

Apporter de la valeur
en mettant en œuvre la
stratégie une seule monnaie



Sommaire du Plan d'entreprise 2022-2026
et du budget d'immobilisations 2022





Table des matières

1	Résumé
4	Aperçu
8	Contexte opérationnel
17	Stratégie et objectifs de l'entreprise
22	Aperçu des risques
24	Aperçu financier
26	Annexe 1 : Vision stratégique à long terme
28	Annexe 2 : Diversité, équité et inclusion
30	Annexe 3 : Structure de gouvernance de l'entreprise
34	Annexe 4 : Résumé des états financiers et des budgets
40	Annexe 5 : Plan d'emprunt
41	Annexe 6 : Conformité aux exigences des lois et des politiques
43	Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement
45	Annexe 8 : Conventions collectives
46	Annexe 9 : 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 d'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 ci-dessus dans l'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 6 octobre 2021, 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'apporter de la valeur au Canada.

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada pour soutenir les échanges et le commerce dans tout le pays. Pour ce faire, elle redistribue les pièces qui sont déjà en circulation, assure le flux efficace dans l'écosystème des pièces de circulation générées par les kiosques de recyclage et, seulement lorsque cela est nécessaire, approvisionne les stocks nationaux en produisant de nouvelles pièces avec un grand souci de qualité et de rentabilité. La Monnaie soutient aussi la compétitivité des secteurs minier et financier du Canada par l'entremise de son secteur des métaux précieux ainsi que par une gamme de services intégrés de sécurité, d'affinage et d'entreposage des métaux précieux.

Alors qu'en 2021 nous continuons à devoir composer avec les nombreux défis inattendus liés à la COVID-19, la Monnaie maintient une bonne situation financière et même en ces temps incertains, elle est en bonne voie de dépasser ses cibles financières pour 2021. Les conditions et les tendances récentes du marché ont été des éléments clés dans l'élaboration de ce plan d'entreprise pour le Conseil d'administration et la direction de la Monnaie. En réalisant sa stratégie, la Monnaie prévoit générer des résultats avant impôts moyens de 41,5 millions de dollars par année pendant la période visée par la planification et de verser au gouvernement du Canada un dividende annuel moyen de 33,7 millions de dollars.

Contexte : Vision stratégique à long terme

Ce plan d'entreprise reflète la première année de la mise en œuvre de la vision stratégique à long terme de la Monnaie, qui permet de réorganiser l'entreprise et d'unifier ses lignes commerciales et ses opérations, auparavant isolées les unes des autres, en UNE seule Monnaie comportant deux grands secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux.

Pour concrétiser cette vision stratégique, la Monnaie adaptera ses activités liées aux pièces de circulation de manière à ce que l'écosystème canadien des pièces demeure en étroite connexion avec les Canadiens et puisse répondre à leurs besoins en matière de commerce et d'échanges.

La Monnaie gère de bout en bout le cycle de vie des pièces dans un système fermement ancré dans le principe selon lequel il vaut mieux répondre à la demande en remettant en circulation les pièces déjà présentes dans le marché qu'en produisant plus de nouvelles pièces. Cet état d'esprit axé sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sera maintenu à mesure que la Monnaie progressera dans son devoir de diligence à l'égard des améliorations qui pourraient accroître le volume de pièces disponibles pour la remise en circulation.

À mesure que les tendances en matière de paiement évoluent, il devient encore plus crucial pour le gestionnaire des pièces de monnaie du pays d'avoir une vision claire de la disponibilité des pièces dans le réseau. La Monnaie exploitera davantage les données et la modélisation statistique pour s'assurer que des pièces sont disponibles partout au Canada et élaborera des réponses aux situations potentielles de perturbation du système de pièces au moyen d'activités régulières de planification de scénarios.

La Monnaie vise à saisir les meilleures occasions relatives aux pièces de circulation étrangères pour s'assurer que les connaissances et les capacités canadiennes en matière de fabrication de pièces sont préservées et que la capacité est utilisée efficacement. La vision stratégique à long terme prévoit aussi que la Monnaie cherchera à faire des gains en efficacité, créera de l'agilité et continuera à ajouter une valeur pour le Canada.

Pendant la période visée par la planification, et en accord avec sa vision stratégique à long terme, la Monnaie se réorganise comme étant UNE seule Monnaie dont la structure repose sur deux principaux secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux.



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, et cette hausse s'est maintenue au cours de la première moitié de 2021.

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 demeurer jusqu'en 2026, ce qui signifie qu'il continuera à y avoir des occasions de produire des pièces et des flancs pour d'autres pays, comme le démontre le fait qu'en 2020, la Monnaie a obtenu la plus importante commande de son histoire pour une seule valeur nominale.

Les métaux précieux deviennent une « couverture » ou un outil de diversification populaire dans de nombreux portefeuilles d'investissement en période d'incertitude économique, d'inquiétude accrue concernant l'inflation et de perte de confiance dans les actifs traditionnels. En conséquence, la demande de métaux précieux a grimpé en flèche depuis le début de la pandémie. En effet, comparativement à 2019, elle a plus que doublé son volume d'or et dépassé de 30 pour cent celui de l'argent. Cela dit, comme le marché de l'investissement en produits d'investissement est régi par des événements et des facteurs économiques mondiaux qui entraînent la volatilité des prix des métaux précieux et d'autres catégories d'actifs comme les actions, les titres de créance et les devises, et comme les investisseurs achètent et vendent des produits d'investissement en fonction des fluctuations du cours des métaux et du rendement d'autres marchés, la demande globale du marché pour les produits de cette ligne commerciale échappe en grande partie au contrôle de la Monnaie.

Les lignes commerciales de la monnaie : Offrir de la valeur au Canada

Pour la période de 2022-2026 visée par la planification, la Monnaie continuera d'orienter 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, assurant l'inclusion financière pour tous les Canadiens. Elle générera des résultats grâce à des contrats de fabrication de pièces étrangères en optimisant sa capacité de production et en veillant au maintien de l'expertise et de l'état de préparation nécessaires pour répondre avant tout aux besoins des Canadiens.

En raison de la nature cyclique du marché des produits d'investissement, on s'attend à ce qu'une demande mondiale forte et soutenue de pièces en or et en argent se maintienne pendant quelques années. Du côté des produits numismatiques, la Monnaie livre concurrence pour une part des dépenses discrétionnaires des consommateurs et a constaté un fort intérêt de la part des collectionneurs de produits en métaux précieux en 2021. La Monnaie continuera à concentrer son offre dans ce secteur, en mettant l'accent sur les segments de clients de grande valeur et en mettant au point des produits haut de gamme pour assurer la solidité et la rentabilité de sa Ligne des produits numismatiques. Elle continuera également à jouer un rôle clé dans la célébration et la commémoration de l'histoire, du patrimoine, de la diversité et du talent artistique du Canada grâce à ses secteurs des pièces de circulation et des métaux précieux, de même qu'à ses activités remarquables de fabrication de médailles.

Dans tous ces secteurs, la Monnaie visera à créer une valeur économique pour le Canada d'une manière qui soit à la fois socialement et écologiquement responsable – depuis ses pratiques de formation et ses contrôles opérationnels jusqu'à ses investissements en recherche-développement – contribuant ainsi positivement à la vie des collectivités tout en réduisant son empreinte sur l'environnement.

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 ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion. 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 qui, tous ensemble, l'aideront à améliorer encore davantage ses capacités de pointe en matière d'ingénierie des processus et de métallurgie. 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 opérationnelle et l'expérience client.

Risques et mesures à prendre

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 2022-2026 vise à atténuer.

La Monnaie a élaboré une feuille de route/stratégie numérique pour atténuer les risques liés au vieillissement des logiciels et des systèmes en accordant une grande importance à la cybersécurité. Elle vise également à centraliser et à automatiser ses processus de planification des ressources de l'entreprise (PRE) et d'autres capacités de base de l'entreprise chaque fois que c'est possible. Pour y arriver, la Monnaie compte investir davantage dans les services infonuagiques, ce qui lui donnera l'agilité et l'évolutivité nécessaire pour pouvoir s'adapter et demeurer concurrentielle.

Stratégie et objectifs de l'entreprise : Une seule monnaie

La Monnaie a établi des objectifs fondamentaux pour la période visée par la planification, répartis dans les volets suivants : le Canada, les clients, les employés ainsi que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Conformément à ces objectifs, la Monnaie doit s'assurer que des pièces sont disponibles partout au Canada aux fins des échanges, du commerce (tout en maintenant la résilience en cas de catastrophe et la capacité de réagir face à des scénarios perturbateurs), soutenir le rôle joué par les secteurs minier et financier au Canada dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux, maintenir une marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers, offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et à l'écoute, et fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsables.

Ces objectifs sont appuyés par la Stratégie relative aux employés de la Monnaie, qui favorise la mobilisation et l'habilitation organisationnelles de même qu'une culture d'excellence en matière de leadership et de perfectionnement des talents, par son nouveau plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, Je m'engage, qui encourage la collaboration et l'inclusivité au travail, ainsi que par sa nouvelle stratégie d'ESG, *Une Monnaie à l'écoute*, qui définit des aspirations en matière d'ESG pour chaque objectif d'entreprise et soutient l'adoption, par le Canada, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

La Monnaie a établi des objectifs fondamentaux pour la période visée par la planification, répartis dans les volets suivants : le Canada, les clients, les employés et les facteurs ESG.



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 pièces de circulation de renommée mondiale de même que 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 maximise également l'efficacité et la compétitivité de ses principales activités tout en assurant 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 2020.

Rôle de politique publique

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada en collaboration avec ses partenaires du Comité national des pièces (institutions financières et entreprises de transport blindé) et utilise un logiciel exclusif pour avoir une vision en temps réel des stocks de pièces en circulation. En adoptant une approche axée sur les facteurs ESG, la Monnaie donne la priorité à la remise en circulation des pièces plutôt qu'à la production de nouvelles pièces. Plusieurs initiatives, dont la facilitation des transferts entre institutions financières, le déplacement physique des pièces là où elles sont le plus nécessaires et le soutien du programme de recyclage des pièces, permettent à la Monnaie d'améliorer l'efficacité du réseau. La Monnaie maintient une expertise stratégique en matière de gestion de bout en bout du cycle de vie des pièces, et elle agit à titre d'expert-conseil auprès du gouvernement du Canada en ce qui concerne les tendances nationales et internationales ainsi que les prévisions et la planification de

scénarios. 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 de pièces y aient accès.

Une source de revenus directe pour le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux

En 2020, la première année de la pandémie, la rentabilité des lignes commerciales et des programmes de la Monnaie a contribué au versement d'un dividende de 20 millions de dollars au gouvernement du Canada et a généré 1 130 emplois de grande qualité. Au cours des cinq dernières années, la Monnaie a versé :

- 194 millions de dollars en dividendes;
- 48 millions de dollars en impôt sur le revenu.

Durant la même période, la Monnaie a généré :

- 8 millions de dollars en TVH/TPS;
- 161 millions de dollars en taxe des employeurs.

Dans le cadre de ses activités liées aux produits d'investissement, la Monnaie joue un important rôle en ajoutant de la valeur aux 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 aussi 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 7.

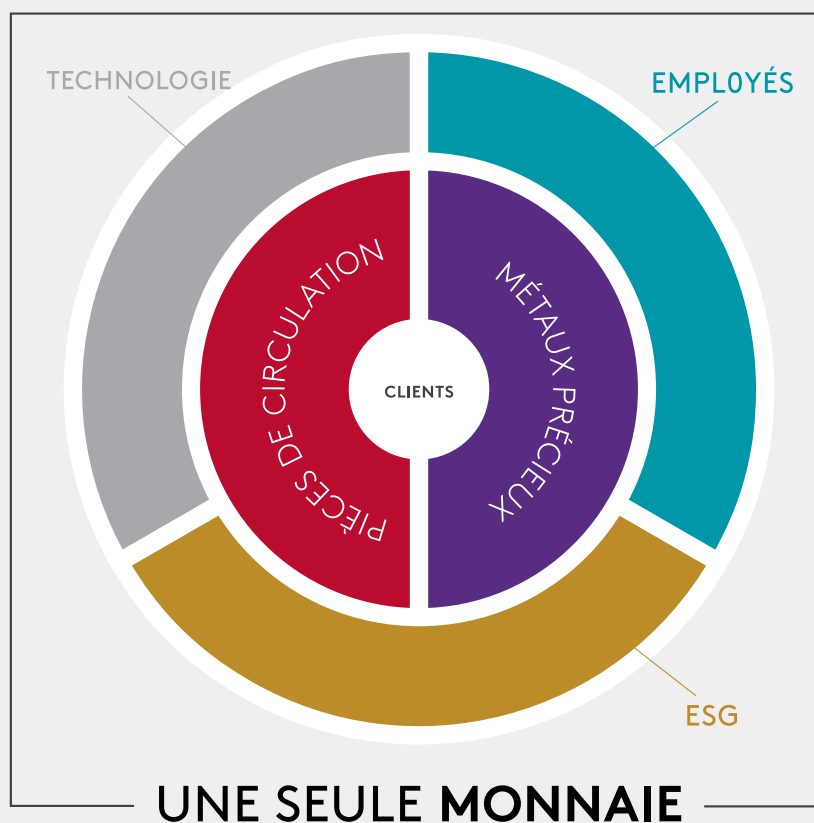
Vision, mission et valeurs

Vision	Mission
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.	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.
Valeurs	
Honnêteté, respect, fierté et passion	

Activités clés et principaux programmes

Suivant la vision stratégique à long terme de la Monnaie (voir l'annexe 1), 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 : les pièces de circulation et les métaux précieux. La Monnaie 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 principaux secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux**. Ces secteurs s’appuient sur les programmes d’innovation et de technologie numérique, la Stratégie relative aux employés et les engagements en matière de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de la Monnaie.

Pièces de circulation

- L'équipe **Pièces de circulation canadiennes** s'appuiera sur une analyse des données et des approches axées sur la résilience améliorée, en collaboration avec la Banque du Canada, les institutions financières et les entreprises de transport blindé, 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. Les activités de planification des scénarios se poursuivront, faisant ainsi en sorte que le Canada demeure attentif et préparé aux situations perturbatrices.
- L'équipe **Pièces de circulation étrangères** maintiendra les capacités nationales de production de pièces du Canada pour combler la demande canadienne et mondiale selon un processus efficace et respectueux de l'environnement.

Métaux précieux

- L'équipe **Produits et services d'investissement** soutiendra les secteurs minier et financier du Canada grâce à sa forte position concurrentielle et desservira le marché mondial avec agilité et résilience, favorisant ainsi l'augmentation des ventes de produits d'investissement en or et en argent au moyen de produits connexes. L'importance de l'affinage a été mise en évidence durant la pandémie, ce qui a permis à la Monnaie de continuer à soutenir le secteur minier canadien pendant cette période difficile.
- L'équipe **Produits numismatiques** se concentrera sur les produits et les clients haut de gamme, explorera de nouvelles possibilités de façon stratégique et continuera de célébrer le Canada et de produire des médailles haut de gamme.

Technologie (innovation et technologie numérique), employés et facteurs ESG

- **La Monnaie continuera à offrir une valeur économique au Canada d'une manière responsable, conformément à ses objectifs ESG.** Cette valeur comprend un examen du recyclage des pièces existantes, une offre de produits et services et l'utilisation de processus socialement et écologiquement responsables, de même que la maximisation de l'agilité et de l'innovation grâce à des investissements dans la technologie et à une transformation numérique adaptée aux besoins.
- **Grâce à la stratégie relative aux employés,** la Monnaie réunira une main-d'œuvre inclusive qui reflète la diversité du Canada et offrira un milieu de travail sain et sécuritaire, tant physiquement que mentalement.



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'inclusion financière de tous les Canadiens. L'une des priorités de la Monnaie d'ici 2026 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

La COVID-19 et la transition vers une société utilisant peu de numéraire

Répercussions de la COVID-19 sur l'écosystème des pièces du Canada

Les effets de la pandémie de COVID 19 ont varié d'un bout à l'autre du Canada, ce qui s'est traduit par la mise en œuvre, par le gouvernement, de mesures qui n'ont cessé d'évoluer pour faire face à la situation. Avec la réduction des heures d'ouverture des entreprises, la capacité réduite d'effectuer des achats en personne et l'adoption de politiques en matière de télétravail, l'écosystème de pièces de circulation traditionnellement stable du Canada a rapidement connu une grande incertitude. D'autres facteurs traditionnellement fiables, comme le réseau logistique, l'approvisionnement en matières premières et la remise en circulation des pièces existantes, ont également été mis en doute. Mis ensemble, ces éléments ont constitué des défis importants que la Monnaie a dû relever pour veiller à ce que des pièces demeurent facilement disponibles durant la pandémie – et pour éviter toute perturbation importante ou augmentation marquée de la production, comme ce fut le cas aux États-Unis, en Australie et dans d'autres pays.

Demande et approvisionnement

La demande de pièces des institutions financières est satisfaite principalement par la remise en circulation des pièces déjà présentes dans l'écosystème du numéraire. Chaque année, la Monnaie comble les besoins restants des institutions financières au moyen de pièces nouvellement frappées.

En 2019, qui fut la dernière année d'opérations avant la pandémie, les institutions financières ont eu besoin de plus de 3 milliards de pièces pour appuyer les échanges et le commerce canadiens. En 2020, en raison des diverses réponses à la pandémie (dont une augmentation des achats en ligne par les consommateurs et le fait que les échanges en numéraire aux points de vente ont été découragés), les institutions financières canadiennes n'ont eu besoin que de 2 milliards de pièces.

La pandémie a ralenti de manière imprévue l'approvisionnement en pièces remises en circulation, ce qui signifie qu'une quantité moindre de ces pièces étaient disponibles pour répondre à la demande. Pour compenser ce déficit, la Monnaie a dû fournir une plus grande proportion de nouvelles pièces. Le Canada ne s'est pas retrouvé seul dans cette situation liée à la pandémie : le ralentissement imprévu de la remise en circulation des pièces a aussi touché d'autres pays, dont certains ont connu une grave perturbation des échanges et du commerce. Bien que la Monnaie ait dû fournir plus de nouvelles pièces, elle a aussi été en mesure de tirer parti de son système de gestion des pièces pour veiller à ce que celles qui se trouvaient déjà dans l'écosystème circulaient de manière efficace et dans les régions appropriées, réduisant la quantité de nouvelles pièces qui aurait autrement été requise.

Pendant la première moitié de 2021, la demande en pièces et l'approvisionnement en pièces remises en circulation se sont tous les deux situés à environ la moitié des niveaux de 2019, mais comme les restrictions se sont assouplies au troisième trimestre, la demande en matière de pièces a augmenté jusqu'à environ 65 à 70 % des niveaux de 2019. Comme ce fut le cas en 2020, la Monnaie a dû fournir plus de nouvelles pièces du fait du ralentissement de la remise en circulation des pièces dans l'écosystème.

Transition vers une société utilisant peu de numéraire

La Monnaie prévoit que la demande en pièces continuera de décliner, ce phénomène s'est vraisemblablement accéléré du fait de l'adoption des paiements numériques en raison de la pandémie. Au premier trimestre de 2021, la Monnaie a collaboré avec la Banque du Canada à un sondage visant à mieux comprendre les attitudes des Canadiens à l'égard des espèces et des pièces. Ce sondage montre qu'une majorité (79 %) de Canadiens se proposent de continuer à utiliser l'argent comptant lorsque la pandémie sera terminée et que près des deux tiers (64 %) ne prévoient aucunement cesser à long terme de se servir d'argent comptant.

Malgré les conclusions du sondage, la Monnaie prend acte du fait que l'adoption d'outils de paiement novateurs, dont la monnaie numérique, devrait augmenter 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. Encore une fois, ces changements ne sont pas propres au Canada.

Au deuxième trimestre de 2021, la Monnaie a mené un autre sondage qui a révélé les statistiques démographiques qui suivent. Lorsqu'on a demandé aux Canadiens quelle utilisation ils prévoyaient faire des espèces (billets et pièces) à court terme (une fois la pandémie passée) et à long terme (délaissant complètement l'utilisation des espèces d'ici environ cinq ans).

Les Canadiens qui n'ont pas l'intention, à long terme, de délaissé les espèces (64 %) ont tendance à être des personnes âgées (33 %) et des femmes (60 %), et sont moins susceptibles d'avoir fait des études universitaires (75 % n'en ont pas fait). En revanche, ceux qui ont déclaré avoir déjà délaissé les espèces (18 %) sont majoritairement des hommes (60 %) et sont plus jeunes (26 % ont moins de 30 ans) ou d'âge moyen (29 % ont entre 30 et 44 ans).

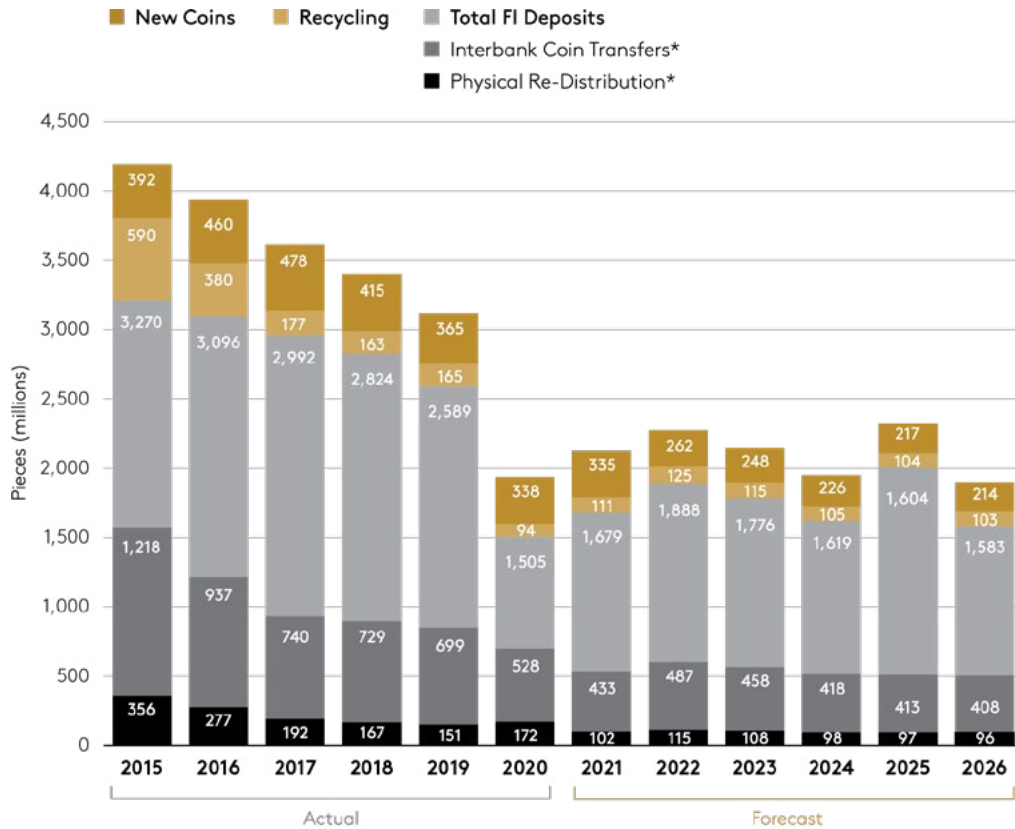
L'argent comptant demeure néanmoins une option sûre, confidentielle, efficace et inclusive pour tous les Canadiens, en particulier pour ceux qui n'ont ni carte de crédit ni carte de débit, n'en veulent pas ou n'y sont pas admissibles. Les billets et les pièces de monnaie assurent aussi une option fiable pour les échanges et le commerce, puisque leur quantité peut être augmentée ou diminuée de manière ciblée et agile pour répondre aux besoins des Canadiens. Même si le Canada continue de se diriger vers une société utilisant peu de numéraire, la Monnaie doit s'assurer que les pièces de la bonne valeur nominale sont disponibles dans les régions où elles sont nécessaires pour répondre aux besoins des Canadiens en matière de commerce et d'échanges.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, bien que la demande globale en matière de pièces diminuera, la diligence requise pour gérer le système, elle, augmentera dans une économie où l'on utilise peu de numéraire. Avec des stocks de pièces moins importants, il sera encore plus difficile de veiller à ce que des quantités appropriées de pièces soient disponibles là où elles sont nécessaires partout au Canada. La Monnaie doit donc avoir une vision encore meilleure du flux des stocks dans le système ainsi qu'une solide connaissance des leviers qui ont une incidence sur l'offre et la demande de pièces.

Un autre risque à gérer au fur et à mesure que le Canada passe à une société utilisant peu de numéraire est le changement potentiel du rôle des intervenants traditionnels, comme les institutions financières et les entreprises de transport blindé, qui pourraient choisir de quitter le secteur ou changer leur modèle d'affaires. La réponse de la Monnaie à une telle incertitude consiste à s'assurer que ses capacités de gestion des pièces demeurent résilientes, que les parties prenantes sont mobilisées et que plusieurs scénarios sont envisagés.



Illustration 2 – Chaîne d’approvisionnement des pièces gérée par la Monnaie pour répondre à la demande



* Is a subset of FI Deposits

Perspectives

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. 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. La Monnaie continuera de surveiller attentivement les tendances régionales et les principales observations des consommateurs.

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 2022 et 2026 comme le montre l'illustration 2. Comme beaucoup d'incertitudes subsistent dans l'écosystème, la Monnaie se penche, dans le cadre de ses activités de planification de scénarios, sur plusieurs autres situations potentielles qui pourraient avoir une incidence sur les besoins en matière de nouvelles pièces, dont un ralentissement prolongé des pièces remises en circulation imputable à la baisse de l'utilisation des pièces pour les fins du transport en commun et du stationnement qui résulte du recours continu au télétravail ou aux modes de travail hybrides. Pour l'heure, la Monnaie prévoit que la baisse de la demande des institutions financières persistera en 2021, alors que l'activité commerciale demeurera limitée, que les événements sportifs auront lieu devant des publics moins nombreux et que certains consommateurs migreront vers un style de vie qui exige moins de numéraire. Après la pandémie, 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 continue de tirer 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 concernant les activités relatives aux 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. Les activités qui seront entreprises au cours des prochaines années, combinées à l'expertise de la Monnaie, à ses relations et à sa capacité de gestion du cycle de vie, permettront à la Monnaie d'être en bonne posture pour fournir des conseils sur les tendances et appuyer la mise en œuvre des futures politiques liées à la monnaie.

De plus amples renseignements sur les répercussions de la COVID-19 et les mesures prises par la Monnaie pour y faire face se trouvent à l'annexe 9.

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 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

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 institutions financières, les entreprises de transport blindé, 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.

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.

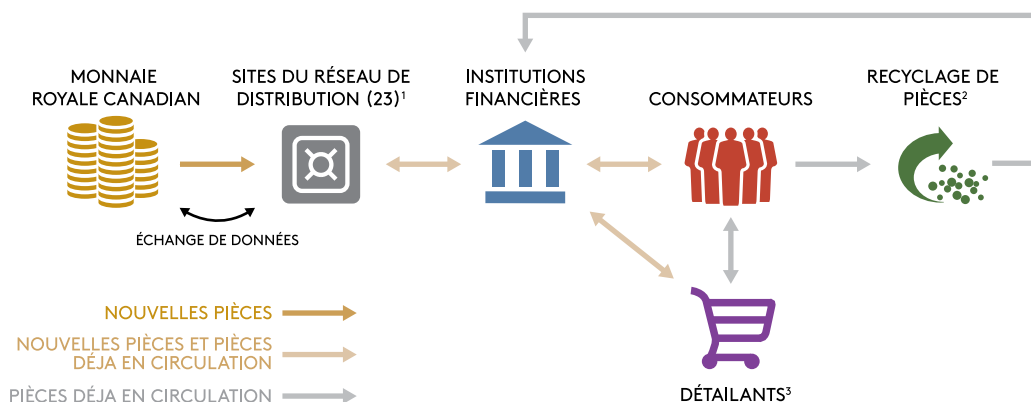


Le perfectionnement du système de redistribution et de recyclage des pièces a permis de réduire les besoins nets du Canada en nouvelles pièces d'environ 300 millions de pièces par année, le ratio de pièces par habitant du Canada étant maintenant parmi les plus bas du monde. La Monnaie maintient ce ratio grâce à un logiciel exclusif d'avant-garde qui lui fournit en temps réel des renseignements sur les stocks de pièces au Canada (les opérations étant consignées quotidiennement dans le logiciel par les entreprises de transport blindé), ce qui lui permet de déterminer les tendances, d'évaluer à l'avance les besoins hebdomadaires en pièces et de prévoir les ventes de nouvelles pièces. La Monnaie facilite également les transferts (la vente de pièces) entre les institutions financières, ce qui accroît encore l'utilisation efficace des pièces déjà dans le système. Tous ces éléments contribuent à réduire les coûts globaux de la fabrication de nouvelles pièces pour le gouvernement du Canada.

La Monnaie et les institutions financières membres du CNP exploitent le système de distribution canadien avec un état d'esprit axé sur l'ESG depuis les deux dernières décennies. La Monnaie a participé à la mise en œuvre initiale du recyclage des pièces au Canada et elle est consciente du fait que plus de travail devra être accompli avant que cette initiative puisse être peaufinée plus avant. La Monnaie se propose de procéder à un contrôle diligent afin de recommander des améliorations touchant le processus actuel de recyclage et de redistribution des pièces, tout en tenant compte de l'accent qu'elle continue de mettre sur l'ESG.

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. Traditionnellement, les pièces déjà en circulation dans l'écosystème répondent à environ 90 % de la demande, alors que la Monnaie fournit le reste, sous forme de nouvelles pièces. Durant les premiers mois de la pandémie, les principaux déposants de pièces auprès des institutions financières, comme les entreprises de gestion de stationnements et les services de transports en commun, ont soudainement cessé d'alimenter le système en pièces. Quand les activités de vente au détail ont lentement repris et que la demande de pièces a augmenté, l'approvisionnement a été lent à suivre le rythme. Comme la Monnaie a prévu ce ralentissement des pièces en circulation, elle a pu prendre des mesures appropriées pour veiller à ce que des pièces soient disponibles afin d'appuyer comme il se doit les échanges commerciaux et le commerce, en faisant évoluer et en mettant à profit rapidement son bassin de pièces et ses relations à l'échelle nationale pour approvisionner le système en pièces. Cela a aidé le Canada à éviter les difficultés prolongées et problématiques en matière de circulation des pièces qui ont touché les États-Unis lors de la pandémie. La Monnaie 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.

Illustration 3 – Cycle des pièces, de la production à la mise en circulation

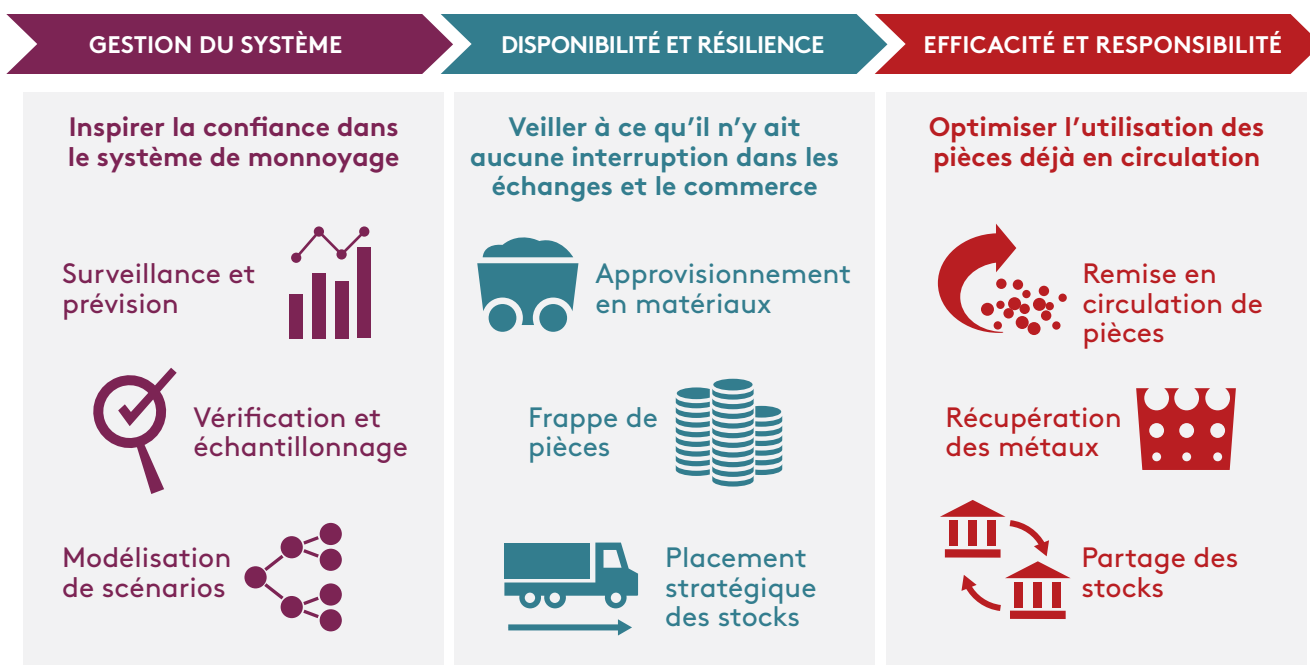


- ¹ Grâce à son réseau comptant 23 sites, la Monnaie gère et redistribue les stocks de pièces pour le compte des institutions financières.
- ² La Monnaie assure le traitement et l'emballage des pièces recyclées avant leur dépôt.
- ³ Vente au détail, stationnement, transport en commun, machines distributrices, etc.

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 compte que pour 1 pour cent (80 millions de dollars) de ces coûts², mais a contribué 194 millions de dollars en dividendes et 48 millions de dollars en impôts sur le résultat au cours des cinq dernières années.

Illustration 4 – Le rôle de la Monnaie dans les échanges commerciaux du Canada

La Monnaie assure la gestion du cycle de vie complet du système de monnaie pour veiller à ce que les Canadiens et les entreprises aient les pièces dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.



² Kosse, A. (2017). *The Costs of Point-of-Sale Payments in Canada*. [Document d'analyse du personnel]. Accessible sur le site www.bank-banque-canada.ca. (En anglais seulement)



Résilience du système

Dès la fin de 2019, dans le but d'assurer la plus grande résilience possible de l'ensemble du système, 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 ainsi qu'à collaborer avec les intervenants et à renforcer leurs capacités.

Dans le cas où la demande de production de nouvelles pièces canadiennes serait plus basse ou plus élevée que prévu, la Monnaie ajustera ses activités en matière de circulation de pièces étrangères comme il se doit afin d'optimiser l'utilisation efficace et efficiente des actifs et des ressources.

Suivre l'évolution des attentes des clients

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.

Contexte interne

La Monnaie fonctionne selon une structure d'entreprise intégrée comportant deux secteurs principaux 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 de l'industrie 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.

L'effectif exact variera au cours de la période visée par la planification en fonction des possibilités d'attrition et de la conjoncture. Pendant la pandémie de COVID-19, la Monnaie a fait un certain nombre d'investissements ponctuels en dotation pour transformer numériquement et optimiser ses processus opérationnels, en harmonie avec sa Stratégie relative aux employés.

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 psychologique et physique et le bien-être sont importants. Par l'entremise du programme axé sur les employés, la Monnaie a mis en place un cadre de santé et de sécurité bien établi doté de son propre « indice de sécurité », conçu comme un indicateur clé pour mieux intégrer sa gamme de programmes de santé et de sécurité et améliorer encore davantage l'efficacité des stratégies de prévention. En se fondant sur le succès initial de ce cadre, la Monnaie prévoit élargir son horizon de rendement sécuritaire dans toute l'organisation en examinant de façon plus holistique les indicateurs de rendement clés dans ce domaine. Des travaux ont aussi commencé sur une stratégie complète de bien-être, qui reposera sur une perspective axée sur la personne dans son ensemble afin de soutenir et d'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 8.

Diversité, équité et inclusion (plus de renseignements à l'annexe 2)

La Monnaie continue de travailler avec diligence pour implanter une culture axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) – en vertu de laquelle les différences sont valorisées et tous les employés sont habilités à jouer un rôle actif pour intervenir à l'égard du racisme systémique, de la discrimination et des obstacles à l'inclusion. Un nouveau rôle axé plus particulièrement sur la DEI (et relevant directement de la présidente) a été créé afin de contribuer à atteindre ces objectifs et d'assumer la responsabilité du nouveau plan d'action en matière de DEI – « Je m'engage », de la Monnaie.

Le plan d'action en matière de DEI sur trois ans a été lancé en juin 2021 et il énonce huit objectifs, qui sont appuyés par 21 activités qui devront être entreprises entre 2021 et 2023 – allant du développement de nouveaux outils de collecte de données au renforcement de la sensibilisation culturelle, par le biais de programmes d'apprentissage et de l'art. Le plan met également l'accent sur l'importance que revêt le fait d'être un allié visible et vocal s'agissant de créer un milieu de travail plus sécuritaire et plus respectueux, d'inciter les employés de la Monnaie à défendre autrui, incluant leurs pairs et leurs collègues, lorsqu'ils sont témoins de discrimination, de harcèlement, de conduite ou de commentaires blessants.

Le plan d'action en matière de DEI est le fruit d'un effort concerté entre l'équipe de la haute direction de la Monnaie, les chefs syndicaux et le Comité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, de nombreux employés participant à l'élaboration du plan.

Mobilisation et habilitation

Depuis 2017, la Monnaie s'est donné l'objectif d'atteindre l'indice de référence de la norme canadienne Korn Ferry en ce qui concerne la mobilisation et l'habilitation des employés. En 2020, la Monnaie a mené trois sondages « éclair » portant sur les enjeux liés à la pandémie de COVID-19, qui ont permis à la direction de répondre rapidement aux besoins particuliers des employés. La Monnaie a ensuite mené l'ensemble du sondage sur les employés Korn Ferry en juin 2021. Les résultats ont continué de s'améliorer et se rapprochent désormais du 75^e centile du niveau de référence canadien au chapitre de la mobilisation et de l'habilitation. Pour l'avenir, la Monnaie entend façonner comment elle mesure la mobilisation et l'habilitation afin de mieux saisir les éléments clés de l'expérience des employés et d'éclairer les prochaines mises à jour de sa Stratégie relative aux employés, lancée en 2021.



Un leader en innovation

La Monnaie a acquis sa réputation en matière de recherche-développement (R-D) au fil de nombreuses années en mettant sur pied une équipe talentueuse à l'interne et un réseau de partenaires technologiques de premier plan, dont des universités, avec lesquelles elle développe de nouveaux matériaux et de nouvelles solutions (comme les techniques de coloration des pièces à l'aide d'un laser). La Monnaie détient des brevets pour plusieurs technologies importantes et assure 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 efficace. Ces innovations aident également la Monnaie à se distinguer lorsqu'elle se trouve en concurrence avec d'autres établissements de monnayage du monde pour l'obtention de contrats de pièces de circulation³.

Processus et systèmes opérationnels

Après une période de croissance constante, un certain nombre de processus et de systèmes opérationnels clés requièrent une transformation complète afin d'appuyer la pérennité et la productivité de la Monnaie dans les années à venir. 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 au cours des prochaines années pour accroître encore plus la productivité, la sécurité et la fiabilité des processus et systèmes opérationnels de la Monnaie, y compris le passage de la majorité des logiciels essentiels de la Monnaie vers des applications infonuagiques.

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 a terminé en grande partie ses travaux de mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général effectué en 2014⁴. Les travaux se poursuivent pour renforcer le plan de reprise après sinistre en matière de TI et intégrer les efforts à une nouvelle stratégie d'infonuagique. Elle mène actuellement des consultations avec le Bureau du vérificateur général afin que le prochain examen spécial soit terminé d'ici la fin de 2023. Entre-temps, la Monnaie continuera de surveiller les principales tendances dans d'autres rapports d'examen spécial pour demeurer au fait des attentes du gouvernement.

³ Évaluation du Comité technique de la Conférence des directeurs de Monnaies, 2018.

⁴ 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, assurant 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 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

La vision de la Monnaie consiste à être le meilleur établissement de monnayage du monde 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. Cette vision est appuyée sur son engagement à adopter des pratiques durables et éthiques. 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 objectifs d'entreprise de la Monnaie sont les suivants :

 CANADA <ul style="list-style-type: none">• 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 <ul style="list-style-type: none">• 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 <ul style="list-style-type: none">• 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.
 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG) <ul style="list-style-type: none">• Fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsables.• Agir de manière à avoir une incidence favorable sur les collectivités et à réduire son empreinte sur l'environnement.• Investir dans les technologies et les processus verts et les développer.		



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. Plus de renseignements sur le cadre de gestion des risques de l'entreprise et les stratégies d'atténuation des risques sont présentés dans la section Aperçu des risques.

Mise en œuvre de la stratégie une seule monnaie

La Monnaie se lancera dans une transformation complète des processus opérationnels, passant de quatre lignes commerciales distinctes à deux grands secteurs et mettant en place des processus intégrés, simplifiés et 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.

Objectif de l'entreprise : Canada

De 2022 à 2026, les objectifs de la Monnaie 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 offrant un solide rendement financier.

Pièces de circulation

Au cours de la période visée par la planification, le secteur des pièces de circulation de la Monnaie mettra l'accent sur les éléments suivants :

- 1. Gérer le système de gestion des pièces de monnaie du Canada dans le cadre de la transition du Canada vers une économie utilisant peu de numéraire :** 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 efficacité; la Ligne des pièces de circulation étrangères y contribue en s'assurant que le Canada conserve une solide capacité et des fonctions nationales de production de pièces.
- 2. Assurer une production efficace et respectueuse de l'environnement des pièces de circulation canadiennes et étrangères :** Pour 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.

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 2022 à 2026, les objectifs de la Monnaie 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 quatre stratégies principales pour les produits et services du secteur des métaux précieux :

1. Protection de la position des produits d'investissement sur les marchés
2. Maintien de la grande intégrité des opérations d'affinage et d'entreposage
3. Améliorer l'efficacité et la résilience des produits d'investissement
4. Mettre l'accent sur l'offre de produits numismatiques de la Monnaie et innover

Objectif de l'entreprise : Nos employés

De 2022 à 2026, les objectifs de la Monnaie 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.

Pour soutenir proactivement ses employés dans la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, la Monnaie a élaboré une Stratégie relative aux employés 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, a été lancée en mars 2021. 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 aux employés repose sur trois piliers :

- 1. Une Monnaie à l'écoute :** La Monnaie veut offrir à ses employés un milieu de travail dont ils peuvent être fiers, où leur apport est valorisé et reconnu. De grands projets seront élaborés pour soutenir les employés dans leur parcours professionnel, en offrant des récompenses, des perspectives d'emploi significatives qui correspondent à leurs aspirations personnelles ainsi que des outils pour les aider à atteindre leur plein potentiel. La Monnaie adoptera des pratiques de travail flexible et passera à un modèle de main-d'œuvre hybride, en s'appuyant sur une main-d'œuvre diversifiée et connectée qui reflète les différentes cultures, ethnies, identités de genre et capacités – une communauté accueillante qui procure aux employés un sentiment d'appartenance. Ayant terminé l'exécution de sa stratégie sur la santé mentale de 2015, la Monnaie élabore un programme de bien-être holistique qui continuera à faire de la santé physique et mentale une priorité partout dans l'organisation, permettant ainsi aux employés d'acquérir des facultés d'adaptation afin de mieux gérer les situations stressantes et améliorer leur résilience personnelle.
- 2. Une Monnaie performante :** La Monnaie vise à favoriser l'excellence organisationnelle et d'excellents résultats d'affaires en encourageant l'innovation, l'agilité et le rendement exceptionnel de ses employés. Dans un esprit axé sur l'avenir, la Monnaie utilisera l'analytique des talents et l'analyse des compétences pour anticiper et déterminer les aptitudes et les capacités dont elle et ses employés auront besoin aujourd'hui et demain. Pour favoriser l'agilité et l'innovation chez les employés, des efforts seront déployés pour concevoir et mettre en œuvre des structures et des processus souples axés sur l'orientation client et les résultats d'affaires. De plus, la Monnaie continuera de faire évoluer ses ressources technologiques pour donner à ses employés un meilleur accès aux services et aux ressources dont ils ont besoin pour être innovants et agiles. Les efforts consacrés au perfectionnement des talents de la Monnaie se concentreront sur la création d'un milieu où les personnes peuvent apprendre, se perfectionner et exceller.
- 3. UNE seule Monnaie :** La Monnaie vise à favoriser une culture d'inclusion et de collaboration, où les collègues au sein de l'organisation se soutiennent et se respectent grâce à une proposition de valeur de l'emploi convaincante et à un apprentissage et un perfectionnement ciblés. La collaboration et l'inclusion au sein des équipes de travail seront mises de l'avant partout au sein de la Monnaie, et l'accent sera mis sur la satisfaction des besoins des employés et ceux de divers clients. La Monnaie encouragera ses employés à acquérir des compétences et à améliorer celles qu'ils possèdent déjà, en offrant des occasions de formation et des expériences éducatives – avec l'analyse comparative entre les sexes, la sensibilité à la culture autochtone et l'accessibilité comme éléments clés de l'apprentissage et des plateformes d'habilitation. Afin d'améliorer la mobilisation et l'habilitation de ses employés, la Monnaie explore des moyens de procéder à des vérifications plus régulières avec les membres de son personnel pour tenir compte de leur expérience en tant qu'employés et répondre plus efficacement à leurs besoins.

Objectif de l'entreprise : ESG

De 2022 à 2026, les objectifs de la Monnaie seront les suivants :

- 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.
- Investir dans les technologies et les processus écologiques, et en concevoir.

La Monnaie s'est engagée à soutenir l'adoption par le Canada du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Elle possède de solides bases pour être un leader sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Elle peut aussi tirer profit de nombreuses occasions d'apporter de la valeur à l'entreprise et, ce qui est plus important aux yeux des clients, à la société – en « faisant le bien » pour les collectivités et l'environnement – par son engagement en matière d'ESG.

À cette fin, en 2020, la Monnaie a mis en place une stratégie axée sur les facteurs ESG – *Une Monnaie à l'écoute* – qui définit neuf « aspirations » ou résultats en matière d'ESG par rapport à ses trois principaux objectifs d'entreprise que sont le Canada, les clients et les employés – devant être réalisés d'ici 2023. Pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie, la Monnaie mettra au point un tableau de bord afin d'assurer le suivi des indicateurs et la production de rapports, ainsi qu'un indice ou une carte de pointage rapides à consulter.

Le volet ESG est constitué des trois composantes suivantes :

1. Facteurs environnementaux : Les programmes de recyclage et de redistribution de la Monnaie ont réduit les exigences annuelles moyennes en matière de nouvelles pièces nécessaires pour appuyer les échanges et le commerce et continueront de faire la promotion du recyclage et de la remise en circulation accrues des pièces au cours de la période visée par la planification.

Bien que la Monnaie ne soit pas un contributeur important d'émissions de gaz à effet de serre, il existe d'autres aspects à l'égard desquels elle pourrait faire évoluer ses pratiques de manière à les rendre plus écologiques et plus durables. Comme la production de pièces consomme d'importantes quantités d'eau, la Monnaie réalisera des investissements à l'égard de solutions de « chimie verte » qui remplacent les produits chimiques par des traitements physiques/mécano-chimiques, contribuant ainsi à réduire, d'une année à l'autre, sa consommation en eau. La Monnaie s'emploie également à minimiser les quantités d'acier, de nickel et de cuivre qui sont éliminées durant le processus de frappe. Dans l'ensemble, près de 60 % des investissements en capital de la Monnaie touchent les systèmes et les technologies qui permettront de rendre les opérations plus écologiques et plus durables.

Dans le budget fédéral de 2021, le gouvernement du Canada annonçait que toutes les sociétés d'État seraient tenues d'adopter les normes édictées par le Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques du Conseil de stabilité financière dans le cadre de leur publication d'informations d'entreprise d'ici 2022 (dans le cas des entités dont les actifs sont supérieurs à 1 G\$) ou 2024 (pour les entités possédant moins de 1 G\$ d'actifs). Le Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques relève quatre thèmes que sont la gouvernance, la stratégie, la gestion du risque ainsi que les paramètres de mesures et les cibles. La Monnaie a entrepris d'évaluer ces recommandations, qui pourraient mener à des divulgations enrichies liées au climat dans son rapport de gestion ou dans d'autres publications appropriées d'ici 2024.

2. Facteurs sociaux : La Monnaie s'est engagée à favoriser la santé physique et mentale chez ses employés. Elle a élaboré des stratégies et des plans d'action, ou est en voie de le faire, concernant le bien-être des employés ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion, dont la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage en ligne sur l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Elle continuera également de rendre aux collectivités de l'ensemble du pays, en recueillant des sommes pour divers organismes de bienfaisance tous les ans, par le truchement du programme de médailles de bienfaisance. Alors que de nombreux investisseurs sont disposés à verser une prime pour des métaux précieux « écologiques » et provenant d'un approvisionnement responsable – critère que les produits en or de la monnaie respectent, – on s'attend à ce que l'or traité par la monnaie royale canadienne acquière de la valeur sur le marché, profitant ainsi aux mines canadiennes, à leurs travailleurs et à leurs communautés.

3. Facteurs de gouvernance : une solide gouvernance d'entreprise consiste à se doter de processus de suivi, de surveillance et d'amélioration continue pour assurer une bonne gestion de la qualité et du risque ainsi qu'une bonne gestion environnementale. Les opérations de la monnaie sont déjà agréées par le LBMA, s'agissant du respect des normes mondiales à l'égard de l'approvisionnement responsable des métaux précieux, leur affinage et leur entreposage. La monnaie a entrepris les procédures visant une certification en vertu de la norme iso 14001 (2015) pour ses installations de Winnipeg et d'Ottawa. Cette norme fixe des exigences strictes pour ce qui concerne les systèmes de gestion environnementaux et tient compte des impacts et des produits tout au long de leur cycle de vie, y compris au niveau de la chaîne d'approvisionnement et après qu'ils eurent été achetés.

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 l'ESG à ses stratégies axées sur les personnes, les activités et les communautés. Elle documentera également à l'intention des clients et des employés ce qui a déjà été réalisé à cet égard – à titre de référence rapide pour les fournisseurs ou le gouvernement du Canada, par exemple, ou pour fins d'utilisation dans les offres et les renouvellements de contrats, afin de rehausser le niveau de sensibilisation et de transparence.



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 interne et externe. 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, et la Monnaie 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 bénéficie d'une culture organisationnelle inclusive et n'établira ni n'entretiendra des relations avec d'autres parties dont le fonctionnement ne respecte pas son éthique et ses valeurs.
- La Monnaie a un faible appétit en ce qui concerne 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 maintenir 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 a un grand appétit en ce qui concerne l'innovation dans sa réflexion, ses façons de procéder et son approche de mise en marché, mais ne va pas jusqu'à mettre en péril sa réputation ou la sécurité de ses employés.
- 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, comme un temps d'arrêt mécanique non planifié ou des problèmes de qualité).

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 risques		
RISQUES STRATÉGIQUES	RISQUES FINANCIERS	RISQUES OPÉRATIONNELS
État de préparation à une société utilisant peu de numéraire	Diversification de la clientèle	Capacités des systèmes et gestion de l'information Sécurité (cybersécurité et sécurité physique) Agilité COVID-19 Approvisionnement en métaux

Aperçu financier

La Monnaie a adopté une série de principes financiers clés qu'elle suit lorsqu'elle affecte 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 deux secteurs (pièces de circulation et métaux précieux) qui collaborent 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.

Tableau A – Faits saillants de nature financière et opérationnelle

	Chiffres réels 2020	Plan d'entreprise 2021	Prévisions 2021	Moyenne 2022-2026
Principales données financières (en M\$)				
Produits des activités ordinaires	2 528,7	2 797,7	3 673,6	2 463,5
Marge brute	143,2	155,6	185,4	151,8
Résultats avant impôts et autres éléments	27,5	47,6	74,8	42,3
Résultats de la période	37,7	36,2	53,2	31,1
BAIIA	68,7	68,3	90,3	66,0
Dividendes versés	20,0	63,5	71,0	33,7
Total de l'actif	379,4	383,1	413,7	365,3
Capitaux propres	167,2	142,0	149,4	156,9
Dépenses en immobilisations	7,9	35,7	27,0	21,9
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation	36,0	81,8	90,3	56,4
Rendement de l'actif*	7,3 %	12,4 %	18,1 %	11,6 %
Rendement du capital moyen engagé*	9,0 %	15,5 %	24,0 %	14,0 %
Principales données d'exploitation				
Pièces de circulation canadiennes sous gestion (en milliards de pièces)	1,937	2,246	2,125	2,038
Ventes de produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	982,8	977,9	1 533,2	701,7**
Ventes de produits d'investissement en argent (en millions d'onces)	29,5	36,8	38,6	31,6**
Nombre d'employés (au 31 décembre)	1 130	1 093	1 222	1 175

* Le rendement de l'actif et le rendement du capital moyen engagé sont fondés sur les résultats avant impôts et autres éléments (RAIAE), qui excluent les réévaluations des pièces vendues à leur valeur nominale et du taux de change.

** Les volumes des produits d'investissement pour 2022-2026 reflètent le cycle historique des produits d'investissement.

Points saillants du plan financier de 2022-2026

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 2,5 milliards de dollars, des résultats avant impôts et autres éléments moyens de 42,3 millions de dollars, un bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) moyen de 66 millions de dollars et des dividendes moyens versés au gouvernement du Canada de 34 millions de dollars.

Investissements majeurs au cours de la période visée par la planification

Les programmes seront surveillés chaque mois par l'équipe de direction de la Monnaie et chaque trimestre par le Conseil d'administration de la Monnaie, dans le but de s'assurer que tous les investissements majeurs sont en bonne voie de fournir des retours et des avantages clairs pour l'entreprise.

Maintien des versements de dividendes élevés

Sur la base d'une réserve de trésorerie d'une moyenne de 61,3 millions de dollars par année, la Monnaie prévoit verser un dividende moyen de 34 millions de dollars au cours de la période visée par la planification.

Principales hypothèses

Le Plan de 2022-2026 suppose que le Plan d'entreprise sera approuvé par le Conseil du Trésor.

Conditions du marché des métaux précieux, prix des métaux précieux et taux de change

La Monnaie a terminé l'examen des conditions du marché des produits d'investissement au cours des 30 dernières années afin de faire des projections relativement aux volumes des pièces d'investissement.



Annexe 1 : Vision stratégique à long terme

Ce plan d'entreprise quinquennal reflète la première année complète de mise en œuvre et l'avancement réalisé dans le cadre de la nouvelle vision et orientation stratégique à long terme de la Monnaie. La vision à long terme a été achevée en 2020 à la suite d'un processus solide de consultation approfondie qui tenait compte du contexte externe, des principaux marchés et des observations du ministère des Finances. Elle constitue l'assise du Plan d'entreprise 2021-2025 de la Monnaie qui a reçu l'approbation du Conseil du Trésor le 17 décembre 2020.

Cette vision, qui est actuellement mise en place dans tous les secteurs de l'entreprise, présente en détail la manière dont la Monnaie compte saisir les occasions et apporter de la valeur au Canada et à ses clients à l'étranger, tout en s'adaptant aux tendances sur l'utilisation des pièces de même qu'aux réalités économiques qui suivront la pandémie de COVID-19. Le plan exploite et reconfigure les forces de la Monnaie, lui conférant 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 :

Faire évoluer les Pièces de circulation	<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 le secteur 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. Dans le cadre de cette transformation, la Monnaie devra mettre davantage l'accent sur le recyclage des pièces, accroissant l'efficacité avec laquelle les pièces « dormantes » détenues par les Canadiens reviennent dans l'écosystème des pièces de circulation. Elles réduiront de ce fait le besoin de produire plus de nouvelles pièces, tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas de pénuries, et aideront la Monnaie à atteindre ses objectifs ESG.</p> <p>La Monnaie continue d'améliorer ses plans d'intervention dans l'éventualité de situations d'urgence qui perturberaient l'écosystème. Elle améliorera l'efficacité globale de ses processus en plus de devenir de plus en plus sensible à l'environnement en réduisant la consommation de matières premières et les émissions de gaz à effet de serre.</p> <p>Ces activités apporteront un flux de trésorerie 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 électronique. 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 surviendrait une perturbation de l'écosystème qui nécessiterait des pièces additionnelles pour appuyer les échanges et le commerce.</p> <p>En plus 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 l'histoire, la diversité, la culture et les valeurs qui façonnent notre pays.</p>
Renforcer la capacité en matière de métaux précieux	<p>La Monnaie se concentrera également sur les produits et clients haut de gamme dans le marché des métaux précieux.</p>
Concentrer les offres de produits numismatiques de la Monnaie	<p>La Monnaie mettra l'accent en continuant de 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>

suite page suivante



Rechercher l'efficacité opérationnelle	En adoptant la stratégie 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.
Apporter une valeur au Canada au moyen de ses objectifs ESG et de sa Stratégie relative aux employés	<p>La Monnaie continuera d'offrir une valeur économique au Canada d'une manière responsable, conformément à ses objectifs ESG. Cette valeur comprendra notamment la revue du recyclage des pièces existantes, le lancement de produits et services et de procédés d'affinage socialement et écologiquement 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 mondial du domaine du monnayage.</p> <p>Grâce à sa Stratégie relative aux employés, la Monnaie apportera une valeur additionnelle au Canada en continuant à fournir à ses employés des moyens d'acquérir des compétences et une expertise, en établissant un lieu de travail inclusif qui reflète la diversité du Canada et en offrant un milieu de travail sain et sécuritaire, tant physiquement que mentalement.</p>



Annexe 2 : Diversité, équité et inclusion

Les paragraphes qui suivent décrivent les activités et les résultats du plan d'action en matière de diversité, équité et inclusion (DEI).

Objectif	Activités clés	Résultat escompté
Communication	<p>Établir et mettre en œuvre un plan de communication pour sensibiliser davantage les employés avec l'aide d'une personne-ressource de l'équipe des Communications internes pour la DEI.</p> <p>Créer des outils et des produits de communication pour promouvoir la DEI, dont une page de Veritas et un microsite sur le site monnaie.ca consacrés à la DEI.</p> <p>Concevoir des outils de sensibilisation qui favorisent l'engagement en matière de DEI et en tirer parti, par exemple la promotion du programme de dénonciation Connexions ClearView, des lignes d'assistance du Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), des programmes sur la santé mentale, du Code de conduite et d'éthique de la Monnaie et de la <i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i>.</p>	Avoir facilement accès à de l'information sur la DEI favorisera l'alliance inclusive.
Optique de DEI	<p>Mettre à jour le cadre de référence du Comité de la DEI, notamment officialiser la capacité et le plan de formation pour les membres de façon à ce qu'ils puissent participer pleinement à la mise en œuvre des activités relatives au changement de culture liée à la DEI.</p> <p>Concevoir et concrétiser une optique de DEI et une boîte à outils pour les politiques, les programmes et le développement de produits.</p> <p>Adopter une optique de DEI pour réviser les politiques et les programmes des RH de manière périodique.</p>	Un milieu de travail sécuritaire, respectueux et inclusif.
Référence et mesures	<p>Établir un cadre de mesure de la DEI qui peut être utilisé par de multiples intervenants.</p> <p>Mettre au point des outils et des méthodes pour réunir des données sur la diversité de la main-d'œuvre et en étendre la collecte. Communiquer à grande échelle la corrélation entre les données sur la main-d'œuvre et la capacité de l'entreprise d'obtenir diverses perspectives.</p> <p>Améliorer l'analyse des données sur la DEI et la production de rapports sur celle-ci afin de faire le suivi de l'embauche, la promotion, le maintien en poste et d'autres données agrégées.</p>	Améliorer la mobilisation et l'habilitation des employés à l'aide de l'analytique.
Outils	<p>Élaborer, communiquer et utiliser les initiatives spéciales en matière de DEI dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Utiliser les arts pour éveiller les consciences au sujet de la culture et des programmes d'apprentissage qui montrent l'engagement de la Monnaie envers la DEI, par exemple la promotion des arts autochtones.</p> <p>Soutenir la création de groupes de ressources pour les employés.</p>	Améliorer les pratiques inclusives qui favorisent le sentiment d'appartenance.
Apprentissage et perfectionnement	<p>Établir un programme de mentorat et de parrainage dans toute l'organisation.</p> <p>Établir des programmes de formation sur la DEI dans VIP à l'intention des responsables de personnel et des employés.</p> <p>Permettre à tous les employés de tirer parti d'ateliers de cheminement de carrière pour faciliter la planification des possibilités de croissance.</p> <p>S'assurer que l'égalité d'accès est offerte à tous les employés, conformément à la stratégie relative aux employés.</p>	Les responsables de personnel et les employés sont mieux outillés pour être inclusifs, et appliquer efficacement ce qu'ils ont appris.

suite page suivante



Objectif	Activités clés	Résultat escompté
Direction	Fixer un objectif de rendement en matière de DEI pour 2022 et par la suite pour les responsables de personnel.	Les responsables de personnel manifestent leur engagement à l'égard des objectifs et des réalisations en matière de DEI.
Recrutement et intégration	Élaborer les champs de données sur la diversité dans le système de suivi des candidats pour inviter les candidats à communiquer leurs renseignements relatifs à la diversité et à l'équité en matière d'emploi. Examiner et mettre à jour le processus de recrutement et d'intégration pour y inclure des pratiques de diffusion, une optique de DEI et des points de contact officiels pour favoriser un sentiment d'appartenance de la part des nouveaux employés.	Une main-d'œuvre plus inclusive et variée qui est un reflet des clients que nous servons.
Partenariats	Élaborer de solides partenariats qui appuient le plan d'action sur la DEI de la Monnaie. Créer une base de données sur les partenariats qui permettrait aux responsables de personnel et aux employés de mobiliser les membres de diverses communautés en ce qui a trait au recrutement, à la formation, à l'approvisionnement, etc..	Établir de précieux partenariats qui aident la Monnaie à atteindre ses objectifs d'entreprise.



Annexe 3 : Structure de gouvernance de l'entreprise

Conseil d'administration

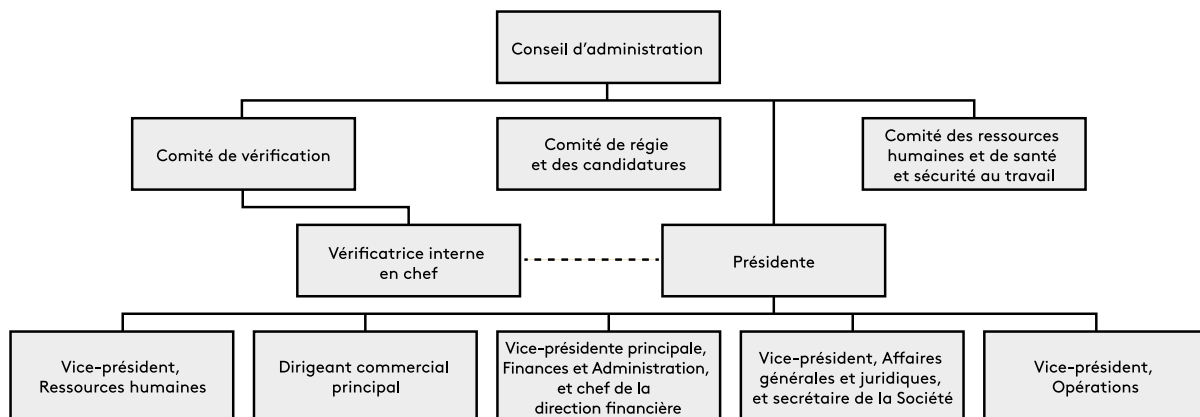
Le Conseil d'administration a la responsabilité de superviser la gestion des affaires et des activités de la Monnaie, et a la responsabilité entière et finale du Plan d'entreprise et de sa mise en œuvre. Il relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances et est composé de 11 administrateurs, 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.

Les plans de travail de 2021 du Conseil d'administration et de ses comités ont été approuvés en novembre 2020. Une directive mise à jour sur la rémunération des membres du Conseil d'administration visant à rendre compte du nouvel environnement de réunions virtuelles a été approuvée lors de la réunion de septembre 2020 du Conseil de la Monnaie.

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 au nom du Conseil d'administration et de l'actionnaire, pour garantir (en collaboration avec la haute direction et les vérificateurs internes et externes) la fiabilité des états financiers et l'efficacité des mesures de contrôle financières. 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

Tout en veillant à satisfaire les attentes et les exigences de l'actionnaire quant à une surveillance prudente exercée par le Conseil, le Comité de régie et des candidatures joue un rôle important (en collaboration avec la haute direction) pour veiller à l'efficacité globale du Conseil par des politiques et des pratiques de gouvernance adéquates. Le rôle principal du Comité est de veiller à la solidité de la structure et des processus de gouvernance de l'entreprise.

Le Comité fournit une orientation sur des questions liées à la gouvernance d'entreprise, y compris l'examen des politiques et d'autres documents connexes de la Société. Il examine aussi les 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 de la présidente du Conseil et de la présidente de la Monnaie, de même que les questions relatives aux candidats au Conseil d'administration. Il examine les programmes d'accueil et de formation des administrateurs et supervise le processus d'évaluation du rendement du Conseil et des autres comités. 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.



Formation et perfectionnement professionnel des membres du Conseil

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 conformément aux lignes directrices du Conseil en matière de formation et en fonction de l'évaluation des besoins en matière d'aptitudes et de compétences.

Composition du Conseil d'administration^{5, 6}

Nom	Poste	Nomination/ Fin du mandat	Membres d'un comité et présence aux réunions (12 mois se terminant le 30 juin 2021) En date du 24 août 2021	Présence aux réunions du Conseil (12 mois se terminant le 30 juin 2021) En date du 24 août 2021
Clark, Phyllis Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	2018-05-11/ 2023-05-10	Vérification – 5/5 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	7/7
Falardeau, Serge Sainte-Marie de Beauce (Québec)	Administrateur	2017-10-18/ 2021-10-17	Vérification – 5/5 RHSST – 4/4	7/7
Lalli, Sandip K. Heritage Pointe (Alberta)	Administratrice	2018-06-06/ 2022-06-05	RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	7/7
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 – 4/4	7/7
Melchionna, Pina, LL.B. Toronto (Ontario)	Administratrice	2019-06-02/ 2023-06-01	Vérification – 5/5 RHSST – 4/4	7/7
Negris, Cybele Vancouver (Colombie- Britannique)	Administratrice	2017-10-18/ 2021-10-17	Vérification – 5/5 RHSST – 4/4	7/7
Patry, Gilles, C.M. Ottawa (Ontario)	Administrateur	2018-06-11/ 2022-06-10	Vérification – 5/5 Régie et candidatures – 4/4	7/7
Rivelis, Barry Vancouver (Colombie- Britannique)	Administrateur	2019-07-01/ 2023-06-30	Vérification – 5/5 Régie et candidatures – 4/4	7/7
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	7/7
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 – 5/5	7/7
Lemay, Marie Ottawa (Ontario)	Présidente de la Monnaie	2019-02-18/ 2024-02-18	Vérification – 5/5 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	7/7

⁵ 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).

⁶ Le 22 septembre 2021, le président du Comité de vérification a été remplacé par M^{me} Sandip Lalli.

La pratique veut que les membres du Conseil d'administration assistent généralement à toutes les réunions des comités, soit en tant qu'observateurs invités à des réunions dont ils ne sont pas membres officiels, soit en tant que membres officiels.

Renouvellement du Conseil

D'ici la fin de 2021, le mandat de quatre administrateurs viendra à échéance : M. Victor Young, M^{me} Deborah Trudeau, M^{me} Cybele Negris et M. Serge Falardeau.

D'ici la fin de 2022, le mandat de plus de la moitié des membres du Conseil d'administration de la Monnaie viendra à échéance et devra être renouvelé. Alors que ces mandats tirent à leur fin, la Monnaie suivra les directives du gouvernement du Canada concernant la meilleure manière de pourvoir les postes vacants. Un récent exercice évaluant le profil de compétences et la grille d'aptitudes a été réalisé afin d'indiquer les attentes en matière de profil et d'aptitudes pour les nouveaux membres du Conseil d'administration.

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	318 800 \$	26 %

Annexe 4 : Résumé des états financiers et des budgets⁷

État consolidé du résultat global⁸

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

	Chiffres réel 2020	Plan 2021	Prévisions 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Produits des activités ordinaires	2 528,7 \$	2 797,7 \$	3 673,6 \$	2 755,4 \$	2 701,3 \$	2 318,1 \$	2 294,2 \$	2 248,3 \$
Coût d'exploitation ⁽¹⁾	2 478,4	2 749,4	3 602,7	2 713,0	2 660,9	2 276,9	2 253,4	2 205,8
Résultats avant impôts sur le résultat	50,3	48,3	70,9	42,4	40,4	41,2	40,8	42,5
Recouvrement (charge) d'impôt sur le résultat	(12,6)	(12,1)	(17,7)	(10,6)	(10,1)	(10,3)	(10,2)	(10,6)
Résultats de l'exercice	37,7 \$	36,2 \$	53,2 \$	31,8 \$	30,3 \$	30,9 \$	30,6 \$	31,9 \$

Rapprochement des résultats avant impôts et autres éléments (RAIAE)

	Chiffres réel 2020	Plan 2021	Prévisions 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Résultats avant impôts sur le résultat	50,3 \$	48,3 \$	70,9 \$	42,4 \$	40,4 \$	41,2 \$	40,8 \$	42,5 \$
Ajout (déduction) :								
Réévaluation des produits vendus à leur valeur nominale ⁽²⁾	20,7	1,3	(1,0)	(5,1)	-	-	-	-
Gain net (perte nette) de change	2,1	(0,6)	(2,9)	0,9	-	-	-	-
Résultats avant impôts et autres éléments	27,5 \$	47,6 \$	74,8 \$	46,6 \$	40,4 \$	41,2 \$	40,8 \$	42,5 \$

⁽¹⁾ La Monnaie n'a pas fait d'ajustements à la suite de la décision prise en avril 2021 par l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) sur la façon dont un client comptabilise les coûts de configuration ou de personnalisation dans les accords d'infonuagique où des immobilisations incorporelles ne sont pas reconnues. La Monnaie évalue actuellement les effets de cette décision sur ses états financiers consolidés pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2021 et les suivants.

⁽²⁾ La réévaluation des produits vendus à leur valeur nominale représente l'incidence hors trésorerie du changement dans l'évaluation de la composante récupération de métaux précieux du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale.

⁷ Les chiffres ont été arrondis et leur somme pourrait ne pas correspondre exactement au montant total indiqué.

⁸ Les prévisions de la Monnaie pour 2022-2026 ont été établies d'après ce qui était raisonnable de prévoir vu la situation de la pandémie de COVID-19 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 2020	Plan 2021	Prévisions 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	67,3 \$	69,7 \$	84,2 \$	69,2 \$	68,8 \$	62,4 \$	56,1 \$	50,0 \$
Créances clients, montant net et créances diverses	20,7	29,1	28,2	25,3	24,0	24,8	24,9	24,9
Stocks	57,6	68,3	68,6	69,2	68,4	71,6	70,6	70,5
Autres actifs courants	43,8	2,3	36,9	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Total des actifs courants	189,5	169,5	217,9	169,5	167,0	164,6	157,5	151,2
Actifs non courants								
Actifs d'impôts différés	26,4	32,3	29,3	30,2	30,0	29,9	29,7	29,6
Immobilisations corporelles	150,1	168,6	153,0	163,3	162,1	149,6	136,4	122,8
Autres actifs non courants	13,3	12,8	13,5	20,8	27,8	30,2	28,1	26,2
Total des actifs non courants	189,9	213,5	195,8	214,4	220,0	209,6	194,3	178,6
Total de l'actif	379,4	383,1	413,7	383,9	387,0	374,3	351,7	329,8
Passifs courants								
Dettes fournisseurs, autres créditeurs et charges à payer	46,3	53,8	60,6	54,8	55,7	55,8	55,8	55,5
Emprunts	3,0	3,0	3,0	9,0	6,0	6,0	6,0	-
Autres passifs courants	27,3	16,2	36,2	6,4	6,4	6,5	6,5	5,5
Total des passifs courants	76,6	73,0	99,8	70,2	68,1	68,3	68,3	61,0
Passifs non courants								
Emprunts	3,0	30,0	30,0	15,0	12,0	6,0	-	-
Passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	113,5	122,3	116,6	120,2	119,5	118,9	118,2	117,6
Autres passifs non courants	19,1	15,8	17,8	17,4	16,5	15,6	14,6	14,6
Total des passifs non courants	135,6	168,1	164,4	152,6	148,0	140,4	132,8	132,2
Total du passif	212,2	241,1	264,2	222,8	216,2	208,8	201,1	193,2
Capitaux propres								
Capital-actions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Résultats non distribués	127,3	102,0	109,4	121,1	130,8	125,5	110,6	96,6
Total des capitaux propres	167,2	142,0	149,4	161,1	170,8	165,5	150,6	136,6
Total du passif et des capitaux propres	379,4 \$	383,1 \$	413,7 \$	383,9 \$	387,0 \$	374,3 \$	351,7 \$	329,8 \$



État consolidé des variations des capitaux propres

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

	Capital- actions	Résultats non distribués	Cumul des autres éléments du résultat global	Total
Solde en fin d'exercice 2020	40,0 \$	127,3 \$	(0,1) \$	167,2 \$
Solde en début d'exercice 2021	40,0	127,3	(0,1)	167,2
Résultats pour l'exercice	-	53,2	-	53,2
Dividende	-	(71,0)	-	(71,0)
Solde en fin d'exercice 2021	40,0	109,4	-	149,4
Solde en début d'exercice 2022	40,0	109,4	-	149,4
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	31,8	-	31,8
Dividende	-	(20,1)	-	(20,1)
Solde en fin d'exercice 2022	40,0	121,1	-	161,1
Solde en début d'exercice 2023	40,0	121,1	-	161,1
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	30,3	-	30,3
Dividende	-	(20,6)	-	(20,6)
Solde en fin d'exercice 2023	40,0	130,8	-	170,8
Solde en début d'exercice 2024	40,0	130,8	-	170,8
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	30,9	-	30,9
Dividende	-	(36,2)	-	(36,2)
Solde en fin d'exercice 2024	40,0	125,5	-	165,5
Solde en début d'exercice 2025	40,0	125,5	-	165,5
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	30,6	-	30,6
Dividende	-	(45,5)	-	(45,5)
Solde en fin d'exercice 2025	40,0	110,6	-	150,6
Solde en début d'exercice 2026	40,0	110,6	-	150,6
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	31,9	-	31,9
Dividende	-	(45,9)	-	(45,9)
Solde en fin d'exercice 2026	40,0 \$	96,6 \$	- \$	136,6 \$



Tableau consolidé des variations de flux de trésorerie

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

	Chiffres réel 2020	Plan 2021	Prévisions 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Résultats (pertes)	37,7 \$	36,2 \$	53,2 \$	31,8 \$	30,3 \$	30,9 \$	30,6 \$	31,9 \$
Ajustements visant à rapprocher les résultats (pertes) et les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Dotations aux amortissements	20,5	21,6	21,8	23,5	26,3	25,6	26,3	25,6
Charge (recouvrement) d'impôts	12,6	12,1	17,7	10,6	10,1	10,3	10,2	10,6
Frais financiers, montant net	(1,0)	0,5	(0,2)	0,3	0,1	-	(0,1)	(0,3)
Perte (Gain) de change	(7,5)	0,6	2,9	(0,9)	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(19,9)	7,1	(10,0)	(10,1)	(10,1)	(10,2)	(10,2)	(10,2)
Variation du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	(21,4)	(2,6)	0,4	4,5	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	16,4	18,8	10,9	19,8	13,2	6,3	11,0	10,0
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation, avant intérêts et impôts	37,4	94,3	96,6	79,5	69,2	62,3	67,2	67,0
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(2,7)	(12,0)	(6,8)	(23,0)	(9,9)	(10,1)	(10,0)	(10,5)
Intérêts reçus, déduction faite des intérêts payés	1,3	(0,5)	0,4	(0,2)	-	0,1	0,2	0,3
Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation	36,0	81,8	90,3	56,3	59,3	52,3	57,3	56,8
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(7,3)	(30,4)	(18,8)	(28,6)	(19,3)	(7,5)	(7,4)	(6,4)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(1,8)	(5,3)	(8,2)	(12,1)	(12,7)	(8,0)	(3,7)	(3,7)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(9,1)	(35,7)	(27,0)	(40,7)	(32,1)	(15,5)	(11,1)	(10,1)
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement								
Dividendes versés	(20,0)	(63,5)	(71,0)	(20,1)	(20,6)	(36,2)	(45,5)	(45,9)
Paiements en capital sur contrats de location	(3,0)	(2,2)	(2,4)	(1,5)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)
Produits découlant de nouveaux emprunts	-	30,0	30,0	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	(3,2)	(3,0)	(3,0)	(9,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(26,2)	(38,8)	(46,4)	(30,6)	(27,6)	(43,2)	(52,5)	(52,9)
Effet des fluctuations de taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	1,1	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1,8	7,3	16,9	(15,0)	(0,4)	(6,4)	(6,3)	(6,1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	65,5	62,4	67,3	84,2	69,2	68,8	62,4	56,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	67,3 \$	69,7 \$	84,2 \$	69,2 \$	68,8 \$	62,4 \$	56,1 \$	50,0 \$



Budget d'immobilisations 2022 et Plan des dépenses en immobilisations 2023-2026

(en millions de \$ CA)	Chiffres réel 2020	Plan 2021	Prévisions 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Total	7,9 \$	35,7 \$	27,0 \$	40,7 \$	32,1 \$	15,5 \$	11,1 \$	10,1 \$

- La catégorie « **installations** » inclut la modernisation, le remplacement et l'amélioration des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter leur utilisation efficace 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, à la sûreté 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.
- 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. Aucun projet ne requiert une divulgation obligatoire pendant la période visée par la planification.
- 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 2022 et le plan des dépenses en immobilisations 2023-2026 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. De plus, des rajustements concernant le calendrier et les transitions nécessaires pour les projets d'immobilisations ont été apportés. En raison de ces rajustements 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 2022 et le plan des dépenses en immobilisations 2023-2026. Bien que les projets ci-dessous soient prévus pour 2022, 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 rentabilisation. Il est examiné dans le cadre du processus d'approbation.

Principales hypothèses de planification

Hypothèses de planification	2022
Inflation	0-2 %

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 2021.

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 3 avril 2021, aucune prise de position en comptabilité nouvelle ou révisée et devant obligatoirement être appliquée pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2021 n'a été publiée.

En avril 2021, l'IFRIC a publié une décision sur la façon dont un client comptabilise les coûts de configuration ou de personnalisation dans les accords d'infonuagique où des immobilisations incorporelles ne sont pas reconnues. Cette décision pourrait avoir une incidence sur les états financiers consolidés de la Monnaie pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2021 et pour ceux des années suivantes.

IFRS nouvelles ou révisées publiées, mais non encore en vigueur

L'adoption des prises de position liées à des IFRS qui sont indiquées ci-après pourrait avoir une incidence sur les futurs états financiers consolidés de la Monnaie. Celle-ci continuera d'évaluer leurs répercussions éventuelles jusqu'à la date d'entrée en vigueur de chaque prise de position.

- Les modifications à l'IAS 1 *Présentation des états financiers* et à l'énoncé de pratiques en IFRS 2 exigent qu'une entité ne présente que ses méthodes comptables significatives, plutôt que ses principales méthodes comptables.
- Les modifications à l'IAS 1 *Présentation des états financiers* visent à favoriser l'uniformité de l'application des exigences en aidant les entreprises à déterminer si elles doivent classer leurs dettes et autres passifs dont la date de règlement est incertaine en tant que passifs courants ou passifs non courants.
- La norme IFRS 17 *Contrats d'assurance* exige que les passifs liés aux contrats d'assurance soient évalués à la valeur d'exécution actuelle et propose une méthode d'évaluation et de présentation plus uniforme pour tous les contrats d'assurance.
- Les modifications à la norme IAS 16 *Immobilisations corporelles* interdisent de déduire du coût d'une immobilisation corporelle tout produit de la vente d'éléments qui ont été produits pendant que cet actif est amené à l'endroit souhaité et avant qu'il ne soit dans l'état nécessaire pour permettre son exploitation de la manière prévue par la direction.
- Les modifications à la norme IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* précisent que le « coût d'exécution » d'un contrat est constitué des « coûts directement liés à ce contrat », lesquels comprennent les coûts marginaux liés à l'exécution du contrat ou une affectation des autres coûts directement liés à son exécution.
- Les améliorations annuelles des normes IFRS 2018-2020 contiennent des modifications à quatre normes IFRS. La modification à la norme IFRS 9 *Instruments financiers* précise quels frais une entité doit prendre en compte lorsqu'elle applique le critère des « 10 % » afin de déterminer si elle doit ou non décomptabiliser un passif financier. Il a été établi que les modifications aux trois autres normes n'auraient aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Monnaie.



Annexe 5 : Plan d'emprunt

Pour 2022, 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).

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 total maximal à 75 millions de dollars ou, le cas échéant, à un montant supérieur fixé par 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 6 : Conformité aux exigences des lois et des politiques

Cette 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.

Loi sur l'accès à l'information et loi sur la protection des renseignements personnels

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Son coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels s'assure que toutes les demandes d'accès à l'information reçues sont traitées conformément aux Lois et aux politiques gouvernementales connexes, y compris en aidant les demandeurs et en authentifiant l'identité des personnes, s'il y a lieu. La Monnaie fournit des descriptions complètes, exactes et à jour de ses programmes, de ses activités, des fonds de renseignements connexes et des fichiers de renseignements personnels, de même que des bonnes pratiques de gestion et des décisions relatives au traitement et à la protection des renseignements personnels.

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 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 qui comprend une série de contrôles, y compris une formation relative à cette loi pour la sélection de ses employés et mandataires.

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. Le programme de conformité LBA-LFAT de la Monnaie permet la mise en place des mesures d'atténuation du risque lorsque de nouveaux produits ou canaux de distribution sont envisagés, et répond aux exigences de mai 2021 du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE).

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. Des mesures de contrôle relatives à la *Loi canadienne anti-pourriel* ont été intégrées au nouveau projet d'expérience numérique de la Monnaie.



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.

Loi canadienne sur l'accessibilité

La Monnaie est déterminée à élaborer un plan pour cerner et supprimer les obstacles à l'accessibilité conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, en conformité avec la réglementation applicable aux sociétés d'État établie par Emploi et Développement social Canada.

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* fédérale. Elle est aussi assujettie à la Politique sur les langues officielles du Conseil du trésor et à ses trois directives consolidées, sauf à l'annexe 2 de la Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes. La Monnaie suit de près les développements quant à la vision du gouvernement du Canada concernant les langues officielles au pays, y compris la modernisation en cours de la *Loi sur les langues officielles*, puisqu'elle cherche à mettre à jour sa propre politique sur les langues officielles et ses instruments connexes.

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 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, équitable, éthique et transparente de biens et de services, tout en appuyant son mandat commercial et ses exigences opérationnelles.

Lois sur l'équité salariale

La Monnaie s'emploiera à développer et à mettre en œuvre un régime d'équité salariale proactif afin d'identifier les disparités de salaire entre hommes et femmes et de les combler, veillant ainsi à ce que les travailleurs reçoivent une rémunération égale pour du travail de valeur égale, conformément à ce que prévoient la nouvelle *Loi sur l'équité salariale* et les règlements applicables aux milieux de travail du secteur public assujettis à la réglementation fédérale. La Monnaie tire parti d'un système d'évaluation des emplois reconnu pour ses postes syndiqués et non syndiqués, ce qui constitue une base solide pour déterminer la valeur du travail.

Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement

Cette 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 annuels et les rapports financiers 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, d'équité et d'inclusion, et a déployé des initiatives d'apprentissage en ligne sur l'ACS+ en appui à ses activités commerciales.

Diversité, équité et inclusion (Des renseignements détaillés sont présentés à l'annexe 2)

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.

Pour veiller à ce que son effectif soit représentatif de la diversité au Canada, la Monnaie maintient sa résolution à augmenter la représentation des employés dans les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi – les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées –, en repérant et en éliminant les obstacles et en veillant à ce que ses pratiques actuelles ne désavantagent pas ces groupes. À titre d'exemple, la Monnaie se propose de collaborer avec des institutions d'enseignement postsecondaire pour contribuer à multiplier le nombre de stagiaires et d'étudiants d'origine autochtone, et elle travaille déjà en partenariat avec des organisations autochtones afin de veiller à ce que ses offres d'emploi puissent être consultées par un plus grand nombre de candidates et de candidats autochtones.

Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie augmentera ses efforts et prendra des mesures proactives pour créer des relations plus profondes avec les communautés autochtones, incluant des consultations sur des questions comme la conception des pièces, tout en poursuivant ses efforts en vue d'améliorer l'accessibilité pour les personnes handicapées. La Monnaie en est également aux premières étapes de planification d'une stratégie en matière de fabrication responsable, l'un des objectifs étant de collaborer avec un plus grand nombre de fournisseurs provenant de milieux diversifiés (p. ex. des sociétés appartenant à des Autochtones) à chacune des étapes de la chaîne d'approvisionnement.

La Monnaie a également entrepris de former une équipe interfonctionnelle pour élaborer un plan d'action en matière d'accessibilité permettant de respecter les obligations qui sont les siennes en vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et pour rehausser sa capacité d'attirer et de maintenir en place de talentueux Canadiens handicapés et de leur offrir des possibilités. La Monnaie s'est alliée aux services de la société d'études de marché Return On Disability pour réaliser des travaux de recherche quantitatifs et qualitatifs, y compris sur les expériences partagées d'autres employeurs assujettis à la réglementation fédérale, afin de dégager le savoir et les connaissances nécessaires pour concevoir le plan d'action en matière d'accessibilité.



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. Elle confirmera les attentes du gouvernement concernant l'adoption des recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).

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 Monnaie a formé une équipe interfonctionnelle pour élaborer et publier un plan visant à cerner et à supprimer les obstacles à l'accessibilité en conformité avec la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. Cette équipe examinera les politiques, les procédures, les outils, les pratiques et l'environnement de la Monnaie. Elle évaluera et corrigera les obstacles dans les sept domaines désignés dans la Loi : l'emploi, la prestation de services, l'environnement bâti, les technologies de l'information et des communications, l'approvisionnement et le transport.

Reprise à la suite de la pandémie de COVID-19

Au fur et à mesure que le Canada se remet économiquement de la pandémie de COVID-19, la gestion en temps réel du réseau de distribution par la Monnaie et ses relations étroites avec tous les acteurs de l'écosystème du numéraire permettront de s'assurer que l'approvisionnement en pièces demeure stable partout au Canada.

Annexe 8 : 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, vient à échéance le 31 décembre 2021.

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 9 : Répercussions de la COVID-19 et réaction à la pandémie

La Monnaie continue de surveiller de près l'évolution de la situation de la pandémie, y compris l'impact sur sa main-d'œuvre sur place et répartie. Bien que la pandémie ait posé des problèmes importants à de nombreuses entreprises, la Monnaie a conservé un rendement solide, générant des résultats en 2020 et s'assurant une position très forte en 2021. Bien que la pandémie ait posé des problèmes importants à de nombreuses entreprises, la Monnaie a conservé un rendement solide, générant des résultats en 2020 et s'assurant une position très forte en 2021. La Monnaie a fait d'importants investissements pour s'assurer que la santé et la sécurité des employés figurent au premier plan de chaque décision et elle continue de suivre ou de dépasser les directives de santé publique sur la sécurité préventive au travail. Elle a également maintenu des communications régulières avec ses employés, fournissant des informations et des instructions en temps opportun sur la façon de suivre les procédures de sécurité critiques mises en place. Ces mesures témoigneront probablement de la « nouvelle normalité » pour le personnel dans l'environnement d'exploitation physique, mais elles pourront être assouplies lorsqu'il y aura plus de certitude quant à la situation de pandémie.

Le réseau mondial de fournisseurs de la Monnaie a été touché par la pandémie mais, dans l'ensemble, les perturbations ont été mineures. L'équipe de la chaîne d'approvisionnement de la Monnaie communique régulièrement avec les fournisseurs pour demeurer informée de leur état opérationnel et pour identifier des plans d'urgence pour soutenir l'entreprise. Tout au long de la pandémie, la Monnaie est restée résiliente et agile, passant de manière harmonieuse à un modèle de travail à domicile pour gérer à distance l'écosystème d'approvisionnement des pièces de circulation canadiennes. Ce faisant, elle a été en mesure de s'assurer que des pièces soient disponibles pour répondre aux besoins commerciaux des Canadiens dans toutes les régions du pays, sans pénurie. La Monnaie continue d'être bien placée pour répondre à l'augmentation rapide de la demande nationale et régionale en cas d'indisponibilité de l'infrastructure de paiement électronique.

Les opérations d'affinage n'ont jamais cessé pendant la pandémie, permettant à la Monnaie de continuer à soutenir le secteur minier canadien tout au long de cette période critique. L'équipe des ventes des produits d'investissement et des services d'entreposage et d'affinage a également continué à attirer d'importants nouveaux clients et à signer de nouveaux contrats d'affinage avec des sociétés minières de premier plan, ce qui a permis à l'affinerie de la Monnaie de continuer à traiter des volumes constants de métaux précieux provenant de diverses sources.

Sigles et abréviations

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