



Apporter une
valeur constante:
la prochaine phase
de la stratégie
UNE seule Monnaie

Année 4

Sommaire du Plan d'entreprise 2024-2028
et du budget d'immobilisations 2024



Reconnaissance territoriale

Les terres sur lesquelles se trouvent les installations de la Monnaie royale canadienne à Ottawa, en Ontario, constituent le territoire traditionnel et non cédé du peuple algonquin Anishnaabeg. Nous tenons également à souligner que les installations de la Monnaie royale canadienne à Winnipeg, au Manitoba, se trouvent sur le territoire du Traité n°1 et que ces terres sont le territoire traditionnel des Anishnaabeg, des Cris, des Oji-Cris, des Dakotas et des Dénés, ainsi que la terre natale de la Nation des Métis.

Table des matières

1	Résumé
4	Vue d'ensemble
12	Environnement d'exploitation
21	Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement
28	Aperçu financier
30	Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise
35	Annexe 2 : Résumé des états financiers et des budgets
41	Annexe 3 : Plan d'emprunt
42	Annexe 4 : Risques et réactions aux risques
44	Annexe 5 : Conformité aux exigences des lois et des politiques
47	Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement
51	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 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 durabilité. 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.

L'engagement pris dans le cadre du budget 2023 de réduire les dépenses administratives, ainsi que les conditions 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 2023 la Monnaie continue à devoir composer avec les défis liés à la pandémie de COVID-19, elle reste en une bonne situation financière. La Monnaie s'attend à générer des résultats avant impôts moyens de 21,2 millions de dollars par an au cours de la période visée par la planification, avec un dividende annuel moyen de 15,7 millions de dollars versés 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 continue d'adapter les activités liées aux pièces de circulation afin que l'écosystème canadien des pièces demeure en étroite connexion avec les Canadiens et les Canadiennes et puisse répondre à leurs besoins en matière de commerce et d'échanges dans l'avenir. Dans tous ces secteurs, 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 d'une actualisation de la stratégie qui a eu lieu en 2023, le Plan d'entreprise 2024-2028 reflétera les améliorations apportées à ses stratégies, à ses objectifs et à ses activités.

2021 – 2023 : Les stratégies mises en œuvre

Pièces de circulation

Pièces de circulation canadiennes : Satisfaction des besoins des Canadiens et des Canadiennes en matière de pièces pour les échanges et le commerce, sans pénurie pendant la pandémie de la COVID-19, tout en aidant la Monnaie à mieux comprendre l'évolution de l'écosystème ainsi que des comportements des consommateurs et des consommatrices.

Pièces de circulation étrangères : Développement des capacités à Winnipeg afin de nous positionner pour conquérir le marché bimétallique (y compris la conversion des billets en pièces).

Métaux précieux

Produits et services d'investissement : Déploiement de ressources supplémentaires pour tirer parti des marchés solides afin de soutenir les secteurs miniers et financiers et d'assurer la rentabilité tout en investissant dans l'avenir.

Produits numismatiques : Adaptation de l'offre de produits numismatiques et exploration de nouveaux produits et marchés pour générer des résultats durables et des bénéfices fiables.

Technologie, personnel et facteurs ESG

Technologie : Élaboration d'une stratégie et d'une feuille de route numériques qui ont déjà permis de mener à bien de nombreux projets, notamment la nouvelle plateforme d'expérience numérique (monnaie.ca).

Personnel : Lancement d'un plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) intitulé « Je m'engage! », axé sur la création d'un lieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant pour tout le personnel.

Facteurs ESG : Établissement d'une série d'engagements en faveur des facteurs ESG et d'une feuille de route pour leur mise en œuvre, qui a déjà commencé.

Contexte externe : Les marchés en transition

Alors que l'économie canadienne continue de s'éloigner de l'utilisation de l'argent comptant et des pièces au profit des technologies de paiement électronique (une tendance qui s'est accélérée en raison de la pandémie), de nombreuses personnes au Canada continuent de dépendre des billets et des pièces de monnaie, selon un sondage demandé par la Monnaie en 2023. La majorité des Canadiens et des Canadiennes (74 %) affirment ne pas avoir l'intention de se passer complètement d'argent comptant. C'est pourquoi, en 2024, la Monnaie entamera la première étape de son plan d'amélioration du programme de recyclage en effectuant une analyse pour comprendre l'incidence environnementale de la mobilisation de la population canadienne dans le cadre de la remise en circulation des pièces par rapport à la production de nouvelles pièces.

Malgré la baisse de son utilisation en Amérique du Nord et dans certaines autres régions du monde, 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. L'année 2022 a toutefois été marquée par un niveau faible de demandes de pièces de monnaie en provenance des banques centrales puisque des problèmes tels que l'inflation, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et des tensions géopolitiques ont continué de retarder la reprise économique après 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. Pourtant, 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 de la demande et des prix des métaux précieux. Conformément à sa nature cyclique, la demande de pièces en or et en argent devrait diminuer par rapport à ses récents sommets au cours de la période visée par la planification 2024-2028.

Du côté des produits numismatiques, la Monnaie livre concurrence pour une part des dépenses discrétionnaires des consommateurs et des consommatrices 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'un environnement de travail dynamique, proactif et axé sur le personnel qui soit sain et sécuritaire. Les membres de sa direction et de son personnel participent activement à la création d'un milieu qui favorise la diversité, l'équité et l'inclusion, la santé des employés et employées, ainsi que leur bien-être global. 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 les pratiques durables, l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

Risques et réactions

La Monnaie continue de concentrer ses efforts sur la planification et l'adaptation en vue de la transition vers une société utilisant peu de numéraire.

La Monnaie a élaboré et met en œuvre 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, la clientèle, le personnel 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 et qu'elles demeurent une option de paiement inclusive, 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 au personnel de la Monnaie soutient ces objectifs en favorisant la mobilisation organisationnelle, l'excellence en matière de leadership et de perfectionnement des talents. Il en va de même pour le plan d'action en matière de DEI de la Monnaie, « Je m'engage! », qui fait la promotion de la collaboration et de l'inclusion dans le lieu de travail. L'engagement ESG de la Monnaie, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en 2022, s'accompagne d'objectifs et d'échéanciers clairs pour parvenir à une production de pièces de circulation carboneutre d'ici 2030, un engagement continu permettant de veiller à ce que les pièces demeurent une option de paiement durable et inclusive. On y retrouve aussi l'engagement de la Monnaie d'offrir un environnement de travail qui valorise les différences et habilite les membres du personnel.

Vue d'ensemble

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 fabrique des pièces de circulation de renommée mondiale de même que de produits d'investissement et d'articles de collection en métaux précieux. C'est également un leader mondial de l'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 est tenue 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.

Rôle de politique publique

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada en collaboration avec ses partenaires du Comité national des pièces (CNP). Le CNP, composé d'institutions financières et d'entreprises de transport blindé, 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 l'évolution du Canada vers une société utilisant peu de numéraire, tout en s'assurant que les personnes qui ont besoin de pièces de circulation continuent d'y avoir accès et que ces pièces demeurent un mode de paiement durable et inclusif.

La Monnaie rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la 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 2022](#).

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

En 2022, la rentabilité des lignes commerciales et des programmes de la Monnaie a contribué au versement d'un dividende de 40,7 millions de dollars au gouvernement du Canada et a généré 1 189 emplois de grande qualité. Au cours des cinq dernières années, la Monnaie a versé :

- 189,6 millions de dollars en dividendes
- 59,4 millions de dollars en impôt sur le revenu

Durant la même période, la Monnaie a généré :

- 15 millions de dollars en TVH/TPS
- 170 millions de dollars en impôts sur les salaires des employeurs et des membres du personnel

Le 6 mai, le gouvernement du Canada a annoncé que l'effigie de Sa Majesté le roi Charles III ornerait les pièces de circulation canadiennes. À la suite de cette annonce, la Monnaie a immédiatement entamé le processus d'élaboration du nouvel avers permanent à l'effigie de Sa Majesté le roi Charles III en invitant des artistes et des spécialistes de la gravure de sa base de données d'artistes numismatiques à participer à un processus de création inclusif et géographiquement représentatif de la diversité du bassin de talents du Canada.

Dans le cadre de ses activités liées aux produits d'investissement, la Monnaie joue un important rôle en ajoutant de la valeur aux secteurs essentiels de l'exploitation minière et de la finance au pays. 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, comme celles de l'Ordre du Canada, honorant des Canadiens et des Canadiennes pour leurs réalisations et compte parmi les membres de sa clientèle la gouverneure générale 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 6.

Vision, mission et valeurs

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

La Monnaie poursuit ses activités de mise en œuvre de sa vision stratégique à long terme. En 2022, 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, de la durabilité et de la résilience de la Monnaie. Elle a également veillé à la continuité des activités, et ce, dans tous les aspects des opérations. En outre, La Monnaie a obtenu des résultats positifs et atteint les objectifs établis dans son Plan d'entreprise 2022-2026. La Monnaie a largement dépassé son objectif financier en 2022, malgré une reprise plus lente que prévu de la demande de pièces de circulation étrangères, et a continué de s'adapter avec souplesse à l'évolution rapide du marché mondial. Grâce à sa stratégie UNE seule Monnaie, elle offre des services essentiels en soutien aux secteurs minier et financier du Canada et du monde entier, tout 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 au personnel et son engagement 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 qui sont à la fois efficaces et durables, afin que les Canadiens et les Canadiennes aient accès à des pièces de monnaie alors que le pays progresse vers 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 et a mis à niveau ses capacités de production de pièces bimétalliques pour combler la demande de monnayage selon un processus efficient 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'affinerie permet à la Monnaie de continuer à soutenir le secteur minier canadien.
- **L'équipe Produits numismatiques** se concentre sur les produits et les clients haut de gamme, et la diversification de la clientèle afin de célébrer le Canada et de produire des médailles de grande valeur.

Technologie, personnel et facteurs ESG

- Grâce à des pratiques innovantes, à son programme numérique et à la transformation de ses activités, la Monnaie est prête pour l'avenir.
- Grâce à la stratégie relative au personnel, 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, propice à la santé et au bien-être du personnel.
- 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 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.

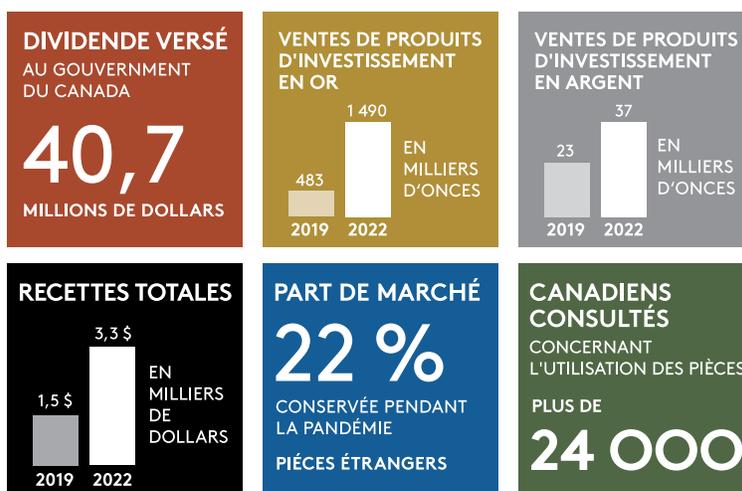
Vision stratégique à long terme

Ce Plan d'entreprise quinquennal reflète la troisième année complète de mise en œuvre de la nouvelle vision et orientation stratégique UNE seule Monnaie à long terme de la Monnaie, ainsi que les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs. La vision 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.

En mars 2023, un processus a été entrepris pour valider les impératifs stratégiques qui sous-tendent la vision à long terme UNE seule Monnaie. Des ajustements ont été apportés lorsque nécessaire pour que la Monnaie demeure prête à faire face à l'avenir dans l'ensemble de ses opérations et dans ses deux grands secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux. Les activités dans ces deux grands secteurs sont guidées et soutenues par l'engagement ESG de la Monnaie, sa stratégie relative au personnel et ses programmes technologiques (programme d'innovation et de technologie numérique). Dans l'ensemble, la vision stratégique à long terme UNE seule Monnaie a donné des résultats significatifs, et elle continuera de servir d'assise à l'orientation stratégique de la Monnaie.

La stratégie UNE seule Monnaie en action : les résultats jusqu'à présent

UNE MONNAIE PERFORMANTE



UNE MONNAIE BIENVEILLANTE



Illustration 1 : Vision UNE seule Monnaie



La vision UNE seule Monnaie, qui se reflète actuellement dans tous les secteurs de l'entreprise, présente en détail la manière dont la Monnaie compte tirer parti des 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 découlant des perturbations économiques prolongées et de la montée des tensions géopolitiques mondiales. L'orientation stratégique de la Monnaie s'appuie sur ses forces existantes, ce qui lui donne la flexibilité nécessaire pour réagir rapidement à l'évolution de la dynamique du marché ainsi qu'aux réalités opérationnelles externes et internes.

La vision UNE seule Monnaie 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 et les Canadiennes réintègrent l'écosystème des pièces de circulation. Ce faisant, la Monnaie atteindra ses objectifs ESG en réduisant la nécessité de produire de nouvelles pièces, tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas de pénurie de pièces.</p> <p>Elle continue d'améliorer ses plans d'intervention afin de s'assurer que l'écosystème des paiements continue d'être accessible à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes et reste résilient en cas de situations d'urgence qui viendraient le perturber. La Monnaie améliore et optimise ses capacités de production de pièces bimétalliques générant des marges élevées pour répondre aux besoins d'expansion des marchés en développement de pièces de circulation étrangères qui se remettent des effets de la pandémie. Ce faisant, elle améliorera l'efficacité globale de ses processus afin de minimiser l'incidence de ses activités sur l'environnement en réduisant la consommation de matières premières et les émissions de gaz à effet de serre. L'investissement à l'égard de la technologie permet à la Monnaie de se doter d'un avantage concurrentiel en ce qui concerne le secteur des pièces internationales, tout en s'assurant que le Canada continue de jouir d'excellentes capacités techniques qui sont responsables sur les plans social et environnemental et de l'expertise nécessaire pour appuyer la fabrication.</p> <p>Ces activités apporteront un flux de trésorerie à la Monnaie et de la valeur au Canada en veillant à ce que les pièces demeurent une option de paiement durable et accessible à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes, y compris ceux et celles qui n'ont pas accès aux modes de paiement électronique. 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 le pays.</p>
--	---

suite page suivante

Renforcer la capacité en matière de métaux précieux	La Monnaie continuera à se concentrer sur les produits haut de gamme et les clients Prestige dans le marché des produits numismatiques.
Concentrer les offres de produits numismatiques de la Monnaie	La Monnaie poursuivra la production annuelle d'une gamme simplifiée de produits numismatiques, se concentrant sur les produits haut de gamme et les clients Prestige, tout en continuant de rendre hommage au Canada et aux valeurs canadiennes. La division des Médailles de la Monnaie continuera à produire des médailles commémoratives pour des organismes publics canadiens, y compris le ministère de la Défense nationale et le Bureau de la gouverneure générale, pour lequel la Monnaie produit des médailles du couronnement afin de souligner le couronnement de Sa Majesté le roi Charles III et de reconnaître les Canadiens et les Canadiennes qui ont apporté une contribution importante au Canada.
Recherche de l'efficacité opérationnelle	En faisant progresser 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. Elle utilisera les actifs et les investissements pour soutenir plusieurs secteurs d'activité d'une manière socialement responsable et fera des investissements dans une stratégie de résilience et d'agilité aux usines d'Ottawa et de Winnipeg.
Apporter une valeur au Canada au moyen de ses objectifs ESG et de sa stratégie relative au personnel	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. Grâce à sa stratégie relative au personnel, la Monnaie apportera une valeur additionnelle au Canada en continuant à fournir à son personnel 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 psychologiquement.

Engagement relatif aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Depuis de nombreuses années, la Monnaie est fière d'être une organisation rentable qui s'efforce d'agir de manière responsable en prenant soin de l'environnement, en favorisant des milieux de travail sécuritaires et inclusifs et en ayant une influence positive sur les collectivités dans lesquelles elle travaille. La feuille de route et l'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. Son engagement 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 :

Conformément à la stratégie et aux objectifs d'entreprise de la Monnaie, l'engagement et la feuille de route en matière d'ESG comprennent un large éventail d'activités en cours liées aux facteurs ESG qui sont soutenues par des investissements dans les ressources humaines et la technologie, et ce, tout au long de la période visée par la planification. La Monnaie prévoit communiquer son rendement en matière d'ESG par la publication d'un rapport annuel sur la durabilité au cours du premier semestre de chaque année, qui inclura le rapport de conformité du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). En 2024, La Monnaie s'emploiera à préciser les détails et le calendrier des investissements associés à son plan de décarbonation, à achever l'inventaire des émissions de portée 3 et à veiller à ce que toutes les exigences relatives à l'élaboration du premier rapport du GIFCC soient remplies.

FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX			
Nous nous sommes engagés à investir dans des solutions qui réduisent l'empreinte carbone, l'utilisation de l'eau et les déchets, et qui limitent les répercussions sur l'environnement.			
ODD*	DOMAINES CLÉS	SUJETS PRIORITAIRES	ACTIONS
 	Changements climatiques	GES/émissions dans l'air	<ul style="list-style-type: none"> ● Réduction des émissions de carbone dans la chaîne de valeur ● Production de pièces de circulation carboneutre d'ici 2030
		Énergie et énergie renouvelable	
  	Gestion de l'environnement	Gestion de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> - Réacheminement des déchets - Consommation d'eau - ISO 14001 - Conception de produits durables - Gestion et recyclage des pièces
		Déchets et matières dangereuses	
		Répercussions sur la biodiversité	

FACTEURS SOCIAUX			
Nous nous sommes engagés à créer un lieu de travail sain, sûr et accueillant pour les employés, fondé sur une culture d'inclusion, qui se reflète dans la diversité de l'offre de produits tout en garantissant un accès équitable à la monnaie.			
ODD*	DOMAINES CLÉS	SUJETS PRIORITAIRES	ACTIONS
 	Sécurité du personnel, perfectionnement et bien-être	Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> ● Bien-être du personnel - Modalités de travail flexibles - Apprentissage et perfectionnement
		Droits de la personne et pratiques de travail	
		Gestion du capital humain	
	Diversité, équité et inclusion	Diversité, équité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan d'action sur la DEI « Je m'engage! » ● Accès équitable aux pièces de monnaie - Diversité reflétée dans les thèmes des pièces - Plan d'action sur l'accessibilité - Langues officielles
 	Relations avec la collectivité	Droits des peuples autochtones	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes de charité - Programme de bourses et soutien aux familles
		Collectivité	

Suite à la page suivante



FACTEURS DE GOUVERNANCE			
Les facteurs ESG sont au coeur de nos processus de gouvernance et sont enchâssés au rendement et aux responsabilités de l'entreprise.			
ODD*	DOMAINES CLÉS	SUJETS PRIORITAIRES	ACTIONS
 	Approvisionnement et fabrication responsables	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> ● Traçabilité des métaux précieux ● R-D pour réduire l'utilisation de produits chimiques ● Technologie de placage
		Approvisionnement et fabrication responsables	<ul style="list-style-type: none"> ● Réduction de l'acier nécessaire pour les pièces bimétalliques (torchage) ● Programme sur les métaux éthiques - Facteurs ESG dans le cycle de vie des contrats
	Éthique et conformité de l'entreprise	Valeurs et éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Code de conduite et d'éthique - Programme de dénonciation - Lutte contre le blanchiment d'argent et corruption
		Protection de renseignements personnels et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Cybersécurité - Protection de renseignements personnels - Exercices de simulation sur la gestion des risques

* Objectifs de développement durable des Nations Unies

● Actions qui s'alignent directement sur les domaines d'intérêt ESG

Dans ses trois domaines d'intérêt, l'engagement ESG de la Monnaie répond directement à 11 des 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, notamment la santé et le bien-être, l'égalité entre les sexes, l'eau propre et l'assainissement, l'énergie propre et d'un coût abordable, la production et la consommation responsables, et la lutte contre les changements climatiques.

Environnement d'exploitation

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. L'inflation demeure un facteur clé qui a une incidence sur les activités et le coût des biens de la Monnaie, ainsi que sur les consommateurs et consommatrices du Canada. L'indice des prix à la consommation (IPC) a augmenté de 6,8 % en moyenne annuelle en 2022, après des hausses de 3,4 % en 2021 et de 0,7 % en 2020. L'augmentation en 2022 représente un sommet en 40 ans, la plus forte hausse depuis 1982 (+10,9 %)¹.

Un Canada délaissant le numéraire

Sur la scène nationale, la Monnaie continue de composer avec les répercussions que l'adoption des modes de paiement électroniques a sur l'offre et la demande de pièces. Afin de comprendre la relation que les Canadiens et les Canadiennes entretiennent avec la monnaie physique, la Monnaie continue de surveiller leurs attitudes et leurs comportements à l'égard des pièces de monnaie. Dans un sondage en ligne sur les pièces de circulation canadiennes mené par Léger pour la Monnaie en 2023, plus de la moitié des Canadiens et des Canadiennes (56 %) se décrivaient comme des utilisateurs et utilisatrices d'argent comptant, les Autochtones, les habitants et habitantes des régions rurales et les personnes à faible revenu étant les plus nombreux à privilégier l'argent comptant.

L'argent comptant demeure une option sûre, confidentielle, efficace et inclusive pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes, en particulier pour ceux et celles qui n'ont ni carte de crédit ni carte de débit, n'en veulent pas ou n'y sont pas admissibles. Les espèces sont principalement utilisées pour les transactions inférieures à cinq dollars, tandis que les paiements numériques sont généralement utilisés pour les transactions d'un montant plus élevé. La structure des valeurs nominales des pièces canadiennes, avec ses pièces de grande valeur d'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 cinq cents à celles de deux dollars, permet à la population canadienne de régler leurs transactions courantes de manière pratique et fiable. (D'autres pays sont confrontés à une structure des valeurs nominales composée principalement de pièces avec un pouvoir d'achat plus faible).

D'après l'activité du marché, la Monnaie prévoit qu'en 2023, la demande de pièces atteindra 70 % des niveaux de 2019. Ce chiffre est en hausse par rapport aux 55 % de 2022, une augmentation que la Monnaie avait prévue après la pandémie, comme l'indiquait le dernier Plan d'entreprise.

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 et des Canadiennes pour le magasinage en ligne modifiera grandement les habitudes d'achat au cours des prochaines années également et pourrait entraîner une baisse du nombre de points de vente physiques au Canada ainsi que de la demande globale de pièces de circulation (un phénomène qui n'est pas propre au Canada).

¹ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230117/dq230117b-eng.htm?indid=9305-1&indgeo=0>



Aucun laissé pour compte

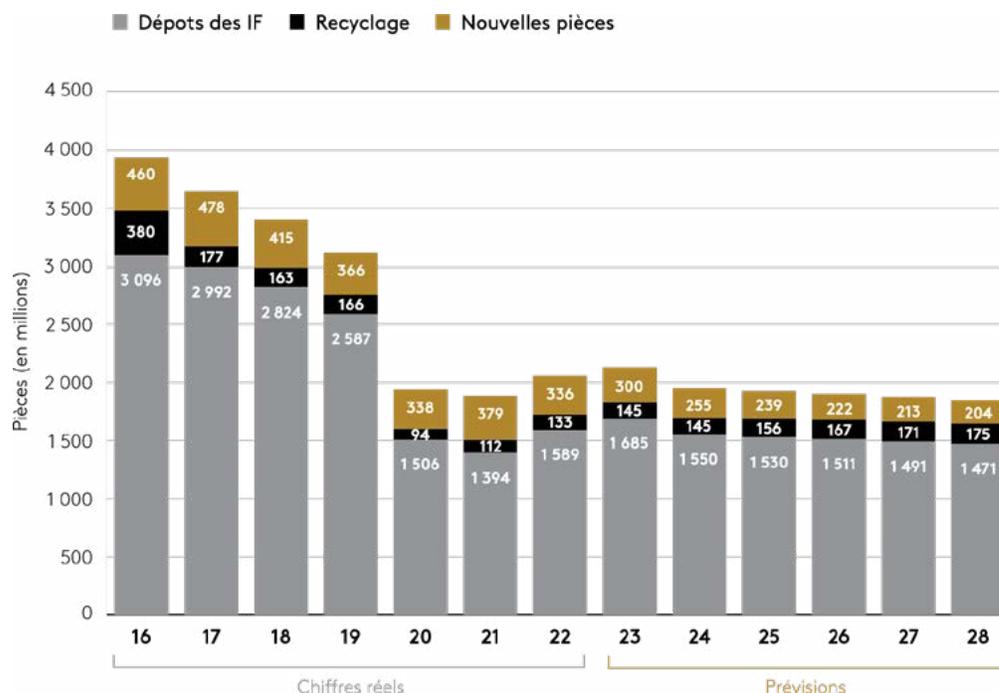
Bien que la demande de pièces diminue, la diligence requise pour gérer le système, elle, augmentera dans une économie où l'on utilise peu de numéraire. L'accès à l'argent comptant sera une question d'équité et d'inclusion économique pour beaucoup de Canadiens et de Canadiennes dans les années à venir. Avec des stocks de pièces globalement 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.

La Monnaie se prépare à divers 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, un ralentissement prolongé de la remise en circulation des pièces en raison de la baisse de l'utilisation des pièces dans les transports en commun et les stationnements causée par les pratiques actuelles de télétravail et de travail hybride, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et la décision des institutions financières, des entreprises de transport blindé ou d'autres intervenants clés de modifier leur modèle d'affaires ou de se retirer du marché. Aujourd'hui, les exploitants de stationnement et les entreprises de transports publics sont l'un et l'autre des sources importantes de dépôts de pièces dans le système. À mesure qu'ils adoptent les 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.

Face à cette incertitude, la Monnaie veille à ce que ses capacités de gestion des pièces restent résilientes 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. Sa capacité centralisée 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 pour que les pièces soient 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, elle 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, elle 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. Dans l'ensemble, la Monnaie veille à ce que les besoins en pièces du Canada soient gérés de manière efficace et durable en recyclant les pièces existantes et en n'en produisant de nouvelles qu'en fonction de la demande.

La stratégie de la Monnaie concernant les pièces de circulation canadiennes pour 2024-2028 sera axée sur l'évolution du système des pièces pour qu'il réponde de manière durable aux besoins des Canadiens et des Canadiennes en matière de commerce et d'échanges dans l'avenir, à mesure que la demande de pièces diminuera.

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



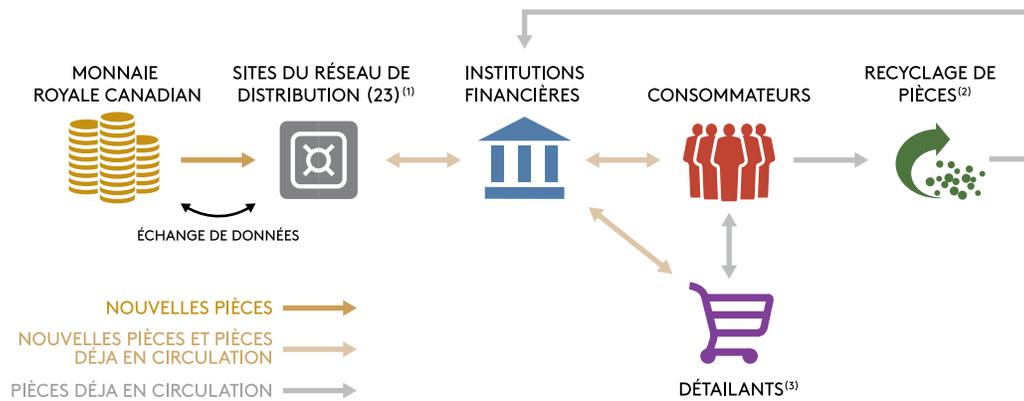
Résilience du système

Sa capacité à surveiller directement les stocks des institutions financières au pays lui permet de déplacer de manière réactive les pièces qui se trouvent dans des régions où elles sont en surplus vers des régions où le besoin est urgent. En établissant des prévisions qui influencent directement la production à ses installations de Winnipeg verticalement intégrée, elle 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.

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 logiciel permet de repérer les tendances, d'estimer les besoins en stocks hebdomadaires et de prévoir les besoins en nouvelles pièces. Si la demande de production de nouvelles pièces canadiennes est 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 efficace des actifs et des ressources.

La Monnaie continuera de surveiller attentivement les tendances régionales et les principales observations des consommateurs et des consommatrices, et elle s'attend à ce que la baisse de la demande de pièces nouvellement fabriquées se poursuive au cours de la période visée par la planification. Elle collabore régulièrement avec le CNP et la Banque du Canada sur les tendances actuelles et les prévisions relatives à l'argent comptant et aux pièces, et elle est en bonne posture pour fournir des conseils et appuyer la mise en œuvre des futures politiques liées à la monnaie.

Illustration 3 : Gérer l'écosystème canadien des pièces



⁽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.

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

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



ESG et pièces de circulation canadiennes

La Monnaie et le CNP (institutions financières et entreprises de transport blindé) ont géré ensemble le système de distribution du Canada en gardant le recyclage et la remise en circulation au centre de leurs discussions au cours des vingt dernières années, réduisant ainsi la dépendance à l'égard des pièces de monnaie nouvellement frappées pour répondre à la demande. Cependant, à mesure que l'écosystème évolue, la Monnaie se concentre sur l'amélioration de la durabilité du système des pièces afin que les Canadiens et les Canadiennes qui préfèrent ou doivent utiliser des pièces puissent continuer à le faire sans problème. La Monnaie a élaboré un plan qui pourrait permettre de tirer parti des pièces dormantes dans les ménages, de sorte qu'à l'avenir, il faudra encore moins de pièces nouvellement frappées pour répondre à la demande.

Plan d'amélioration du programme de recyclage

La première étape du plan (2024) comprend une analyse complète des retombées environnementales afin de quantifier les effets de la production de nouvelles pièces sur l'environnement par rapport à la mobilisation de la population canadienne pour qu'elle reprenne ses collections de pièces de monnaie. En plus de l'analyse, la Monnaie évaluera quels outils de médias sociaux peuvent contribuer à sensibiliser le public afin d'augmenter les volumes de recyclage. Enfin, pour mieux comprendre les motivations des consommateurs et des consommatrices, surtout après une longue pandémie où les attitudes ont pu changer et où de nouvelles réalités du marché ont pu modifier les habitudes, la Monnaie validera ses hypothèses en s'adressant directement aux Canadiens et aux Canadiennes par l'entremise de groupes de discussion.

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.

Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

La Monnaie demeure un chef de file en matière d'innovation. Elle met au point des technologies et des solutions novatrices pour se démarquer de nos concurrents et rendre nos procédés plus durables et plus écologiques. Le poste de dirigeant principal ou dirigeante principale de l'impact a été créé en 2022 pour élaborer et superviser les programmes de la Monnaie relatifs aux facteurs ESG ainsi qu'à la DEI ainsi que pour regrouper les communications pour le personnel, les affaires publiques et les relations avec les intervenants. Le ou la titulaire de ce poste surveille et annonce les progrès de la Monnaie en ce qui a trait à son plan ambitieux ayant pour objectif de parvenir à une production carboneutre de pièces de circulation d'ici 2030, ainsi qu'à son engagement continu envers l'inclusivité de l'écosystème de paiement au Canada, tout en veillant à ce que sa promesse d'offrir un environnement de travail qui valorise les différences et les membres du personnel se reflète dans leur expérience.

La dirigeante principale de l'impact s'assure que les initiatives ESG concordent avec l'adoption du Programme 2030 pour le développement durable des Nations Unies par le Canada. Elle continuera de superviser les efforts de la Monnaie en matière d'innovation, ce qui comprend l'exploration de processus de fabrication impliquant moins de produits chimiques et l'utilisation de technologies pour garantir l'intégrité et la provenance des métaux précieux utilisés dans les produits de la Monnaie. La dirigeante principale de l'impact est également responsable d'assurer la transparence de la Monnaie à l'égard de son parcours ESG, de partager ses réussites et de signaler les domaines dans lesquels elle peut s'améliorer.

Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques

La Monnaie possède une feuille de route claire pour respecter les exigences de déclaration associées au Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). Cela comprend l'intégration des possibilités et des risques relatifs au climat aux stratégies commerciales et à la gestion du risque ainsi qu'une pleine divulgation des mesures et des cibles liées aux émissions de carbone, y compris la comparaison des émissions de portée 1, 2 et 3 et du rendement aux cibles. La Monnaie est bien placée pour commencer à rendre compte des nombreuses divulgations recommandées par le GIFCC en prévision de son échéance de déclaration de 2024.

Santé et sécurité

La Monnaie se concentre sur la création et le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire qui est dynamique, proactif et axé sur le personnel. En 2022, la Monnaie a commencé la mise en œuvre d'une stratégie de bien-être holistique et intégrée qui englobe les programmes de santé, de sécurité et de bien-être de la Monnaie. Cette stratégie soutient les membres de la direction et du personnel de la Monnaie qui participent activement à la création d'un milieu dans lequel la sécurité psychologique et physique et le bien-être sont importants. L'amélioration continue du programme de santé et sécurité, l'examen des processus actuels de gestion et d'accommodement des invalidités de la Monnaie et le lancement de programmes de bien-être ciblés font partie des domaines d'intérêt pour 2023 et les années suivantes.

Les inspections interfonctionnelles de sécurité, les rapports de quasi-accident et de danger et les enquêtes sur les accidents continuent de se concentrer sur l'analyse des causes profondes, ce qui conduit à la mise en œuvre d'actions correctives qui lui permettent d'améliorer ses lieux de travail afin de réduire le risque de blessure grave.

Diversité, équité et inclusion (DEI)

La Monnaie continue de travailler avec diligence pour favoriser un environnement de travail axé sur la diversité, l'équité et l'inclusion – en vertu de laquelle les différences sont valorisées et tous les membres du personnel ont la capacité de jouer un rôle actif pour intervenir à l'égard du racisme systémique, de la discrimination et des obstacles à l'inclusion. Le chef, Diversité, équité et inclusion, relevant directement de la dirigeante principale de l'impact dirige le plan d'action en matière de DEI de la Monnaie nommé « Je m'engage! ».

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 2024 – allant du développement de nouveaux outils de collecte de données au renforcement de la sensibilisation, par le biais de programmes d'apprentissage et de l'art. Le plan met l'accent sur l'importance que revêt le fait d'être un allié visible et vocal afin de créer un milieu de travail plus sécuritaire et plus respectueux et d'inciter les membres du personnel 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, le Comité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et de nombreux membres du personnel de l'ensemble de l'organisation participant à l'élaboration du plan.

De plus amples renseignements sur les initiatives de DEI de la Monnaie sont présentés à l'annexe 6.

Membres du personnel 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. En février 2023, les installations de Winnipeg ont temporairement mis à pied 56 personnes en raison de la capacité de production excédentaire créée par les perturbations économiques mondiales prolongées causées par la pandémie de COVID-19 et les facteurs d'instabilité géopolitique. L'effectif exact variera au cours de la période visée par la planification en fonction des possibilités d'attrition et de la conjoncture.

La Monnaie s'engage à offrir un environnement de travail où tout le monde peut prospérer et croître. En 2023, la Monnaie a publié ses nouvelles modalités de travail hybride axées sur l'augmentation de la flexibilité, la collaboration accrue et le maintien des liens par le biais de réunions périodiques en personne. Au cours de l'année à venir, elle continuera de perfectionner ces modalités en discutant avec les membres de la direction et du personnel afin d'apprendre des résultats et d'améliorer l'expérience du personnel.

Effectif et relations de travail

Les relations de travail avec les syndicats sont positives, et il existe une saine relation syndicat-patronat 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.

Voici les syndicats avec lesquels la Monnaie négocie des conventions collectives.

- Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) – Usines d'Ottawa et de Winnipeg
- Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) – services de protection de Winnipeg
- Syndicat uni du transport (SUT)

Mobilisation du personnel

Depuis 2017, la Monnaie a pour objectif d'atteindre l'indice de référence canadien en ce qui concerne la mobilisation du personnel. En 2022, la Monnaie a engagé un nouveau fournisseur de sondages pour les membres du personnel. La Monnaie continuera de renforcer les points forts et de travailler sur les possibilités d'améliorations à l'aide de plans d'action d'équipe. La Monnaie continuera également d'évaluer et de superviser étroitement la mobilisation pour tenir compte des principaux éléments de l'expérience des membres du personnel, ce qui lui permettra d'orienter les futures mises à jour apportées à la stratégie relative au personnel et de fournir des renseignements pour le plan d'action continu visant à accroître la mobilisation.

Investissements dans l'innovation

La Monnaie a acquis son excellente réputation en matière de recherche-développement (R-D) au fil de nombreuses années en mettant sur pied une équipe

talentueuse à l'interne et un réseau de partenaires technologiques de premier plan, dont des universités, avec lesquelles elle développe de nouveaux matériaux et de nouvelles solutions (comme les techniques de coloration des pièces à l'aide d'un laser). La Monnaie détient des brevets pour plusieurs technologies importantes et assure avec vigilance la gestion et la protection de son portefeuille de propriété intellectuelle.

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

Les investissements de la Monnaie dans des technologies de pièces et des méthodes de fabrication novatrices lui ont permis d'offrir au gouvernement et aux consommatrices et 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 circulation².

Parmi les produits et services novateurs créés par la Monnaie au cours des dernières années se trouvent la technologie brevetée de pièces MC4 (une pièce interverrouillée en quatre parties), le placage de nickel noir, la séparation sans acide à l'échelle industrielle dans l'affinerie, les pièces numismatiques à haut-relief et la technologie brevetée d'élimination de matériaux des produits d'investissement.

Transformation de l'entreprise

Après une période de planification et de préparation à la transformation, la Monnaie a déjà terminé un grand nombre de projets importants de transformation afin de soutenir la durabilité et la productivité. Au cours des dernières années, d'importantes transformations ont eu lieu dans les domaines de la préparation à l'infonuagique. La Monnaie a également amélioré son expérience client à l'aide de la plateforme d'expérience numérique de commerce grand public et du déploiement du nouveau site Web mint.ca/fr.

Sécurité de l'entreprise et cybersécurité

L'organisation est consciente de l'importance de faire évoluer son programme de sécurité de l'entreprise en mettant en place une approche basée sur les risques assurant la protection des actifs et des activités numériques et physiques. Dans le cadre de ses responsabilités relatives à la sécurité de l'entreprise, la Monnaie s'engage à demeurer concentrée sur les multiples dimensions de la cybersécurité, dont la culture, la résilience, l'harmonisation et la gouvernance.

L'intégration des Services de protection et de la cybersécurité aux responsabilités du vice-président, Sécurité de l'entreprise, en mai 2022 a permis à la Monnaie d'atténuer de manière plus efficace les risques horizontaux, comme ceux liés à la sécurité des déplacements et au filtrage de sécurité, et de mettre en place des contrôles intégrés de sécurité physique et de cybersécurité dans l'ensemble de la Monnaie. L'accent a également été mis sur la gestion des risques liés à la sécurité des entreprises, l'amélioration des niveaux de compétences, le rôle de conseiller ou conseillère de confiance au sein de la Monnaie et la diversification des équipes responsables de la sécurité.

L'équipe Cybersécurité a démontré son efficacité en se conformant au Plan d'entreprise par l'entremise d'une approche exhaustive basée sur les risques en matière de cybersécurité. En adoptant cette approche, l'équipe Cybersécurité a amélioré la sécurité de l'entreprise et renforcé la capacité de la Monnaie à réagir aux cybermenaces. Cela met en évidence l'importance d'intégrer la cybersécurité à la stratégie globale d'affaires et la valeur qu'une approche proactive basée sur les risques peut apporter à l'entreprise.

² Évaluation du Comité technique de la Conférence des directeurs de Monnaies, 2018.

Amélioration des processus et des systèmes

La Monnaie a créé une stratégie, un programme et une feuille de route numériques pour soutenir l'initiative UNE seule Monnaie. L'objectif de la feuille de route et du programme numériques est de garantir l'intégrité de tous les systèmes et de toutes les données de la Monnaie. Les outils et les technologies de gestion de l'infrastructure de la Monnaie continuent d'être la priorité dans le cadre des activités de TI de la Monnaie, ce qui comprend la collaboration avec l'équipe Sécurité de l'entreprise pour veiller au maintien des meilleures pratiques en matière de sécurité.

Examen spécial par le Bureau du vérificateur général du Canada

En 2023, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a terminé un examen spécial de la Monnaie³. Le BVG a conclu que la Monnaie est une organisation bien gérée. Le rapport portait sur les pratiques de gestion d'entreprise, la gestion des opérations et la transformation organisationnelle et numérique de la Monnaie. Cet examen spécial n'a révélé aucune lacune grave dans ces domaines. Toutefois, des améliorations à apporter ont été cernées dans les domaines de la gestion des risques d'entreprise, de la mise en œuvre du plan opérationnel, de l'environnement et du développement durable, de la sécurité de l'information et de la gestion des ressources humaines, ainsi que dans les systèmes et les pratiques liés à la transformation organisationnelle et numérique de la Monnaie.

La Monnaie veillera à apporter des améliorations continues pour donner suite aux recommandations du BVG. Par exemple, le rendement environnemental de la Monnaie, y compris l'information sur le système de gestion environnementale, fera l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration à compter de 2024. Les recommandations de l'examen spécial du BVG seront mises en œuvre au moyen de plans d'action dont l'échéancier d'achèvement s'étend de la fin de 2023 à la fin de 2025, comme l'indique la réponse de la direction de la Monnaie incluse dans le rapport de l'examen spécial publié.

³ Le rapport complet est accessible sur le site Web de la Monnaie.

Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement

Stratégie et objectifs de l'entreprise

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 le 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, aux membres de son personnel chevronnés 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	 CLIENTS	 MEMBRES DU PERSONNEL
<ul style="list-style-type: none">• Assurer la disponibilité des pièces partout au Canada afin qu'elles puissent être utilisées par l'ensemble de la population canadienne 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.	<ul style="list-style-type: none">• Continuer d'être synonyme de marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers et être reconnue pour ses innovations de premier plan.• Renforcer l'agilité pour répondre aux attentes de l'actionnaire et des clients.	<ul style="list-style-type: none">• Offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant, où les membres du personnel 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 son environnement de travail axé sur l'inclusion, la collaboration et l'innovation.
 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG)		
<ul style="list-style-type: none">• Fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsable.• Agir de manière à avoir une incidence favorable sur ses communautés et à réduire l'impact sur l'environnement• Investir dans les technologies et les processus écologiquement responsables, et en concevoir.		

La gestion des risques est toujours prise en compte dans l'élaboration des objectifs d'entreprise de la Monnaie dans le cadre du processus de planification stratégique. Plus de renseignements sur le cadre de gestion des risques de l'entreprise et les stratégies d'atténuation des risques sont présentés dans la section Aperçu des risques.

Mise en œuvre de la stratégie UNE seule Monnaie

La Monnaie continue de mettre en œuvre une transformation complète des processus opérationnels, 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. À la suite d'une actualisation de la stratégie qui a eu lieu en 2023, le Plan d'entreprise 2024-2028 reflétera les améliorations apportées à ses stratégies, à ses objectifs et à ses activités. La Monnaie s'engage à revoir sa vision stratégique à long terme tous les trois ans.

Résultats stratégiques et activités

Les paragraphes qui suivent décrivent les résultats stratégiques et les activités pour chaque objectif de l'entreprise : le Canada, ses clients, son personnel et les facteurs ESG.

Objectif de l'entreprise : Canada

De 2024 à 2028, les objectifs de la Monnaie seront les suivants :

- Assurer la disponibilité des pièces partout au Canada afin qu'elles puissent être utilisées par l'ensemble de la population canadienne 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.

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 l'ensemble de la population canadienne, 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.

3. Faire évoluer le système des pièces pour qu'il réponde de manière durable aux besoins de la population canadienne en matière de commerce et d'échanges dans l'avenir. L'utilisation des pièces devant diminuer à l'avenir, la Monnaie s'efforcera d'améliorer le système afin qu'il puisse soutenir durablement les échanges et le commerce dans les années à venir. L'un des aspects de la durabilité est le concept consistant à ne produire qu'un volume minimal de nouvelles pièces et à s'appuyer plutôt sur les pièces déjà disponibles dans les ménages pour répondre à la demande. Dans le cadre de cette approche, la Monnaie cherchera des façons d'encourager la population canadienne à rapporter ses pièces qui dorment dans leurs bocal et leurs tiroirs. En tant que première étape de notre plan, la Monnaie devra comprendre l'incidence environnementale.

Dans le cadre de ce plan, en 2024, la Monnaie réalisera une analyse complète de l'incidence environnementale qui l'aidera à éclairer davantage la voie à suivre pour récupérer les pièces « dormantes ». L'analyse examinera l'incidence environnementale selon les scénarios (1) de production de nouvelles pièces et (2) de mobilisation des membres de la population canadienne pour qu'ils rapportent leurs pièces dormantes. Bien que le retour des pièces dormantes puisse contribuer à diminuer la production de nouvelles pièces, il est important de comprendre les implications de rallier l'ensemble de la population pour les rapporter. Étant donné que les pièces dormantes sont principalement situées dans les ménages à travers l'immense territoire canadien, le retour et la collecte de ces pièces entraîneraient probablement des dépenses en matière d'émissions. La première étape de notre plan consiste à comprendre l'incidence environnementale grâce à une étude impartiale et factuelle.

Pendant que l'analyse de l'incidence sur l'environnement est en cours, la Monnaie cherchera à augmenter les volumes de pièces « dormantes » ramenées par des campagnes de sensibilisation qui s'appuieront sur le réseau existant de kiosques de recyclage des pièces. En plus de l'augmentation potentielle des volumes, la Monnaie profitera de l'occasion pour évaluer la façon dont la population réagit à ces campagnes de sensibilisation – en tirant des leçons et en les appliquant à de futures stratégies de pièces dormantes.

Outre les campagnes de sensibilisation, la Monnaie se penchera plus profondément sur les motivations de la population. Une analyse qualitative effectuée au moyen de groupes de réflexion sera organisée pour aider la Monnaie à mieux comprendre ce qui motive les membres de la population canadienne à rapporter leurs pièces.

Ces activités collectives constituent l'étape initiale du plan de la Monnaie visant à augmenter le nombre de pièces dormantes et fourniront une base nécessaire d'idées qui éclaireront d'autres recommandations en vue d'un avenir durable.

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 : Clients

De 2024 à 2028, 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 :

- Protection de la position des produits d'investissement sur les marchés
- Maintien de la grande intégrité des opérations d'affinage et d'entreposage
- Améliorer l'agilité et la résilience des produits d'investissement
- Privilégier les offres de produits de la Monnaie haut de gamme et innover

Objectif de l'entreprise : Membres du personnel

De 2024 à 2028, les objectifs de la Monnaie seront les suivants :

- Offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant, où les membres du personnel 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 son environnement de travail axé sur l'inclusion, la collaboration et l'innovation.

Pour soutenir proactivement les membres de son personnel dans la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, la Monnaie a élaboré une stratégie relative au personnel qui stimulera la mobilisation de l'entreprise, favorisera un sentiment d'appartenance et contribuera à l'excellence en matière de leadership. Les initiatives clés et les objectifs de cette stratégie sont axés sur une expérience mobilisatrice des membres du personnel, 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. En 2024, l'équipe des RH définira l'itération des trois prochaines années de la stratégie relative aux membres du personnel pour la période de 2025 à 2027 et, d'ici la fin de 2023, elle évaluera et déterminera les connaissances, l'expertise et les compétences souhaitables au sein d'équipes de la Monnaie, et ce, dans le but d'être bien préparé au changement de culture à venir.

La stratégie relative au personnel repose sur les trois piliers suivants :

Une Monnaie à l'écoute : La Monnaie veut que les membres de son personnel aient une expérience significative et gratifiante et que leur lieu de travail représente une partie saine et productive de leur vie.

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 des membres de son personnel.

UNE seule Monnaie : La Monnaie vise à favoriser un état d'esprit d'inclusion et de collaboration, où les collègues au sein de l'organisation se soutiennent et se respectent tout en perfectionnant leurs talents et leurs compétences de leadership.

Objectif de l'entreprise : Facteurs ESG

De 2024 à 2028, les objectifs de la Monnaie seront les suivants :

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

La Monnaie s'est engagée à soutenir l'adoption par le Canada du Programme 2030 pour le développement durable des Nations Unies. Elle possède de solides bases pour être 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.

La Monnaie poursuivra la mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan d'action en matière d'ESG. L'engagement en matière d'ESG et la feuille de route qui y est associée mettent en évidence les secteurs dans lesquels la Monnaie devrait concentrer ses efforts à cet égard. Ils comprennent les mesures et les investissements particuliers qui sont nécessaires pour différencier la Monnaie et la positionner en tant que chef de file au sein de l'industrie en matière de facteurs ESG, y compris 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 réduire au minimum ses répercussions sur l'environnement et les rendre plus durables. En plus de réduire les émissions, elle explore de nouvelles façons de détourner davantage de déchets des décharges et de réduire la consommation d'eau, 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 membres du personnel à réduire, à réutiliser et à recycler ce qu'ils utilisent. Les membres du personnel doivent relever le défi de créer et de diriger leurs propres initiatives et sont encouragés à le faire pour contribuer à rendre la Monnaie plus durable. Leur engagement dans le cadre de ces initiatives locales ne cesse de croître.

En juin 2023, la Monnaie a obtenu la certification ISO 14001 (2015) des installations d'Ottawa. Les installations de Winnipeg avaient obtenu la certification ISO 14001 (2015) en octobre 2021. La norme fixe des exigences strictes en ce qui concerne les systèmes de gestion de l'environnement et tient compte des effets des produits de la Monnaie sur l'environnement.

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 et visent à minimiser la quantité annuelle de pièces nécessaires au soutien des échanges et du commerce. 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 des programmes pilotes d'essai qui pourraient encourager les consommateurs et consommatrices à déposer plus de pièces. Elle mènera également une étude des effets sur l'environnement et de rentabilité pour quantifier l'incidence de la récupération des pièces « dormantes » par rapport à la production de nouvelles pièces en 2024.

La Monnaie a élaboré un plan de mise en œuvre du GIFCC pour assurer la conformité à l'exigence liée au budget fédéral de 2021 selon laquelle toutes les sociétés d'État sont tenues d'adopter les normes édictées par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) du Conseil de stabilité financière dans le cadre de leur publication d'informations d'entreprise. Le GIFCC 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. Le plan de mise en œuvre de la Monnaie est établi de façon à assurer le respect de l'exigence de présentation de rapports au GIFCC pour 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 membre du personnel, soit un milieu au sein duquel les différences sont célébrées et où chacun peut 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 : l'inclusivité 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 l'ensemble de la population canadienne, quels que soient la race, la culture, le revenu et la 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 leur état d'esprit d'inclusion 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 6.)*

La Monnaie demeure déterminée à favoriser la santé physique et mentale des membres de son personnel et elle met actuellement en œuvre des plans d'action sur l'accessibilité concernant le bien-être du personnel et l'accessibilité pour les personnes handicapées. En outre, la Monnaie continuera d'optimiser le modèle de main-d'œuvre hybride qui tire profit de pratiques de travail flexibles afin d'offrir à l'ensemble des membres de son personnel, 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 des organismes de bienfaisance et collabore avec des organismes communautaires.

3. Facteurs de gouvernance : 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 agréées par la LBMA puisqu'elle respecte les normes mondiales concernant l'approvisionnement responsable en métaux précieux et est assujettie à une vérification annuelle par une entreprise externe autorisée. La Politique sur l'approvisionnement responsable (métaux précieux) récemment mise en œuvre par la Monnaie se concentre sur l'assurance et 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) de la LBMA.

À long terme, l'engagement ESG de la Monnaie, conformément aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, ainsi qu'à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, lui permettra de renforcer son engagement auprès des intervenants dans les régions où ses clients miniers travaillent afin de mieux comprendre leurs intérêts et leurs préoccupations concernant la chaîne d'approvisionnement en métaux responsable. Cela comprend :

- L'identification des occasions de travailler avec des clients miniers afin de susciter la participation accrue des groupes autochtones à l'écosystème de l'approvisionnement en métaux précieux, y compris les occasions de favoriser le bien-être des mineurs qui sont des Autochtones ou des femmes.
- La collaboration avec des organisations comme la LBMA et le World Gold Council afin d'améliorer les facteurs ESG dans l'ensemble de la communauté minière, notamment en prenant part à l'élaboration de pratiques exemplaires concernant la transparence dans les chaînes d'approvisionnement en métaux précieux.

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 corruption et de dénonciation d'actes répréhensibles. La mise en œuvre de nouvelles directives, élaborées en 2023, 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.

Risque

Les activités de la Monnaie exposent l'entreprise à divers risques pouvant avoir une incidence sur la réalisation réussie de sa stratégie. Conformément aux directives du Conseil d'administration, le processus de gestion des risques de l'entreprise de la Monnaie est entrepris par son équipe de direction. Il est axé sur la détermination, l'évaluation et la gestion, relativement à la propension à prendre des risques, des risques clés pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques de la Monnaie. Dans le cadre de son processus de surveillance, le Conseil d'administration approuve les énoncés sur la propension à prendre des risques, passe en revue le profil de risque stratégique de la Monnaie et contribue à l'approche élargie de gestion des risques.

Voici les risques clés quant à la stratégie :

- État de préparation à une société utilisant peu de numéraire
- Diversification de la clientèle
- Bassin de talents
- Cybersécurité
- Plateforme technologique
- Chaîne d'approvisionnement
- Mise en œuvre des facteurs ESG
- Tensions géopolitiques

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.
- Réduire les dépenses d'exploitation, conformément à la directive budgétaire 2023 pour les sociétés d'État.

Tableau A – Faits saillants de nature financière et opérationnelle

	Chiffres réels 2022	Plan d'entreprise 2023	Prévisions 2023	Moyenne 2024-2028
Principales données financières (en millions de \$ CA)				
Produits des activités ordinaires	3 282,6 \$	2 530,2 \$	2 743,0 \$	2 093,2 \$
Marge brute	169,2	155,9	175,9	133,0
Résultats de la période	34,8	19,1	33,2	15,9
Résultat avant impôts et autres éléments ⁽¹⁾	44,9	25,5	42,2	21,2
Dividendes versés	40,7	20,5	22,8	15,7
Total de l'actif	380,2	387,9	379,7	345,5
Capitaux propres	138,4	156,7	148,8	153,2
Dépenses en immobilisations	16,4	38,5	38,5	18,8
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation	85,2	63,2	61,6	35,3
RCME ⁽²⁾	15,1%	8,5%	14,0%	7,5%
Principales données d'exploitation				
Nouvelles pièces de circulation canadiennes vendues à des institutions financières et autres (en millions de pièces)	336	306	300	227
Ventes de produits d'investissement en or (en millions d'onces)	1,5	0,9	1,2	0,7 ⁽³⁾
Ventes de produits d'investissement en argent (en millions d'onces)	37,1	35,0	32,7	30,0 ⁽³⁾
Nombre de membres du personnel (au 31 décembre)	1 189	1 222 ⁽⁴⁾	1 098 ⁽⁴⁾	1 053 ⁽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 2.

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

⁽³⁾ Les volumes des produits d'investissement pour 2024-2028 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 de membres du personnel.

Points saillants du plan financier 2024-2028

Conformément à la stratégie de la Monnaie, mise à jour en 2023, le plan financier de la Monnaie pour la période visée par la planification prévoit, pour chaque année, des produits des activités ordinaires moyens de 2,1 milliards de dollars, des résultats avant impôts et autres éléments moyens de 34,6 millions de dollars (21,2 millions de dollars en tenant compte des investissements de transformation) et des dividendes moyens versés au gouvernement du Canada de 15,7 millions de dollars.

Tableau B – Respect des engagements en matière de dépenses gouvernementales dans le cadre du recentrage

(en millions de \$ CA)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Type de dépenses							
Administration	– \$	(0,7) \$	(1,5) \$	(2,7) \$	(2,7) \$	(2,7) \$	(10,3) \$
Services professionnels et voyages	(0,3)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(5,3)
Total	(0,3) \$	(1,7) \$	(2,6) \$	(3,7) \$	(3,7) \$	(3,7) \$	(15,7) \$

Réduction des dépenses

La Monnaie prévoit respecter la réduction des dépenses requise principalement en réduisant les risques et en étant plus efficace.

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 sur la période de planification

Sur la base d'une réserve de trésorerie d'une moyenne de 51,0 millions de dollars par année, la Monnaie prévoit verser un dividende moyen de 15,7 millions de dollars au cours de la période visée par la planification.

Principal hypothès

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 nos politiques approuvées en matière de couverture en ce qui concerne la gestion des risques pour l'entreprise.

Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise

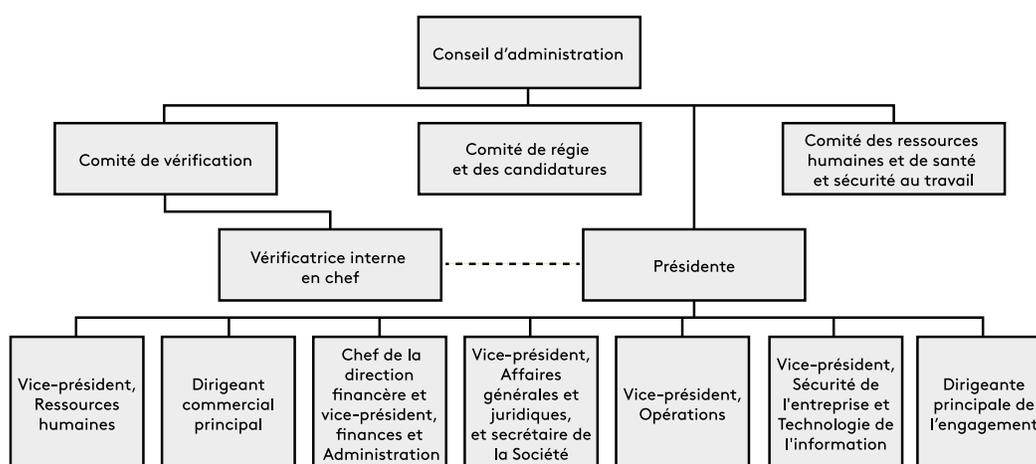
Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a la responsabilité de superviser la gestion des affaires et des activités de la Monnaie, et a la responsabilité entière et finale du Plan d'entreprise et de sa mise en œuvre. Il relève du Parlement par l'entremise de la ministre des Finances et comprend de 9 à 11 administratrices ou 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.

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. Chaque année, le Conseil d'administration examine et met à jour les plans de travail du Conseil et des comités afin de s'assurer qu'il remplit ses obligations à cet égard. Les plans de travail du Conseil et des comités pour 2024 ont été approuvés en septembre 2023.

Structure organisationnelle du Conseil d'administration et de la haute direction de la Monnaie



Réunions du Conseil d'administration

Les membres de l'équipe de la haute direction 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 administratrices et administrateurs sont 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 conseillères ou 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. À compter de 2023, le Comité supervisera également l'efficacité du Programme sur les métaux éthiques de la Monnaie. Le Comité est composé d'au moins trois administratrices ou administrateurs qui se réunissent au moins une fois tous les trimestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de leur 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 administratrices et 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 administratrices et 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 administratrices ou administrateurs qui se réunissent au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de leur mandat.

Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail formule des recommandations au Conseil d'administration sur les politiques et pratiques en ressources humaines, y compris l'acquisition de talents, le perfectionnement et la rétention, la mobilisation du personnel, la culture organisationnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion, les politiques de rendement et 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, notamment en ce qui concerne le bien-être des membres du personnel. Le Comité est composé d'au moins trois administratrices ou administrateurs qui se réunissent au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de leur mandat.

Formation et perfectionnement professionnel des membres du Conseil

Les nouveaux membres du Conseil 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 ont accès à un centre de ressources numériques qui contient des exemplaires 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, les membres du Conseil ont participé aux activités de formation suivantes au cours de l'année 2022-2023 : les programmes de formation autodirigés de la Monnaie sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes et le Programme sur les métaux éthiques; un exercice de simulation conçu pour soutenir la capacité d'intervention efficace de la Monnaie en cas de cyberincident et renforcer davantage sa cyberrésilience; un atelier animé d'une journée intitulé « Compétence culturelle autochtone et humilité »; et une séance de formation sur la lutte contre la corruption animée par des chefs de file canadiens dans le domaine.

Membres du Conseil d'administration⁴

Nom	Poste ⁵	Nomination/ Fin du mandat ⁶	Membres d'un comité et présence aux réunions (12 mois se terminant le 30 juin 2023)	Présence aux réunions du Conseil (12 mois se terminant le 30 juin 2023)
Phyllis Clark, IAS.A Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	2018-05-11 / 2028-05-10	Vérification – 5/6 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	6/7
Serge Falardeau, ASC, CPA, CA Ste-Marie de Beauce (Québec)	Administrateur	2017-10-18 / 2026-12-15	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4	7/7
Sandip K. Lalli, FCPA, IAS.A Heritage Pointe (Alberta) (jusqu'au 7 décembre 2022)	Administrateur Président, Comité de vérification (jusqu'au 7 décembre 2022)	2018-06-06 / 2022-06-05	Vérification – 3/3	3/3
Fiona L. MacDonald, IAS.A Vancouver (Colombie- Britannique)	Administratrice Présidente, Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail	2018-06-11 / 2026-12-15	RHSST – 4/4	6/7
Pina Melchionna, LL. B., IAS.A Toronto (Ontario)	Administratrice Présidente, Comité de régie et des candidatures (à compter du 14 juin 2023)	2019-06-02 / 2023-06-01	RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	7/7
Cybele Negris, IAS.A Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice Vice-présidente (à compter du 14 juin 2023)	2017-10-18 / 2026-12-15	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4	7/7
Gilles Patry, C.M., O.Ont Ottawa (Ontario)	Administrateur Président, Comité de vérification (à compter du 25 janvier 2023)	2018-06-11 / 2026-12-15	Vérification – 6/6 RHSST (jusqu'au 25 janvier 2023) – 2/2	7/7
Barry Rivelis, IAS.A Vancouver (Colombie-Britannique)	Administrateur	2019-07-01 / 2023-06-30	Vérification – 6/6 Régie et candidatures – 4/4	7/7
Deborah Shannon Trudeau Montréal (Québec) (jusqu'au 15 juin 2023)	Administratrice Vice-présidente, Conseil d'administration Présidente, Comité de régie et des candidatures (jusqu'au 13 juin 2023)	2017-10-18 / 2026-10-17	Régie et candidatures – 4/4	6/7
Evan Price St-Laurent d'Orléans, Québec	Administrateur	2023-04-21 / 2027-04-20		2/2
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	7/7

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

⁴ 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>).

⁵ Les nominations des membres des comités ont été renouvelées le 14 juin 2023. M^{me} Pina Melchionna a été nommée présidente du Comité de régie et des candidatures, et M^{me} Cybele Negris a été nommée vice-présidente du Conseil d'administration. M. Evan Price a été nommé au Comité de vérification ainsi qu'au Comité de régie et des candidatures, et assistera à ses premières réunions en tant que membre de ces comités en septembre 2023.

⁶ Nonobstant l'expiration de leur mandat, les administratrices et administrateurs restent en fonction jusqu'à ce qu'une personne soit nommée pour leur succéder conformément au paragraphe 105(4) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Renouvellement du Conseil

Au cours de l'année 2023, la présidente du Conseil d'administration a été renommée pour un mandat de cinq ans à compter du 11 mai 2023, et la Monnaie a accueilli M. Evan Price en tant qu'administrateur. M. Price a été nommé au Conseil d'administration de la Monnaie pour un mandat de quatre ans à compter du 24 avril 2023. Toutefois, à la fin de l'année 2023, les mandats d'une administratrice et d'un administrateur seront échus : M^{me} Pina Melchionna et M. Barry Rivelis. Deux postes vacants au Conseil d'administration ont été comblés le 6 octobre 2023 et la Monnaie a accueilli M^{me} Cindy Chao et M. Kevin Darling comme nouveaux administrateurs.

Lorsque les mandats des membres du Conseil d'administration tireront 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 membres du Conseil 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

Position	Rémunération annuelle	Rémunération maximale selon le rendement
Présidente de la Monnaie	345 400 \$	26 %

Annexe 2 : Résumé des états financiers et des budgets⁷

État consolidé du résultat global⁸

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

	Réels 2022	Plan 2023	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Produits des activités ordinaires	3 282,6 \$	2 530,2 \$	2 743,0 \$	2 055,6 \$	2 039,2 \$	2 003,5 \$	2 180,5 \$	2 187,1 \$
Coût d'exploitation	3 235,7	2 504,7	2 698,8	2 046,8	2 026,7	1 989,1	2 149,7	2 147,7
Résultats avant impôts sur le résultat	46,9	25,5	44,2	8,8	12,5	14,4	30,8	39,4
Recouvrement (charge) d'impôts sur le résultat	(12,0)	(6,4)	(11,1)	(2,2)	(3,1)	(3,6)	(7,7)	(9,9)
Résultats de l'exercice	34,8 \$	19,1 \$	33,2 \$	6,6 \$	9,3 \$	10,8 \$	23,1 \$	29,6 \$

Rapprochement des résultats avant impôts et autres éléments (RAIAE)

	Réels 2022	Plan 2023	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Résultats avant impôts sur le résultat	46,9 \$	25,5 \$	44,2 \$	8,8 \$	12,5 \$	14,4 \$	30,8 \$	39,4 \$
Ajout (déduction) :								
Gain (perte) au titre de la réévaluation des produits vendus à leur valeur nominale ⁽¹⁾	1,3	-	(1,0)	-	-	-	-	-
Gain net de change	0,6	-	3,1	-	-	-	-	-
Rapprochement des résultats avant impôts et autres éléments	44,9 \$	25,5 \$	42,2 \$	8,8 \$	12,5 \$	14,4 \$	30,8 \$	39,4 \$

⁽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 2024-2028 ont été établies d'après ce qu'il lui était raisonnable de prévoir à ce moment-là.

État sommaire de la situation financière

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

	Réels 2022	Plan 2023	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	79,3 \$	72,1 \$	72,1 \$	54,9 \$	48,6 \$	45,6 \$	53,0 \$	53,0 \$
Créances clients, montant net et créances diverses	26,7	18,0	9,7	8,7	9,3	9,8	9,8	10,4
Stocks	56,2	76,9	68,1	73,9	76,1	77,0	77,5	78,3
Autres passifs non courants	34,3	3,7	25,2	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
Total des actifs courants	196,5	170,6	175,0	144,4	140,8	139,2	147,2	148,6
Actifs non courants								
Actifs d'impôts différés	31,0	31,1	28,9	29,8	29,7	29,6	29,5	29,4
Immobilisations corporelles	140,7	174,1	163,3	171,6	171,6	170,0	161,2	153,0
Autres passifs non courants	12,1	12,0	12,5	10,0	7,5	5,1	4,7	4,4
Total des actifs non courants	183,8	217,1	204,7	211,4	208,8	204,8	195,5	186,8
Total de l'actif	380,2	387,9	379,7	355,8	349,6	344,0	342,7	335,4
Passifs courants								
Dettes fournisseurs, autres créditeurs et charges à payer	58,4	61,7	56,6	53,0	53,1	53,4	52,6	52,3
Emprunt	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	-	-	-
Autres passifs non courants	26,8	9,2	27,7	8,1	8,1	6,0	6,0	6,0
Total des passifs courants	91,2	76,9	90,3	67,1	67,3	59,4	58,6	58,3
Passifs non courants								
Emprunt	18,0	12,0	12,0	6,0	-	-	-	-
Passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	115,5	124,2	112,9	117,3	116,9	116,5	116,1	115,7
Autres passifs non courants	17,1	18,1	15,6	14,0	12,2	12,1	12,0	11,8
Total des passifs non courants	150,6	154,3	140,6	137,3	129,2	128,7	128,1	127,6
Total du passif	241,8	231,2	230,9	204,5	196,5	188,0	186,7	185,9
Capitaux propres								
Capital-actions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Résultats non distribués	98,4	116,7	108,8	111,3	113,1	116,0	116,0	109,5
Total des capitaux propres	138,4	156,7	148,8	151,3	153,1	156,0	156,0	149,5
Total du passif et des capitaux propres	380,2 \$	387,9 \$	379,7 \$	355,8 \$	349,6 \$	344,0 \$	342,7 \$	335,4 \$

État consolidé des variations des capitaux propres

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

	Communiquer Capital-actions	Résultats non distribués	Total
Solde en fin d'exercice 2022	40,0 \$	98,4 \$	138,4 \$
Solde en début d'exercice 2023	40,0	98,4	138,4
Gains (pertes) pour l'exercice	-	33,2	33,2
Dividende	-	(22,8)	(22,8)
Solde en fin d'exercice 2023	40,0	108,8	148,8
Solde en début d'exercice 2024	40,0	108,8	148,8
Gains (pertes) pour l'exercice	-	6,6	6,6
Dividende	-	(4,1)	(4,1)
Solde en fin d'exercice 2024	40,0	111,3	151,3
Solde en début d'exercice 2025	40,0	111,3	151,3
Gains (pertes) pour l'exercice	-	9,3	9,3
Dividende	-	(7,5)	(7,5)
Solde en fin d'exercice 2025	40,0	113,1	153,1
Solde en début d'exercice 2026	40,0	113,1	153,1
Gains (pertes) pour l'exercice	-	10,8	10,8
Dividende	-	(7,9)	(7,9)
Solde en fin d'exercice 2026	40,0	116,0	156,0
Solde en début d'exercice 2027	40,0	116,0	156,0
Gains (pertes) pour l'exercice	-	23,1	23,1
Dividende	-	(23,1)	(23,1)
Solde en fin d'exercice 2027	40,0	116,0	156,0
Solde en début d'exercice 2028	40,0	116,0	156,0
Gains (pertes) pour l'exercice	-	29,6	29,6
Dividende	-	(36,0)	(36,0)
Solde en fin d'exercice 2028	40,0 \$	109,5 \$	149,5 \$

Tableau consolidé des variations de flux de trésorerie

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

	Réels 2022	Plan 2023	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Résultats	34,9 \$	19,1 \$	33,2 \$	6,6 \$	9,3 \$	10,8 \$	23,1 \$	29,6 \$
Ajustements visant à rapprocher les résultats et les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation :								
Dotations aux amortissements	19,8	19,5	18,6	21,6	23,0	23,7	22,1	21,8
Charge (recouvrement) d'impôts	12,0	6,4	11,1	2,2	3,1	3,6	7,7	9,9
Frais financiers, montant net	(1,2)	(1,8)	(3,2)	(2,0)	(1,2)	(1,4)	(1,4)	(1,3)
Perte (gain) de change	6,6	-	(3,1)	-	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(14,4)	(9,2)	(7,7)	(7,9)	(7,9)	(7,9)	(7,9)	(7,9)
Variation du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	(2,7)	3,9	0,6	4,4	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	64,8	29,0	13,5	(3,8)	5,3	6,4	6,7	6,4
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation, avant intérêts et impôts	119,6	66,8	63,0	21,2	31,3	34,8	50,0	58,0
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(35,3)	(5,4)	(4,6)	(1,3)	(3,2)	(3,7)	(7,8)	(10,0)
Intérêts perçus, déduction faite des intérêts payés	0,9	1,8	3,2	2,0	1,2	1,4	1,4	1,3
Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation	85,2	63,2	61,6	21,9	29,3	32,5	43,6	49,4
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(14,3)	(33,0)	(38,0)	(26,9)	(20,0)	(19,5)	(12,5)	(12,7)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(2,1)	(5,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,3)	(0,4)	(0,5)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(16,4)	(38,5)	(38,5)	(27,4)	(20,5)	(19,8)	(12,9)	(13,2)
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement								
Dividendes versés	(40,7)	(20,5)	(22,8)	(4,1)	(7,5)	(7,9)	(23,1)	(36,0)
Paiements en capital sur contrats de location	(2,2)	(1,7)	(1,5)	(1,6)	(1,7)	(1,7)	(0,1)	(0,1)
Remboursement d'emprunts	(9,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	-	-
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(51,9)	(28,2)	(30,3)	(11,7)	(15,2)	(15,7)	(23,3)	(36,2)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(7,0)	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	10,0	(3,4)	(7,2)	(17,2)	(6,4)	(2,9)	7,4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période	69,3	75,5	79,3	72,1	54,9	48,6	45,6	53,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	79,3 \$	72,1 \$	72,1 \$	54,9 \$	48,6 \$	45,6 \$	53,0 \$	53,0 \$



Budget d'immobilisations 2024 et Plan des dépenses en immobilisations 2025–2028

(en millions de \$ CA)	Réels 2022	Plan 2023	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Total	16,4 \$	38,5 \$	38,5 \$	27,4 \$	20,5 \$	19,8 \$	12,9 \$	13,2 \$

- La catégorie « **installations** » inclut la modernisation, le remplacement et l'amélioration des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter leur utilisation efficace tout en satisfaisant aux normes de santé et de sécurité.
- La catégorie « **équipement** » inclut des investissements visant à rehausser la fiabilité, la souplesse et la capacité ainsi que ceux consentis à la sécurité, à la sûreté et à l'environnement. Ces projets sont consacrés à l'optimisation des processus, de l'équipement et de la configuration des locaux pour assurer un haut niveau d'efficacité et de souplesse en matière de fabrication. Ils assurent également la santé et la sécurité des membres du personnel, la sécurité des biens de la Monnaie et la conformité aux exigences environnementales, y compris en ce qui a trait à la surveillance des émissions de carbone.
- La catégorie « **technologie de l'information** » inclut le matériel informatique et les logiciels pour assurer en continu le soutien et le développement de l'infrastructure de communication et d'informatique, des applications commerciales et des systèmes d'interaction avec les clients.
- Les directives du Conseil du Trésor concernant les plans d'entreprise requièrent la mise en application de deux principaux critères de risque (valeur et risque) pour la divulgation obligatoire dans les plans d'entreprise. Aucun projet ne requiert une divulgation obligatoire pendant la période visée par la planification.
- Outre la transition de l'actif lié au droit d'utilisation qui sera porté aux immobilisations à l'adoption de la norme IFRS 16, il n'y a pas d'autres contrats de location inclus dans le plan d'immobilisations.

Le budget d'immobilisations 2024 et le plan des dépenses en immobilisations 2025-2028 représentent les investissements majeurs en équipement et en technologie pour améliorer la productivité, le service à la clientèle et les occasions de croissance rentable de la Monnaie. Les investissements requis pour maintenir la fiabilité, la souplesse et la capacité de l'équipement de la Monnaie, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des membres du personnel 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 2024 et le plan des dépenses en immobilisations 2025-2028. 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

Hypothèse de planification	2024
Inflation	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 2023.

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 se doivent 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 1^{er} avril 2023, 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 2023 n'a été publiée ou n'a eu de répercussions sur les états financiers consolidés fournis dans ce plan d'entreprise.

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* 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 régis par des clauses restrictives en tant que passifs courants ou passifs non courants.
- Les modifications à IFRS 16 *Contrats de location* obligent un vendeur-preneur à évaluer ultérieurement les passifs locatifs découlant d'une cession-bail de manière à ne comptabiliser aucun montant du gain ou de la perte lié au droit d'utilisation qu'il conserve.



Annexe 3 : Plan d'emprunt

Pour 2024, 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 les articles 101 et 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 de la ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Ce plan d'emprunt est conforme au paragraphe 101(1) (a) et (b) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Annexe 4 :

Risques et réactions aux risques

La Monnaie peut compter sur un leadership efficace, des outils commerciaux modernes et des membres du personnel 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 ses 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. Les énoncés sur la propension à prendre des risques visent à 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 et employées.
- La Monnaie veut susciter un haut niveau de confiance en prouvant notre capacité à être agile, à adapter nos 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, notamment en ne respectant pas les principales exigences légales et réglementaires.
- La Monnaie désire susciter un haut niveau de confiance envers la valeur économique, environnementale et sociale qu'elle fournit au Canada. Elle n'établira ni n'entretiendra des relations avec d'autres parties dont le fonctionnement ne respecte pas son éthique et ses valeurs.
- La Monnaie tient fortement à 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 de la Monnaie à prendre des risques 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 des membres de son personnel.
- 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.
- La Monnaie est sensible à l'impact du marché du travail et continuera d'être un employeur de choix.

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.

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.

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.

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
- Cybersécurité
- Tensions géopolitiques
- Chaîne d'approvisionnement
- Mise en œuvre des facteurs ESG

Annexe 5 :

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* (les Lois). Sa présidente a délégué au coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels les pouvoirs afin que les demandes d'information soient traitées conformément aux lois et aux politiques gouvernementales connexes. Ses activités comprennent également la formation et la sensibilisation des membres du personnel, afin de garantir que la Monnaie respecte son obligation de venir en 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. La Monnaie est bien placée pour répondre à la réforme législative attendue.

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 administratrices et 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. De plus, on rappelle aux membres de l'administration au début de chaque réunion du comité et du Conseil d'administration qu'il est nécessaire de divulguer tout conflit d'intérêts potentiel.

Loi canadienne sur les droits de la personne

La Monnaie exerce ses activités et offre aux membres du personnel une expérience en conformité avec les attentes décrites au sein de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (LCAPE)

Le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie et la LCAPE interdisent aux membres du personnel de la Monnaie et à ses agents et agentes 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 LCAPE, la Monnaie dispose d'un programme de lutte contre la corruption qui comprend une série d'éléments, notamment une formation relative à cette loi axée sur la sélection des membres de son personnel et de ses mandataires, ainsi qu'un processus de diligence raisonnable « Connaissance des mandataires » et qu'une évaluation officielle des risques. Le responsable de la fonction des affaires réglementaires (ou conformité) de la Monnaie supervise tous les aspects du programme, y compris les paiements versés aux mandataires de la Monnaie qui représentent la Monnaie au sein de la Ligne des pièces de circulation étrangères.



Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes (LRPCFAT)

La Monnaie a des obligations à respecter en vertu de la LRPCFAT 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'une agente ou d'un agent chargé de la lutte contre le blanchiment d'argent, 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*.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

La Monnaie administre et tient à jour des politiques afin d'offrir un accès équitable à des occasions d'emploi pour tous les candidats internes et externes. Elle soumet chaque année au Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada, conformément à l'article 18 de la Loi, un rapport sur sa 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 mesures visant à atteindre cette représentation, ainsi que ses résultats.

Loi canadienne sur l'accessibilité

La Monnaie a aussi élaboré un plan d'action visant à supprimer les obstacles à l'accessibilité en conformité avec la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. Ce plan aidera la Monnaie à rendre ses services et ses produits accessibles à un nombre encore plus grand de personnes et favorisera l'accessibilité en milieu de travail pour les membres du personnel.

Loi sur les langues officielles (LLO) et instruments de politique en matière de 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 LLO fédérale. Elle est aussi assujettie à le Règlement sur les langues officielles – communications avec le public et prestation des services et 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. Le 20 juin 2023, le projet de loi C-13 visant à moderniser et à renforcer la LLO a reçu la sanction royale. Parallèlement à ce processus législatif entamé avant la pandémie, la Monnaie a également commencé à mettre à jour sa propre politique en matière de langues officielles. Le résultat, qui comprenait également l'élaboration de nouveaux instruments de politique, aidera la Monnaie à se conformer au paysage réglementaire amélioré, y compris à la plus récente version du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement du Canada.

Au-delà d'une question de conformité, la société souhaite promouvoir de manière proactive les occasions et les événements qui mettent en valeur la dualité linguistique. Les langues officielles sont ainsi une composante de la dimension sociale comprise dans le cadre de gouvernance des facteurs ESG de la Monnaie et incarnent un aspect clair de l'approche d'inclusion attendue en matière de DEI.

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

La Monnaie se conforme à la version actuelle des DDVACE élaborées afin de respecter les exigences de la *Loi sur l'accès à l'information*, 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 membres du personnel 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 pour les membres de son personnel, ses entrepreneurs et ses visiteurs d'affaires. Elle dispose d'une politique de santé et 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.

Loi canadienne sur la protection de l'environnement et règlements connexes

La Monnaie reconnaît que la protection de l'environnement et une utilisation durable des ressources et de l'énergie sont essentielles au bien-être des générations futures. Grâce à son système de gestion de l'environnement, la Monnaie s'efforce d'identifier en permanence les aspects et les impacts environnementaux liés à ses opérations et de minimiser ou d'éliminer ses impacts négatifs. Elle s'assure également de mettre en place des mesures conçues pour respecter la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et ses règlements connexes, ainsi que toute autre obligation de conformité identifiée dans le cadre du système de gestion de l'environnement de la Monnaie.

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 et de ses directives 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 est également conçu afin de garantir 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'emploie actuellement 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 membres du personnel reçoivent une rémunération égale pour du travail de valeur égale, conformément à ce que prévoient la *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 et le multiculturalisme en milieu de travail.

Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement

La *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2024, met en œuvre l'engagement international du Canada en matière de droit de la personne à lutter contre le travail forcé et le travail des enfants en imposant des obligations à certaines entités et à certaines institutions gouvernementales, y compris des sociétés d'État mère, au sens de l'article 83 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen approfondi des politiques internes, des processus de diligence raisonnable (y compris un examen des accords contractuels) et des contrôles internes de la Monnaie sera effectué à la lumière des exigences découlant de la loi, des modifications connexes de la Loi sur le tarif des douanes et d'autres modifications législatives accessoires, y compris les exigences des accords de libre-échange.

Annexe 6 : 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 de ses 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 membres du personnel 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 du personnel. 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

La Monnaie est fière de faire la promotion de la diversité par l'intermédiaire de ses motifs de pièces et les thèmes qu'elle a choisi de représenter 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 l'inclusion.

Pour veiller à ce que ses effectifs soient représentatifs de la diversité au Canada, la Monnaie maintient sa résolution à augmenter la représentation des membres du personnel 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 en situation de handicap aux produits, services et emplois de la Monnaie. La Monnaie met actuellement en œuvre 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 permettant de cerner et de 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 personnes de talent vivant avec un handicap 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.

Les paragraphes qui suivent décrivent les activités et les résultats du Plan d'action sur la 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 membres du personnel avec l'aide d'une personne-ressource attitrée aux projets DEI de l'équipe des Communications internes.</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 membres du personnel 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 lié 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.

suite page suivante



Objectif	Activités clés	Résultat escompté
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 membres du personnel 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 membres du personnel.</p>	Améliorer les pratiques inclusives qui favorisent le sentiment d'appartenance.
Apprentissage et perfectionnement	<p>Établir un programme de mentorat et de parrainage dans toute l'organisation.</p> <p>Établir des programmes de formation sur la DEI dans VIP à l'intention des responsables du personnel et des membres du personnel.</p> <p>Permettre à l'ensemble des membres du personnel 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 l'ensemble des membres du personnel, conformément à la stratégie relative au personnel.</p>	Les responsables du personnel et les membres du personnel sont mieux outillés pour l'inclusivité, 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 membres du personnel.</p>	Une main-d'œuvre plus inclusive et variée qui est un reflet des clients auxquels la Monnaie prête ses services.
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 du personnel et aux membres du personnel 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.

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. La Monnaie continuera à s'efforcer 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 et s'harmonise à la Stratégie pour un gouvernement vert. 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 remise en 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) afin de prendre de l'avance sur son obligation de le faire 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 indiquées dans la Stratégie pour un gouvernement vert. 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 et que nos activités soient neutres en carbone d'ici 2050.

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 membres du personnel 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. Elle surveille continuellement les changements en ce qui a trait à la COVID-19 et n'hésitera pas à mettre en œuvre les mesures de sécurité recommandées par les autorités de santé publique, au besoin.

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.

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.

Sigles et abréviations

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus	LLO	<i>Loi sur les langues officielles</i>
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada	LRPCFAT	<i>Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes</i>
APM	Acier plaqué multicouche	P&L	État des résultats
B2C	Commerce grand public	PE	Protocole d'entente
\$ CA	Dollar canadien	RAIAE	Résultats avant impôts et autres éléments
CNP	Comité national des pièces	RCME	Rendement du capital moyen engagé
DDVACE	Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements	R-D	Recherche-développement
DEI	Diversité, équité et inclusion	RH	Ressources humaines
ESG	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	SST	Santé et sécurité au travail
GES	Gaz à effet de serre	SUT	Syndicat uni du transport
GFMS	Gold Fields Mineral Services	TI	Technologie de l'information
GIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques		
GRE	Gestion des risques de l'entreprise		
IFRS	Normes internationales d'information financière		
LBA	Lutte contre le blanchiment d'argent		
LBMA	London Bullion Market Association		
LCA	<i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i>		
LCAP	<i>Loi canadienne anti-pourriel</i>		
LCAPE	<i>Loi sur la corruption d'agents publics étrangers</i>		
LFAT	Lutte contre le financement d'activités terroristes		