

UNE MONNAIE SOUPLE,
RÉSILIENTE ET PRÊTE
POUR L'AVENIR



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2021-2025
ET DU BUDGET D'IMMOBILISATIONS 2021



TABLE DES MATIÈRES

1	Résumé
4	Aperçu
10	Contexte opérationnel
20	Stratégie et objectifs de l'entreprise
27	Aperçu des risques
29	Aperçu financier
30	Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise
34	Annexe 2 : Résumé des états financiers et des budgets
40	Annexe 3 : Plan d'emprunt
41	Annexe 4 : Conformité aux exigences des lois et des politiques
43	Annexe 5 : Priorités et orientation du gouvernement
44	Annexe 6 : Conventions collectives
45	Annexe 7 : Répercussions de la COVID-19 et réaction à la pandémie
47	Sigles et abréviations

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ – ÉNONCÉS PROSPECTIFS

Le sommaire du Plan d'entreprise renferme des énoncés prospectifs qui reflètent les attentes de la direction de la Monnaie quant à ses objectifs, ses plans, ses stratégies, sa croissance future, ses résultats d'exploitation, son rendement, ses perspectives commerciales et ses débouchés. Des énoncés prospectifs se reconnaissent généralement par l'emploi de termes ou expressions tels que « projeter », « prévoir », « s'attendre à », « croire », « estimer », « à l'intention de » et d'autres termes ou expressions analogues.

De tels énoncés prospectifs ne constituent pas des faits, mais seulement des estimations de la croissance, des résultats d'exploitation, du rendement, des perspectives commerciales et des débouchés prévus (soit des hypothèses). Bien que la direction juge, à la lumière des informations à sa disposition, que ces hypothèses sont raisonnables, elles pourraient se révéler inexactes. Ces estimations des résultats futurs sont assujetties à plusieurs risques et incertitudes ainsi qu'à divers autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent grandement de ceux attendus. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent, sans toutefois s'y limiter, ceux énoncés à la section Aperçu des risques.

Dans la mesure où la Monnaie présente des informations financières prospectives ou des perspectives financières, telles celles portant sur sa croissance et son rendement financier à venir, elle le fait dans le seul but de décrire ses attentes. Par conséquent, les lecteurs sont priés de comprendre que ces informations ou perspectives pourraient ne pas convenir à d'autres fins. En outre, à l'instar de tout énoncé prospectif en général, de telles informations ou perspectives reposent sur des hypothèses et sont exposées à divers risques.

Les lecteurs doivent analyser ces facteurs avec soin lorsqu'ils évaluent de tels énoncés prospectifs. Compte tenu de ces hypothèses et risques, les événements prévus par ces énoncés pourraient ne pas survenir. La Monnaie ne peut garantir que les résultats ou événements projetés se concrétiseront. C'est pourquoi les lecteurs ne doivent pas se fier indûment aux énoncés prospectifs.

Les énoncés prospectifs figurant dans le sommaire du Plan d'entreprise ne sont faits qu'en date du 22 septembre 2020, et la Monnaie ne s'engage nullement à les mettre à jour publiquement après cette date en raison de nouvelles informations, d'événements à venir, de changements de situation ou pour tout autre motif que ce soit.

RÉSUMÉ

La Monnaie royale canadienne (la Monnaie) est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Comme le précise la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Monnaie est tenue de frapper des pièces en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes. Elle aspire à être une société d'État souple et résiliente, orientée vers l'avenir et prête à agir pour saisir les occasions d'offrir de la valeur au Canada.

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada, redistribue et recycle les pièces, et approvisionne le réseau canadien de distribution des pièces en produisant et en distribuant de nouvelles pièces nécessaires aux échanges et au commerce au Canada, avec un grand souci de sécurité, de qualité et de rentabilité. Elle soutient aussi la compétitivité du secteur minier du Canada par l'entremise de sa Ligne commerciale de métaux précieux et offre une gamme intégrée de services de sécurité, de fabrication et d'entreposage des métaux précieux aux institutions financières.

Avec l'écllosion de la pandémie de COVID-19, de nombreux défis inattendus ont surgi en 2020. Au cours des six premiers mois de la pandémie, la Monnaie a accordé la priorité à la santé et à la sécurité de ses employés, tout en faisant preuve d'agilité en accordant une importance prioritaire aux activités en vue de prévenir toute pénurie de pièces et, alors que le pays entre en période de reprise des activités, à soutenir les secteurs financier et minier du Canada. La Monnaie

maintient une bonne situation financière et même en ces temps incertains, elle est en bonne voie de dépasser ses cibles financières pour 2020. La conjoncture et les tendances récentes ont été d'importants facteurs dans l'élaboration du Plan d'entreprise de 2021-2025 et de la nouvelle vision stratégique à long terme par le Conseil d'administration et la direction de la Monnaie. En réalisant sa stratégie à jour, la Monnaie prévoit générer des résultats avant impôts moyens de 44 millions de dollars pendant la période visée par la planification et de verser au gouvernement du Canada un dividende annuel moyen de 40 millions de dollars.

CONTEXTE : VISION STRATÉGIQUE À LONG TERME

Le présent plan d'entreprise s'harmonise avec la vision stratégique à long terme de la Monnaie, qui prévoit une réorganisation de l'entreprise et l'unification de ses lignes commerciales et de ses opérations, auparavant isolées les unes des autres, en UNE seule Monnaie comportant deux grands secteurs d'activité : les pièces de circulation et les métaux précieux.

Pendant la période visée par la planification, et en accord avec sa vision stratégique à long terme, la Monnaie se réorganisera comme étant UNE seule Monnaie dont la structure repose sur deux lignes commerciales principales : la Ligne des pièces de circulation et la Ligne des métaux précieux.

En réalisant sa vision stratégique, la Monnaie transformera sa Ligne des pièces de circulation en renforçant ses pratiques de premier ordre en matière de gestion du cycle de vie des pièces canadiennes grâce à une résilience et à une analyse de données améliorées, et en établissant un plan d'intervention d'urgence adaptable en cas de perturbation majeure du système financier ou de la situation dans certaines régions élargies. Elle saisira les occasions les plus intéressantes pour les pièces de circulation étrangères tout en veillant à ce que les connaissances et les capacités de fabrication souveraines de pièces du Canada soient préservées. La vision stratégique prévoit aussi que la Monnaie renforcera sa capacité relativement aux métaux précieux, mettra l'accent sur ses offres de produits numismatiques, cherchera à faire des gains en efficacité, créera de l'agilité et continuera à offrir de la valeur au Canada.

CONTEXTE EXTERNE : LES MARCHÉS EN TRANSITION

L'économie canadienne délaisse graduellement l'utilisation des espèces au profit des technologies de paiement électronique. La pandémie de COVID-19 a accéléré ce virage en provoquant une hausse des achats en ligne et des paiements électroniques.

Malgré la baisse de son utilisation en Amérique du Nord et dans d'autres régions, l'argent comptant demeure la forme de paiement la plus utilisée dans le monde. Dans l'ensemble, la demande mondiale de pièces de circulation devrait rester forte jusqu'en 2025, ce qui signifie qu'il continue à y avoir des débouchés pour la Monnaie en tant que productrice de pièces pour d'autres pays.

Les répercussions de la pandémie – notamment la récession mondiale prévue – pousseront probablement les investisseurs à éviter les investissements électroniques, comme les investissements sur les marchés boursiers, au profit des métaux précieux. La faiblesse des taux d'intérêt et l'augmentation des déficits gouvernementaux pourraient entraîner une hausse encore plus forte de la demande et des cours. Parallèlement, le marché des métaux précieux se transforme en raison de la croissance des offres d'investissements virtuels comme les Reçus de transaction boursière (RTB).

LES LIGNES COMMERCIALES DE LA MONNAIE : OFFRIR DE LA VALEUR AU CANADA

Pour la période de 2021-2025 visée par la planification, la Monnaie orientera sa Ligne des pièces de circulation de manière à soutenir la transition du Canada vers une société utilisant peu de numéraire¹, tout en veillant à ce que des pièces de monnaie soient en tout temps disponibles, pour qu'aucun Canadien ne soit laissé pour compte. Elle générera des résultats grâce à des contrats de fabrication de pièces étrangères en optimisant sa capacité de production et en s'assurant que l'expertise et l'état de préparation nécessaires pour répondre avant tout aux besoins des Canadiens sont préservés.

La Ligne des produits d'investissement sera vraisemblablement très active au cours des cinq prochaines années, grâce à une demande mondiale forte et soutenue de pièces en or et en argent. Du côté des produits numismatiques, la Monnaie livre concurrence pour une part des dépenses discrétionnaires des consommateurs qui pourraient subir les répercussions économiques de la COVID-19. Elle continuera également à jouer un rôle clé dans la célébration et la commémoration de l'histoire, du patrimoine, de la diversité et de la qualité artistique du Canada grâce à ses activités liées aux pièces de circulation et aux métaux précieux, de même que ses activités exceptionnelles de fabrication de médailles.

¹ Une société utilisant peu de numéraire renvoie à la tendance constante vers l'utilisation de méthodes de paiement autres que l'argent comptant.

CONTEXTE INTERNE : MOBILISATION, SÉCURITÉ ET INNOVATION

La Monnaie se concentre sur la création d'une culture de santé et sécurité dynamique, proactive et axée sur les employés. Ses leaders donnent l'exemple d'un état d'esprit donnant la priorité à la sécurité d'abord (optique de zéro blessure), tandis que les employés participent activement à la création d'un milieu qui favorise la sécurité et le bien-être, y compris une bonne santé mentale. La Monnaie jouit d'une réputation bien établie en matière de recherche-développement grâce à son équipe talentueuse et à son réseau de partenaires technologiques. Elle détient des brevets pour d'importantes technologies et assure avec vigilance la gestion et la protection de son portefeuille de propriété intellectuelle. Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie apportera également des innovations à ses processus d'affaires et à ses plateformes technologiques, en amorçant une transformation numérique qui améliorera l'efficacité et l'unité opérationnelle.

RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

Au-delà de la transition vers une société utilisant peu de numéraire, que la Monnaie est bien placée pour diriger et soutenir grâce à la gestion de son réseau de distribution des pièces et à ses capacités de prévisions, l'entreprise fait face à d'autres difficultés que le présent Plan d'entreprise 2021-2025 vise à atténuer.

La Monnaie poursuivra ses efforts de diversification de sa clientèle clé. Elle réexaminera ses lignes commerciales et élaborera un portefeuille de produits et services axé sur les clients.

La Monnaie a élaboré une stratégie numérique pour atténuer les risques liés au vieillissement des logiciels et des systèmes et lui permettre de rester concentrée sur la cybersécurité et de continuer à mettre en œuvre les recommandations faites à la suite de la vérification du Programme de sécurité physique de 2019. Elle aura également parmi ses priorités l'agilité et l'évolutivité de l'entreprise afin qu'elle puisse s'adapter et demeurer concurrentielle.

STRATÉGIE ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE : UNE SEULE MONNAIE

La Monnaie a établi dix objectifs fondamentaux pour la période visée par la planification, répartis dans les volets suivants : le Canada, les clients, les employés ainsi que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et la gouvernance sociale et environnementale (GSE).

La Monnaie a établi dix objectifs fondamentaux pour la période visée par la planification, répartis dans les volets suivants : le Canada, les clients, les employés et la RSE-GSE.

Ensemble, ces objectifs d'entreprise obligent la Monnaie à s'assurer que des pièces sont disponibles partout au Canada aux fins des échanges, du commerce et de la résilience en cas de catastrophes, à soutenir le rôle joué par les secteurs minier et financier au Canada dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux, à maintenir une marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers, à offrir un lieu de travail sain, sûr et à l'écoute, et à fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsables.

Ces objectifs sont appuyés par la nouvelle stratégie relative au personnel de la Monnaie, qui stimulera la mobilisation et l'habilitation organisationnelles et favorisera une culture de collaboration, d'excellence en matière de leadership et de perfectionnement des talents, ainsi que par sa stratégie de RSE, *La Monnaie, une société à l'écoute*, qui définit des aspirations en matière de RSE pour chaque objectif d'entreprise et soutient l'adoption, par le Canada, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

APERÇU

La Monnaie royale canadienne produit les pièces de monnaie nécessaires pour les échanges et le commerce canadiens et gère le réseau de distribution des pièces du pays pour assurer son efficacité et sa rentabilité. Elle est aussi un fabricant de renommée mondiale de produits d'investissement et d'articles de collection en métaux précieux.

MANDAT DE L'ENTREPRISE

La Monnaie royale canadienne est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Comme le précise la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Monnaie a pour mandat de frapper des pièces en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes. En remplissant ce rôle, la Monnaie suit également les orientations fournies par le ministre des Finances dans sa lettre de mandat de mai 2019 afin de maximiser l'efficacité et la compétitivité de ses principales activités et d'assurer le maintien de communications étroites avec le ministère des Finances.

La Monnaie rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances en présentant des rapports annuels sur ses activités. De plus amples renseignements sur la Monnaie et ses activités sont fournis dans son rapport annuel 2019.

Une source de revenu directe pour le gouvernement du Canada

En 2019, la rentabilité des lignes commerciales et des programmes de la Monnaie a contribué au versement d'un dividende de 40 millions de dollars au gouvernement du Canada. Au cours des cinq dernières années, la Monnaie a versé au gouvernement du Canada :

- 227 millions de dollars en dividendes;
- 56 millions de dollars en impôt sur le résultat.

Durant la même période, la Monnaie a généré :

- 9 millions de dollars en TVH/TPS;
- 161 millions de dollars en taxes des employeurs.

RÔLE DE POLITIQUE PUBLIQUE

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada, elle redistribue et recycle les pièces et approvisionne la réserve nationale en produisant et en distribuant de nouvelles pièces nécessaires au secteur financier du Canada, avec un grand souci de sécurité, de qualité et de rentabilité. Elle préserve son expertise en matière de gestion du numéraire qui revêt une valeur stratégique pour le système financier du pays, et elle agit à titre d'expert-conseil auprès du gouvernement du Canada. Tirant profit de ces connaissances et de ses observations, la Monnaie continuera de jouer un rôle clé dans le soutien de la transition du Canada vers une société utilisant peu de numéraire, tout en s'assurant que les personnes qui ont besoin d'argent comptant y aient accès.

Dans le cadre de ses activités liées aux produits d'investissement, la Monnaie joue un important rôle de soutien des secteurs minier et financier, tant au pays qu'à l'étranger. Dans le cadre de ses activités liées aux pièces de circulation et aux produits numismatiques, elle commémore et célèbre l'histoire, le patrimoine, la diversité et le talent artistique du Canada. Elle est un chef de file mondial de la fabrication de produits d'investissement en métaux précieux et de pièces de circulation pour des clients d'autres pays – de même qu'un fabricant respecté de médailles honorant des Canadiens et Canadiennes pour leurs réalisations – qui compte parmi ses clients le gouverneur général du Canada et le ministère de la Défense nationale.

La Monnaie s'assure que ses activités concordent avec les priorités du gouvernement du Canada, y compris en matière de gouvernement ouvert et transparent, d'égalité des genres, de diversité, de questions autochtones, de durabilité environnementale, de santé et sécurité au travail et d'accessibilité. De plus amples renseignements se trouvent à l'annexe 5.

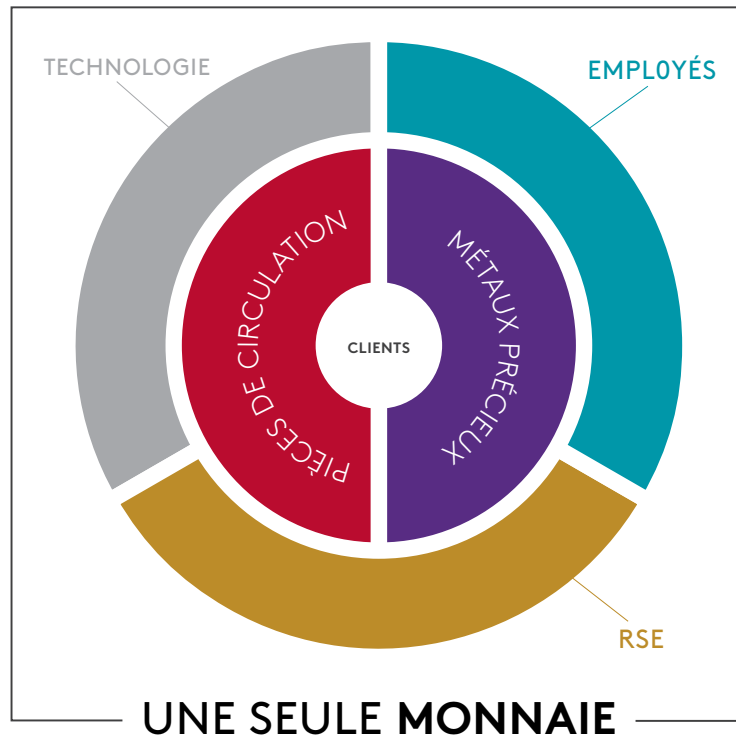
VISION, MISSION ET VALEURS

VISION	MISSION
<p>Être le meilleur établissement de monnayage du monde grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux, à son engagement en matière de pratiques durables et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population.</p>	<p>La Monnaie est un chef de file grâce à son savoir-faire en matière de transformation des ressources naturelles, apportant ainsi de la valeur au Canada et à ses clients à l'étranger.</p>
VALEURS	
<p>Honnêteté, respect, fierté et passion</p>	

ACTIVITÉS CLÉS ET PRINCIPAUX PROGRAMMES

Suivant la vision stratégique à long terme de la Monnaie, le présent plan d'entreprise reflète une restructuration des activités de l'entreprise qui unifie des lignes commerciales et des opérations auparavant isolées pour créer UNE seule Monnaie, prête pour l'avenir et comptant deux grands secteurs d'activité : les pièces de circulation et les métaux précieux. La Monnaie royale canadienne exerce ses activités depuis ses installations intégrées à Ottawa et à Winnipeg.

ILLUSTRATION 1 – UNE SEULE MONNAIE EN UN COUP D’ŒIL



La Monnaie exploite **deux principales lignes commerciales** : **la Ligne des pièces de circulation et la Ligne des métaux précieux**. Ces deux lignes commerciales s'appuient sur la stratégie relative au personnel de la Monnaie et sur ses engagements en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de gouvernance sociale et environnementale (GSE).

PIÈCES DE CIRCULATION

- L'équipe **Pièces de circulation canadiennes** s'appuie sur une analyse des données et des approches axées sur la résilience améliorées pour maintenir des pratiques de gestion du cycle de vie des pièces de premier ordre, afin que tous les Canadiens aient accès à de l'argent comptant alors que le pays passe à une société utilisant peu de numéraire; elle met aussi en place des plans d'urgence pour veiller à ce que le pays puisse réagir à toute perturbation du système financier.
- L'équipe **Pièces de circulation étrangères** maintient les capacités souveraines de production de pièces du Canada et met à niveau ses capacités de production pour tirer profit de la demande mondiale.

MÉTAUX PRÉCIEUX

- L'équipe **Produits et services d'investissement** soutient les secteurs financier et minier du Canada grâce à sa forte position concurrentielle et dessert le marché mondial avec agilité et résilience, favorisant ainsi l'augmentation des ventes de produits d'investissement au moyen de produits connexes.
- L'équipe **Produits numismatiques** se concentre sur les produits et les clients rentables, explore de nouvelles possibilités de façon stratégique et continue de célébrer le Canada et de produire des médailles haut de gamme.

PIÈCES DE CIRCULATION

Dans le cadre de ses responsabilités de production et de distribution des pièces nécessaires aux échanges et au commerce canadiens avec un grand souci de sécurité, de qualité et de rentabilité, la Monnaie s'assure que le pays dispose d'un approvisionnement suffisant de pièces dans les valeurs nominales requises et conseille le gouvernement du Canada sur toute question relative aux pièces de monnaie.

La Monnaie exploite également, au nom du gouvernement du Canada, un programme de pièces de circulation commémoratives pour célébrer l'histoire, la diversité, la culture et les valeurs du pays, en travaillant en collaboration avec plusieurs organismes fédéraux et communautaires.

Comme source de revenu et de valeur pour le Canada, et pour assurer le maintien de sa capacité de production de pièces canadiennes de pointe, la Monnaie fabrique des pièces de circulation, des flans, des médailles, des médaillons et des jetons pour d'autres pays.

MÉTAUX PRÉCIEUX

La Ligne des métaux précieux se concentre sur les produits et services d'investissement, y compris l'affinage et l'entreposage sécuritaire des métaux précieux, et la production de produits d'investissement comme des pièces d'investissement en or et en argent, des lingots d'or, des lingots bonne livraison et des plaquettes d'or. Les services complémentaires offerts comprennent le titrage (l'évaluation de la teneur des matériaux), et l'émission de Reçus de transactions boursières (RTB), grâce auxquels les investisseurs peuvent acheter et vendre de l'or et de l'argent à la Bourse de Toronto.

La Ligne des métaux précieux comprend également la production et la vente de pièces numismatiques de collection de grande qualité et dont le tirage est limité pour des clients canadiens et étrangers, ainsi que la fabrication de médailles commémoratives et de reconnaissance rendant hommage à des réalisations canadiennes.

VISION STRATÉGIQUE À LONG TERME

Parallèlement à la préparation du présent plan d'entreprise quinquennal, le Conseil d'administration de la Monnaie a répondu à la demande du ministre des Finances d'« élaborer une vision et une orientation stratégique claires, à long terme, pour la Monnaie royale canadienne ». Le Conseil d'administration a supervisé un processus solide de consultation approfondie qui tenait compte du contexte externe, des principaux marchés et des observations du ministère des Finances, pour aboutir à une nouvelle vision stratégique à long terme.

Cette vision, sur laquelle repose le Plan d'entreprise 2021-2025, présente en détail le virage qui permettra à la Monnaie de poursuivre sa mission, qui est de saisir les occasions et d'apporter de la valeur au Canada et à ses clients à l'étranger, tout en suivant les tendances dans l'utilisation des pièces et en s'adaptant aux réalités économiques qui suivront la pandémie de COVID-19. Le plan exploite et reconfigure les forces de la Monnaie, conférant à celle-ci l'agilité nécessaire pour s'adapter aux changements dans la dynamique des marchés et aux réalités opérationnelles internes et externes. Il décrit la façon dont la Monnaie entend se concentrer sur les éléments suivants :

<p>Faire évoluer la Ligne des pièces de circulation</p>	<p>À titre de gestionnaire du système de distribution de pièces du Canada, la Monnaie se prépare à la transition vers une société utilisant peu de numéraire pour s'assurer que cette transition soit bien gérée et peu coûteuse, et qu'elle entraîne le moins de charges possible pour le gouvernement du Canada.</p> <p>Dans l'exécution de sa vision stratégique à long terme, la Monnaie transformera la Ligne des pièces de circulation en renforçant ses pratiques de premier ordre en matière de gestion du cycle de vie des pièces canadiennes grâce à une résilience et à une analyse de données améliorées ainsi qu'en établissant un plan d'intervention adaptable en cas d'urgence ou de catastrophe naturelle entraînant une perturbation majeure du système financier ou de la situation dans certaines régions élargies.</p> <p>Ces activités apporteront des liquidités à la Monnaie et de la valeur au Canada, tout en consolidant la capacité du pays à répondre aux besoins des citoyens qui n'ont pas accès aux modes de paiement électroniques. Elles permettront aussi à la Monnaie de préserver son expertise en matière de monnayage et ses capacités d'importance pour le Canada dans l'éventualité où une catastrophe empêcherait l'utilisation des technologies de paiement électronique.</p> <p>En de mener des activités visant à faciliter les échanges et le commerce au Canada, la Monnaie continuera à produire des pièces de circulation commémoratives qui honorent et mettent en lumière les personnes, les lieux et les événements qui ont façonné notre pays.</p>
<p>Renforcer sa capacité en matière de métaux précieux</p>	<p>La Monnaie se concentrera également sur les produits et clients rentables dans le marché des métaux précieux.</p>
<p>Concentrer les offres de produits numismatiques de la Monnaie</p>	<p>La Monnaie mettra l'accent à rendre hommage au Canada et aux valeurs canadiennes.</p> <p>La section des Médailles de la Monnaie continuera à produire des médailles commémoratives pour des organismes publics canadiens, y compris le Bureau du gouverneur général et le ministère de la Défense nationale, afin de reconnaître et d'honorer fièrement les réalisations de Canadiens et de Canadiennes d'exception.</p>

<p>Rechercher l'efficacité opérationnelle</p>	<p>En adoptant l'approche d'UNE seule Monnaie, la Monnaie mettra en place des services partagés à l'interne et des objectifs harmonisés, et réaffectera ses ressources et ses dépenses en fonction de ses priorités commerciales. Les actifs et les investissements serviront à soutenir plusieurs secteurs d'activité d'une manière socialement responsable, et des investissements dans une stratégie de résilience et d'agilité seront faits aux usines d'Ottawa et de Winnipeg.</p>
<p>Apporter une valeur au Canada au moyen de sa RSE-GSE et de sa stratégie relative au personnel</p>	<p>La Monnaie continuera d'offrir une valeur économique au Canada d'une manière responsable, conformément à ses objectifs de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de gouvernance sociale et environnementale (GSE). Cette valeur comprend notamment une augmentation du recyclage des pièces existantes, une offre de produits et services socialement et environnementalement responsables, et la maximisation de l'agilité et de l'innovation pour conserver la pertinence de la Monnaie et son rôle de chef de file du domaine à l'échelle mondiale.</p> <p>Grâce à sa stratégie relative au personnel, la Monnaie apportera de la valeur au Canada et à ses employés en offrant un milieu de travail inclusif et exemplaire, sain et sécuritaire, tant physiquement que mentalement.</p>

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

L'économie canadienne délaisse graduellement l'utilisation du numéraire au profit des technologies de paiement électronique. Un approvisionnement en espèces bien géré est cependant toujours nécessaire pour faciliter les échanges et le commerce, et assurer l'équité économique. L'une des principales priorités de la Monnaie d'ici 2025 sera de soutenir la transition vers une société utilisant peu de numéraire, tout en veillant à ce qu'aucun Canadien ne soit laissé pour compte.

PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES

VERS UNE SOCIÉTÉ UTILISANT PEU DE NUMÉRAIRE

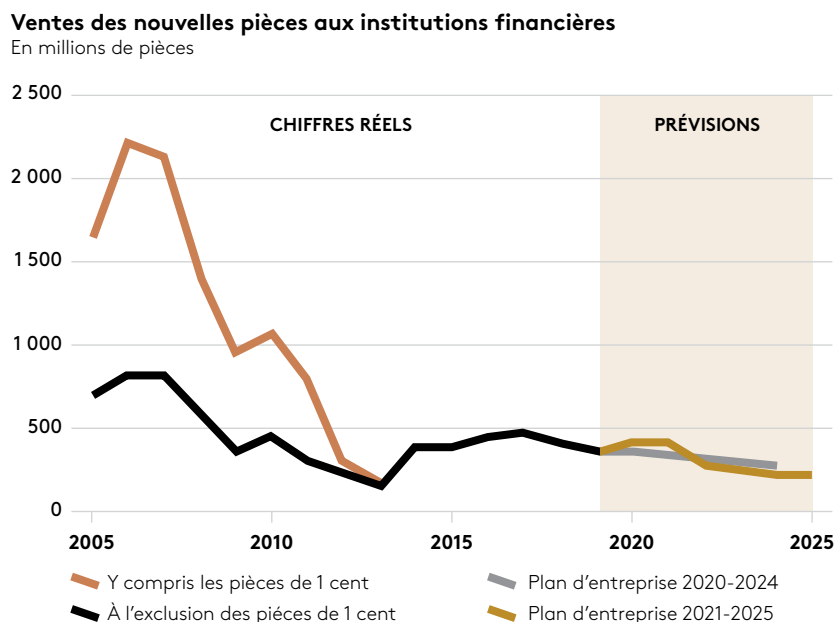
Selon Paiements Canada, 2019 marque l'année où, pour la première fois, les Canadiens ont utilisé plus de crédit et de débit que d'argent comptant aux points de vente. Plusieurs tendances confirment le virage vers les technologies de paiement électronique. En 2020, de nouvelles règles de Paiements Canada permettent aux commerçants d'accepter le paiement par carte de débit pour un éventail plus large de petits achats comme les billets de transport en commun, réduisant ainsi le besoin des gens d'avoir sur eux de l'argent comptant. On s'attend à une augmentation de l'adoption d'outils de paiement novateurs, dont la monnaie numérique, au fur et à mesure que ceux-ci deviendront plus courants, plus sûrs et plus faciles à utiliser. Le penchant grandissant des Canadiens pour le magasinage en ligne modifiera grandement les habitudes d'achat au cours des prochaines années et pourrait entraîner une baisse du nombre de points de vente physiques au Canada ainsi que de la demande globale de pièces de circulation.

Ces changements ne sont pas propres au Canada. D'autres pays constatent également un déclin dans l'utilisation du numéraire, comme en témoigne la baisse de la valeur des retraits aux guichets automatiques en Suède, en Belgique, en Irlande, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande, entre autres.

La Monnaie continuera d'utiliser son expertise éprouvée en gestion du cycle de vie des pièces pour veiller à ce que les consommateurs, les entreprises et les institutions financières du Canada aient toujours accès à des pièces alors que les habitudes de paiement générales évoluent.

ILLUSTRATION 2 – VOLUMES DE PIÈCES DE CIRCULATION CANADIENNES, 2005–2025

La plus grande partie de la baisse du volume de production de la Monnaie découlant de l'élimination graduelle de la pièce de un cent



Malgré ces virages, l'argent comptant demeure une option sûre, confidentielle, efficace et inclusive pour tous les Canadiens, en particulier pour ceux qui n'ont ni carte de crédit ni carte de débit, n'en veulent pas ou n'y sont pas admissibles. Les billets et les pièces de monnaie assurent aussi la résilience des échanges et du commerce, puisque leur quantité peut être augmentée ou diminuée de manière ciblée et agile pour répondre aux besoins des Canadiens.

La Monnaie reconnaît l'importance de son rôle dans la distribution des pièces dont les gens ont besoin pour les échanges et le commerce, même si les habitudes de paiement changent, et que ces besoins peuvent varier d'une population et d'une région à l'autre du pays. La Monnaie appuiera la transition vers une société utilisant peu de numéraire et fournira au gouvernement des données pour éclairer ses décisions stratégiques, en mettant à profit les connaissances acquises lors du retrait réussi de la pièce de un cent.

FAIRE FACE AUX RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19

La fermeture temporaire du secteur des ventes au détail discrétionnaires a entraîné une chute rapide de la demande de pièces pendant la pandémie de COVID-19. Les achats en ligne ont explosé et les paiements électroniques étaient encouragés aux points de vente – accélérant ainsi la baisse de l'utilisation d'argent comptant. Entre le mois de janvier et la fin de juillet 2020, la demande et l'approvisionnement en pièces de circulation canadiennes aux institutions financières du Canada ont baissé d'environ 40 % comparativement aux niveaux de 2019².

² Source : Données du réseau de distribution de la Monnaie royale canadienne.

À la fin du mois de juillet, les besoins en nouvelles pièces de circulation représentaient environ 85% du niveau de l'année précédente, rebondissant rapidement en juin et en juillet lorsque les entreprises ont commencé à rouvrir. Ce rebondissement est principalement attribuable aux dépôts de pièces à venir provenant de sources comme les transports en commun, les stationnements et les entreprises de distributrices qui ont pris du temps à rouvrir, ce qui a généré des besoins en nouvelles pièces pour répondre aux besoins des détaillants en raison de l'augmentation des activités de consommation.

Étant donné le caractère unique de la situation liée à la COVID-19, il n'existe pas de précédent permettant de prévoir les niveaux de la demande et des dépôts pour le reste de l'année. Les besoins liés à la vente de nouvelles pièces dépendront des taux de la demande et des dépôts, qui pourraient générer des résultats variables. Heureusement, la Monnaie est habituée à gérer le cycle de vie complet de pièces, ayant fait face à de nombreuses situations où les besoins en nouvelles pièces se sont avérés volatils, par exemple lors du retrait graduel d'une valeur nominale, du soutien aux Jeux olympiques en sol canadien, de l'arrivée massive de touristes et de la multiplication des activités pour célébrer Canada 150.

Les défis posés par la pandémie et ses conséquences, bien que sans précédent, étaient comparables. La capacité de la Monnaie à surveiller directement les stocks des institutions financières au pays lui permet d'augmenter sa réactivité et son habilité à déplacer des pièces qui se trouvent dans des régions où elles sont en surplus vers des régions où le besoin est urgent. En faisant ses propres prévisions de production, et de ce fait, en influant directement sur la production à son usine de Winnipeg verticalement intégrée, la Monnaie réduit les paliers d'examen et d'approbations ministérielles qui alourdissent les autres monnaies étrangères, d'où la possibilité d'une rotation rapide de nouvelles pièces frappées, fournies au besoin et lorsqu'elles sont requises.

Si les répercussions à long terme de la pandémie restent à voir, la Monnaie s'attend à ce que la baisse de la demande de pièces nouvellement fabriquées s'accélère entre 2021 et 2025. La Monnaie prévoit une baisse par étape de la demande des institutions financières en 2020 et en 2021, alors que l'activité commerciale demeurera limitée, que les lieux où sont tenus des événements seront fermés, que les activités sportives seront restreintes et que certains consommateurs migreront vers un style de vie qui exige moins de numéraire. Après la COVID-19, il est prévu que la demande des institutions financières s'adaptera pour atteindre des niveaux plus normalisés, affichant toujours un déclin, mais à un rythme plus lent que pendant la pandémie. Les entreprises et les lieux où sont tenus des événements rouvriront à un rythme plus régulier, le tourisme reprendra et certains consommateurs reviendront à des habitudes actives de paiement en argent comptant. De plus, les ventes de nouvelles pièces suivront la tendance, car il est prévu que les dépôts reviendront à des niveaux plus traditionnels, ce qui permettra de répondre à une large part de la demande des institutions financières (au lieu de devoir recourir à de nouvelles pièces).

Pour améliorer encore davantage la gestion de l'approvisionnement en pièces du pays pendant la pandémie, la Monnaie tire profit de ses relations avec les partenaires du Comité national des pièces (CNP) – soit les institutions financières et les entreprises de transport blindé – pour comprendre les différences régionales en matière de pièces alors que les provinces mettent en œuvre leurs plans de reprise graduelle. En plus du CNP, la Banque du Canada et la Monnaie royale canadienne poursuivent leur collaboration régulière concernant les tendances actuelles et les prévisions relatives à l'argent comptant et aux pièces.

De plus amples renseignements sur les répercussions de la COVID-19 et la réaction de la Monnaie se trouvent à l'annexe 7.

CONTEXTE EXTERNE

Le contexte externe dans lequel évolue la Monnaie comprend les systèmes monétaires canadiens et mondiaux, la chaîne d'approvisionnement mondiale en métaux précieux et les marchés d'investissement, de même que les marchés des pièces de collection numismatiques au Canada et à l'étranger. Chaque marché a sa propre dynamique et ses propres facteurs concurrentiels dont il faut tenir compte.

PIÈCES DE CIRCULATION

GÉRER L'ÉCOSYSTÈME DU NUMÉRAIRE CANADIEN POUR UNE EFFICACITÉ MAXIMALE

L'écosystème du numéraire du Canada est un système complexe et étroitement relié. Ses principaux acteurs sont la Monnaie royale canadienne et la Banque du Canada, qui émettent la monnaie, de même que les entreprises de transport blindé, les institutions financières, les détaillants et les utilisateurs de numéraire canadiens. La Monnaie gère tous les aspects liés aux pièces dans ce système pour assurer la disponibilité des pièces là et quand elles sont nécessaires pour faciliter les échanges et le commerce, au coût le plus bas possible et de la façon la plus durable possible pour le gouvernement du Canada. Au total, il en coûte plus de 8,8 milliards de dollars par année pour soutenir l'infrastructure du numéraire au Canada, allant des coûts de production et frais d'exploitation jusqu'aux infrastructures physiques des banques et détaillants. La Monnaie ne représente que 1 pour cent de ces coûts³.

La Monnaie veille à ce que des pièces de monnaie soient disponibles partout où elles sont nécessaires, au coût le plus bas possible pour le gouvernement du Canada.

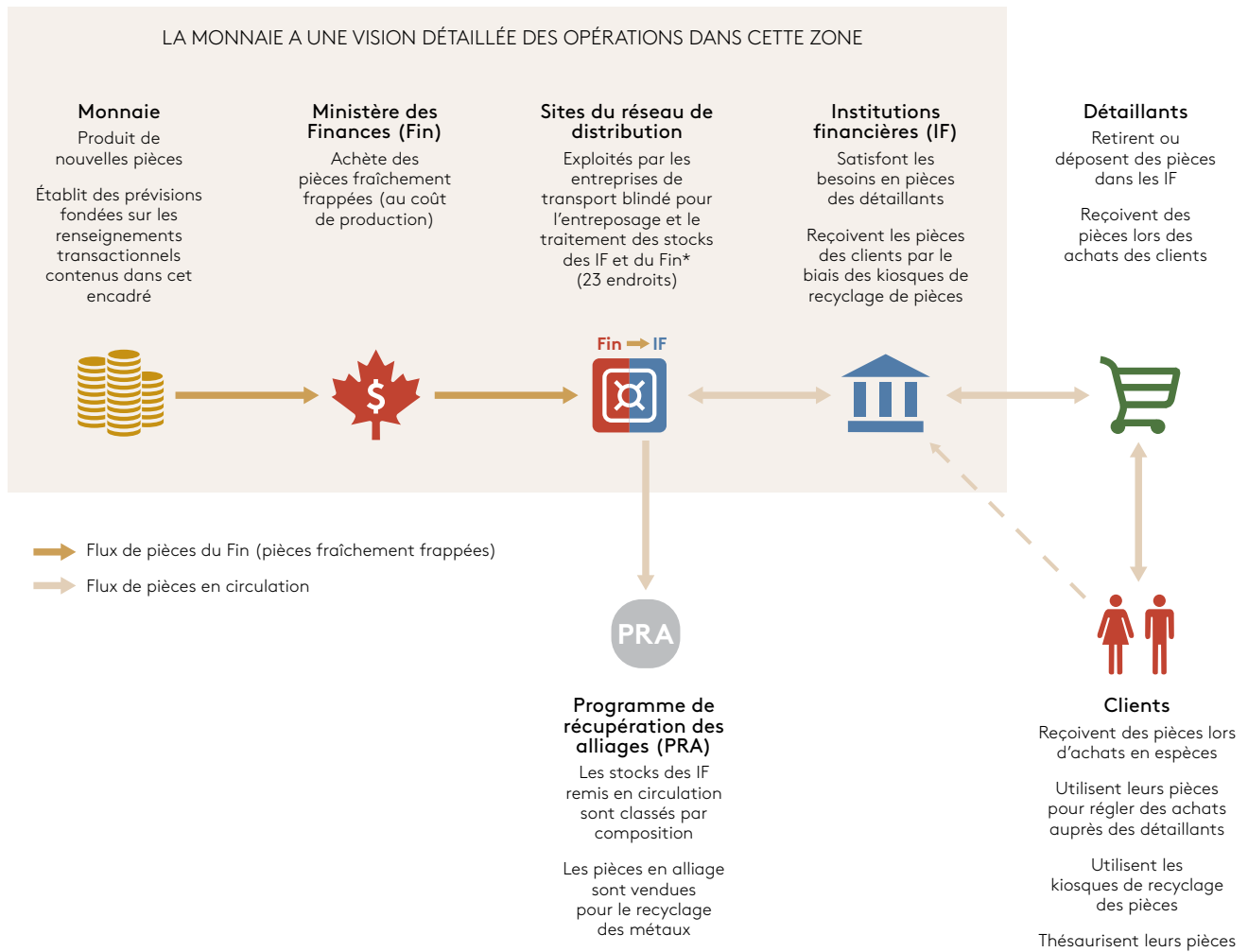
Le perfectionnement du système de redistribution et de recyclage des pièces a permis de réduire les besoins nets du Canada en nouvelles pièces d'environ 300 millions de pièces par année, en tenant compte du fait que le ratio de pièces par habitant du Canada est parmi les plus bas du monde. La Monnaie maintient ce ratio grâce à un logiciel exclusif d'avant-garde qui lui fournit en temps réel des renseignements sur les stocks de pièces au Canada, ce qui lui permet de déterminer les tendances, d'évaluer un an à l'avance les besoins hebdomadaires en pièces et de prévoir les ventes de nouvelles pièces. Les opérations sont consignées quotidiennement dans le logiciel par les entreprises de transport blindé. Tous ces éléments contribuent à réduire les coûts globaux de la fabrication de nouvelles pièces pour le gouvernement du Canada.

La Monnaie facilite la vente de pièces entre les institutions financières, s'assurant ainsi que le recyclage et la redistribution contribuent au fonctionnement efficace du système. Elle maintiendra l'excellence dans la gestion des pièces pour laquelle elle est reconnue et utilisera les observations recueillies grâce à ses systèmes pour soutenir la transition du Canada vers une société utilisant peu de numéraire et répondre aux besoins futurs du gouvernement et de la population canadienne.

Pour assurer la gestion efficace de l'écosystème du numéraire canadien, la Monnaie travaille en étroite collaboration avec la Banque du Canada, discutant des tendances actuelles en matière d'approvisionnement et de demande, analysant de façon plus approfondie que jamais les prévisions à long terme, partageant des renseignements sur les tendances des secteurs et des intervenants, et échangeant des idées et des pratiques exemplaires sur la façon d'améliorer la distribution et d'assurer aux Canadiens un accès continu au numéraire. La Monnaie collabore également avec la Banque du Canada à des recherches sur le système monétaire canadien et avec d'autres membres du secteur du monnayage à une étude sur les tendances mondiales en matière d'utilisation.

³ Kosse, A. (2017). *The Costs of Point-of-Sale Payments in Canada*. [Document d'analyse due personnel]. Accessible sur le site www.bank-banque-canada.ca. (En anglais seulement)

ILLUSTRATION 3 – L'ÉCOSYSTÈME DU NUMÉRAIRE CANADIEN



* Lorsque la demande des IF dépasse les stocks des IF, celles-ci achètent des stocks du Fin (à leur valeur nominale) pour répondre à la demande.

La gestion en temps réel du réseau de distribution des pièces par la Monnaie et ses relations étroites avec tous les acteurs de l'écosystème ont permis d'assurer un approvisionnement en pièces stable partout au Canada pendant la crise de la COVID 19. Le coût total pour soutenir l'infrastructure du numéraire au Canada est de 8,8 milliards de dollars – duquel la Monnaie ne compte que pour 1 pour cent (80 millions de dollars).

ILLUSTRATION 4 – LA GESTION DU SYSTÈME DE MONNAYAGE DU CANADA

La Monnaie royale canadienne ne fait pas que produire des pièces : elle gère le cycle d’approvisionnement, de mise en circulation et de redistribution des pièces en fonction des besoins du Canada.

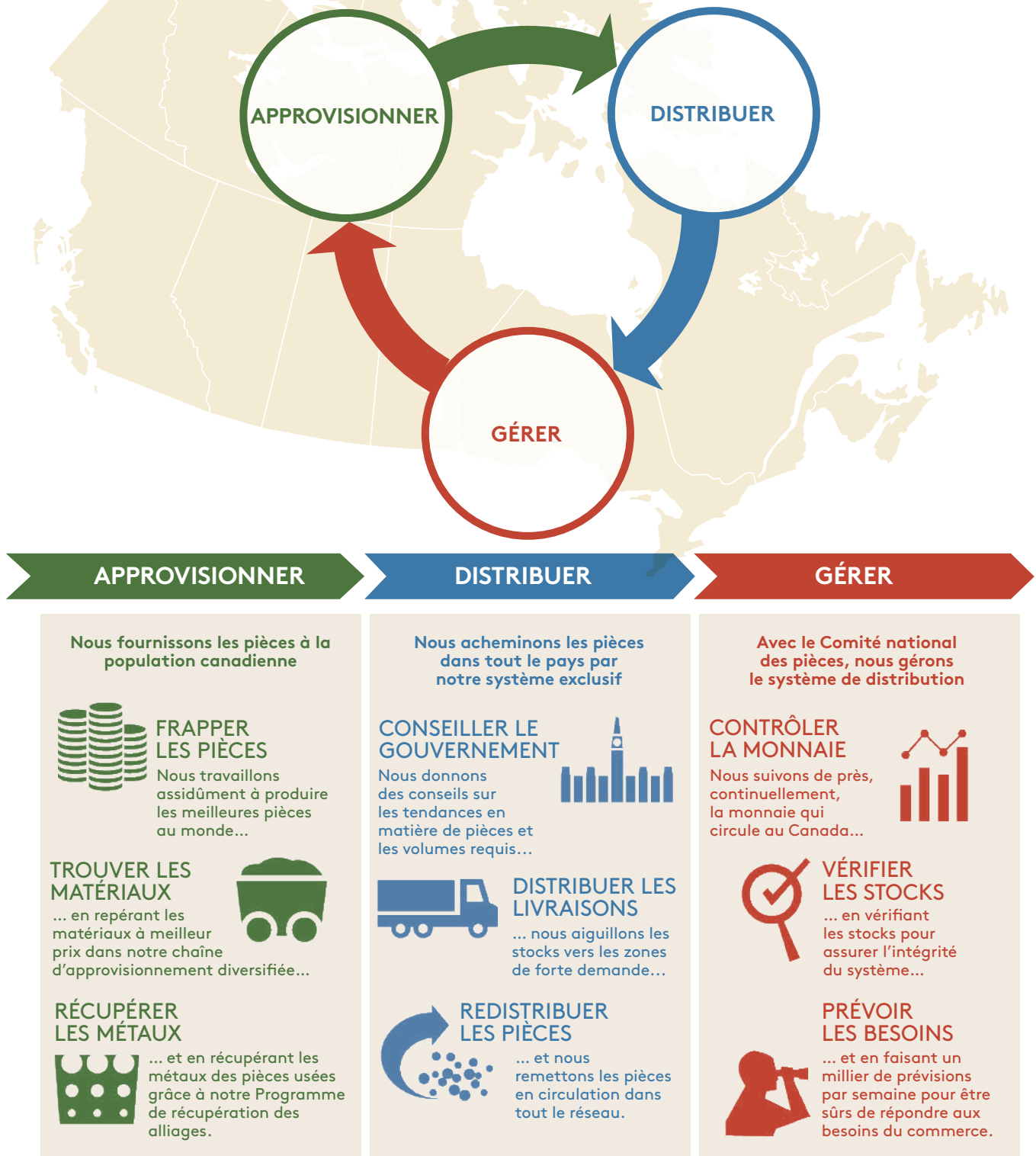
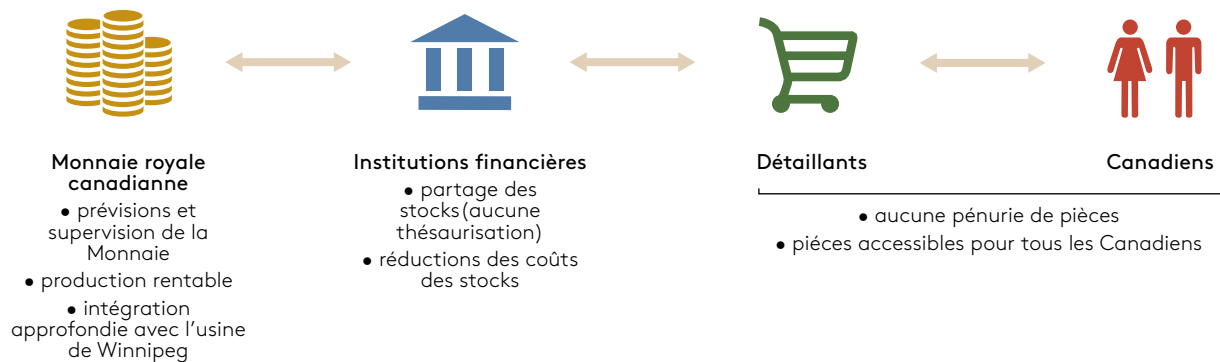


ILLUSTRATION 5 – LE RÔLE DE LA MONNAIE DANS LA GESTION DU CYCLE DE VIE DES PIÈCES

AUJOURD'HUI : GESTION DU CYCLE DE VIE COMPLET DES PRODUITS DE LA MONNAIE



CYCLE DE VIE DES PRODUITS



RÉSILIENCE DU SYSTÈME

Dès la fin de 2019, dans le but d'assurer la plus grande résilience possible de l'ensemble du système, une équipe spécialisée de la Monnaie a commencé à examiner l'infrastructure du système de distribution des pièces au Canada, à explorer d'autres modèles de distribution, à mettre au point des tableaux de bord, à collaborer avec les intervenants et à contribuer au renforcement de leurs capacités.

Dans le cas où la demande de production de nouvelles pièces canadiennes serait plus basse que prévu, la première réaction sera de promouvoir activement les produits de la Monnaie auprès d'acheteurs étrangers et de fabriquer plus de pièces de circulation étrangères et de flans plaqués⁴. Cette mesure augmenterait les dividendes versés pour compenser la réduction du seignuriage généré.

⁴ La Monnaie chercherait à éviter d'être trop réactive à une fluctuation à la baisse et réévaluerait sa position après une période de 24 à 30 mois de baisse continue de la demande.

SUIVRE L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES CLIENTS DANS TOUTES LES LIGNES COMMERCIALES

La Monnaie prend des mesures pour suivre le comportement et les préférences de ses clients en matière de pièces de circulation. Pour la période visée par la présente planification, elle participe à une étude internationale pilotée par le milieu des établissements de monnayage, réalise ses propres études et collabore avec la Banque du Canada pour mieux comprendre les attitudes et comportements des Canadiens concernant les pièces de circulation.

Les secteurs de l'entreposage des produits d'investissement et des RTB sont touchés par l'attitude des investisseurs à l'égard des métaux précieux par rapport à d'autres actifs des portefeuilles de placement. Ces secteurs d'activité ont vu la demande augmenter à la suite de la hausse générale des investissements en métaux précieux.

CONTEXTE INTERNE

La Monnaie fonctionne selon une structure d'entreprise intégrée comportant deux lignes commerciales principales partageant des services de base. Son siège social et ses installations de fabrication de produits en métaux précieux sont situés à Ottawa. La production et la distribution des pièces de circulation canadiennes et étrangères relèvent quant à elles principalement des installations de fabrication de Winnipeg.

EMPLOYÉS ET OPÉRATIONS

La réussite de la Monnaie dépend de sa capacité à recruter, à former et à conserver une main-d'œuvre diversifiée, qualifiée et mobilisée. Son équipe est reconnue mondialement pour sa connaissance approfondie du secteur et son expertise pour créer un équilibre entre les perspectives publiques et commerciales.

La Monnaie utilise un modèle opérationnel souple suffisamment agile pour lui permettre de s'adapter aux fluctuations de la demande des marchés pour ses produits et services. Ce modèle comprend une stratégie de recrutement efficace et la mobilité interne de la main-d'œuvre, ainsi qu'une approche réfléchie pour améliorer l'efficacité (là où c'est possible) en cas d'attrition imputable à des départs à la retraite, à des départs volontaires, à la redistribution des tâches et au remaniement des équipes. Il permet à la Monnaie d'améliorer sans cesse sa productivité et de demeurer concurrentielle.

Le taux de roulement volontaire moyen de la Monnaie au cours des quatre dernières années a été de 6,4 pour cent. L'effectif exact variera au cours de la période visée par la planification en fonction des possibilités d'attrition et de la conjoncture. Compte tenu de l'incertitude entourant les effets à court et à long terme de la pandémie de COVID-19, la Monnaie a temporairement suspendu, en mars 2020, la majorité de ses nouvelles embauches prévues. Elle a accordé la priorité aux remplacements – pour une période déterminée lorsque c'était possible – de postes essentiels pour assurer la sécurité des employés et les opérations commerciales.

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ À LA MONNAIE

La Monnaie se concentre sur la création et le maintien d'une culture de santé et de sécurité dynamique, proactive et axée sur les employés. Ses leaders donnent l'exemple d'une mentalité de sécurité d'abord (optique de zéro blessure), et les employés participent activement à la création d'un milieu dans lequel la sécurité et le bien-être sont importants. Par l'entremise du Programme axé sur le personnel, une équipe interfonctionnelle érige un cadre de santé et de sécurité bien établi doté de son propre « indice de sécurité », conçu comme un indicateur clé pour mieux intégrer la gamme de programmes de santé et de sécurité de la Monnaie et améliorer encore davantage l'efficacité des stratégies de prévention. La Monnaie a mis en œuvre le déploiement d'une stratégie pluriannuelle sur la santé mentale pour soutenir et habiliter les employés.

EFFECTIF ET RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail avec les syndicats sont positives, et il existe une saine relation syndicale-patronale basée sur le respect mutuel et le dialogue constructif. Le contexte de négociation collective est ancré dans un état d'esprit axé sur les solutions, ce qui procure un climat de relations industrielles stable. De plus amples renseignements sur les conventions collectives actuelles sont fournis à l'annexe 6.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

À l'heure actuelle, la Monnaie travaille avec diligence à intégrer les principes de diversité et d'inclusion dans les programmes lancés par son équipe Ressources humaines et les activités parrainées par son Comité de la diversité et de l'inclusion. La campagne d'auto-identification « Je participe », la formation des cadres supérieurs sur la sensibilisation aux préjugés inconscients, les dîners-causeries sur le langage des signes, les célébrations du multiculturalisme au moyen de communications internes bimensuelles qui reconnaissent les diverses communautés culturelles et les activités comme le Mois du patrimoine asiatique, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée canadienne du multiculturalisme, la Journée internationale des femmes, le Mois de l'histoire des femmes, la Journée nationale des peuples autochtones et les histoires des employés de la Monnaie provenant de ces divers horizons sont toutes des initiatives conçues pour favoriser un lieu de travail divers et inclusif. La Monnaie travaille aussi à améliorer la représentation des employés des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi en cernant et en éliminant les obstacles et en veillant à ce que ses pratiques actuelles ne désavantagent pas ces groupes.

Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie s'efforcera d'accroître la représentation des Autochtones au sein de son effectif en déployant, en collaboration avec des organismes des collectivités autochtones, des efforts actifs ciblés et axés sur la sensibilisation, tout en poursuivant ses efforts continus visant les trois autres groupes désignés, soit les femmes, les minorités visibles et les personnes handicapées.

MOBILISATION ET HABILITATION

Depuis 2017, la Monnaie s'est donné l'objectif d'atteindre l'indice de référence de la norme canadienne Korn Ferry/Hay Group en ce qui concerne la mobilisation et l'habilitation des employés. D'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine, et la Monnaie poursuivra ses efforts pour adopter de nouvelles stratégies et tactiques en matière de mobilisation et d'habilitation. Elle mettra notamment l'accent sur l'amélioration des capacités de leadership des employés, fera la promotion de communications efficaces et fournira aux employés des occasions de perfectionner leurs compétences pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de contribuer à la réussite de la Monnaie.

UN LEADER EN INNOVATION

La Monnaie a acquis sa réputation en matière de recherche-développement (R-D) en particulier au fil de nombreuses années en mettant sur pied une équipe talentueuse et un réseau de partenaires technologiques, en raison des brevets qu'elle détient pour d'importantes technologies et en assurant avec vigilance la gestion et la protection de son portefeuille de propriété intellectuelle.

L'innovation touche tous les aspects des activités de la Monnaie.

Les investissements de la Monnaie dans des technologies de pièces et des méthodes de fabrication novatrices lui ont permis d'offrir au gouvernement et aux consommateurs canadiens un programme de pièces de circulation sûr et efficace⁵. La Monnaie a tiré profit de ce savoir-faire pour mettre au point des produits et services qui se démarquent pour ses nombreuses lignes commerciales.

PROCESSUS ET SYSTÈMES OPÉRATIONNELS

Après une période de croissance constante, un certain nombre de processus et de systèmes opérationnels clés requièrent des investissements afin d'appuyer la pérennité et la productivité de la Monnaie. Des investissements ont été faits au cours des dernières années, tant à Ottawa qu'à Winnipeg, pour améliorer la résilience et la redondance des infrastructures de la Monnaie, et d'autres seront encore nécessaires. D'ici un à quatre ans, la plupart des logiciels essentiels de la Monnaie devront être mis à niveau ou remplacés par des applications infonuagiques. L'écosystème informatique actuel comprend d'anciennes applications importantes qui ne peuvent être mises à niveau. Des travaux sur ces systèmes sont déjà en cours dans tous les secteurs de la Monnaie.

FACTEURS OPÉRATIONNELS À CONSIDÉRER

La Monnaie prépare un modèle de stratégie numérique et de gouvernance pour protéger l'intégrité de ses données et mettre à jour d'anciennes applications, en plus d'une feuille de route de la transformation numérique. Les mesures prises par la Monnaie au cours de la période visée par la planification procureront une plus grande agilité à l'entreprise pour réagir et s'adapter aux contextes interne et externe en pleine évolution et demeurer concurrentielle.

RENDEMENT ET EXAMENS

La Monnaie poursuit son travail lié au reste des recommandations découlant du rapport de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général effectué en 2014⁶. Des progrès importants ont été réalisés dans les trois domaines, avec des améliorations en matière de maturité qui devraient être atteintes à la fin de 2021. Elle continuera à surveiller les principales tendances dans les rapports d'examen spécial pour demeurer au fait des attentes du gouvernement.

L'état d'avancement de chaque projet est examiné mensuellement et des rapports trimestriels sont présentés au Comité de vérification de la Monnaie.

⁵ Rapport du Comité technique de la Conférence des directeurs de Monnaies, 2018

⁶ Le rapport complet est accessible sur le site Web de la Monnaie

STRATÉGIE ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

L'approche d'UNE seule Monnaie adoptée pour la période visée par la planification et dans le cadre de la vision stratégique à long terme éliminera la structure cloisonnée et augmentera l'intégration, l'efficacité et la résilience de la Monnaie en plus d'assurer la continuité des activités pour tous les aspects de ses opérations. Cette approche prend racine dans la conviction que la Monnaie pourra livrer concurrence et l'emporter grâce à une bonne préparation pour l'avenir, à l'innovation et à l'agilité procurée par les services partagés et les approches communes.

À titre de société d'État, la Monnaie mesure son rendement en fonction de trois grands critères de réussite :

1. l'exécution réussie de son mandat principal en répondant à la demande de pièces conformément au protocole d'entente conclu avec le gouvernement du Canada;
2. le respect des objectifs en matière de résultats, de dividendes et d'impôts payés tels qu'ils sont établis dans le Plan d'entreprise;
3. l'harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada, lesquelles sont mises de l'avant dans diverses initiatives.

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Pour la période visée par la planification, la Monnaie entamera la première année d'un plan quinquennal avec une mission, une vision et des objectifs d'entreprise révisés et modifiera sa stratégie pour soutenir la transition du Canada vers une société utilisant peu de numéraire et exploiter de nouvelles possibilités.

La vision de la Monnaie consiste à être la meilleure Monnaie du monde grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux, à son engagement en matière de pratiques durables et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population. Sa mission est d'être un chef de file grâce à son savoir-faire en matière de transformation des ressources naturelles, apportant ainsi de la valeur au Canada et à ses clients à l'étranger. Conformément à ces buts, les nouveaux objectifs d'entreprise de la Monnaie sont les suivants :



CANADA

- Assurer la disponibilité des pièces partout au Canada afin qu'elles puissent être utilisées par tous les Canadiens à des fins d'échanges commerciaux et de résilience en cas de catastrophe.
- Soutenir les secteurs minier et financier au Canada, et du même coup, le rôle de ces secteurs dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux tout en célébrant la culture, l'histoire et les valeurs du Canada.
- Renforcer les capacités de fabrication agiles et le savoir-faire pour répondre aux besoins du Canada.
- Assumer une responsabilité sociale tout en offrant un solide rendement financier.



NOS CLIENTS

- Continuer d'être synonyme de marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers et être reconnue pour ses innovations de premier plan.
- Renforcer l'agilité pour répondre aux attentes de l'actionnaire et des clients.



NOS EMPLOYÉS

- Offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant, où les employés peuvent se perfectionner, atteindre leurs objectifs et faire partie d'une équipe au rendement élevé.
- Être un employeur reconnu pour son excellence en matière de leadership et sa culture axée sur l'inclusion, la collaboration et l'innovation.



RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) GOUVERNANCE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (GSE)

- Fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsables.
- Agir de manière à avoir une incidence favorable sur la communauté et à réduire son empreinte sur l'environnement.

La gestion des risques est toujours prise en compte dans l'élaboration des objectifs d'entreprise de la Monnaie dans le cadre du processus de planification stratégique.

MISE EN ŒUVRE D'UNE SEULE MONNAIE

La Monnaie se lancera dans une transformation complète des processus opérationnels, mettant en place des processus agiles de collaboration, d'apprentissage continu, de planification et d'efficacité dans tous ses établissements, de même que dans les régions et marchés qu'elle dessert. Cette transformation mettra à profit des technologies numériques, des approches simplifiées et l'intégration des opérations, et verra une augmentation des investissements dans les technologies infonuagiques et une plateforme unique, plutôt que le maintien de multiples applications.

OBJECTIF DE L'ENTREPRISE : CANADA

De 2021 à 2025, les objectifs de l'entreprise seront les suivants :

- Assurer la disponibilité des pièces partout au Canada afin qu'elles puissent être utilisées par tous les Canadiens à des fins d'échanges commerciaux et de résilience en cas de catastrophe.
- Soutenir les secteurs minier et financier au Canada, et du même coup, le rôle de ces secteurs dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux tout en célébrant la culture, l'histoire et les valeurs du Canada.
- Renforcer les capacités de fabrication agiles et le savoir-faire pour répondre aux besoins du Canada.
- Assumer une responsabilité sociale tout en donnant un solide rendement financier.

PIÈCES DE CIRCULATION

Le principal objectif de la Monnaie est d'assurer dans tout le pays et en permanence la disponibilité des pièces pour les Canadiens, selon les besoins. La Ligne des pièces de circulation canadiennes remplit cet objectif en gérant le réseau de distribution des pièces avec une efficacité maximale; la Ligne des pièces de circulation étrangères y contribue en s'assurant que le Canada dispose d'une solide capacité et de fonctions souveraines de production de pièces.

Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie vise à attirer la proportion idéale de contrats de pièces de circulation étrangères en complément de la production de pièces de circulation canadiennes, à compenser les frais d'exploitation de l'usine de pièces de circulation et à maximiser les avantages pour le Canada et sa population en générant des profits. Les occasions seront ciblées de façon stratégique, à la recherche tant de contrats « haut de gamme » qui tirent profit de technologies novatrices que de contrats à grand volume pour maximiser le rendement et l'utilisation des ressources de Winnipeg.

MÉTAUX PRÉCIEUX

La Monnaie vise à maintenir de solides relations avec ses clients, à soutenir les secteurs minier et financier du Canada et à offrir une différenciation marquée des produits pour ses produits et services d'investissement.

La Monnaie optimisera en outre le rendement de la Ligne des produits numismatiques en concentrant son portefeuille de produits numismatiques et en augmentant la valeur pour les clients, tout en générant des produits des activités ordinaires durables et des résultats intéressants.

ENSEMBLE DES LIGNES COMMERCIALES ET DES SERVICES GÉNÉRAUX

Apportant de la valeur au Canada grâce à son agilité, à sa résilience et à sa productivité, la Monnaie continuera de mettre l'accent sur des pratiques fondamentales solides tout en simplifiant et en améliorant ses processus opérationnels.

OBJECTIF DE L'ENTREPRISE : NOS CLIENTS

De 2021 à 2025, les objectifs de l'entreprise seront les suivants :

- Continuer d'être synonyme de marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers et être reconnue pour ses innovations de premier plan.
- Renforcer l'agilité pour répondre aux attentes de l'actionnaire et des clients.

MÉTAUX PRÉCIEUX

Pour la période visée par la planification, la Monnaie a élaboré trois stratégies principales pour les produits et services d'investissement :

1. Protection de la part de marché

2. Maintien de la grande intégrité des opérations d'affinage et d'entreposage

3. Maintien des volumes de Reçus de transaction boursière (RTB)

La Monnaie structurera ses opérations de manière à obtenir une rentabilité et une résilience stables dans toutes les conjonctures du marché des produits d'investissement. Alliée à l'engagement continu à l'égard d'une gestion solide et efficace, cette stratégie apportera une valeur accrue.

En ce qui concerne les produits numismatiques, la Monnaie mettra l'accent sur le rapport coût-efficacité et sur les produits à marge élevée ciblant sa clientèle de base. Des investissements adaptés aux besoins permettront d'atteindre une croissance durable et rentable en s'appuyant sur les priorités fondamentales, sur un nouveau modèle opérationnel et sur une plateforme technologique capable d'améliorer le rendement global. La Monnaie se concentrera sur la fidélisation de ses clients Prestige, tout en repérant des occasions ciblées et rentables de croissance future pour atteindre ses objectifs commerciaux à long terme, de sorte que la Ligne des produits numismatiques soit une source de résultats autonome et fiable.

OBJECTIF DE L'ENTREPRISE : NOS EMPLOYÉS

De 2021 à 2025, les objectifs de l'entreprise seront les suivants :

- Offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant, où les employés peuvent se perfectionner, atteindre leurs objectifs et faire partie d'une équipe au rendement élevé.
- Être un employeur reconnu pour son excellence en matière de leadership et sa culture axée sur l'inclusion, la collaboration et l'innovation.

Afin de soutenir proactivement ses employés dans la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, la Monnaie a élaboré une stratégie relative au personnel qui stimulera la mobilisation et l'habilitation à l'échelle de l'entreprise, favorisera une culture axée sur la collaboration et contribuera à l'excellence en matière de leadership et de perfectionnement des talents. Cette nouvelle stratégie, élaborée en étroite collaboration avec des employés, sera lancée en septembre 2020. Elle établit les objectifs et les initiatives clés des trois prochaines années, qui seront axés sur une expérience mobilisatrice des employés, la préparation de l'entreprise pour l'avenir et la capacité d'offrir un milieu de travail sain, inclusif et positif qui favorise le perfectionnement des talents et le travail d'équipe.

La stratégie relative au personnel repose sur trois piliers :

- 1. Une Monnaie à l'écoute :** La Monnaie veut s'assurer que ses employés aient une très bonne expérience dans leur milieu de travail et que leur travail soit une partie saine et productive de leur vie. Une cartographie du cheminement des employés dans laquelle seront indiquées les expériences clés de divers groupes d'employés, l'adoption de pratiques souples au travail, l'engagement des employés dans des tâches diversifiées et les possibilités de perfectionnement font partie des initiatives clés. La Monnaie mettra aussi au point un programme global axé sur le bien-être, et elle poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie sur la santé mentale qui, depuis 2015, a permis aux employés de la Monnaie d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour aider leurs collègues qui en ont besoin et pour mieux comprendre l'importance des liens sociaux. À l'avenir, la Monnaie visera à habiliter ses employés en leur donnant les compétences nécessaires pour mieux gérer les situations stressantes et améliorer leur résilience personnelle.
- 2. Une Monnaie performante :** Cette initiative vise à atteindre un bon rendement organisationnel grâce à l'innovation, à l'agilité et au rendement exceptionnel des employés, afin d'obtenir de solides résultats d'entreprise. L'élaboration d'un plan des effectifs pluriannuel pour évaluer les besoins futurs en matière de compétences et de capacités, l'analyse des talents pour mettre au point des solutions relatives au personnel fondées sur des données probantes et la conception de programmes de gestion du rendement sont les principales activités prévues. Le programme stratégique axé sur le personnel de la Monnaie a fait ressortir les initiatives qui lui permettront d'atteindre ses objectifs en matière de personnel et de s'assurer que les investissements faits dans ce secteur sont en harmonie avec les besoins opérationnels (p. ex. refléter les choix stratégiques concernant les capacités d'entreprise, les expériences d'apprentissage et l'évaluation de l'efficacité de la formation et des résultats). Les efforts consacrés au perfectionnement des talents de la Monnaie se concentreront sur le développement d'habiletés en matière de leadership inclusif grâce à des initiatives axées sur l'expérience et l'apprentissage ciblé, et sur l'établissement d'un cadre de perfectionnement et d'apprentissage en vue de renforcer les compétences axées sur le client à tous les échelons et les aptitudes des cadres en matière de communication.

3. UNE seule Monnaie : Cette initiative permet de renforcer la culture de la Monnaie et l'approche « UNE seule Monnaie » au moyen d'une proposition de valeur de l'emploi (PVE) convaincante ainsi que d'un apprentissage et d'un perfectionnement ciblés. La Monnaie poursuivra la mise en œuvre de son plan d'action pour un milieu de travail sans blessure et s'efforcera d'améliorer la mobilisation et l'habilitation des employés, en explorant de nouvelles façons plus efficaces et plus opportunes de mesurer la mobilisation. En s'appuyant sur la valeur organisationnelle de respect, la Monnaie accordera la priorité à l'inclusion et poursuivra ses efforts pour assurer la diversité de sa main-d'œuvre, à l'image de la société canadienne. Pour répondre à ses besoins en talents diversifiés issus tant de l'industrie que du secteur public, la Monnaie s'engagera dans un recrutement ciblé et favorisera un état d'esprit inclusif au moyen d'expériences éducatives et d'investissements dans le milieu de travail. L'analyse comparative entre les sexes, la sensibilité à la culture autochtone et l'accessibilité seront des éléments clés de l'apprentissage et des plateformes d'habilitation. La Monnaie améliorera aussi son approche axée sur la planification de la relève. L'entreprise continuera de s'assurer que ses principaux programmes et ses principales pratiques garantiront un traitement équitable de tous ses employés. L'entreprise travaille à susciter une compréhension commune des avantages de la diversité et de l'inclusion afin que tous ses employés fassent l'expérience de l'inclusion au quotidien. Les relations positives et efficaces avec ses employés et les syndicats qui les représentent sont une priorité pour la Monnaie, qui privilégie la communication proactive axée sur les solutions et la résolution de problèmes afin de soutenir la réussite de ses activités.

OBJECTIF DE L'ENTREPRISE : RSE-GSE

De 2021 à 2025, les objectifs de l'entreprise seront les suivants :

- Fournir des produits et services qui se distinguent en étant socialement et écologiquement responsables.
- Agir de manière à avoir une incidence favorable sur la communauté et à réduire son empreinte sur l'environnement.

La Monnaie s'est engagée à soutenir l'adoption par le Canada du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. L'entreprise possède des bases solides en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de gouvernance sociale et environnementale (GSE). Elle peut aussi tirer profit de nombreuses occasions d'apporter de la valeur tant à l'entreprise qu'à la société.

À cette fin, en 2020, la Monnaie a mis en place une stratégie axée sur la RSE – *La Monnaie, une société à l'écoute* – dans laquelle sont définies les aspirations en matière de RSE liées à chaque objectif de l'entreprise. La Monnaie ira de l'avant dans l'intégration de la RSE dans ses stratégies et dans les considérations commerciales de sa stratégie de RSE. Elle mettra au point un tableau de bord de la RSE afin d'assurer le suivi des indicateurs et la production de rapports, ainsi qu'un indice ou une carte de pointage rapides à consulter.

En se fondant sur ses assises solides en matière de santé et d'environnement établies au cours des dernières années, la Monnaie continuera d'intégrer un volet réflexion sur la RSE à ses stratégies axées sur les personnes, les activités et les communautés. Les résultats stratégiques de la Monnaie relativement à la RSE-GSE sont fondés sur les objectifs généraux de la Monnaie.

Résultats stratégiques	Principales stratégies et activités d'importance
<p>Canada</p> <p>La Monnaie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • enchâsse la responsabilité environnementale dans la conception de ses produits et la prestation de ses services (p. ex. en ayant une empreinte carbone positive grâce à la réduction de ses émissions, en passant de procédés utilisant des produits chimiques à des procédés bactériens, en réduisant sa consommation des services publics et en cherchant d'autres types d'emballage); • investit dans une plateforme d'innovation pour former une communauté de passionnés de monnaies et de produits d'investissement afin de créer de concert des produits et de nouveaux canaux d'innovation; • contribue à la vie des communautés canadiennes en faisant participer ses employés aux programmes de bienfaisance de l'entreprise. <p>Clients</p> <p>La Monnaie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliore ses pratiques commerciales pour répondre aux attentes de ses clients et de son actionnaire en matière de RSE (ISO 14001, traçabilité des métaux précieux, certification de la LBMA); • sélectionne et met en œuvre les trois principales normes de RSE reconnues dans les secteurs minier, financier et gouvernemental; • mobilise ses principaux fournisseurs pour établir une collaboration en matière de RSE. <p>Employés</p> <p>La Monnaie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • enracine la prochaine phase de son programme de sécurité dans le bien-être de ses employés; • met à profit sa marque et sa culture d'inclusion à l'interne et à l'externe; • explore et adopte de nouvelles pratiques de travail pour que ses employés s'épanouissent, tout en contribuant aux résultats opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un cadre de gouvernance et de reddition de comptes en matière de RSE <i>[Nouveau]</i> • Intégration de la RSE dans la planification stratégique et fonctionnelle (p. ex. la stratégie relative au personnel, la feuille de route de l'innovation, la croissance de l'entreprise et la transformation numérique) et dans les processus de l'entreprise en matière de prise de décisions, de critères d'approbation et de gestion du rendement. <i>[Nouveau]</i> • Mise en œuvre de plans d'action fondés sur les neuf aspirations en matière de RSE. <i>[Nouveau]</i> • Divulgence transparente des plans, des certifications et du rendement en matière de RSE. <i>[Nouveau]</i>

APERÇU DES RISQUES

La Monnaie peut compter sur un leadership efficace, des outils commerciaux modernes et des employés et intervenants mobilisés pour assurer l'exécution disciplinée de ses programmes et initiatives. En 2017, la Monnaie a entrepris une refonte de son cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) afin d'améliorer son processus de prise de décisions en fonction des risques. Ce nouveau cadre de GRE, dont la mise en œuvre se poursuit, comprend les éléments clés suivants : planification stratégique, détermination et évaluation des risques, et surveillance et atténuation des risques.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Chaque année, la haute direction et le Conseil d'administration de la Monnaie tiennent une rencontre de planification stratégique, où la stratégie de l'entreprise est passée en revue et adaptée afin de tenir compte des changements survenus dans les contextes opérationnels internes et externes. Les risques comptent parmi les nombreux facteurs étudiés pour déterminer les priorités stratégiques et les objectifs à long terme. En 2020, des énoncés sur la propension à prendre des risques ont été rédigés pendant la séance de planification stratégique pour soutenir encore plus une gouvernance solide qui s'appuie sur une prise de décisions en fonction des risques. Ces nouveaux énoncés sur la propension à prendre des risques sont les suivants :

- Le bien-être de son personnel est impératif pour la Monnaie, et elle ne tolérera aucune incertitude quant à la sécurité de ses travailleurs.
- La Monnaie veut susciter un haut niveau de confiance dans sa capacité à être agile, à adapter ses produits et services à une société utilisant peu de numéraire et à répondre à la demande de pièces partout au Canada.
- La propension de la Monnaie à prendre des risques est faible en ce qui concerne les attentes de l'actionnaire en matière de stratégie et de rendement.
- La Monnaie doit susciter un haut niveau de confiance envers la valeur économique, environnementale et sociale qu'elle fournit au Canada. Elle n'établira ni n'entretiendra des relations avec d'autres parties dont le fonctionnement ne respecte pas son éthique et ses valeurs.
- La Monnaie tient fortement à prévenir les atteintes à la sécurité physique ou à la cybersécurité qui sont irrécupérables en raison d'une résilience insuffisante ou d'un état de préparation insuffisant.
- La Monnaie tient fortement à assurer une bonne gouvernance d'entreprise, en veillant à ce que ses infrastructures et systèmes soient efficaces, efficaces et résilients pour soutenir ses activités.
- La Monnaie est très déterminée à innover dans sa réflexion, ses façons de procéder et son approche de mise en marché, mais sa détermination ne va pas jusqu'à mettre en péril sa réputation, sa sécurité, la sécurité de ses employés et la viabilité de sa rentabilité.
- La Monnaie est prête à accepter une certaine concentration de clients, du moment que cette approche ne met pas en péril la stabilité des produits des activités ordinaires futurs.

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES RISQUES

Il est important pour la Monnaie de déterminer les événements futurs qui pourraient nuire à la réalisation de sa stratégie et à l'atteinte de ses objectifs de rendement. À la Monnaie, l'évaluation des risques prend en considération les répercussions que les événements peuvent avoir sur sa stratégie, ses finances, sa réputation et ses activités, ainsi que la probabilité que ces événements se produisent. Cette approche permet de faire la distinction entre les *risques* et les *problèmes* (les problèmes étant des faits connus qui se produiront certainement et qui n'ont pas besoin d'être pris en compte dans l'évaluation des risques).

SURVEILLANCE ET ATTÉNUATION DES RISQUES

Les indicateurs de risques sont suivis de près et mis à jour à l'aide du cadre de gestion des risques de la Monnaie. La haute direction examine le profil de risque de l'entreprise tous les trimestres. L'exposition aux risques fait l'objet de discussions dans le contexte de la propension à prendre des risques et des seuils de tolérance aux risques connexes. Des mesures d'atténuation des risques sont ensuite choisies.

Le Comité intégré de gestion des risques, composé de membres de la direction, se réunit chaque mois pour examiner les risques opérationnels et surveiller l'efficacité des mesures d'atténuation des risques. Le Comité de vérification du Conseil d'administration reçoit des mises à jour trimestrielles sur les risques stratégiques clés inclus dans le profil de risque de l'entreprise, en plus d'être informé de tout risque nouvellement relevé.

Les stratégies d'atténuation de la Monnaie sont choisies en fonction de sa capacité d'influer sur l'exposition aux risques, sa capacité pour le risque et ses capacités d'atténuation des risques.

PROFIL DE RISQUE

Risques stratégiques

Taux d'adoption des paiements électroniques

Risques financiers

Diversification de la clientèle

Risques opérationnels

Capacités des systèmes et gestion de l'information

Sécurité (cybersécurité et sécurité physique)

Agilité

APERÇU FINANCIER

La Monnaie a adopté une série de principes financiers clés qu'elle suit lorsqu'elle alloue des ressources pour atteindre ses objectifs d'entreprise et gérer son rendement financier de façon continue.

Ces principes sont les suivants :

- Fonctionner en tant que portefeuille de lignes commerciales pour générer un rendement financier et non financier solide et durable, en tirant profit de l'infrastructure commune et d'un ensemble de services partagés. Chaque ligne commerciale joue un rôle important, mais distinct, dans le portefeuille et s'efforce d'atteindre les cibles financières établies dans le Plan d'entreprise.
- Maintenir les efforts d'amélioration de la productivité et de l'agilité dans le secteur de la fabrication et dans les opérations commerciales.
- Faire preuve de discipline dans la gestion des charges d'exploitation, y compris en ce qui concerne le personnel.
- Cibler des dépenses en immobilisations prudentes pour obtenir des résultats commerciaux clés comprenant une gestion des risques.
- Gérer activement le fonds de roulement.

POINTS SAILLANTS DU PLAN FINANCIER DE 2021-2025

Conformément à la stratégie mise à jour de la Monnaie, le plan financier de la Monnaie pour la période visée par la planification prévoit, pour chaque année, des produits des activités ordinaires moyens de 2,4 milliards de dollars, des résultats avant impôts moyens de 44 millions de dollars, un bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) moyen de 65 millions de dollars et des dividendes moyens versés au gouvernement du Canada de 40 millions de dollars.

EMPRUNTS POUR DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS CIBLÉS

Pour la période visée par la planification, la Monnaie empruntera 30 millions de dollars.

MAINTIEN DES VERSEMENTS DE DIVIDENDES ÉLEVÉS

Sur la base d'une réserve de trésorerie estimée entre 60 à 65 millions de dollars par année, la Monnaie prévoit verser un dividende moyen de 40 millions de dollars au cours de la période visée par la planification. Cette prévision est conforme aux dividendes payés de 2015 à 2020.

ANNEXE 1 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

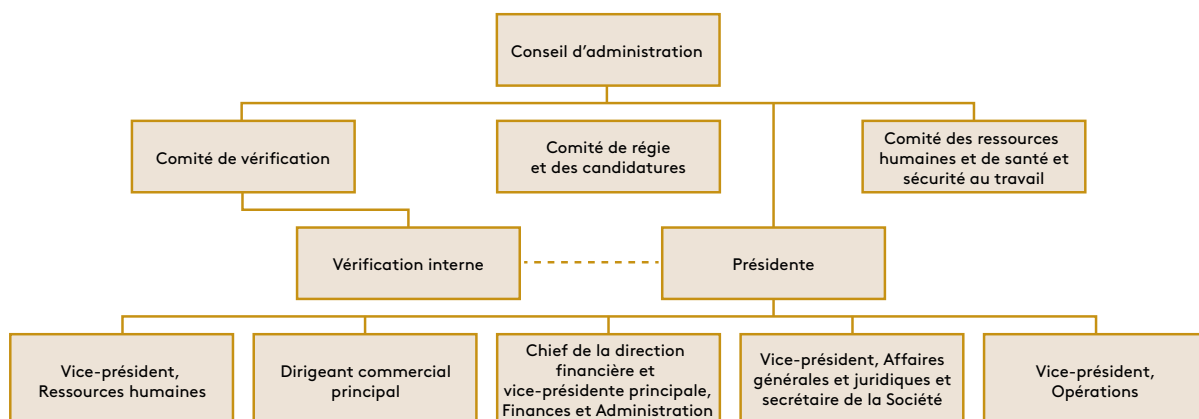
Le Conseil d'administration a la responsabilité de superviser la gestion des affaires et des activités de la Monnaie, et a la responsabilité entière et finale du Plan d'entreprise et de sa mise en œuvre. Il relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances et est composé de 11 administrateurs, dont la présidente du Conseil et la présidente de la Monnaie. Le 18 février 2019, M^{me} Marie Lemay a été nommée présidente de la Monnaie pour un mandat de cinq ans. En 2019, la Monnaie a accueilli deux nouveaux administrateurs, M^{me} Pina Melchionna et M. Barry Rivelis.

Les nouveaux mandats du Conseil et de ses comités ont été approuvés à la réunion du Conseil d'administration de mars 2019. La Monnaie a examiné ses règlements administratifs et a fait une présentation au ministre des Finances et au président du Conseil du Trésor le 11 septembre 2019, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les plans de travail de 2020 du Conseil d'administration et de ses comités ont été approuvés en novembre 2019.

Le Conseil d'administration exerce ses fonctions dans l'intérêt supérieur de la Monnaie et les intérêts à long terme de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada, conformément aux règlements administratifs de la Monnaie et aux divers textes de loi pertinents.

Le Conseil tient la direction responsable du rendement des activités commerciales de la Monnaie et de la réalisation de ses objectifs. En vue de s'acquitter de ses responsabilités, le Conseil établit et approuve l'orientation stratégique de la Monnaie grâce à un plan d'entreprise quinquennal, et examine et approuve les principales initiatives et stratégies. Il exerce son devoir de diligence raisonnable en évaluant les risques et les possibilités, en surveillant le rendement financier de l'entreprise, en veillant à l'intégrité des résultats financiers, en surveillant les risques pour l'entreprise en conformité avec le cadre de gestion des risques de l'entreprise de la Monnaie et en fournissant promptement des rapports au gouvernement du Canada.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA HAUTE DIRECTION DE LA MONNAIE



RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les vice-présidents de la Monnaie sont invités à assister à toutes les réunions du Conseil. Leur présence contribue à l'établissement de relations plus efficaces entre la direction et le Conseil en favorisant des communications ouvertes ainsi qu'une compréhension commune des activités de la Monnaie. D'autres membres de la direction de la Monnaie assistent aussi aux réunions du Conseil au besoin. À l'exception de la présidente de la Monnaie, les administrateurs sont tous indépendants de la haute direction. Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une séance à huis clos avec la présidente de la Monnaie et une autre séance à huis clos uniquement avec les membres du Conseil. La présidente du Conseil est un membre votant d'office de tous les comités permanents et n'a pas de voix prépondérante. La présidente de la Monnaie est invitée à assister aux réunions de tous les comités permanents, mais n'y a pas de droit de vote; cependant, elle est membre du Conseil d'administration et a le droit de vote pour les résolutions du Conseil.

COMITÉS PERMANENTS DU CONSEIL

Le Conseil compte actuellement trois comités permanents, à savoir le Comité de vérification, le Comité de régie et des candidatures et le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail, qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités. Le Conseil d'administration met en place des comités spéciaux au besoin. De plus, le Conseil et ses comités peuvent retenir les services de conseillers indépendants au besoin, pour s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Tout en veillant à satisfaire les attentes et les exigences de l'actionnaire en ce qui a trait à l'utilisation prudente des fonds publics, la transparence, la responsabilité et l'éthique, le Comité de vérification joue un important rôle de surveillance pour garantir la fiabilité des états financiers et l'efficacité des mesures de contrôle financières. Les membres du Comité se réunissent à huis clos avec les vérificateurs externes et internes de la Monnaie. En étroite collaboration avec la direction, le Comité a pour rôle principal de s'assurer que la solidité et l'intégrité des états financiers sont préservées à tout prix et d'examiner régulièrement tous les risques susceptibles de les compromettre. Le Comité est composé d'au moins trois administrateurs et il se réunit au moins une fois tous les trimestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de son mandat.

COMITÉ DE RÉGIE ET DES CANDIDATURES

Le Comité de régie et des candidatures fournit une orientation sur des questions liées à la gouvernance d'entreprise, y compris l'examen des profils de compétences et d'expérience souhaitables pour les administrateurs, les critères de sélection pour les nouvelles nominations ou le renouvellement des mandats des membres, de la présidente du Conseil et de la présidente de la Monnaie, de même que des questions relatives aux candidats au Conseil d'administration. Il examine les programmes d'accueil et de formation des administrateurs, supervise le processus d'évaluation du rendement du Conseil et des autres comités, et étudie les politiques et d'autres documents connexes de la Société. Le Comité est composé d'au moins trois administrateurs et il se réunit au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de son mandat.

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail conseille le Conseil d'administration sur les politiques et pratiques en ressources humaines, y compris le recrutement, le perfectionnement et la rétention, les politiques de rémunération, les relations de travail et les plans de relève. Il fait des recommandations au Conseil sur les buts et les objectifs de rendement annuels de la présidente de la Monnaie et évalue son rendement par rapport à ces buts et objectifs. C'est également le Comité qui surveille et signale les enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail. Le Comité est composé d'au moins trois administrateurs et il se réunit au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de son mandat.

COMPOSITION DU CONSEIL ET FORMATION DE SES MEMBRES

Les nouveaux administrateurs reçoivent des renseignements sur la Monnaie et ses activités au moyen de séances d'orientation exhaustives offertes par les membres de la haute direction, de même que de visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg. Des mises à jour régulières sur les activités de la Monnaie sont également communiquées pendant les réunions du Conseil à des fins de formation continue. On encourage les membres du Conseil à participer à des activités de perfectionnement professionnel continu en fonction de l'évaluation des besoins en matière d'aptitudes et de compétences.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION⁷

Nom	Poste	Nomination / Fin du mandat	Membres d'un comité et présence aux réunions (12 mois se terminant le 30 juin 2020)	Présence aux réunions du Conseil (12 mois se terminant le 30 juin 2020)
Clark, Phyllis Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	2018-05-11/ 2023-05-10	Vérification – 4/4 RHSST – 5/5 Régie et candidatures – 3/4	8/8
Falardeau, Serge Sainte-Marie-de- Beauce (Québec)	Administrateur	2017-10-18/ 2021-10-17	Vérification – 4/4 RHSST – 5/5	7/8
Lalli, Sandip K. Heritage Pointe (Alberta)	Administratrice	2018-06-06/ 2022-06-05	RHSST – 5/5 Régie et candidatures – 3/4	8/8
Macdonald, Fiona Vancouver (Colombie- Britannique)	Administratrice Présidente du Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail (RHSST)	2018-06-11/ 2022-06-10	RHSST – 5/5	8/8
Melchionna, Pina Toronto (Ontario)	Administratrice	2019-06-02/ 2023-06-01	Vérification – 3/3 RHSST – 5/5	8/8
Negris, Cybele Vancouver (Colombie- Britannique)	Administratrice	2017-10-18/ 2021-10-17	Vérification – 4/4 RHSST – 5/5	8/8
Patry, Gilles, C.M. Ottawa (Ontario)	Administrateur	2018-06-11/ 2022-06-10	Vérification – 3/4 Régie et candidatures – 3/4	8/8
Rivelis, Barry Vancouver (Colombie- Britannique)	Administrateur	2019-07-01/ 2023-06-30	Vérification – 3/3 Régie et candidatures – 4/4	8/8
Trudeau, Deborah Shannon Montréal (Québec)	Administratrice Présidente du Comité de régie et des candidatures	2017-10-18/ 2021-10-17	Régie et candidatures – 4/4	8/8
Young, Victor L., O.C. St. John's (Terre-Neuve- et-Labrador)	Administrateur Président du Comité de vérification	2017-10-18/ 2020-10-17	Vérification – 4/4	7/8
Lemay, Marie Ottawa (Ontario)	Présidente de la Monnaie	2019-02-18/ 2024-02-18	Vérification – 4/4 RHSST – 5/5 Régie et candidatures – 4/4	8/8

⁷ Les notices biographiques des membres du Conseil d'administration sont présentées sur le site Web de la Monnaie (https://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/board-members--senior-officers-1400006?lang=fr_CA).

RÉMUNÉRATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÉMUNÉRATION

Poste	Rémunération
Présidente du Conseil d'administration	Honoraires annuels de 12 400 \$, indemnités quotidiennes de 485 \$
Membres du Conseil	Honoraires annuels de 6 200 \$, indemnités quotidiennes de 485 \$

Tous les administrateurs reçoivent aussi un remboursement des dépenses de voyage et autres dépenses raisonnables, en conformité avec les directives du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyages et d'accueil.

HAUTE DIRECTION – RÉMUNÉRATION

Poste	Rémunération annuelle	Rémunération selon le rendement
Présidente de la Monnaie	318 000 \$	26 %

ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DES ÉTATS FINANCIERS ET DES BUDGETS⁸

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL⁹

Exercice clos le 31 décembre (en millions de \$ CA)

	Chiffres réel 2019	Plan 2020	Prévision 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Produits des activités ordinaires	1 453,4 \$	1 379,4 \$	2 350,6 \$	2 797,7 \$	2 630,6 \$	2 421,0 \$	2 062,9 \$	1 938,7 \$
Coût des ventes	1 406,3	1 353,0	2 309,8	2 749,4	2 585,9	2 378,6	2 020,8	1 898,6
Résultats avant impôts sur le résultat	47,1	26,4	40,8	48,3	44,7	42,4	42,1	40,1
Recouvrement (charge) d'impôts sur le résultat	(12,3)	(6,6)	(10,2)	(12,1)	(11,2)	(10,6)	(10,5)	(10,0)
Résultats de l'exercice	34,8	19,8	30,6	36,2	33,5	31,8	31,6	30,1
Autres éléments du résultat global, après impôts sur le résultat	(1,0)	-	-	-	-	-	-	-
Résultat global total	33,8 \$	19,8 \$	30,6 \$	36,2 \$	33,5 \$	31,8 \$	31,6 \$	30,1 \$

⁸ Les chiffres ont été arrondis et leur somme pourrait ne pas correspondre exactement au montant total indiqué.

⁹ Les prévisions de la Monnaie pour 2021-2025 ont été établies d'après ce qui était raisonnable de prévoir vu la situation de la pandémie à ce moment-là. Compte tenu de l'évolution des conditions sanitaires et commerciales, l'environnement actuel peut être différent de celui qui avait été prévu.

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre (en millions de \$ CA)

	Chiffres réel 2019	Plan 2020	Prévision 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	65,5 \$	58,8 \$	62,4 \$	69,7 \$	66,6 \$	63,4 \$	63,2 \$	63,0 \$
Créances clients, montant net et créances diverses	38,3	25,1	21,1	29,1	26,4	26,5	26,8	27,5
Stocks	94,9	66,3	82,3	68,3	62,2	62,1	61,7	62,4
Autres actifs courants	24,2	1,4	24,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Total des actifs courants	223,0	151,6	190,2	169,5	157,5	154,3	154,0	155,2
Actifs non courants								
Actifs d'impôts différés	32,0	35,1	32,3	32,3	32,0	31,6	31,3	31,0
Immobilisations corporelles	159,5	157,8	154,1	168,6	173,5	168,2	163,5	152,2
Autres actifs non courants	15,4	16,4	13,6	12,8	14,5	14,7	15,5	14,5
Total des actifs non courants	206,9	209,1	200,0	213,6	219,9	214,5	210,3	197,7
Total de l'actif	429,9	360,9	390,2	383,1	377,5	368,8	364,4	352,9
Passifs courants								
Dettes fournisseurs, autres créateurs et charges à payer	44,6	52,4	51,6	53,8	54,6	54,6	53,8	54,3
Passifs sur contrats	64,3	11,9	13,7	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
Autres passifs courants	11,6	13,2	11,4	10,4	9,0	9,1	9,1	9,1
Total des passifs courants	120,5	77,5	76,7	73,0	72,5	72,5	71,7	72,2
Passifs non courants								
Emprunts	6,0	3,0	3,0	30,0	27,0	24,0	21,0	18,0
Passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	133,0	132,0	124,3	122,3	121,1	119,9	118,7	117,4
Autres passifs non courants	20,2	16,4	17,1	15,8	15,1	14,3	13,5	12,7
Total des passifs non courants	159,2	151,4	144,3	168,1	163,2	158,2	153,1	148,1
Total du passif	279,7	228,8	221,0	241,1	235,6	230,7	224,9	220,3
Capitaux propres								
Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Résultats non distribués	110,2	92,0	129,2	102,0	101,9	98,2	99,5	92,6
Total des capitaux propres	150,2	132,0	169,2	142,0	141,9	138,2	139,5	132,6
Total du passif et des capitaux propres	429,9 \$	360,9 \$	390,2 \$	383,1 \$	377,5 \$	368,8 \$	364,4 \$	352,9 \$

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre (en millions de \$ CA)

	Capital- actions	Résultats non distribués	Cumul des autres éléments du résultat global	Total
Solde en fin d'exercice 2017	40,0 \$	88,1 \$	0,1 \$	128,2 \$
Solde en début d'exercice 2018	40,0	88,1	0,1	128,2
Incidence d'un changement de méthode comptable	-	2,0	-	2,0
Solde ajusté au 1 ^{er} janvier 2018	40,0	90,2	0,1	130,3
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	35,1	-	35,1
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	1,1	-	1,1
Dividende	-	(10,0)	-	(10,0)
Solde en fin d'exercice 2018	40,0	116,4	0,1	156,5
Solde en début d'exercice 2019	40,0	116,4	0,1	156,5
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	34,8	-	34,8
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	(1,0)	(0,1)	(1,0)
Dividende	-	(40,0)	-	(40,0)
Solde en fin d'exercice 2019	40,0	110,2	-	150,2
Solde en début d'exercice 2020	40,0	110,2	-	150,2
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	30,6	-	30,6
Dividende	-	(11,5)	-	(11,5)
Solde en fin d'exercice 2020	40,0	129,2	-	169,2
Solde en début d'exercice 2021	40,0	129,2	-	169,2
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	36,2	-	36,2
Dividende	-	(63,5)	-	(63,5)
Solde en fin d'exercice 2021	40,0	102,0	-	142,0
Solde en début d'exercice 2022	40,0	102,0	-	142,0
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	33,5	-	33,5
Dividende	-	(33,6)	-	(33,6)
Solde en fin d'exercice 2022	40,0	101,9	-	141,9
Solde en début d'exercice 2023	40,0	101,9	-	141,9
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	31,8	-	31,8
Dividende	-	(35,5)	-	(35,5)
Solde en fin d'exercice 2023	40,0	98,2	-	138,2
Solde en début d'exercice 2024	40,0	98,2	-	138,2
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	31,6	-	31,6
Dividende	-	(30,2)	-	(30,2)
Solde en fin d'exercice 2024	40,0	99,5	-	139,5
Solde en début d'exercice 2025	40,0	99,5	-	139,5
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	30,1	-	30,1
Dividende	-	(37,0)	-	(37,0)
Solde en fin d'exercice 2025	40,0 \$	92,6 \$	- \$	132,6 \$

TABLEAU CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice clos le 31 décembre (en millions de \$ CA)

	Chiffres réel 2019	Plan 2020	Prévision 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Résultats (pertes)	34,8 \$	19,8 \$	30,6 \$	36,2 \$	33,5 \$	31,8 \$	31,6 \$	30,1 \$
Ajustements visant à rapprocher les résultats (pertes) et les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Dotations aux amortissements	20,3	21,2	21,8	21,6	21,2	21,5	21,6	22,8
Charge (recouvrement) d'impôts	12,3	6,6	10,2	12,1	11,2	10,6	10,5	10,0
Frais financiers, montant net	(0,3)	(0,2)	(0,5)	0,5	0,9	0,8	0,7	0,6
Autres produits	(0,2)	-	-	-	-	-	-	-
Perte de change	0,7	-	(2,0)	0,6	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(20,8)	(3,1)	8,8	7,1	7,0	7,0	6,9	6,9
Variation du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	(7,6)	(2,3)	(6,6)	(2,6)	(1,2)	(1,2)	(1,2)	(1,2)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	35,7	20,1	(30,9)	18,8	1,8	(6,9)	(7,6)	(7,9)
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation, avant intérêts et impôts	74,8	62,1	31,4	94,3	74,4	63,4	62,4	61,3
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(17,7)	(6,0)	(2,4)	(12,0)	(10,9)	(10,3)	(10,2)	(9,7)
Intérêts reçus, déduction faite des intérêts payés	0,1	0,2	0,5	(0,5)	(0,9)	(0,8)	(0,7)	(0,6)
Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation	57,1	56,3	29,4	81,8	62,7	52,4	51,5	51,0
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(9,6)	(14,9)	(10,3)	(30,4)	(21,3)	(11,4)	(12,1)	(6,5)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(1,8)	(5,0)	(4,7)	(5,3)	(6,6)	(5,0)	(5,6)	(4,0)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(11,4)	(20,0)	(15,1)	(35,7)	(27,9)	(16,4)	(17,7)	(10,5)
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement								
Dividendes versés	(40,0)	(34,4)	(11,5)	(63,5)	(33,6)	(35,5)	(30,2)	(37,0)
Paiements en capital sur contrats de location	(2,7)	(2,7)	(2,9)	(2,2)	(1,2)	(0,8)	(0,8)	(0,8)
Produits découlant de nouveaux emprunts	-	-	-	30,0	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(45,7)	(40,2)	(17,5)	(38,8)	(37,9)	(39,2)	(34,0)	(40,8)
Effet des fluctuations de taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(0,8)	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(0,9)	(3,9)	(3,1)	7,3	(3,1)	(3,3)	(0,2)	(0,2)
Trésorerie au début de l'exercice	66,4	62,7	65,5	62,4	69,7	66,6	63,4	63,2
Trésorerie à la fin de l'exercice	65,5 \$	58,8 \$	62,4 \$	69,7 \$	66,6 \$	63,4 \$	63,2 \$	63,0 \$

BUDGET D'IMMOBILISATIONS 2021 ET PLAN DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS 2022-2025

	Chiffres réel 2019	Plan 2020	Prévision 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Total	11,5 \$	20,0 \$	15,1 \$	35,7 \$	27,9 \$	16,4 \$	17,7 \$	10,5 \$

- La catégorie « **installations** » inclut la modernisation et l'amélioration des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter l'utilisation efficace des usines tout en satisfaisant aux normes de santé et de sécurité.
- La catégorie « **équipement** » inclut des investissements visant à rehausser la fiabilité, la souplesse et la capacité ainsi que ceux consentis à la sécurité et à l'environnement. Ces projets sont consacrés à l'optimisation des processus, de l'équipement et de la configuration des locaux pour assurer un haut niveau d'efficacité et de souplesse en matière de fabrication. Ils assurent également la santé et la sécurité des employés, la sécurité des biens de la Monnaie et la conformité aux exigences environnementales, y compris en ce qui a trait à la surveillance des émissions de carbone.
- La catégorie « **technologie de l'information** » inclut le matériel informatique et les logiciels pour assurer en continu le soutien et le développement de l'infrastructure de communication et d'informatique, des applications commerciales et des systèmes d'interaction avec les clients.
- Outre la transition de l'actif lié au droit d'utilisation qui sera porté aux immobilisations à l'adoption de la norme IFRS 16, il n'y a pas d'autres contrats de location inclus dans le plan d'immobilisations.

Le budget d'immobilisations 2021 et le plan des dépenses en immobilisations 2022-2025 représentent les investissements majeurs en équipement et en technologie pour améliorer la productivité, le service à la clientèle et les occasions de croissance rentable de la Monnaie. Les investissements requis pour maintenir la fiabilité, la souplesse et la capacité de l'équipement de la Monnaie, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des employés et protéger l'environnement, sont également inclus.

Le budget d'immobilisations de la Monnaie est géré globalement et des rajustements sont apportés au besoin en fonction des priorités pour l'année. En raison de cette pratique et de la nature pluriannuelle de certains projets, les dépenses réelles par catégorie d'actifs pourraient varier par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2021 et le plan des dépenses en immobilisations 2022-2025. Bien que les projets ci-dessous soient prévus pour 2021, les dépenses en immobilisations de la Monnaie passent par un processus d'approvisionnement rigoureux qui peut, par conséquent, décaler de quelques années le lancement de projets. Le rendement du capital investi pour les projets d'immobilisations est calculé pour toutes les dépenses de plus de 250 000 \$, à l'exception des investissements de base, lors de l'analyse de rentabilité. Il est examiné dans le cadre du processus d'approbation.

PRINCIPALE HYPOTHÈSE DE PLANIFICATION

Hypothèse de planification	2021
Inflation	0 à 2 %

PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

MÉTHODE DE COMPTABILISATION

Les états financiers consolidés de la Monnaie sont établis conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2020.

ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS FINANCIERS TRIMESTRIELS

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tous les ministères et toutes les sociétés d'État mères sont tenus d'établir un rapport financier trimestriel et de le rendre public dans les 60 jours suivant la fin du trimestre visé par celui-ci. Cette norme est établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

IFRS NOUVELLES OU RÉVISÉES AYANT UNE INCIDENCE SUR LES MONTANTS DÉCLARÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

De plus, comme il est décrit à la note 4 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 28 mars 2020, la Monnaie a adopté les prises de position révisées liées aux IFRS suivantes qui ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) :

- le *Cadre conceptuel de l'information financière* révisé, qui aide les préparateurs à appliquer de façon cohérente les politiques de comptabilité lorsque des normes comptables particulières n'existent pas;
- les modifications apportées à l'IAS 1 – *Présentation des états financiers* et à l'IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* clarifient la définition de « significatif » et harmonisent la définition entre les deux normes.

Ces deux prises de position sont jumelées à une date d'entrée en vigueur pour des périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2020 ou après. Aucune n'a une incidence importante sur les états financiers consolidés de la Monnaie.

NOUVELLES IFRS PUBLIÉES, MAIS NON ENCORE EN VIGUEUR

Il n'y a aucune prise de position nouvelle ou révisée publiée, mais non encore en vigueur au 28 mars 2020, comme il est mentionné à la note 4 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines qui a pris close le 28 mars 2020.

ANNEXE 3 : PLAN D'EMPRUNT

Pour 2021, la Monnaie demande l'approbation :

- d'emprunts à court terme non remboursés ne dépassant à aucun moment la somme de 25 millions de dollars canadiens (ou l'équivalent en \$ US);
- d'un nouvel emprunt additionnel à long terme d'un montant de 30 millions de dollars canadiens.

Les activités de financement sont régies par l'article 20 de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En vertu du paragraphe 20(1) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Monnaie est soumise à une contrainte relativement à l'autorisation d'emprunter, qui limite le montant non réglé à 75 millions de dollars ou à un montant supérieur précisé dans une loi de crédits. Conformément aux paragraphes 20(3) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Monnaie est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération.

ANNEXE 4 : CONFORMITÉ AUX EXIGENCES DES LOIS ET DES POLITIQUES

La présente annexe contient de l'information sur la conformité de la Monnaie aux lois, aux politiques du Conseil du Trésor et aux directives ministérielles et du gouverneur en conseil.

ACCÈS À L'INFORMATION ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (AIPRP)

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Elle authentifie l'identité des demandeurs, s'il y a lieu, et s'efforce d'aider les demandeurs pour les demandes faites en vertu de ces lois.

LOI SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

La Monnaie remet aux membres du Conseil des lettres sur les conflits d'intérêts pour s'assurer que les administrateurs suivent un processus officiel pour revoir et réaffirmer annuellement leur engagement à respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts*, les lignes directrices fédérales à l'intention des titulaires de charge publique, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie.

LOI CANADIENNE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE

La Monnaie exerce ses activités et offre à ses employés une expérience en conformité avec les attentes décrites dans la Loi canadienne sur les droits de la personne.

LOI SUR LA CORRUPTION D'AGENTS PUBLICS ÉTRANGERS

Le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie et la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* interdisent aux employés de la Monnaie et à ses agents en service à l'étranger d'accepter des pots-de-vin ou de soutenir sciemment une transaction comportant le versement ou la promesse de versement d'un pot-de-vin. Pour démontrer sa conformité à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, la Monnaie dispose d'un programme de lutte contre la corruption.

LOI SUR LE RECYCLAGE DES PRODUITS DE LA CRIMINALITÉ ET LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS TERRORISTES

La Monnaie a des obligations à respecter en vertu de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* et des règlements connexes, en ce qui a trait aux opérations de vente de métaux précieux. Elle doit notamment respecter des exigences concernant la production de rapports, la tenue des dossiers ainsi que l'identification et la connaissance des clients. La Monnaie a mis en œuvre un programme de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes (LBA-LFAT), qui comprend la nomination d'un agent chargé de la conformité LBA-LFAT, la mise en œuvre de politiques et de procédures, l'évaluation régulière des mesures d'atténuation des risques, un programme de formation sur la conformité et des examens externes de l'efficacité du programme tous les deux ans.

LOI CANADIENNE ANTI-POURRIEL

La Monnaie s'assure que les consentements et les protocoles appropriés sont en place pour l'utilisation des courriels avec les clients, conformément à la *Loi canadienne anti-pourriel*. La Monnaie tient à jour une base de données sur le consentement à l'envoi de courriel et offre une formation en ligne personnalisée sur la *Loi canadienne anti-pourriel* au personnel responsable des ventes et du marketing.

LOI SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La Monnaie administre et tient à jour des politiques pour s'assurer qu'elle offre des occasions d'emploi équitables pour tous les candidats à un poste. Elle soumet chaque année au Parlement un rapport sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de son personnel par rapport à la disponibilité de la main-d'œuvre canadienne et sur ses programmes et activités visant à atteindre cette représentation.

LANGUES OFFICIELLES

La Monnaie équilibre son mandat, qui consiste à exercer ses activités « en vue de réaliser des bénéfices », avec les exigences de dépenses pour le bilinguisme et la conformité aux parties IV, V, VI et VII de la *Loi sur les langues officielles*. Elle est assujettie aux trois directives consolidées sur les langues officielles du Conseil du Trésor, sauf à l'annexe 2 de la Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes.

DIRECTIVES SUR LES DÉPENSES DE VOYAGE, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS (DDVACE)

La Monnaie se conforme à la version actuelle de la DDVACE et aux exigences du projet de loi C-58, y compris la divulgation proactive mensuelle, sur le site Gouvernement ouvert, des dépenses de voyage et d'accueil appropriées. Les mesures de contrôle comprennent des lignes directrices et de la formation ciblée ainsi que des activités de supervision au cours du traitement des demandes de remboursement.

DIRECTIVES SUR LA RÉFORME DU RÉGIME DE PENSION

La Monnaie dispose des processus et systèmes nécessaires pour garantir que les employés qui répondent aux critères d'admissibilité prescrits participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique fédérale.

PARTIE II DU CODE CANADIEN DU TRAVAIL ET RÈGLEMENT CANADIEN SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La Monnaie s'engage à offrir un milieu de travail sûr et sain, un droit fondamental de ses employés, ses entrepreneurs et ses visiteurs d'affaires. Elle dispose d'une politique sur la santé-sécurité au travail et d'une série de programmes complets, proactifs et pratiques sur la santé et la sécurité, conçus pour assurer la conformité aux lois et déterminer, évaluer et éliminer les risques sur le lieu de travail, y compris ceux qui ont des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques.

OBLIGATIONS GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT EN VERTU DES ACCORDS COMMERCIAUX

La Monnaie maintient une politique d'approvisionnement qui lui procure un cadre de gestion souple qui favorise l'acquisition efficiente, efficace, ouverte, équitale, éthique et transparente de biens et de services, tout en appuyant son mandat commercial et ses exigences opérationnelles.

ANNEXE 5 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

La présente annexe décrit l'harmonisation des priorités et activités de la Monnaie avec les priorités à l'échelle du gouvernement, et met en relief toute activité notable dans les secteurs clés ci-dessous. Les priorités à l'échelle du gouvernement sont décrites dans le discours du Trône et le plan budgétaire.

UN GOUVERNEMENT OUVERT ET TRANSPARENT

En ce qui a trait à cette priorité, la Monnaie :

- rafraîchit les systèmes et les processus afin de permettre la divulgation précise et en temps opportun de tous les renseignements requis à son actionnaire et à la population canadienne;
- publie sur son site Web tous les rapports financiers annuels et trimestriels et divulgue de façon proactive les dépenses de voyage et d'accueil des membres du Conseil d'administration et de la haute direction.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS (ACS+)

La Monnaie a mis en œuvre sa stratégie de diversité et d'inclusion, et a déployé des initiatives d'apprentissage en ligne sur l'ACS+ en appui à ses activités commerciales.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

La Monnaie est fière de faire la promotion de la diversité par l'intermédiaire de motifs mettant en valeur l'art autochtone et de créer un lien avec de nombreuses collectivités canadiennes en célébrant leur culture sur des pièces numismatiques. Elle continuera par ailleurs de chercher des occasions de mettre en lumière la diversité au moment de recommander de futurs motifs de pièces et de mettre à profit sa marque et sa culture d'inclusion.

CONSULTATIONS SUR LES ENJEUX AUTOCHTONES

Il n'y a eu jusqu'à maintenant aucune situation pour laquelle l'obligation de consulter les peuples autochtones a été déclenchée par les activités de la Monnaie, et la Monnaie ne s'attend pas qu'une telle obligation soit déclenchée dans un avenir prévisible. La Monnaie représente depuis longtemps les arts, la culture, les peuples et les lieux autochtones sur ses pièces.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ÉCOLOGISATION DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

L'engagement de la Monnaie envers la durabilité est décrit dans son énoncé de vision. La Monnaie apporte de la valeur en remettant des bénéfices à l'actionnaire canadien, en célébrant le patrimoine, la population et les lieux du Canada ainsi qu'en s'engageant à réduire son empreinte écologique.

SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le Code de conduite et la Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles de la Monnaie comprennent un service de dénonciation indépendant qui fournit aux employés un mécanisme supplémentaire pour signaler les inconduites potentielles tout en assurant la confidentialité exigée par la loi et la protection contre les représailles.

ACCESSIBILITÉ

La *Loi canadienne sur l'accessibilité* continuera à pousser la Monnaie à déterminer, à éliminer et à prévenir les obstacles à l'accessibilité. La Monnaie veille à ce que les membres du public et les entrepreneurs bénéficient des accommodements dont ils ont besoin.

ANNEXE 6 : CONVENTIONS COLLECTIVES

Voici les descriptions des syndicats avec lesquels la Monnaie négocie des conventions collectives et l'état actuel de celles-ci.

ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (AFPC) – USINES D'OTTAWA ET DE WINNIPEG

La Monnaie et l'AFPC ont signé une entente de quatre ans qui échoit le 31 décembre 2021.

ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (AFPC) – SERVICES DE PROTECTION DE WINNIPEG

La convention collective des agents des Services de protection de Winnipeg, membres d'une section locale distincte de l'AFPC est venue à échéance le 31 décembre 2017. Les négociations sont bien engagées et les séances ont été interrompues au deuxième trimestre de 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. Elles devraient reprendre au quatrième trimestre de 2020.

SYNDICAT UNI DU TRANSPORT (SUT)

La Monnaie et ses agents des Services de protection représentés par le SUT aux installations d'Ottawa ont signé une convention collective d'une durée de quatre ans en 2019. Cette convention échoit le 31 décembre 2021.

ANNEXE 7 : RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19 ET RÉACTION À LA PANDÉMIE

En l'espace de quelques semaines, la pandémie de COVID-19 a eu de profondes répercussions sur l'économie mondiale. La Monnaie a réagi rapidement en prenant des dispositions pour permettre à plus de 400 employés de travailler à domicile afin d'assurer la continuité des activités pendant la crise; jusqu'à ce jour, la Monnaie a engagé un million de dollars en coûts décaissés. Elle a choisi de maintenir des services critiques avec une production limitée, comme certains autres établissements de monnayage dans le monde (parmi lesquels certains ont suspendu entièrement leur production).

En mars, la Monnaie a pris la difficile décision d'arrêter temporairement la production de ses pièces numismatiques pour fournir en toute sécurité des services cruciaux à l'appui des secteurs minier et financier du Canada. La production a été interrompue pendant un peu plus de deux mois, ce qui a permis à la Monnaie de limiter le nombre de personnes dans ses installations et de mettre en œuvre des mesures rigoureuses de santé et sécurité. Ces mesures lui ont permis de relancer la production de produits numismatiques le 25 mai.

Le réseau mondial de fournisseurs de la Monnaie a aussi été touché par la pandémie, mais dans l'ensemble, les perturbations ont été mineures. L'équipe de la chaîne d'approvisionnement de la Monnaie a communiqué régulièrement avec ses fournisseurs pour être informée de l'état de leurs opérations et établir des plans d'urgence pour soutenir l'entreprise. L'écosystème d'approvisionnement pour les pièces de circulation canadiennes a été géré à distance sans heurt durant la pandémie. La Monnaie a été en mesure d'assurer la disponibilité des pièces pour répondre aux besoins des Canadiens en matière d'échanges et de commerce dans toutes les régions du pays, sans qu'il y ait de pénurie de pièces. La Monnaie continue d'être bien placée pour répondre à une augmentation rapide de la demande à l'échelle régionale ou nationale si les infrastructures de paiement électronique n'étaient pas disponibles.

CONTINUITÉ DES AFFAIRES

La Monnaie a la chance d'avoir établi des relations solides avec ses fournisseurs, ses clients et d'autres parties intéressées. Son plus important fournisseur partenaire pour les produits d'investissement a été en mesure de lui fournir des flans et des emballages pour les produits d'investissement qui ont joué un rôle important dans la stabilisation de l'économie canadienne durant la crise de la COVID-19.

L'équipe de vente des produits d'investissement et des services d'entreposage et d'affinage a continué à attirer d'importants nouveaux clients et à signer de nouveaux contrats d'affinage avec des sociétés minières de premier plan, de sorte que les Services d'affinage de la Monnaie ont pu continuer à traiter un volume constant provenant de diverses sources. Ces contrats aideront à ouvrir la voie à de futures occasions d'affaires pour la Monnaie. L'équipe a également commencé à préparer des soumissions pour plusieurs nouveaux contrats institutionnels d'entreposage à long terme.

RÉPONDRE AUX BESOINS DU CANADA EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENT DE PROTECTION INDIVIDUELLE

La Monnaie est la seule société de fabrication parmi les sociétés d'État canadiennes. Dans les jours qui ont suivi la nouvelle que les travailleurs de la santé canadiens ne disposaient pas de l'équipement de protection individuelle nécessaire, les employés des équipes de R-D et des Services techniques ont cherché comment fabriquer du désinfectant pour les mains et des visières de protection de qualité médicale. Avec tout l'appui de la direction, les employés ont réusiné certaines machines et acheté de l'équipement et des fournitures pour la somme de 70 000 \$. S'ajoute à ces frais un montant de 30 000 \$ pour assumer les coûts de main-d'œuvre connexes. Lorsque la production a pris fin à la mi-mai (en vue de la reprise complète de toutes les activités de fabrication), les usines d'Ottawa et de Winnipeg avaient fabriqué du désinfectant pour les mains et des visières de protection qui ont été remis à l'Hôpital d'Ottawa, à la Province du Manitoba et au Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. La Monnaie a également lancé la médaille de reconnaissance, qui a permis aux gens d'exprimer leur gratitude à l'égard des personnes qui ont contribué au bien-être d'autrui pendant la pandémie de COVID-19. La Monnaie versera la totalité du produit net (marge sur coûts directs) de la vente de chaque médaille de reconnaissance au Fonds d'urgence du Club des petits déjeuners afin de venir en aide aux enfants et aux familles en situation d'insécurité alimentaire en raison des répercussions de la COVID-19. Grâce aux personnes qui ont acheté des médailles de reconnaissance pour exprimer leur gratitude, et en se fondant sur les ventes réalisées jusqu'à maintenant, la Monnaie a amassé plus de 300 000 \$ pour le Club des petits déjeuners.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

\$ CA	Dollar canadien	LBA	Lutte contre le blanchiment d'argent
\$ US	Dollar américain	LBMA	London Bullion Market Association
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus	LFAT	Lutte contre le financement des activités terroristes
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada	LPFP	<i>Loi sur la pension de la fonction publique</i>
AIPRP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels	PBM	Planification des besoins en matières
BAIIA	Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements	PRE	Planification des ressources de l'entreprise
CNP	Comité national des pièces	PVE	Proposition de valeur de l'emploi
DDVACE	Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements	R-D	Recherche-développement
GRE	Gestion des risques de l'entreprise	RHSST	Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail
GSE	Gouvernance sociale et environnementale	RH	Ressources humaines
IASB	International Accounting Standards Board	RSSFP	Régime de soins de santé de la fonction publique
IF	Institutions financières	RSE	Responsabilité sociale d'entreprise
IFRS	Normes internationales d'information financière	RTB	Reçus de transactions boursières
		SUT	Syndicat uni du transport
		TI	Technologie de l'information