



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE



ET DU BUDGET D'IMMOBILISATIONS 2019

Demeurer solide et durable  
dans un monde en pleine évolution

### **Avis de non-responsabilité – Énoncés prospectifs**

Le sommaire du Plan d'entreprise renferme des énoncés prospectifs qui reflètent les attentes 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 l'annexe 6 : Risques et réactions aux 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 31 octobre 2018, 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.

---

## Table des matières

1	Résumé	20	Annexe 4 : Information détaillée sur les états financiers
3	Aperçu	22	Annexe 5 : Plan d'emprunt
5	Contexte opérationnel	23	Annexe 6 : Risques et réactions aux risques
8	Stratégie et objectifs de l'entreprise	24	Annexe 7 : Conformité aux exigences des lois et des politiques
10	Aperçu financier	27	Annexe 8 : Priorités et orientation du gouvernement
11	Annexe 1 : Résumé de l'analyse du contexte externe	28	Annexe 9 : Glossaire
12	Annexe 2 : Structure de gouvernance de l'entreprise		
15	Annexe 3 : Résumé des états financiers et des budgets		

Couverture: Pièce de 1 oz en or pur - 30<sup>e</sup> anniversaire de la Feuille d'érable en argent. Cette pièce en or pur à 99,99 % est ornée d'une feuille d'érable tridimensionnelle moulée dans l'argent.

## RÉSUMÉ

Chef de file mondial en matière de pièces de circulation, de produits d'investissement et de pièces de collection, la Monnaie royale canadienne (la Monnaie) crée des produits et offre des services qui rassemblent les gens et invitent à la célébration. Elle conjugue histoire, patrimoine, diversité et qualité artistique avec des techniques de fabrication novatrices pour ainsi faire la joie de ses clients au Canada et de par le monde. La Monnaie est déterminée à être un symbole d'excellence grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population.

Le mandat de la Monnaie est de veiller à ce que les Canadiens et les entreprises canadiennes disposent en tout temps des pièces nécessaires à leurs transactions. La Monnaie est entrée dans la présente période visée par la planification en position de force. Elle a un solide historique d'innovation de pointe et de génération de profit, et remplit fidèlement son rôle de société d'État canadienne.

### Faits saillants de 2017-2018

La Monnaie a réalisé d'importants progrès dans de nombreux domaines au cours de la dernière année. Elle a versé un dividende record de 93 millions de dollars au gouvernement du Canada et a signé avec lui un protocole d'entente mis à jour décrivant ses modalités d'affaires pour les pièces de circulation canadiennes, le quel est en vigueur jusqu'à la fin de 2021. La Monnaie continue d'être reconnue pour son innovation de calibre mondial; en 2018 en particulier, elle a été saluée pour la création de la pièce de circulation la plus sûre au monde.

La Monnaie poursuit sa stratégie, qui consiste à obtenir un rendement fort et durable, et prévoit atteindre ses cibles financières pour 2018. La Ligne des pièces de circulation étrangères et celle des produits d'investissement ont toutes deux connu une excellente année et devraient dépasser leurs cibles. En mai, la Monnaie a remporté le plus important contrat de fabrication de pièces d'une seule valeur nominale de son histoire, ce qui lui permettra de maximiser les résultats de la Ligne des pièces de circulation étrangères jusqu'au début de 2019. Au cours du deuxième trimestre de 2018, la Monnaie a obtenu la plus grande part du marché mondial des pièces d'investissement en or et en argent, et elle continue d'afficher de bons résultats malgré la baisse de la demande du marché. La Ligne des produits numismatiques a cependant obtenu de moins bons résultats et n'a pas réussi à remplacer la majorité des ventes générées par le Programme de pièces vendues à leur valeur nominale (2016) et le programme Canada 150 (2017).

S'est ajoutée à ce succès commercial général de la Monnaie la reconnaissance accordée par la publication *Corporate Knights*, qui a classé la Monnaie au sixième rang de son palmarès des 50 meilleures entreprises citoyennes. En 2017, la Monnaie a enregistré une importante amélioration de ses taux de mobilisation et d'habilitation des employés, et continue de mettre l'accent sur la santé mentale.

### Solidité et durabilité pour l'avenir

La Monnaie, qui a accueilli une nouvelle présidente de son Conseil d'administration ainsi que sept nouveaux membres au sein de celui-ci, traverse une période de renouveau. Au moment de la rédaction du présent document, le processus de sélection d'un nouveau président de la Monnaie est en cours. Pendant que l'équipe de direction accueille le nouveau groupe d'administrateurs, la Monnaie poursuit ses efforts en vue de bâtir un avenir durable. Dans le monde actuel en constante évolution, elle entend demeurer un chef de file mondial en se concentrant sur les priorités stratégiques qui suivent.

### **Continuer à exceller dans l'exercice de son rôle d'intérêt public pour le Canada**

La Monnaie continuera de satisfaire aux exigences du commerce des Canadiens et de mettre à l'honneur les valeurs, le patrimoine et la diversité du Canada grâce à des pièces commémoratives attrayantes et judicieusement choisies, tout en gardant la responsabilité sociale d'entreprise au cœur de ses activités.

La Monnaie poursuivra ses préparatifs en vue du déclin attendu de la demande de nouvelles pièces de circulation en mettant l'accent sur la baisse des coûts, l'amélioration de la productivité et la mise à profit accrue de ses actifs de Winnipeg dans ses activités commerciales. Elle continuera à se concentrer sur la production de dividendes pour le gouvernement du Canada grâce à ses lignes commerciales diversifiées afin de compenser les coûts du Programme de pièces de circulation canadiennes.

### **Continuer à tirer profit des occasions à saisir dans les marchés des produits d'investissement et des pièces de circulation étrangères**

La Monnaie est prête à tirer profit de l'amélioration de la conjoncture dans le marché des produits d'investissement. De plus, elle diversifie activement son offre de produits liés aux pièces de circulation étrangères en commercialisant des technologies visant les pièces de circulation de nouvelle génération.

### **Dynamiser la Ligne des produits numismatiques**

Compte tenu des résultats décevants de la première moitié de 2018, il est clairement nécessaire d'actualiser la stratégie de la Ligne des produits numismatiques.

La Monnaie a examiné le marché atteignable pour la Ligne des produits numismatiques et a confirmé qu'il existait pour cette ligne un bon potentiel de marché. La Monnaie bénéficie d'une marque forte, d'une base solide de collectionneurs et de clients, et d'une excellente réputation en ce qui concerne les produits novateurs et attrayants.

### **Optimiser et simplifier les structures de travail, les processus et les systèmes**

Pour réussir, la Monnaie mettra l'accent sur l'amélioration de son modèle d'affaires intégré. Le modèle actuel comprend des équipes commerciales attirées soutenues par des installations de fabrication spécialisées à Ottawa et à Winnipeg et par des services généraux partagés basés à Ottawa.

### **Favoriser une culture saine et résiliente**

Les activités de la Monnaie se déroulent dans un milieu en constante évolution, et pour assurer sa réussite à long terme, la Monnaie doit compter sur un personnel hautement motivé et mobilisé. D'importants progrès ont été réalisés au cours de la dernière année en ce qui concerne l'amélioration de la mobilisation et de l'habilitation des employés, en grande partie grâce aux efforts particuliers qui ont porté sur les communications avec les employés et à la mise en œuvre réussie de plans d'action propres à chaque service.

L'équipe de la Monnaie manifeste une grande fierté à l'égard de la raison d'être de l'entreprise et de son apport au Canada. La Monnaie s'appuiera sur ses bases solides en renforçant ses capacités de gestion du changement et en continuant de mettre l'accent sur son programme pluriannuel de santé mentale pour aider à la fois l'entreprise et ses employés, afin de renforcer la confiance et de favoriser la réussite dans un milieu en constante évolution.

### **Cibles financières pour la période visée par le Plan d'entreprise**

La Monnaie croit en un avenir prospère et durable, et s'efforcera de produire des résultats et d'apporter une contribution financière au Canada et à sa population en mettant à profit ses capacités considérables dans tous ses secteurs d'activité. Le budget de la Monnaie pour 2019 générera des résultats d'exploitation avant gains et pertes de change et réévaluation du passif au titre des pièces vendues à leur valeur nominale de 25,9 millions de dollars, et son budget d'immobilisations sera de 20 millions de dollars. Les prévisions pour les produits des activités ordinaires générés en 2019 sont de 1 320,2 millions de dollars.

## APERÇU

### L'établissement de monnayage du Canada

Fondée en 1908, la Monnaie royale canadienne est une société d'État fédérale qui est responsable de la prévision, de la production, de la distribution et de la surveillance des pièces de circulation canadiennes. À titre de spécialiste du monnayage du Canada, la Monnaie joue un rôle vital dans les échanges et le commerce au pays. Son mandat est défini dans la loi qui la régit, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*. Toutes les actions de la Monnaie sont détenues en fiducie par le ministre des Finances au nom de Sa Majesté du chef du Canada.

La Monnaie est reconnue comme un chef de file mondial et rehausse l'image du Canada grâce à ses produits sûrs, novateurs et de grande qualité. Fière de sa certification ISO 9001-2015, elle est reconnue comme l'un des plus grands établissements de monnayage au monde et fait depuis longtemps figure de pionnière dans l'industrie.

La Monnaie est fière de la richesse de son histoire, de même que de son programme de pièces commémoratives rendant hommage au patrimoine, à la diversité et à la culture du Canada. La Monnaie a toujours le souci de la viabilité et de la protection de l'environnement. Elle a aussi à cœur la santé et la sécurité de ses employés et a mis en place un programme pluriannuel de santé mentale.

### Mission, vision et valeurs

#### Mission

La Monnaie est une entreprise de renommée mondiale qui fournit des produits d'investissement, des articles de collection et des produits et services liés aux pièces de circulation qui rassemblent les gens et les invitent à la célébration.

#### Vision

*Être symbole d'excellence... grâce à nos activités axées sur le client, à nos employés talentueux et à la valeur que nous offrons au Canada et à sa population.*

#### Valeurs

Les valeurs qui reflètent le véritable esprit de la Monnaie et qui constituent le cœur et la force de sa culture sont l'honnêteté, le respect, la fierté et la passion.

### Principales lignes commerciales

Programme fondamental de la Monnaie, le Programme de pièces de circulation canadiennes est appuyé par des lignes commerciales qui mettent à profit les principaux atouts et l'expertise de la Monnaie, soit la Ligne des pièces de circulation étrangères, la Ligne des produits et services d'investissement et la Ligne des produits numismatiques. La Monnaie exploite à l'échelle mondiale une série de lignes commerciales regroupées dans une structure entièrement intégrée.

### Aperçu du Programme de pièces de circulation canadiennes

Le Programme de pièces de circulation canadiennes de la Monnaie est axé sur la production de pièces durables, sûres et de grande qualité, fabriquées à ses installations de Winnipeg, pour répondre aux besoins du Canada en matière d'activités commerciales. En tout temps, près de trois milliards de pièces sont en circulation au Canada, et environ quatre cents millions de nouvelles pièces sont produites chaque année par l'usine de fabrication de Winnipeg.

La Monnaie fournit au gouvernement du Canada un service de bout en bout grâce à ses activités de prévision, de production de classe mondiale, de logistique, de recyclage, de distribution, de circulation et de surveillance. La Monnaie assure la présidence du Comité national des pièces, qui compte dix institutions

## APERÇU

financières parmi ses membres. L'étroite collaboration de la Monnaie avec des institutions financières et d'autres intervenants clés du secteur des pièces ont joué un rôle clé dans sa réussite.

Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie prévoit une légère baisse de la demande nette en pièces. La Monnaie restera à l'affût d'une accélération du déclin de la demande nette de pièces dans le cadre de ses activités liées au profil de risque de l'entreprise.

Au nom du gouvernement du Canada, la Monnaie exploite un Programme de pièces de circulation commémoratives (PPCC) pour célébrer l'histoire, la diversité, la culture et les valeurs du Canada en collaboration avec plusieurs organismes fédéraux et organismes communautaires. Les Canadiens aiment ces pièces de circulation spéciales et sont encouragés à conserver ces souvenirs originaux.

### **Aperçu de la Ligne des pièces de circulation étrangères**

La Ligne des pièces de circulation étrangères de la Monnaie fabrique et distribue des pièces de circulation finies et des flans à une vaste clientèle partout dans le monde, dont des banques centrales, des établissements de monnayage, des autorités monétaires et des ministères des Finances de l'étranger.

La Ligne des pièces de circulation étrangères offre ses produits et services dans un marché très sensible à l'évolution des prix et dans lequel l'ensemble de la demande fluctue.

### **Aperçu de la Ligne des produits et services d'investissement**

La Ligne des produits et services d'investissement de la Monnaie propose à la clientèle des produits d'investissement de premier ordre sous forme de pièces et de lingots en métaux précieux ainsi que des services intégrés d'affinage et d'entreposage de ces métaux et des Reçus de transactions boursières (RTB). Parmi ses produits, citons la série des pièces Feuille d'érable qui se décline en or, en argent, en palladium et en platine. Elle offre également d'autres produits et services de métaux précieux à des fins d'investissement et de fabrication. Les Reçus de transactions boursières des Réserves d'or et d'argent canadiennes qui sont cotés à la Bourse de Toronto permettent aux épargnants et aux investisseurs institutionnels d'avoir accès à des métaux précieux entreposés par la Monnaie, et celle-ci réduit ainsi ses coûts de location.

La Ligne des produits d'investissement est solide. La Monnaie détient la plus grande part du marché<sup>1</sup> des pièces d'investissement en or et en argent. Les niveaux de demande ont diminué par rapport aux sommets atteints de 2012 à 2016, mais la souplesse du modèle opérationnel de la Monnaie et l'importance qu'elle accorde à la productivité lui ont permis de continuer à générer d'importants résultats.

### **Aperçu de la Ligne des produits numismatiques**

La Ligne des produits numismatiques offre aux amateurs d'art, aux passionnés d'histoire, aux collectionneurs et aux adeptes d'articles-cadeaux des pièces de collection en métaux communs ou en métaux précieux célébrant l'histoire, la diversité, les valeurs et la culture du Canada. Les clients de partout au monde aiment ces pièces spécialisées novatrices et de grande qualité produites grâce à des technologies exclusives et dans le cadre de contrats de licences, comme la pièce en forme de Coupe Stanley et les produits liés à la culture populaire. La Monnaie vend des produits numismatiques en ligne, au moyen de son centre d'appels, dans ses boutiques d'Ottawa et de Winnipeg et par l'entremise d'un réseau de marchands et de partenaires, au Canada comme à l'étranger.

La Monnaie est d'avis que la Ligne des produits numismatiques repose sur de bonnes bases ainsi qu'une assise stable, et qu'elle est promise à un avenir solide et durable. La nature de cette ligne commerciale a changé de façon importante au cours des dernières années avec la réduction progressive du Programme de pièces vendues à leur valeur nominale et la baisse du nombre de pièces commémoratives.

<sup>1</sup> Rapport de GFMS Thomson Reuters sur la vente des pièces d'investissement à l'échelle mondiale, 2<sup>e</sup> trimestre de 2018.

## CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Un résumé des indicateurs clés du contexte d'affaires externe est présenté à l'annexe 2.

### Contexte d'affaires externe – Programme de pièces de circulation canadiennes

#### Tendances en matière de paiements en espèces, de paiements avec des pièces et de paiements électroniques

Le recours croissant aux paiements électroniques devrait continuer d'entraîner une baisse de la demande de pièces de circulation canadiennes, bien que de façon graduelle. Le plus récent rapport de Paiements Canada, *Canadian Payment Methods and Trends: 2017* (Rapport canadien sur les méthodes de paiement et les tendances de paiement 2017), révèle qu'en 2016, 13 % de la valeur des transactions et 38 % du volume des transactions au détail au Canada étaient effectués en argent comptant.

À titre de spécialiste du monnayage du Canada, la Monnaie restera à l'affût de moyens d'en apprendre davantage sur les principaux facteurs qui influent sur l'utilisation des pièces de monnaie au pays. Elle tire profit de l'information recueillie par son réseau composé des principaux établissements de monnayage du monde pour éclairer sa planification à long terme. Elle sait notamment, qu'actuellement, les clients à faible revenu ont besoin des pièces, que le taux d'adoption des paiements électroniques est plus faible au sein des petites et moyennes entreprises, souvent situées dans des zones rurales, et que la recherche de la confidentialité dans le cadre des transactions financières au moyen de billets de banque stimule la demande de pièces. La planification de mesures d'urgence en cas de perturbation importante de l'infrastructure de paiements électroniques est également un facteur important à considérer.

#### Conclusion:

En ce qui concerne le Programme de pièces de circulation canadiennes, aucun changement important aux activités de la Monnaie n'est prévu au cours de la période visée par la planification. La Monnaie continue de mettre l'accent sur l'augmentation de la productivité et la prudence des dépenses en immobilisations afin de maximiser la productivité de ses activités liées aux pièces de circulation en prévision d'une baisse des volumes. La Monnaie continue de se préparer à répondre aux différentes demandes du marché ou de l'actionnaire pendant cette période y compris à une baisse accélérée de la production de nouvelles pièces de circulation.

### Contexte d'affaires interne

#### Produits et services novateurs

L'équipe Recherche-développement a joué un rôle essentiel pour permettre à la Monnaie de s'établir comme chef de file mondial. Les investissements dans les technologies en matière de pièces de circulation, les méthodes de fabrication et les services ont permis à la Monnaie d'offrir au gouvernement canadien et aux consommateurs le programme de pièces de circulation le plus sûr et le plus efficace au monde<sup>2</sup>. La Monnaie a tiré profit de ce savoir-faire pour mettre au point des produits et services qui se démarquent pour ses lignes commerciales. En voici les principaux exemples :

- La technologie photoluminescente utilisée pour la pièce de 2 \$ du Programme Canada 150 et plusieurs autres produits numismatiques a su enchanter les Canadiens et les collectionneurs de pièces de partout dans le monde.
- La technologie de tampographie en couleur des pièces de circulation permet aux clients internationaux de la Monnaie de célébrer des événements nationaux, comme la Journée mondiale de la jeunesse du Panama en 2018.

<sup>2</sup> Rapport du Comité technique de la Conférence des directeurs de Monnaies, 2018

- La technologie ADN<sup>MC</sup> pour produits d'investissement de la Monnaie facilite l'authentification des pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent.
- La technologie VIGIMONNAIE<sup>MC</sup> de la Monnaie permet de conserver la valeur de revente des pièces d'investissement en argent en réduisant significativement l'apparition de taches blanche qui en gâtent l'apparence au fil du temps.

La Monnaie a acquis sa réputation en matière de recherche-développement en mettant sur pied une équipe talentueuse et un réseau de partenaires technologiques sur de nombreuses années. En outre, elle fait breveter d'importantes technologies et fait preuve de vigilance dans la gestion et, lorsque nécessaire, la protection de son portefeuille de propriété intellectuelle.

### **Structures de travail, processus opérationnels et systèmes**

La Monnaie continue de mener ses activités selon une approche de plus en plus intégrée. À titre d'entreprise certifiée ISO 9001 (systèmes de gestion de la qualité), elle affiche un solide engagement à l'égard de la qualité en ce qui a trait à la production, aux installations et aux services qu'elle offre. La Monnaie continue d'améliorer sa productivité en mettant l'accent sur des pratiques d'amélioration continue qui finiront par lui permettre de réaliser des économies.

Grâce à une approche de programmes spécialisés et structurés, la Monnaie continue de réaliser d'importants progrès en mettant en œuvre les 11 recommandations et suggestions contenues dans le rapport d'examen spécial-2014 du Bureau du vérificateur général du Canada<sup>3</sup>. Bien que la majorité des recommandations aient été mises en œuvre, la Monnaie prévoit continuer ses efforts sur plusieurs années dans les trois secteurs restants pour peaufiner et améliorer son plan de continuité des activités et son plan de reprise après sinistre, ainsi que pour poursuivre l'élaboration de son cadre de gestion des risques.

## Taille de l'effectif

La réussite de la Monnaie repose sur sa capacité à continuer de recruter et de fidéliser un effectif diversifié, qualifié et mobilisé. L'équipe de la Monnaie est reconnue mondialement pour sa connaissance approfondie de l'industrie et son expertise, qui établissent un équilibre entre les perspectives publiques et commerciales.

### **Mise à jour sur les conventions collectives**

La Monnaie a entrepris de négocier la convention collective de 2018 avec son groupe d'employés syndiqués le plus important représentés par l'AFPC.

#### *Perfectionnement des talents*

Afin de livrer concurrence et de réussir dans un monde en pleine évolution, la Monnaie estime qu'elle doit investir continuellement dans le perfectionnement de sa main-d'œuvre pour être en mesure de réaliser sa stratégie.

Si son plan de relève pour les membres de la haute direction est en place depuis plusieurs années, la Monnaie a entrepris la mise en œuvre d'un programme de perfectionnement des talents plus complet pour les directeurs principaux et les directeurs afin d'assurer la continuité du déroulement des activités courantes et la mise en place d'une solide filière de talents prêts à saisir les occasions.

<sup>3</sup> Le document complet du Rapport d'examen spécial-2014 du Bureau du vérificateur général du Canada est publié sur le site Web de la Monnaie.

*Acquisition de talents*

En raison de la compétitivité du marché, le recrutement de certains éléments de talent clés constitue souvent un défi. Pendant la période visée par la planification, l'embauche visera surtout un ensemble de compétences clés, afin d'appuyer l'exécution réussie de la stratégie d'affaires et du mandat principal de la Monnaie.

*Diversité*

La Monnaie a été honorée d'être reconnue par Corporate Knights pour son leadership en matière de diversité, et en particulier pour le nombre de femmes siégeant à son Conseil d'administration et occupant des postes de haute direction. Elle continuera de mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion au cours de la période visée par la planification.

**Gouvernance efficace**

Le Conseil d'administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances et est composé de 11 administrateurs, y compris le président du Conseil et le président de la Monnaie. Il est responsable de la gestion globale des activités et des affaires de la Monnaie. Le 11 mai 2018, la Monnaie a eu le plaisir d'accueillir M<sup>me</sup> Phyllis Clark à titre de nouvelle présidente du Conseil d'administration de la Monnaie. M<sup>me</sup> Clark a été nommée par le gouverneur en conseil pour un mandat de cinq ans. En 2017, la Monnaie a accueilli quatre nouveaux administrateurs, soit M. Serge Falardeau, M<sup>me</sup> Cybele A. Negrès, M<sup>me</sup> Deborah S. Trudeau et M. Victor L. Young. En juin 2018, la Monnaie a accueilli cette fois trois autres administrateurs, soit Mme Sandip K. Lalli, M<sup>me</sup> Fiona Macdonald et M. Gilles Patry.

La Monnaie collabore étroitement avec la présidente du Conseil d'administration et les membres de celui-ci pour donner une orientation claire qui favorise l'exécution de leurs responsabilités d'administrateurs.

Depuis l'annonce de la décision de M<sup>me</sup> Sandra Hanington de quitter la présidence de la Monnaie le 1<sup>er</sup> juillet 2018, la chef de la direction financière de la Monnaie, M<sup>me</sup> Jennifer Camelon, a été nommée présidente intérimaire jusqu'à la nomination d'un nouveau président. La direction a appuyé le fort leadership de M<sup>me</sup> Camelon, ce qui a permis d'assurer le maintien d'un bon rendement durant la période de transition.

Le Conseil d'administration de la Monnaie s'est engagé à entreprendre, à partir de 2019, un renouvellement de la gouvernance qui lui permettra d'examiner les rôles et les responsabilités, le mandat et la gouvernance générale des lignes commerciales de la Monnaie.

## STRATÉGIE ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

La Monnaie ira de l'avant avec un ambitieux programme dicté par une plus grande attention à la productivité nécessaire dans un monde en constante évolution. Elle a structuré ses objectifs d'entreprise autour des piliers de sa vision : le Canada, ses clients et ses employés.

### Un solide rendement grâce à une structure d'entreprise diversifiée et intégrée

À des fins d'efficacité et d'efficacités, la Monnaie dispose d'une structure d'entreprise intégrée dans laquelle quatre lignes commerciales chapeautent ses services essentiels. Le siège social de la Monnaie et les activités de fabrication des lignes des produits d'investissement et des produits numismatiques sont situés à Ottawa. La fabrication et la distribution des pièces de circulation canadiennes et étrangères relèvent quant à elles des installations de la Monnaie à Winnipeg.

À titre de société d'État, la Monnaie se concentre sur trois grands critères pour mesurer son rendement :

- l'exécution réussie de son principal mandat, en répondant à la demande de pièces conformément au protocole d'entente récemment conclu avec le gouvernement du Canada;
- le respect des objectifs en matière de résultats, de dividendes et d'impôts payés tels qu'ils sont établis dans le Plan d'entreprise;
- l'harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada, lesquelles sont mises de l'avant dans diverses initiatives comme le cadre de responsabilité sociale d'entreprise et le programme visant un milieu de travail sain.

Dans le cadre du processus de planification stratégique de la Monnaie, les risques comptent parmi les nombreux facteurs étudiés pour établir les objectifs de l'entreprise. Plus de renseignements sur le cadre de gestion des risques de l'entreprise de la Monnaie sont présentés à l'annexe 7.

### Canada : offrir de la valeur au Canada et à sa population

#### Objectif de l'entreprise

La Monnaie royale canadienne soutient efficacement les échanges et le commerce en assurant la production de pièces de circulation sûres et durables pour le Canada ainsi que la gestion du Réseau de distribution des pièces. Elle célèbre avec fierté l'histoire, la diversité et les valeurs du Canada en émettant de magnifiques pièces commémoratives et numismatiques.

À titre de société d'État faisant preuve d'une gouvernance et d'une gestion solides, la Monnaie apporte une contribution financière durable au gouvernement du Canada tout en étant une bonne entreprise citoyenne.

Pour le Canada et sa population

- Assurer la production fiable de pièces de circulation sûres et durables pour le Canada ainsi que la gestion du Réseau de distribution des pièces
- Célébrer l'histoire et les valeurs du Canada à l'aide du Programme de pièces de circulation commémoratives
- Être une bonne entreprise citoyenne

## **Client : avoir des activités axées sur le client**

### **Objectif de l'entreprise**

La Monnaie royale canadienne crée de la valeur pour ses clients au pays et à l'étranger en offrant des produits et services particulièrement pertinents et en assurant une excellente expérience client.

La Monnaie fait constamment preuve d'excellence en matière de monnayage et de gestion des opérations, et tire profit des occasions qui se présentent dans les marchés et auprès de ses clients en mettant l'accent sur l'innovation, la productivité et l'agilité.

Pour les clients de la Ligne des produits et services d'investissement :

- Faire preuve d'excellence en matière de monnayage et de gestion des opérations à l'échelle internationale
- Tirer profit des occasions dans les marchés et auprès des clients en mettant l'accent sur l'innovation, la productivité, l'agilité et un excellent service à la clientèle

Pour les clients de la Ligne des pièces de circulation étrangères :

- Assurer une excellente expérience client et faire preuve d'excellence en matière de monnayage et de gestion des opérations à l'échelle internationale
- Tirer profit des occasions dans les marchés et auprès des clients en mettant l'accent sur l'innovation, la productivité et l'agilité

Pour les clients de la Ligne des produits numismatiques :

- Assurer une excellente expérience client
- Tirer profit des occasions dans les marchés et auprès des clients en mettant l'accent sur l'innovation, la productivité et l'agilité

## **Employés : employés talentueux**

### **Objectif de l'entreprise**

La Monnaie royale canadienne offre une variété d'activités, de formations, d'outils et de mesures d'appui pour permettre à ses employés de mettre en œuvre ses stratégies et ses objectifs d'entreprise.

Les employés de la Monnaie sont fiers et mobilisés, et disposent des conditions nécessaires pour donner le meilleur d'eux-mêmes. La Monnaie leur fournit un milieu de travail positif et inclusif grâce à son engagement à l'égard du travail d'équipe ainsi que de la santé et de la sécurité au travail.

Pour les employés talentueux :

- Fournir un milieu de travail positif et inclusif grâce à un engagement à l'égard du travail d'équipe ainsi que de la santé et de la sécurité au travail
- Offrir des activités, des formations, des outils et des mesures d'appui divers pour permettre aux employés de mettre en œuvre les stratégies et les objectifs d'entreprise de la Monnaie

## APERÇU FINANCIER

La Monnaie concentre ses efforts sur la création de valeur et la rentabilité dans tous ses secteurs d'activité. Elle continue à veiller à ce que ses ressources financières soient utilisées selon les priorités et s'engage à réaliser ses priorités stratégiques. Le plan financier et le budget d'immobilisations de la Monnaie sont élaborés sous une solide gouvernance et gestion, avec objectif d'apporter une contribution financière durable au Canada, tout en faisant preuve d'une bonne responsabilité sociale d'entreprise. La Monnaie a établi des principes financiers clés qui orientent les objectifs de l'entreprise et la planification financière.

Ces principes sont les suivants :

- Faire preuve d'efforts soutenus visant l'amélioration de la productivité et du rendement.
- Exploiter chacune des lignes de la Monnaie de manière à générer un niveau de rendement solide et durable.
- Faire preuve de discipline dans la gestion des dépenses d'exploitation de la Monnaie.
- Procéder à des dépenses en immobilisations prudentes.
- Assurer une gestion active du fonds de roulement de la Monnaie.

# ANNEXE 1 : RÉSUMÉ DE L'ANALYSE DU CONTEXTE EXTERNE

## Perspectives économiques mondiales

Selon la Banque du Canada<sup>4</sup>, la croissance économique mondiale devrait avoisiner les 3,8 % en 2018 et les 3,5 % en 2019.

Une croissance continue est prévue pour le Canada, les États-Unis et l'Europe<sup>5</sup>.

## Tendances des marchés des produits d'investissement, des métaux précieux et des métaux communs

La demande du marché pour les produits d'investissement est revenue à des niveaux modérés depuis qu'elle a atteint des sommets de 2012 à 2016. Elle devrait demeurer à ces niveaux pendant la période visée par la planification en raison d'une faible volatilité du cours des métaux précieux qui freine la demande<sup>6</sup>.

Comparativement à la volatilité des cours observée de 2009 à 2011<sup>7</sup>, les cours des métaux précieux, particulièrement de l'or et de l'argent, sont demeurés relativement stables au cours des dernières années, une tendance qui devraient se maintenir.

Comparativement à la volatilité des cours observée de 2007 à 2009<sup>8</sup>, les cours des métaux communs sont aussi demeurés relativement stables au cours des dernières années, une tendance qui devraient se maintenir au cours de la période visée par la planification.

## Tendances en matière de taux de change

Les tendances en matière de taux de change indiquent une légère hausse du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de la période visée par la planification. La Monnaie continue à suivre de près les tendances monétaires à plus long terme afin d'en étudier les répercussions possibles sur la conversion des primes de produits d'investissement, des contrats de pièces de circulation étrangères et du coût des ventes des produits numismatiques.

## Environnement concurrentiel

Aucun changement important à l'environnement concurrentiel de la Ligne des pièces de circulation étrangères de la Monnaie n'a été noté.

La Ligne des produits numismatiques de la Monnaie ne rencontre aucune concurrence directe importante au Canada et livre concurrence pour sa part du portefeuille des achats discrétionnaires des consommateurs.

Les marchés des produits et services de la Monnaie sont touchés par des facteurs externes et internes ainsi que de nombreuses tendances, comme l'utilisation future de l'argent comptant, les perspectives économiques, le cours des métaux précieux et les taux de change.

<sup>4</sup> Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada, juillet 2018

<sup>5</sup> Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada, juillet 2018

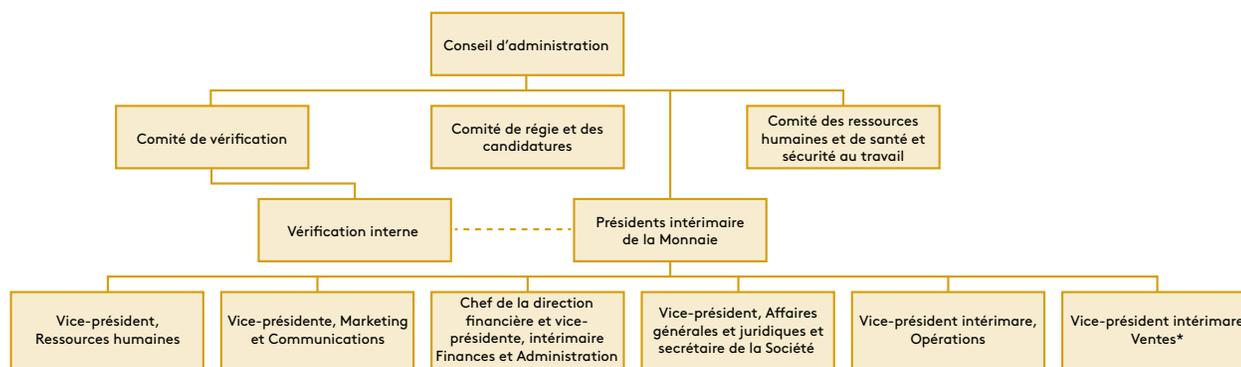
<sup>6</sup> Energy & Metals Consensus Forecasts, 16 avril 2018.

<sup>7</sup> Energy & Metals Consensus Forecasts, 16 avril 2018.

<sup>8</sup> Energy & Metals Consensus Forecasts, 16 avril 2018.

## ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

### Structure organisationnelle de la Monnaie royale canadienne Conseil d'administration et membres de la haute direction



\* À compter de janvier 2019

### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a la responsabilité globale 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 exerce cette fonction dans l'intérêt supérieur de la Monnaie et des 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 et en fournissant promptement des rapports au gouvernement du Canada.

### 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, en plus d'améliorer la prise de décisions et la gouvernance. 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. La présidente de la Monnaie est également un membre votant d'office de tous les comités permanents, à l'exception du Comité de vérification, aux réunions duquel elle assiste toutefois à titre d'observatrice. Tous les membres du Conseil siègent à au moins un des comités.

### 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. Les membres du Comité de vérification se réunissent à huis clos avec les vérificateurs externes et internes de la Monnaie. Au besoin, le Conseil met en place des comités spéciaux qui

sont dissous une fois leur tâche accomplie. De plus, le Conseil et ses comités peuvent retenir les services de conseillers indépendants, au besoin, pour s'acquitter de leurs fonctions ou responsabilités.

#### **Comité de vérification**

Le Comité de vérification exerce une surveillance sur tous les aspects importants de la situation financière de la Monnaie. Son rôle comprend la surveillance de la situation financière de la Monnaie, y compris une évaluation du rendement financier par rapport au Plan d'entreprise et au plan opérationnel annuel, de même que le suivi et la surveillance des risques de l'entreprise conformément à son cadre de gestion des risques et aux recommandations de plans d'action particuliers au Conseil, selon les besoins. Le Comité analyse les résultats des vérifications internes et externes ainsi que ceux des examens spéciaux périodiques. Il gère les relations avec le vérificateur externe de la Monnaie, le vérificateur général du Canada, qui est convié à toutes les réunions du Comité. Le directeur, Vérification interne, relève directement du Comité et exécute des missions conformément aux priorités établies dans le plan de vérification fondé sur le risque du vérificateur interne.

Le Comité de vérification se réunit chaque trimestre et il est composé d'au moins trois administrateurs.

#### **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 et du président du Conseil et du président 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 de régie et des candidatures se réunit au moins trois fois par année et il est formé d'au moins deux administrateurs, en plus du président du Conseil et du président de la Monnaie, qui en sont membres d'office.

#### **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 du président de la Monnaie et évalue son rendement par rapport aux objectifs. C'est également le Comité qui surveille et signale les enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail.

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail se réunit au moins trois fois par année et il est formé d'au moins deux administrateurs, en plus du président du Conseil et du président de la Monnaie, qui en sont membres d'office.

#### **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 de leurs besoins en matière d'aptitudes et de compétences.

## Renouvellement de la gouvernance

Le Conseil d'administration de la Monnaie s'est engagé à entreprendre, en 2019, un renouvellement de la gouvernance.

### Conseil d'administration – Rémunération

Poste	Rémunération globale
Présidente du Conseil	Honoraires annuels de 10 500 \$ à 12 400 \$ et indemnités quotidiennes de 410 \$ à 485 \$
Membres du conseil	Honoraires annuels de 5 300 \$ à 6 200 \$ et indemnités quotidiennes de 410 \$ à 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	Nomination / Fin du mandat
Présidente intérimaire de la Monnaie	350,000 \$	26 % <sup>9</sup>

### Membres du Conseil d'administration<sup>10</sup>

Nom	Poste	Nomination / Fin du mandat
Clark, Phyllis Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	2018-05-11/2023-05-10
Falardeau, Serge Sainte-Marie de Beauce (Québec)	Administrateur	2017-10-18/2021-10-17
Lalli, Sandip K. Heritage Pointe (Alberta)	Administratrice	2018-06-06/2022-06-05
Macdonald, Fiona Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice	2018-06-11/2022-06-10
Negris, Cybele Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice	2017-10-18/2021-10-17
Patry, Gilles, C.M. Ottawa (Ontario)	Administrateur	2018-06-11/2022-06-10
Ross, N. William C. Toronto (Ontario)	Administrateur	2015-07-01/2019-06-30
Shannon Trudeau, Deborah Montréal (Québec)	Administratrice	2017-10-18/2021-10-17
Skelton, Carol Harris (Saskatchewan)	Administratrice	2015-03-26/2019-03-25
Young, Victor L., O.C. St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	Administrateur	2017-10-18/2020-10-17
Camelon, Jennifer Ottawa (Ontario)	Présidente intérimaire de la Monnaie <sup>11</sup>	2018-08-30/2019-02-28

<sup>9</sup> La présidente intérimaire de la Monnaie conserve la rémunération d'une vice-présidente pendant la période de transition.

<sup>10</sup> 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#.W9ce2NKWxfM](https://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/board-members--senior-officers-1400006?lang=fr_CA#.W9ce2NKWxfM)

<sup>11</sup> Le poste de président ou présidente de la Monnaie est vacant.

## ANNEXE 3 : RÉSUMÉ DES ÉTATS FINANCIERS ET DES BUDGETS<sup>12</sup>

### État consolidé du résultat global (pertes)

Pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2017	Plan 2018	Prévisions 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Produits des activités ordinaires	1 691,3 \$	1 664,4 \$	1 315,1 \$	1 320,2 \$	1 315,9 \$	1 315,6 \$	1 315,2 \$	1 315,5 \$
Dépenses d'exploitation	1 644,7	1 631,8	1 283,5	1 292,3	1 286,9	1 283,9	1 282,0	1 279,4
<b>Résultats (pertes) avant impôts sur le résultat</b>	<b>46,6</b>	<b>32,6</b>	<b>31,6</b>	<b>27,9</b>	<b>29,0</b>	<b>31,7</b>	<b>33,2</b>	<b>36,1</b>
(Charge) recouvrement d'impôts sur le résultat	(10,6)	(8,4)	(7,9)	(7,0)	(7,3)	(7,9)	(8,3)	(9,0)
<b>Résultats (pertes) de l'exercice</b>	<b>36,1</b>	<b>24,2</b>	<b>23,7</b>	<b>20,9</b>	<b>21,8</b>	<b>23,8</b>	<b>24,9</b>	<b>27,1</b>
<b>Autres éléments du résultat global après impôts</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>36,1</b>	<b>24,2</b>	<b>23,8</b>	<b>20,9</b>	<b>21,8</b>	<b>23,8</b>	<b>24,9</b>	<b>27,1</b>

<sup>12</sup> Les chiffres ont été arrondis et leur somme pourrait ne pas correspondre exactement au montant total indiqué.

## État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2017	Plan 2018	Prévisions 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Actifs courants								
Trésorerie	56,3 \$	58,8 \$	62,6 \$	62,4 \$	59,2 \$	56,1 \$	53,0 \$	53,0 \$
Créances	16,8	25,3	24,7	23,1	23,0	23,1	23,3	23,3
Charges payées d'avance	3,6	2,2	3,6	3,5	1,8	1,8	1,8	1,8
Impôts sur le résultat à recevoir	4,2	1,3	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Stocks	85,5	71,4	69,5	63,4	62,8	62,4	62,6	62,1
Actifs découlant de contrats	0,0	0,0	7,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs financiers dérivés	0,4	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>Total des actifs courants</b>	<b>166,7</b>	<b>159,0</b>	<b>172,6</b>	<b>157,0</b>	<b>151,4</b>	<b>148,1</b>	<b>145,3</b>	<b>144,9</b>
Actifs non courants								
Charges payées d'avance	2,3	1,8	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs financiers dérivés	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Actifs d'impôts différés	32,4	32,7	31,8	30,8	30,3	29,9	29,4	28,9
Immobilisations corporelles	166,1	164,1	168,4	170,2	168,8	168,2	167,6	167,1
Actifs liés au droit d'utilisation	0,0	0,0	0,0	14,1	11,8	9,5	7,3	5,1
Immeubles de placement	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Immobilisations incorporelles	9,9	9,5	7,6	7,3	7,2	7,2	7,1	7,1
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>211,1</b>	<b>208,2</b>	<b>210,3</b>	<b>222,7</b>	<b>218,5</b>	<b>215,1</b>	<b>211,8</b>	<b>208,5</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>377,8</b>	<b>367,3</b>	<b>382,8</b>	<b>379,7</b>	<b>369,9</b>	<b>363,2</b>	<b>357,1</b>	<b>353,4</b>
Passifs courants								
Créditeurs et charges à payer	60,8	50,1	59,5	54,0	53,0	52,7	52,4	52,1
Emprunts	7,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0
Rachats de produits vendus à leur valeur nominale	1,8	3,5	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Produits différés	11,0	13,1	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
Passifs découlant de contrats	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obligations locatives	0,0	0,0	0,0	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Avantages du personnel	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Passifs financiers dérivés	0,6	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>Total des passifs courants</b>	<b>84,6</b>	<b>72,5</b>	<b>74,7</b>	<b>71,2</b>	<b>70,2</b>	<b>69,9</b>	<b>66,6</b>	<b>66,3</b>
Passifs non courants								
Créditeurs et charges à payer	1,9	0,2	1,8	1,7	1,6	1,5	1,5	1,5
Emprunts	12,0	9,0	9,0	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Rachats de produits vendus à leur valeur nominale	139,3	134,8	136,8	132,9	131,1	129,2	127,3	125,4
Obligations locatives	0,0	0,0	0,0	11,7	9,7	7,4	5,2	2,8
Avantages du personnel	11,8	10,1	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>165,0</b>	<b>154,2</b>	<b>159,3</b>	<b>164,1</b>	<b>157,0</b>	<b>149,9</b>	<b>145,8</b>	<b>141,5</b>
<b>Total du passif</b>	<b>249,6</b>	<b>226,7</b>	<b>234,0</b>	<b>235,3</b>	<b>227,3</b>	<b>219,8</b>	<b>212,4</b>	<b>207,9</b>
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	88,1	100,6	108,8	104,4	102,6	103,4	104,7	105,5
Cumul des autres éléments du résultat global	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>128,2</b>	<b>140,6</b>	<b>148,8</b>	<b>144,4</b>	<b>142,6</b>	<b>143,4</b>	<b>144,7</b>	<b>145,5</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>377,8</b>	<b>367,3</b>	<b>382,8</b>	<b>379,7</b>	<b>369,9</b>	<b>363,2</b>	<b>357,1</b>	<b>353,4</b>

**Brève analyse du bilan pour la période de 2018 à 2023****2018:**

Les stocks de fin de période ont diminué de 2017 à 2018 pour s'harmoniser au niveau plus faible de produits des activités tirés des produits numismatiques dans les prévisions et dans le plan, et devraient être relativement stables durant presque toute la période visée par la planification. Pour 2018, les produits différés sont inférieurs aux prévisions en raison de l'application de la norme IFRS 15.

**2019-2023:**

La trésorerie devrait rester stable en 2019. Les actifs liés au droit d'utilisation et les obligations liées aux contrats de location-financement (16,4 millions de dollars) seront classés au bilan en date du 1<sup>er</sup> janvier 2019 en raison de la mise en œuvre de la norme IFRS 16. À la fin de la période, ces soldes refléteront les charges d'amortissement et la hausse de la charge d'intérêts sur 12 mois (14,1 millions et 14,4 millions de dollars).

Conclusion : La Monnaie maintiendra un bilan vigoureux au cours de la période visée par la planification et se concentre sur la gestion de son fonds de roulement.

**État consolidé des variations des capitaux propres**

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)

	Capital- actions	Résultats non distribués	Cumul des autres éléments du résultat global	Total
Solde au début de l'exercice 2017	40,0 \$	145,6 \$	(0,3) \$	185,4 \$
Résultats de l'exercice	-	36,1	-	36,1
Autres éléments du résultat global	-	(0,3)	0,4	0,0
Dividende	-	(93,2)	-	(93,2)
Solde à la fin de l'exercice 2017	40,0	88,1	0,1	128,2
Solde au début de l'exercice 2018	40,0	88,1	0,1	128,2
Résultats de l'exercice	-	23,7	-	23,7
Autres éléments du résultat global	-	-	(0,1)	(0,1)
Incidence d'un changement de méthode comptable	-	2,0	-	2,0
Dividende	-	(5,0)	-	(5,0)
Solde à la fin de l'exercice 2018	40,0	108,8	-	148,8
Solde au début de l'exercice 2019	40,0	108,8	-	148,8
Résultats de l'exercice	-	20,9	-	20,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-
Dividende	-	(25,3)	-	(25,3)
Solde à la fin de l'exercice 2019	40,0	104,4	-	144,4
Solde au début de l'exercice 2020	40,0	104,4	-	144,4
Résultats de l'exercice	-	21,8	-	21,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-
Dividende	-	(23,6)	-	(23,6)
Solde à la fin de l'exercice 2020	40,0	102,6	-	142,6
Solde au début de l'exercice 2021	40,0	102,6	-	142,6
Résultats de l'exercice	-	23,8	-	23,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-
Dividende	-	(23,0)	-	(23,0)
Solde à la fin de l'exercice 2021	40,0	103,4	-	143,4
Solde au début de l'exercice 2022	40,0	103,4	-	143,4
Résultats de l'exercice	-	24,9	-	24,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-
Dividende	-	(23,6)	-	(23,6)
Solde à la fin de l'exercice 2022	40,0	104,7	-	144,7
Solde au début de l'exercice 2023	40,0	104,7	-	144,7
Résultats de l'exercice	-	27,1	-	27,1
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-
Dividende	-	(26,3)	-	(26,3)
Solde à la fin de l'exercice 2023	40,0	105,5	-	145,5

## Brève analyse des dividendes pour la période de 2018 à 2023

La Monnaie vise le versement annuel d'un dividende tiré des liquidités excédentaires d'une réserve de liquidités définie. En 2018, le dividende prévu de 5 millions de dollars correspond aux attentes, compte tenu du dividende de 93 millions de dollars payé en 2017. Pour la période visée par la planification, le dividende s'établit dans une fourchette de 23,0 à 26,3 millions de dollars.

## Tableau consolidé des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2017	Plan 2018	Prévisions 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Résultats (pertes)	36,1 \$	24,2 \$	23,7 \$	20,9 \$	21,8 \$	23,8 \$	24,9 \$	27,1 \$
Ajustements visant à rapprocher les résultats et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Dotation aux amortissements	20,2	18,5	18,4	20,9	20,9	20,9	20,8	20,8
Charge (recouvrement) d'impôts	10,6	8,4	7,9	7,0	7,3	7,9	8,3	9,0
Frais financiers, montant net	(0,6)	(0,6)	0,5	(0,3)	(0,4)	(0,4)	(0,5)	(0,5)
Autres produits	(5,6)	0,7	-	-	-	-	-	-
Perte de change	1,2	-	-	-	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(0,7)	(1,5)	(4,3)	(3,0)	(3,4)	(5,2)	(5,2)	(5,2)
Variation du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	(2,7)	(5,5)	(2,5)	(3,9)	(1,9)	(1,9)	(1,9)	(1,9)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	7,3	(7,7)	1,4	14,2	4,8	4,9	4,6	5,3
<b>Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation avant intérêts et impôts</b>								
	65,8	36,5	45,1	55,7	49,0	50,0	51,1	54,7
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(9,2)	(7,6)	(7,3)	(6,0)	(6,8)	(7,5)	(7,8)	(8,6)
Intérêts reçus, déduction faite des intérêts payés	0,9	(0,1)	(0,5)	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5
<b>Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation</b>								
	<b>57,6</b>	<b>28,8</b>	<b>37,3</b>	<b>50,0</b>	<b>42,6</b>	<b>43,0</b>	<b>43,8</b>	<b>46,6</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(14,2)	(20,0)	(18,4)	(20,0)	(17,1)	(18,0)	(18,0)	(18,0)
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement</b>								
	<b>(14,2)</b>	<b>(20,0)</b>	<b>(18,4)</b>	<b>(20,0)</b>	<b>(17,1)</b>	<b>(18,0)</b>	<b>(18,0)</b>	<b>(18,0)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Dividendes versés	(93,2)	(9,9)	(5,0)	(25,3)	(23,6)	(23,0)	(23,6)	(26,3)
Paiements de contrats de location-financement	-	-	-	(1,9)	(2,1)	(2,1)	(2,3)	(2,3)
Remboursement d'emprunts	(7,5)	(7,5)	(7,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	-
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement</b>								
	<b>(100,7)</b>	<b>(17,4)</b>	<b>(12,5)</b>	<b>(30,2)</b>	<b>(28,7)</b>	<b>(28,1)</b>	<b>(28,9)</b>	<b>(28,6)</b>
Effet des fluctuations de taux de change sur la trésorerie	(0,6)	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie	(57,9)	(8,6)	6,3	(0,2)	(3,2)	(3,1)	(3,1)	0,0
Trésorerie au début de la période	114,2	67,4	56,3	62,6	62,4	59,2	56,1	53,0
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>56,3</b>	<b>58,8</b>	<b>62,6</b>	<b>62,4</b>	<b>59,2</b>	<b>56,1</b>	<b>53,0</b>	<b>53,0</b>

**Faits saillants des flux de trésorerie pour la période de 2018 à 2023**

Les flux de trésorerie en fin de période s'établissent dans une fourchette de 53 à 62,4 millions de dollars au cours de la période visée par la planification. La trésorerie devrait rester stable en 2019 puisque les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation seront contrebalancés par les paiements de dépenses en immobilisations, les dividendes et les remboursements de contrats de location-financement et de prêts. La trésorerie devrait diminuer légèrement en 2020 et demeurer stable pour le reste de la période visée par la planification, conformément aux besoins de la réserve de liquidités dans le cadre de dividende.

**Budget d'immobilisations 2019 et plan des dépenses en immobilisations 2020-2023**

Pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2017	Plan 2018	Prévisions 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Total</b>	<b>14,2 \$</b>	<b>20,0 \$</b>	<b>18,4 \$</b>	<b>20,0 \$</b>	<b>17,1 \$</b>	<b>18,0 \$</b>	<b>18,0 \$</b>	<b>18,0 \$</b>

- Installations : Ce point 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.
- Équipement : Ce point 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.
- Technologie de l'information : Ce point inclut le matériel informatique et les logiciels pour assurer en continu le soutien, l'expansion et la sécurité de l'infrastructure de communication et d'information, des applications commerciales et des systèmes d'interaction avec les clients.
- Les directives du Conseil du Trésor concernant les plans d'entreprise requièrent la mise en application de deux principaux critères de risque (valeur et risque) pour la divulgation obligatoire dans les plans d'entreprise. La Monnaie n'a pas de projets d'immobilisations qui répondent à ces critères.
- L'actif lié au droit d'utilisation pour les contrats de location qui sera porté aux immobilisations à l'adoption de la norme IFRS 16, le 1er janvier 2019, s'élève à 16,4 millions de dollars et n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus. Cela crée un actif et un passif correspondant.
- Outre la transition de l'actif lié au droit d'utilisation, il n'y a pas d'autres contrats de location inclus dans le plan d'immobilisations.

Le budget d'immobilisations 2019 et le plan de dépenses en immobilisations 2020-2023 représentent les investissements majeurs en équipement et en technologie pour assurer la productivité de la Monnaie et le service à la clientèle, et pour augmenter les occasions de croissance rentable. Ces investissements sont 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.

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, il est possible que les dépenses réelles par catégorie d'actifs puissent varier par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2019 et le plan de dépenses en immobilisations 2020-2023.

## ANNEXE 4 : INFORMATION DÉTAILLÉE SUR LES ÉTATS FINANCIERS

### Principales hypothèses de planification<sup>13</sup>

Hypothèses de planification	2019
Inflation	2,1 %

### Principales méthodes comptables

#### Méthode de comptabilisation

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, à l'exception de l'IFRS 16 – *Contrats de location*, que l'entreprise applique de manière rétrospective dans les états financiers consolidés en date du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### 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

L'entreprise a adopté l'IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (« IFRS 15 »), l'IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir* (« IFRS 7 ») et l'IFRS 9 – *Instruments financiers* (« IFRS 9 ») en date du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Par conséquent, l'entreprise a modifié ses méthodes comptables pour la comptabilisation des produits et le classement des instruments financiers, comme il est décrit à la note 3 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 31 mars 2018.

L'entreprise a appliqué les normes IFRS 15, IFRS 7 et IFRS 9 selon la méthode rétrospective modifiée. Conformément à cette méthode, l'entreprise a appliqué ces normes de façon rétrospective uniquement à la plus récente période présentée dans les états financiers consolidés résumés et a comptabilisé l'incidence cumulative de l'application initiale de ces normes en tant qu'ajustement du solde d'ouverture des résultats non distribués au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Par conséquent, l'information comparative pour 2017 présentée dans les états financiers consolidés de l'entreprise n'a pas été retraitée.

De plus, comme il est décrit à la note 5 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 31 mars 2018, l'entreprise a adopté les IFRS nouvelles ou révisées qui ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) le 1<sup>er</sup> janvier 2018, ce qui n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers consolidés.

#### Nouvelles prises de position liées aux IFRS émises, mais pas encore en vigueur

L'entreprise a examiné les prises de position en comptabilité qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur, comme il est décrit à la note 5 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 31 mars 2018, et a évalué comme suit leur incidence future sur les états financiers consolidés.

<sup>13</sup> Inflation : Banque du Canada, Rapport sur la politique monétaire – Juillet 2018; taux de change : prévisions fournies par les cinq plus grandes banques canadiennes, disponibles le 6 avril 2018; taux de location : moyenne de la Monnaie de mai 2017 à avril 2018; métaux : Consensus Economics, Energy & Metals Consensus Forecasts, 6 avril 2018.

- a) Il a été jugé que l'adoption de l'IFRS 16 – *Contrats de location* (« IFRS 16 ») pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés de l'entreprise au cours de périodes futures.

IFRS 16 a été publiée en janvier 2016 et remplacera IAS 17 *Contrats de location*. Selon la nouvelle norme, les contrats de location doivent être inscrits à l'état de la situation financière d'une entreprise, augmentant ainsi la visibilité de ses actifs et de ses passifs. IFRS 16 abolit, dans le cas des preneurs, le classement des contrats de location en tant que contrats de location simple ou contrats de location-financement et prescrit de traiter tous les contrats de location comme étant de location-financement. Les contrats de location à court terme (moins de douze mois) et ceux portant sur des actifs de faible valeur (tels les ordinateurs personnels) comporteront une exemption facultative relativement aux nouvelles exigences. Dans le cas des bailleurs, IFRS 16 reprend l'essentiel des exigences d'IAS 17 *Contrats de location*. La nouvelle norme entre en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2019. L'entreprise prévoit appliquer IFRS 16 de façon rétrospective, l'incidence cumulative de l'adoption figurant dans les résultats non distribués sans qu'il y ait retraitement des informations comparatives.

Une analyse exhaustive de tous les contrats de location existants au titre de l'IFRS 16 ainsi qu'une évaluation de l'incidence des exigences relatives à la présentation des états financiers et à l'information à fournir sur les états financiers consolidés de l'entreprise est en cours et devrait être terminée au quatrième trimestre de 2018. D'après l'évaluation faite à ce jour, l'entreprise estime qu'un actif lié au droit d'utilisation de 16,4 millions de dollars et une obligation locative d'un montant correspondant seront inscrits dans l'état consolidé de la situation financière, conformément à l'IFRS 16, au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

- b) L'adoption des *Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017*, qui sont en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019, ne devrait pas avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés de l'entreprise.

## ANNEXE 5 : PLAN D'EMPRUNT

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* 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, notamment en ce qui a trait aux modalités de temps et aux conditions de l'opération.

### **Emprunts à court terme**

La Monnaie prévoit contracter des emprunts à court terme minimes durant la période visée par la planification, si elle emprunte. Elle doit toutefois avoir accès à des facilités de financement à court terme pour répondre aux besoins en fonds de roulement et réduire les risques de découvert découlant de prévisions de trésorerie incorrectes et de retards dans la réception de paiements importants provenant de ses clients. Le montant des emprunts à court terme non remboursés ne dépassera à aucun moment les 25 millions de dollars (en \$ CA ou l'équivalent en \$ US).

La Monnaie a besoin d'avoir accès au financement à court terme pour promouvoir l'efficacité opérationnelle, répondre aux besoins liés au fonds de roulement et réduire les risques de découvert. Le plafond de 25 millions de dollars pour les emprunts à court terme est jugé raisonnable pour le moment en raison des flux de trésorerie annuels de plusieurs milliards de dollars de la Monnaie.

### **Emprunts à long terme**

Aucun emprunt à long terme n'est prévu pour 2018 ou au cours de la période visée par la planification.

## ANNEXE 6 : RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

### **Cadre de gestion des risques de l'entreprise**

Le succès de la Monnaie dépend largement de l'efficacité de sa direction, de la mobilisation de ses employés qui ont recours à des outils modernes et de l'engagement des intervenants dans l'exécution disciplinée des initiatives.

En 2017, la Monnaie a entrepris une refonte de son cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) afin d'améliorer la prise de décisions en fonction des risques. Le nouveau cadre est mis en place progressivement et contient les composantes clés suivantes.

### **GRE et planification des activités**

La haute direction et le Conseil d'administration de la Monnaie tiennent une rencontre stratégique annuelle où la stratégie de l'entreprise est passée en revue et adaptée afin de tenir compte des changements survenus au cours de l'année dans le contexte opérationnel interne et externe. Les risques comptent parmi les nombreux facteurs étudiés pour déterminer les priorités stratégiques et les objectifs à long terme.

### **Détermination et évaluation des risques**

L'accent est mis sur la détermination des événements qui peuvent nuire à la réalisation de la stratégie et des objectifs de rendement de l'entreprise. L'approche de la Monnaie fait une distinction entre un risque et un problème. Un problème est un fait connu dont la survenance est certaine et qui n'est donc pas évalué. L'évaluation des risques prend en considération les répercussions que les événements peuvent avoir sur la stratégie, les finances, la réputation et les activités, ainsi que la probabilité que ces événements se produisent.

### **Surveillance et traitement 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 est comparée à la tolérance au risque de la direction, et des mesures de traitement des risques sont choisies. 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 des risques nouvellement relevés.

## **Profil de risque de l'entreprise**

Risques Stratégiques :

- Relations avec l'actionnaire et réglementation
- Proposition de valeur de la Ligne des produits numismatiques
- Taux d'adoption des paiements électroniques

Risques Financiers :

- Dynamique du marché des pièces de circulation étrangères
- Volatilité du marché des produits d'investissement

Risques Opérationnels :

- Résilience et reprise des activités
- Gestion du changement

## ANNEXE 7 : CONFORMITÉ AUX EXIGENCES DES LOIS ET DES POLITIQUES

La présente annexe contient de l'information sur les initiatives mises de l'avant par l'entreprise pour se conformer aux lois, aux politiques du Conseil du Trésor et aux directives ministérielles et du gouverneur en conseil, dont les suivantes :

### **A. Loi sur l'accès à l'information**

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information*. Elle donne au public accès à ses dossiers qui ne sont pas de nature personnelle en suivant le processus de demande prévu par la loi. Comme en témoignent ses pratiques et procédures, la Monnaie s'efforce d'aider les demandeurs et tente de fournir des réponses complètes, précises et en temps opportun aux demandes, conformément à la Loi. La Monnaie offre aussi régulièrement de la formation et des renseignements sur l'accès à l'information afin de sensibiliser ses employés à leurs tâches et à leurs responsabilités juridiques conformément à la Loi.

### **B. Loi sur les conflits d'intérêts**

La Monnaie s'assure que les administrateurs renvoient et réaffirment 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, dans le cadre d'un processus officiel consistant à remettre aux membres du Conseil des lettres sur les conflits d'intérêts.

### **C. 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*. La Monnaie a adopté un Code de conduite et d'éthique et une série de politiques en matière de dotation, d'administration des salaires, de violence au travail, de harcèlement et de discrimination. Dans son Code de conduite et d'éthique et ses politiques en matière de divulgation d'actes répréhensibles, elle fournit aussi aux employés un moyen de divulgation confidentiel. Sur la page Carrières de son site Web, la Monnaie indique également qu'elle souscrit au principe de l'égalité d'accès à l'emploi, et qu'elle reçoit avec plaisir des demandes provenant de femmes, d'Autochtones, de personnes handicapées et de membres des minorités visibles.

### **D. Loi sur la corruption d'agents publics étrangers**

Le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie interdit la corruption et défend aux employés 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 a adopté un programme de lutte contre la corruption. En se fondant sur une évaluation du risque conçue pour déceler les menaces et les vulnérabilités potentielles auxquelles elle peut être exposée en matière de corruption, la Monnaie a conçu les mesures d'atténuation clés suivantes pour ces risques : un processus interne d'approbation des dépenses d'accueil pour les employés qui entretiennent des relations d'affaires avec des agents publics étrangers; un devoir de diligence fondée sur le risque qui a trait à l'embauche et à la supervision constante des agents de la Monnaie en service à l'étranger; une pratique qui consiste à exiger que ces agents signent annuellement une déclaration concernant la corruption. La Monnaie a, de plus, donné une formation et élaboré des lignes directrices sur la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* pour informer les employés désignés au sujet de leurs obligations et des exigences de conformité en vertu de la Loi.

### **E. Conformité à la Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes**

En tant que négociant en métaux précieux, 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 ») pour assurer de solides assises de conformité à ces exigences. Dans le cadre de ce programme, elle a nommé un agent chargé de la conformité LBA-LFAT (« agent principal de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité »); maintient des politiques et des procédures de conformité; évalue régulièrement les risques en matière de blanchiment d'argent et de financement d'activités terroristes afin d'assurer l'efficacité continue de ses mesures d'atténuation; gère un programme de formation continue sur la conformité; et assure un examen externe de l'efficacité du programme tous les deux ans.

**F. Loi canadienne anti-pourriel**

Au moyen d'un travail diligent avec son équipe des ventes et du marketing, la Monnaie a mis en œuvre des contrôles afin d'assurer 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. Une nouvelle formation en ligne personnalisée sur la *Loi canadienne anti-pourriel* sera offerte en 2018. La Monnaie a effectué, au début de 2018, une évaluation de l'applicabilité du Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne (UE) à ses activités commerciales. Les données disponibles semblent révéler que la conformité à la législation n'est pas requise à l'heure actuelle. La Monnaie continuera de suivre les orientations du RGPD, la jurisprudence et les autres nouveautés. Les futurs programmes, initiatives ou activités de la Monnaie susceptibles de toucher les renseignements personnels de particuliers demeurant dans l'UE feront l'objet d'un examen de conformité au RGPD comme condition préalable à leur mise en œuvre.

**G. 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 y parvient grâce à une politique sur la dotation et des processus connexes conçus pour veiller à ce que les règles et les outils de recrutement et de sélection soient exempts de discrimination et à ce que les demandes d'emploi soient examinées et évaluées en fonction de critères objectifs bien définis. La Monnaie confirme également à la direction que les membres des quatre groupes désignés ne sont pas désavantagés. En décembre 2017, la Monnaie a terminé un examen externe de ses politiques d'emploi pour s'assurer que le contenu de ces politiques ne nuisait pas aux occasions d'emploi pour les membres des quatre groupes désignés. Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie entend mener un sondage d'auto-identification de ses employés.

**H. Loi sur les langues officielles**

L'entreprise s'efforce d'équilibrer avec dynamisme 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*. Puisque la Monnaie n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'entreprise déploie actuellement un plan d'action dans ses installations de la région de la capitale nationale pour rehausser la conformité liée à la langue de travail. Les autres mesures à l'appui de la conformité aux langues officielles sont notamment les suivantes : un service interne de traduction; une participation régulière aux réunions sur les langues officielles avec des intervenants de l'administration fédérale; un groupe de travail sur les langues officielles pour traiter des enjeux; une équipe de deux personnes championne et cochampionne des langues officielles pour la défense des langues officielles; la fonction fondamentale de la Monnaie de célébrer – avec des produits et des communications entièrement bilingues – la population, les lieux et la culture du Canada, en harmonie avec la composante « patrimoine » des priorités du gouvernement.

**I. Loi sur la protection des renseignements personnels**

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et s'engage à protéger les renseignements personnels et à les gérer avec le plus grand soin et de la façon la plus responsable qui soit. En vue de se conformer aux articles 4 à 8 de la Loi, la Monnaie limite, au besoin, la collecte, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels; détermine les fins auxquelles ces renseignements sont recueillis au moment de la collecte ou avant celle-ci; et assure la protection de ces renseignements au moyen de mesures de sécurité appropriées. Les renseignements personnels recueillis et conservés par la Monnaie figurent dans le Fichier des renseignements personnels et sont publiés annuellement dans son chapitre Info Source, qui décrit les fins auxquelles les renseignements sont recueillis, qui indique les utilisations répondant à ces fins, et qui précise les normes de conservation et de destruction de ces renseignements. La Monnaie offre régulièrement de la formation et de l'information sur les renseignements personnels et leur violation afin de sensibiliser ses employés aux pratiques exemplaires ainsi qu'à leurs tâches et à leurs responsabilités juridiques conformément à la Loi.

### **J. Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements**

La Monnaie a apporté les révisions nécessaires à ses politiques, processus et systèmes afin de se conformer aux modifications apportées à la Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements, dans sa version modifiée d'avril 2017. Les contrôles comprennent également des lignes directrices et de la formation ciblée ainsi que des activités de supervision au cours du traitement des demandes de remboursement. En plus des révisions, la Monnaie continue de prendre des mesures supplémentaires pour examiner, déterminer et mettre en œuvre des améliorations à ses processus et à ses systèmes. Ces mesures font partie des initiatives d'amélioration continue, d'amélioration des contrôles et de réduction des coûts de l'entreprise, conformément à la Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements.

### **K. Instruments de la politique sur les langues officielles**

Le Conseil du Trésor a récemment procédé à la rationalisation de ses 12 instruments de politique en matière de langues officielles en une seule politique générale, la Politique sur les langues officielles du Conseil du Trésor, qui est maintenant soutenue par seulement trois directives consolidées. La Monnaie est assujettie à ces trois instruments, sauf à l'annexe 2 de la « Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes ». En plus de refléter des principes de la Politique sur les langues officielles du Conseil du Trésor dans sa propre politique d'entreprise (n° 31), la Monnaie a également mis en œuvre des mesures de conformité comme : un solide programme interne de formation en langue seconde; des vérifications aléatoires de la conformité de l'offre active; des plateformes en ligne entièrement bilingues munies de fonctions de bascule entre les sites mint.ca et monnaie.ca; et un service de traduction sur appel après les heures d'ouverture pour assurer la simultanéité des messages sur toutes les plateformes de réseaux sociaux.

### **L. 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. En réponse à la Réforme des pensions de la fonction publique, les employés qui ont commencé à travailler pour la Monnaie après le 1<sup>er</sup> janvier 2013 sont assujettis aux dispositions, aux lignes directrices et aux taux de cotisation du nouveau régime.

### **M. Accords commerciaux**

Afin d'encourager la conformité à toutes les directives et lois pertinentes, la Monnaie maintient une politique d'approvisionnement qui lui procure un cadre de gestion souple qui favorise l'acquisition efficiente, efficace, ouverte, équitable, éthique et transparente de biens et de services, tout en appuyant son mandat commercial. Ce cadre permet de veiller à ce que :

- la Monnaie obtienne les biens et services dont elle a besoin, et ce, au meilleur rapport qualité-prix;
- l'intégrité du processus d'approvisionnement soit maintenue et que les obligations de la Monnaie à titre de société d'État soient respectées, tout en répondant aux besoins opérationnels;
- la Monnaie ne soit exposée à aucun risque inacceptable qui ne puisse pas être atténué ou évité lorsqu'elle conclut des marchés d'approvisionnement en biens et services;
- des économies d'échelle soient réalisées, s'il y a lieu.

Les processus et systèmes internes sont établis de façon à ce que chaque nouvel approvisionnement en biens et services soit évalué en fonction de cette politique et des obligations conformément aux accords commerciaux internationaux applicables. Comme requis, les rapports connexes sont soumis au gouvernement.

## ANNEXE 8 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

*La présente annexe décrit l'harmonisation des priorités et activités de l'entreprise avec les priorités à l'échelle du gouvernement, et met en relief toute activité notable dans les secteurs clés suivants.*

Les priorités à l'échelle du gouvernement sont décrites dans le discours du Trône et le plan budgétaire.

La Monnaie prône l'ouverture et la responsabilisation au moyen de ses publications de divulgation proactive. Pour améliorer la transparence, plutôt que de publier ses sommaires de demandes d'accès à l'information fermées sur son propre site Web, la Monnaie les publiera sur le portail Gouvernement ouvert ([ouvert.canada.ca](http://ouvert.canada.ca)) au cours de l'année civile 2018. Les sommaires des demandes d'accès à l'information fermées de la Monnaie apparaîtront sur le portail dans les 30 jours suivant la fin du mois civil dans lequel les demandes ont été fermées. Ils pourront également faire l'objet de recherches sur le portail.

### A. 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, qu'ils soient financiers ou autres, à son actionnaire et à la population canadienne;
- cherche à classer en ordre de priorité les demandes d'accès à l'information au sein de la charge de travail de l'entreprise;
- 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.

### B. Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Pour le moment, la Monnaie ne dispose pas d'un plan de mise en œuvre précis pour l'ACS+. Par contre, elle a commencé à travailler avec un consultant externe pour évaluer sa stratégie de diversité et d'inclusion et mener une évaluation de l'application des initiatives de l'ACS+ dans ses activités. La Monnaie déterminera par la suite les prochaines étapes ainsi que les mesures à prendre.

### C. Diversité et équité en matière d'emploi

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 d'appuyer la diversité au moment de recommander de futurs motifs de pièces.

La Monnaie applique également des pratiques axées sur l'équité, tels que les accommodements en milieu de travail, un système d'évaluation des postes transparent et objectif, un examen annuel de l'équité en matière de rémunération et un Comité de la diversité et de l'inclusion, en plus de favoriser l'égalité des chances pour les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles dans la section Carrières de son site Web et dans les offres d'emplois internes.

### D. Questions autochtones – consultations

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 royale canadienne représente depuis longtemps les arts, la culture, les peuples et les lieux autochtones sur ses pièces. Elle travaille étroitement avec des artistes autochtones et augmente la consultation et la sensibilisation pour s'assurer que les motifs soient précis, respectueux et significatifs pour célébrer et commémorer l'histoire et la diversité du Canada. Qu'il s'agisse de pièces de circulation commémoratives ou de pièces de collection numismatiques, la Monnaie royale canadienne s'engage à raconter l'histoire qui a façonné le pays.

### E. Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

La Monnaie a le souci de la viabilité, comme le démontre sa vision qui consiste à être symbole d'excellence... grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population. La Monnaie s'efforce de toujours assurer une expérience client positive en offrant des produits de haute qualité pertinents ainsi qu'un service à la clientèle adapté qu'elle surveille au moyen de son taux de recommandation net. Elle réalise d'importants investissements dans la formation et le perfectionnement ainsi que dans les programmes de santé-sécurité et de santé mentale pour s'assurer que ses employés sont non seulement engagés, mais aussi munis des bons outils et du soutien nécessaire pour leur permettre de réussir. La Monnaie ajoute 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 sur l'environnement. Elle y parvient en surveillant sa consommation d'eau et d'électricité, en utilisant son procédé exclusif de placage sans cyanure dans ses installations de production et en réduisant ses exigences de production générales au moyen du recyclage et de programmes avancés d'établissement des prévisions et de logistique. Le programme Corporate Knights a récemment classé la Monnaie au 6<sup>e</sup> rang des meilleures entreprises citoyennes au Canada.

## ANNEXE 9 : GLOSSAIRE

- \$ CA – dollar canadien
- \$ US – dollar américain
- ACS – analyse comparative entre les sexes
- AEUMC – Accord États-Unis–Mexique–Canada
- AFPC – Alliance de la fonction publique du Canada
- ALENA – Accord de libre-échange nord-américain
- ALS – séparation sans acide
- FFPM – forces, faiblesses, possibilités et menaces
- GRE – gestion des risques de l’entreprise
- IAS – International Accounting Standard
- IASB – International Accounting Standards Board
- IF – institutions financières
- IFRS – Normes internationales d’information financière
- K – milliers
- LBA – lutte contre le blanchiment d’argent
- LFAT – lutte contre le financement d’activités terroristes
- LPFP – Loi sur la pension de la fonction publique
- M – millions
- PPCC – Programme de pièces commémoratives canadiennes
- RAM – Royal Australian Mint
- R-D – recherche-développement
- RGPD – Règlement général sur la protection des données
- RSSFP – Régime de soins de santé de la fonction publique
- RTB – Reçu de transaction boursière
- SUT – Syndicat uni du transport
- Technologie ADN – technologie d’activation digitale non destructrice
- TI – technologie de l’information
- UE – Union européenne

