Lyon	18 083 \$	11/12	9/10	16 132 \$
<b>Total</b>	<b>167 620 \$</b>			<b>159 716 \$</b>

Notes :

(1) Mandat terminé le 22 avril 2014.

(2) Mandat terminé le 11 juin 2014; les dépenses de déplacement et de représentation d'Ian E. Bennett s'élèvent à 30 053 \$ ce qui inclut tous les voyages au Canada et à l'étranger.

(3) Nommé président intérimaire de la Monnaie le 12 juin 2014; les dépenses de déplacement et de représentation de Marc Brûlé à ce titre s'élèvent à 53 698 \$, ce qui inclut tous les voyages au Canada et à l'étranger.

(4) Présidente intérimaire du Conseil à partir d'avril 2014.

(5) Nombre de réunions auxquelles l'administrateur a assisté, comparativement au maximum possible.

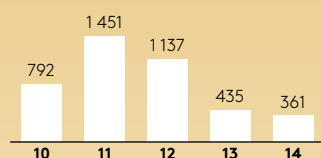
(6) Les dépenses de déplacement et dépenses connexes des administrateurs incluent les dépenses liées aux lancements de pièces, aux foires commerciales, aux activités de formation et de perfectionnement, et aux réunions avec la haute direction et les autres dirigeants.

# NOS ACTIVITÉS

La Monnaie a comme mandat premier de produire les pièces ayant cours légal au Canada, d'en gérer la distribution et de conseiller le gouvernement concernant tous les aspects du monnayage. Elle exploite quatre lignes commerciales, dont trois en vue de réaliser des bénéfices. Celle des pièces de circulation canadiennes est administrée de manière à assurer à la population un approvisionnement rentable de pièces de monnaie.

## Pièces de circulation canadiennes

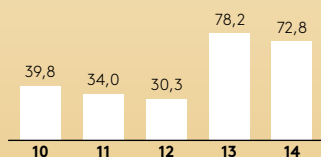
Production  
(en millions d'unités)



La gestion efficace du système de monnayage, depuis la prévision de la demande jusqu'à la gestion d'un approvisionnement toujours plus complexe, a fortement influé sur le besoin de produire des pièces neuves.

## Pièces étrangères

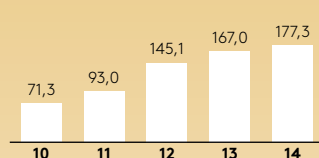
Produit  
(en millions de \$)



Cette ligne commerciale entretient les relations de la Monnaie à l'étranger, ouvre de nouveaux débouchés pour ses produits et offre toute la gamme des services applicables aux pièces courantes et numismatiques : conception, fabrication, innovation et gestion.

## Produits numismatiques et articles de collection

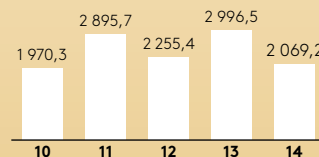
Produit  
(en millions de \$)



La Monnaie sait marier art et science pour créer des pièces et des médailles d'une extraordinaire beauté et d'une facture impeccable. Avec des produits novateurs et des stratégies de marketing ingénieuses, elle a doublé ses ventes en l'espace de trois ans.

## Produits d'investissement, affinage et RTB

Produit  
(en millions de \$)



La Monnaie est une entreprise diversifiée qui figure parmi les chefs de file dans le marché mondial des métaux précieux, échangés sous forme physique ou négociés en bourse (RTB), et de leur stockage en lieu sûr. Notre affinerie est un important élément d'intégration verticale et une source de revenus appréciable.

# RENDEMENT

En 2014, la Monnaie a réalisé le deuxième résultat le plus élevé de son histoire (41,3 millions de dollars), qui a rapporté au gouvernement du Canada un dividende de 10 millions de dollars pour une quatrième année consécutive. Pareil rendement est conforme à l'idéal qu'elle poursuit à la lumière de quatre objectifs stratégiques : être la meilleure Monnaie du monde.

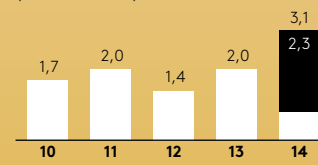
## RESSOURCES HUMAINES

**Objectif :** Faire grandir la satisfaction, la mobilisation et le bien-être des employés, qui sont l'atout le plus précieux de la Monnaie. Leur fierté et leur satisfaction au travail sont garants d'une réussite durable.

### Rendement 2014

D'après les résultats du sondage effectué en 2013 sur la satisfaction des employés, la Monnaie a élaboré des plans d'action exhaustifs destinés à cultiver les qualités de chef chez les cadres et les superviseurs et à favoriser la mobilisation et le bien-être de tous les employés.

Dépenses de formation  
(en millions de \$)



■ Formation en cours d'emploi

### Perspectives 2015

La Monnaie procédera à la phase B du Système d'information sur la gestion des ressources humaines, qui fournira aux dirigeants une foule de renseignements sur les relations de travail, la santé et la sécurité, le mieux-être, les compétences et la gestion du rendement. Tous les programmes de ressources humaines seront harmonisés avec les valeurs adoptées en 2013.





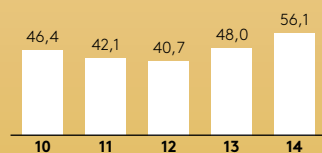
## RENTABILITÉ

**Objectif :** Tirer un rendement commercial du capital engagé et investir dans les ressources humaines et matérielles et dans la recherche-développement afin d'assurer la rentabilité à long terme.

### Rendement 2014

Le résultat avant impôts atteint 56,1 millions de dollars, une hausse de 16,9 % par rapport aux 48 millions de 2013. Le résultat après impôts passe de 36,2 à 41,3 millions de dollars, une hausse de 14,1 %.

**Résultat avant impôts**  
(en millions de \$)



### Perspectives 2015

La productivité augmentera grâce aux grands projets achevés en 2014 et 2015 en TI et dans la fabrication. Les innovations primées en création de pièces et en sécurité monétaire continueront de soutenir la croissance des produits numismatiques, les ventes de pièces étrangères et la part du marché des produits d'investissement.

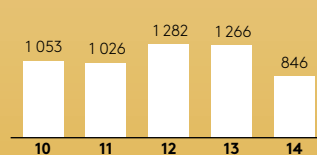
## RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

**Objectif :** Être une entreprise modèle en matière de responsabilité sociale en équilibrant les facteurs économiques, environnementaux et sociaux, et en répondant aux attentes de l'actionnaire et des autres parties concernées.

### Rendement 2014

La Monnaie a choisi de privilégier la Fondation Rêves d'enfants tout en continuant de subventionner 140 organismes à but non lucratif. La stratégie en matière de RSE s'est précisée avec l'établissement d'un cadre et d'une structure de gouvernance.

**Pièces recyclées**  
(en millions d'unités)



### Perspectives 2015

La Monnaie établira des critères, des indicateurs de rendement clés et une grille d'évaluation grâce auxquels la Monnaie pourra mesurer son comportement d'entreprise socialement responsable. Figurent parmi les initiatives spécifiques l'approvisionnement responsable en métaux précieux et la commercialisation des pièces en laiton et en bronze sans cyanure.

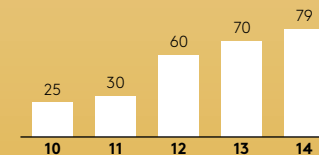
## CLIENTÈLE

**Objectif :** Comblent ou dépassent les attentes des clients en matière de qualité, de service et de valeur. Cet objectif traduit l'importance que nous accordons à nos clients et à leur satisfaction à l'égard de nos produits et services.

### Rendement 2014

Le dévoilement de percées majeures dans nos quatre lignes commerciales a suscité un engouement chez notre clientèle de particuliers, d'entreprises et de pouvoirs publics. L'amélioration continue du site monnaie.ca a fait grimper les ventes par Internet de 10,6 %.

**Pièces entièrement écoulées**  
(nombre de pièces)



### Perspectives 2015

Réputée pour innover, la Monnaie pourrait renforcer encore sa position déjà enviable de leader mondial en mettant sur le marché des offres comme la technologie ANN, des pièces plaquées bronze sans cyanure et des pièces de circulation hautes en couleur fabriquées par tampographie à grande vitesse.

# RAPPORT DE GESTION



## Normes internationales d'information financière (IFRS)

En tant qu'entreprise tenue d'informer le public, la Monnaie royale canadienne applique les IFRS suivant les exigences du Conseil des normes comptables du Canada.

## Mandat

Aux termes de son mandat, la Monnaie produit des pièces de circulation et des pièces hors-circulation pour le compte du Canada et d'autres pays, gère le système de monnayage intérieur et conseille le gouvernement du Canada à ce sujet. Elle fabrique et commercialise des produits d'investissement en métaux précieux et des produits d'affinage et elle offre des services connexes. En vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, elle est censée mener ses affaires « en vue de réaliser des bénéfices ». La *Loi* a été modifiée en décembre 2014 afin d'éliminer cette disposition en ce qui concerne les marchandises et les services fournis au gouvernement du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation.

## Vision

Être la meilleure Monnaie du monde.

## Objectifs stratégiques

La Monnaie s'est fixé quatre grands objectifs en regard desquels se mesure son rendement général :

- tirer un rendement commercial du capital engagé et investir dans les ressources humaines et matérielles et dans la recherche-développement afin d'assurer sa rentabilité à long terme;
- satisfaire ou dépasser les attentes des clients en matière de qualité, de service et de valeur;
- faire grandir la satisfaction, la motivation et le bien-être des employés;
- être une entreprise modèle en matière de responsabilité sociale.

Voilà les quatre objectifs stratégiques par lesquels la Monnaie entend offrir de la valeur à ses clients, à ses employés, au gouvernement et à la population du Canada tout en dégagant un bénéfice commercial. Elle s'est aussi donné les trois objectifs connexes suivants : devenir le chef de file mondial en solutions de monnayage, s'imposer davantage sur les marchés intérieur et extérieurs de produits numismatiques et créer des produits qui prolongent son activité relative aux métaux précieux.

## Les moyens de la réussite

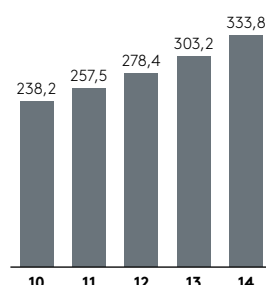
La Monnaie compte sur des atouts essentiels pour soutenir son rendement :

- Chef de file mondial dans l'art et la science du monnayage. Sa position dominante dans l'industrie est constamment confirmée par des prix internationaux lors de prestigieux concours annuels comme ceux de la maison Krause et de l'International Association of Currency Affairs.
- Une usine à Ottawa, où elle produit les plus belles pièces de collection et d'investissement ciselées à la main, et une installation de placage et de frappe à la fine pointe de la technologie à Winnipeg, où elle produit à grande échelle des pièces de circulation et des flans, en alliage massif et en acier plaqué multicouche, pour le Canada et divers autres pays.
- Un réseau de distribution perfectionné et un système de gestion des stocks qui assurent un commerce efficace à l'échelle du pays.
- L'intégration verticale de la production en métaux précieux, depuis l'affinage et les essais jusqu'au découpage des flans et à la frappe; la capacité de produire des granules, des plaquettes, des lingots et des pièces de différentes tailles et de la plus grande pureté; l'offre de services d'entreposage sécurisé aux particuliers, aux institutions, aux producteurs de métaux précieux et aux détenteurs de ses Reçus de transactions boursières sur l'or et sur l'argent.
- Une main-d'œuvre motivée qui participe aux bénéfices grâce au régime bonifié d'incitatifs de productivité prévu dans les conventions collectives.

## Pièce de 250 \$ en argent fin 2014 Le regard du harfang des neiges

Le motif au revers montre la tête d'un harfang des neiges, dont les yeux jaunes accentués d'émail contrastent de façon saisissante avec le plumage. Il s'agit de la première d'une série annuelle de trois pièces mettant en valeur le regard frappant d'une espèce de la faune canadienne.

**Capitaux propres**  
(en millions de \$)



- Un solide programme de recherche-développement, afin de rester à la fine pointe de la technologie, des solutions et des produits monétaires, notamment grâce au laboratoire d'essais et de formation inauguré tout récemment à Winnipeg, le Centre d'excellence Hieu C. Truong.
- L'investissement continu dans l'équipement et les opérations nécessaires pour réaliser la vision d'entreprise, être la meilleure Monnaie du monde, équilibré par un bon rendement du capital engagé.
- Des pratiques exemplaires de protection des lieux, des employés et de l'information.

### Indicateurs de rendement

La Monnaie cherche à devenir toujours plus rentable par une gestion prudente de ses finances et par l'efficacité de son exploitation. À l'aide de paramètres significatifs pour les clients, les partenaires commerciaux et les employés, elle analyse son rendement et connaît avec précision la marge dont elle dispose pour l'accroître et créer de la valeur.

### Résultats et rendement financier consolidés

(en millions de \$)	2014	2013	Variation en \$	Variation en %
Produit	<b>2 443,4</b>	3 375,2	(931,8)	(27,6)
Résultat avant impôts	<b>56,1</b>	48,0	8,1	16,9
Résultat après impôts	<b>41,3</b>	36,2	5,1	14,1
Total de l'actif	<b>491,1</b>	458,4	32,7	7,1
Fonds de roulement	<b>139,7</b>	114,9	24,8	21,6
Rendement des capitaux propres avant impôts	<b>16,8 %</b>	15,8 %	-	6,3
Rendement de l'actif avant impôts	<b>11,4 %</b>	10,5 %	-	8,6

### Rendement financier consolidé

La Monnaie a réalisé le deuxième résultat le plus élevé de son histoire, malgré une baisse de 27,6 % de son produit : 2,4 milliards de dollars, contre 3,4 milliards en 2013. Le résultat avant impôts a atteint 56,1 millions de dollars, une hausse de 16,9 % par rapport aux 48 millions de 2013. Le résultat après impôts est passé de 36,2 à 41,3 millions de dollars, une hausse de 14,1 %.

La baisse du produit tient surtout au recul des ventes de la Feuille d'érable en or (FÉO), exacerbé par la baisse du prix des métaux précieux. De nombreuses raisons expliquent le résultat quasi record de l'exercice, dont une baisse des coûts de fabrication et l'augmentation des marges bénéficiaires dans l'affinage et les RTB.

Les ventes de la FÉO ont baissé de 37,8 % pour passer à 709,2 milliers d'onces, contre 1 140,4 milliers d'onces en 2013; en même temps, le cours de l'or, en chute constante depuis le début de 2013, atteignait à la fin de 2014 un creux de 1 142 \$US l'once. Le cours de l'argent a suivi une tendance semblable, mais les ventes de la Feuille d'érable en argent (FÉA) sont passées de 28,2 à 29,2 millions d'onces, une hausse de 3,5 %, si bien que la Monnaie demeure une figure de proue dans le marché mondial des pièces d'investissement en or et en argent.

L'émission de 262 pièces numismatiques a fait grimper le produit de 6,2 % : de 167 millions de dollars en 2013, ils sont passés à 177,3 millions. La production des pièces de circulation canadiennes est passée de 435,4 à 361,2 millions d'unités, une baisse de 17,0 % attribuable au programme de retrait graduel de la pièce de un cent : les Canadiens en ont profité pour recycler d'autres pièces de faible valeur, créant un surplus qu'il a fallu résorber en réduisant la production. Dans un contexte mondial déjà difficile, la Monnaie a tenu tête à la vive concurrence d'autres établissements et réussi à maintenir sa production de pièces étrangères.

Les dépenses opérationnelles sont passées de 3,3 à 2,4 milliards de dollars, une baisse attribuable d'abord à un effort continu de réduction des coûts jumelé à une plus grande efficacité des opérations, mais surtout à la chute du cours des métaux précieux, répercutée dans le coût des produits vendus. Par ailleurs, les immobilisations ont aussi diminué avec l'achèvement de plusieurs grands projets d'investissement en 2013.

### Faits nouveaux au sein de l'entreprise

Propriété exclusive du gouvernement du Canada, la Monnaie est une société d'État assujettie à un cadre législatif composé essentiellement de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, laquelle prévoit qu'elle mène ses affaires « en vue de réaliser des bénéfices ». Or, la *Loi* a été modifiée en décembre 2014, avec effet immédiat, et la principale modification est la réserve suivante : « Toutefois, la Monnaie ne peut avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la fourniture de marchandises ou de

services à Sa Majesté du chef du Canada, notamment la frappe des pièces de monnaie de circulation. » Dès son entrée en vigueur, les effets de cette mesure législative se répercutent sur les résultats de 2014. L'année 2014 a vu des changements à la direction, avec le départ à la retraite de plusieurs dirigeants dont le président du Conseil James B. Love, le président de la Monnaie Ian E. Bennett, l'administratrice en chef des opérations Beverley A. Lepine et la vice-présidente, Affaires générales et juridiques, Marguerite F. Nadeau.

La Monnaie a fait des progrès dans la promotion de Cybermonnaie<sup>MC</sup>, une devise numérique novatrice, rentable et sûre. En février 2014, elle a décidé de relayer au secteur privé le développement et la commercialisation de sa Cybermonnaie<sup>MC</sup>. Elle en est présentement à l'étape de la vente et vise ultimement à tirer le maximum de son investissement.

### Rendement par ligne commerciale

Produit des activités ordinaires par ligne commerciale

(en millions de \$)	2014	2013	Variation en \$	Variation en %
Pièces de circulation canadiennes	<b>123 923</b>	133 365	(9 442)	(7,1) %
Produits numismatiques et articles de collection	<b>177 332</b>	167 022	10 310	6,2 %
Pièces étrangères	<b>72 807</b>	78 200	(5 393)	(6,9) %
Produits d'investissement, affinage et RTB	<b>2 069 195</b>	2 996 454	(927 259)	(30,9) %

### Points saillants de l'exploitation et analyse des résultats

#### Pièces de circulation canadiennes

La Monnaie a comme mandat premier de gérer les cinq milliards d'unités qui circulent dans le circuit de plus en plus complexe des pièces de monnaie du Canada et de conseiller le gouvernement à ce sujet, afin de s'assurer qu'il y ait toujours suffisamment de pièces pour répondre aux besoins de la population canadienne. L'exécution de ce mandat comporte trois volets : la surveillance et l'ajustement constants des stocks de chaque valeur nominale détenus par les institutions financières d'un bout à l'autre du pays; le traitement et la redistribution des pièces recueillies aux kiosques de recyclage; la prévision des besoins intérieurs et la production éventuelle de pièces neuves. La Monnaie est chargée aussi de préserver l'intégrité des pièces canadiennes par la recherche, le développement et l'application de caractéristiques de sécurité toujours plus avancées.

#### Explication des résultats

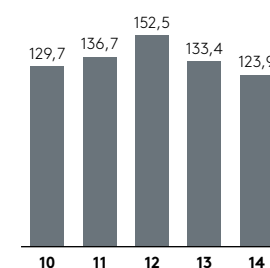
Le produit lié à la gestion du système de monnayage, à la production de pièces de circulation et à la récupération des pièces en alliage massif est passé de 133,4 à 123,9 millions de dollars, une diminution de 7,1 % qui s'explique par la combinaison des valeurs nominales produites et une baisse de 33,3 % des recettes de la récupération des alliages.

La distribution des milliards de pièces qui circulent au Canada se fait par l'entremise du Comité national des pièces, où siègent, sous la présidence de la Monnaie, des représentants d'institutions financières, d'entreprises de transport blindé et de l'Association des banquiers canadiens. Tout au long de 2014, la Monnaie s'est assurée qu'aucune région ne manque de pièces. Répondre aux besoins du commerce intérieur avec des stocks maintenus à leur taille optimale est une excellente mesure de l'efficacité avec laquelle elle gère le réseau de distribution pancanadien.

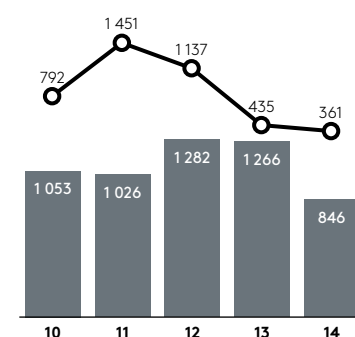
La Monnaie recycle aussi des pièces de circulation, ce qui contribue encore à l'efficacité du système, prolonge la vie des pièces courantes, réduit d'autant la consommation des matériaux nécessaires pour en fabriquer des neuves et diminue les coûts de production. Après avoir recyclé 1,3 milliard de pièces en 2013, elle en a recyclé encore 846 millions en 2014, en raison toujours du retrait graduel de la pièce de un cent et de l'installation de plus de 300 machines de récupération des pièces dans des succursales bancaires partout au pays. Ce recyclage, jumelé à une gestion toujours plus efficace des pièces en circulation, tend à faire baisser la demande globale de pièces neuves.

En cours de route, la Monnaie recueille des pièces fabriquées avant la conversion au placage multicouche en 2001 et les envoie à la récupération des alliages massifs afin d'en extraire le nickel, une source de recettes qui varient selon le prix du métal et la quantité de pièces recyclées. En 2014, elle a récupéré et vendu 668 tonnes métriques de nickel, contre 1 278,4 tonnes l'année précédente; la quantité de cupronickel est restée la même, soit 228 tonnes. Le produit venant de la récupération des alliages a diminué de 33,3 %. C'était prévisible puisqu'il y a de moins en moins de pièces en alliage massif dans le marché et que le prix du nickel est resté bas, oscillant autour de 6 \$US la livre durant presque toute l'année.

**Produit des pièces de circulation canadiennes**  
(en millions de \$)



**Quantité de pièces recyclées**  
(en millions d'unités)  
**contre quantité de pièces fabriquées**  
(en millions)



Outre le recyclage et la récupération des alliages, la Monnaie est chargée de veiller au retrait efficace de la pièce de un cent pour le compte du ministère des Finances. Elle prévoyait en retirer six milliards d'unités dans les trois années suivant son élimination du marché en février 2013. Grâce à des campagnes massives de communication dans les journaux et les médias électroniques, à ses systèmes exhaustifs de distribution et de gestion et à ses relations avec les institutions financières du pays, elle a récupéré quatre milliards de pièces de un cent en 2013, et encore un milliard environ en 2014, sans que le commerce intérieur du pays ne s'en ressente le moindre. Les rebuts de métaux ont été récupérés et les recettes remises au gouvernement du Canada.

Il incombe aussi à la Monnaie de prévoir les besoins et de fabriquer des pièces neuves si les stocks détenus par les institutions financières et les quantités recyclées ne suffisent pas à la demande. Malgré le recours croissant aux modes de paiement électroniques, la demande de pièces est restée stable tout au long de l'année. Par contre, les stocks amassés par les institutions financières à la faveur du vaste recyclage de 2013 ont diminué, et la Monnaie a dû fabriquer 361 millions de pièces neuves pour assurer un approvisionnement suffisant, comparativement à 435 millions l'année précédente.

La Monnaie a aussi pour mission de promouvoir des éléments de l'histoire, de la culture et des valeurs de notre pays. En 2014, elle a émis cinq millions d'exemplaires d'un dollar porte-bonheur pour appuyer les athlètes canadiens participant aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver à Sotchi. Le célèbre huard y est illustré de dos, ailes déployées, flanqué du logo de l'équipe olympique canadienne. En octobre, lors d'échanges de pièces organisés partout au Canada, elle lançait cinq millions de pièces de 2 \$ dont le motif reprend la célèbre photographie *Attends-moi, Papa*, en souvenir du 75<sup>e</sup> anniversaire du début de la Seconde Guerre mondiale.

La Monnaie renforce continuellement la sécurité et l'intégrité des pièces qu'elle fabrique en appliquant des techniques de pointe comme la microgravure, le lettrage sur tranche et la reconnaissance de la surface. Ainsi, la pièce de 1 \$, avec son marquage simple au laser, et celle de 2 \$, avec son marquage double, son image virtuelle et son lettrage sur tranche, s'imposent depuis 2012 comme deux des pièces les plus sûres au monde.

Avec le retrait graduel de la pièce de un cent et ses vastes ressources en R-D, la Monnaie a veillé à ce que chaque pièce destinée à circuler au Canada coûte moins cher à fabriquer que ce qu'elle vaut nominale. Sa technologie de placage et ses procédés de fabrication sont rentables et réduisent les coûts des matériaux de production.

### Perspectives

La Monnaie prévoit une demande stable en 2015, qui pourrait cependant grimper lorsqu'elle entamera son programme soulignant le 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération. La récupération des alliages continuera de se ressentir des rentrées décroissantes de pièces antérieures à 2001, prévues dès le lancement du programme en 2004. La popularité et l'efficacité des programmes de recyclage, tout comme l'amélioration continue de la gestion du système de monnayage, pourraient continuer d'influer sur la production de pièces neuves, et astreindre la Monnaie à encore plus de vigilance dans la gestion des stocks pour garantir des quantités suffisantes au bon endroit et au bon moment. En mai 2015, la Monnaie aura l'occasion de montrer son savoir-faire lors de la Currency Conference, le plus grand rendez-vous du monnayage mondial, qui se tiendra à Vancouver.

### Produits numismatiques et articles de collection

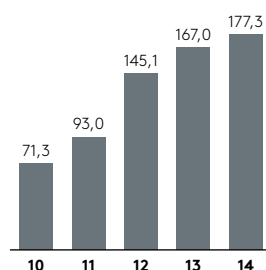
Comme en témoignent ses pièces de collection et ses médailles, la Monnaie sait marier art et science pour créer des produits d'une extraordinaire beauté et d'une facture impeccable. Des stratégies originales de conception, de vente et de marketing et une attention particulière aux solides marchés secondaires ont fait croître son produit à un rythme sans précédent depuis quatre ans. La Monnaie fabrique aussi des médaillons et des jetons.

### Explication des résultats

Le produit de la ligne commerciale a augmenté de 6,2 %, passant de 167,0 à 177,3 millions de dollars et repoussant pour une deuxième année de suite le record de l'exercice précédent. La Monnaie a produit 262 pièces numismatiques, dont 79 étaient épuisées à la fin de l'année, contre 70 sur 201 en 2013. Le nombre total de pièces vendues est passé à 5,1 millions d'unités, une hausse de 21 % par rapport aux 4,2 millions de 2013. La Monnaie vend ses produits directement aux collectionneurs ou par l'entremise d'un vaste réseau de marchands et de distributeurs en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

Les ventes directes se font de quatre manières : en ligne, par appels entrants, par appels sortants et dans les boutiques de la Monnaie. Elles continuent d'augmenter de façon appréciable, passant de 108,5 à 121,7 millions de dollars, une hausse de 12,2 % par rapport à 2013; elles comptent maintenant pour environ 69 % du produit de la ligne commerciale, contre 65 % l'année précédente. Le succès de la vente directe au consommateur tient à une stratégie intégrée de segmentation de la clientèle destinée à accroître à la fois le nombre de clients et le montant dépensé par client grâce à des campagnes de recrutement, de conversion et de fidélisation.

**Produit des pièces numismatiques et articles de collection**  
(en millions de \$)



Le site monnaie.ca demeure un des canaux de prédilection pour les achats en ligne de pièces numismatiques au Canada et dans le monde, enregistrant des ventes de 58,0 millions de dollars, contre 52,3 millions en 2013. L'équipe du cybercommerce voit ses efforts porter fruit, elle qui s'est ingéniée à stimuler l'achalandage du site, à enrichir l'expérience de l'utilisateur, et à offrir au client des façons inédites et interactives de se procurer des pièces de la Monnaie. La version mobile du site a été mise à niveau pour mieux convenir aux téléphones intelligents; enrichie d'une fonction « cliquez et clavardez », elle met le visiteur en contact direct avec un représentant de la Monnaie au centre des appels entrants. Elle a également continué de créer du contenu correspondant aux intérêts des clients, dont plusieurs microsites. Toutes ces initiatives ont contribué à l'augmentation des ventes par Internet de 10,6 % par rapport à 2013.

Dans le commerce interentreprises, la Monnaie dispose d'un réseau de distributeurs grossistes et de marchands qui représentent le marché secondaire. Ce sont autant de partenaires qui contribuent à stimuler une demande déjà croissante au Canada, en Europe, en Asie et aux États-Unis.

Quel que soit le moyen de vente, c'est la facture impeccable et la qualité des produits de la Monnaie qui font le succès de cette ligne commerciale. En 2014, un ensemble de cinq pièces ornées d'un élément en verre de Murano vendu à 18 750 \$ s'est écoulé en l'espace de quelques heures; et une pièce en argent fin agrémentée d'une grenouille léopard confectionnée par un maître verrier de la même école en Italie était épuisée au bout de quelques jours. Ce sont ces succès de vente instantanés qui suscitent l'intérêt des collectionneurs et qui solidifient le marché secondaire. Les pièces qui innovent au plan technique aussi sont toujours populaires, comme la pièce en argent fin Rapides, où un nouveau procédé de coloration chatoyante fait scintiller une cascade de mille feux.

Les motifs servent aussi à souligner des anniversaires et des jalons de l'histoire canadienne. Ainsi, les deux guerres mondiales sont commémorées en 2014, la Première par une série de dollars en argent fin marquant le centenaire de sa déclaration, la Seconde par deux pièces en argent fin *Attends-moi, Papa*; d'autres pièces suivront ces émissions inaugurales. Afin de mieux servir le thème, l'équipe Web a même conçu et lancé un microsite sur la Première Guerre mondiale. L'histoire et la culture canadiennes étaient à l'honneur sur des pièces consacrées au naufrage du *RMS Empress of Ireland*, à Emily Carr, à Alice Munro et au Royal Winnipeg Ballet. La Monnaie a aussi donné une suite à sa série Superman<sup>MC</sup> de 2013 en émettant quatre autres pièces honorant le célèbre personnage.

La Monnaie a vu reconnaître son savoir-faire artistique et technique aux *Coin of the Year Awards* décernés en 2014 par la maison Krause. Elle a été sélectionnée dans huit catégories – le plus grand nombre de sélections obtenues quatre années de suite par une monnaie nationale ou une banque centrale pour ses réalisations numismatiques. Sa pièce de 3 \$ en argent fin millésimée 2013 « À la pêche », sélectionnée en novembre, a remporté le prix « Pièce la plus inspirante » aux *Coin of the Year Awards* de 2015.

## Perspectives

En 2015, la Monnaie prévoit soutenir la croissance de sa ligne commerciale en optimisant son offre numismatique et la justesse de ses tirages et en renforçant son investissement dans le marketing numérique et le réseau de distributeurs, dont le nouveau partenaire CIBC.

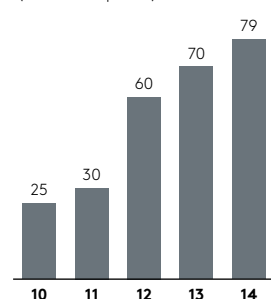
Les produits spécialement conçus avec le concours de marchands et de grossistes ont compté pour beaucoup dans les succès de 2014. Ils seront encore des moteurs de croissance en 2015, avec une expansion des campagnes du genre « 20 \$ pour 20 \$ », où des pièces en argent sont vendues à leur valeur nominale, et davantage d'application des innovations technologiques. À l'étranger, la Monnaie misera sur un effectif de vente plus nombreux en Asie et sur une stratégie perfectionnée pour augmenter sa clientèle aux États-Unis.

Comme de nombreux clients effectuent leurs achats par différents canaux et à l'aide de différents appareils, même au cours d'une seule transaction, la Monnaie passera d'un environnement multicanal à un modèle d'intégration tout azimuts (omnicanal), où ses clients pourront traiter avec elle de manière uniforme, intégrée et transparente, quel que soit le canal emprunté. Elle lancera aussi une nouvelle application mobile comprenant une fonction de collection virtuelle, du contenu interactif, des notifications d'activités spéciales et des alertes de nouveaux produits.

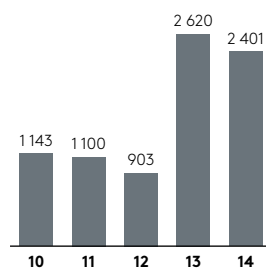
## Pièces étrangères

La Monnaie produit pour le compte de clients de partout dans le monde des pièces de circulation et de collection, des flans prêts à frapper, des médailles, des médaillons et des jetons. Elle entretient des relations à l'étranger, ouvre de nouveaux débouchés pour ses produits et offre toute la gamme des services applicables aux pièces de circulation et de collection : conception, fabrication, innovation et gestion.

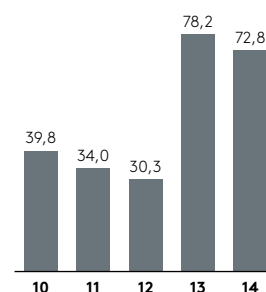
**Pièces entièrement écoulees**  
(nombre de pièces)



**Pièces de circulation étrangères vendues**  
(en millions d'unités)



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



### Explication des résultats

La Monnaie a produit 2,4 milliards de pièces et de flans qu'elle a livrés à 15 pays. En 2013, elle avait produit 2,6 milliards d'unités destinées à 17 pays. Le produit a diminué de 6,9 %, passant à 72,8 millions de dollars, contre 78,2 millions en 2013.

Le produit de cette ligne commerciale provient de contrats étalés sur plusieurs années, en sus d'autres conclus en 2014. Figure au nombre des livraisons d'importance une nouvelle série de pièces de circulation en acier plaqué multicouche expédiée à la Banque du Botswana. Le 27 février 2014 lors d'une cérémonie officielle, le président Seretse Khama Ian Khama a déclaré que cette nouvelle monnaie, déclinée en sept valeurs nominales, avait désormais cours légal au Botswana. La Monnaie a aussi livré 1,9 milliard de flans au Brésil afin de soutenir sa production de pièces nationales.

Le contrat pluriannuel avec la Nouvelle-Zélande s'est poursuivi, avec la fabrication notamment d'un million de pièces par tampographie, un procédé jusque-là réservé aux pièces numismatiques. Appliqué pour la première fois à grande vitesse sur des pièces de circulation, ce procédé procure non seulement des images plus nettes et plus détaillées, il agrandit aussi le champ du motif, si bien que gravure et relief s'étendent à la pièce entière. Commandée en l'honneur du centenaire de la formation de l'ANZAC, le corps d'armée de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, cette pièce spéciale a été lancée là-bas le 10 février 2015.

La demande se rétablit dans le marché international, mais la concurrence des prix reste vive. Malgré tout, la Monnaie livre une chaude lutte pour accroître sa part du marché des pièces de circulation étrangères : elle met au point de nouveaux produits, comme la gamme de pièces plaquées bronze et laiton sans cyanure qu'elle présente sous l'étiquette SM&RT, tout en rehaussant constamment la grande qualité de conception qui fait sa renommée depuis des décennies. C'est ainsi qu'elle a fabriqué et livré à un client de l'Asie du Sud-Est des flans en bronze SM&RT, première pièce dorée au monde sans emploi de cyanure et seule option commerciale à ce jour qui répond à la demande croissante de pièces produites sans nuire à l'environnement. La Monnaie s'est d'ailleurs équipée pour en fabriquer de grandes quantités à partir de 2015.

### Perspectives

La Monnaie garde le cap sur son objectif : faire passer à 15 % d'ici 2020 sa part du marché accessible des pièces de circulation étrangères. Elle possède pour cela plusieurs atouts : des caractéristiques de sécurité à la fine pointe de la technologie, une gamme de produits qui montera d'un cran avec la commercialisation de son procédé de placage SM&RT (exempt de cyanure), l'instauration de la tampographie à grande vitesse et une attention particulière aux pays qui cherchent à restructurer leur système de monnayage.

Dès le début de 2015, la Monnaie mettra en œuvre un nouveau système de gestion des rapports avec les clients et un régime de soumissions et d'appels d'offres qui la rendront plus souple et sélective, elle qui voudra tisser de préférence des relations à long terme et offrir une gamme complète de services outre la production de flans et de pièces.

### Produits d'investissement, affinage et Reçus de transactions boursières

La Monnaie produit et commercialise des plaquettes, des lingots et des pièces d'investissement en or, en argent et en platine d'une grande pureté, ainsi que des granules d'or et d'argent destinés à la joaillerie et aux applications industrielles. Elle exploite aussi des affineries d'or et d'argent qui offrent à des clients canadiens et étrangers une gamme complète de services tout en assurant un approvisionnement de métaux précieux pour fabriquer ses pièces d'investissement et de collection. (Voir plus loin dans le Rapport de gestion la rubrique Responsabilité sociale d'entreprise.)

Grâce au programme des Reçus de transactions boursières de la Réserve d'or canadienne (RTB-Or) lancé à l'automne 2011, puis à celui des Reçus de transactions boursières de la Réserve d'argent canadienne (RTB-Argent) lancé à l'automne 2012, les investisseurs peuvent acheter et vendre de l'or et de l'argent négociés à la Bourse de Toronto. La Monnaie offre aussi un service d'entreposage de métaux précieux, forte de sa réputation de haute sécurité.

### Explication des résultats

Le produit a chuté de 30,0 %, passant à 2,1 milliards de dollars, contre 3,0 milliards en 2013, les investisseurs se désintéressant des métaux précieux, provoquant de ce fait une contraction du marché mondial. L'effet sur les ventes de pièces d'investissement neuves a été aggravé par une forte activité du marché secondaire, tandis que l'effet sur le produit a été amplifié par le fléchissement du cours moyen de l'or et de l'argent.

Les ventes de la FÉO ont baissé de 37,8 % pour passer à 709,2 milliers d'onces, contre 1 140,4 milliers en 2013, tandis que le prix moyen de l'once d'or passait de 1 411,23 à 1 266,40 \$US, un recul de 10,2 %.

À l'opposé, les ventes de la FÉA ont encore amélioré le record de l'année précédente en passant de 28,2 à 29,2 millions d'onces. Si la quantité de pièces vendues a augmenté de 3,5 %, le prix moyen de l'once d'argent a reculé, lui, de 19,7 %, passant de 23,8 à 19,1 \$US. Bien que l'activité dans les marchés de l'argent et de l'or suive normalement la même courbe, la demande d'argent en Amérique du Nord et en Europe n'a pas fléchi de l'année, soutenue en partie par des attentes de relance de la demande industrielle du métal en cas de redressement économique.

La Monnaie a aussi vendu 13,1 milliers d'onces de la Feuille d'érable en platine, contre 19,3 milliers d'onces en 2013.

Malgré le déclin des ventes d'or, la Monnaie demeure un des principaux fournisseurs mondiaux de pièces d'investissement en or et en argent, une position qu'elle tient grâce à sa crédibilité en tant que société d'État du gouvernement canadien, à la sécurité supérieure de ses pièces et à l'intérêt grandissant chez les investisseurs pour les thèmes qu'elle exploite dans ses commandes spéciales.

La Monnaie a constamment renforcé la sécurité de ses pièces d'investissement depuis le lancement de la FÉO en 1979 et celui de la FÉA en 1988, mais les innovations révélées en 2014 les campe fermement au sommet dans ce domaine. À la World Money Fair de Berlin, la Monnaie a dévoilé l'application de la technologie d'activation numérique non destructive (ANN) sur la FÉO. Un marchand peut désormais authentifier une pièce en lisant sa surface comme une empreinte digitale et en la comparant à l'image encodée qui lui correspond dans une base de données sécurisée. Pour accroître la sécurité de la FÉA, la Monnaie a remplacé le fini traditionnel par des lignes usinées avec précision qui rayonnent depuis la feuille d'érable au centre selon une largeur et une inclinaison qui créent un motif de diffraction lumineuse propre à la pièce. En 2015, le même fini radial complexe sera appliqué à la FÉO et la technologie ANN des deux pièces Feuille d'érable sera mise en marché. Avec une caractéristique de sécurité visuelle adoptée en 2013 – une feuille texturée microgravée au revers avec un nombre correspondant au millésime de la pièce – ces produits d'investissement sont à la fine pointe de la sécurité monétaire.

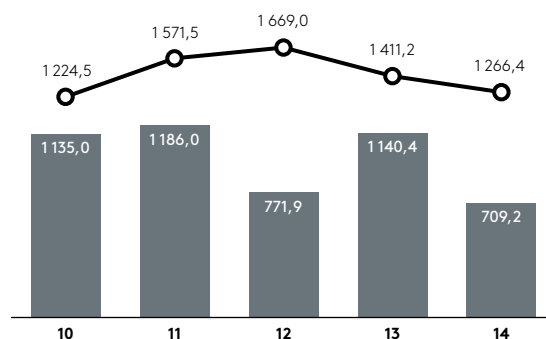
Transposant à ses produits d'investissement l'art qu'on associe davantage à ses pièces numismatiques, la Monnaie a inauguré deux séries à thème animalier en 2014. La pièce de une once en or pur à 99,999 % L'appel du loup est la première de la série de trois pièces « Cris d'animaux sauvages » émises à raison d'une par année jusqu'en 2016. Sa valeur nominale de 200 \$ est la plus élevée parmi les pièces d'investissement de une once en or ayant cours légal dans le monde. La Monnaie a aussi lancé la première de deux pièces – Pygargue à tête blanche et Faucon pèlerin – d'une série de quatre pièces de une once en argent pur à 99,99 %, « Oiseaux de proie du Canada ».

Afin de préserver et d'accroître sa part de marché, la Monnaie essaie constamment d'innover et de diversifier ses produits afin d'offrir des métaux précieux de qualité sous des formes inédites, souvent conçues pour des segments de marché très différents. Par exemple, elle a lancé en 2014 un lingot d'argent de 10 onces et son produit OrAuGramme25<sup>MC</sup>, qui contient 25 pièces en or pur ayant cours légal présentées dans un emballage coque divisible.

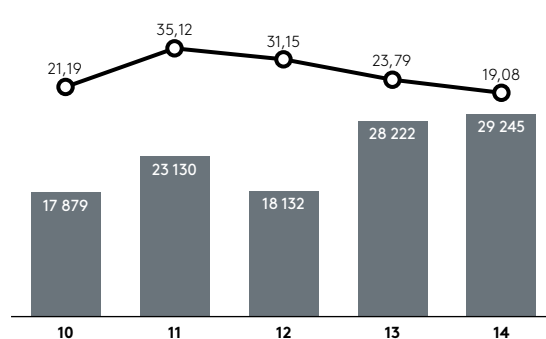
L'affinerie de la Monnaie fournit la matière première des pièces d'investissement et de collection. Les quantités de métaux précieux affinés ont diminué de 14,0 % par rapport aux 5,5 millions d'onces de 2013. Les rebuts d'or livrés pour affinage et les dépôts d'or brut provenant des sociétés minières ont baissé de 6 %, tandis que ceux d'argent ont chuté de 44 % en raison d'une vive concurrence entre affineurs; la chute des cours a fait baisser d'autant l'approvisionnement en rebuts de métaux précieux. Une moindre demande mondiale de métaux en lingots a aussi fait reculer les ventes de lingots d'or de un kilo et de lingots d'argent de 100 onces. L'affinerie contribue non seulement au résultat de la Monnaie, mais elle est la base même de son fonctionnement par intégration verticale. Alimentées directement en matière première, les lignes commerciales des produits d'investissement et des pièces de collection sont plus promptes à réagir aux pics de la demande, un atout concurrentiel qui peut faire toute la différence.

De pair avec le désintérêt des investisseurs pour l'or sous forme physique, la Monnaie a enregistré des rachats nets de 13 % de ses RTB – Or. Depuis que les transactions boursières sur l'or ont ralenti au début de 2013, la Monnaie enregistre des rachats nets de seulement 2 %. Les avoirs en argent confiés à son administration ont fait l'objet d'un rachat net de 10 % au cours de la dernière année, compensé en partie par l'exercice des droits d'achat. En tout,

■ **Ventes de produits d'investissement en or**  
(en milliers d'onces)  
○ **contre le prix moyen de l'or**  
(\$US l'once)



■ **Ventes de produits d'investissement en argent**  
(en milliers d'onces)  
○ **contre le prix moyen de l'argent**  
(\$US l'once)





3 100 droits d'achat ont été exercés au prix unitaire de 20 \$, pour une recette brute de 62 000 \$. La Monnaie a aussi assorti d'une option la procédure de rachat de ses RTB – Or : depuis le 17 mars 2014, l'investisseur qui opte pour le rachat en or physique peut demander à la Monnaie de faciliter la vente du métal précieux.

Le volume de métaux précieux entreposés à la Monnaie en lots répartis a diminué légèrement pour l'or, avec les rachats par les institutions, mais il a augmenté pour l'argent parce que de nouveaux clients parmi les banques et les particuliers nantis ont reconnu la qualité supérieure de l'entreposage offert par la Monnaie, encore renforcée en 2014 par l'inauguration d'une nouvelle chambre forte. Au congrès de la London Bullion Market Association, au Pérou, la Monnaie a aussi annoncé un programme mondial visant à intéresser les institutions financières internationales aux chambres fortes qu'elle exploite à Ottawa et à Winnipeg, et dans le monde entier, par la création d'un réseau de partenaires.

### Perspectives

Dans ce secteur, la Monnaie est à la merci de nombreux facteurs dont les effets peuvent être difficiles à prévoir, entre autres les réactions du marché et les fluctuations de prix des métaux précieux. Elle continuera cependant d'appliquer les stratégies établies pour accroître les ventes sous forme physique, notamment : lancer de nouveaux produits et exploiter les nouvelles occasions, accroître la quantité de métaux précieux entreposés chez elle par des institutions; mettre au point des caractéristiques de sécurité de prochaine génération; étendre la clientèle des produits d'investissement sur commande spéciale; explorer de nouveaux débouchés commerciaux, surtout en Asie. Elle se propose aussi de lancer de nouvelles souscriptions de RTB de temps à autre, si le marché s'y prête, et d'accroître ainsi sa visibilité dans les milieux canadiens du commerce de détail et de la finance.

## À l'appui des stratégies commerciales

### Recherche-développement

La Monnaie est un chef de file mondial dans l'art et la science des pièces de circulation et de collection et des produits d'investissement, et elle s'applique assidûment à mettre au point des technologies et des produits inédits. Son effort de recherche est indispensable si elle veut s'acquitter de son mandat : produire de façon rentable des pièces de circulation sûres et des pièces numismatiques primées pour le marché canadien. C'est aussi un atout de taille qui lui permet de se distinguer et de mieux tenir tête à la concurrence sur le marché international.

Le budget de R-D est passé à 9,6 millions de dollars par rapport aux 8,6 millions de 2013, si on inclut les travaux portant sur la Cybermonnaie<sup>MC</sup>, dont la Monnaie veut se dessaisir. Les compétences ont aussi gagné en profondeur et en ampleur avec l'ajout de personnel dans les deux sphères de la recherche : pure et appliquée.

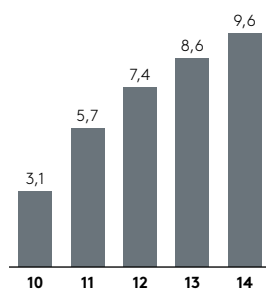
Les activités de R-D restent axées sur les priorités qu'un comité directeur établit en fonction de la stratégie d'entreprise. Mais afin de se maintenir à la fine pointe de la recherche, la Monnaie a adopté les pratiques exemplaires révélées par une analyse comparative des sociétés les plus innovantes au monde. Ainsi, le choix des projets se fera davantage en fonction du rendement de l'investissement, le passage de l'idée à la commercialisation sera accéléré et de nouveaux paramètres seront élaborés pour évaluer le rendement.

Afin d'évaluer la faisabilité de chaque projet et d'assurer le développement cohérent et ordonné de tout nouveau produit, procédé ou technologie, chaque idée nouvelle passe maintenant par un processus de contrôle en cinq étapes appelé QUÊTE : Questionnement (rechercher des nouveautés), Usage et compréhension (déterminer les coûts et les avantages), Expérimentation (mettre l'idée à l'épreuve), Transmission à grande échelle (prouver la faisabilité en quantité commerciale à un prix acceptable), Échange et communication (avec le marché ou les installations de Winnipeg ou d'Ottawa).

Conjuguée à une augmentation des effectifs, la méthode QUÊTE est censée accélérer le passage du concept au produit vendable. Cette méthode a déjà fait ses preuves : au début de 2014, la Monnaie entreprenait avec l'Université d'Ottawa de concevoir un laser capable de colorer une pièce en argent en modifiant sa structure de surface; avant la fin de l'année, une demande de brevet était déposée et une nouvelle pièce « photonique » figurait au programme de produits de 2016. Elle a donc grandement besoin de partenaires pour assurer un flux constant de nouveaux produits.

La livraison de flans en bronze SM&RT à un client de l'Asie du Sud-Est compte parmi les hauts faits de 2014. Il est logique de chercher à dorer des pièces sans recourir au cyanure : plus de 60 % des pièces de circulation du monde sont de cette teinte et de nombreux pays exigent désormais que leurs pièces dorées ne soient plus fabriquées selon l'ancien procédé. La tampographie à grande vitesse utilisée pour colorer la pièce néo-zélandaise commémorant l'ANZAC montre qu'on peut produire à prix abordable des pièces de circulation hautes en couleur et de qualité quasi numismatique. Ces nouveaux procédés ouvrent des perspectives très intéressantes à la ligne commerciale internationale.

Dépenses en R-D  
(en millions de \$)



Dans le secteur des produits d'investissement, la Monnaie a dévoilé l'application de sa technologie ANN primée qui permet aux marchands d'authentifier chaque pièce FÉO ou FÉA en la comparant à son image encodée sous bonne garde à la Monnaie. Le lancement commercial se fera en 2015. L'équipe de R-D est aussi chargée de perfectionner l'automatisation ou de mettre au point de nouveaux procédés de fabrication.

Pour 2015, elle aura l'œil sur trois indicateurs de rendement clés :

- les recettes nouvelles et récurrentes tirées de nouvelles technologies;
- les premières mondiales et celles de la Monnaie : les produits qui repoussent les limites de l'innovation et qui placent la Monnaie à l'avant-garde du monnayage;
- les épargnes : les innovations qui procurent un meilleur rendement, augmentent l'efficacité et contribuent au mieux-être des employés.

### Technologie de l'information

Au cours des cinq dernières années, la Monnaie a connu une croissance exponentielle de l'informatisation de ses opérations, ce qui l'a obligée à rehausser en conséquence le calibre de ses ressources dans ce domaine. Elle a donc restructuré sa Section de TI en 2014 en adaptant à ses besoins les meilleurs modèles concernant les services, les opérations, la régie et la gestion de la TI d'entreprise, des modèles tels que les pratiques de gestion de l'ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), le cadre d'exploitation MOF (*Microsoft Operations Framework*) et les principes de gouvernance COBIT5 (*Control Objectives for Information and Related Technology*). Un comité a été formé en 2014 afin d'améliorer la régie, d'harmoniser les opérations et d'établir les priorités en matière d'informatique.

C'est dans ce cadre général que la Section de la TI soutient les activités de la Société, travaillant normalement en équipes pluridisciplinaires composées de personnes issues de diverses divisions.

La Monnaie a achevé en 2014 la mise en service du logiciel Microsoft Dynamics AX 2012, de sorte que tous ses rouages fonctionnent maintenant sur une même plateforme PRE qui assure l'uniformité des données et des méthodes, et une plus grande sécurité opérationnelle. Du même coup, le système de rapprochement des métaux précieux utilisé par l'affinerie et celui utilisé par le personnel administratif ont été remplacés par une seule application taillée sur mesure pour assurer le suivi des baux, des livraisons en commun et de la propriété des métaux précieux. Enfin, un module adapté aux besoins de la fabrication sans gaspillage a été installé dans l'usine d'Ottawa, ce qui conclut de belle façon un vaste projet de TI engagé depuis plusieurs années.

La Monnaie a élaboré un système de gestion des relations avec la clientèle qui dès le début de 2015 permettra de mieux desservir marchands et clients. On prévoit qu'il nous mènera à une connaissance plus précise de la clientèle, notamment des aspirations et des attentes des membres du Club des Maîtres.

La phase A du Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH), qui gère la paie, les heures de travail et l'assiduité, a été achevée en 2013. La Monnaie passe maintenant à la phase B, qui concerne des aspects plus complexes tels que le recrutement, la formation et le perfectionnement, la santé et la sécurité et les relations de travail. Il s'agit essentiellement de mettre à la disposition des cadres une trousse d'outils pour gérer le capital humain, et non pas uniquement les heures travaillées.

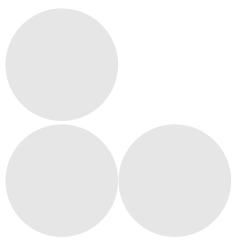
Avec l'achèvement des plateformes de base – un système Web de pointe en 2013, le système PRE au début de 2014 et le SIGRH vers le milieu de 2015 – les systèmes essentiels à la mission première de la Monnaie sont désormais robustes, fiables et tournés vers la croissance. Il s'agira à l'avenir d'en tirer tous les avantages pour gagner en efficacité, dégager des économies et profiter de nouvelles occasions commerciales.

### Ressources humaines

De 1 255 en 2013, le nombre d'employés permanents et temporaires a augmenté légèrement pour passer à 1 262 en 2014. La Monnaie a versé 95,0 millions de dollars en salaires, contre 89,0 millions en 2013.

L'équipe des Ressources humaines s'est consacrée à l'élaboration d'un plan pour améliorer la mobilisation des employés. Elle a fixé trois objectifs pour 2015 et 2016 :

1. mieux intégrer les priorités interfonctionnelles dans le plan stratégique de la Monnaie;
2. mieux préparer les cadres en proposant un modèle de compétence en leadership et un programme de formation lors d'un symposium sur le leadership en février;
3. mieux reconnaître les réalisations des employés.



Voici d'autres activités menées en 2014, dont certaines sont toujours en cours :

- La phase B du SIGRH a été grandement étendue afin de procurer au système la robustesse nécessaire pour en faire un outil stratégique qui intègre des données sur les relations de travail, la santé et la sécurité, la gestion du mieux-être, la rémunération, les compétences et la gestion du rendement. La mise en œuvre devrait se terminer vers le milieu de 2015.
- Les dépenses au titre de la formation sont passées de 2 à 3,1 millions de dollars, la Monnaie poursuivant la mise en œuvre d'un programme plus rigoureux de formation et de perfectionnement. Elles comprennent les coûts de remplacement liés à la formation en cours d'emploi, un calcul que permettent désormais les fonctions avancées de suivi du tout nouveau SIGRH.
- Élaboration de profils de compétences propres à l'entreprise et à chaque poste, et ce, pour tous les niveaux.
- Création d'un programme de formation au leadership adapté aux échelons de la gestion.
- Harmonisation de tous les programmes de ressources humaines avec les nouvelles valeurs de la Monnaie, dont les pratiques d'embauche et d'intégration.
- Recensement des fonctions essentielles à la bonne marche de la Monnaie et établissement des ressources et des méthodes utiles pour atténuer les facteurs de vulnérabilité.

La convention collective avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) ayant expiré le 31 décembre 2013, des négociations ont été engagées en vue de la conclusion d'une convention collective applicable au personnel d'exploitation d'Ottawa et de Winnipeg, et avec une section locale distincte de l'AFPC en vue d'une première convention applicable aux agents des services de protection à Winnipeg. La convention avec le Syndicat uni du transport qui s'appliquait à ceux d'Ottawa a expiré à la fin de 2014 et sa renégociation débutera en 2015.

En 2015, l'équipe des ressources humaines vaudra renforcer les pratiques générales de mobilisation des employés, améliorer le mieux-être, mettre en œuvre les programmes de formation au leadership, mener à terme les négociations avec les syndicats et lancer avec succès la phase B du SIGRH.

### Santé et sécurité au travail

L'équipe de santé et sécurité au travail fournit du soutien technique et sensibilise le personnel aux questions de santé et de sécurité tout en aidant la direction à assurer la protection collective. Elle intervient en cas d'accident ou d'incident, mais son mandat premier est de les prévenir par la conception, la mise en œuvre et l'administration de politiques et de programmes de santé et de sécurité. Elle veille aussi à la conformité des opérations de la Monnaie aux lois et règlements en vigueur au Canada en matière de santé et de sécurité.

Les taux de fréquence des blessures entraînant des arrêts de travail ont augmenté par rapport à 2013, passant de 2,12 à 3,99 à Winnipeg, en raison de neuf incidents, et de 0,25 à 1,23 à Ottawa, en raison de cinq blessures, surtout de nature ergonomique. Les taux de gravité ont bondi, de 8,49 à 30,67 à Winnipeg, en raison de 69,26 jours d'arrêt, et de 0,25 à 25,04 à Ottawa. Ces résultats décevants sont dus à trois graves accidents qui ont forcés des employés à s'absenter pour une longue période.

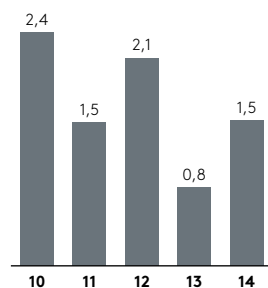
Ces accidents se sont produits malgré un suivi serré des incidents et des réunions bihebdomadaires avec le personnel de l'affinerie et de la fabrication à Ottawa, où les incidents et les mesures correctives sont présentés et suivis jusqu'à la résolution finale. À Winnipeg, le registre des incidents est maintenant prêt et permettra à la direction et à l'équipe d'organiser des réunions semblables en 2015. Ce surcroît de vigilance permettra aussi de prévenir les accidents et les maladies.

Les mesures cruciales de santé et de sécurité appliquées en 2013 afin de préserver un bilan déjà amélioré dans ce domaine se sont poursuivies en 2014, avec des progrès dans le domaine de l'équipement de protection individuelle, la radioprotection, la gestion des produits chimiques et l'expansion du programme de sécurité en général. Un programme de repérage et d'évaluation des dangers a été lancé et la majorité du travail se fera en 2015. La Monnaie a aussi élaboré et appliqué un programme de respect en milieu de travail et dispensé plus de 40 séances de formation dans ses deux installations.

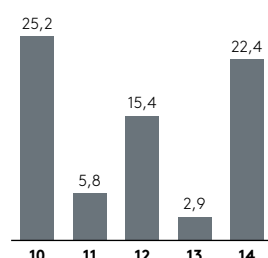
Trois priorités ont été fixées pour 2015 :

1. La communication par l'éducation : on établira d'ici la fin de l'année une stratégie à long terme visant à améliorer la communication à l'échelle de l'entreprise et à réduire les arrêts de travail en clarifiant les méthodes, les rôles et les responsabilités. Des efforts de sensibilisation seront menés afin de réduire les blessures de nature ergonomique, les glissades, les trébuchements et les chutes, d'améliorer la santé mentale et de mieux gérer l'absentéisme.
2. Revue et réforme des indicateurs de rendement clés: il s'agit de trouver de nouvelles façons de mesurer les réussites et les enjeux en santé et sécurité au sein de l'entreprise et d'améliorer l'infrastructure afin de faciliter le suivi et l'établissement d'objectifs axés sur la prévention.
3. Application des recommandations de l'examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général, notamment : un plan opérationnel de cinq ans, l'évaluation des risques de haut niveau, des mesures de radioprotection, l'achèvement du programme de repérage et d'évaluation des dangers et la préparation aux situations d'urgence.

**Taux de fréquence des blessures entraînant des arrêts de travail**  
(Nombre d'accidents avec arrêt de travail x 200 000 heures) / heures travaillées



**Taux de gravité des blessures entraînant des arrêts de travail**  
(Nombre de jours d'absence x 200 000 heures) / heures travaillées



## Environnement

La Monnaie avait trois priorités de gestion environnementale en 2014 : établir une gouvernance en la matière afin d'assurer une responsabilisation; se doter d'un système de gestion environnementale officiel; améliorer la gestion des matières consommables d'origine administrative et industrielle.

Cette section a continué de suivre l'évolution des indicateurs de rendement clés choisis en 2013 pour mesurer la consommation d'eau, d'électricité et de produits chimiques, la production et le recyclage des déchets dangereux et non dangereux, et les incidents à signaler. Les données recueillies depuis maintenant près de deux ans serviront à établir une référence en regard de laquelle on pourra évaluer le rendement environnemental à l'avenir. Les résultats de cet exercice et ceux de l'analyse détaillée des aspects et des impacts environnementaux effectuée en 2013 détermineront les objectifs à viser et les mesures à prendre pour améliorer le bilan environnemental, tels qu'ils ont été établis par un comité formé en 2014 et censé se réunir au début de 2015.

Un plan d'action a été élaboré en vue de doter les installations d'Ottawa et de Winnipeg de systèmes de gestion environnementale. On a dressé l'inventaire des exigences juridiques et réglementaires et pris des mesures pour assurer la conformité de la Monnaie à plusieurs modifications importantes, dont celles apportées à la *Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses*, au *Règlement sur les urgences environnementales* et au *Règlement fédéral sur les halocarbures (2003)*.

Une vérification menée à Ottawa au début de 2014 a permis de dresser un tableau d'ensemble des pratiques concernant les déchets solides. Il s'agissait de se donner des points de repère, de quantifier les déchets et de déterminer leur composition ainsi que d'autres produits, de mesurer l'efficacité des programmes existants et de cerner les occasions de recycler davantage et de réduire les coûts. Un plan est déjà en place à l'égard de ce dernier objectif. Un exercice semblable a été mené à Winnipeg en décembre.

Un circuit d'épuration par échange ionique a été installé en 2014 en raison de fortes concentrations de cuivre et de sélénium dans l'eau de rinçage sortant de l'atelier des médailles. La résine qu'il contient est un mélange créé sur mesure pour éliminer ces métaux et des matières particulaires.

Durant l'exercice quatorze incidents mineurs à signaler ont été dénombrés. Neuf d'entre eux se sont produits à Ottawa, et cinq à Winnipeg. Il y en avait eu neuf en tout en 2013, un écart qui s'explique en partie par une surveillance plus poussée.

Les priorités de 2015 comprennent : sensibiliser les employés et les sous-traitants aux aspects environnementaux des activités de la Monnaie; intégrer la gestion environnementale aux opérations quotidiennes afin que la protection du milieu fasse partie intégrante de la culture d'entreprise; établir des indicateurs de rendement clés adaptés aux incidences environnementales des opérations de la Monnaie; améliorer la gestion des matières consommables d'origine administrative et industrielle.

## Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)

La Monnaie a utilisé sa procédure d'Évaluation des répercussions sur la santé, la sécurité, la protection et l'environnement pour se conformer aux exigences des articles 67 à 69 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*. Cette procédure a été suivie pour tous les projets d'ajout ou de modification de processus, d'équipement ou de matériaux, d'ajout ou de remplacement de produits chimiques et d'entretien ou de modification des bâtiments et de la propriété. Dans le cadre du volet environnemental, les répercussions de chaque projet sont documentées, de même que les mesures d'atténuation, le cas échéant. Tous les projets évalués en 2014 en vertu de la LCEE (2012) ont été jugés peu susceptibles d'entraîner des effets négatifs importants pour l'environnement.

## Marketing et communications

La Division du marketing et des communications effectue des études de marché, recueille des renseignements sur les clients, enrichit l'expérience proposée au client par les produits, l'image de marque et la visibilité de la Monnaie, fait des campagnes publicitaires et du marketing direct et met en œuvre des stratégies de communication répondant aux besoins commerciaux et internes de l'entreprise.

Son rôle étant de soutenir les lignes commerciales de la Monnaie, elle concentre ses efforts sur quatre objectifs correspondants à chacune d'elles.

En premier lieu, étant chargée de se maintenir au sommet du monnayage mondial, elle met notamment en valeur des pièces de circulation canadiennes comme preuves de la créativité et du souci de qualité qui animent la Monnaie. Ainsi, le succès des pièces de 1 \$ et de 2 \$ lancées en 2013 a permis aux cadres de la Monnaie de présenter, lors de congrès, le vaste savoir-faire de l'entreprise en matière de sécurité, de technologie, de marketing



Pièce de 100 \$ en or 14 carats 2014  
Célèbres couvertures de Superman<sup>MC</sup>  
*The Adventures of Superman* n° 596  
(2001)

Cette pièce au tirage épuisé est un hommage à l'art emblématique qui aura agrémenté les couvertures des bandes dessinées de Superman, de 1938 à aujourd'hui. La pièce affiche l'écusson orné du « S » emblématique de Superman. Des techniques de gravure de pointe ont été utilisées pour encadrer le motif dans une série de cercles concentriques qui lui donnent dynamisme et profondeur.

numérique et de numismatique. Dans la même veine, la Division a publié quatre numéros d'une revue d'actualités numérique, *La Monnaie d'aujourd'hui*, la seule du genre qui traite des développements à la Monnaie et dans l'industrie en général.

En deuxième lieu, la Division a pour fonction de soutenir la croissance phénoménale des Produits numismatiques et articles de collection, ce qui suppose d'élaborer des thématiques qui trouvent écho chez les Canadiens et les clients étrangers de tout âge en puisant dans un bagage culturel de personnages, de lieux et de sujets passionnants. La Monnaie a fait preuve d'une agilité hors du commun en 2014 en émettant une pièce en l'honneur de la grande écrivaine canadienne Alice Munro moins de six mois après l'annonce de son Prix Nobel<sup>MD</sup> de littérature. La Monnaie projette aussi de renouveler son programme du Club des Maîtres, qui a vu le nombre de ses membres augmenter de plus de 300 %, en reconnaissant différents degrés de fidélité et en valorisant l'expérience de la numismatique et la pratique du passe-temps lui-même.

Troisièmement, elle apporte son soutien au secteur des métaux précieux, en faisant notamment appel à son savoir-faire traditionnel pour créer des produits d'investissement sur mesure. Avec le concours de marchands et de distributeurs, elle en a conçu une vingtaine, ainsi que des outils de marketing pour raconter l'histoire de chacune, comme des brochures et des vidéos en ligne.

Enfin, elle doit renforcer la marque de la Monnaie, ce qu'elle a fait en 2014 en diffusant la nouvelle identité visuelle adoptée en 2013. En fait, la Monnaie mesure le succès de sa stratégie de marketing à la notoriété de sa marque; celle-ci s'est maintenue tout au long de l'année 2014, à l'exception d'un léger recul dans deux aspects, la pertinence et la familiarité, une tendance qu'on se promet d'inverser en interpellant plus souvent les Canadiens. Dans le cadre du programme Cap sur 2017, une grande campagne culminant avec le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, la Monnaie lance d'ailleurs un concours de création de pièces.

La Monnaie s'adresse aussi au grand public par l'entremise des médias sociaux, désormais partie intégrante des campagnes de marketing, où sont repris les messages véhiculés par d'autres modes de communication. Elle a propulsé à plus de 53 000 le nombre de mentions « j'aime » sur sa page Facebook, contre 37 000 à la fin de 2013, et cultivé sa présence sur Twitter et Pinterest.

Elle a aussi enrichi et approfondi le contenu de son site Internet, avec des microsites qui renseignent les Canadiens sur leur histoire et leur culture, voire sur l'origine des motifs qui ornent ses pièces. En juin, elle a remporté avec l'agence Cossette, partenaire de longue date en publicité, deux fois le bronze dans la catégorie Cyber aux prestigieux Lions de Cannes 2014, pour la conception graphique et le succès du microsite « Au cœur de l'Arctique ». Construit comme un jeu vidéo, ce scénario d'aventures en ligne invitait les jeunes à explorer l'histoire, la géographie, la culture et l'écologie du Grand Nord, dans l'esprit de la campagne de pièces de 25 cents mises en circulation en 2013 à l'occasion du centenaire de l'Expédition canadienne dans l'Arctique.

### Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

La Monnaie continue de bâtir sur les fondations établies en 2011. Le comité directeur constitué d'employés experts en la matière dans les principaux domaines d'activité de la Monnaie a élaboré un schéma reposant sur cinq piliers : la préservation du milieu, les employés, la chaîne d'approvisionnement, la collectivité et, enfin, le client et les produits. La devise choisie – Nos pièces changent. Nos valeurs restent – s'harmonise bien avec la vision de la Société : être la meilleure Monnaie du monde. Une structure de gouvernance a été établie, qui confie à l'équipe de direction la responsabilité sociale de l'entreprise et prévoit la communication de tout fait nouveau au Conseil d'administration. À l'intérieur de cette structure, le comité a prévu une série d'initiatives, dont cinq sont déjà en cours pour étoffer le contenu. Trois autres seront mises en œuvre en 2015.

Des objectifs ont été établis pour chacun des piliers en 2015. En lien avec la préservation du milieu, par exemple, l'équipe de l'environnement créera une structure de gouvernance et responsabilisation, un système de gestion environnementale et un plan de gestion des matières consommables comme l'énergie, l'eau et les résidus chimiques. Sous le pilier des employés, l'équipe des RH veillera à imbriquer la santé et la sécurité dans la culture d'entreprise, mettra sur le repérage des risques et la prévention des lésions et des maladies professionnelles et établira un programme de communication efficace.

Sous le pilier de la chaîne d'approvisionnement, on continuera de surveiller de près la provenance des métaux précieux. Il s'agit de s'assurer que les matières aurifères affinées par la Monnaie ne proviennent pas d'entreprises minières exploitées illégalement pour financer des conflits. La Monnaie a subi avec succès en 2012 et 2013 une vérification par un tiers indépendant qui faisait de son affinerie une des six premières au monde à être admises à la liste des affineurs agréés par l'EICC GeSI (*Electronic Industry Citizenship Coalition – Global e-Sustainability Initiative*). En 2014, elle a subi avec succès une vérification de conformité à la directive *Responsible Gold Guidance* de 2013 de la LBMA et poursuivi sa démarche de certification en tant qu'affineur de bonne livraison de la LBMA

et agréé par l'EICC GeSI. Ces attestations prouvent que ses produits d'investissement sont toujours de qualité marchande et elles lui procurent un avantage distinctif dans le marché, d'où l'importance en 2015 de passer avec succès l'inspection de la LBMA quant à l'approvisionnement responsable en or en 2014.

La Monnaie s'attachera aux quatre premiers piliers en 2015, mais les réalisations dans le domaine du placage de bronze et de laiton sans cyanure relèvent du cinquième : le client et les produits. Non seulement 60 % de la monnaie de circulation dans le monde est de cette teinte, mais de nombreux pays exigent désormais que leurs pièces dorées ne soient plus fabriquées selon l'ancien procédé, nocif pour l'environnement. En 2014, la Monnaie a produit sans cyanure un million de flans en bronze et un million de flans en laiton. Elle en est encore au stade des essais, mais la fabrication à grande échelle pourrait commencer en 2015.

Le comité prévoit de mettre la touche finale à ses modèles dans la première moitié de 2015. Dès qu'ils seront approuvés, le comité établira des indicateurs de rendement clés et une grille d'évaluation grâce auxquels la Monnaie pourra mesurer son comportement global d'entreprise socialement responsable.

La Monnaie a subventionné 140 organismes à but non lucratif partout au Canada en 2014, surtout par des dons de produits destinés à des activités de financement. En sus de ce programme philanthropique, le comité a choisi de privilégier la Fondation Rêves d'enfants, pour laquelle des équipes constituées à Ottawa et à Winnipeg ont recueilli 17 000 \$ chacune, ce qui leur a valu le titre de championne de la levée de fonds dans leur ville respective.

### Une exploitation exemplaire

Les opérations de fabrication à la Monnaie se veulent efficaces, souples et fiables, mais la croissance phénoménale du nombre de produits fabriqués à Ottawa – pièces d'investissement et de collection confondues – et l'impératif de rentabilité dans la production des pièces de circulation à Winnipeg entraînent des problèmes de capacité et de productivité, encore exacerbés par un marché friand d'innovation constante et de sécurité renforcée.

Dès la fin des travaux qui ont agrandi de 6 500 mètres carrés (70 000 pi<sup>2</sup>) l'usine de placage de Winnipeg, la Monnaie a lancé différentes initiatives afin de revigorer les installations. L'une des plus importantes a été l'adoption de la production en cellules, un mode de fabrication qui augmentera la capacité et le rendement du capital engagé. On est passé du concept à la réalité en inaugurant la première moitié de la cellule pilote en novembre 2014 et la cellule entière en février 2015.

La cure de rajeunissement a entraîné la suppression ou le déménagement d'équipement; c'est ainsi qu'ont été mis au rancart deux fours de recuit, 14 presses originales, une chaîne de coloration au jet d'encre, une génératrice diesel de réserve et toutes sortes d'autres pièces d'équipement désuet.

La Monnaie prévoit que toute la fabrication à Winnipeg sera convertie à la configuration cellulaire en 2016. Le budget de conversion est de 5,2 millions de dollars, consacrés essentiellement à des dépenses en immobilisations.

Voici d'autres réalisations à l'actif de Winnipeg :

- Rénovation et mise en service de la chaîne C après application des solutions ingénieuses élaborées en 2013 afin que le nouveau four de post-recuit puisse fonctionner aux seuils nécessaires pour l'avenir.
- Rénovation complète de la chaîne B, choisie pour accroître la production de flans et de pièces dorées, et qui devrait être prête au premier trimestre de 2015.
- Mise en service de la chaîne de tampographie à grande vitesse et livraison du premier million de pièces de circulation à la Nouvelle-Zélande.
- Fabrication sans cyanure d'un million de flans en bronze et d'un million de flans en laiton. L'usine est prête à recevoir le four rotatif qui lui permettra de commercialiser la production écologique de pièces dorées.
- Exécution de 350 essais sur divers produits, production de plus de 1,5 milliard d'unités sur les chaînes de découpage des flans et de placage et livraison de 1,25 milliard de pièces frappées. L'usine a fabriqué 33 produits différents relevant de 12 programmes de monnayage.

Les objectifs suivants ont été établis pour Winnipeg en 2015 :

- poursuite de la conversion générale à la production en cellules;
- mise en œuvre définitive de la tampographie à grande vitesse, avec atteinte de son plein régime;
- expansion des moyens de placage en bronze et en laiton grâce à la mise à niveau de la chaîne B et à l'installation du nouveau four rotatif.

À Ottawa, où le nombre de produits numismatiques est passé de 63 à 262 entre 2011 et 2014, on doit gérer les contraintes de volume et de complexité que pose la fabrication de millions de pièces faisant appel à diverses technologies et à divers matériaux, notamment peintures, émaux, cristaux Swarovski<sup>MC</sup> et ornements en verre de Murano. Environ 250 employés de bureau ont été relocalisés hors des murs depuis deux ans pour faire de la place à la production. Afin de mieux occuper l'espace, la Monnaie a créé des aires réservées à la technologie, à l'emballage, à l'expédition, à la R-D et aux laboratoires de qualité. Elle a acheté une presse ultra-rapide qui triple la

production des pièces d'investissement, la faisant passer de 20 000 à 60 000 par quart de travail, elle a automatisé l'emballage de ces pièces et appliqué de nouvelles méthodes pour accroître l'efficacité et la productivité.

La Monnaie encourage ses employés à améliorer sans cesse les produits, les services et les façons de faire dans ses installations d'Ottawa et de Winnipeg. En 2014, l'usine de Winnipeg a mené à bien plus d'une centaine d'initiatives destinées à améliorer la qualité des produits, la productivité, la santé et la sécurité, l'empreinte écologique et la satisfaction de la clientèle. Les 25 plus importantes ont procuré des économies et des hausses de résultat évaluées à 1,2 million de dollars.

### Liquidités et ressources en capital

#### Résultats consolidés et rendement financier



Pièce colorée de 25 cents 2014

#### Le Canada hanté : La mariée fantôme

La Monnaie donnera vie à de nombreuses histoires de fantômes dans la nouvelle série *Le Canada hanté*, à commencer par la légende de la mariée fantôme. Grâce à une utilisation créative de la technologie lenticulaire, un effet saisissant est produit lorsqu'on incline la pièce : les yeux de la mariée s'ouvrent soudainement et les bougies qui bordaient l'escalier s'allument pour éclairer le champ obscurci de la pièce.

(en millions de \$)	En date du			
	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation en \$	Variation en %
Trésorerie	104,2	63,2	41,0	64,9
Stocks	89,0	98,0	(9,0)	(9,2)
Immobilisations	259,3	255,6	3,7	1,4
Total de l'actif	491,1	458,4	32,7	7,1
Fonds de roulement	139,7	114,9	24,8	21,6

La Monnaie a entrepris l'exercice avec 49,5 millions de dollars d'emprunts à long terme en cours et un ratio d'endettement de 1:6. Durant l'année, des remboursements de 7,5 millions de dollars ont ramené le solde à 42,0 millions et fait passer le ratio d'endettement à 1:8.

Le solde d'inventaire a diminué de 9,2 % pour s'établir à 89,0 millions de dollars à la fin de 2014, contre 98,0 millions un an plus tôt, en raison d'une baisse des stocks de pièces de circulation étrangères et canadiennes. Le ratio a augmenté, passant à 2,5:1, tandis qu'il était de 2,3:1 à la fin de 2013. En percevant à temps ses créances et en exploitant son crédit de façon pratique, la Monnaie dispose des fonds de roulement nécessaires à ses besoins.

Son rendement financier lui a permis de déclarer et de verser au gouvernement du Canada un dividende de 10 millions de dollars, le même que les deux années précédentes.

#### Dépenses en immobilisations

La Monnaie fait les investissements nécessaires pour préserver sa productivité et son service à la clientèle et pour favoriser sa croissance. Les dépenses nettes en immobilisations ont diminué de 47,4 %, passant de 48,3 à 25,4 millions de dollars, surtout à cause de l'achèvement de plusieurs grands projets d'immobilisations et du calendrier des livraisons d'équipement. Différents facteurs déterminent les projets d'immobilisations, comme la croissance prévue des lignes commerciales, la mise au point de nouveaux produits et technologies et les exigences connexes de production, l'entretien et la modernisation du dispositif informatique et le rendement du capital engagé. D'autres se rapportent moins à la croissance, mais sont aussi essentiels, comme le remplacement du vieil équipement, l'entretien et la rénovation des immeubles.

De nombreux projets ont été entrepris en 2014 au chapitre de l'exploitation, de la technologie de l'information, des services de protection et des lignes commerciales. Ces dépenses s'inscrivent généralement dans trois catégories :

- construction (8,2 millions de dollars), dont l'aménagement et la rénovation de bureaux supplémentaires et l'agrandissement du périmètre de haute sécurité à Ottawa et la modernisation des installations à Winnipeg;
- équipement (13,4 millions de dollars) destiné à la R-D, à la boutique de Vancouver, à divers projets de sécurité et aux deux installations de la Monnaie :
  - Ottawa : achat et installation de presses manuelles, chaîne d'arasage des pièces en argent, optimisation de l'espace à l'affinerie;
  - Winnipeg : presses neuves, appareil de tampographie, four rotatif, installation de la production en cellules;
- technologie de l'information (3,8 millions de dollars), dont des projets liés à la plateforme de PRE Microsoft Dynamics AX, aux mises à niveau de la plateforme de cybercommerce, à la phase B de mise en œuvre du SIGRH et à un système de gestion des relations avec les clients.

La Monnaie prévoit en 2015 une baisse des dépenses par rapport à celles des quatre dernières années. Plusieurs projets entrepris en 2014 seront menés à terme (production en cellules, réception et mise en service du four rotatif à Winnipeg, agrandissement du périmètre de haute sécurité à Ottawa), des appareils seront remplacés et d'autres installés afin d'automatiser des opérations dans les deux installations.

## Risques d'exploitation

Le rendement dépend de nombreux facteurs qui posent autant de risques : pressions de la concurrence, conditions économiques, instabilité des marchés financiers et des matières premières. La Monnaie se sert d'un programme de GRE (gestion des risques de l'entreprise) pour repérer, évaluer, surveiller et gérer les principales menaces à son fonctionnement. La GRE est désormais intégrée dans les opérations de gestion et dans l'élaboration des plans d'entreprise et d'exploitation. La direction se réunit aux trois mois pour examiner le rendement de chaque ligne commerciale, évaluer les chances d'atteindre les objectifs fixés, peser les risques et déterminer les ajustements nécessaires. L'information concernant des risques réels est dûment relayée au Conseil d'administration, où la gestion des risques relève du Comité de vérification.

À la suite de l'examen complet effectué en 2012, de nouveaux plans de continuité avaient été élaborés en 2013 à l'égard des produits et services essentiels. Ces plans ont été précisés en 2014, en vue de leur exécution en 2015. La Monnaie a peaufiné son programme de GRE; des analyses ont été menées dans chaque service afin de cerner, d'évaluer et de classer par ordre de priorité les risques opérationnels, de renforcer la structure de responsabilisation pour la surveillance régulière et la mise à jour du profil de risque de chaque service, et d'établir un régime uniforme dans l'ensemble de la Société. À compter de 2015, l'évaluation du risque sera intégrée dans le processus d'examen trimestriel.

Les risques suivants ont été désignés comme particulièrement pertinents dans le contexte d'exploitation actuel, toujours affecté par la faiblesse de l'économie mondiale et les fluctuations de prix des métaux communs. Il ne faut pas oublier en outre que la Monnaie traite avec différents marchés qui font peser sur son rendement à venir des risques propres à chacun.

## Innovation et gamme de produits

La Monnaie est un chef de file mondial dans l'art et la science des pièces de circulation et de collection et des produits d'investissement, un titre que lui a valu son application assidue à mettre au point des technologies et des produits inédits. L'innovation, essentielle pour réussir dans un milieu de concurrence commerciale, exige qu'elle investisse du capital financier et humain. La Monnaie doit continuer de gérer son portefeuille de produits et de technologie de façon à profiter des nouvelles occasions sans courir trop de risques. En 2014, elle a accru son effort de R-D en y consacrant 9,6 millions de dollars (incluant Cybermonnaie<sup>MC</sup>) et en faisant passer de 16 à 25 le nombre de ses chercheurs.

## Prix des métaux communs et précieux

La Monnaie achète des métaux précieux (or, argent, platine, palladium) pour fabriquer des produits d'investissement et des pièces numismatiques, et des métaux communs pour fabriquer les pièces de circulation canadiennes et étrangères. Comme le cours varie, elle se protège en faisant coïncider l'achat et la vente, en transférant le risque par contrat aux fournisseurs et en employant des stratégies de couverture ou des protections normales inhérentes aux activités commerciales. Malgré tout, les tendances qui se dessinent à long terme dans le cours des métaux peuvent influencer sur les ventes, les marges bénéficiaires et la rentabilité globale.

La Monnaie vend aussi les métaux communs que lui procure son programme de récupération des alliages. Si une partie des ventes est couverte, les fluctuations de prix se répercutent sur le produit tiré de la partie non protégée et, à la longue, sur le rendement de tout le programme.

## Concurrence

Les lignes commerciales des pièces étrangères, des produits numismatiques et articles de collection, et des produits d'investissement, de l'affinage et des RTB fonctionnent dans un milieu de concurrence. Le risque existe toujours qu'un concurrent puisse empêcher la Monnaie d'atteindre des objectifs commerciaux. La direction analyse régulièrement la situation et ajuste en conséquence ses stratégies et ses tactiques. L'investissement dans la R-D, l'accent mis sur l'approvisionnement stratégique et les relations avec les vendeurs, et l'offre toujours plus grande de produits novateurs sont autant de parades aux risques inhérents à la concurrence.

## Demande intérieure

L'évolution des paiements électroniques, les services de recyclage ou tout changement dans la structure des valeurs nominales peuvent avoir des répercussions sur la ligne commerciale des pièces de circulation canadiennes. La Monnaie prévient les coups : elle suit de près la demande intérieure et ajuste la production et la capacité selon les besoins; elle veille à l'efficacité et à la rentabilité de la production et de la distribution; elle améliore sans cesse la qualité et lance des pièces commémoratives de toute beauté. Toute baisse de la demande intérieure libère de la capacité aux installations de Winnipeg, qui peut alors être affectée à des contrats étrangers.



Pièce de 20 \$ en argent fin 2014  
Nénuphar et grenouille léopard

Quatrième émission de la série très prisée de la Monnaie mettant en vedette le double thème de la flore et de la faune, cette pièce magnifiquement gravée et colorée, au tirage épuisé, est ornée d'un élément en verre vénitien fait à la main par un maître verrier de Murano, en Italie.



## Économie

Le climat économique mondial, instable tout au long de 2014, peut gêner la Monnaie dans l'exécution de sa stratégie, comme il peut tout autant lui offrir des occasions à exploiter dans ses lignes commerciales des pièces étrangères, des produits numismatiques et articles de collection, et des produits d'investissement, de l'affinage et des RTB. Dans un cas comme dans l'autre, on pèse soigneusement les risques et leur incidence sur les plans et les prévisions. On analyse périodiquement les tendances, on en mesure les effets éventuels et on détermine les mesures à prendre s'il y a lieu.

## Demande de pièces étrangères

La Monnaie prend les grands moyens pour accroître sa part du marché des pièces étrangères, d'où son investissement continu dans l'usine de placage. La course aux contrats comporte un risque auquel elle fait face en appliquant des stratégies de ventes ciblées, en offrant des techniques et des produits toujours meilleurs et en faisant de la recherche et de la formation au Centre d'excellence Hieu C. Truong.

## Taux de change

Une part importante des revenus et des dépenses est exprimée en devises étrangères, ce qui expose la Monnaie aux variations des taux de change. Elle atténue le risque en ayant recours aux couvertures normales de change et d'instruments financiers. Ces couvertures protègent dans l'immédiat contre l'instabilité des taux, mais les tendances monétaires à plus long terme peuvent avoir une incidence sur les résultats. Un dollar canadien fort peut nuire aux exportations et réduire les revenus tirés des produits d'investissement, dont le prix est établi en dollars US. Au contraire, un dollar canadien faible gonfle le produit tiré des produits vendus en dollars US et augmente la valeur offerte par d'autres produits.

## Santé, sécurité, protection et environnement

L'exploitation et les activités commerciales de la Monnaie présentent des risques de toutes sortes pour la santé et la sécurité des personnes et l'intégrité du milieu. Tous les changements à mettre en œuvre font l'objet d'un examen structuré pour en déterminer, en évaluer et en gérer les risques. Les consignes de santé et de sécurité, la formation permanente, les programmes de mieux-être et un programme officiel de prévention contribuent à réduire les risques dont l'ampleur est régulièrement mesurée par la haute direction. Au delà de l'analyse et de la gestion courantes des risques environnementaux, la Monnaie poursuit ses efforts de conscientisation et cherche à faire progresser ses pratiques d'entreprise à l'égard du milieu.

Comme elle manipule des devises et des métaux précieux, il lui faut un régime impeccable de protection de ses biens matériels et de ses ressources d'information. Tout au long de 2013 et de 2014, chaque employé a dû suivre et réussir un cours donné en ligne afin de bien comprendre les règles de sécurité de l'information, et assister à des réunions où on explique les nouvelles règles concernant les installations et le personnel. Les risques ne disparaîtront jamais entièrement, mais la Monnaie prend les moyens nécessaires pour les gérer avec prudence et bon sens.

## Demande de métaux précieux

La demande de produits d'investissement en métaux précieux obéit à des forces du marché qui échappent à l'emprise de la Monnaie. On gère le risque en suivant de près l'état du marché afin d'ajuster promptement et le mieux possible les opérations et la capacité de production. On l'atténue en offrant des produits autres que les classiques, par exemple les RTB de la Réserve d'or canadienne mis sur le marché en 2011, suivis de ceux de la Réserve d'argent canadienne en 2012, en entreposant davantage de métaux précieux et en pénétrant de nouveaux marchés.

## Opérations et procédés de fabrication

La gestion des opérations de fabrication vise l'efficacité, la souplesse et la fiabilité. En investissant dans la technologie, en augmentant sa capacité à Winnipeg et à Ottawa, en perfectionnant ses procédés, la Monnaie s'expose à des difficultés techniques et à des pénuries de ressources. Elle réduit le risque par une gestion prudente de la capacité, qui repose sur de judicieuses modernisations d'équipement, une formation conséquente de la main-d'œuvre, une culture d'amélioration continue et une utilisation opportune des relations avec les fournisseurs. Des ressources additionnelles ont été affectées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui s'est complexifiée, et des risques qui pèsent sur la qualité en raison du nombre et de la diversité nettement plus élevés de ses ventes de produits numismatiques.

## Cybermenaces

Les cybermenaces et le piratage des données représentent un risque pour toute entreprise. La Monnaie applique les mesures de sécurité appropriées et se conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie pour protéger ses systèmes informatiques et ses données. Elle sensibilise aussi ses employés aux enjeux de la sécurité. De plus, son équipe de sécurité de l'entreprise gère la sécurité de l'information et les risques connexes. Étant donné la fréquence et la gravité croissantes des cybermenaces à l'échelle de la planète, la Monnaie continuera de mesurer le risque, d'examiner comment elle peut l'atténuer et de renforcer ses défenses dans ce domaine.

## Perspectives

Malgré les difficultés qui persistent dans l'économie et sur les marchés mondiaux, la Monnaie poursuit résolument ses objectifs. Entreprise diversifiée aux sources multiples de revenus, elle demeure en bonne posture pour continuer de grandir dans les trois lignes commerciales où elle agit dans un but lucratif.

Malgré les changements apportés à la loi qui la gouverne, la Monnaie continuera d'administrer le réseau des pièces de circulation avec la même diligence qui assure la bonne marche du commerce intérieur depuis des décennies et qui procure un dividende annuel appréciable au gouvernement du Canada, quoique son rendement en 2015 sera touché par la nouvelle disposition qui élimine la réalisation de bénéfices sur la frappe des pièces de circulation du pays. La demande de pièces canadiennes ne devrait guère varier, encore que la popularité du recyclage et l'efficacité croissante du réseau de distribution puissent continuer d'influer sur la production de pièces neuves.

La demande de produits numismatiques continue de s'affermir avec l'émission de pièces qui plaisent à un vaste public, l'exploitation de nouvelles avenues de cybercommerce et des campagnes de vente et de marketing attrayantes. Toujours à l'affût des tendances et résolue à offrir des produits qui répondent aux attentes de la clientèle, la Monnaie prévoit lancer plus de 250 nouvelles pièces en 2015.

Les conditions du marché détermineront la décision de lancer d'autres souscriptions de RTB, comme les fluctuations (ou la stabilité) des prix des métaux précieux détermineront la demande de pièces d'investissement. La Monnaie défendra sa part de marché en offrant des produits créés sur mesure et des caractéristiques de sécurité toujours plus perfectionnées.

La concurrence restera vive dans le marché des pièces étrangères, mais la Monnaie garde le cap sur son objectif : faire passer à 15 % d'ici 2020 sa part du marché accessible, de façon rentable. En ce début de 2015, elle s'applique à tisser des rapports durables avec des clients intéressés par sa gamme complète de services, au-delà de la simple fabrication d'une pièce ou d'un flan. C'est une offre de valeur qui allie sécurité, technologie de pointe, pérennité écologique et monnayage efficace.

Afin de rester à l'avant-garde dans son domaine, la Monnaie continuera de prendre une part active aux grands rendez-vous du monnayage mondial, dont la World Money Fair, les congrès de l'American Numismatic Association et de l'Association royale de numismatique du Canada, la Conférence des directeurs de Monnaies et la réunion technique des Monnaies de l'ANASE (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est). Elle gardera aussi un contact permanent avec les principaux intervenants de l'extérieur par des campagnes proactives de publicité et de relations publiques et gouvernementales et la publication d'une revue numérique unique en son genre : *La Monnaie d'aujourd'hui*.

# RAPPORT DE LA DIRECTION



Les états financiers consolidés du présent rapport annuel ont été établis par la direction de la Monnaie royale canadienne conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »), telles qu'elles ont été publiées par l'International Accounting Standards Board, en utilisant les meilleures estimations et jugements de la direction, lorsque cela est approprié. La direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui figurent dans ces états financiers. La direction est également responsable de toutes les autres informations que renferme le rapport annuel et de leur concordance, le cas échéant, avec les informations et les données contenues dans les états financiers consolidés.

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

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification. Le Comité rencontre la direction, l'auditeur interne et l'auditeur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant l'audit, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification se réunit pour examiner les états financiers consolidés avec les auditeurs internes et externes et présente son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, examine et approuve les états financiers consolidés.

L'auditeur externe de la Société, soit le vérificateur général du Canada, audite les états financiers consolidés et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

*La présidente de la Monnaie,*

**Sandra L. Hanington**

Ottawa, Canada  
Le 25 mars 2015

*La chef de la direction financière et  
vice-présidente, Finances et Administration,*

**Jennifer Camelon, CPA, CA**

Pièce de 20 \$ en argent fin 2014 – Naufrages en eaux canadiennes : RMS *Empress of Ireland*

Cette pièce présentant le RMS *Empress of Ireland* est la première émission d'une série de trois pièces rappelant des naufrages bien connus en eaux canadiennes, et les histoires qui sont nées de ces événements tragiques. Sur la tranche de cette pièce sont gravés le nom du navire et une cloche représentant l'un des artefacts qui ont pu être récupérés dans l'épave.

# RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le Comité de vérification (le Comité) a pour rôle de représenter le Conseil d'administration (le Conseil) dans la supervision de tous les aspects concrets des fonctions de présentation de rapports, de contrôle et de vérification de la Société, à l'exception de celles qui relèvent expressément d'un autre comité permanent du Conseil. Il s'intéresse tout particulièrement à la qualité des états financiers présentés à l'actionnaire de même qu'aux pratiques appliquées par la Société pour assurer la gestion du risque commercial et financier et pour garantir le respect des principales exigences juridiques, éthiques et réglementaires applicables.

Pendant 2014, le Comité se composait de cinq (5) administrateurs indépendants qui ne sont ni des dirigeants, ni des employés de la Société : Susan Dujmovic (présidente), Carman M. Joynt, John K. Bell, Bonnie Staples-Lyon et Claude F. Bennett. Le président du Conseil, M. James B. Love, dont le mandat a expiré en avril 2014, en faisait aussi partie en tant que membre d'office. Le Conseil estime que la composition du Comité reflète un haut niveau de connaissance et de compétence dans le domaine financier.

Le Comité s'est réuni à cinq (5) reprises au cours de l'année financière. Dans l'exercice de ses fonctions, il a :

- discuté avec les auditeurs interne et externe de la portée générale de leurs audits respectives et de leurs intentions plus spécifiques à cet égard;
- discuté des progrès de la Société quant à ses résultats financiers et son rendement global;
- discuté des états financiers annuels consolidés, des principes et conventions comptables, et de l'efficacité des mécanismes internes de contrôle financier;
- examiné les réponses de la direction aux recommandations des auditeurs interne et externe, et, dans certains cas, les mesures prises pour y donner suite;
- rencontré régulièrement les auditeurs interne et externe, en l'absence de la direction, afin de discuter des résultats de leurs examens, de leurs opinions sur les mécanismes internes de contrôle financier et de la qualité globale des états financiers de la Société.

Ces réunions visaient également à faciliter tous les échanges privés que les auditeurs interne ou externe souhaitaient avoir avec le Comité.

*La présidente du Comité de vérification,*



**Susan Dujmovic, B.I.B.C., IAS.A**

# RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Finances

## Rapport sur les états financiers consolidés

J'ai effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Monnaie royale canadienne, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2014, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### *Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité de l'auditeur*

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

### *Opinion*

À mon avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2014, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

## Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

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

*Pour le vérificateur général du Canada,*



**Maurice Laplante, CPA, CA**  
vérificateur général adjoint

Le 25 mars 2015  
Ottawa, Canada

# ÉTATS FINANCIERS

## État consolidé de la situation financière

31 décembre (audit) (en milliers de \$CAN)

	Notes	2014	2013
<b>Actif</b>			
Trésorerie	6	104 153 \$	63 228 \$
Créances	7	27 455	38 741
Charges payées d'avance		1 525	1 678
Impôts sur le résultat à recevoir		7 633	-
Stocks	8	89 023	97 986
Actifs financiers dérivés	9	1 941	463
<b>Actifs courants</b>		<b>231 730</b>	202 096
Actifs financiers dérivés	9	16	688
Immobilisations corporelles	10	241 650	238 215
Immeuble de placement	11	236	236
Immobilisations incorporelles	12	17 450	17 186
<b>Total de l'actif</b>		<b>491 082 \$</b>	458 421 \$
<b>Passif</b>			
Fournisseurs et charges à payer	13, 21	74 778 \$	70 597 \$
Emprunts	14	7 522	7 528
Produits différés	15	1 209	3 922
Avantages sociaux	17	2 088	2 257
Impôts sur le résultat exigibles		3 971	499
Passifs financiers dérivés	9	2 447	2 412
<b>Passifs courants</b>		<b>92 015</b>	87 215
Passifs financiers dérivés	9	1 946	137
Emprunts	14	34 475	41 972
Passifs d'impôts différés	16	18 218	16 329
Avantages sociaux	17	10 611	9 581
<b>Total du passif</b>		<b>157 265</b>	155 234
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)		40 000	40 000
Résultats non distribués		295 421	264 979
Cumul des autres éléments du résultat global (pertes)		(1 604)	(1 792)
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>333 817</b>	303 187
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>491 082 \$</b>	458 421 \$

Engagements, éventualités et garanties (note 22)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Approuvé au nom du  
Conseil d'administration

Approuvé au nom du  
Comité de vérification

Approuvé au nom de la direction

Le président du Conseil,

La présidente,

La présidente  
de la Monnaie,

La chef de la direction financière et  
vice-présidente, Finances et Administration



Carman M. Joynt,  
FCPA, FCA, IAS.A



Susan Dujmovic,  
B.I.B.C., IAS.A



Sandra L. Hanington



Jennifer Camelon,  
CPA, CA

## État consolidé du résultat global

Exercice clos le 31 décembre (audité) (en milliers de \$CAN)

	Notes	2014	2013
Produits des activités ordinaires	18, 21	2 443 414 \$	3 375 203 \$
Coût des biens vendus		2 245 340	3 195 247
<b>Marge brute</b>		<b>198 074</b>	179 956
<b>Autres charges d'exploitation</b>			
Frais de marketing et ventes		79 302	77 310
Frais d'administration	20	62 273	55 488
Autres charges d'exploitation		141 575	132 798
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>56 499</b>	47 158
Profits nets de change		402	989
<b>Produits (frais) financiers, nets</b>			
Produits financiers		798	513
Frais financiers		(1 562)	(653)
(Frais) financiers, nets		(764)	(140)
Résultat avant impôts sur le résultat		56 137	48 007
Charge d'impôts sur le résultat	16	14 883	11 777
<b>Résultat de la période</b>		<b>41 254</b>	36 230
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<i>Éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net</i>			
Profits nets (pertes nettes) non réalisés sur couvertures de flux de trésorerie		(3 839)	(1 821)
Pertes nettes sur couvertures de flux de trésorerie virées des autres éléments du résultat global		4 027	275
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i>			
Gains actuariels nets (pertes actuarielles nettes) sur les régimes à prestations définies		(812)	149
Autres éléments du résultat global (pertes), net d'impôts		(624)	(1 397)
<b>Résultat global total</b>		<b>40 630 \$</b>	34 833 \$

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## État consolidé des variations des capitaux propres

Exercice clos le 31 décembre (audit) (en milliers de \$CAN)

	Capital- actions	Résultats non distribués	«Cumul des autres éléments du résultat global (Profits nets (pertes nettes) sur couvertures de flux de trésorerie)»	Total
Solde au 31 décembre 2012	40 000 \$	238 600 \$	(246) \$	278 354 \$
Résultat de la période	-	36 230	-	36 230
Autres éléments du résultat global	-	149	(1 546)	(1 397)
Dividende versé	-	(10 000)	-	(10 000)
Solde au 31 décembre 2013	40 000 \$	264 979 \$	(1 792) \$	303 187 \$
<b>Résultat de la période</b>	-	<b>41 254</b>	-	<b>41 254</b>
<b>Autres éléments du résultat global (pertes)</b>	-	<b>(812)</b>	<b>188</b>	<b>(624)</b>
<b>Dividende versé</b>	-	<b>(10 000)</b>	-	<b>(10 000)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>40 000 \$</b>	<b>295 421 \$</b>	<b>(1 604) \$</b>	<b>333 817 \$</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



## Tableau consolidé des flux de trésorerie

Exercice clos le 31 décembre (audité) (en milliers de \$CAN)

	2014	2013 retraité (note 4)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		
Entrées de trésorerie – clients	1 732 083 \$	2 242 450 \$
Sorties de trésorerie – fournisseurs et employés	(1 739 499)	(2 265 441)
Intérêts versés	(1 139)	(629)
Encaissements – contrats dérivés	708 436	961 795
Décaissements – contrats dérivés	(595 137)	(872 592)
Impôts sur le résultat versés	(16 860)	(7 831)
Flux de trésorerie nets générés par les activités opérationnelles	87 884	57 752
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Intérêts reçus	485	513
Encaissements sur contrats dérivés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	2 828
Décaissements sur contrats dérivés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5 006)	(8 963)
Sorties de trésorerie pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(25 265)	(54 600)
Flux de trésorerie nets utilisés par les activités d'investissement	(29 786)	(60 222)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Dividende versé	(10 000)	(10 000)
Produit d'emprunts	-	15 000
Remboursement d'emprunts et autres dettes	(7 497)	(4 504)
Flux de trésorerie nets générés (utilisés) par les activités de financement	(17 497)	496
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	40 601	(1 974)
Trésorerie à l'ouverture de la période	63 228	64 514
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie détenue en monnaies étrangères	324	688
<b>Trésorerie à la clôture de la période</b>	<b>104 153 \$</b>	<b>63 228 \$</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

# NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

31 décembre 2014

## 1. NATURE ET DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

La Monnaie royale canadienne (la « Monnaie » ou « Société ») a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada.

Le 16 décembre 2014, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* a été modifiée pour préciser que même si la Monnaie a pour mission de fonctionner en vue de réaliser des bénéfices, elle ne peut avoir en vue la réalisation de bénéfices relativement à la frappe des pièces de monnaie de circulation. L'incidence de cette modification a commencé à se faire sentir dans les résultats de 2014 de la Monnaie depuis l'entrée en vigueur de la *Loi*.

Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et extérieur, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde. Les adresses du siège social et des installations principales sont le 320, promenade Sussex, Ottawa (Ontario), K1A 0G8, Canada et le 520, boulevard Lagimodière, Winnipeg (Manitoba, R2J 3E7), Canada.

En 2002, la Monnaie a constitué RCMH-MRCF Inc., une filiale entièrement détenue, qui est inactive depuis le 31 décembre 2008.

La Société est une société d'État fédérale visée par règlement et est assujettie à l'impôt fédéral sur le résultat en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1 Mode de présentation

Les états financiers consolidés ont été établis conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »).

Les méthodes énoncées ci-dessous ont été appliquées de façon cohérente à toutes les périodes présentées.

Le 25 mars 2015, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la publication des présents états financiers consolidés.

### 2.2 Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de la Société et ceux de sa filiale entièrement détenue. La filiale a adopté les IFRS en même temps que la Société et ses méthodes comptables suivent celles utilisées par la Société. Les transactions, soldes, produits et charges interentreprises ont été complètement éliminés lors de la consolidation.

### 2.3 Conversion des monnaies étrangères

À moins d'indication contraire, tous les montants présentés dans les états financiers consolidés et les informations fournies sont en milliers de dollars canadiens (\$CAN), soit la monnaie fonctionnelle de la Société.

Les transactions effectuées dans des monnaies autres que la monnaie fonctionnelle de la Société (monnaies étrangères) sont comptabilisées aux taux de change en vigueur aux dates de transaction. À la fin de chaque période de présentation de l'information financière, les éléments monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à cette date. Les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaies étrangères sont reconvertis aux taux en vigueur à la date à laquelle la juste valeur avait été déterminée. Les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique dans une monnaie étrangère ne sont pas reconvertis.

Les écarts de change sont comptabilisés en résultat net de la période pendant laquelle ils surviennent, sauf pour les écarts de change sur les transactions qui appliquent la comptabilité de couverture, lesquels sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

## 2.4 Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. Les produits sont présentés au net du montant estimé des retours de clients, des rabais et d'autres provisions semblables.

### 2.4.1 Vente de biens

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés lorsque :

- la Société a transféré à l'acheteur les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens;
- la Société ne continue ni à être impliquée dans la gestion, tel qu'elle incombe normalement au propriétaire, ni dans le contrôle effectif des biens cédés;
- le montant des produits des activités ordinaires et les coûts engagés pour la transaction peuvent être évalués de façon fiable;
- il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à la Société.

La Société comptabilise les produits dans certaines circonstances où la livraison des biens est retardée à la demande de l'acheteur, mais ce dernier prend les titres et accepte la facturation. Les produits sont alors comptabilisés à condition qu'il soit probable que la livraison sera effectuée, le bien soit disponible, identifiable et prêt à être livré au moment de la vente et que les modalités habituelles de paiement seront applicables.

### 2.4.2 Prestation de services

Les produits des activités ordinaires provenant de la prestation de services sont comptabilisés par rapport au degré d'avancement des contrats à la date de clôture. Les produits sont comptabilisés lorsque :

- le montant des produits des activités ordinaires, le degré d'avancement et les coûts engagés pour la transaction peuvent être évalués de façon fiable;
- il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à la Société.

Le degré d'avancement des contrats à la date de clôture est déterminé en fonction de la proportion des coûts engagés jusqu'à ce jour par rapport au total des coûts estimés du contrat.

### 2.4.3 Produits d'intérêts

Les produits d'intérêts sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques iront à la Société et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les produits d'intérêts sont courus en fonction du temps écoulé et comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 2.5 Stocks

Les stocks comprennent des matières premières et des fournitures, des travaux en cours et des produits finis, et sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks englobe tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts engagés pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Le coût des stocks est établi selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé des stocks dans le cadre de l'activité ordinaire diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

## 2.6 Instruments financiers

Les actifs financiers et les passifs financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Les actifs financiers et les passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition d'actifs financiers et à l'émission de passifs financiers (autres que ceux à la juste valeur par le biais du résultat net) sont ajoutés ou déduits de la juste valeur des actifs financiers ou des passifs financiers, suivant le cas, lors de la comptabilisation initiale. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition d'actifs financiers ou à l'émission de passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont comptabilisés immédiatement en résultat net.

### 2.6.1 Méthode du taux d'intérêt effectif

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un actif financier ou d'un passif financier et d'affectation du produit ou de la charge d'intérêt au cours des périodes visées. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements futurs estimés sur la durée de vie prévue du passif financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette au moment de la comptabilisation initiale.

## 2.7 Actifs financiers

Les actifs financiers de la Société sont classés dans les catégories spécifiques suivantes : « actifs à la juste valeur par le biais du résultat net » et « prêts et créances ». Le classement dépend de la nature et du but des actifs financiers et est déterminé au moment de la comptabilisation initiale. Les achats et les ventes normalisés d'actifs financiers sont comptabilisés et décomptabilisés à la date de transaction.

Tous les actifs financiers dérivés sont classés dans la catégorie des actifs à la juste valeur par le biais du résultat net, sauf ceux désignés et efficaces comme instruments de couverture, pour lesquels les exigences de la comptabilité de couverture s'appliquent (voir la note 2.9.1).

### 2.7.1 Prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Les prêts et créances sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué de toute perte de valeur. Les actifs de cette catégorie comprennent les créances et sont classés comme actifs courants dans l'état consolidé de la situation financière.

Les produits d'intérêts sont comptabilisés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, sauf pour les créances à court terme où la comptabilisation des intérêts serait négligeable.

### 2.7.2 Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net

Les actifs financiers sont classés à la juste valeur par le biais du résultat net lorsque l'actif financier est soit détenu à des fins de transaction, soit désigné comme actif financier à la juste valeur par le biais du résultat net.

Un actif financier est classé comme détenu à des fins de transaction :

- s'il est acquis principalement en vue d'être vendu dans un proche avenir, ou
- si, lors de la comptabilisation initiale, il fait partie d'un portefeuille d'instruments financiers identifiés que la Société gère ensemble et qui présente des indications d'un profil récent de prise de bénéfices à court terme, ou
- s'il s'agit d'un dérivé qui n'est pas un instrument de couverture désigné ou efficace.

Un actif financier autre qu'un actif financier détenu à des fins de transaction peut être désigné à la juste valeur par le biais du résultat net au moment de la comptabilisation initiale. La Société n'a désigné aucun actif financier à la juste valeur par le biais du résultat net à la fin de la période de présentation de l'information financière.

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont présentés à la juste valeur, et les profits ou pertes de réévaluation sont comptabilisés en résultat net. La juste valeur est déterminée selon la méthode décrite à la note 9.2.1.

### 2.7.3 Dépréciation d'actifs financiers

Les actifs financiers, autres que ceux à la juste valeur par le biais du résultat net, sont appréciés quant à savoir s'il existe une indication de dépréciation à la fin de chaque période de présentation de l'information financière. Un actif financier est considéré comme déprécié s'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements intervenus après la comptabilisation initiale de l'actif, et qu'il en résulte un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier.

Une indication objective de dépréciation peut inclure :

- des difficultés financières importantes du débiteur; ou
- un manquement à un contrat, tel qu'un défaut de paiement; ou
- la probabilité croissante de faillite ou autre restructuration financière de l'emprunteur; ou
- la dégradation importante de la qualité du crédit du débiteur.

Pour les actifs financiers comptabilisés au coût amorti, le montant de la perte de valeur est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif financier.

La valeur comptable de l'actif financier est réduite directement du montant de la perte de valeur pour tous les actifs financiers, à l'exception des créances clients où la valeur comptable est réduite par l'utilisation du compte de correction de valeur. Lorsqu'une créance client est jugée irrécouvrable, elle est imputée au compte de correction de valeur. Tout recouvrement ultérieur des montants radiés auparavant est crédité au compte de correction de valeur. Les variations de la valeur comptable du compte de correction de valeur sont comptabilisées en résultat net.

Pour les actifs financiers évalués au coût amorti, si, dans une période ultérieure, le montant de la perte de valeur diminue et cette baisse peut être reliée objectivement à un événement qui est survenu après la comptabilisation de la dépréciation, la perte de valeur comptabilisée auparavant est reprise en résultat net dans la mesure que la valeur comptable du placement qui est reprise à la date de dépréciation ne dépasse pas ce que le coût amorti aurait été si la dépréciation n'avait pas été comptabilisée.

#### 2.7.4 Décomptabilisation des actifs financiers

La Société décomptabilise un actif financier seulement si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif arrivent à expiration, ou si elle transfère l'actif financier et la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif à une autre entité.

### 2.8 Passifs financiers

Les passifs financiers sont classés comme « passifs à la juste valeur par le biais du résultat net » ou « autres passifs financiers ».

Tous les passifs financiers dérivés sont classés dans la catégorie des passifs à la juste valeur par le biais du résultat net, sauf ceux désignés et efficaces comme instruments de couverture, pour lesquels les exigences de la comptabilité de couverture s'appliquent (voir la note 2.9.1).

#### 2.8.1 Passifs à la juste valeur par le biais du résultat net

Les passifs financiers sont classés à la juste valeur par le biais du résultat net lorsque le passif financier est soit détenu à des fins de transaction, soit désigné comme passif financier à la juste valeur par le biais du résultat net.

Un passif financier est classé comme détenu à des fins de transaction selon les mêmes critères que ceux décrits à la note 2.7.2 pour un actif financier classé comme détenu à des fins de transaction.

La Société n'a désigné aucun passif financier à la juste valeur par le biais du résultat net à la fin de la période de présentation de l'information financière.

Les passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont présentés à la juste valeur, et les profits ou pertes de réévaluation sont comptabilisés en résultat net. La juste valeur est déterminée selon la méthode décrite à la note 9.2.1.

#### 2.8.2 Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont initialement évalués à la juste valeur, nette des coûts de transaction.

Les autres passifs financiers (y compris les emprunts) sont évalués ensuite au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### 2.8.3 Décomptabilisation des passifs financiers

La Société décomptabilise un passif financier si et seulement si l'obligation est éteinte, qu'elle est annulée ou qu'elle arrive à expiration.

### 2.9 Instruments financiers dérivés

La Société utilise de façon sélective des instruments financiers dérivés, notamment pour gérer les risques financiers et son exposition aux fluctuations des taux de change, des taux d'intérêt et des prix des marchandises. La Société a pour politique de ne pas utiliser les dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de passation des contrats d'instruments dérivés et sont par la suite réévalués à leur juste valeur à la fin de chaque période de présentation de l'information financière. Les coûts de transaction imputables sont comptabilisés en résultat net au fur et à mesure qu'ils sont engagés. Tout profit ou perte qu'il en découle est immédiatement comptabilisé en résultat net, à moins que le dérivé soit un instrument de couverture désigné et efficace, auquel cas le moment de la comptabilisation du profit ou de la perte est fonction de la nature de la relation de couverture.

Un dérivé affichant une juste valeur positive est comptabilisé à titre d'actif financier, tandis qu'un dérivé ayant une juste valeur négative est comptabilisé comme un passif financier. Un dérivé est classé comme actif non courant ou passif non courant dans l'état consolidé de la situation financière si la durée résiduelle jusqu'à l'échéance contractuelle est supérieure à 12 mois et que l'on ne prévoit pas qu'il soit réalisé ou réglé en deçà des 12 mois. Les autres dérivés sont présentés comme actifs courants ou passifs courants.

#### 2.9.1 Comptabilité de couverture

La Société désigne certains dérivés comme couvertures pour des transactions prévues hautement probables ou pour des engagements fermes (couvertures de flux de trésorerie). Elle applique la comptabilité de couverture lorsque le dérivé est désigné comme couverture d'un risque spécifique. Tous les éléments de couverture sont officiellement documentés au moment de leur mise en place et des détails sont fournis quant à l'objectif particulier de gestion du risque et à la stratégie sous-jacente à la couverture.

La documentation précise l'actif ou le passif couvert, le risque géré par la couverture, le type de produit dérivé utilisé et la méthode d'évaluation de l'efficacité qui sera appliquée. La Société évalue si le dérivé a une grande efficacité pour compenser la variation des flux de trésorerie prévus découlant du risque couvert, tant au moment de la mise en place de la couverture qu'au cours de sa durée de vie. En outre, son inefficacité accumulée au cours de sa durée de vie est également prise en compte.

Le profit ou la perte qui découle des variations de la juste valeur de la partie efficace des dérivés qui sont désignés et qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global. Le profit ou la perte ayant trait à la partie non efficace des variations de la juste valeur des dérivés qui sont désignés et qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est immédiatement comptabilisé en résultat net.

Les montants qui avaient été comptabilisés auparavant dans les autres éléments du résultat global sont portés au résultat net dans la période où l'élément couvert est comptabilisé dans l'état consolidé du résultat global.

La comptabilité de couverture est abandonnée prospectivement lorsque l'instrument de couverture est résilié, exercé ou arrive à maturité, ou qu'il ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture.

## 2.10 Immobilisations corporelles

### 2.10.1 Comptabilisation d'un actif

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût moins le cumul des amortissements et le cumul des pertes de valeur.

Le coût comprend les dépenses attribuables directement à l'acquisition de l'actif. Le coût d'un actif construit par la Société elle-même englobe le coût des matériaux et de la main-d'œuvre directe, tous les autres coûts attribuables directement à la mise en état de l'actif pour son utilisation prévue, les coûts relatifs au démantèlement et à l'enlèvement de l'actif et à la remise en état du site sur lequel il est situé, ainsi que les coûts d'emprunt liés à l'actif qualifié.

Lorsque des parties d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme éléments séparés (composantes importantes) des immobilisations corporelles.

### 2.10.2 Amortissement

L'amortissement des immobilisations corporelles commence lorsque l'actif est prêt à être mis en service par la Société.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée des actifs, qui est comme suit :

Amélioration aux terrains	40 ans
Édifices et améliorations	10-60 ans
Matériel	5-30 ans

Les projets d'immobilisations en cours de réalisation à des fins de production, d'approvisionnement ou administratives, ou pour lesquels les fins n'ont pas encore été déterminées, sont comptabilisés au coût. Le coût comprend les honoraires des professionnels et, pour les actifs qualifiés, les coûts d'emprunt capitalisés conformément à la méthode comptable de la Société. L'amortissement de ces actifs commence lorsqu'ils sont disponibles aux fins prévues.

Les fonds francs ne sont pas amortis.

Les durées d'utilité, les valeurs résiduelles et les méthodes d'amortissement sont examinées à la clôture de chaque exercice et les ajustements requis sont comptabilisés prospectivement comme des changements d'estimations.

### 2.10.3 Coûts ultérieurs

Les coûts de réparation et de maintenance au jour le jour sont passés en charges lorsqu'ils sont engagés.

Les coûts engagés pour remplacer une partie d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés à la valeur comptable de l'élément touché lorsque les coûts sont engagés. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée.

Le coût des inspections ou des révisions majeures est comptabilisé dans la valeur comptable de l'élément ou à titre de remplacement. Le solde résiduel de la valeur comptable du coût de l'inspection précédente est décomptabilisé.

### 2.10.4 Décomptabilisation

La valeur comptable d'une immobilisation corporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou de sa sortie. Le profit ou la perte résultant de la sortie ou du retrait d'une immobilisation corporelle est déterminé comme la différence entre le produit de la cession et la valeur comptable de l'immobilisation corporelle et est comptabilisé en résultat net lorsque l'actif est décomptabilisé.

## 2.11 Immeuble de placement

Un immeuble de placement est un bien détenu pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital ou les deux, plutôt que pour le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire, l'utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives.

Un immeuble de placement est évalué au coût.

Le terrain vacant situé à l'emplacement de la Société à Winnipeg est classé à titre d'immeuble de placement. La juste valeur de l'immeuble de placement a été établie par un évaluateur qualifié indépendant et est présentée à la note 11. L'évaluation sera effectuée tous les 3 à 5 ans, ou plus tôt si, selon le jugement de la direction, il est probable qu'il y a eu un changement important dans la valeur de marché de l'immeuble de placement.

## 2.12 Immobilisations incorporelles

### 2.12.1 Logiciels

Les immobilisations incorporelles de la Société comprennent des logiciels pour usage interne ou pour la prestation de services aux clients. Ces immobilisations sont comptabilisées au coût, diminué de tout cumul des amortissements ou cumul de pertes de valeur. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de 5 ans. La durée d'utilité estimée et la méthode d'amortissement sont examinées à la clôture de chaque exercice et les ajustements requis sont comptabilisés prospectivement comme des changements d'estimations.

### 2.12.2 Recherche et développement

Les dépenses liées aux activités de recherche, entreprises en vue d'acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles, sont comptabilisées en résultat net au fur et à mesure qu'elles sont engagées.

Les activités de développement comprennent un plan ou un modèle en vue de la production de produits ou de procédés nouveaux ou substantiellement améliorés. Les dépenses de développement sont comptabilisées à l'actif seulement si les coûts de développement peuvent être évalués de façon fiable, le produit ou le procédé est réalisable du point de vue technique ou commercial, des avantages économiques futurs sont probables, et la Société a l'intention et possède suffisamment de ressources pour compléter le développement et utiliser ou vendre l'actif. Les dépenses comptabilisées à l'actif englobent le coût des matériaux, la main-d'œuvre directe, les coûts indirects qui sont attribuables directement à préparer l'actif pour son utilisation visée, ainsi que les coûts d'emprunts inscrits à l'actif. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en résultat net au fur et à mesure qu'elles sont engagées.

## 2.13 Contrats de location

Les contrats de location sont classés comme contrats de location-financement lorsqu'ils ont pour effet de transférer à la Société la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Tous les autres contrats de location sont classés comme des contrats de location simple. La Société n'a aucun contrat de location-financement à la fin de la période de présentation de l'information financière.

Les versements en vertu des contrats de location simple sont comptabilisés selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

## 2.14 Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles

À la fin de chaque période de présentation de l'information financière, la Société examine les valeurs comptables de ses immobilisations corporelles et incorporelles afin de déterminer s'il existe des indices que ces actifs ont subi une perte de valeur. Si de tels indices existent, le montant recouvrable de l'actif est estimé afin d'établir l'étendue de la perte de valeur, le cas échéant. S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, la Société détermine la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient. Lorsqu'une méthode d'attribution raisonnable et cohérente peut être identifiée, les actifs de la Société sont également attribués aux unités génératrices de trésorerie prises individuellement, sinon ils sont attribués aux plus petites unités génératrices de trésorerie pour lesquelles une méthode d'attribution raisonnable et cohérente peut être identifiée.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. En évaluant la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation avant impôts, afin de refléter l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif, pour lesquels les estimations de flux de trésorerie futurs n'ont pas été ajustées.

Si la valeur recouvrable d'un actif (ou d'une unité génératrice de trésorerie) est estimée être inférieure à sa valeur comptable, la valeur comptable de l'actif (ou de l'unité génératrice de trésorerie) est réduite au montant recouvrable. Une perte de valeur est immédiatement comptabilisée en résultat net.

Lorsque la perte de valeur est ultérieurement reprise, la valeur comptable de l'actif (ou de l'unité génératrice de trésorerie) est augmentée jusqu'à l'estimation révisée du montant recouvrable, de manière à ce que la valeur comptable accrue ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée si une perte de valeur n'avait pas été comptabilisée pour l'actif (ou l'unité génératrice de trésorerie) au cours des exercices antérieurs. Une reprise de perte de valeur est immédiatement comptabilisée en résultat net.

## 2.15 Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'actifs qualifiés, soit des actifs qui exigent une longue période de préparation avant leur utilisation ou vente prévue, sont inclus dans le coût de ces actifs, jusqu'au moment où ces actifs sont substantiellement prêts à être utilisés ou vendus comme prévu.

Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en résultat net dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

## 2.16 Produits différés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes sont comptabilisés en résultat que lorsque les biens sont expédiés ou que les services sont rendus, ce qui représente le moment où les risques et avantages significatifs sont transférés à l'acheteur. Ainsi, les produits différés sont initialement comptabilisés comme passif dans l'état consolidé de la situation financière.

## 2.17 Avantages du personnel

### 2.17.1 Avantages du personnel à court terme

Les avantages du personnel à court terme désignent les avantages que l'on s'attend à régler dans les douze mois après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont rendu les services correspondants. Les avantages à court terme de la Société incluent les salaires, les congés payés et d'autres types d'avantages à court terme.

La Société comptabilise à titre de passif dans l'état consolidé de la situation financière le montant non actualisé des avantages à court terme gagnés par les membres du personnel en échange des services rendus au cours de la période, après déduction du montant déjà payé et comme charge en résultat net.

### 2.17.2 Prestations de retraite

Pratiquement tous les membres du personnel de la Société sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime de retraite contributif à prestations définies, constitué en vertu d'une loi et parrainé par le gouvernement du Canada. Autant les employés que la Société doivent verser des cotisations pour défrayer les coûts des services rendus pendant la période. En vertu de la législation actuelle, la Société n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser des cotisations à l'égard des services passés ou des déficits de capitalisation du Régime. Par conséquent, les cotisations de la Société sont passées en charges au cours de l'exercice où les employés rendent les services et elles constituent son obligation totale en matière de prestations de retraite.

### 2.17.3 Autres avantages postérieurs à l'emploi

Les autres avantages postérieurs à l'emploi incluent des indemnités de départ et un régime de retraite supplémentaire, y compris des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités d'assurance postérieures à l'emploi pour certains employés. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner.

L'obligation au titre des prestations constituées est déterminée par calcul actuariel par des actuaires qualifiés indépendants en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées en fonction d'un taux d'actualisation lié au marché et d'autres hypothèses actuarielles, qui représentent les meilleures estimations à long terme de la direction de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés.

Les écarts actuariels surviennent lorsque les résultats réels diffèrent de ceux prévus reposant sur les hypothèses actuarielles. Les écarts actuariels sont présentés dans les résultats non distribués au sein des capitaux propres au cours de l'exercice où ils sont comptabilisés comme autres éléments du résultat global dans l'état consolidé du résultat global.

Lorsque surviennent des coûts des services passés, ils sont comptabilisés à la date la plus proche à laquelle la modification ou la réduction survient ou lorsque la Société comptabilise les frais de restructuration ou de départ connexes.

### 2.17.4 Autres avantages du personnel à long terme

Les autres avantages du personnel à long terme sont des avantages du personnel (autres que les avantages postérieurs à l'emploi) que l'on ne s'attend pas à régler dans les douze mois après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

Les autres avantages du personnel à long terme de la Société comprennent les avantages accordés aux employés qui reçoivent des prestations d'invalidité prolongée, les avantages pour congés de maladie et congés spéciaux et les prestations pour les accidents du travail.

Les avantages pour congés de maladie et congés spéciaux de la Société qui sont accumulés, mais non acquis, sont classés comme autres avantages du personnel à long terme et présentés comme passifs courants dans l'état consolidé de la situation financière parce que la Société n'a pas le droit de différer le règlement de ces passifs.

Les avantages à long terme pour les prestations d'invalidité prolongée, les congés de maladie et les congés spéciaux s'accumulent au fur et à mesure que les membres du personnel rendent les services nécessaires pour les gagner. L'obligation au titre des prestations constituées est établie par calcul actuariel effectué par des actuaires qualifiés indépendants utilisant les paiements estimés de prestations futurs actualisés.



La Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, c'est donc dire qu'elle s'autoassure. Ainsi, en tant qu'employeur autoassuré, la Société est responsable du passif engagé depuis sa constitution. L'obligation au titre des indemnités constituées pour les accidents du travail est établie par calcul actuariel en considérant les rentes d'invalidité et les rentes de survivant établies et conférées, ainsi que les rentes futures estimées en fonction des accidents survenus jusqu'à la date d'évaluation. Les droits aux prestations sont fondés sur les lois provinciales pertinentes en vigueur à cette date.

Tous les autres avantages du personnel à long terme, coûts des services passés et écarts actuariels sont immédiatement comptabilisés en résultat net dans l'état consolidé du résultat global, comme l'incidence d'une compression ou d'un règlement, le cas échéant.

## 2.18 Impôts sur le résultat

La charge d'impôts sur le résultat représente la somme de l'impôt exigible et de l'impôt différé.

### 2.18.1 Impôt exigible

L'impôt exigible est fondé sur le bénéfice imposable de l'exercice. Le bénéfice imposable diffère du résultat déclaré dans l'état consolidé du résultat global à cause d'éléments de produits et de charges qui sont imposables ou déductibles dans d'autres exercices et d'éléments qui ne sont jamais imposables ou déductibles. Le passif d'impôt exigible de la Société est calculé en utilisant les taux d'imposition qui sont en vigueur ou essentiellement en vigueur à la fin de la période de présentation de l'information financière.

### 2.18.2 Impôt différé

L'impôt différé est comptabilisé en fonction des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs dans les états financiers consolidés et l'assiette fiscale correspondante utilisée pour calculer le bénéfice imposable. Les passifs d'impôts différés sont généralement comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables. Les actifs d'impôts différés sont de façon générale comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure qu'il soit probable que des bénéfices imposables seront disponibles contre lesquels les différences temporelles déductibles peuvent être utilisées.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est examinée à la fin de chaque période de présentation de l'information financière et est réduite dans la mesure qu'il ne soit plus probable que des bénéfices imposables suffisants seront disponibles pour permettre le recouvrement de la totalité ou d'une partie de l'actif.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'imposition qui sont censés s'appliquer dans la période où le passif sera réglé ou l'actif réalisé, selon les taux d'imposition (et la législation fiscale) qui sont en vigueur ou le seront essentiellement à la fin de la période de présentation de l'information financière. L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés reflète les conséquences fiscales de la manière que la Société s'attend, à la fin de la période de présentation de l'information financière, recouvrer ou régler la valeur comptable de ses actifs et passifs.

### 2.18.3 Impôts exigibles et différés de la période

Les impôts exigibles et différés sont comptabilisés en résultat net, sauf lorsqu'ils sont liés à des éléments qui sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres, auquel cas ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres, respectivement.

### 2.18.4 Crédits d'impôt à l'investissement pour la recherche scientifique et le développement

La Société déduit les crédits d'impôt à l'investissement pour la recherche scientifique et le développement de ses frais de recherche et de développement. Seuls les crédits d'impôt à l'investissement pour la recherche scientifique et le développement qui sont raisonnablement assurés sont comptabilisés au cours de la période. Ces crédits sont comptabilisés en produits sur les mêmes périodes que les coûts connexes qu'ils sont destinés à compenser.

## 2.19 Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'elle sera obligée de régler l'obligation, et qu'une estimation fiable de l'obligation peut être effectuée.

Le montant comptabilisé à titre de provision est la meilleure estimation de la contrepartie requise pour éteindre l'obligation actuelle à la fin de la période de présentation de l'information financière, en tenant compte des risques et incertitudes qui affectent l'obligation. Lorsque la provision est évaluée en utilisant les flux de trésorerie estimés pour éteindre l'obligation actuelle, sa valeur comptable est la valeur actuelle de ces flux de trésorerie (lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif).

Lorsqu'il est attendu que la totalité ou une partie des avantages économiques nécessaires à l'extinction d'une provision sera remboursée par une autre partie, une créance est comptabilisée comme actif si la Société a la quasi-certitude de recevoir ce remboursement et si le montant de la créance peut être évalué de manière fiable.

## 2.20 Obligations liées à la mise hors service et au démantèlement d'actifs

Les obligations liées à la mise hors service d'actifs sont des obligations juridiques associées à la désaffectation d'immobilisations corporelles quand elles tirent leurs origines de l'acquisition, la construction, le développement et l'exploitation normale des actifs. Quand il est probable qu'un passif existe, la Société le comptabilise dans la période où il se crée s'il est possible d'en estimer raisonnablement une juste valeur. Le passif est d'abord évalué à sa juste valeur, puis il est ajusté à chaque période pour refléter le passage du temps au moyen d'une charge de désactualisation et tout changement futur du flux de trésorerie estimatif sous-jacent à l'évaluation de la juste valeur d'origine. Les coûts associés sont capitalisés comme faisant partie de la valeur comptable de l'actif et sont amortis sur la durée de vie résiduelle de l'actif sous-jacent auquel ils se rapportent.

La Société continue de surveiller les nouvelles exigences législatives ou réglementaires qui peuvent imposer une nouvelle obligation en matière de mise hors service d'actifs. Le cas échéant, elle comptabilise le passif dès que l'obligation est imposée.

## 2.21 Capital-actions

En 1987, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* révisée a fourni à la Société un capital-actions de 40 millions de dollars, constitué de 4 000 actions non transférables, rachetables à leur prix d'émission de 10 000 \$ chacune. En 1989, le ministre des Approvisionnements et des Services a acheté les 4 000 actions de la Société. Cette transaction faisait partie d'une restructuration financière qui autorisait la Société à utiliser ses bénéfices nets pour satisfaire à ses besoins opérationnels, remplacer ses immobilisations corporelles, assurer de façon générale sa stabilité financière globale et verser un dividende raisonnable à son actionnaire. Les actions sont actuellement détenues en fiducie par le ministre des Finances au nom du gouvernement du Canada.

## 3. PRINCIPALES SOURCES D'INCERTITUDE RELATIVE AUX ESTIMATIONS ET AUX JUGEMENTS CRUCIAUX

### 3.1 Principales sources d'incertitude relative aux estimations

Pour établir les présents états financiers consolidés conformément aux IFRS, la direction doit faire des estimations et poser des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif, la divulgation d'actifs et de passifs éventuels à la date des états financiers consolidés ainsi que sur les montants déclarés des produits et des charges de la période de présentation de l'information financière.

En faisant les estimations et les hypothèses connexes, la direction se fie sur des informations externes et des conditions observables autant que possible lorsqu'elle le peut et les complète par des analyses internes, au besoin. Les estimations et les hypothèses connexes sont fondées sur l'expérience et d'autres facteurs qui sont considérés être pertinents. Les résultats réels pourraient différer grandement des estimations et hypothèses. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont examinées de façon continue. Les révisions d'estimations comptables sont comptabilisées dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée si cette dernière touche seulement cette période, ou dans la période de révision et les périodes futures si elle touche autant la période actuelle que les périodes futures.

La durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles et incorporelles, les passifs liés au personnel, le processus de rapprochement des métaux précieux et le contenu prévu de métaux précieux dans les sous-produits de l'affinage, la provision pour la dévaluation des stocks et les impôts sur le résultat représentent les éléments les plus importants qui font l'objet d'estimations et d'hypothèses.

#### 3.1.1 Immobilisations

Les immobilisations, qui comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité se fondent sur les estimations de la direction quant aux périodes de service que fourniront les actifs. Les durées d'utilité des immobilisations sont examinées annuellement pour s'assurer qu'elles sont toujours appropriées. Toute modification de la durée d'utilité aura une incidence sur la charge future d'amortissement et la valeur comptable future des actifs. Les valeurs comptables des immobilisations à la fin des périodes de présentation de l'information financière sont présentées dans les notes 10 et 12.

#### 3.1.2 Passifs liés au personnel

La valeur actuelle des passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages du personnel à long terme à être réglés dans le futur est fonction de plusieurs facteurs qui sont déterminés selon une méthode actuarielle qui utilise un certain nombre d'hypothèses, telles que les taux d'actualisation, les taux d'augmentation à long terme de la rémunération, l'âge de la retraite, les coûts futurs des soins de santé et des soins dentaires et les taux de mortalité. La Société consulte annuellement des actuaires externes au sujet de ces hypothèses. Toute modification de ces hypothèses aura une incidence sur la valeur comptable des passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages du personnel à long terme. La valeur comptable des passifs liés au personnel à la fin des périodes de présentation de l'information financière est présentée dans la note 17.

### 3.1.3 Stocks de métaux précieux et leur rapprochement

Certains sous-produits de l'affinage contenant des métaux précieux que la Société ne peut traiter sont expédiés à des raffineurs à forfait afin de déterminer le contenu réel de métaux précieux. Compte tenu du degré variable d'homogénéité physique de ces matériaux, la Société se fie aux meilleures méthodes d'échantillonnage et d'affinage disponibles pour établir le meilleur estimé du contenu de métaux précieux au moment de l'expédition des matériaux. Une fois que les règlements finaux ont été convenus avec les raffineurs à forfait et que le contenu réel de métaux précieux est connu, ces estimés sont remplacés par les valeurs réelles. La Société affine également des sous-produits à l'interne, ce qui exige l'établissement d'estimations du contenu des métaux précieux selon la même méthodologie décrite plus haut. Par conséquent, la Société minimise la quantité de sous-produits non affinés dans ses stocks afin de réduire la variabilité dans les résultats de rapprochement.

La direction peut être tenue d'avoir recours à des estimations à d'autres moments dans le processus de rapprochement des métaux précieux en fonction de conditions variables. Si des estimations sont requises, on a recours à l'expérience acquise et à d'autres facteurs.

Toute modification de ces estimations aura une incidence sur la valeur comptable des stocks. La valeur comptable des stocks à la fin des périodes de présentation de l'information financière est présentée dans la note 8.

### 3.1.4 Provision pour la dévaluation des stocks

La provision pour la dévaluation des stocks est estimée pour les stocks à rotation lente ou obsolètes. La direction examine régulièrement l'estimation. Toute modification de l'estimation aura une incidence sur la provision pour la dévaluation des stocks. La valeur comptable des stocks à la fin des périodes de présentation de l'information financière est présentée dans la note 8.

### 3.1.5 Impôts sur le résultat

La Société mène ses activités dans un territoire qui exige des calculs pour lesquels la détermination ultime des impôts est incertaine dans le cadre de l'activité ordinaire. Des passifs sont comptabilisés pour les incidences fiscales anticipées en fonction des estimations d'impôts supplémentaires qui seront probablement exigibles. Lorsque le montant définitif des impôts relatifs à ces questions diffère du montant comptabilisé initialement, cette différence influera sur les provisions pour la charge d'impôts et les impôts différés dans la période où cette détermination est effectuée.

Les actifs et les passifs d'impôts différés englobent les différences temporelles entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et des passifs. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés seulement dans la mesure qu'ils seront probablement réalisés. La reprise des différences temporelles peut prendre plusieurs années à se concrétiser et l'impôt différé connexe est calculé selon les taux d'imposition essentiellement en vigueur au cours de la période visée.

Si les résultats futurs devaient différer de façon défavorable de la meilleure estimation des résultats opérationnels futurs effectuée par la direction qui touchent le moment de la reprise des différences temporelles déductibles, la Société pourrait subir des ajustements d'impôts différés significatifs. De tels ajustements ne donneraient pas lieu à des sorties de trésorerie immédiates et n'affecteraient pas la liquidité immédiate de la Société.

## 3.2 Jugements cruciaux

Les jugements cruciaux que la direction a faits lors de l'application des méthodes comptables de la Société, autres que ceux comprenant des estimations, qui ont l'incidence la plus marquée sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés de la Société sont les suivants :

### 3.2.1 Immobilisations

Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation si une indication de dépréciation existe. La direction doit faire un jugement en ce qui a trait à l'existence d'indicateurs de dépréciation à la fin de chaque période de présentation de l'information financière.

### 3.2.2 Provisions et passifs éventuels

Quand elle évalue si un passif devait être comptabilisé sous forme de provision, la direction doit exercer son jugement pour évaluer si la Société a une obligation actuelle juridique ou implicite à la suite d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera requise pour régler l'obligation, et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être effectuée. Lors de cet exercice, la direction peut utiliser son expérience acquise, des précédents externes antérieurs et des consultations et avis juridiques. Si la direction conclut que les trois conditions ci-dessus sont satisfaites, elle comptabilise une provision pour l'obligation. Autrement, un passif éventuel est présenté dans les notes annexes aux états financiers consolidés, si la direction détermine que l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas satisfaite, à moins que l'éventualité d'une sortie pour règlement ne soit faible.

#### 4. RETRAITEMENT DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

La Société a révisé la présentation et le classement de ses flux de trésorerie. Par conséquent, certains flux de trésorerie liés à des dérivés ont été reclassés entre les activités opérationnelles et les activités d'investissement afin de mieux refléter les éléments sous-jacents couverts. En outre, certaines entrées de trésorerie – clients et sorties de trésorerie – fournisseurs dans le cadre de transactions liées aux pièces d'investissement ont été révisées pour refléter avec plus d'exactitude la nature des règlements nets pour ces transactions. La Société a retraité le tableau consolidé des flux de trésorerie de 2013 pour le rendre conforme à la présentation de l'exercice considéré et les modifications sont résumées dans le tableau suivant :

Exercice clos le 31 décembre (audit) (en milliers de \$CAN)

	Tel que présenté précédemment	Régularisation	Tel que retraité 2013
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>			
Entrées de trésorerie – clients	3 362 589 \$	(1 120 139) \$	2 242 450 \$
Sorties de trésorerie – fournisseurs et employés	(3 390 479)	1 125 038	(2 265 441)
Intérêts versés	(629)	-	(629)
Encaissements – contrats dérivés	962 971	(1 176)	961 795
Décaissements – contrats dérivés	(881 746)	9 154	(872 592)
Impôts sur le résultat versés	(7 407)	(424)	(7 831)
Flux de trésorerie nets générés par les activités opérationnelles	45 299	12 453	57 752
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Intérêts reçus	513		513
Encaissements sur contrats dérivés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	2 828	2 828
Décaissements sur contrats dérivés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	(8 963)	(8 963)
Sorties de trésorerie pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(48 282)	(6 318)	(54 600)
Flux de trésorerie nets utilisés par les activités d'investissement	(47 769)	(12 453)	(60 222)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Dividende versé	(10 000)	-	(10 000)
Produit d'emprunts	15 000	-	15 000
Remboursement d'emprunts et autres dettes	(4 504)	-	(4 504)
Flux de trésorerie nets générés (utilisés) par les activités de financement	496	-	496
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(1 974)	-	(1 974)
Trésorerie à l'ouverture de la période	64 514	-	64 514
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie détenue en monnaies étrangères	688	-	688
<b>Trésorerie à la clôture de la période</b>	<b>63 228 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>63 228 \$</b>

## 5. APPLICATION D'IFRS NOUVELLES OU RÉVISÉES

### 5.1 IFRS nouvelles ou révisées qui ont une incidence sur les montants présentés ou indiqués dans les états financiers consolidés

Il n'y a eu aucune IFRS nouvelle ou révisée publiée par l'International Accounting Standards Board (IASB) qui est entrée en vigueur pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et qui a touché les montants présentés ou communiqués dans les états financiers consolidés.

### 5.2 IFRS nouvelles ou révisées qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur

- a) La Société a examiné les nouvelles positions officielles en comptabilité et celles révisées qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur. L'application des modifications énumérées ci-dessous ne devrait pas avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés de la Société.

#### *Améliorations annuelles des IFRS — Cycle 2011–2013*

En décembre 2013, l'IASB a publié ces améliorations annuelles au cours du cycle 2011-2013. Les normes touchées par ce cycle comprennent *IFRS 1 Première application des Normes internationales d'information financière* qui traite de la signification des IFRS en vigueur, *IFRS 3 Regroupements d'entreprises* qui précise les exceptions au champ d'application pour les coentreprises, *IFRS 13 Évaluation de la juste valeur* qui donne des indications sur les exemptions relatives au portefeuille et *IAS 40 Immeubles de placement* qui traite du classement des immeubles de placement. Ces modifications doivent être appliquées pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Une application anticipée est autorisée.

#### *IAS 19 Avantages du personnel (« IAS 19 »)*

Une modification d'IAS 19 a été publiée en novembre 2013 afin de préciser les dispositions relatives aux cotisations versées par les membres du personnel ou des tiers à des régimes de prestations définies. L'IAS révisé s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

#### *IAS 38 Immobilisations incorporelles (« IAS 38 »)*

IAS 38 a été modifié en mai 2014 pour des éclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables. La modification établit une présomption réfutable selon laquelle il n'est pas approprié d'avoir recours, pour une immobilisation incorporelle, à un mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés d'une activité, pour les mêmes raisons qu'IAS 16, avec des circonstances limitées où la présomption peut être repoussée. La modification est en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Une application anticipée est autorisée.

- b) Les modifications énumérées ci-dessous ont été évaluées comme ayant une incidence possible sur ses états financiers consolidés de la Société à l'avenir. La Société évalue actuellement ces modifications et, par conséquent, l'étendue de l'incidence de leur application est inconnue.

#### *Améliorations annuelles des IFRS — Cycle 2010–2012*

En décembre 2013, l'IASB a publié des améliorations annuelles au cours du cycle 2010-2012. Les normes touchées par ces modifications sont les suivantes : *IFRS 2 Paiement fondé sur des actions* traite des conditions d'acquisition de droits; *IFRS 3* précise le traitement comptable à appliquer à une contrepartie éventuelle lors d'un regroupement d'entreprises; *IFRS 8 Secteurs opérationnels* fournit des indications sur le regroupement des secteurs opérationnels et des informations à fournir sur les actifs sectoriels; *IFRS 13* fournit des indications sur l'évaluation de la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs à court terme; *IAS 16* et *38* se penchent sur le retraitement au prorata du cumul des amortissements pour les immobilisations corporelles et incorporelles; *IAS 24* donne des indications sur les informations à fournir sur les transactions entre parties liées. Ces modifications annuelles doivent être appliquées pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014, sauf pour *IFRS 3* qui s'applique aux regroupements d'entreprises à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Une application anticipée est autorisée.

#### *Améliorations annuelles des IFRS — Cycle 2012–2014*

En septembre 2014, l'IASB a publié des améliorations annuelles au cours du cycle 2012-2014. Les normes touchées par ces modifications sont les suivantes : *IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* fournit des indications sur les méthodes de cession; *IFRS 7 Instruments financiers : informations à fournir* donne des indications sur les mandats de gestion et l'applicabilité des modifications apportées à *IFRS 7* aux états financiers intermédiaires résumés; *IAS 19 Avantages du personnel* précise la manière de déterminer le taux d'actualisation dans un marché régional utilisant la même devise; *IAS 34 Information financière intermédiaire* traite des informations à fournir ailleurs dans un rapport financier intermédiaire. Ces modifications annuelles doivent être appliquées pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Une application anticipée est autorisée.

31 décembre 2014

*IFRS 9 Instruments financiers (« IFRS 9 »)*

En juillet 2014, l'IASB a publié la version définitive d'IFRS 9, qui incorpore le classement ainsi que les phases de l'évaluation, de la dépréciation et de la comptabilité de couverture du projet afin de remplacer les normes existantes selon IAS 39 *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. La nouvelle norme IFRS 9 entre en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 et doit être appliquée de manière rétrospective. Une application anticipée est autorisée.

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

Une modification d'IFRS 7 a été publiée en décembre 2011. Elle exige de fournir des informations sur l'application initiale d'IFRS 9, dont la date d'entrée en vigueur est le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les modifications doivent être appliquées de manière rétrospective.

Une autre modification d'IFRS 7 a été publiée en novembre 2013. Elle exige de fournir des informations supplémentaires sur la comptabilité de couverture résultant de l'introduction d'une section sur la comptabilité de couverture dans IFRS 9, dont la date d'entrée en vigueur est le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les modifications doivent être appliquées de manière rétrospective.

*IFRS 15 Produits provenant de contrats avec les clients (« IFRS 15 »)*

IFRS 15 a été publié en mai 2014 et s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. IFRS 15 précise la façon qu'une entité publiant selon les IFRS comptabilisera les produits et le moment qu'elle le fera, et exige aussi que l'entité fournisse de meilleures informations pertinentes aux utilisateurs d'états financiers. La norme annule et remplace IAS 18 *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 *Contrats de construction* et un certain nombre d'interprétations correspondantes. L'application de la norme est obligatoire pour toutes les entités publiant selon les IFRS et s'applique à presque tous les contrats avec les clients; les principales exceptions sont les contrats de location, les instruments financiers et les contrats d'assurance. Une application anticipée est autorisée.

**6. TRÉSORERIE****Au 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Dollars canadiens	97 789 \$	54 949 \$
Dollars américains	4 746	4 480
Euros	1 618	3 799
Total de la trésorerie	104 153 \$	63 228 \$

**7. CRÉANCES****Au 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Créances clients et régularisations	21 078 \$	35 313 \$
Provision pour créances douteuses	(133)	(190)
Créances clients, au net	20 945	35 123
Créances diverses	6 510	3 618
Total des créances	27 455 \$	38 741 \$

Les créances de la Société sont libellées dans les devises suivantes :

**Au 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Dollars canadiens	12 925 \$	14 974 \$
Dollars américains	14 530	23 767
Total des créances	27 455 \$	38 741 \$

Les créances clients sont classées comme prêts et avances et sont évaluées au coût amorti.

La Société ne détient aucun bien donné en garantie des créances clients et des créances diverses.

## 8. STOCKS

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Matières premières et fournitures	21 797 \$	8 663 \$
Travaux en cours	22 540	17 853
Produits finis	44 686	71 470
Total des stocks	89 023 \$	97 986 \$

Le montant des stocks comptabilisé à titre de coût des biens vendus en 2014 est de 2,3 milliards de dollars (3,2 milliards en 2013).

Le coût des stocks comptabilisé à titre de coût des biens vendus en 2014 comprend 5,4 millions de dollars à titre de dépréciation de stocks à la valeur nette de réalisation (4,5 millions en 2013).

En 2014, la Société a révisé sa méthodologie utilisée pour estimer le coût de fabrication standard de certains produits en se fondant sur les données disponibles les plus récentes et la clé de répartition de ces coûts a également été révisée. La modification a été mise en œuvre afin de mieux refléter la valeur réelle des stocks détenus par la Société. Cette modification d'estimation a été appliquée prospectivement et s'est traduite par une diminution de 1,5 million de dollars de la valeur de l'ensemble des stocks au cours de l'exercice considéré et une augmentation du coût des biens vendus par le même montant. Le montant de l'incidence au cours des périodes ultérieures n'est pas présenté, car il n'est pas pratique de l'estimer.

Les stocks ne sont pas donnés en garantie.

## 9. INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 9.1 Gestion du risque de capital

Les objectifs de gestion du capital de la Société consistent à assurer la continuité de l'exploitation et à exécuter sa stratégie de croissance organisationnelle pour offrir un rendement à son unique actionnaire, le gouvernement du Canada, et des avantages aux autres parties intéressées. La stratégie globale de la Société relative à la gestion du risque de capital est la même depuis l'exercice clos le 31 décembre 2013.

La structure de capital de la Société se compose de ses emprunts (tels que décrits à la note 14) et des capitaux propres, qui sont constitués du capital émis, du cumul des autres éléments du résultat global et des résultats non distribués.

Les cadres supérieurs de la Société examinent périodiquement la structure du capital de la Société. Au cours de cet examen, ils prennent en compte le coût du capital et les risques associés afin de se conformer aux limites d'emprunt (voir la note 22.4) précisées dans la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*. La Société gère sa structure du capital et la rajuste selon la conjoncture générale, les caractéristiques de risque des actifs sous-jacents et ses besoins en fonds de roulement. Le ministre des Finances approuve le calendrier et les conditions de toutes les transactions d'emprunt.

La Société surveille également les ratios de levier financier de la dette dans le cadre de la gestion de la liquidité afin d'assurer un financement et un endettement appropriés pour faciliter l'atteinte des objectifs prévus. Vous trouverez ci-dessous les ratios de levier financier de la dette à la fin de la période de présentation de l'information financière.

### Ratio de la dette sur les capitaux propres

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Emprunts (à court et long terme)	41 997 \$	49 500 \$
Capitaux propres	333 817	303 187
	1:8	1:6

### Ratio d'endettement

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Emprunts (à court et long terme)	41 997 \$	49 500 \$
Total de l'actif	491 082	458 421
	1:12	1:9

Pour maintenir ou rajuster sa structure du capital, la Corporation peut rajuster le montant des dividendes versés à l'actionnaire, émettre de nouvelles actions ou émettre ou rembourser des titres de créance. Ces activités sont approuvées par le Conseil d'administration et soumises aux dispositions de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*.

## 9.2 Classement et évaluation de la juste valeur des instruments financiers

### 9.2.1 Valeur comptable et juste valeur des instruments financiers

Le classement, ainsi que la valeur comptable et la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers de la Société, sont comme suit :

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014		2013	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Actifs financiers</b>				
<i>Détenus à des fins de transaction</i>				
Trésorerie	104 153 \$	104 153 \$	63 228 \$	63 228 \$
Actifs financiers dérivés	1 957	1 957	1 151	1 151
<i>Prêts et créances</i>				
Créances	27 455	27 455	38 741	38 741
<b>Passifs financiers</b>				
<i>Détenus à des fins de transaction</i>				
Passifs financiers dérivés	4 393	4 393	2 549	2 549
<i>Autres passifs financiers</i>				
Fournisseurs et charges à payer	74 778	74 778	70 597	70 597
Emprunts	41 997	42 360	49 500	49 877

La Société n'avait aucun actif financier détenu jusqu'à l'échéance ou disponible à la vente à la fin des périodes de présentation de l'information financière.

La Société a estimé de la façon suivante la juste valeur de ses instruments financiers :

- La valeur comptable de la trésorerie, des créances et des fournisseurs et charges à payer se rapproche de leur juste valeur approximative en raison de l'échéance à court terme de ces instruments financiers.
- La juste valeur des emprunts a été estimée en se fondant sur la méthode de la valeur actuelle des flux de trésorerie en utilisant les taux du marché appropriés à la date respective présentée.
- La juste valeur des contrats de change à terme, des swaps sur marchandises, des contrats à terme de gré à gré et des autres instruments dérivés est fondée sur les cours du marché à terme estimés rajustés en fonction de la qualité du crédit. La Société prend en compte le risque de contrepartie et son propre risque de crédit pour établir la juste valeur des instruments financiers.

### 9.2.2 Hiérarchie des justes valeurs

Pour les instruments financiers, autres que ceux qui ne sont pas évalués ultérieurement à la juste valeur et pour lesquels la juste valeur se rapproche de leur valeur comptable, peu importe qu'ils soient comptabilisés à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière, il est nécessaire de présenter leur juste valeur et de les classer selon une hiérarchie des justes valeurs qui reflète l'importance des données utilisées dans leur évaluation :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques.
- Niveau 2 : données autres que les prix cotés visés dans le niveau 1 et qui sont observables pour l'actif ou le passif, que ce soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des dérivés des prix).
- Niveau 3 : données pour l'actif ou le passif qui ne sont pas fondées sur des données observables sur le marché (données non observables).

L'évaluation de la juste valeur de la trésorerie est classée comme étant au niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs au 31 décembre 2014 et 2013. Les évaluations de la juste valeur de tous les autres instruments financiers détenus par la Société sont classées comme étant au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs au 31 décembre 2014 et 2013. Il n'y a pas eu de virement d'instruments financiers entre les niveaux en 2014.



**9.2.3 Produits et charges d'intérêts**

La Société a comptabilisé les produits et charges d'intérêts à l'égard des instruments financiers suivants :

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
<b>Actifs financiers détenus à des fins de transaction</b>		
Produits d'intérêts gagnés sur la trésorerie	563 \$	502 \$
<b>Autres passifs financiers</b>		
Charge d'intérêts sur les emprunts	1 170 \$	642 \$

**9.3 Objectifs et cadre de gestion des risques financiers**

L'utilisation d'instruments financiers expose la Société au risque de crédit, au risque de liquidité et au risque de marché.

Le Conseil d'administration est chargé de la mise en place et de la surveillance du cadre de gestion du risque de la Société. Le Comité de vérification aide le Conseil et est responsable de l'examen, de l'approbation et de la surveillance des politiques de la Société en matière de gestion du risque, dont l'élaboration d'un programme de gestion du risque d'entreprise, qui comprend l'établissement du niveau de tolérance au risque, la détermination et l'évaluation des incidences des divers risques et l'élaboration de plans d'action de la direction pour atténuer les risques dépassant le seuil organisationnel de tolérance au risque. Le Comité de vérification rend régulièrement compte de ses activités au Conseil d'administration.

**9.3.1 Gestion du risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque de perte financière par la Société si un client ou une contrepartie liée à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il se situe surtout dans les créances clients, la trésorerie et les instruments dérivés. La Société a adopté une politique de transiger seulement avec des contreparties bien cotées comme moyen d'atténuer le risque d'une perte financière par manquement. Le risque de la Société et la cote de crédit des contreparties sont surveillés continuellement.

La valeur comptable des actifs financiers comptabilisés dans les états financiers consolidés représente l'exposition maximale au risque.

*Créances*

L'exposition de la Société au risque de crédit associé aux créances fluctue surtout selon les caractéristiques particulières de chaque client. Toutefois, la Société prend également en compte les données démographiques de sa clientèle, y compris le risque associé au type de client et à son pays d'activité.

La Société gère ce risque en surveillant la solvabilité de ses clients et en demandant un paiement anticipé ou un autre type de paiement garanti des clients présentant un risque inacceptable. Elle a mis en place des mécanismes pour les contrats avec des clients étrangers afin de gérer les risques qu'ils présentent. La direction de la Société examine régulièrement la liste détaillée des créances en vue de déceler des variations des soldes de clients qui pourraient présenter des problèmes de recouvrabilité. Une provision est établie au besoin pour de tels comptes.

L'exposition maximale au risque de crédit pour les créances par région géographique est la suivante :

**Au 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Amérique du Nord	14 094 \$	15 956 \$
Amérique du Sud	2 218	11 678
Asie	7 649	5 007
Afrique	-	4 773
Amérique centrale et Antilles	1 410	762
Europe	1 809	565
Australie	275	-
	<b>27 455 \$</b>	<b>38 741 \$</b>

31 décembre 2014

L'exposition maximale au risque de crédit pour les créances par type de client est la suivante :

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Gouvernement (incluant les ministères et organismes)	8 040 \$	20 263 \$
Clients, commerçants et autres	6 076	8 349
Banques centrales et institutionnelles	13 339	10 129
	<b>27 455 \$</b>	<b>38 741 \$</b>

La Société détermine une provision pour créances douteuses qui tient compte de la moins-value estimée des créances. La provision est fondée sur des comptes particuliers et est fixée en fonction de la connaissance de la Société de la situation financière de ses clients, du classement chronologique des créances, du climat commercial et géopolitique en vigueur, de la concentration des clients et des secteurs d'activité et de l'expérience acquise. La Société établit des conditions de paiement différentes selon le client et le produit, qui se soldent en des modalités moyennes de paiement de 30 jours.

Le classement chronologique des créances est le suivant :

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014		2013	
	Créances	Provision pour créances douteuses	Créances	Provision pour créances douteuses
<b>Courantes</b>				
0-30 jours	17 578 \$	- \$	21 181 \$	- \$
30-60 jours	4 873	-	10 496	-
60-90 jours	2 033	-	2 787	-
90-120 jours	1 033	-	2 902	-
Plus de 120 jours	2 071	133	1 565	190
Total	<b>27 588 \$</b>	<b>133 \$</b>	38 931 \$	190 \$
Net		<b>27 455 \$</b>		38 741 \$

La variation de la provision pour créances douteuses est comme suit :

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Solde à l'ouverture de l'exercice	190 \$	110 \$
Ajouts	74	117
Radiations	(131)	(37)
Solde à la clôture de l'exercice	<b>133 \$</b>	190 \$

#### Trésorerie

Les fonds excédentaires de la Société sont conservés dans des comptes auprès de banques commerciales ou investis pour gagner des produits financiers lorsque requis tout en maintenant la sécurité du capital et en ayant en main les liquidités nécessaires pour satisfaire aux besoins en flux de trésorerie. Elle gère son risque de crédit relatif à la trésorerie en prenant ses décisions en matière de placements à la lumière d'une politique de placement à court terme. Les placements doivent respecter les critères minimaux d'évaluation du crédit d'au moins une des agences suivantes :

- Dominion Bond Rating Service (DBRS), R1 Low
- Moody's, P1
- Standard and Poor's (S&P), A1

La Société examine régulièrement l'évaluation de crédit des émetteurs dont elle détient des placements et en dispose au taux généralement pratiqué sur le marché lorsque l'évaluation de crédit de l'émetteur régresse en dessous des cotes acceptables.

À chacune des dates de clôture présentées, la Société ne détenait aucun placement de cette nature.

*Instruments dérivés*

Le risque de crédit relatif aux contrats de change à terme, aux swaps sur marchandises et contrats à terme et aux autres dérivés est créé par la possibilité que les contreparties aux ententes manquent à leurs obligations respectives lorsque ces ententes apportent une juste valeur positive à la Société. Ces contreparties sont d'importantes institutions financières internationales et, à ce jour, aucune d'elles n'a manqué à son obligation financière envers la Société. De plus, la Société gère son exposition en passant des contrats uniquement avec des contreparties solvables conformément aux *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*.

**9.3.2 Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que la Société ne puisse satisfaire à ses obligations financières lorsqu'elles viennent à échéance. La Société gère ce risque en surveillant continuellement les flux de trésorerie actuels et prévus pour s'assurer dans la mesure du possible qu'elle a les liquidités nécessaires pour satisfaire aux obligations qui échoient dans une conjoncture normale ou contraignante, sans subir de pertes inacceptables ou ternir sa réputation.

Le tableau suivant présente les conditions contractuelles jusqu'à l'échéance des passifs financiers reflétant les décaissements non actualisés de la Société :

**Au 31 décembre 2014 (en milliers de \$CAN)**

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	Moins de 1 an	De 1 à 2 ans	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans
<b>Passifs financiers non dérivés</b>						
Fournisseurs et charges à payer	(74 778) \$	(74 778) \$	(69 134) \$	(513) \$	(1 539) \$	(3 592) \$
Emprunts	(41 997)	(45 005)	(8 382)	(8 203)	(19 124)	(9 296)
<b>Instruments dérivés</b>						
Swaps sur marchandises	1 692	1 692	1 692	-	-	-
Contrats de change à terme	(3 987)	44 726	13 967	16 374	14 385	-

**Au 31 décembre 2013 (en milliers de \$CAN)**

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	Moins de 1 an	De 1 à 2 ans	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans
<b>Passifs financiers non dérivés</b>						
Fournisseurs et charges à payer	(70 597) \$	(70 597) \$	(64 440) \$	(513) \$	(1 539) \$	(4 105) \$
Emprunts	(49 500)	(53 529)	(8 549)	(8 360)	(24 113)	(12 507)
<b>Instruments dérivés</b>						
Swaps sur marchandises	7	7	5	2	-	-
Contrats de change à terme	(2 041)	87 286	86 162	639	485	-

Afin de se conformer à la présentation de l'exercice considéré, les montants de l'exercice précédent ont été retraités pour exclure les impôts différés et les impôts sur le résultat exigibles. En outre, 5,6 millions de dollars de swaps sur marchandises ont été reclassés aux contrats de change à terme pour mieux refléter leur nature et 12 millions de dollars d'emprunts classés auparavant comme plus de 5 ans ont été reclassés parmi les autres périodes d'échéance pour mieux refléter le calendrier des décaissements.

**9.3.3 Risque de marché**

Le risque de marché est le risque que des variations des prix du marché, telles les fluctuations du cours de change, l'évolution des taux d'intérêt ou les variations du prix des marchandises, influent sur le résultat de la Société ou sur la juste valeur de ses instruments financiers.

La Société utilise des dérivés, entre autres, des contrats de change à terme, des accords portant sur l'échange de taux d'intérêt, des swaps sur marchandises et des contrats à terme, pour gérer son exposition aux variations des flux de trésorerie attribuables au risque de change, au risque de taux d'intérêt et au risque marchandises. La Société achète et vend des dérivés dans le cours ordinaire de son activité et toutes ces transactions sont exécutées conformément aux lignes directrices prévues dans les politiques en vigueur. La Société a pour politique de ne pas acheter des dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

31 décembre 2014

*Risque de change*

La Société est exposée au risque de change lors des transactions d'achat et de vente et des besoins de gestion de trésorerie à court terme qui sont libellés en monnaies étrangères, notamment en dollars américains et en euros. Elle gère son exposition aux variations du cours du change entre les monnaies étrangères et le dollar canadien en concluant des contrats de change à terme et en appliquant la comptabilité de couverture à certains contrats admissibles afin de minimiser la volatilité du résultat net. Elle a également recours à de tels contrats pour gérer ses besoins de trésorerie généraux.

L'exposition de la Société au risque de change est la suivante selon les équivalences en devises canadiennes :

**Au 31 décembre 2014** (en milliers de \$CAN)

	\$US	Euro	GBP
Trésorerie	4 746 \$	1 618 \$	- \$
Créances	14 530	-	-
Fournisseurs et charges à payer	(11 464)	(1 433)	-
Exposition brute, à l'exclusion des dérivés	7 812	185	-
Ventes estimatives prévisionnelles	72 622	-	-
Achats estimatifs prévisionnels	(37 123)	(946)	(215)
Exposition brute	43 311	(761)	(215)
Contrats de change à terme	(48 869)	556	-
Exposition nette	(5 558) \$	(205) \$	(215) \$

**Au 31 décembre 2013** (en milliers de \$CAN)

	\$US	Euro
Trésorerie	4 480 \$	3 799 \$
Créances	23 767	-
Fournisseurs et charges à payer	(5 233)	(551)
Exposition brute, à l'exclusion des dérivés	23 014	3 248
Ventes estimatives prévisionnelles	126 721	-
Achats estimatifs prévisionnels	(52 458)	(3 731)
Exposition brute	97 277	(483)
Contrats de change à terme	(89 461)	598
Exposition nette	7 816 \$	115 \$

En se fondant sur les contrats de change à terme en vigueur au 31 décembre 2014 et en supposant que toutes les autres variables ne changent pas, une appréciation hypothétique de 10 % de la valeur du dollar canadien face aux devises ci-dessus entraînerait les hausses (baisses) du résultat de l'exercice ci-après. Une dépréciation hypothétique de 10 % du dollar canadien face à ces devises aurait un effet contraire égal.

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014		2013	
	Autres éléments du résultat global	Résultat de la période	Autres éléments du résultat global	Résultat de la période
Dollars américains	3 163 \$	(4) \$	4 840 \$	1 469 \$
Euros	-	(30)	-	(31)

*Risque de taux d'intérêt*

Les actifs financiers et les passifs financiers à taux d'intérêt variable exposent la Société à un risque de taux d'intérêt lié aux flux de trésorerie. Ce risque n'existe pas pour la trésorerie parce qu'il n'y a pas de placements à court terme aux dates présentées. Les emprunts au taux d'acceptation bancaire ou sur un swap de taux, décrits à la note 14, exposent la Société à un risque de taux d'intérêt lié aux flux de trésorerie. La Société a couvert l'intégralité de son exposition aux variations des taux d'intérêt liés à ces instruments en concluant des swaps de taux correspondants prévoyant qu'elle paie un taux fixe en échange d'un taux variable. Les swaps de taux sont désignés comme des instruments de couverture selon le modèle de comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

Les actifs financiers et les passifs financiers à intérêt fixe sont sujets au risque de taux d'intérêt à la juste valeur. La Société ne comptabilise pas ses instruments d'emprunt à taux fixe en tant qu'instruments détenus à des fins de transaction. Une variation des taux d'intérêt à la date de clôture n'influerait donc d'aucune façon sur le résultat net découlant de ces instruments à taux fixe. Les swaps de taux d'intérêt exposent la Société à un risque de taux d'intérêt à la juste valeur. Une hausse de 50 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture augmenterait la juste valeur du passif lié aux swaps et diminuerait les autres éléments du résultat global d'environ 0,6 million de dollars (0,7 million en 2013). Une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt aurait l'effet contraire.

#### Risque marchandises

La Société est exposée au risque marchandises à l'achat et à la vente de métaux précieux, dont l'or, l'argent, le platine et le palladium, et de métaux de base, entre autres, le nickel, le cuivre et l'acier.

La Société n'est pas exposée au risque de prix lié au programme de vente de produits d'investissement en métal précieux, car l'achat et la vente de métaux précieux utilisés dans le cadre de ce programme sont réalisés le même jour, sur la même base de prix et avec la même devise.

La Société gère son exposition au risque de variation du prix des marchandises en concluant des engagements d'achat et de vente ou en concluant des contrats de swap sur marchandises et des contrats à terme qui fixent le prix à terme des marchandises.

La comptabilité de couverture peut être appliquée à ces contrats dérivés afin de minimiser la volatilité du résultat net. Pour les contrats conclus aux fins d'acquisition de marchandises à être utilisées dans la production, la Société applique le classement des achats normalisés.

L'incidence d'une variation du risque marchandises sur les états financiers consolidés n'est pas importante, car le risque non couvert de la Société est minime.

#### 9.4 Contrats de change à terme, swaps de marchandises et swaps de taux d'intérêt

La valeur notionnelle et la juste valeur des instruments dérivés désignés comme couvertures sont les suivantes :

Au 31 décembre 2014 (en milliers de \$CAN)

	Échéances	Valeur notionnelle	Juste valeur
<b>Actifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Swaps sur marchandises	2015	10 901 \$	1 692 \$
Contrats de change à terme	2015	20 484	24
Swaps de taux d'intérêt	2015	3 000	-
<i>Non courants</i>			
Swaps de taux d'intérêt	2022	21 000	-
		55 385 \$	1 716 \$
<b>Passifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Contrats de change à terme	2015	35 134	2 105
Swaps de taux d'intérêt	2015	1 500	35
<i>Non courants</i>			
Contrats de change à terme	2017	30 795	1 790
Swaps de taux d'intérêt	2018	4 500	106
		71 929 \$	4 036 \$

31 décembre 2014

Au 31 décembre 2013 (en milliers de \$CAN)

	Échéances	Valeur notionnelle	Juste valeur
<b>Actifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Swaps sur marchandises	2014	2 938 \$	11 \$
Contrats de change à terme	2014	56 024	7
Swaps de taux d'intérêt	2014	3 000	86
<i>Non courants</i>			
Swaps sur marchandises	2015	267	2
Swaps de taux d'intérêt	2022	24 000	686
		86 229 \$	792 \$
<b>Passifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Swaps sur marchandises	2014	1 602 \$	6 \$
Contrats de change à terme	2014	72 372	1 520
Swaps de taux d'intérêt	2014	1 500	26
<i>Non courants</i>			
Contrats de change à terme	2015	261	8
Swaps de taux d'intérêt	2018	6 000	110
		81 735 \$	1 670 \$

Les profits ou pertes sur les dérivés désignés comme couverture de flux de trésorerie seront reclassés du cumul des autres éléments du résultat global au résultat net au cours des périodes pendant lesquelles les profits ou pertes couverts se concrétiseront. Les montants seront reclassés dans le résultat net pendant des périodes d'au plus 8 ans, dont quelque 0,4 million de dollars de pertes (pertes de 1,5 million en 2013) au cours des 12 prochains mois.

La valeur notionnelle et la juste valeur des instruments dérivés non désignés comme couvertures sont les suivantes :

Au 31 décembre 2014 (en milliers de \$CAN)

	Échéances	Valeur notionnelle	Juste valeur
<b>Actifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Contrats de change à terme	2015	26 652 \$	225 \$
<i>Non courants</i>			
Contrats de change à terme	2016	519	16
		27 171 \$	241 \$
<b>Passifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Contrats de change à terme	2015	12 661 \$	307 \$
<i>Non courants</i>			
Contrats de change à terme	2016	485	50
		13 146 \$	357 \$

Au 31 décembre 2013 (en milliers de \$CAN)

	Échéances	Valeur notionnelle	Juste valeur
<b>Actifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Contrats de change à terme	2014	32 799 \$	359 \$
		32 799 \$	359 \$
<b>Passifs financiers dérivés</b>			
<i>Courants</i>			
Contrats de change à terme	2014	42 247 \$	860 \$
<i>Non courants</i>			
Contrats de change à terme	2016	863	19
		43 110 \$	879 \$

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, les montants comptabilisés à l'état consolidé du résultat global qui sont occasionnés par la variation nette de la juste valeur des dérivés non désignés comme couvertures représentent un profit de 0,4 million de dollars (perte de 0,4 million en 2013). Ces montants sont compris dans les profits nets (pertes nettes) de change.

## 10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La composition de la valeur comptable nette des immobilisations de la Société est présentée dans les tableaux suivants :

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Coût	409 035 \$	389 797 \$
Cumul des amortissements	(167 385)	(151 582)
Valeur comptable nette	241 650	238 215
<b>Valeur comptable nette par catégorie d'actif</b>		
Terrains et améliorations aux terrains	3 139	3 143
Édifices et améliorations	132 760	129 033
Matériel	96 018	94 998
Projets d'immobilisations en cours	9 733	11 041
Valeur comptable nette	241 650 \$	238 215 \$

31 décembre 2014

Rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture immobilisations corporelles pour 2014 :

(en milliers de \$CAN)

	Terrains et améliorations aux terrains	Édifices et améliorations	Matériel	Projets d'immobilisations en cours	Total
<b>Coût</b>					
Solde au 31 décembre 2012	4 094 \$	78 124 \$	211 659 \$	55 337 \$	349 214 \$
Entrées	-	19 698	12 337	9 327	41 362
Virements	-	43 298	10 325	(53 623)	-
Sorties	-	-	(779)	-	(779)
Solde au 31 décembre 2013	4 094	141 120	233 542	11 041	389 797
<b>Entrées</b>	-	<b>6 574</b>	<b>6 892</b>	<b>8 091</b>	<b>21 557</b>
<b>Virements</b>	-	<b>2 968</b>	<b>6 431</b>	<b>(9 399)</b>	-
<b>Sorties</b>	-	<b>(422)</b>	<b>(1 897)</b>	-	<b>(2 319)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>4 094 \$</b>	<b>150 240 \$</b>	<b>244 968 \$</b>	<b>9 733 \$</b>	<b>409 035 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>					
Solde au 31 décembre 2012	924 \$	8 138 \$	128 261 \$	- \$	137 323 \$
Amortissement	27	3 949	11 054	-	15 030
Sorties	-	-	(771)	-	(771)
Solde au 31 décembre 2013	951	12 087	138 544	-	151 582
<b>Amortissement</b>	<b>4</b>	<b>5 428</b>	<b>12 074</b>	-	<b>17 506</b>
<b>Sorties</b>	-	<b>(35)</b>	<b>(1 668)</b>	-	<b>(1 703)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>955 \$</b>	<b>17 480 \$</b>	<b>148 950 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>167 385 \$</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2014</b>	<b>3 139 \$</b>	<b>132 760 \$</b>	<b>96 018 \$</b>	<b>9 733 \$</b>	<b>241 650 \$</b>

Aucun coût d'emprunt n'a été engagé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (228 000 \$ en 2013). Pour 2013, les coûts d'emprunt ont été calculés en utilisant un taux de capitalisation de 1,53 %. Les fonds ont été empruntés expressément pour l'agrandissement de l'usine à Winnipeg et le montant global des coûts connexes engagés au cours de la période a été comptabilisé à l'actif.

Il n'existait aucun indice de perte de valeur pour les immobilisations corporelles au 31 décembre 2014 ou 2013.

Aucun actif n'avait été donné en garantie des emprunts au 31 décembre 2014 ou 2013.

## 11. IMMEUBLE DE PLACEMENT

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Coût	236 \$	236 \$

La juste valeur des terrains s'élève à 2,6 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010, telle que déterminée par un évaluateur indépendant, qui est membre de l'Institut canadien des évaluateurs et possède les compétences nécessaires et une expérience dans l'évaluation de biens situés aux endroits concernés.

L'évaluation de la juste valeur de l'immeuble de placement est classée comme étant au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs (voir la note 9.2.2 pour les définitions). L'évaluation a été établie en fonction des prix de marché pour des biens semblables dans l'emplacement pertinent. Une autre évaluation sera effectuée à tous les 3 à 5 ans ou lorsqu'il y aura un changement important dans le prix de marché.

La Société détient l'immeuble de placement en fonds franc.

Il n'existait aucun indice de perte de valeur pour l'immeuble de placement au 31 décembre 2014 ou 2013.



## 12. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Coût	41 565 \$	37 751 \$
Cumul des amortissements	(24 115)	(20 565)
Valeur comptable nette	17 450 \$	17 186 \$

Les immobilisations incorporelles de la Société se composent notamment de logiciels achetés pour l'usage interne ou pour la prestation de services aux clients.

Rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des immobilisations incorporelles pour 2014 :

(en milliers de \$CAN)

	Logiciels	Projets d'immobi- lisations en cours	Total
<b>Coût</b>			
Solde au 31 décembre 2012	21 486 \$	9 345 \$	30 831 \$
Entrées	1 264	5 656	6 920
Virements	1 745	(1 745)	-
Solde au 31 décembre 2013	24 495	13 256	37 751
<b>Entrées</b>	<b>2 923</b>	<b>891</b>	<b>3 814</b>
<b>Virements</b>	<b>13 128</b>	<b>(13 128)</b>	<b>-</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>40 546 \$</b>	<b>1 019 \$</b>	<b>41 565 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>			
Solde au 31 décembre 2012	18 946 \$	- \$	18 946 \$
Amortissement	1 619	-	1 619
Solde au 31 décembre 2013	20 565	-	20 565
<b>Amortissement</b>	<b>3 550</b>	<b>-</b>	<b>3 550</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>24 115 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>24 115 \$</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2014</b>	<b>16 431 \$</b>	<b>1 019 \$</b>	<b>17 450 \$</b>

Il n'existait aucun indice de perte de valeur pour les immobilisations incorporelles au 31 décembre 2014 ou 2013.

## 13. FOURNISSEURS ET CHARGES À PAYER

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Dollars canadiens	61 881 \$	64 813 \$
Dollars américains	11 464	5 233
Euros	1 433	551
Total des fournisseurs et charges à payer	74 778 \$	70 597 \$

Les charges à payer comprennent un passif envers le ministère des Finances qui est expliqué en détail à la note 21.

Les charges à payer au 31 décembre 2014 incluent une provision de 0,6 million de dollars (1,1 million en 2013) pour une obligation juridique potentielle en raison des conditions d'un contrat. Au cours de l'exercice, une obligation juridique potentielle a été réglée, ce qui a entraîné une diminution de la provision de 0,5 million de dollars. Le montant et le moment du règlement de la provision sont incertains.

Les impôts exigibles au 31 décembre 2014 incluent une provision de 4,0 millions de dollars et les charges à payer comprennent une provision de 1,2 million concernant des impôts étrangers impayés et des intérêts, lesquels ont été comptabilisés au

cours de l'exercice considéré. Le moment de la reprise de la provision est inconnu. Des impôts sur le résultat à recevoir de 3,1 millions ont été comptabilisés relativement au montant des impôts qui sera recouvrable au Canada.

Les charges à payer au 31 décembre 2014 incluent une provision de 1,7 million de dollars (0,8 million en 2013) pour les retours et rabais sur ventes. Au cours de l'exercice, la provision a été réduite de 0,8 million de dollars pour les retours sur ventes réels et les montants non utilisés repris durant la période, et augmentée de 1,7 million pour les retours sur ventes estimatifs fondés sur le produit des ventes de 2014.

## 14. EMPRUNTS

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Emprunts	41 975 \$	49 472 \$
Intérêts courus	22	28
Total des emprunts	41 997 \$	49 500 \$
Courants	7 522 \$	7 528 \$
Non courants	34 475	41 972
Total des emprunts	41 997 \$	49 500 \$

Les emprunts ne sont pas garantis et comprennent les facilités d'emprunt suivantes :

Un emprunt de 15 millions de dollars d'une durée de 10 ans, au taux d'acceptation bancaire ou sur swap de taux d'intérêt portant intérêt à 2,67 % et échéant en 2018. La Société couvre l'emprunt pour le risque de taux d'intérêt par un swap de taux, échangeant un taux fixe pour un taux variable. La structure de l'emprunt comporte l'utilisation d'un taux d'acceptation bancaire et un swap de taux d'intérêt renouvelables aux trois mois pour verrouiller le refinancement par acceptations bancaires. L'emprunt est remboursé à raison de 1,5 million de dollars par année pendant 10 ans. Au 31 décembre 2014, le solde du capital se chiffre à 6,0 millions de dollars (7,5 millions en 2013) et la juste valeur de l'acceptation bancaire est de 6,0 millions (7,5 millions en 2013).

Un emprunt de 30 millions de dollars d'une durée de 10 ans au taux d'acceptation bancaire ou sur swap de taux d'intérêt portant intérêt à 2,06 % et échéant en 2022. La Société couvre l'emprunt pour le risque de taux d'intérêt en ayant recours à un swap de taux, échangeant un taux fixe pour un taux variable. La structure de l'emprunt comporte l'utilisation d'un taux d'acceptation bancaire et un swap de taux d'intérêt renouvelables chaque mois pour verrouiller le refinancement par acceptations bancaires. L'emprunt est remboursé à raison de 3 millions de dollars par année pendant 10 ans. Au 31 décembre 2014, le solde du capital se chiffre à 24 millions de dollars (27 millions en 2013) et la juste valeur de l'acceptation bancaire est de 24 millions (27 millions en 2013).

Un emprunt de 15 millions de dollars d'une durée de 5 ans à un taux d'intérêt fixe de 2,35 % et échéant en 2018. Les versements d'intérêt sont effectués semestriellement et l'emprunt est remboursé à raison de 3 millions de dollars par année pendant 5 ans. Au 31 décembre 2014, le solde du capital se chiffre à 12 millions de dollars (15 millions en 2013) et la juste valeur de l'emprunt est de 12,4 millions (15,4 millions en 2013).

## 15. PRODUITS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Paiements anticipés des clients i)	1 209 \$	3 737 \$
Programme d'abonnement ii)	-	185
Total des produits reportés	1 209 \$	3 922 \$

i) Les produits différés proviennent de clients qui paient par anticipation le coût d'achat des matériaux dans le but de bloquer le prix d'achat, notamment des métaux. Les produits différés seront comptabilisés en résultat au moment de l'expédition.

ii) Les produits différés ont trait au programme d'abonnement de la Société. Le client verse un paiement d'avance afin de bloquer le prix d'achat et il recevra un ensemble de biens prédéterminé sur une certaine période de temps. Les produits différés sont comptabilisés en résultat au moment où le bien particulier qui fait l'objet de l'abonnement est expédié.

**16. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Charge d'impôts exigibles**

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Charge d'impôts exigibles	11 686 \$	9 235 \$
Charge d'impôts étrangers	889	-
Ajustements sur exercices antérieurs	(212)	(554)
<b>Total de la charge d'impôts exigibles</b>	<b>12 363 \$</b>	<b>8 681 \$</b>

**Charge d'impôts différés**

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Naissance et renversement des différences temporelles	2 618 \$	2 857 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	(98)	239
<b>Total de la charge d'impôts différés</b>	<b>2 520 \$</b>	<b>3 096 \$</b>

La charge d'impôts sur le résultat avant impôts diffère de celle qui devrait résulter de l'application du taux fédéral d'imposition législatif de 25 % (25 % en 2013). La charge d'impôts de l'exercice peut être rapprochée du résultat comptable avant impôts comme suit :

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Résultat avant impôts sur le résultat de l'exercice	56 137 \$	48 007 \$
Taux d'imposition	25,0%	25,0%
Charge d'impôts calculée	14 034	12 002
Charges non déductibles	280	139
Modification des taux d'imposition	889	-
Ajustements sur exercices antérieurs	(310)	(315)
Autres montant nets	(10)	(49)
<b>Charge d'impôts comptabilisée en résultat net</b>	<b>14 883 \$</b>	<b>11 777 \$</b>

**Impôts différés comptabilisés dans les autres éléments du résultat global**

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014			2013		
	Avant impôts	Économie (charge) d'impôts	Net des impôts	Avant impôts	Économie (charge) d'impôts	Net des impôts
Profits nets (pertes nettes) non-réalisé sur couvertures de flux de trésorerie	(5 530) \$	1 691 \$	(3 839) \$	(2 444) \$	623 \$	(1 821) \$
Pertes nettes sur couvertures de flux de trésorerie virées des autres éléments du résultat global	5 370	(1 343)	4 027	367	(92)	275
Gains actuariels nets (pertes actuarielles nettes) sur les régimes à prestations définies	(1 082)	270	(812)	198	(49)	149
<b>Total</b>	<b>(1 242) \$</b>	<b>618 \$</b>	<b>(624) \$</b>	<b>(1 879) \$</b>	<b>482 \$</b>	<b>(1 397) \$</b>

31 décembre 2014

Les incidences fiscales des différences temporelles qui donnent lieu aux actifs et passifs d'impôts différés en 2014 et 2013 sont présentées ci-dessous :

Au 31 décembre 2014 (en milliers de \$CAN)

	Solde d'ouverture	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	Solde de clôture
<b>Actifs d'impôts différés</b>				
Avantages sociaux	2 959 \$	(56) \$	270 \$	3 173 \$
Fournisseurs	1 792	(65)	-	1 727
Actifs financiers dérivés	220	-	361	581
<b>Passifs d'impôts différés</b>				
Immobilisations corporelles	(16 827)	(2 330)	-	(19 157)
Immobilisations incorporelles	(4 293)	(66)	-	(4 359)
Crédits d'impôt à l'investissement	(180)	(3)	-	(183)
<b>Passifs d'impôts différés, nets</b>	<b>(16 329) \$</b>	<b>(2 520) \$</b>	<b>631 \$</b>	<b>(18 218) \$</b>

Au 31 décembre 2013 (en milliers de \$CAN)

	Solde d'ouverture	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	Solde de clôture
<b>Actifs d'impôts différés</b>				
Avantages sociaux	3 131 \$	(123) \$	(49) \$	2 959 \$
Fournisseurs	1 980	(188)	-	1 792
Actifs financiers dérivés	-	-	220	220
<b>Passifs d'impôts différés</b>				
Immobilisations corporelles	(15 239)	(1 588)	-	(16 827)
Immobilisations incorporelles	(2 967)	(1 326)	-	(4 293)
Passif financier dérivé	(253)	-	253	-
Immeuble de placement	(59)	59	-	-
Crédits d'impôt à l'investissement	(250)	70	-	(180)
<b>Passifs d'impôts différés, nets</b>	<b>(13 657) \$</b>	<b>(3 096) \$</b>	<b>424 \$</b>	<b>(16 329) \$</b>

## 17. AVANTAGES SOCIAUX

### i) Prestations de retraite

Pratiquement tous les membres du personnel de la Société sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime de retraite contributif à prestations définies, constitué en vertu d'une loi et parrainé par le gouvernement du Canada. Autant les employés que la Société doivent verser des cotisations. Le président du Conseil du Trésor fixe les cotisations exigées des employeurs, lesquelles sont un multiple de celles exigées des membres du personnel. Le taux de cotisation exigée des employeurs pour 2014 était fonction de la date de début d'emploi de l'employé. Pour les dates de début d'emploi antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2013, le taux de cotisation de la Société était de 1,45 fois (1,64 fois en 2013) le taux de cotisation exigé des employés; et pour les dates de début d'emploi postérieures au 31 décembre 2012, le taux de cotisation de la Société était de 1,43 fois (1,57 fois en 2013) le taux de cotisation exigé des employés. Le total des cotisations de 11,9 millions de dollars a été comptabilisé en charge en 2014 (10,7 millions en 2013). Les cotisations pour 2015 sont estimées à 10,5 millions de dollars.

Le gouvernement du Canada a l'obligation législative d'effectuer le versement des prestations dans le cadre du Régime. En règle générale, les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans à un taux annuel de 2 % pour le service ouvrant droit à pension, multiplié par la rémunération moyenne des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont coordonnées avec le Régime de pensions du Canada et le Régime des rentes du Québec et elles sont indexées à l'inflation.

**ii) Autres avantages postérieurs à l'emploi**

La Société offre des indemnités de départ aux membres de son personnel ainsi que des avantages de retraite supplémentaires, qui comprennent des avantages postérieurs au départ à la retraite et des prestations d'assurance à certains employés. Les avantages s'accumulent au fur et à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Ces régimes d'avantages n'étant pas capitalisés, ils ne sont couverts par aucun actif et présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des avantages constitués.

**iii) Autres avantages du personnel à long terme**

Les autres avantages à long terme de la Société comprennent des avantages aux membres du personnel qui reçoivent des prestations d'invalidité prolongée, les congés de maladie, les congés spéciaux et les indemnités des accidents du travail. Ces régimes d'avantages n'étant pas capitalisés, ils ne sont couverts par aucun actif et présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des avantages constitués.

Obligation au titre des avantages sociaux à la date de clôture :

**Au 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Avantages postérieurs à l'emploi	10 157 \$	9 053 \$
Autres avantages à long terme	2 542	2 785
<b>Total de l'obligation au titre des avantages sociaux</b>	<b>12 699 \$</b>	<b>11 838 \$</b>

Voici l'évolution de l'obligation au titre des avantages sociaux :

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	Avantages postérieurs à l'emploi		Autres avantages à long terme	
	2014	2013	2014	2013
Solde à l'ouverture de l'exercice	9 053 \$	8 887 \$	2 785 \$	3 639 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	561	517	2 632	2 574
Coût financier	411	326	114	139
Avantages versés	(950)	(479)	(3 330)	(3 049)
Pertes actuarielles (gains actuariels) provenant des hypothèses démographiques	136	600	291	(477)
Pertes actuarielles (gains actuariels) provenant des hypothèses financières	946	(798)	50	(41)
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>10 157 \$</b>	<b>9 053 \$</b>	<b>2 542 \$</b>	<b>2 785 \$</b>

Les écarts actuariels englobent les écarts entre résultats et prévisions provenant des hypothèses démographiques, qui représentent l'incidence des différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et ce qui s'est réellement passé, ainsi que l'incidence des modifications des hypothèses actuarielles.

Les taux de mortalité constituent une hypothèse démographique clé utilisée dans l'évaluation de l'obligation au titre d'avantages du personnel. L'Institut canadien des actuaires (« ICA ») a publié des tables de mortalité révisées en février 2014. Les tables révisées ont été utilisées dans l'évaluation de l'obligation au titre d'avantages du personnel au 31 décembre 2014.

Les gains actuariels provenant des hypothèses financières comprennent les ajustements imputables à l'effet de l'application du taux d'actualisation à l'obligation au titre des avantages sociaux.

Les charges pour les avantages sociaux ont été comme suit :

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
<b>Avantages postérieurs à l'emploi</b>		
Cotisation au régime de retraite	11 856 \$	10 719 \$
Autres avantages postérieurs à l'emploi	1 105	166
<b>Autres avantages postérieurs à l'emploi non courants</b>	<b>(243)</b>	<b>(854)</b>
<b>Total des charges au titre des avantages sociaux</b>	<b>12 718 \$</b>	<b>10 031 \$</b>

31 décembre 2014

Voici les montants comptabilisés à l'état consolidé du résultat global :

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
<b>Dans le résultat net</b>		
Cotisation au régime de retraite	11 856 \$	10 719 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3 193	3 091
Coût financier	525	465
Prestations versées	(4 279)	(3 528)
Gains actuariels (pertes actuarielles)	341	(518)
	<b>11 636</b>	<b>10 229</b>
<b>Dans les autres éléments du résultat global</b>		
Gains actuariels (pertes actuarielles)	1 082	(198)
	<b>1 082</b>	<b>(198)</b>
Total des montants comptabilisés à l'état consolidé du résultat global	<b>12 718 \$</b>	<b>10 031 \$</b>

Les principales hypothèses actuarielles utilisées à la fin de la période de présentation de l'information financière étaient comme suit (moyenne pondérée) :

**Au 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>		
Taux d'actualisation	3,5 %	4,2 %
Taux d'augmentation des indemnités	3,0 %	3,0 %
<b>Coût des avantages de l'exercice clos</b>		
Taux d'actualisation	4,2 %	3,5 %
Taux d'augmentation des indemnités	3,0 %	3,0 %
<b>Taux tendanciels présumés des frais médicaux</b>		
Taux tendanciel initial des frais médicaux	6,4 %	6,9 %
Taux tendanciel des frais diminués à	5,0 %	5,3 %

En supposant que toutes les autres hypothèses ne changent pas, une hausse hypothétique de un point de pourcentage des taux présumés suivants augmentera (diminuera) le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût financier et l'obligation au titre des prestations définies d'un montant précisé dans le tableau suivant. L'incidence d'une baisse hypothétique de un point de pourcentage des taux présumés donnera environ le résultat contraire.

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
<i>Taux tendanciels des frais médicaux :</i>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice et coût financier	63 \$	22 \$
Obligation au titre des prestations définies	465	261
<i>Taux d'actualisation :</i>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice et coût financier	(18) \$	23 \$
Obligation au titre des prestations définies	(1 282)	(960)
<i>Taux de rémunération :</i>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice et coût financier	88 \$	87 \$
Obligation au titre des prestations définies	535	488

La duration moyenne pondérée de l'obligation au titre des prestations définies est de 11 années. L'échelonnement des versements de prestations est présenté dans le tableau suivant :

**Exercice clos le 31 décembre 2014** (en milliers de \$CAN)

	Moins de 1 an	De 2 à 5 ans	De 5 à 10 ans
<b>Versements prévus de prestations de retraite</b>	<b>1 304 \$</b>	<b>4 208 \$</b>	<b>4 235 \$</b>

**Exercice clos le 31 décembre 2013** (en milliers de \$CAN)

	Moins de 1 an	De 2 à 5 ans	De 5 à 10 ans
Versements prévus de prestations de retraite	1 551 \$	4 520 \$	4 476 \$

## 18. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Produits provenant de la vente de biens	<b>2 426 000 \$</b>	3 357 014 \$
Produits provenant de la prestation de services	<b>17 414</b>	18 189
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	<b>2 443 414 \$</b>	3 375 203 \$

## 19. CHARGES D'AMORTISSEMENT

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Amortissement des immobilisations corporelles	<b>17 506 \$</b>	15 030 \$
Amortissement des immobilisations incorporelles	<b>3 550</b>	1 619
<b>Total des charges d'amortissement</b>	<b>21 056 \$</b>	16 649 \$

Les charges d'amortissement ont été reclassées dans les autres charges d'exploitation comme suit :

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Coût des biens vendus	<b>14 645 \$</b>	12 750 \$
Frais de marketing et ventes	<b>3 847</b>	2 339
Frais d'administration	<b>2 564</b>	1 560
<b>Total des charges d'amortissement</b>	<b>21 056 \$</b>	16 649 \$

## 20. CHARGES DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET DÉVELOPPEMENT EXPÉRIMENTAL, AU NET

**Exercice clos le 31 décembre** (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Charges de recherche et développement	<b>9 624 \$</b>	8 619 \$
Crédit d'impôts à l'investissement à la recherche scientifique et au développement	<b>(766)</b>	(900)
<b>Charges de recherche et développement, au net</b>	<b>8 858 \$</b>	7 719 \$

Les charges nettes de recherche et développement sont incluses dans les frais d'administration dans l'état consolidé du résultat global.

## 21. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

La Société est liée, en termes de propriété commune, à toutes les entités appartenant au gouvernement du Canada. Elle effectue des transactions avec ces entités dans le cours normal de ses activités, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non liées. Conformément à l'exemption de l'obligation en matière d'informations pour les « entités liées à une autorité publique », la Société est exemptée de certaines dispositions relatives aux informations à fournir d'IAS 24 en ce qui a trait à ses transactions et soldes avec les parties liées suivantes :

- une autorité publique, dont elle est sous le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable;
- une autre entité qui est une partie liée du fait que les deux entités sont sous le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable d'une même autorité publique.

Les transactions avec des parties liées qui sont significatives, considérées individuellement ou collectivement, comprennent celles avec le gouvernement du Canada et ses ministères et toutes les sociétés d'État fédérales.

La majorité des transactions avec le gouvernement du Canada l'ont été avec le ministère des Finances concernant la production, la gestion et la distribution de pièces de circulation canadiennes sont négociées et évaluées à la juste valeur dans le cadre d'un protocole d'entente de trois ans par lequel le prix est convenu annuellement dans le cours normal des activités.

Les produits liés aux transactions avec le ministère des Finances sont comme suit :

### Exercice clos le 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Produits provenant du ministère des Finances	104 144 \$	103 665 \$

Au cours de l'exercice, la majorité des transactions avec des sociétés d'État portaient sur la vente de produits numismatiques.

Vu l'application rétroactive d'IAS 16 à la date de transition aux IFRS, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les charges d'amortissement qui ont été imputées au ministère des Finances conformément aux PCGR du Canada, à un taux supérieur aux charges d'amortissement réelles engagées selon IAS 16, ont été ajustées de l'ordre de 8,2 millions de dollars à ce moment-là. Cette somme a été incluse dans les fournisseurs et charges à payer à l'état consolidé de la situation financière, car elle peut être remboursable à vue au ministère des Finances. En 2014, la Société a réduit la facturation au ministère des Finances de 0,5 million de dollars (0,5 million en 2013) et le solde de 6,2 millions (6,7 millions en 2013) sera déduit dans les facturations futures au cours des 12 prochaines années.

### Rémunération du personnel de direction clé

Le personnel de direction clé comprend tous les membres du Conseil d'administration et les cadres dirigeants, y compris tous les vice-présidents, qui ont le pouvoir et la responsabilité en matière de planification, direction et contrôle des activités de la Société.

La rémunération du personnel de direction clé pour l'exercice a été comme suit :

### Exercice clos le 31 décembre (en milliers de \$CAN)

	2014	2013
Salaires, primes et avantages du personnel à court terme	3 428 \$	3 192 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	2 152	971
Autres avantages à long terme	102	139
Total de la rémunération	5 682 \$	4 302 \$



## 22. ENGAGEMENTS, ÉVENTUALITÉS ET GARANTIES

### 22.1 Baux sur métaux précieux

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de gérer ses risques financiers associés aux variations de prix des métaux, la Société peut conclure des accords au titre de contrats d'approvisionnement à prix ferme et des baux sur métaux précieux. Au 31 décembre 2014, la Société avait des engagements en cours de 26,8 millions de dollars au titre de contrats d'approvisionnement (41,4 millions en 2013). À la fin de la période, la Société avait conclu des baux sur métaux précieux comme suit :

Au 31 décembre (Onces)

	2014	2013
Or	31 564	21 062
Argent	6 640 171	5 084 108
Palladium	465	-
Platine	6 763	16 001

Les frais de location sont calculés d'après la valeur de marché. Les paiements de location pour les baux sur métaux précieux comptabilisés en charges en 2014 se sont élevés à 2,4 millions de dollars (2,9 millions en 2013). La valeur des métaux visés par ces baux sur métaux n'apparaît pas aux états financiers consolidés de la Société, car elle a l'intention de les régler par la prise de possession ou l'expédition des métaux en question.

### 22.2 Engagements sur métaux communs

Afin de faciliter la production de pièces de circulation et de collection (pour le Canada et d'autres pays) et de gérer ses risques financiers associés aux variations de prix des métaux, la Société peut conclure des contrats d'approvisionnement à prix ferme. Au 31 décembre 2014, la Société avait des engagements d'achat en cours de 21,8 millions de dollars (34,2 millions au 31 décembre 2013).

### 22.3 Garanties commerciales et bancaires

La Société détient diverses garanties bancaires et commerciales liées à la production à forfait de pièces étrangères. Les garanties ont été émises dans le cours normal des activités, et elles ont été accordées par diverses institutions financières qui offrent à la Société des lignes de crédit. La durée maximale des garanties de bonne fin est d'un an, selon le contrat visé, tandis que la durée maximale des garanties de soumission est de cinq ans. En règle générale, la durée des garanties de soumission est inférieure à trois mois, selon la durée de la période de soumission relative au contrat visé. La durée des divers contrats visés par les garanties de soumission ou de bonne fin varie normalement de un à deux ans. Les paiements susceptibles de devenir exigibles aux termes des engagements précités feraient suite à l'inexécution d'un contrat par la Monnaie. La Société n'envisage pas de devoir verser de paiements d'importance à l'avenir. Au 31 décembre 2014, le maximum des paiements futurs susceptibles de devenir exigibles aux termes des garanties de soumission et de bonne fin est de 10,0 millions de dollars (9,5 millions au 31 décembre 2013).

### 22.4 Autres engagement et garanties

La Société peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant les modifications à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, les emprunts à court terme approuvés dans ce contexte et destinés au fonds de roulement ne devaient pas dépasser 25 millions de dollars (25 millions en 2013).

Pour répondre à ces besoins éventuels d'emprunts à court terme qui peuvent être nécessaires de temps à autre, la Société détient avec plusieurs institutions financières canadiennes diverses lignes de crédit commerciales non garanties prévoyant des emprunts pour une durée maximale de 364 jours à des taux négociés. Aucune de ces lignes de crédit n'avait été utilisée au 31 décembre 2014 ou 2013.

Au 31 décembre 2014, la Société s'était engagée à dépenser environ 12,8 millions de dollars sur des projets en immobilisations (8,3 millions au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, la Société a des engagements futurs de 24,0 millions de dollars liés à des obligations locatives et de 22,5 millions pour d'autres obligations d'achat contractuelles de biens et de services (51,7 millions au 31 décembre 2013). Ces engagements locatifs et autres obligations d'achat contractuelles prendront fin d'ici juin 2027 (29,7 millions en 2015; 2,8 millions en 2016; 2,5 millions en 2017; 2,1 millions en 2018; 2,1 millions en 2019; et 7,3 millions par la suite).

Il existe diverses créances légales contre la Société. Les demandes qui sont incertaines en termes d'issue ou de sortie potentielle ou qui ne peuvent pas être évaluées sont considérées comme des éventualités et ne sont pas comptabilisées dans les états financiers consolidés de la Société. Il n'y a aucun passif éventuel au 31 décembre 2014 ou au 31 décembre 2013.

Il n'y a pas eu d'autres modifications importantes aux engagements, éventualités et garanties de la Société depuis le 31 décembre 2013.

### 23. DÉSIGNIFICATION DE LA CYBERMONNAIE<sup>MC</sup>

Depuis le lancement de la Cybermonnaie<sup>MC</sup> en 2012, la Monnaie a réalisé de progrès pour promouvoir le concept comme étant un produit de monnaie numérique novateur, efficient et sécuritaire. En février 2014, il a été décidé que les prochaines initiatives en matière de développement et de commercialisation de la Cybermonnaie<sup>MC</sup> devraient être prises par le secteur privé. La Monnaie en est maintenant à l'étape de la vente de la Cybermonnaie<sup>MC</sup> avec l'objectif ultime de maximiser le rendement de son investissement. Tous les coûts de recherche et de développement antérieurs liés à la Cybermonnaie<sup>MC</sup> ont été passés en charges lorsqu'ils ont été engagés et aucun actif n'était comptabilisé au 31 décembre 2014. La valeur et le moment de la vente ne peuvent pas faire l'objet d'une estimation raisonnable en ce moment.

# STATISTIQUES

**Tableau 1 – Monnaie de circulation canadienne**

Production en 2012, 2013 et 2014<sup>(1)</sup>

	<b>2014</b>	2013	2012
	<b>Total des pièces</b>	Total des pièces	Total des pièces
<b>Millésime 2011</b>			
2 \$	-	-	208 000
1 \$	-	-	-
50 ¢	-	-	-
25 ¢	-	-	12 050 000
10 ¢	-	-	-
5 ¢	-	-	-
1 ¢	-	-	-
<b>Millésime 2012</b>			
2 \$	-	-	89 185 000
1 \$	-	-	119 519 000
50 ¢	-	-	250 000
25 ¢	-	-	178 450 000
10 ¢	-	-	334 675 000
5 ¢	-	-	202 944 000
1 ¢	-	-	199 347 000
<b>Millésime 2013</b>			
2 \$	-	12 390 000	-
1 \$	-	120 330 000	-
50 ¢	-	375 000	-
25 ¢	-	118 480 000	-
10 ¢	-	104 775 000	-
5 ¢	-	78 120 000	-
1 ¢	-	-	-
<b>Millésime 2014</b>			
2 \$	<b>16 305 000</b>	-	-
1 \$	<b>24 978 000</b>	967 000	-
50 ¢	<b>500 000</b>	-	-
25 ¢	<b>97 440 000</b>	-	-
10 ¢	<b>153 450 000</b>	-	-
5 ¢	<b>66 364 000</b>	-	-
1 ¢	-	-	-
<b>Millésime 2015</b>			
2 \$	<b>2 150 000</b>	-	-
1 \$	-	-	-
50 ¢	-	-	-
25 ¢	-	-	-
10 ¢	-	-	-
5 ¢	-	-	-
1 ¢	-	-	-
<b>Total (tous les millésimes)</b>			
2 \$	<b>18 455 000</b>	12 390 000	89 393 000
1 \$	<b>24 978 000</b>	121 297 000	119 519 000
50 ¢	<b>500 000</b>	375 000	250 000
25 ¢	<b>97 440 000</b>	118 480 000	190 500 000
10 ¢	<b>153 450 000</b>	104 775 000	334 675 000
5 ¢	<b>66 364 000</b>	78 120 000	202 944 000
1 ¢	<b>0</b>	0	199 347 000
<b>Total</b>	<b>361 187 000</b>	435 437 000	1 136 628 000

<sup>(1)</sup> Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

## Tableau 2 – Monnaie de circulation canadienne

Production cumulative jusqu'au 31 décembre 2014<sup>(1) (2)</sup>

	2014	2013	2012	2011	2010
2 \$	<b>16 305 000</b>	12 390 000	89 185 000	26 018 000	5 460 000
1 \$	<b>24 978 000</b>	120 330 000	119 519 000	25 410 000	24 460 000
50 ¢	<b>500 000</b>	375 000	250 000	175 000	150 000
25 ¢	<b>97 440 000</b>	118 480 000	178 450 000	212 970 000	164 009 000
10 ¢	<b>153 450 000</b>	104 775 000	334 675 000	289 300 000	251 350 000
5 ¢	<b>66 364 000</b>	78 120 000	202 944 000	228 816 000	127 848 000
1 ¢	-	-	199 347 000	662 750 000	485 645 000

<sup>(1)</sup> Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.<sup>(2)</sup> Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

## Tableau 3 – Monnaie de circulation canadienne

Monnaie de circulation canadienne émise en 2014<sup>(1)</sup> – Selon la distribution géographique<sup>(2)</sup>

Province Ville <sup>(3)</sup>	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
<b>Terre-Neuve-et-Labrador</b>							
St. John's	139 000	412 000	-	1 414 000	2 950 000	2 230 000	-
<b>Nouveau-Brunswick</b>							
Saint John	936 000	398 000		3 256 000	3 485 000	1 222 000	-
<b>Nouvelle-Écosse</b>							
Halifax	71 000	92 000	-	1 956 000	6 720 000	5 156 000	-
<b>Québec</b>							
Montréal	1 355 000	747 000	-	13 422 000	23 330 000	12 708 000	-
Québec	3 258 000	2 403 000		8 810 000	8 610 000	3 870 000	-
<b>Ontario</b>							
Ottawa	956 000	3 032 000	-	12 724 000	8 125 000	4 376 000	-
Toronto	6 648 000	6 854 000	-	16 098 000	45 395 000	30 412 000	-
<b>Manitoba</b>							
Winnipeg	42 000	1 917 000	-	4 024 000	8 480 000	2 798 000	-
<b>Saskatchewan</b>							
Regina	780 000	297 000	-	4 414 000	5 930 000	3 624 000	-
<b>Alberta</b>							
Calgary	1 079 000	2 470 000	-	7 104 000	7 915 000	3 828 000	-
Edmonton	2 368 000	3 243 000	-	9 346 000	18 122 000	7 302 000	-
<b>Colombie-Britannique</b>							
Vancouver	4 429 000	2 537 000	-	10 844 000	20 575 000	10 846 000	-
<b>Particuliers<sup>(4)</sup></b>	998 000	409 000	500 000	-	190 000	274 000	-
	23 059 000	24 811 000	500 000	93 412 000	159 827 000	88 646 000	-

<sup>(1)</sup> Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.<sup>(2)</sup> Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.<sup>(3)</sup> Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.<sup>(4)</sup> Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

## Tableau 4 – Monnaie de circulation canadienne

Motifs commémoratifs et standard, pièces plaquées et non plaquées 2011-2014<sup>(1)</sup>

	2014	2013	2012	2011
1 cent (ZPC)	-	-	87 972 000	301 400 000
1 cent (APC)	-	-	111 375 000	361 350 000
5 cents	<b>66 364 000</b>	78 120 000	202 944 000	230 328 000
10 cents	<b>153 450 000</b>	104 775 000	334 675 000	292 325 000
25 cents - Caribou (P)	<b>97 440 000</b>	68 480 000	153 450 000	187 520 000
25 cents - Bison des bois	-	-	-	12 500 000
25 cents - Épaulard	-	-	12 050 000	450 000
25 cents - Faucon pèlerin	-	-	-	12 500 000
25 cents - Tecumseh	-	-	12 500 000	-
25 cents - Brock	-	-	12 500 000	-
25 cents - de Salaberry	-	12 500 000	-	-
25 cents - Secord	-	12 500 000	-	-
25 cents - l'Expédition canadienne dans l'Arctique	-	25 000 000	-	-
1 dollar - nickel plaqué bronze	-	-	2 414 000	20 410 000
1 dollar (P)	<b>20 945 000</b>	120 330 000	107 105 000	-
1 dollar - Porte-bonheur	<b>4 033 000</b>	967 000	5 000 000	-
1 dollar - Parcs Canada	-	-	-	5 000 000
1 dollar - 100 <sup>e</sup> Coupe Grey	-	-	5 000 000	-
2 dollars	-	-	1 531 000	22 488 000
2 dollars (P)	<b>11 305 000</b>	12 390 000	82 862 000	-
2 dollars - Forêt boréale	-	-	-	5 000 000
2 dollars - La guerre de 1812	-	-	5 000 000	-
2 dollars - Attends-moi, papa	<b>5 000 000</b>	-	-	-
2 dollars - Sir John A. MacDonald	<b>2 150 000</b>	-	-	-

(APC) Acier plaqué cuivre (ZPC) Zinc plaqué cuivre (P) Plaqué

<sup>(1)</sup> Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

# DIRIGEANTS

## Conseil d'administration



**Carman M. Joynt, FCPA, FCA, IAS.A**  
Président, Joynt Ventures Inc.  
Ottawa (Ontario)  
Président, Conseil d'administration



**Susan Dujmovic, B.I.B.C., IAS.A**  
Chef de la gestion des risques,  
Services bancaires de détail  
et Gestion de patrimoine  
Banque HSBC Canada  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
Présidente, Comité de vérification



**Guy P. Dancosse, c.r., IAS.A**  
Partenaire, Lapointe Rosenstein  
Marchand Melançon LLP  
Montréal (Québec)  
Président, Comité des ressources  
humaines et de santé et  
sécurité au travail



**Kirk MacRae, IAS.A**  
Président, R.K.M. Investment Ltd.  
Sydney (Nouvelle-Écosse)  
Président, Comité de régie  
et des candidatures



**John K. Bell, FCA, FCPA, IAS.A**  
Président, Onbelay Capital Inc.  
Cambridge (Ontario)



**Claude F. Bennett**  
Retraité  
Ottawa (Ontario)



**Ghislain Harvey, CIRC**  
Président et directeur général  
Promotion Saguenay inc  
Saguenay (Québec)



**Bonnie Staples-Lyon**  
Présidente, Staples-Lyon  
Communications  
Winnipeg (Manitoba)

## Cadres supérieurs



**Sandra L. Hanington, IAS.A**  
Présidente de la Monnaie



**J. Marc Brûlé, CPA, CA**  
Dirigeant principal des systèmes  
de paiement émergents



**Patrick Hadsipantelis**  
Vice-président, Marketing  
et Communications



**Michel Boucher**  
Vice-président, Ressources  
humaines et Système qualité



**Sean Byrne**  
Vice-président, Opérations



**John Moore**  
Vice-président, Ventes



**Jennifer Camelon, CPA, CA**  
Chef de la direction financière  
et vice-présidente, Finances  
et Administration



**Simon Kamel**  
Vice-président intérimaire,  
Affaires générales et juridiques  
et secrétaire de la Société

## Siège social et usine d'Ottawa

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

## Usine de Winnipeg

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

## Boutiques

**Ottawa**  
320, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G8 Canada  
613-933-8990

**Winnipeg**  
520, boulevard Lagimodière  
Winnipeg (Manitoba)  
R2J 3E7 Canada  
204-983-6429

**Vancouver**  
752, rue Granville  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6Z 1A1 Canada  
604-681-6772

Voir la gamme complète  
de nos produits dans notre  
boutique en ligne à  
[www.monnaie.ca](http://www.monnaie.ca)



ROYAL CANADIAN  
MINT  
MONNAIE ROYALE  
CANADIENNE