



Apporter de la
valeur en mettant
en œuvre la stratégie
UNE seule Monnaie

ANNÉE 3

Sommaire du Plan d'entreprise 2023-2027
et du budget d'immobilisations 2023



Table des matières

1	Résumé
3	Aperçu
6	Contexte opérationnel
9	Stratégie et objectifs de l'entreprises
11	Aperçu des risques
13	Aperçu financier
15	Annexe 1 : Vision stratégique à long terme
17	Annexe 2 : Environnement d'exploitation
25	Annexe 3 : Objectifs de l'entreprises
30	Annexe 4 : Diversité, équité et inclusion
32	Annexe 5 : Structure de gouvernance de l'entreprise
37	Annexe 6 : Résumé des états financiers et des budgets
43	Annexe 7 : Plan d'emprunt
44	Annexe 8 : Conformité aux exigences des lois et des politiques
47	Annexe 9 : Priorités et orientation du gouvernement
50	Annexe 10 : Conventions collectives
51	Annexe 11 : Répercussions de la COVID-19 et réaction à la pandémie
52	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 21 septembre 2022, 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 et par une gamme de services intégrés de sécurité, d'affinage et d'entreposage des métaux précieux.

La Monnaie se joint à la population canadienne, aux citoyens des pays du Commonwealth et à une foule d'autres personnes partout dans le monde pour pleurer la perte de la reine Elizabeth II. Les représentants de la Monnaie attendent une décision concernant le motif qui ornera les pièces canadiennes.

Les conditions et les tendances récentes du marché ont été des éléments clés pour le Conseil d'administration et la direction de la Monnaie dans l'élaboration de ce Plan d'entreprise. Alors qu'en 2022 la Monnaie continue à devoir composer avec les défis liés à la COVID-19, elle reste en une bonne situation financière et est en bonne voie d'atteindre ses cibles financières pour 2022. La Monnaie s'attend à générer des résultats avant impôts moyens de 36,7 millions de dollars par an au cours de la période visée par la planification, avec un dividende annuel moyen de 30,3 millions de dollars versé au gouvernement du Canada.

Contexte : Vision stratégique à long terme

Ce Plan d'entreprise reflète la mise en œuvre actuelle de la vision stratégique à long terme de la Monnaie, d'abord présentée dans le Plan d'entreprise 2021-2025, qui a pour objectif de réorganiser l'entreprise et d'unifier ses lignes commerciales et ses opérations, auparavant isolées les unes des autres, en UNE seule Monnaie composée de deux grands secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux. La Monnaie adapte 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 dans l'avenir. La Monnaie vise à créer une valeur économique durable 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 et développement.

La Monnaie s'engage à revoir sa vision stratégique à long terme tous les trois ans. À la suite de l'examen qui aura lieu en 2023, le Plan d'entreprise 2024-2028 reflètera les améliorations apportées à ses stratégies, à ses objectifs et à ses activités.

Contexte externe : Les marchés en transition

Alors que l'économie canadienne continue de s'éloigner de l'utilisation de l'argent comptant au profit des technologies de paiement électronique (une tendance qui s'est accélérée en raison de la pandémie de COVID-19), de nombreuses personnes au Canada continuent de dépendre des billets et des pièces de monnaie. Aussi, malgré la baisse de son utilisation en Amérique du Nord, l'argent comptant demeure la forme de paiement la plus utilisée dans le monde. Dans l'ensemble, la Monnaie s'attend à ce que la demande mondiale de pièces de circulation se maintienne pendant la période visée par la planification, ce qui appuiera les occasions de production de pièces et de flans pour d'autres pays.

La demande de métaux précieux a explosé depuis le début de la pandémie. Les métaux précieux deviennent une « couverture » ou un outil de diversification populaire dans de nombreux portefeuilles d'investissement en période d'incertitude économique et géopolitique. Malgré tout, le marché de l'investissement en produits d'investissement est cyclique et fortement influencé par les événements et les facteurs économiques mondiaux qui entraînent la volatilité des prix des métaux précieux.

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 depuis le début de la pandémie. La Monnaie continuera à concentrer son offre dans ce secteur pour assurer la solidité et la rentabilité de sa ligne des produits numismatiques.

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 et développement grâce à son équipe talentueuse et à son réseau de partenaires technologiques, ce qui lui permettra d'améliorer encore plus ses capacités de pointe en matière d'ingénierie des processus et de métallurgie. Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie apportera des innovations à ses processus d'affaires et à ses plateformes technologiques, en amorçant une transformation des activités qui améliorera l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

Risques et mesures à prendre

La Monnaie, qui continue de concentrer ses efforts sur la planification et la préparation en vue de la transition vers une société utilisant peu de numéraire, doit également relever d'autres défis que ce Plan d'entreprise vise à atténuer.

La Monnaie a élaboré une feuille de route/stratégie numérique 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 dans la mesure du 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

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 et 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.

La stratégie relative aux employés de la Monnaie soutient ces objectifs en favorisant la mobilisation et l'habilitation organisationnelles et une culture d'excellence en matière de leadership et de perfectionnement des talents. Il en va de même pour le nouveau plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de la Monnaie, qui fait la promotion de la collaboration et de l'inclusion dans le lieu de travail. Son nouvel engagement relatif aux facteurs ESG, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en 2022, s'accompagne d'objectifs et d'échéanciers clairs en ce qui concerne la réduction des émissions de carbone de la Monnaie, la création d'une culture au sein de laquelle les différences sont célébrées, l'accessibilité aux pièces de monnaie pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, et ce, quels que soient leur race, leur culture, leur revenu et leur région géographique, ainsi que l'atteinte du rôle de chef de file en matière de fabrication et d'approvisionnement en métaux précieux responsables à l'échelle internationale.

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 un fabricant de pièces de circulation de renommée mondiale de même que de produits d'investissement et d'articles de collection en métaux précieux. Elle offre également des services d'affinage de l'or et de l'argent.

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 s'efforce de maximiser 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 2021](#).

Rôle de politique publique

Pour commémorer la fin du règne de la reine Elizabeth II, la Monnaie a recommandé un motif de transition pour toutes les pièces de circulation canadiennes jusqu'au moment où le gouvernement du Canada prendra une décision quant à un nouveau motif d'avers sur ses pièces de circulation. Des représentants de la Monnaie ont tenu des discussions préliminaires à ce sujet avec des fonctionnaires du Bureau du secrétaire du gouverneur général, du Bureau du Conseil privé, de l'Autorité héraldique du Canada, du ministère des Finances, et du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de formuler des recommandations appropriées qui seront soumises à l'examen à la première occasion.

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada en collaboration avec ses partenaires du Comité national des pièces (CNP) (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 fondée sur les facteurs ESG, la Monnaie privilégie la remise en circulation des pièces plutôt que la production de nouvelles pièces. 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'experte-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 un accès continu.

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

En 2021, la rentabilité des lignes commerciales et des programmes de la Monnaie a contribué au versement d'un dividende de 78,9 millions de dollars au gouvernement du Canada et a généré 1 208 emplois de grande qualité. Au cours des cinq dernières années, la Monnaie a versé :

- 242 millions de dollars en dividendes;
- 37 millions de dollars en impôt sur le revenu.

Durant la même période, la Monnaie a généré :

- 15 millions de dollars en TVH/TPS;
- 163 millions de dollars en impôts sur les salaires des employeurs et des employés.

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. La Monnaie est également un fabricant respecté de médailles honorant des Canadiens et des Canadiennes pour leurs réalisations et 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 9.

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	

La Monnaie poursuit ses activités de mise en œuvre de sa vision stratégique à long terme (voir l'annexe 1). En 2021, celle-ci était axée sur l'orientation énoncée dans le Plan d'entreprise 2021-2025, soit l'unification de ses lignes commerciales et de ses opérations, auparavant isolées les unes des autres, par l'accroissement du degré d'intégration, de l'efficacité et de la résilience de la Monnaie. Cette vision permettait également de veiller à la continuité des activités, et ce, dans tous les aspects des opérations, même en contexte de pandémie. En outre, la Monnaie a obtenu des résultats positifs et atteint les objectifs établis dans le Plan d'entreprise 2021-2025. Elle a largement dépassé son objectif financier en 2021 et continue de s'adapter avec souplesse à l'évolution rapide du marché mondial. La Monnaie a lancé sa stratégie UNE seule Monnaie en offrant des services essentiels en soutien aux secteurs minier et financier du Canada et du monde entier, notamment en adoptant le rôle d'une Monnaie à l'écoute, soucieuse de son personnel et de son environnement.

Activités clés et principaux programmes

La Monnaie possède **deux principaux secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux**. Ces deux secteurs sont documentés et soutenus par les programmes technologiques de la Monnaie (programme d'innovation et de technologie numérique), sa stratégie relative aux employés et ses engagements ESG.

Pièces de circulation

- **L'équipe Pièces de circulation canadiennes** utilise une analyse des données prédictives et des approches axées sur la résilience, 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 des pièces de monnaie alors que le pays passe à une société utilisant peu de numéraire. Les activités de planification des scénarios font en sorte que le Canada demeure attentif et préparé aux situations perturbatrices.
- **L'équipe Pièces de circulation étrangères** maintient 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** soutient 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 des services d'affinage a été mise en évidence durant la pandémie; en effet, ces services ont permis à la Monnaie de continuer à soutenir le secteur minier canadien pendant cette période difficile.
- **L'équipe Produits numismatiques** se concentre sur les produits et les clients haut de gamme, afin de célébrer le Canada et de produire des médailles haut de grande valeur.

Technologie, employés et facteurs ESG

- Grâce à l'innovation, son programme numérique et la transformation de ses activités, la Monnaie s'assure d'être prête pour l'avenir.
- Grâce à la stratégie relative aux employés, la Monnaie s'efforce de se bâtir une main-d'œuvre inclusive qui reflète la diversité du Canada et offre un milieu de travail sain et sécuritaire, tant physiquement que mentalement.
- La Monnaie offre une valeur économique au Canada d'une manière responsable, conformément à ses objectifs ESG. Ces objectifs sont notamment la remise en circulation et le recyclage des pièces existantes, l'investissement dans des technologies et des processus écologiques pour réduire les émissions de carbone et son empreinte écologique, et le déploiement d'efforts pour assurer un approvisionnement responsable tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Contexte opérationnel

Perspectives macroéconomiques

En général, les perspectives macroéconomiques avec lesquelles la Monnaie doit composer restent les mêmes que celles décrites dans le [résumé du Plan d'entreprise 2022-2026](#). La Monnaie continue de devoir évoluer avec les répercussions de la COVID-19 sur l'écosystème des pièces de circulation au Canada (tant pour la demande que pour l'approvisionnement en pièces) ainsi qu'avec la transition continue vers une société utilisant peu de numéraire.

Pourtant, même si l'économie canadienne s'éloigne de l'utilisation de l'argent comptant au profit des technologies de paiement électronique, la nécessité de pouvoir compter sur un approvisionnement en argent comptant bien géré pour permettre les échanges et le commerce et assurer l'inclusion financière de tous les Canadiens demeure. Selon Paiements Canada, 3,4 milliards de transactions en argent comptant ont été effectuées en 2020, pour un total de 72 milliards de dollars. Bien qu'il s'agisse d'une baisse par rapport aux 154 milliards de dollars de 2011, ce nombre de transactions représente toujours un gros volume qui nécessite une gestion diligente du cycle de vie des pièces et du système de distribution afin que les Canadiens puissent effectuer leurs transactions commerciales.

La Monnaie continue de surveiller les comportements des Canadiens à l'égard des pièces de monnaie afin de comprendre la relation qu'ils entretiennent avec la monnaie physique. Dans une enquête menée par la Monnaie en 2021, environ 8 Canadiens sur 10 ont affirmé qu'ils avaient l'intention d'utiliser de l'argent comptant après la pandémie, tandis qu'environ 65 % des Canadiens soutiennent qu'ils n'ont pas l'intention de cesser d'utiliser de l'argent comptant dans les 5 prochaines années. La Monnaie effectuera des sondages éclair en 2022 afin d'évaluer l'évolution des besoins des Canadiens.

Pendant le premier trimestre de 2022, la demande en pièces et l'approvisionnement en pièces remises en circulation se sont tous les deux situés à environ 55 % des niveaux de 2019. Au fur et à mesure que les restrictions continuent d'être levées et que les Canadiens retournent sur leur lieu de travail, nous nous attendons à ce que la demande et l'approvisionnement continuent d'afficher une tendance à la hausse tout au long de l'année. L'accès à l'argent comptant sera une question d'équité et d'inclusion économique pour de nombreux Canadiens dans les années à venir. La Monnaie étudie et planifie actuellement de nombreux scénarios qui pourraient avoir une incidence sur la transition vers une société qui utilise peu de numéraire, notamment l'adoption inégale de technologies de paiement électronique, des institutions financières ou d'autres intervenants clés qui décident de façon unilatérale de cesser de suivre leur modèle d'affaires ou d'y apporter des modifications, ainsi que des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

La hausse de l'inflation constitue probablement le changement le plus important dans les perspectives macroéconomiques depuis la publication du dernier plan d'entreprise. Cette hausse a une incidence sur le coût des biens de la Monnaie et aussi sur les clients de la Monnaie, y compris les consommateurs. À mesure que le coût de la vie augmente – en mars 2022, l'indice des prix à la consommation avait augmenté à 6,7 %¹, soit le niveau le plus élevé depuis 31 ans – il se pourrait que des personnes choisissent d'utiliser d'autres méthodes de paiement pour acheter leurs produits de consommation quotidiens qui coûtent plus cher (p. ex. l'essence). Cela dit, la structure des valeurs nominales des pièces canadiennes, avec ses pièces de grande valeur de un et de deux dollars, continue de soutenir un large éventail de transactions dans le cadre desquelles l'argent comptant est habituellement utilisé. L'écart dans la structure des valeurs nominales, qui va des pièces de 5 cents à celles de 2 dollars, permet à la population canadienne d'effectuer avec facilité et fiabilité leurs transactions courantes. D'autres pays sont, quant à eux, confrontés à une structure de valeurs nominales composée principalement de pièces ayant un pouvoir d'achat moindre.

¹ https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/prix_et_indices_des_prix/indices_des_prix_a_la_consommation

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 de changer leurs modèles d'affaires. Aujourd'hui, les exploitants de stationnement et les entreprises de transports publics sont tous deux des sources importantes de dépôts de pièces dans le système. Au fur et à mesure que ces services adopteront des technologies de paiement électronique, le retour des pièces provenant de ces canaux de dépôt diminuera. Mais la transition vers les paiements électroniques ne sera pas uniforme dans tout le pays; certains centres prendront le virage avant d'autres. Là encore, il faudra une surveillance et une gestion minutieuses pour suivre l'évolution des stocks de pièces et veiller à ce que le Canada continue à disposer d'un stock suffisant en pièces. La réponse de la Monnaie à une telle incertitude consiste à s'assurer que ses capacités de gestion des pièces demeurent résilientes. L'atteinte de cette résilience est possible grâce à l'évaluation constante de la demande en pièces de monnaie et des transactions relatives à l'approvisionnement des institutions financières, permettant ainsi à la Monnaie d'ajuster ses prévisions de façon proactive et de gérer les stocks dans l'ensemble du pays. La capacité centralisée de la Monnaie en matière de gestion des stocks lui permet de gérer les transferts interbancaires générés par les systèmes et les transferts régionaux d'un emplacement à un autre afin de s'assurer que les pièces sont disponibles là où elles sont le plus nécessaires. Grâce à l'entretien d'un dialogue régulier avec les institutions financières et les entreprises de transport blindé, la Monnaie comprend quels changements et événements observés à l'échelle régionale peuvent avoir une incidence sur l'écosystème et peut ajuster la production de pièces en fonction des besoins. Enfin, la Monnaie s'assure que des redondances sont en place en apportant régulièrement des mises à jour aux données, aux systèmes et aux plans de continuité des activités qui concernent les rôles clés, en mobilisant les intervenants et en envisageant divers scénarios.

D'autres renseignements sont fournis à l'annexe 2.

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 et des articles de collection au Canada et à l'étranger. Le rôle de la Monnaie dans la gestion de l'écosystème du numéraire au Canada demeure inchangé par rapport au plan de l'année dernière. La Monnaie n'a pas non plus changé sa façon de maintenir ses capacités de fabrication nationale grâce à une solide Ligne des pièces de circulation étrangères.

D'autres renseignements sont fournis à l'annexe 2.

Contexte interne

Le siège social et les installations de fabrication de produits en métaux précieux de la Monnaie 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.

Les buts et les objectifs de la Monnaie en matière de santé et de sécurité, de main-d'œuvre et de relations de travail, de diversité, d'équité et d'inclusion, ainsi qu'en matière de mobilisation et d'habilitation des employés restent en grande partie les mêmes que ceux énoncés dans le Plan d'entreprise 2022-2026. La Monnaie demeure également un chef de file en matière d'innovation. Elle met au point de nouvelles technologies et solutions pour se démarquer de ses concurrents et rendre ses procédés plus durables et plus écologiques.

D'autres renseignements sont fournis à l'annexe 2.

Un nouvel élément a été ajouté au plan de cette année, à savoir l'engagement organisationnel relatif aux facteurs ESG. La nouvelle feuille de route et le nouvel engagement de la Monnaie en la matière précisent les secteurs dans lesquels elle concentrera ses efforts à cet égard afin de se distinguer de ses concurrents. Le plan met en lumière les mesures et les investissements particuliers qui sont nécessaires pour positionner la Monnaie en tant que chef de file au sein de l'industrie en matière de facteurs ESG, y compris les avantages et les répercussions.

L'engagement de la Monnaie en ce qui concerne les facteurs ESG, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en juin 2022, est axé sur trois secteurs et comprend des objectifs clairs, des résultats mesurables et des échéanciers pour chacun des éléments suivants :

- **Les émissions de carbone et les changements climatiques**, puisque la Monnaie s'engage à investir dans des solutions permettant de réduire son empreinte carbone, d'améliorer le réacheminement des déchets et de minimiser l'effet de ses activités sur l'environnement.
- **La diversité, l'équité et l'inclusion**, comme la Monnaie s'engage à créer un milieu de travail sain, sécuritaire et axé sur l'empathie pour ses employés, milieu fondé sur une culture d'inclusion qui est reflétée dans les divers produits offerts, tout en assurant un accès équitable aux pièces de monnaie. Le Conseil d'administration et les membres de la direction ont également reçu cette année une formation en compétences culturelles autochtones.
- **L'approvisionnement et la fabrication responsables**, car la Monnaie s'engage à intégrer les facteurs ESG à sa stratégie et à ses processus de gouvernance, en créant des liens directs avec son rendement opérationnel et son cadre de responsabilité.

Conformément à la stratégie et aux objectifs d'entreprise de la Monnaie, l'engagement et la feuille de route en matière d'ESG seront soutenus par des investissements dans les ressources humaines et la technologie, et ce, tout au long de la période visée par la planification.

La fonction de dirigeant principal de la transformation créée en novembre 2021 est une autre nouveauté dans le plan de cette année. Ce poste a été pourvu en janvier 2022. Un poste de vice-président, Sécurité de l'entreprise, a aussi été pourvu en mai 2022, de même qu'un poste de dirigeant principal de l'engagement, en juin 2022.

La fonction de dirigeant principal de la transformation rassemble un certain nombre de bureaux de gestion de projet (TI, entreprise, opérations) et constitue une source unique et consolidée de renseignements pour la prise de décision et la production de rapports, plus particulièrement en ce qui concerne les nombreuses initiatives de transformation en cours. Si 2022 sera une année de mise en œuvre et d'adaptation, la fonction de dirigeant principal de la transformation se prépare à exécuter plusieurs projets de transformation au cours des prochaines années pour contribuer à la réalisation de la stratégie UNE seule Monnaie. Ces projets comprennent les préparatifs visant l'introduction de D365, le nouvel outil de la Monnaie sur la planification des ressources de l'entreprise et la gestion de la relation client, Microsoft Teams et la plateforme d'expérience numérique (PEN), soit la nouvelle plateforme de monnaie.ca.

Le vice-président, Sécurité de l'entreprise, supervisera le portefeuille nouvellement fusionné de la sécurité physique et de la cybersécurité. Il contribuera également à renforcer les bases de sécurité existantes de la Monnaie et à améliorer sa position en matière de sécurité pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs généraux.

De son côté, le dirigeant principal de l'engagement supervisera les programmes principaux relatifs aux facteurs ESG ainsi qu'à la diversité, à l'équité et à l'inclusion; ses fonctions engloberont les communications à l'intention des employés, les affaires publiques et les relations avec les intervenants.

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 2014². 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. Le prochain examen spécial est en cours et devrait être terminé d'ici la fin de 2023. Les recommandations découlant de cet examen spécial obligeront probablement la Monnaie à élaborer et à mettre en œuvre une série d'activités de suivi (p. ex. des plans d'action) au cours de la période visée par la planification. 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.

² Le rapport complet est accessible sur le site Web de la Monnaie.

Stratégie et objectifs de l'entreprises

L'approche visant UNE seule Monnaie 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

- 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.
- Manifester une responsabilité sociale tout en donnant un rendement financier solide.

CLIENTS

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

NOS EMPLOYÉS

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



FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG)

- Fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsables.
- Agir de manière à avoir une incidence favorable sur nos communautés et à réduire l'impact sur l'environnement.
- Investir dans les technologies et les processus écologiques et en concevoir.

Stratégie et objectifs de l'entreprises

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.

Opérationnalisation 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.

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. Au cours des dernières années, la Monnaie a fait évoluer son cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) afin d'améliorer son processus de prise de décisions en fonction des risques. Ce nouveau cadre de GRE, dont la mise en œuvre se poursuit, comprend les éléments clés suivants : planification stratégique, détermination et évaluation des risques, et surveillance et atténuation des risques.

Planification stratégique

Chaque année, la haute direction et le Conseil d'administration de la Monnaie tiennent une rencontre de planification stratégique, où la stratégie de l'entreprise est passée en revue et adaptée afin de tenir compte des changements survenus dans les contextes opérationnels internes et externes. Les risques comptent parmi les nombreux facteurs étudiés pour déterminer les priorités stratégiques et les objectifs à long terme. En 2020, des énoncés sur la propension à prendre des risques ont été rédigés pour soutenir encore plus une gouvernance solide qui s'appuie sur une prise de décisions en fonction des risques. Ces 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 employés.
- 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 en pièces de monnaie partout au Canada.
- La Monnaie est peu portée à prendre le risque de dévier des attentes de l'actionnaire en matière de stratégie et de rentabilité.
- La Monnaie désire 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 tient fortement à maintenir une gouvernance d'entreprise efficace, en veillant à ce que ses infrastructures et systèmes soient efficaces, efficaces et résilients pour soutenir ses activités.
- La propension à prendre des risques de la Monnaie pour innover dans sa réflexion, ses façons de procéder et son approche de mise en marché est élevée, mais elle ne va pas jusqu'à mettre en péril sa réputation ou la sécurité de ses employés.
- La Monnaie est prête à axer ses efforts sur une certaine concentration de clients, du moment que cette approche ne met pas en péril la stabilité des futurs produits des activités ordinaires.

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. 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 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 tolérances aux risques connexes. Des mesures d'atténuation des risques sont ensuite choisies.

Aperçu des risques

Le Comité intégré de gestion des risques, composé de membres de la direction, se réunit régulièrement pour examiner les risques opérationnels et surveiller l'efficacité des mesures d'atténuation des risques. Le 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.

La profil de risque de l'entreprise comprend les risques stratégiques, financiers et opérationnels suivants :

Stratégique

- État de préparation à une société utilisant peu de numéraire
- Bassin de talents

Financier

- Diversification de la clientèle

Opérationnel

- Plateforme technologique
- Sécurité (cybersécurité et sécurité physique)
- COVID 19
- Chaîne d'approvisionnement
- Mise en œuvre des facteurs ESG

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 2021	Plan d'entreprise 2022	Prévisions 2022	Moyenne 2023-2027
Principales données financières (en millions de \$ CA)				
Produits des activités ordinaires	3 553,4	2 755,4	3 341,3	2 214,8
Marge brute	184,0	154,1	172,2	152,6
Résultats de la période	53,7	31,8	34,0	27,5
Résultat avant impôts et autres éléments ⁽¹⁾	82,1	46,6	44,8	36,7
Dividendes versés	78,9	20,1	18,5	30,3
Total de l'actif	405,5	383,9	402,9	367,9
Capitaux propres	142,5	161,1	158,1	155,4
Dépenses en immobilisations	11,9	40,7	29,4	21,1
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation	69,1	56,3	65,2	53,2
RCME ⁽²⁾	27,0 %	15,0 %	14,3 %	12,3 %
Principales données d'exploitation				
Nouvelles pièces de circulation canadiennes vendues à des institutions financières et autres (en millions de pièces)	379	262	335	235
Ventes de produits d'investissement en or (en millions d'onces)	1,5	0,9	1,4	0,7 ⁽³⁾
Ventes de produits d'investissement en argent (en millions d'onces)	37,7	35,3	38,3	30,8 ⁽³⁾
Nombre d'employés (au 31 décembre)	1 208	1 222 ⁽⁴⁾	1 222 ⁽⁴⁾	1 175 ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Les résultats avant impôts et autres éléments sont des mesures financières non conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Un rapprochement des résultats de la période et des résultats avant impôts sur le résultat et autres éléments est présenté à l'annexe 6.

⁽²⁾ Le calcul est fondé sur les résultats avant impôts sur le revenu et autres éléments.

⁽³⁾ Les volumes des produits d'investissement pour 2023-2027 reflètent le cycle historique des produits d'investissement.

⁽⁴⁾ Pour les besoins de la planification, il est présumé que l'effectif des équivalents temps plein est égal au nombre d'employés.

Points saillants du plan financier 2023-2027

Conformément à la stratégie mise à jour de la Monnaie, mise en place en 2020, le plan financier de la Monnaie pour la période visée par la planification prévoit, pour chaque année, des produits des activités ordinaires moyens de 2,2 milliards de dollars, des résultats avant impôts et autres éléments moyens de 36,7 millions de dollars et des dividendes moyens versés au gouvernement du Canada de 30,3 millions de dollars. Les dernières années du plan financier, soit 2026 et 2027, sont fondées sur l'examen de la stratégie de la Monnaie effectué en 2020. Des modifications pourraient être apportées lorsque la Monnaie effectuera son prochain examen de la stratégie prévu en 2023.

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 64,3 millions de dollars par année, la Monnaie prévoit verser un dividende moyen de 30 millions de dollars au cours de la période visée par la planification.

Principales hypothèses

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

Les prix des métaux précieux et les taux de change sont prévus en fonction des pratiques des années précédentes, et la Monnaie suit ses politiques approuvées en matière de couverture en ce qui concerne la gestion des risques pour l'entreprise.

Annexe 1 : Vision stratégique à long terme

Ce Plan d'entreprise quinquennal reflète la deuxième année complète de mise en œuvre et l'avancement réalisé dans le cadre de la nouvelle vision et orientation stratégique UNE seule Monnaie 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 en décembre 2020.

La vision à long terme comprend une restructuration des activités de la Monnaie qui unifie des lignes commerciales et des opérations auparavant isolées pour créer UNE seule Monnaie, prête pour l'avenir et comptant deux grands secteurs d'activité : les pièces de circulation et les métaux précieux. Ces deux secteurs principaux sont documentés et soutenus par les programmes technologiques de la Monnaie (programme d'innovation et de technologie numérique), la stratégie relative aux employés et les engagements ESG.

Illustration 1. Vision UNE seule Monnaie



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 :

<p>Faire évoluer la ligne des Pièces de circulation</p>	<p>À titre de gestionnaire du système de distribution de pièces du Canada, la Monnaie se prépare à la transition vers une société utilisant peu de numéraire pour s'assurer que cette transition soit bien gérée et peu coûteuse, et qu'elle entraîne le moins de charges possible en matière de pièces 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 mettra également à niveau ses capacités de production afin de répondre aux besoins des marchés de pièces de circulation étrangères, lorsque ceux-ci se seront redressés après la pandémie de COVID-19. Ce faisant, 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>
<p>Renforcer la capacité en matière de métaux précieux</p>	<p>La Monnaie se concentrera sur les produits et clients haut de gamme dans le marché des métaux précieux.</p>
<p>Concentrer les offres de produits numismatiques de la Monnaie</p>	<p>La Monnaie mettra l'accent sur continuant de rendre hommage au Canada et aux valeurs canadiennes.</p> <p>La division des Médailles de la Monnaie continuera à produire des médailles commémoratives pour des organismes publics canadiens, y compris le Cabinet de la gouverneure générale et le ministère de la Défense nationale, afin de reconnaître et d'honorer fièrement les réalisations de Canadiens et de Canadiennes d'exception.</p>
<p>Recherche de l'efficacité opérationnelle</p>	<p>En adoptant l'approche UNE seule Monnaie, la Monnaie mettra en place des services partagés à l'interne et des objectifs harmonisés, et réaffectera ses ressources et ses dépenses en fonction de ses priorités commerciales. Les actifs et les investissements serviront à soutenir plusieurs secteurs d'activité d'une manière socialement responsable, et des investissements dans une stratégie de résilience et d'agilité seront faits aux usines d'Ottawa et de Winnipeg.</p>
<p>Apporter une valeur au Canada au moyen de ses objectifs ESG et de sa stratégie relative aux employés</p>	<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 de la remise en circulation et 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 : Environnement d'exploitation

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. En 2022, alors que le pays entre dans une nouvelle phase de la pandémie, la Monnaie continuera de veiller à ce que l'on réponde à la demande en matière de pièces, et ce, tout en planifiant une transition vers une société utilisant peu de numéraire.

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.

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. En ce qui concerne le recyclage des pièces de monnaie, la pandémie a engendré une diminution du volume de pièces traités par les kiosques de recyclage, ce qui a accru davantage la chute globale de l'approvisionnement en pièces. 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 efficiente et dans les régions appropriées, réduisant la quantité de nouvelles pièces qui aurait autrement été requise.

En 2022, peu de restrictions liées à la pandémie demeurent. Les boutiques traditionnelles ayant dû fermer pendant la pandémie autorisent de nouveau le magasinage en personne, on organise de nouveau des événements d'envergure et le prix croissant de l'essence a entraîné une augmentation de la fréquentation de certains transports publics. On s'attend à ce que la clientèle recommence à utiliser les kiosques de recyclage de pièces étant donné que la pandémie a causé une accumulation de demandes pour ces services. On prévoit une hausse de l'utilisation des kiosques en 2022 et en 2023, puis un retour à des niveaux équilibrés correspondant à ceux des autres sources d'approvisionnement en pièces pour le reste de la période visée par la planification. Ces facteurs devraient causer une hausse de l'activité relative aux pièces jusqu'en 2023. Entre temps, la Monnaie continue de surveiller attentivement les transactions effectuées au moyen de pièces et de mener des enquêtes régulières pour évaluer dans quelle mesure les habitudes acquises pendant la pandémie risquent d'avoir une incidence sur la relation entre la population canadienne et la monnaie physique.

Transition vers une société utilisant peu de numéraire

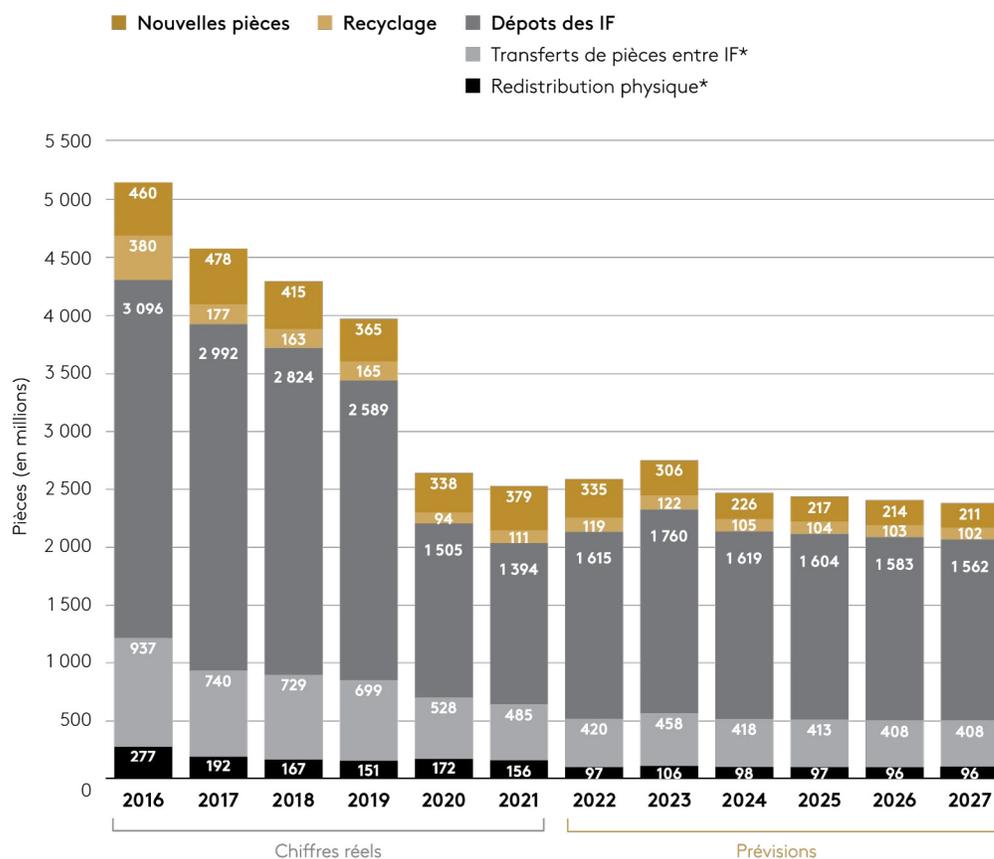
En décembre 2021, la Monnaie a commandé un sondage pour mieux comprendre l'attitude des Canadiens à l'égard des billets et des pièces. Ce sondage montre qu'une majorité (77 %) de Canadiens se proposent de continuer à utiliser l'argent comptant lorsque la pandémie sera terminée et que près des deux tiers (64 %) ne prévoient aucunement cesser à long terme de se servir d'argent comptant. Dans l'ensemble, environ un tiers (32 %) des Canadiens compte sur l'argent comptant, un tiers (35 %) l'utilisent à l'occasion et un tiers (33 %) ont tendance à ne pas l'utiliser ou à l'utiliser rarement.

La Monnaie reconnaît 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.

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.

Illustration 2. Approvisionnement en pièces géré par la Monnaie pour répondre à la demande



* Sous-ensemble des dépôts des IF

L'avenir

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.

La capacité de la Monnaie à surveiller directement les stocks des institutions financières au pays lui permet d'augmenter sa réactivité et son habileté 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 2023 et 2027. 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 aux fins du transport en commun et du stationnement qui résulte du recours continu au télétravail ou aux modes de travail hybrides.

Pour l'instant, la Monnaie prévoit une augmentation de la demande à partir de 2021, alors que les restrictions s'assouplissent dans tout le pays et que les Canadiens retournent progressivement sur leur lieu de travail. Après la pandémie, une hausse de la demande est prévue – avec un sommet en 2023 – suivie d'une baisse régulière tout au long de la période de planification.

La demande des institutions financières devrait s'adapter 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 11.

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 de collection 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 de la façon la plus rentable, efficace et durable 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

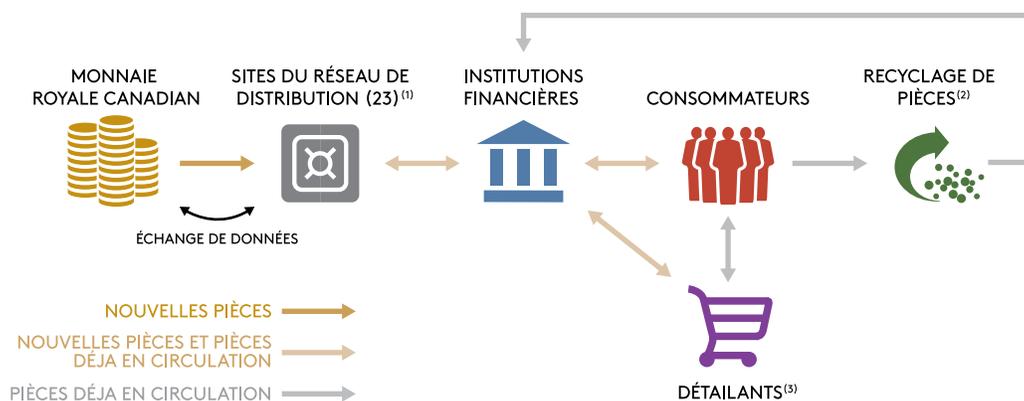
ce ratio grâce à un logiciel exclusif d'avant-garde qui lui fournit en temps réel des renseignements sur les stocks de pièces au Canada (les opérations étant consignées quotidiennement dans le logiciel par les entreprises de transport blindé), ce qui lui permet de déterminer les tendances, d'évaluer 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 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.

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 les facteurs 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 compte pour moins de 1 pour cent (80 millions de dollars) de ces coûts³, mais a contribué à raison de 242 millions de dollars en dividendes et à 37 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 monnayage pour veiller à ce que les Canadiens et les entreprises aient les pièces dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.



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 dans toutes les lignes commerciales

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

³ 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.

Contexte interne

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

Employés et opérations

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

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

L'effectif exact variera au cours de la période visée par la planification en fonction des possibilités d'attrition et de la conjoncture.

Santé et sécurité

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. Les inspections de sécurité interfonctionnelles et les enquêtes sur les quasi-accidents se concentrent sur l'analyse des causes profondes des accidents sur le lieu de travail, ce qui a conduit à la mise en œuvre de mesures correctives et de plans de prévention inclusifs. 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. Cela comprend l'établissement de nouveaux centres de bien-être pour les employés à Ottawa (2022) et à Winnipeg (2023).

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 10.**

Diversité, équité et inclusion

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.

De plus amples renseignements sur les initiatives de DEI de la Monnaie sont présentés à l'annexe 4.

Mobilisation et habilitation des employés

Depuis 2017, la Monnaie a pour objectif d'atteindre l'indice de référence de la norme canadienne Korn Ferry en ce qui concerne la mobilisation et l'habilitation des employés. 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

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

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.

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 circulation⁴.

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 élabore une stratégie et un programme numériques, ainsi qu'une feuille de route pour le programme numérique, afin de garantir l'intégrité de tous ses systèmes et de toutes ses données. 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.

⁴ Évaluation du Comité technique de la Conférence des directeurs de Monnaies, 2018

Annexe 3 : Objectifs de l'entreprises

Objectif de l'entreprise : Canada

De 2023 à 2027, 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 ses capacités de fabrication agiles et son savoir-faire pour répondre aux besoins du Canada.
- Manifester une responsabilité sociale tout en donnant un rendement financier solide.
- Examiner les options pour récupérer les pièces « dormantes » afin de les remettre en circulation.

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. L'équipe de direction de la Monnaie tient régulièrement des réunions et des séances de planification ainsi que des discussions avec le Conseil d'administration pour élaborer des stratégies qui orienteront les prochaines étapes et qui seront communiquées plus en détail dans le prochain Plan d'entreprise.
- 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 des relations solides 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 : les clients

De 2023 à 2027, 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 2023 à 2027, 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 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 que ses employés aient une expérience significative et gratifiante et que leur lieu de travail représente une partie saine et productive de leur vie. Pour atteindre ces objectifs, la Monnaie conçoit des services autour d'étapes clés de la carrière et utilise la cartographie de parcours pour créer un milieu de travail inclusif dans lequel tous les employés se sentent valorisés et respectés. La Monnaie a également mis en place des pratiques de travail flexible et offre des possibilités de formation pour enrichir la vie professionnelle des employés. Un programme de bien-être holistique et de soutien fait de la santé, de la sécurité et de la résilience une priorité absolue dans l'ensemble de l'organisation, en donnant aux employés les moyens de mieux gérer les situations stressantes et d'améliorer leur résilience personnelle. En outre, un programme de reconnaissance amélioré a été élaboré pour souligner les réalisations des employés.
- 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. La Monnaie favorisera aussi l'inclusion grâce à de nouveaux outils de collaboration qui seront mis en place dans le cadre de la feuille de route du programme numérique.

Objectif de l'entreprise : Les facteurs ESG

De 2023 à 2027, 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 nos communautés et à réduire l'impact 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 liées aux facteurs 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.

Au printemps 2022, l'équipe de gestion de la Monnaie a élaboré un nouvel engagement et une nouvelle feuille de route en matière d'ESG, dans lesquels elle décrit les secteurs dans lesquels l'entreprise devrait concentrer ses efforts à cet égard, les mesures et les investissements précis nécessaires pour positionner la Monnaie comme un chef de file de l'industrie en ce qui concerne les facteurs ESG, ainsi que les avantages et les répercussions d'une mise en œuvre réussie. L'engagement de la Monnaie en matière d'ESG, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en juin 2022, est axé sur trois domaines :

1. **Environnement:** Les principaux domaines d'intérêt de la Monnaie pour la période visée par cette planification sont les émissions de carbone et les changements climatiques. L'objectif de la Monnaie est de dépasser les cibles établies dans la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement fédéral en ce qui concerne la réduction des émissions de carbone en visant une production de pièces de circulation neutres en carbone aux installations de Winnipeg d'ici 2030. Elle cherche également à réduire les émissions de carbone dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris les émissions des fournisseurs ainsi que celles qui découlent du transport et des déplacements d'affaires de la Monnaie.

Dans le cadre de ses efforts continus pour lutter contre les changements climatiques, la Monnaie poursuit le perfectionnement de ses pratiques de manière à les rendre plus écologiques et plus durables. En plus de réduire les émissions, elle explore de nouvelles façons de détourner davantage de déchets des décharges et elle s'emploie à trouver des solutions de rechange aux traitements chimiques pendant la production de pièces. La Monnaie s'efforce de réduire les déchets quotidiens dans ses établissements en encourageant les employés à réduire, à réutiliser et à recycler ce qu'ils utilisent. Les employés sont à la fois mis au défi et encouragés de créer et de diriger leurs propres initiatives pour contribuer à rendre la Monnaie plus verte – et l'engagement des employés dans ces initiatives locales ne cesse de croître.

La Monnaie a obtenu la certification ISO 14001 (2015) aux installations de Winnipeg en octobre 2021 et continue de travailler à la certification de ses installations d'Ottawa. La norme ISO 14001 (2015) fixe des exigences strictes en ce qui concerne les systèmes de gestion environnementaux et tient compte des retombées que les produits auront tout au long de leur cycle de vie, y compris au niveau de la chaîne d'approvisionnement et après qu'ils eurent été achetés.

D'autres éléments importants de l'engagement de la Monnaie en matière d'ESG concernent les programmes de recyclage et de redistribution des pièces, qui ont réduit la quantité annuelle de pièces nécessaires au soutien des échanges et du commerce. Dans le cadre de l'exercice de planification pour la période 2024-2028, la Monnaie continuera de favoriser l'accroissement du recyclage et de la remise en circulation des pièces au cours de la période visée par la planification, en plus d'évaluer les options permettant d'accroître le retour des pièces « dormantes ».

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 (GIFCC) du Conseil de stabilité financière dans le cadre de leur publication d'informations d'entreprise. Le Groupe est aiguillé par quatre grands thèmes, à savoir la gouvernance, la stratégie, la gestion du risque ainsi que les paramètres de mesures et les cibles. La Monnaie a confirmé qu'elle commencera à présenter des rapports au GIFCC au cours de l'exercice 2024.

2. **Facteurs sociaux :** La Monnaie s'engage à poursuivre la mise en œuvre du plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion lancé en 2021, dont l'objectif principal est de créer un milieu de travail sain, sécuritaire et axé sur l'empathie pour chaque employé, soit un milieu au sein duquel les différences sont célébrées et les employés sont habilités à jouer un rôle actif dans la lutte contre le racisme systémique, la discrimination et les obstacles à l'inclusion. Cet engagement n'est pas seulement observé à l'interne : une culture d'inclusion doit se refléter dans l'offre diversifiée de produits de la Monnaie et l'organisation continuera de déployer des efforts afin de s'assurer que l'accès aux pièces est équitable pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, quels que soient leur race, leur culture, leur revenu et leur région géographique, et ce, malgré l'utilisation croissante des solutions de paiement numériques.

Afin d'atteindre ces objectifs, la Monnaie reflétera la diversité du Canada en recrutant des personnes de toutes identités de genre, origines ethniques, capacités et expériences, et en les soutenant afin de mettre de l'avant leurs perspectives inclusives au sein du milieu de travail. (De plus amples renseignements sur le plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de la Monnaie sont présentés à l'**annexe 4**.)

La Monnaie demeure déterminée à favoriser la santé physique et mentale chez ses employés et elle élabore actuellement des stratégies et des plans d'action concernant le bien-être des employés. En outre, elle prévoit mettre en œuvre un modèle de main-d'œuvre hybride qui tire profit de pratiques de travail flexibles afin d'offrir à l'ensemble de ses employés, où qu'ils se trouvent, une expérience de travail saine et sécuritaire d'un point de vue psychologique.

La Monnaie continuera également d'aider les collectivités de l'ensemble du pays, et ce, en recueillant des sommes pour divers organismes de bienfaisance tous les ans grâce au programme de médailles de bienfaisance.

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. L'engagement de la Monnaie en matière d'ESG dans ce domaine est axé sur l'approvisionnement et la fabrication responsables.

Les activités de la Monnaie sont déjà agréées par la LBMA puisqu'elle respecte les normes mondiales concernant l'approvisionnement responsable en métaux précieux. À court terme, la Monnaie se concentrera sur le maintien d'une pleine conformité aux exigences rigoureuses relatives aux facteurs ESG énoncées dans la neuvième version de la *Responsible Gold Guidance (orientation sur l'or responsable)*, publiée en 2021.

Au besoin, le cadre de gouvernance des facteurs ESG actuel de la Monnaie permettra d'examiner et de mettre à jour de façon continue le code d'éthique, de même que les programmes de protection des renseignements personnels, de cybersécurité, de lutte contre le blanchiment d'argent et de dénonciation d'actes répréhensibles. La mise en œuvre de nouvelles directives sur l'intégration des facteurs ESG à chacune des étapes de l'approvisionnement et de la gestion après l'exécution des contrats fait également partie intégrante de la structure de gouvernance de la Monnaie.

Annexe 4 : Diversité, équité et inclusion

Les paragraphes qui suivent décrivent les activités et les résultats du plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) intitulé *Je m'engage*. Il est important de noter que ces activités ne sont pas des objectifs difficiles à atteindre – elles sont toutes en cours et des progrès considérables ont déjà été réalisés pour nombre d'entre elles

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 (intranet) 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.

Suite à la page suivante

Objectif	Activités clés	Résultat escompté
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.
Direction	Fixer un objectif de rendement en matière de DEI pour les responsables de personnel à compter de 2022.	Les responsables de personnel manifestent leur engagement à l'égard des objectifs et des réalisations en matière de DEI.
Recrutement et intégration	<p>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.</p> <p>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.</p>	Une main-d'œuvre plus inclusive et variée qui est un reflet des clients que nous servons.
Partenariats	<p>Élaborer de solides partenariats qui appuient le plan d'action sur la DEI de la Monnaie.</p> <p>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.</p>	Établir de précieux partenariats qui aident la Monnaie à atteindre ses objectifs d'entreprise.

Annexe 5 : Structure de gouvernance de l'entreprise

Conseil d'administration

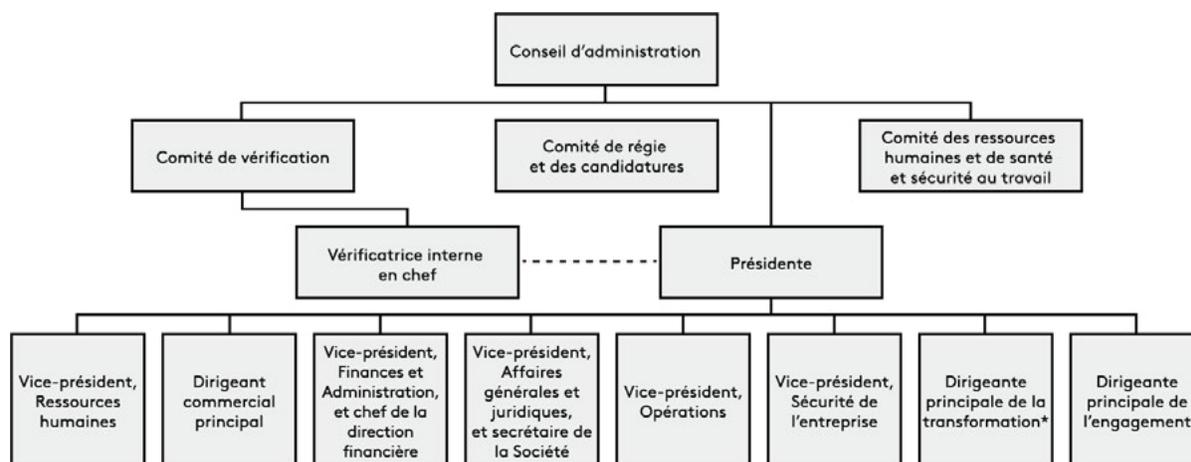
Le Conseil d'administration a la responsabilité de superviser la gestion des affaires et des activités de la Monnaie, et a la responsabilité entière et finale du Plan d'entreprise et de sa mise en œuvre. Il relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances et est composé de 11 administrateurs, 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 2022 du Conseil d'administration et de ses comités ont été approuvés en novembre 2021.

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



* Le mandat du poste de dirigeante principale de la transformation devrait être de trois ans.

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 une membre votante 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 elle n'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

Trois comités permanents l'aident à s'acquitter de ses responsabilités : le Comité de vérification, le Comité de régie et des candidatures et le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail. 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 la Monnaie. 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 et 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. 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. De même, il surveille l'approche de la Monnaie quant aux facteurs ESG. 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 en conséquence. 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 obtiennent des renseignements sur la Monnaie et ses activités au moyen de séances d'orientation exhaustives offertes par les membres de la haute direction, et ils ont accès à un centre de ressources numériques qui contient des copies des principaux documents de gouvernance d'entreprise à des fins de référence. Des visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg sont aussi proposées.

Des mises à jour régulières sur les activités de la Monnaie sont également faites pendant les réunions du Conseil à des fins de formation continue. On encourage les membres du Conseil à participer davantage à des activités de perfectionnement professionnel continu en fonction de l'évaluation des besoins en matière d'aptitudes et de compétences. Dans ce contexte, l'expérience relative aux facteurs ESG a été intégrée à la matrice des compétences du Conseil en 2021 afin de s'assurer que le Conseil est prêt à aider la Monnaie à atteindre ses objectifs stratégiques dans ce domaine. De même, en 2022, les membres du Conseil ont pris part à un exercice de simulation portant sur la cybersécurité organisé par la Monnaie.

Membres du Conseil d'administration⁵

Nom	Poste	Nomination/ Fin du mandat ⁶	Membres d'un comité et présence aux réunions (12 mois se terminant le 30 juin 2022)	Présence aux réunions du Conseil (12 mois se terminant le 30 juin 2022)
Phyllis Clark, IAS.A Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	2018-05-11/ 2023-05-10	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	11/11
Serge Falardeau, ASC, CPA, CA Ste-Marie de Beauce (Québec)	Administrateur	2017-10-18/ 2021-10-17	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4	11/11
Sandip K. Lalli, FCPA, IAS.A Heritage Pointe (Alberta)	Administratrice Présidente, Comité de vérification (à compter du 22 septembre 2021)	2018-06-06/ 2022-06-05	Vérification – 4/4 RHSST – 2/2 Régie et candidatures – 2/2	11/11
Fiona L. Macdonald, IAS.A Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice Présidente, Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail	2018-06-11/ 2022-06-10	RHSST – 4/4	11/11
Pina Melchionna, LL. B., IAS.A Toronto (Ontario)	Administratrice	2019-06-02/ 2023-06-01	Vérification – 2/2 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 2/2	11/11
Cybele Negris, IAS.A Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice	2017-10-18/ 2021-10-17	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4	11/11
Gilles Patry, C.M., O.Ont Ottawa (Ontario)	Administrateur	2018-06-11/ 2022-06-10	Vérification – 6/6 RHSST – 2/2 Régie et candidatures – 2/2	11/11
Barry Rivelis, Vancouver (Colombie-Britannique)	Administrateur	2019-07-01/ 2023-06-30	Vérification – 6/6 Régie et candidatures – 4/4	11/11
Deborah Shannon, Trudeau Montréal (Québec)	Administratrice Vice-présidente, Conseil d'administration Comité de régie et des candidatures	2017-10-18/ 2021-10-17	Régie et candidatures – 4/4	11/11
Victor L. Young, O.C., IAS.A St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	Administrateur (jusqu'au 24 mai 2022) Président, Comité de vérification (jusqu'au 21 septembre 2021)	2017-10-18/ 2020-10-17	Vérification – 5/5 Régie et candidatures – 0/1	8/11
Marie Lemay, IAS.A Ottawa (Ontario)	Présidente de la Monnaie	2019-02-18/ 2024-02-18	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	11/11

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.

⁵ Les notices biographiques des membres du Conseil d'administration sont présentées sur le site Web de la Monnaie (<https://www.mint.ca/fr/employees/conseil-dadministration>).

⁶ Nonobstant l'expiration de leur mandat, les administrateurs restent en fonction jusqu'à ce qu'un successeur soit nommé conformément au paragraphe 105(4) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Renouvellement du Conseil

D'ici la fin de 2022, le mandat des six administrateurs nommés ci-après viendra à échéance : M^{me} Deborah Trudeau, M^{me} Cybele Negriz, M. Serge Falardeau, M. Gilles Patry, M^{me} Fiona Macdonald et M^{me} Sandip K. Lalli.

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 exercice évaluant le profil de compétences et la grille d'aptitudes est réalisé chaque année afin de mettre en lumière 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 6 : Résumé des états financiers et des budgets⁷

État consolidé du résultat global⁸

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

	Chiffres réel 2021	Plan 2022	Prévisions 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Produits des activités ordinaires	3 553,4 \$	2 755,4 \$	3 341,3 \$	2 530,2 \$	2 131,3 \$	2 106,3 \$	2 063,6 \$	2 242,5 \$
Coût d'exploitation	3 841,6	2 713,0	3 295,9	2 504,7	2 110,7	2 067,3	2 017,7	2 189,9
Résultats avant impôts sur le résultat	71,8	42,4	45,4	25,5	20,6	39,0	45,9	52,6
Recouvrement (charge) d'impôts sur le résultat	(18,1)	(10,6)	(11,3)	(6,4)	(5,2)	(9,7)	(11,5)	(13,1)
Résultats de l'exercice	53,7 \$	31,8 \$	34,0 \$	19,1 \$	15,5 \$	29,2 \$	34,4 \$	39,4 \$

Rapprochement des résultats avant impôts et autres éléments (RAIAE)

	Chiffres réel 2021	Plan 2022	Prévisions 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Résultats avant impôts sur le résultat	71,8 \$	42,4 \$	45,4 \$	25,5 \$	20,6 \$	39,0 \$	45,9 \$	52,6 \$
Ajout (déduction) :								
Gain (perte) au titre de la réévaluation des produits vendus à leur valeur nominale ⁽¹⁾	(8,3)	(5,1)	1,1	-	-	-	-	-
Gain net (perte nette) de change	(1,9)	0,9	(0,6)	-	-	-	-	-
RAIAE	82,1 \$	46,6 \$	44,8 \$	25,5 \$	20,6 \$	39,0 \$	45,9 \$	52,6 \$

⁽¹⁾ 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 2023-2027 ont été établies d'après ce qui était raisonnable de prévoir à ce moment-là.

État consolidé de la situation financière

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

	Chiffres réel 2021	Plan 2022	Prévisions 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	69,3 \$	69,2 \$	75,5 \$	72,1 \$	71,7 \$	65,4 \$	59,1 \$	53,0 \$
Créances clients, montant net et créances diverses	19,2	25,3	14,1	18,0	18,5	18,5	18,5	18,7
Stocks	86,5	69,2	78,6	76,9	73,4	72,2	71,2	71,8
Autres actifs courants	46,9	5,8	37,3	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Total des actifs courants	221,9	169,5	205,6	170,6	167,3	159,7	152,5	147,2
Actifs non courants								
Actifs d'impôts différés	29,3	30,2	30,1	31,1	31,0	30,9	30,7	30,6
Immobilisations corporelles	144,0	163,3	155,4	174,1	172,6	171,0	166,2	160,8
Autres actifs non courants	10,3	20,8	11,8	12,0	10,3	8,4	6,4	6,1
Total des actifs non courants	183,6	214,3	197,3	217,2	213,9	210,3	203,4	197,5
Total de l'actif	405,5	383,9	402,9	387,9	381,2	370,0	355,9	344,7
Passifs courants								
Dettes fournisseurs, autres créditeurs et charges à payer	56,3	54,8	59,0	61,7	60,7	59,0	58,2	58,6
Emprunts	9,0	9,0	9,0	6,0	6,0	6,0	-	-
Autres passifs courants	34,1	6,4	21,6	9,2	7,3	7,3	5,6	5,6
Total des passifs courants	99,4	70,2	89,6	76,9	74,0	72,3	63,9	64,2
Passifs non courants								
Emprunts	24,0	15,0	15,0	12,0	6,0	-	-	-
Passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	121,5	120,2	120,3	124,2	123,7	123,2	122,7	122,2
Autres passifs non courants	18,1	17,4	19,8	18,1	16,3	14,4	14,3	14,1
Total des passifs non courants	163,6	152,6	155,2	154,3	146,0	137,7	137,0	136,3
Total du passif	263,0	222,8	244,8	231,2	220,0	210,0	200,8	200,5
Capitaux propres								
Capital-actions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Résultats non distribués	102,5	121,1	118,1	116,7	121,2	120,0	115,0	104,2
Total des capitaux propres	142,5	161,1	158,1	156,7	161,2	160,0	155,0	144,2
Total du passif et des capitaux propres	405,5 \$	383,9 \$	402,9 \$	387,9 \$	381,2 \$	370,0 \$	355,9 \$	344,7 \$

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 2021	40,0 \$	102,5 \$	- \$	142,5 \$
Solde en début d'exercice 2022	40,0	102,5	-	142,5
Gains (pertes) pour l'exercice	-	34,0	-	34,0
Dividende	-	(18,5)	-	(18,5)
Solde en fin d'exercice 2022	40,0	118,1	-	158,1
Solde en début d'exercice 2023	40,0	118,1	-	158,1
Gains (pertes) pour l'exercice	-	19,1	-	19,1
Dividende	-	(20,5)	-	(20,5)
Solde en fin d'exercice 2023	40,0	116,7	-	156,7
Solde en début d'exercice 2024	40,0	116,7	-	156,7
Gains (pertes) pour l'exercice	-	15,5	-	15,5
Dividende	-	(10,9)	-	(10,9)
Solde en fin d'exercice 2024	40,0	121,2	-	161,2
Solde en début d'exercice 2025	40,0	121,2	-	161,2
Gains (pertes) pour l'exercice	-	29,2	-	29,2
Dividende	-	(30,5)	-	(30,5)
Solde en fin d'exercice 2025	40,0	120,0	-	160,0
Solde en début d'exercice 2026	40,0	120,0	-	160,0
Gains (pertes) pour l'exercice	-	34,4	-	34,4
Dividende	-	(39,4)	-	(39,4)
Solde en fin d'exercice 2026	40,0	115,0	-	155,0
Solde en début d'exercice 2027	40,0	115,0	-	155,0
Gains (pertes) pour l'exercice	-	39,4	-	39,4
Dividende	-	(50,2)	-	(50,2)
Solde en fin d'exercice 2027	40,0 \$	104,2 \$	- \$	144,2 \$

Tableau consolidé des variations de flux de trésorerie

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

	Chiffres réel 2021	Plan 2022	Prévisions 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Résultats	53,7 \$	31,8 \$	34,0 \$	19,1 \$	15,5 \$	29,2 \$	34,4 \$	39,4 \$
Ajustements visant à rapprocher les résultats et les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation :								
Dotation aux amortissements	20,4	23,5	20,6	19,5	21,3	21,8	22,6	20,7
Charge (recouvrement) d'impôts	18,1	10,6	11,3	6,4	5,2	9,7	11,5	13,1
Frais financiers, montant net	(0,5)	0,3	-	(1,8)	(1,9)	(1,9)	(1,8)	(1,8)
Perte (Gain) de change	6,8	(0,9)	0,6	-	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(39,5)	(10,1)	(9,0)	(9,2)	(9,2)	(9,2)	(9,2)	(9,2)
Variation du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	7,9	4,5	(1,7)	3,9	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	4,7	19,8	33,8	29,0	9,4	9,0	9,7	8,9
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation, avant intérêts et impôts	71,5	79,5	89,6	66,8	39,8	58,1	66,7	70,7
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(3,8)	(23,0)	(24,5)	(5,4)	(5,3)	(9,9)	(11,6)	(13,3)
Intérêts reçus, déduction faite des intérêts payés	1,4	(0,2)	-	1,8	1,9	1,9	1,8	1,8
Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation	69,1	56,3	65,2	63,2	36,4	50,2	56,9	59,2
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(9,5)	(28,6)	(26,4)	(33,0)	(14,3)	(14,5)	(12,1)	(11,1)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(2,4)	(12,1)	(3,0)	(5,5)	(3,8)	(3,8)	(3,8)	(3,8)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(11,9)	(40,7)	(29,4)	(38,5)	(18,1)	(18,3)	(15,9)	(14,9)
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement								
Dividendes versés	(78,9)	(20,1)	(18,5)	(20,5)	(10,9)	(30,5)	(39,4)	(50,2)
Paiements en capital sur contrats de location	(2,5)	(1,5)	(2,1)	(1,7)	(1,7)	(1,8)	(1,9)	(0,1)
Produits découlant de nouveaux emprunts	30,0	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	(3,0)	(9,0)	(9,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	-
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(54,4)	(30,6)	(29,5)	(28,2)	(18,7)	(38,3)	(47,2)	(50,4)
Effet des fluctuations de taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(0,9)	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2,0	(15,0)	6,2	(3,4)	(0,4)	(6,4)	(6,2)	(6,1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	67,3	84,2	69,3	75,5	72,1	71,7	65,4	59,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	69,3 \$	69,2 \$	75,5 \$	72,1 \$	71,7 \$	65,4 \$	59,1 \$	53,0 \$

Budget d'immobilisations 2023 et Plan des dépenses en immobilisations 2024-2027

(en millions de \$ CA)	Chiffres réel 2021	Plan 2022	Prévisions 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Total	11,9 \$	40,7 \$	29,4 \$	38,5 \$	18,1 \$	18,3 \$	15,9 \$	14,9 \$

Le budget d'immobilisations 2023 et le plan des dépenses en immobilisations 2024-2027 représentent les investissements en installations, 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 2023 et le plan des dépenses en immobilisations 2024-2027. 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.

Principale hypothèse de planification

Inflation ⁹	4%
------------------------	----

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 2022.

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. 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 2 avril 2022, 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 2022 n'a été publiée ou n'a eu de répercussions sur les états financiers consolidés fournis dans ce plan d'entreprise.

⁹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-13/bank-of-canada-delivers-jumbo-rate-hike-to-quell-inflation>

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 apportées à l'IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* remplacent la définition d'un changement dans l'estimation comptable par une définition de l'estimation comptable, et précisent qu'un changement d'estimation comptable qui résulte de nouveaux renseignements ou de nouveaux éléments n'est pas la correction d'une erreur.
- Les modifications apportées à l'IAS 12 *Impôts sur le résultat* précisent que l'exemption relative à la comptabilisation ne s'applique pas aux transactions dans lesquelles des montants égaux de différences temporaires déductibles et imposables figurent dans la comptabilisation initiale.

Annexe 7 : Plan d'emprunt

Pour 2023, 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 non réglé à 75 millions de dollars ou à un montant supérieur précisé dans une loi de crédits. Conformément aux paragraphes 20(3) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Monnaie est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération.

Annexe 8 :

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*. La présidente a délégué au coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée les pouvoirs afin que les demandes d'information soient traitées conformément aux lois et aux politiques gouvernementales connexes, y compris la formation et la sensibilisation des employés, et en mettant l'accent sur l'aide aux demandeurs. S'appuyant sur de saines pratiques de gestion de la confidentialité liées au traitement et à la protection des renseignements personnels, la Monnaie fournit des descriptions complètes de ses programmes, de ses activités, de ses fonds de renseignements connexes et de ses fichiers de 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 fédérales à l'intention des titulaires de charge publique, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie.

Loi canadienne sur les droits de la personne

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

Loi sur la corruption d'agents publics étrangers

Le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie et la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* interdisent aux employés de la Monnaie et à ses agents en service à l'étranger d'accepter des pots-de-vin ou de soutenir sciemment une transaction comportant le versement ou la promesse de versement d'un pot-de-vin. Pour démontrer sa conformité à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, la Monnaie dispose d'un cadre de lutte contre la corruption qui comprend une série d'éléments, notamment une formation relative à cette loi axée sur la sélection de ses employés et mandataires et un processus de diligence raisonnable « Connaissance des 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 les exigences en matière de rapports sur les transactions douteuses et les opérations importantes en espèces, la tenue de dossiers ainsi que l'identification et la connaissance des clients. Le programme de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes (LBA- LFAT) de la Monnaie prévoit 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 en matière de LBA-LFAT de la Monnaie prévoit des mesures d'atténuation des risques lorsque la Monnaie considère de nouveaux produits et canaux de distribution, et respecte les directives du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) pour les négociants en métaux précieux et pierres précieuses.

Loi canadienne anti-pourriel

La Monnaie s'assure que des processus de consentements et des protocoles sont en place relativement à l'envoi de messages électroniques commerciaux à ses clients, conformément à la *Loi canadienne anti-pourriel* (LCAP).

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 s'est engagée 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. Ce plan aidera la Monnaie à rendre ses services et ses produits accessibles à un nombre encore plus grand de personnes.

Loi sur les langues officielles

La Monnaie équilibre son mandat, qui consiste à exercer ses activités en vue de réaliser des bénéfices, avec les exigences relatives aux dépenses pour le bilinguisme et la conformité aux parties IV, V, VI et VII de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) 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. Alors qu'elle cherche à modifier sa propre politique sur les langues officielles et ses instruments connexes, la Monnaie suit de près les derniers développements quant à la vision du gouvernement du Canada concernant les langues officielles du pays, y compris le projet de loi C-13 (anciennement le projet de loi C-32 au cours de la 43^e législature) concernant la modernisation et le renforcement de la LLO.

Directives sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements (DDVACE)

La Monnaie se conforme à la version actuelle des 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 vérifications et des avertissements, des lignes directrices et une formation axés sur les systèmes ainsi que des activités de supervision dans le cadre 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

L’acquisition de biens et de services peut représenter une part importante du budget annuel de la Monnaie. Au moyen de sa politique d’approvisionnement, la Monnaie s’est dotée d’un cadre de gestion souple qui favorise l’acquisition efficiente, efficace, ouverte, équitable, éthique et transparente de biens et de services, tout en soutenant son mandat commercial et ses exigences opérationnelles. Ce cadre garantit aussi la conformité à toutes les lois applicables, y compris, mais sans s’y limiter, les accords commerciaux qui s’appliquent à la Monnaie.

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.

Loi sur le multiculturalisme canadien

La *Loi sur le multiculturalisme canadien* encourage et aide les institutions sociales, culturelles, économiques et politiques canadiennes à prendre en compte le caractère multiculturel du Canada. Le rapport annuel de la Monnaie, soumis chaque année à Patrimoine canadien, présente les programmes, les pratiques et les services de l’entreprise qui mettent en valeur et soutiennent la diversité au moyen d’initiatives axées sur le multiculturalisme en milieu de travail.

Annexe 9 : Priorités et orientation du gouvernement

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

Un gouvernement ouvert et transparent

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

- rafraîchit les systèmes et les processus afin de permettre la divulgation précise et en temps opportun de tous les renseignements requis à son actionnaire et à la population canadienne;
- publie sur son site Web tous les rapports 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 sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et a déployé des initiatives d'apprentissage en ligne sur l'ACS+ en appui à ses activités commerciales. Le processus de l'ACS+ (utilisé pour évaluer les expériences vécues par différentes personnes, soit des femmes, des hommes ou des personnes de diverses identités de genre, en lien avec des politiques, des programmes et des initiatives) élaboré par Femmes et Égalité des genres Canada est intégré à la trousse de la Monnaie dont l'optique est fondée sur la diversité, l'équité et l'inclusion.

Afin de soutenir l'ACS+, une analyse de l'effectif sera menée afin d'évaluer la sous-représentation des personnes qui font partie de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi; des données autodéclarées et non régies par la loi seront demandées aux employés inscrits dans le système de technologies de l'information des ressources humaines; la Monnaie élargira l'étendue et la profondeur de la collection de sujets liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion de son sondage annuel sur la mobilisation des employés. La présentation de ces données regroupées dans un tableau de bord à l'intention de la haute direction facilitera la planification relative à l'effectif et la prise de décisions à cet égard.

Diversité, équité et inclusion (voir l'annexe 4 pour le plan d'action de la Monnaie)

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 pour soutenir une 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 à l'emploi 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 aux produits, services et emplois de la Monnaie. La Monnaie en est également aux premières étapes d'élaboration 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 aussi formé une équipe interfonctionnelle pour élaborer un plan d'action 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. Les activités découlant de ce plan contribueront à améliorer la capacité de la Monnaie à attirer et à retenir des Canadiens handicapés de talent et à 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

La Monnaie consulte régulièrement les communautés autochtones du Canada concernant les thèmes et les motifs des pièces, et ce, à chaque étape du processus d'élaboration. La Monnaie représente depuis longtemps les arts, la culture, les peuples et les lieux autochtones sur ses pièces. À l'avenir, la Monnaie accordera une attention particulière afin de présenter plus de thèmes autochtones et d'artistes autochtones, en s'appuyant sur son processus d'engagement existant.

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

L'engagement de la Monnaie envers la durabilité est décrit dans son énoncé de vision et ses objectifs stratégiques. 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 et en s'engageant à réduire son empreinte écologique, notamment en augmentant la circulation des pièces « dormantes ». La Monnaie a confirmé qu'elle commencera à faire rapport sur le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) en 2024.

Dans le cadre du domaine d'intérêt concernant les émissions de carbone et les changements climatiques de son engagement en matière d'ESG, la Monnaie s'engage à dépasser les cibles du gouvernement en lien avec les émissions de carbone. Dans le contexte de cet engagement, des travaux sont également en cours pour veiller à ce que les installations de Winnipeg soient neutres en carbone d'ici 2030.

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.

La Monnaie accorde la priorité à la protection de la santé et de la sécurité de son effectif. Depuis le mois de mars 2020, et donc tout au long de la pandémie, ce sont plus de 40 nouvelles mesures en matière de santé et de sécurité qui ont dû être mises en œuvre et adaptées, au besoin, afin de voir à la sécurité des employés et des installations. Alors que nous entamons une nouvelle phase de la pandémie, la Monnaie maintient son engagement à l'égard du respect des mesures en matière de santé publique, notamment l'obligation de vaccination pour les employés imposée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, lorsque celle-ci était en vigueur. Conformément aux lignes directrices mises à jour, l'obligation de vaccination pour les employés a été suspendu le 20 juin, 2022.

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 et que des pièces sont disponibles en tout temps. (Voir l'annexe 11)

Les facteurs ESG dans le cadre de l'approvisionnement

La Monnaie poursuit l'élaboration et la mise en œuvre de lignes directrices qui fournissent une orientation adaptée au contexte concernant la façon d'intégrer les facteurs ESG à chaque étape du cycle de vie d'un contrat, entre autres, la sélection, l'approvisionnement et la gestion après l'exécution des contrats.

Cybersécurité

La Monnaie continue de perfectionner son programme sur la cybersécurité en l'harmonisant avec les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada et avec les normes de l'industrie.

Annexe 10 : 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 convention collective conclue entre la Monnaie et l'AFPC est arrivée à échéance 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.

Syndicat uni du transport (SUT)

La convention collective des agents des services de protection de la Monnaie aux installations d'Ottawa représentés par le SUT est arrivée à échéance le 31 décembre 2021.

La Monnaie a entamé des négociations collectives avec la section locale de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) d'Ottawa-Winnipeg au premier trimestre de 2022.

Annexe 11 : 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 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 renseignements et des instructions en temps opportun sur la façon de suivre les procédures de sécurité critiques mises en place et qui ont permis à la Monnaie de poursuivre ses activités tout au long de la pandémie. Ces mesures témoigneront probablement de la « nouvelle normalité » pour le personnel dans l'environnement d'exploitation physique, mais elles pourront être assouplies lorsque la situation se sera stabilisée.

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 distance 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 de pièces 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 d'une variété de sources.

Alors que la pandémie de COVID-19 tire à sa fin, les débouchés pour les pièces de circulation étrangères de la Monnaie sont retardés, étant donné que les banques centrales doivent composer avec des problèmes à court terme liés à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, à l'inflation et à des tensions géopolitiques, qui ralentissent la reprise économique après la pandémie.

Sigles et abréviations

AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada	LBA	Lutte contre le blanchiment d'argent
ACS	Analyse comparative entre les sexes	LBMA	London Bullion Market Association
\$ CA	dollar canadien	LFAT	Lutte contre le financement d'activités terroristes
CNP	Comité national des pièces	LLO	<i>Loi sur les langues officielles</i>
DDVACE	Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements	RAIAE	Résultat avant impôts et autres éléments
DEI	Diversité, équité et inclusion	RCME	Rendement du capital moyen engagé
ESG	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	R-D	Recherche-développement
GIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques	RH	Ressources humaines
GRE	Gestion des risques de l'entreprise	SUT	Syndicat uni du transport
IFRS	Normes internationales d'information financière	TI	Technologie de l'information
		\$ US	dollar américain