



Sommaire du Plan d'entreprise 2020-2024  
et du budget d'immobilisations 2020

## Table des matières

<b>Avis de non-responsabilité – Énoncés prospectifs.....</b>	<b>3</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>4</b>
<b>APERÇU.....</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE OPÉRATIONNEL.....</b>	<b>7</b>
<b>STRATÉGIE ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>14</b>
<b>APERÇU FINANCIER .....</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXE 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise .....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE 2 : Résumé des états financiers et des budgets .....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 3 : Information détaillée sur les états financiers .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 4 : Plan d'emprunt.....</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXE 5 : Risques et réactions aux risques .....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE 6 : Conformité aux exigences des lois et des politiques .....</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXE 7 : Priorités et orientation du gouvernement.....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 8 : Glossaire.....</b>	<b>39</b>

Couverture : Pièce de 5 oz en argent pur – Rose des vents (2019) ornée d'une rose des vents finement moulée. Magnifique symbole d'exploration, la rose des vents ouvre un univers de possibilités, dans toutes les directions. Élément fondamental des cartes d'antan, des boussoles et même des systèmes de navigation modernes, la rose des vents unit les explorateurs d'hier et d'aujourd'hui.

## Avis de non-responsabilité – Énoncés prospectifs

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

De tels énoncés prospectifs ne constituent pas des faits, mais seulement des estimations de la croissance, des résultats d'exploitation, du rendement, des perspectives commerciales et des débouchés prévus (soit des hypothèses). Bien que la direction juge, à la lumière des informations à sa disposition, que ces hypothèses sont raisonnables, elles pourraient se révéler inexactes. Ces estimations des résultats futurs sont assujetties à plusieurs risques et incertitudes ainsi qu'à divers autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent grandement de ceux attendus. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent, sans toutefois s'y limiter, ceux énoncés à l'annexe 5 : Risques et réactions aux risques.

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

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

Les énoncés prospectifs figurant dans le sommaire du Plan d'entreprise ne sont faits qu'en date du 4 octobre 2019, 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

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

L'objectif de la Monnaie est de veiller à ce que les Canadiens et les entreprises canadiennes disposent en tout temps des pièces nécessaires à leurs transactions commerciales. La Monnaie est entrée en position de force dans la période visée par la planification grâce à ses innovations, à sa rentabilité et à ses services de gestion de pièces de circulation de premier ordre. La Monnaie constate le déclin de la demande en pièces de circulation au Canada et saisit bien la nature concurrentielle du marché dans lequel elle fait affaire sur la scène mondiale. Au cours des dernières années, elle a mis en œuvre de nombreuses initiatives visant à améliorer sa productivité. Elle a perfectionné sa gestion du risque en concevant des scénarios et des options qui lui permettront de s'adapter à différentes conjonctures au pays comme à l'étranger, sans jamais perdre de vue la création de valeur pour le Canada et sa population en optimisant l'utilisation productive de ses actifs.

### Faits saillants de 2019

Alors que l'année 2018 a apporté la stabilité au sein du Conseil d'administration de la Monnaie, l'année 2019 a apporté la stabilité dans l'équipe de direction, en grande partie nouvelle, de la Monnaie. Le 18 février 2019, le ministre des Finances a nommé une nouvelle présidente de la Monnaie, Marie Lemay. Un nouveau dirigeant commercial principal, Tom Froggatt, a été recruté pour se joindre à nos équipes des Ventes et du Marketing, et un vice-président, Opérations, permanent devrait entrer en fonction d'ici la fin de 2019.

Le rendement financier de la Monnaie à la mi-année est solide et en voie d'atteindre ou de dépasser sa cible de résultats avant impôts pour 2019. En ce qui concerne les programmes et les lignes commerciales, la Monnaie a accompli des progrès. Dans le cadre de plusieurs réunions avec son Conseil d'administration, la Monnaie a officialisé la priorité qu'elle accorde à la planification à long terme relativement au Programme de pièces de circulation canadiennes. Elle continue d'obtenir un bon rendement dans une conjoncture où la concurrence est féroce, tant pour la Ligne des pièces de circulation étrangères que pour la Ligne des produits d'investissement.

La Monnaie a encore une fois été classée parmi les 50 meilleures entreprises canadiennes de sa catégorie pour ce qui est de la responsabilité sociale d'entreprise. La pièce commémorative Égalité et celle soulignant le jour J ont été lancées judicieusement, et la Monnaie a tenu son Assemblée publique annuelle très courue à Winnipeg, au Centre national de formation du CN, soulignant ainsi le 100<sup>e</sup> anniversaire du CN. Le gouverneur en conseil a approuvé trois pièces commémoratives pour 2020.

Pour ce qui est du volet Employés, la Monnaie a de nouveau mis l'accent sur la santé et la sécurité en 2019, s'efforçant de créer un environnement axé sur la sécurité d'abord et l'absence de blessure, et poursuit la mise en œuvre de plans pour la prochaine phase du programme de santé mentale. Les résultats du sondage auprès des employés sont comparables à ceux de 2018, ce qui représente une réussite compte tenu de la transition importante qu'a effectuée l'entreprise pendant 2018 jusqu'au début de 2019.

### Points saillants du Plan d'entreprise 2020-2024

## **La personne d'abord**

Se préparant au prochain chapitre de son histoire, la Monnaie cherche à créer un milieu de travail sécuritaire, respectueux et inclusif. La Monnaie s'efforce d'instaurer une culture axée sur la sécurité d'abord et l'absence de blessure, et d'atteindre les niveaux de référence de l'industrie en matière de mobilisation et d'habilitation des employés. En mettant encore plus l'accent sur l'apprentissage et le perfectionnement de son équipe grâce à un éventail d'expériences, d'activités et de formations, la Monnaie s'assure d'avoir une équipe à rendement élevé dotée des compétences appropriées pour obtenir les résultats désirés.

## **Une entreprise axée sur les clients**

La Monnaie recentre ses efforts pour placer ses clients au cœur de ce que ses employés et leaders font au quotidien. Pour ce faire, elle établira une compréhension claire de ce qui importe pour les clients afin de fournir des produits et des expériences distinctes dans tous ses programmes et ses lignes commerciales. Ainsi, les employés et les leaders seront en mesure d'offrir ces expériences de façon rentable.

## **La Monnaie est préparée pour continuer à offrir de la valeur au Canada et à sa population**

La Monnaie dispose d'actifs et de capacités considérables répartis dans son portefeuille de lignes commerciales. Elle continue de mettre l'accent sur les pratiques en gestion du risque, qui comprend l'analyse de scénarios et d'options, de sorte qu'elle est prête à s'adapter aux changements des marchés pendant toute la période visée par la planification et au-delà. Elle continuera de surveiller la dynamique des principaux secteurs et de peaufiner ses options à long terme jusqu'en 2030 en tenant compte de la baisse continue de l'utilisation de pièces de circulation prévue au Canada.

La Monnaie continuera d'accorder la priorité au maintien de la position dominante de sa Ligne des produits d'investissement sur les marchés, puisqu'il s'agit de la ligne commerciale générant le plus de résultats dans la période visée par la planification de l'entreprise. Les résultats annuels globaux devraient augmenter à mesure que la Monnaie améliorera le rendement de sa Ligne des produits numismatiques. Au cours des cinq prochaines années, la Monnaie prévoit générer 192 millions de dollars en flux de trésorerie pour le gouvernement du Canada, dont 72 millions de dollars en seigneurage provenant des ventes aux institutions financières et plus de 120 millions de dollars en dividendes provenant de ses activités commerciales et versés au gouvernement du Canada.

Conformément aux attentes à l'égard des sociétés d'État du Canada concernant une gouvernance solide et une bonne conscience sociale d'entreprise, la Monnaie continuera de faire progresser sa feuille de route en matière de responsabilité sociale d'entreprise et de mettre en œuvre des pratiques fondamentales et de gestion du risque améliorées.

## **APERÇU**

### **Mandat de l'entreprise**

La Monnaie royale canadienne (la Société ou la Monnaie) est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. La Société rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances

en présentant des rapports annuels sur ses activités. Conformément à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Société a pour objectif la frappe de pièces en vue de réaliser des bénéfices et elle exerce en outre des activités connexes.

## Mission, vision et valeurs

### Mission

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

### Vision

*Être symbole d'excellence... grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population.*

### Valeurs

Honnêteté, respect, fierté et passion.

## Activités clés et principaux programmes

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

Le mandat de la Monnaie consiste notamment à produire et à distribuer des pièces de circulation aux fins d'échanges commerciaux, à assurer un approvisionnement suffisant de pièces dans les valeurs nominales requises au Canada et à conseiller le gouvernement du Canada sur toute question relative à la monnaie. Au nom du gouvernement du Canada, la Monnaie gère un Programme de pièces de circulation commémoratives (PPCC) pour célébrer l'histoire, la diversité, la culture et les valeurs du Canada en collaboration avec plusieurs organismes fédéraux et communautaires. Ces fonctions sont confiées au Programme de pièces de circulation canadiennes.

La Ligne des pièces de circulation étrangères produit des pièces de circulation, des flans, des médailles, des médaillons et des jetons destinés à des clients du monde entier.

La Ligne des produits et services d'investissement affine et fabrique des produits d'investissement en métaux précieux, comme les pièces Feuille d'érable en or et Feuille d'érable en argent, les lingots de un kilo en or, les lingots bonne livraison et les plaquettes en or. Cette ligne commerciale offre également d'autres services secondaires et complémentaires, comme l'affinage de l'or et de l'argent, le titrage (c'est-à-dire l'évaluation de la teneur des matériaux), l'entreposage sécuritaire de métaux précieux et les Reçus de transactions boursières (RTB) grâce auxquels les investisseurs peuvent acheter et vendre de l'or et de l'argent à la Bourse de Toronto.

La Ligne des produits numismatiques fabrique et vend des médailles et des articles de collection novateurs, de haute qualité et dont le tirage est limité à des clients du Canada et du monde entier. La Monnaie exerce ses activités depuis ses installations à Ottawa et à Winnipeg.

## CONTEXTE OPÉRATIONNEL

### CONTEXTE D’AFFAIRES EXTERNE – PROGRAMME DE PIÈCES DE CIRCULATION CANADIENNES

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

Des membres de l’équipe de direction de la Banque du Canada ont pris la parole à la réunion de mars 2019 du Conseil d’administration de la Monnaie royale canadienne. Ils ont présenté les perspectives de la Banque du Canada quant aux tendances dans l’utilisation d’argent comptant et ont informé le Conseil des résultats d’une étude effectuée par la Banque. Il est à noter que le sondage de la Banque sur les modes de paiement de même que l’enquête annuelle Canadian Financial Monitor d’Ipsos révèlent que l’utilisation d’argent comptant dans les points de vente diminue. Les renseignements présentés concordaient avec les analyses de la Monnaie.

Dans son rôle de gestion du monnayage du Canada, la Monnaie a mis au point un logiciel exclusif pour son réseau de distribution de pièces, qui contient plus de cinq millions de dossiers. Ces renseignements lui permettent non seulement de gérer ses activités quotidiennes, mais également de repérer les tendances en utilisation des pièces. Le réseau de distribution des pièces est un logiciel utilisé par les entreprises de transport blindé faisant partie du réseau de distribution. Ces entreprises agissent au nom des institutions financières et de la Monnaie. Elles traitent les commandes et les dépôts des clients et veillent à ce que les pièces soient entreposées, transportées et conservées de façon sécuritaire dans leurs installations. Toutes les opérations sont consignées quotidiennement dans le logiciel, ce qui permet d’obtenir des renseignements sur les stocks en temps réel. Ces renseignements sont la source des données utilisées par le logiciel de prévision de la Monnaie pour évaluer les besoins hebdomadaires en pièces pour la prochaine année, établir la séquence de redistribution des stocks détenus par les institutions financières et prévoir les ventes de nouvelles pièces.

La Monnaie a intensifié ses efforts à la fin de 2018 et en 2019 pour en apprendre davantage sur les principaux facteurs qui influent sur l’utilisation des pièces de monnaie au pays. Plusieurs séances d’information à l’intention du Conseil d’administration de la Monnaie ont eu lieu en vue d’encadrer la planification à venir.

Voici quelques-unes des activités réalisées en 2019 :

- mettre sur pied une équipe interfonctionnelle pour gérer les répercussions des besoins changeants;
- recourir aux systèmes internes de la Monnaie pour analyser les tendances en matière d’utilisation des pièces de monnaie et approfondir les connaissances à ce sujet;
- obtenir, du Comité national des pièces, de l’information et des données sur les principales tendances;
- avoir des discussions préliminaires avec des intervenants très actifs du secteur des pièces pour recueillir leurs points de vue sur l’utilisation des pièces de monnaie.

Au Canada, en 2019 et au début de 2020, la Monnaie commandera des études et des enquêtes ciblées pour mettre à jour ses connaissances des principales tendances en matière de pièces.

## **Principaux points à considérer**

La Monnaie s'est efforcée de tirer profit des faits recueillis par son réseau composé des principaux établissements de monnayage du monde et d'assurer un suivi plus étroit des recherches et des publications des banques centrales pour éclairer sa planification à long terme.

Il existe une certaine constance dans les faits observés. Elle sait notamment qu'actuellement, les clients à faible revenu ont besoin des pièces, que le taux d'adoption des paiements électroniques est plus faible au sein des petites et moyennes entreprises, souvent situées dans des zones rurales, et que la confidentialité est recherchée dans le cadre des transactions financières. La planification de mesures d'urgence en cas de perturbation importante de l'infrastructure de paiements électroniques est également un facteur important à considérer.

## **Demande de pièces**

Le programme de pièces de circulation de classe mondiale de la Monnaie continue d'ajouter de la valeur pour le Canada et sa population, grâce aux pratiques de recyclage et de redistribution qui permettent de réduire d'environ 300 millions de pièces par année les besoins nets en nouvelles pièces de monnaie. Sur le plan de l'efficacité, le réseau de distribution est aussi considéré comme l'un des ratios de pièces par habitant les plus bas du monde.

## **Planification à long terme**

Compte tenu des nombreux facteurs qui influent sur l'utilisation à long terme des billets de banque et des pièces de monnaie dans l'économie canadienne, la Monnaie a adopté une approche de plus en plus structurée en matière d'analyse des scénarios et des options.

Par conséquent, le Conseil d'administration et la direction de la Monnaie élaborent actuellement un plan à plus long terme pour la Monnaie, soit jusqu'en 2030. L'élaboration d'un plan à long terme se poursuivra en 2020, et ce plan fera partie du Plan d'entreprise 2021-2025. La planification de scénarios augmente le travail de prévision actuel de la Monnaie, puisqu'il nécessite l'élaboration de nombreuses versions plausibles pour l'avenir des pièces de monnaie, ainsi que la préparation de plusieurs options en fonction de ces futurs possibles.

Grâce à son réseau de pairs de l'industrie du monnayage et à d'autres relations, la Monnaie surveille les tendances et les faits nouveaux tant au Canada qu'à l'étranger. De plus, tout en surveillant l'apparition de nouveaux signes de la transition du Canada vers une société sans argent comptant, la Monnaie prépare des options qui lui permettraient de continuer à offrir de la valeur à ses clients, à son actionnaire et au Canada.



## Consultations et approbation des pièces de circulation commémoratives

En 2018, la Monnaie a entrepris un examen collaboratif du processus de sélection des thèmes et des motifs des pièces de circulation commémoratives ainsi que du processus de validation de ces choix auprès d'intervenants et d'experts de la collectivité. En collaboration avec des représentants du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor, la Monnaie a adopté un nouveau processus qui souligne les actions et les consultations nécessaires, depuis la sélection du thème et l'élaboration du concept et du motif de la pièce jusqu'à son approbation par le gouverneur en conseil. La Monnaie utilise actuellement le nouveau processus pour l'approbation des pièces de circulation commémoratives de 2021 et en est actuellement à l'étape de la consultation des intervenants. Conformément au processus convenu, elle présente également les thèmes proposés aux représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

### **Conclusion :**

En ce qui concerne le Programme de pièces de circulation canadiennes, aucun changement important aux activités de la Monnaie n'est prévu au cours de la période visée par la planification.

La Monnaie continuera à faire preuve d'excellence dans ses services de gestion des pièces, en s'assurant que le recyclage et la redistribution contribuent au fonctionnement efficace du réseau. Au cours des derniers mois, la Monnaie a considérablement progressé dans la mise à jour et l'enrichissement de ses connaissances des principaux facteurs et des principales tendances en vue de l'élaboration d'un plan à long terme allant jusqu'en 2030. Le ministère des Finances sera informé régulièrement.

## CONTEXTE D’AFFAIRES INTERNE

### Produits et services novateurs

L’équipe Recherche-développement joue un rôle essentiel pour permettre à la Monnaie de s’établir comme chef de file mondial. Les investissements dans les technologies en matière de pièces de circulation, les méthodes de fabrication et les services ont permis à la Monnaie d’offrir au gouvernement canadien et aux consommateurs le programme de pièces de circulation le plus sûr et le plus efficace du monde<sup>1</sup>. La Monnaie a tiré profit de ce savoir-faire pour mettre au point des produits et services qui se démarquent pour ses lignes commerciales. En voici les principaux exemples :

- La technologie de tampographie en couleur des pièces de circulation produit pour les clients étrangers de la Monnaie des pièces de circulation colorées à la fois belles et durables qui célèbrent des événements nationaux, comme la Journée mondiale de la jeunesse du Panama en 2018.
- La technologie pour produits d’investissement ADN<sup>MC</sup> de la Monnaie facilite l’authentification des pièces Feuille d’érable en or et Feuille d’érable en argent.
- La technologie VIGIMONNAIE<sup>MC</sup> de la Monnaie permet de conserver la valeur de revente des pièces d’investissement en argent en réduisant significativement l’apparition de taches blanches qui en gâtent l’apparence au fil du temps.
- La technologie trimétallique de nouvelle génération permet de fabriquer des pièces de circulation à la fois économiques et présentant des caractéristiques de sécurité avancées.
- La collection du laboratoire de R-D offre aux clients de la Monnaie l’occasion de se procurer des pièces numismatiques ou des épreuves présentant des innovations à la fine pointe de la technologie, tout droit sorties du Laboratoire de R-D de la Monnaie.

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

### Structures de travail, processus opérationnels et systèmes

La Monnaie continue de mener ses activités selon une approche intégrée. À titre d’organisation certifiée ISO 9001 Systèmes de gestion de la qualité, l’entreprise affiche un solide engagement à l’égard de la qualité en ce qui a trait à sa production, à ses installations et aux services qu’elle offre. La productivité et les pratiques d’amélioration continue qui finissent par permettre à la Monnaie de réaliser des économies ont été et continuent d’être une priorité.

Le point sur l’examen spécial du Bureau du vérificateur général

Grâce à une approche de programmes spécialisés et structurés, la Monnaie continue de réaliser d’importants progrès en mettant en œuvre les onze recommandations et suggestions contenues dans le rapport d’examen spécial – 2014 du Bureau du vérificateur général du Canada<sup>2</sup>. Bien que la majorité des recommandations aient été mises en œuvre, la Monnaie prévoit continuer ses efforts sur plusieurs années dans les trois secteurs restants pour peaufiner et améliorer son plan de continuité des activités et son plan de reprise après sinistre, ainsi que pour poursuivre l’élaboration de son cadre de gestion des risques.

---

<sup>1</sup> Rapport du Comité technique de la Conférence des directeurs de Monnaies, 2018

<sup>2</sup> La version intégrale du Rapport d’examen spécial – 2014 du Bureau du vérificateur général du Canada est publiée sur le site Web de la Monnaie.

## **TAILLE DE L'EFFECTIF**

La réussite de la Monnaie repose sur sa capacité à continuer de recruter et de fidéliser une main-d'œuvre diversifiée, qualifiée et mobilisée. L'équipe de la Monnaie est reconnue mondialement pour sa connaissance approfondie de l'industrie et son expertise, qui établissent un équilibre entre les perspectives publiques et commerciales.

### **Conventions collectives**

#### **Alliance de la fonction publique du Canada**

La Monnaie et l'AFPC sont parvenues à une entente provisoire en juillet 2019, et la convention collective a été signée à la fin de septembre 2019.

Les négociations pour la convention collective des agents des Services de protection de Winnipeg, membres d'une section locale distincte de l'AFPC, devraient commencer au premier trimestre de 2020.

## **Syndicat uni du transport**

La convention collective des agents des Services de protection travaillant aux installations d'Ottawa a expiré le 31 décembre 2017. Les négociations avec la section locale du Syndicat uni du transport sont prévues pour octobre 2019.

### **Perfectionnement des talents**

Afin de livrer concurrence, de réussir dans un monde en pleine évolution et de réaliser sa stratégie, la Monnaie estime qu'elle doit investir continuellement dans le perfectionnement de sa main-d'œuvre. Dans le cadre de son programme stratégique axé sur le personnel, la Monnaie a pris des mesures pour améliorer les processus et l'efficacité de ses investissements dans la formation et le perfectionnement. Ces mesures comprennent l'amélioration de l'identification des besoins en formation, la mesure de l'efficacité des formations et la gouvernance appropriée des processus de perfectionnement des talents. Étant donné que des changements importants sont survenus aux principaux postes de direction de la Monnaie, le renforcement des capacités de l'entreprise en matière de perfectionnement des talents et de ses processus de planification de la relève constitue également une priorité pour la période visée par la planification. La Monnaie effectue également des investissements stratégiques dans la formation sur la gestion du changement, en particulier pour les employés de la Ligne des produits numismatiques, afin d'appuyer le repositionnement de sa stratégie axée sur le client.

### **Acquisition de talents**

En raison de la compétitivité du marché, le recrutement d'employés possédant certains éléments de talent clés constitue parfois un défi et prolonge le délai pour pourvoir des postes clés. Pendant la période visée par la planification, l'embauche visera surtout un ensemble de compétences clés, afin d'appuyer l'exécution réussie de la stratégie et du mandat principal de la Monnaie.

### **Santé et sécurité**

La Monnaie a aussi pris des mesures pour renouveler son approche de la création d'une culture de santé et sécurité dynamique et axée sur les employés selon laquelle les leaders donnent l'exemple d'un état d'esprit misant sur la sécurité d'abord (optique de zéro blessure), et où les employés participent activement à la création d'un milieu dans lequel la sécurité et le bien-être sont importants. Dans le cadre du programme axé sur le personnel, une équipe interfonctionnelle travaille à l'élaboration d'un cadre de santé et sécurité bien établi pour mieux intégrer et renforcer la gamme complète de programmes de santé et sécurité de la Monnaie et améliorer encore davantage leur efficacité. La Monnaie poursuivra le déploiement pluriannuel de sa stratégie sur la santé mentale pour soutenir et habiliter les employés aux prises avec des problèmes de santé mentale.

### **Diversité et inclusion**

La Monnaie orientera ses efforts de recrutement de manière à attirer des personnes talentueuses qui reflètent la diversité de la population canadienne. Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie mettra un accent particulier sur l'amélioration de la représentation des femmes et des minorités visibles au sein de son effectif. Pour contribuer à cet effort, la Monnaie a mis sur pied une formation sur la sensibilisation aux préjugés à l'intention de tout le personnel des Ressources humaines. De plus, elle formera progressivement les responsables de personnel pour les mettre en garde contre les préjugés conscients et inconscients, promouvoir les valeurs d'inclusion et renforcer les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée.

## **Gouvernance efficace**

Le Conseil d'administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances et est composé de onze administrateurs, y compris la présidente du Conseil et la présidente de la Monnaie. Il est responsable de la gestion globale des activités et des affaires de la Monnaie. Le 18 février 2019, M<sup>me</sup> Marie Lemay a été nommée

présidente de la Monnaie pour un mandat de cinq ans. En 2019, la Monnaie a accueilli deux nouveaux administrateurs, M<sup>me</sup> Pina Melchionna et M. Barry Rivelis.

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

Les nouveaux mandats du Conseil et des comités ont été approuvés par le Conseil d'administration de la Monnaie à sa réunion de mars 2019. Le Conseil et ses comités ont également remanié leurs plans de travail en fonction des nouveaux mandats. La Monnaie a entrepris un examen de ses règlements administratifs qui sera présenté au ministre des Finances et à la présidente du Conseil du Trésor, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## **STRATÉGIE ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**

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

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

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

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

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

Dans le cadre du processus de planification stratégique de la Monnaie, la gestion des risques est un important facteur pris en compte pour établir les objectifs de l'entreprise. Plus de renseignements sur le cadre de gestion des risques de l'entreprise de la Monnaie et les stratégies d'atténuation des risques sont présentés à l'annexe 5.

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

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

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

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

Pour le Canada et sa population :

- Mandat principal : Des pièces de monnaie sont accessibles partout au Canada pour répondre aux besoins commerciaux
- Lancement de pièces commémoratives et de pièces de collection pour célébrer l'histoire, la diversité et les valeurs du Canada
- Signature d'un nouveau protocole d'entente pour les pièces de circulation avec le ministère des Finances
- Maximisation des rendements pour le gouvernement du Canada grâce à une gestion financière toujours prudente

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

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

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

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

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

- Maintien ou amélioration de la part de marché, quelle que soit la conjoncture

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

- Maintien ou amélioration de la part de marché, quelle que soit la conjoncture
- Maintien de la certification de la London Bullion Market Association (LBMA)

Pour les clients de la Ligne des produits numismatiques :

- Amélioration du rendement de la Ligne des produits numismatiques

## **Employés : employés talentueux**

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

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

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

Pour les employés talentueux :

- Réduction du nombre d'incidents et de blessures attribuables aux deux premières causes aux usines d'Ottawa et de Winnipeg (l'ergonomie et les chocs)
- Mobilisation et habilitation des employés
- Reconnaissance de la Monnaie comme un milieu de travail accordant de l'importance à la diversité et ayant une représentation de plus en plus élevée de femmes, de membres des minorités visibles, de personnes s'identifiant comme des personnes autochtones et de personnes handicapées.

## APERÇU FINANCIER

### Aperçu financier

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

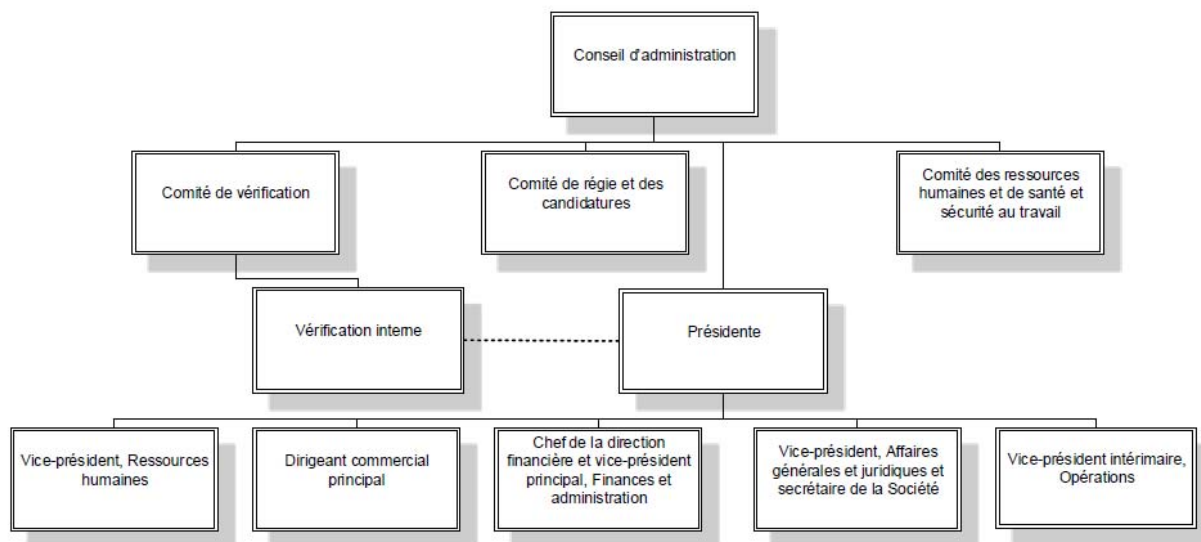
Ces principes sont les suivants :

- faire des efforts soutenus visant à améliorer la productivité;
- exploiter chacune des lignes commerciales de la Monnaie de manière à générer un rendement solide et durable;
- faire preuve de discipline dans la gestion des charges d'exploitation de la Monnaie;
- procéder à des dépenses en immobilisations prudentes;
- assurer une gestion active du fonds de roulement de la Monnaie.



## ANNEXE 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise

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



#### **Le Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a la responsabilité globale de superviser la gestion des affaires et des activités de la Monnaie, et a la responsabilité entière et finale du Plan d'entreprise et de sa mise en œuvre. Il exerce cette fonction dans l'intérêt supérieur de la Monnaie et 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 et en fournissant promptement des rapports au gouvernement du Canada.

#### **Réunions du Conseil d'administration**

Les vice-présidents de la Monnaie sont invités à assister à toutes les réunions du Conseil. Leur présence contribue à l'établissement de relations plus efficaces entre la direction et le Conseil en favorisant des communications ouvertes ainsi qu'une compréhension commune des activités de la Monnaie, en plus d'améliorer la prise de décisions et la gouvernance. D'autres membres de la direction de la Monnaie assistent aussi aux réunions du Conseil au besoin.

À l'exception de la présidente de la Monnaie, les administrateurs sont tous indépendants de la haute direction. Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une séance à huis clos avec la présidente de la Monnaie et une autre séance à huis clos uniquement avec les membres du Conseil. La présidente du Conseil est un membre votant d'office de tous les comités permanents; elle n'a pas de voix prépondérante. La présidente de la

Monnaie est invitée à assister aux réunions de tous les comités permanents, mais n'a pas de droit de vote; elle est membre du Conseil d'administration et a le droit de vote pour les résolutions du Conseil.

### **Comités permanents du Conseil**

Le Conseil compte actuellement trois comités permanents, à savoir le Comité de vérification, le Comité de régie et des candidatures et le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail, qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités. Les membres du Comité de vérification se réunissent à huis clos avec les vérificateurs interne et externe de la Monnaie. Au besoin, le Conseil met en place des comités spéciaux qui sont dissous une fois leur tâche accomplie. De plus, le Conseil et ses comités peuvent retenir les services de conseillers indépendants, au besoin, pour s'acquitter de leurs fonctions ou responsabilités.

#### **Comité de vérification**

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

Le Comité de vérification se réunit au moins une fois tous les trimestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de son mandat, et se compose d'au moins trois administrateurs.

#### **Comité de régie et des candidatures**

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

Le Comité de régie et des candidatures se réunit au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de son mandat, et se compose d'au moins trois administrateurs.

#### **Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail**

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail conseille le Conseil d'administration sur les politiques et pratiques en ressources humaines, y compris le recrutement, le perfectionnement et la rétention, les politiques de rémunération, les relations de travail et les plans de relève. Il fait des recommandations au Conseil sur les buts et les objectifs de rendement annuels de la présidente de la Monnaie et évalue son rendement par rapport à ces buts et objectifs. C'est également le Comité qui surveille et signale les enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail.

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail se réunit au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de son mandat, et se compose d'au moins trois administrateurs.

## Composition du Conseil et formation de ses membres

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

## Renouvellement de la gouvernance

Les mandats du Conseil d'administration et des comités ont été renouvelés. Un examen des règlements administratifs est en cours.

## Conseil d'administration – Rémunération

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

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

## Haute direction – Rémunération

Poste	Rémunération annuelle	Rémunération selon le rendement
Présidente de la Monnaie	318 800 \$	26 %

## Membres du Conseil d'administration<sup>3</sup>

Nom	Poste	Nomination / Fin du mandat	Membre d'un comité et présence aux réunions (12 mois se terminant le 30 juin 2019)	Présence aux réunions du Conseil (12 mois se terminant le 30 juin 2019)
Clark, Phyllis Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	11-05-2018 / 10-05-2023	Vérification – 4/4 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 5/5	9/9
Falardeau, Serge Sainte-Marie de Beauce (Québec)	Administrateur	18-10-2017 / 17-10-2021	Vérification – 4/4 RHSST – 4/4	9/9
Lalli, Sandip K. Heritage Pointe (Alberta)	Administratrice	06-06-2018 / 05-06-2022	RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 5/5	9/9
Macdonald, Fiona Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice. Présidente du Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail (RHSST)	11-06-2018 / 10-06-2022	RHSST – 4/4	9/9
Melchionna, Pina Toronto (Ontario)	Administratrice	02-06-2019 / 01-06-2023	S.O.	1/1
Negril, Cybele Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice	18-10-2017 / 17-10-2021	Vérification – 4/4 RHSST – 4/4	8/9
Patry, Gilles, C.M. Ottawa (Ontario)	Administrateur	11-06-2018 / 10-06-2022	Vérification – 4/4 Régie et candidatures – 5/5	9/9
Rivelis, Barry* Vancouver (Colombie-Britannique)	Administrateur	01-07-2019 / 30-06-2023	S.O.	S.O.
Ross, N. William C.** Toronto (Ontario)	Administrateur	01-07-2015 / 30-06-2019	RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 5/5	9/9
Skelton, Carol *** Harris (Saskatchewan)	Administratrice	26-03-2015 / 28-02-2019	RHSST – 2/2 Régie et candidatures – 3/3	5/5
Trudeau, Deborah Shannon Montréal (Québec)	Administratrice. Présidente du Comité de régie et des candidatures	18-10-2017 / 17-10-2021	Régie et candidatures – 5/5	9/9
Young, Victor L., O.C. St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	Administrateur Président du Comité de vérification	18-10-2017 / 17-10-2020	Vérification – 4/4	9/9
Lemay, Marie Ottawa (Ontario)	Présidente de la Monnaie	18-02-2019 / 18-02-2024	Vérification – 2/2 RHSST – 2/2 Régie et candidatures – 2/2	4/4

<sup>3</sup> Les notices biographiques des membres du Conseil d'administration sont présentées sur le site Web de la Monnaie – <https://www.mint.ca/store/mint/about-the-mint/board-members--senior-officers-1400006?lang=fr> CA#.W8Y7iNlRuMg

\* Le mandat de M. Rivelis a commencé le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et ne fait donc pas partie de la période visée par le présent tableau.

\*\* Le mandat de M. Ross a pris fin le 30 juin 2019. Bien que sa présence soit indiquée dans le tableau, au moment de la rédaction du tableau, il n'était plus administrateur au Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne.

\*\*\* Le mandat de M<sup>me</sup> Skelton a pris fin le 28 février 2019. Sa présence est consignée jusqu'à la fin de son mandat.

## ANNEXE 2 : Résumé des états financiers et des budgets<sup>4</sup>

### ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTES)

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

	Chiffres réels 2018	Plan 2019	Prévisions 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Produits des activités ordinaires	1 420,6 \$	1 320,2 \$	1 367,6 \$	1 379,4 \$	1 382,3 \$	1 386,6 \$	1 391,5 \$	1 394,8 \$
Coût des ventes	1 373,8	1 292,3	1 334,9	1 353,0	1 356,1	1 356,4	1 359,5	1 360,3
<b>Résultats (pertes) avant impôt sur le résultat</b>	46,8	27,9	32,7	26,4	26,2	30,2	32,0	34,5
(Charge) recouvrement d'impôts sur le résultat	(11,7)	(7,0)	(8,2)	(6,6)	(6,5)	(7,6)	(8,0)	(8,6)
<b>Résultats (pertes) de l'exercice</b>	35,1	20,9	24,5	19,8	19,6	22,7	24,0	25,9
<b>Autres éléments du résultat global après impôts</b>	1,1	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat global total</b>	36,2	20,9	24,4	19,8	19,6	22,7	24,0	25,9

<sup>4</sup> Les chiffres ont été arrondis et leur somme pourrait ne pas correspondre au montant total indiqué.

État consolidé de la situation financière  
Au 31 décembre (en millions de \$ CA)

	Chiffres réels 2018	Plan d'entreprise 2019	Prévisions 2019	Plan d'entreprise 2020	Plan d'entreprise 2021	Plan d'entreprise 2022	Plan d'entreprise 2023	Plan d'entreprise 2024
<b>Actifs courants</b>								
Trésorerie	\$ 66,4	\$ 62,4	\$ 62,4	\$ 59,2	\$ 56,1	\$ 53,0	\$ 53,0	\$ 53,0
Créances clients, montant net et créances diverses	38,8	23,1	36,0	25,0	26,0	26,5	27,3	27,9
Charges payées d'avance	3,4	3,5	3,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Impôts sur le résultat à recevoir	0,0	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stocks	62,2	63,4	71,5	65,8	64,8	66,0	67,3	68,0
Actif sur contrat	17,3	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs financiers dérivés	0,1	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total des actifs courants</b>	<b>188,1</b>	<b>157,0</b>	<b>175,0</b>	<b>151,4</b>	<b>148,4</b>	<b>147,0</b>	<b>149,0</b>	<b>150,3</b>
<b>Actifs non courants</b>								
Créances clients, montant net et créances diverses	0,0	0,0	0,5	0,3	(0,0)	0,0	0,0	0,0
Charges payées d'avance	0,6	0,0	0,2	0,1	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Actifs financiers dérivés	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs d'impôts sur le résultat différés	36,2	30,8	35,7	35,1	34,7	34,4	34,0	33,7
Immobilisations corporelles	164,2	170,2	158,0	157,8	156,2	155,1	154,0	153,1
Actifs liés au droit d'utilisation	0,0	14,1	7,9	5,8	3,8	2,8	2,1	1,4
Immeuble de placement	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Immobilisations incorporelles	8,4	7,3	8,9	10,0	10,6	11,4	12,2	13,0
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>209,7</b>	<b>222,6</b>	<b>211,4</b>	<b>209,2</b>	<b>205,6</b>	<b>203,9</b>	<b>202,6</b>	<b>201,4</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>397,8</b>	<b>379,7</b>	<b>386,4</b>	<b>360,7</b>	<b>353,9</b>	<b>350,9</b>	<b>351,6</b>	<b>351,7</b>
<b>Passifs courants</b>								
Dettes fournisseurs, autres créditeurs et charges à payer	49,0	54,0	53,8	52,2	56,0	56,0	56,6	56,8
Provisions	5,8	0,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Emprunts	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Rachats de produits vendus à leur valeur nominale	1,3	1,9	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Produits différés	0,0	6,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Passif sur contrat	14,6	0,0	12,7	11,9	11,9	11,9	11,9	11,9
Obligations locatives	0,0	2,7	3,0	2,9	1,7	1,0	0,9	0,9
Impôts sur le résultat à payer	2,4	0,0	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Avantages du personnel	2,5	2,9	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Passifs financiers dérivés	2,1	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total des passifs courants</b>	<b>80,7</b>	<b>71,2</b>	<b>80,8</b>	<b>77,3</b>	<b>79,9</b>	<b>76,2</b>	<b>76,7</b>	<b>76,9</b>
<b>Passifs non courants</b>								
Dettes fournisseurs, autres créditeurs et charges à payer	0,3	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Provisions	2,1	0,0	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Emprunts	9,0	6,0	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rachats de produits vendus à leur valeur nominale	138,5	132,9	134,3	132,0	130,6	129,1	127,7	126,3
Obligations locatives	0,0	11,7	6,6	4,2	2,9	2,2	1,5	0,7
Avantages du personnel	10,8	11,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8
Passifs financiers dérivés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>160,7</b>	<b>164,1</b>	<b>159,0</b>	<b>151,4</b>	<b>145,6</b>	<b>143,5</b>	<b>141,4</b>	<b>139,2</b>
<b>Total du passif</b>	<b>241,4</b>	<b>235,3</b>	<b>239,8</b>	<b>228,6</b>	<b>225,5</b>	<b>219,7</b>	<b>218,0</b>	<b>216,1</b>
<b>Capitaux propres</b>								
Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Résultats non distribués	116,4	104,4	106,6	92,0	88,4	91,2	93,5	95,7
Cumul des autres éléments du résultat global (pertes)	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>156,5</b>	<b>144,4</b>	<b>146,6</b>	<b>132,0</b>	<b>128,4</b>	<b>131,2</b>	<b>133,5</b>	<b>135,7</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>397,8</b>	<b>379,7</b>	<b>386,4</b>	<b>360,7</b>	<b>353,9</b>	<b>350,9</b>	<b>351,6</b>	<b>351,7</b>

## Brève analyse du bilan pour la période de 2019 à 2024

### 2019

Les stocks de fin de période augmentent de 2018 à 2019 au cours des trois premiers trimestres de 2020, mais ils devraient être assez stables durant la période visée par la planification.

### 2020-2024

La trésorerie devrait diminuer de 3,2 millions de dollars en 2020

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

**État consolidé des variations des capitaux propres**  
**Au 31 décembre (en millions de \$ CA)**

	Capital-actions	Résultats non distribués	Cumul des autres éléments du résultat global	Total
Solde en début d'exercice 2018	40,0	88,1	0,1	128,2
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	35,1	-	35,1
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	1,1	(0,0)	1,1
Dividende	-	(10,0)	-	(10,0)
<b>Solde en fin d'exercice 2018</b>	<b>40,0</b>	<b>116,4</b>	<b>0,1</b>	<b>156,5</b>
Solde en début d'exercice 2019	40,0	116,4	0,1	156,5
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	24,5	-	24,5
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	-	(0,1)	(0,1)
Incidence d'un changement de méthode comptable	-	-	-	-
Dividende	-	(34,2)	-	(34,2)
<b>Solde en fin d'exercice 2019</b>	<b>40,0</b>	<b>106,6</b>	<b>-</b>	<b>146,6</b>
Solde en début d'exercice 2020	40,0	106,6	-	146,6
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	19,8	-	19,8
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	-	-	-
Dividende	-	(34,4)	-	(34,4)
<b>Solde en fin d'exercice 2020</b>	<b>40,0</b>	<b>92,0</b>	<b>-</b>	<b>132,0</b>
Solde en début d'exercice 2021	40,0	92,0	-	132,0
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	19,7	-	19,7
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	-	-	-
Dividende	-	(23,2)	-	(23,2)
<b>Solde en fin d'exercice 2021</b>	<b>40,0</b>	<b>88,4</b>	<b>-</b>	<b>128,5</b>
Solde en début d'exercice 2022	40,0	88,4	-	128,5
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	22,7	-	22,7
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	-	-	-
Dividende	-	(19,9)	-	(19,9)
<b>Solde en fin d'exercice 2022</b>	<b>40,0</b>	<b>91,2</b>	<b>-</b>	<b>131,2</b>
Solde en début d'exercice 2023	40,0	91,2	-	131,2
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	24,0	-	24,0
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	-	-	-
Dividende	-	(21,6)	-	(21,6)
<b>Solde en fin d'exercice 2023</b>	<b>40,0</b>	<b>93,5</b>	<b>-</b>	<b>133,5</b>
Solde en début d'exercice 2024	40,0	93,5	-	133,5
Résultats (pertes) pour l'exercice	-	25,9	-	25,9
Autres éléments du résultat global (pertes)	-	-	-	-
Dividende	-	(23,7)	-	(23,7)
<b>Solde en fin d'exercice 2024</b>	<b>40,0</b>	<b>95,7</b>	<b>-</b>	<b>135,7</b>

**Brève analyse des dividendes pour la période de 2019 à 2024**

La Monnaie vise le versement d'un dividende annuel tiré des liquidités excédentaires d'une réserve de liquidités définie.

En 2019, le dividende projeté de 34,2 millions de dollars dépasse le dividende de 25,3 millions de dollars prévu pour 2019. Pour la période visée par la planification, le dividende s'établit dans une fourchette de 19,9 à 34,4 millions de dollars.



**TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE**  
Exercice clos le 31 décembre (en millions de \$ CA)

	Chiffres réels 2018	Plan d'entreprise 2019	Prévisions 2019	Plan d'entreprise 2020	Plan d'entreprise 2021	Plan d'entreprise 2022	Plan d'entreprise 2023	Plan d'entreprise 2024
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Résultats (pertes)	\$ 35,1	\$ 20,9	\$ 24,5	\$ 19,8	\$ 19,6	\$ 22,7	\$ 24,0	\$ 25,9
Ajustements visant à rapprocher les résultats (pertes) et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Dotation aux amortissements	18,1	20,9	21,6	21,2	20,9	19,3	19,0	18,8
Charge (recouvrement) d'impôts	11,7	7,0	8,2	6,6	6,5	7,6	8,0	8,6
Frais financiers, montant net	(1,9)	(0,3)	(0,4)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,3)
Autres produits	(0,5)	-	-	-	-	-	-	-
Perte de change	(3,4)	-	-	-	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(1,8)	(3,0)	(2,9)	(3,1)	(4,9)	(5,0)	(5,0)	(5,0)
Variation du passif au titre des rachats et retours de produits vendus à leur valeur nominale	2,0	(3,9)	(4,1)	(2,3)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)
<b>Variation nette des actifs et passifs d'exploitation</b>	<b>(11,6)</b>	<b>14,2</b>	<b>10,1</b>	<b>20,8</b>	<b>9,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
<b>Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation, avant intérêts et impôts</b>	<b>47,6</b>	<b>55,7</b>	<b>57,0</b>	<b>62,8</b>	<b>49,8</b>	<b>46,4</b>	<b>47,9</b>	<b>50,6</b>
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(8,9)	(6,0)	(7,6)	(6,0)	(6,2)	(7,2)	(7,6)	(8,3)
Intérêts reçus, déduction faite des intérêts payés	0,9	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
<b>Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation</b>	<b>39,7</b>	<b>50,0</b>	<b>49,8</b>	<b>56,9</b>	<b>43,8</b>	<b>39,4</b>	<b>40,5</b>	<b>42,6</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(11,7)	(20,0)	(9,3)	(14,9)	(13,4)	(13,4)	(13,4)	(13,4)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(2,2)	-	(4,6)	(5,0)	(4,6)	(4,6)	(4,6)	(4,6)
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement</b>	<b>(13,9)</b>	<b>(20,0)</b>	<b>(13,8)</b>	<b>(20,0)</b>	<b>(18,0)</b>	<b>(18,0)</b>	<b>(18,0)</b>	<b>(18,0)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Dividendes versés	(10,0)	(25,3)	(34,2)	(34,4)	(23,2)	(19,9)	(21,6)	(23,7)
Paievements au titre des contrats de location-financement	-	(1,9)	(2,7)	(2,7)	(2,7)	(1,6)	(0,9)	(0,9)
Remboursement d'emprunts	(7,5)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	-	-
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(30,2)</b>	<b>(40,0)</b>	<b>(40,2)</b>	<b>(28,9)</b>	<b>(24,5)</b>	<b>(22,5)</b>	<b>(24,6)</b>
Effet des fluctuations de taux de change sur la trésorerie	1,8	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie	10,1	(0,2)	(4,0)	(3,2)	(3,1)	(3,1)	(0,0)	0,0
Trésorerie au début de l'exercice	56,3	62,6	66,4	62,4	59,2	56,1	53,0	53,0
<b>Trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>66,4</b>	<b>62,4</b>	<b>62,4</b>	<b>59,2</b>	<b>56,1</b>	<b>53,0</b>	<b>53,0</b>	<b>53,0</b>

### Faits saillants des flux de trésorerie pour la période de 2019 à 2024

Les flux de trésorerie en fin de période s'établissent dans une fourchette de 53 à 62,4 millions de dollars au cours de la période visée par la planification. La trésorerie devrait diminuer de 3,2 millions de dollars en 2020, puisque les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation seront partiellement contrebalancés par les paiements de dépenses en immobilisations, les dividendes et les remboursements de contrats de location-financement et d'emprunts. La trésorerie devrait diminuer légèrement en 2021 et demeurer stable pour le reste de la période visée par la planification, conformément aux besoins de la réserve de liquidités dans le cadre du dividende.

## Budget d'immobilisations 2020 et plan des dépenses en immobilisations 2021-2024

	Chiffres			Plan				
	réels 2018	Plan 2019	Prévisions 2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total</b>	<b>15,2</b>	<b>20,0</b>	<b>13,8</b>	<b>20,0</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>

- Installations : Ce point inclut la modernisation et l'amélioration des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter l'utilisation efficace des usines tout en satisfaisant aux normes de santé et de sécurité.
- Équipement : Ce point inclut des investissements visant à rehausser la fiabilité, la souplesse et la capacité ainsi que ceux consentis à la sécurité et à l'environnement. Ces projets sont consacrés à l'optimisation des processus, de l'équipement et de la configuration des locaux pour assurer un haut niveau d'efficacité et de souplesse en matière de fabrication. Ils assurent également la santé et la sécurité des employés, la sécurité des biens de la Monnaie et la conformité aux exigences environnementales, y compris en ce qui a trait à la surveillance des émissions de carbone.
- Technologie de l'information : Ce point inclut le matériel informatique et les logiciels pour assurer en continu le soutien 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. La Monnaie n'a pas de projets d'immobilisations qui répondent à ces critères.
- L'actif lié au droit d'utilisation pour les contrats de location qui sera porté aux immobilisations à l'adoption de la norme IFRS 16, le 1<sup>er</sup> janvier 2019, s'élève à 10,0 millions de dollars et n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus. Cela crée un actif et un passif correspondant.
- Outre la transition de l'actif lié au droit d'utilisation, il n'y a pas d'autres contrats de location inclus dans le plan d'immobilisations.

Le budget d'immobilisations 2020 et le plan de dépenses en immobilisations 2021-2024 représentent les investissements majeurs en équipement et en technologie pour assurer la productivité de la Monnaie et le service à la clientèle, et pour augmenter les occasions de croissance rentable. Ces investissements sont requis pour maintenir la fiabilité, la souplesse et la capacité de l'équipement de la Monnaie, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des employés et protéger l'environnement.

Le budget d'immobilisations de la Monnaie est géré globalement et des rajustements sont apportés au besoin en fonction des priorités pour l'année. En raison de cette pratique et de la nature pluriannuelle de certains projets, il est possible que les dépenses réelles par catégorie d'actifs puissent varier par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2020 et le plan des dépenses en immobilisations 2021-2024.

## ANNEXE 3 : Information détaillée sur les états financiers

### Principales hypothèses de planification<sup>5</sup>

Hypothèses de planification	2020
Inflation	1,9 %

### Principales conventions comptables

#### Méthode de comptabilisation

Les états financiers consolidés sont établis conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### Établissement de rapports financiers trimestriels

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

#### IFRS nouvelles ou révisées ayant une incidence sur les montants déclarés dans les états financiers consolidés

La Société a adopté IFRS 16 – *Contrats de location* (IFRS 16), avec application initiale le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par conséquent, l'entreprise a modifié ses conventions comptables pour les contrats de location, comme il est décrit à la note 3 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 30 mars 2019.

La Société a appliqué IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée. Conformément à cette méthode, la Société a appliqué la norme de façon rétrospective uniquement à la plus récente période présentée dans les états financiers consolidés résumés et a comptabilisé l'incidence cumulative de l'application initiale de cette norme en tant qu'ajustement de l'état de la situation financière d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par conséquent, l'information comparative pour 2018 présentée dans les états financiers consolidés de l'entreprise n'a pas été retraitée.

De plus, comme il est décrit à la note 5 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 30 mars 2019, l'entreprise a adopté d'autres prises de position liées à des IFRS nouvelles ou révisées qui ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) le 1<sup>er</sup> janvier 2019, ce qui n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers consolidés.

#### Prises de position liées à des IFRS nouvelles ou révisées qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur

La Société a examiné les prises de position en comptabilité révisées qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore en vigueur, comme il est décrit à la note 5 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 30 mars 2019, et a évalué comme suit leur incidence sur les états financiers consolidés.

<sup>5</sup> Inflation : Banque du Canada, Rapport sur la politique monétaire – Juillet 2019

- a) L'adoption du *Cadre conceptuel de l'information financière* révisé, publié par l'IASB et qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 ne devrait pas avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés de l'entreprise.

## ANNEXE 4 : Plan d'emprunt

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

### **Emprunts à court terme**

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

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

### **Emprunts à long terme**

Aucun emprunt à long terme n'est prévu pour 2019 ou au cours de la période visée par la planification.

## ANNEXE 5 : Risques et réactions aux risques

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

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

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

### GRE et planification des activités

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

### Détermination et évaluation des risques

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

### Surveillance et traitement des risques

Les indicateurs de risques sont suivis de près et mis à jour à l'aide du cadre de gestion des risques de la Monnaie. La haute direction examine le profil de risque de l'entreprise tous les trimestres. L'exposition aux risques est comparée à la tolérance au risque de la direction, et des mesures de traitement des risques sont choisies. Le Comité de vérification du Conseil d'administration reçoit des mises à jour trimestrielles sur les risques stratégiques clés inclus dans le profil de risque de l'entreprise, en plus d'être informé des risques nouvellement relevés.

## PROFIL DE RISQUE DE L'ENTREPRISE

Risques Stratégiques :

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

Risques Financiers :

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

Risques Opérationnels :

- Résilience et reprise des activités
- Sécurité (cybersécurité and sécurité physique)

- Gestion du changement
- Réglementation
- Relations géopolitiques

## **ANNEXE 6 : Conformité aux exigences des lois et des politiques**

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

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

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* (la *Loi*). Elle donne au public accès à ses dossiers en suivant le processus de demande prévu par la loi. Comme en témoignent ses pratiques et procédures, la Monnaie s'efforce d'aider les demandeurs et tente de fournir des réponses complètes, précises et en temps opportun aux demandes, conformément à la *Loi*. La Monnaie offre aussi régulièrement de la formation et des renseignements sur l'accès à l'information afin de sensibiliser ses employés à leurs tâches et à leurs responsabilités juridiques en vertu de la *Loi*. La Monnaie s'assurera qu'elle se conforme aux récentes modifications apportées à la partie 1 de la *Loi* et présentées dans le projet de loi C-58 : *Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence*, y compris les modifications liées au dépôt du rapport annuel. La Monnaie publie des résumés de demandes d'accès d'intérêt public sur le portail Gouvernement ouvert du gouvernement du Canada. D'ici 2020, elle participera également au service de demande d'AIPRP en ligne.

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

La Monnaie s'assure que les administrateurs revoient et réaffirment annuellement leur engagement à respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts*, les lignes directrices fédérales à l'intention des titulaires de charge publique, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie, dans le cadre d'un processus officiel consistant à remettre aux membres du Conseil des lettres sur les conflits d'intérêts.

### **C. Loi canadienne sur les droits de la personne**

La Monnaie exerce ses activités et offre à ses employés une expérience en conformité avec les attentes décrites dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Monnaie a adopté un Code de conduite et d'éthique et une série de politiques en matière de dotation, d'administration des salaires, de violence au travail, de harcèlement et de discrimination. Dans son Code de conduite et d'éthique et sa politique en matière de divulgation d'actes répréhensibles, elle fournit aussi aux employés un moyen de divulgation confidentiel. Sur la page Carrières de son site Web, la Monnaie indique également qu'elle souscrit au principe de l'égalité d'accès à l'emploi, et qu'elle reçoit avec plaisir des demandes provenant de femmes, d'Autochtones, de personnes handicapées et de membres des minorités visibles.

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

Le Code de conduite et d'éthique (*Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*) de la Monnaie interdit la corruption et défend aux employés de soutenir sciemment une transaction comportant le versement ou la promesse de versement d'un pot-de-vin. Pour démontrer sa conformité à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, la Monnaie a adopté un programme de lutte contre la corruption. En se fondant sur une évaluation du risque conçue pour déceler les menaces et les vulnérabilités potentielles auxquelles elle peut être exposée en matière de corruption, la Monnaie a conçu les mesures d'atténuation clés suivantes pour ces risques : un processus interne d'approbation des dépenses d'accueil pour les employés qui entretiennent des relations d'affaires avec des agents publics étrangers; une diligence raisonnable fondée sur le risque qui a trait à l'embauche et à la supervision constante des agents de la Monnaie en service à l'étranger; une pratique qui consiste à exiger que ces agents signent semestriellement une déclaration concernant la corruption. La Monnaie a, de plus, donné une formation et élaboré des lignes directrices sur la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* pour informer les employés désignés et ses agents en service à l'étranger de leurs obligations et des exigences de conformité en vertu de cette loi. La Monnaie mettra en œuvre des mesures renforcées de diligence raisonnable pour ses agents à l'étranger là où elle jugera que ces mesures contribuent à la gestion de son programme de lutte contre la corruption.



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

En tant que négociant en métaux précieux, la Monnaie a des obligations à respecter en vertu de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* et des règlements connexes, en ce qui a trait aux opérations de vente de métaux précieux. Elle doit notamment respecter des exigences concernant la production de rapports, la tenue des dossiers ainsi que l'identification et la connaissance des clients. La Monnaie a mis en œuvre un programme de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes (« LBA/LFAT ») pour assurer de solides assises de conformité à ces exigences. Dans le cadre de ce programme, elle a nommé un agent chargé de la conformité LBA-LFAT (« agent principal de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité »); maintient des politiques et des procédures de conformité; évalue régulièrement les risques en matière de blanchiment d'argent et de financement d'activités terroristes afin d'assurer l'efficacité continue de ses mesures d'atténuation des risques; gère un programme de formation continue sur la conformité; et assure des examens externes de l'efficacité du programme tous les deux ans.

## **F. *Loi canadienne anti-pourriel***

Au moyen d'un travail diligent avec son équipe des ventes et du marketing, la Monnaie a pris des mesures de contrôle afin d'assurer que les consentements et les protocoles appropriés sont en place pour l'utilisation des courriels avec les clients, conformément à la *Loi canadienne anti-pourriel*. La Monnaie tient à jour une base de données sur le consentement à l'envoi de courriel. Une formation en ligne personnalisée sur la *Loi canadienne anti-pourriel* est offerte au personnel responsable des ventes et du marketing.

## **G. Règlement général sur la protection des données**

La Monnaie a effectué une première évaluation de l'applicabilité du Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne (UE) à ses activités commerciales, lorsque le RGPD est entré en vigueur au début de 2018. Les données disponibles semblent révéler que la conformité à la législation n'est pas requise à l'heure actuelle. La Monnaie continue de suivre les orientations du RGPD, la jurisprudence et les autres nouveautés. Les futurs programmes, initiatives ou activités de la Monnaie susceptibles de toucher les renseignements personnels de particuliers demeurant dans l'UE font l'objet d'un examen de conformité au RGPD comme condition préalable à leur mise en œuvre.

## **H. *Loi sur l'équité en matière d'emploi***

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

## **I. *Loi sur les langues officielles***

L'entreprise s'efforce d'équilibrer avec dynamisme son mandat, qui consiste à exercer ses activités « en vue de réaliser des bénéfices », avec les exigences de dépenses pour le bilinguisme et la conformité aux parties IV, V, VI et VII de la *Loi sur les langues officielles*. Puisque la Monnaie n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'entreprise déploie actuellement un plan d'action dans ses installations de la région de la capitale nationale pour rehausser la conformité liée à la langue de travail. Les autres mesures à l'appui de la conformité aux langues officielles sont notamment les suivantes : un service interne de traduction; une participation régulière aux

réunions sur les langues officielles avec des intervenants de l'administration fédérale; un groupe de travail sur les langues officielles pour traiter des enjeux; une équipe de deux personnes championne et cochampionne des langues officielles pour la défense des langues officielles; la fonction fondamentale de la Monnaie de célébrer – avec des produits et des communications entièrement bilingues – la population, les lieux et la culture du Canada, en harmonie avec la composante liée au patrimoine des priorités du gouvernement.

#### **J. Loi sur la protection des renseignements personnels**

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (la *Loi*) et s'engage à protéger les renseignements personnels et à les gérer avec le plus grand soin et de la façon la plus responsable qui soit. En vue de se conformer aux articles 4 à 8 de la *Loi*, la Monnaie limite, au besoin, la collecte, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels; détermine les fins auxquelles ces renseignements sont recueillis au moment de la collecte ou avant celle-ci; et assure la protection de ces renseignements au moyen de mesures de sécurité appropriées. Les renseignements personnels recueillis et conservés par la Monnaie figurent dans le Fichier des renseignements personnels et sont publiés annuellement dans son chapitre Info Source, qui décrit les fins auxquelles les renseignements sont recueillis, qui indique les utilisations répondant à ces fins, et qui précise les normes de conservation et de destruction de ces renseignements. La Monnaie fournit régulièrement de la formation et de l'information sur les renseignements personnels et leur violation afin de sensibiliser ses employés aux pratiques exemplaires ainsi qu'à leurs tâches et à leurs responsabilités juridiques conformément à la *Loi*. La Monnaie se conformera aux dispositions du projet de loi C-58, y compris aux modifications liées au dépôt du rapport annuel.

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

La Monnaie a apporté les révisions nécessaires à ses politiques, processus et systèmes afin de se conformer aux modifications apportées à la version actuelle de la Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements (DDVACE) et aux exigences du projet de loi C-58, y compris la divulgation mensuelle proactive des dépenses de voyage et d'accueil appropriées. Les mesures de contrôle comprennent également des lignes directrices et de la formation ciblée ainsi que des activités de supervision au cours du traitement des demandes de remboursement. En plus des révisions, la Monnaie continue de prendre des mesures supplémentaires pour examiner, déterminer et mettre en œuvre des améliorations à ses processus et à ses systèmes. Ces mesures font partie des moyens d'amélioration continue, d'amélioration des mesures de contrôle et de réduction des coûts de l'entreprise, conformément à la DDVACE. En 2020, la Monnaie utilisera le portail Gouvernement ouvert pour publier ses divulgations proactives.

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

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

#### **M. Directives sur la réforme du régime de pension**

La Monnaie dispose des processus et systèmes nécessaires pour garantir que les employés qui répondent aux critères d'admissibilité prescrits participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique fédérale. En réponse à la Réforme des pensions de la fonction publique, les employés qui ont commencé à travailler pour la

Monnaie après le 1<sup>er</sup> janvier 2013 sont assujettis aux dispositions, aux lignes directrices et aux taux de cotisation du nouveau régime.

#### **N. 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 accordé à ses employés, à ses entrepreneurs et à ses visiteurs d'affaires. Elle dispose d'une politique sur la santé et la sécurité au travail et d'une série de programmes complets, proactifs et pratiques sur la santé et la sécurité, conçus pour 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. Ces programmes et pratiques de sécurité reflètent les pratiques exemplaires et sont conçus en collaboration avec le Comité d'orientation en matière de santé et de sécurité, le Comité de santé et sécurité au travail, la direction et les employés. Ils sont mis en œuvre en veillant le plus étroitement possible à la conformité avec la partie II du *Code canadien du travail* et avec le *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail*.

#### **O. Accords commerciaux**

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

- La Monnaie obtient les biens et services dont elle a besoin, et ce, au meilleur rapport qualité-prix.
- L'intégrité du processus d'approvisionnement est maintenue et les obligations de la Monnaie à titre de société d'État sont respectées, tout en répondant aux besoins opérationnels.
- La Monnaie n'est exposée à aucun risque inacceptable qui ne peut pas être atténué, géré ou évité, lorsqu'elle conclut des marchés d'approvisionnement en biens et services.

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

Ces accords commerciaux comprennent l'Accord économique et commercial global, l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste, l'Accord de libre-échange canadien, l'Accord Canada–États-Unis–Mexique, l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce, l'Accord de libre-échange Canada-Chili, l'Accord de libre-échange Canada-Colombie, l'Accord de libre-échange Canada-Honduras, l'Accord de libre-échange Canada-Corée, l'Accord de libre-échange Canada-Pérou et l'Accord de libre-échange Canada-Ukraine.

## **ANNEXE 7 : Priorités et orientation du gouvernement**

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

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

La Monnaie prône l'ouverture et la responsabilisation au moyen de ses publications de divulgation proactive. Plutôt que de publier ses sommaires de demandes d'accès à l'information fermées sur son propre site Web, la Monnaie les a publiés sur le portail Gouvernement ouvert (ouvert.canada.ca) au cours de l'année civile 2018. Les sommaires des demandes d'accès à l'information fermées de la Monnaie apparaissent sur le portail dans les 30 jours suivant la fin du mois civil dans lequel les demandes ont été fermées. Ils peuvent également faire l'objet de recherches sur le portail.

### **A. Un gouvernement ouvert et transparent**

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

- rafraîchit les systèmes et les processus afin de permettre la divulgation précise et en temps opportun de tous les renseignements requis, qu'ils soient financiers ou autres, à son actionnaire et à la population canadienne;
- cherche à classer en ordre de priorité les demandes d'accès à l'information au sein de la charge de travail de l'entreprise;
- publie sur son site Web tous les rapports financiers annuels et trimestriels et divulgue de façon proactive les dépenses de voyage et d'accueil des membres du Conseil d'administration et de la haute direction.

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

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

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

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

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

### **D. Questions autochtones – consultations**

Il n'y a eu jusqu'à maintenant aucune situation pour laquelle l'obligation de consulter les peuples autochtones a été déclenchée par les activités de la Monnaie, et la Monnaie ne s'attend pas qu'une telle obligation soit déclenchée dans un avenir prévisible. La Monnaie royale canadienne représente depuis longtemps les arts, la culture, les peuples et les lieux autochtones sur ses pièces. Elle travaille étroitement avec des artistes autochtones et augmente la consultation et la sensibilisation pour s'assurer que les motifs sont précis, respectueux et significatifs pour

célébrer et commémorer l'histoire et la diversité du Canada. Qu'il s'agisse de pièces de circulation commémoratives ou de pièces de collection, la Monnaie royale canadienne s'engage à raconter l'histoire qui a façonné le pays.

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

La Monnaie s'engage à assurer la viabilité, comme le démontre sa vision qui consiste à *être symbole d'excellence... grâce à ses activités axées sur le client, à ses employés talentueux et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population*. La Monnaie s'efforce de toujours assurer une expérience client positive en offrant des produits pertinents de haute qualité ainsi qu'un service à la clientèle adapté qu'elle surveille au moyen de son taux de recommandation net. Elle réalise des investissements substantiels dans la formation et le perfectionnement, ainsi que dans les programmes de santé et sécurité et de santé mentale, pour s'assurer que ses employés sont non seulement mobilisés, mais également munis des bons outils et du soutien nécessaire pour leur permettre d'être préparés physiquement et psychologiquement et de réussir dans leur travail. La Monnaie ajoute de la valeur en remettant des bénéfices à l'actionnaire canadien, en célébrant le patrimoine, la population et les lieux du Canada ainsi qu'en s'engageant à réduire son empreinte sur l'environnement. Elle possède un solide système de gestion de l'environnement et surveille sa consommation annuelle d'eau et d'électricité, en utilisant son procédé exclusif de placage sans cyanure dans ses installations de production, en réduisant ses exigences de production générales au moyen du recyclage et de programmes avancés d'établissement des prévisions et de logistique, et en investissant stratégiquement dans de l'équipement qui réduira son impact sur l'environnement.

#### **F. Sécurité au travail**

Les valeurs de *respect*, *d'honnêteté*, *de fierté* et *de passion* de la Monnaie sont à la base de son Code de conduite et d'éthique, et l'engagement de la Monnaie à l'égard de ces valeurs est appuyé par des mécanismes de signalement intégrés et par une politique distincte sur la divulgation d'actes répréhensibles. Durant la période visée par la planification, le Code de conduite et la Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles ont tous deux été approuvés au deuxième trimestre de 2019. Un nouveau service de dénonciation indépendant a été mis en œuvre au troisième trimestre de 2019 et fournit aux employés un mécanisme supplémentaire pour signaler tant les inconduites aux termes du Code que les actes répréhensibles aux termes de la Politique sur la divulgation des actes répréhensibles. Des modifications au Code établiront également les façons dont les employés peuvent signaler une non-conformité au Code par l'intermédiaire du fournisseur tiers et signaler des actes répréhensibles en bénéficiant de la confidentialité et de la protection contre les représailles prévues par la loi. Une stratégie de communication soutiendra la mise en œuvre de ces changements, et le processus d'accueil des nouveaux employés sera mis à jour en conséquence. De plus, une note de service est envoyée chaque année à tous les employés de la Monnaie par l'agent supérieur responsable des divulgations de la Monnaie, soit le vice-président, Affaires générales et juridiques, avocat général et secrétaire de la Société, leur rappelant les différents moyens mis à leur disposition pour signaler des inconduites ou des actes répréhensibles. Toutes les allégations d'inconduite ou d'acte répréhensible faites directement ou par l'entremise d'un tiers à la Monnaie font l'objet d'une enquête par un membre formé du personnel des Ressources humaines ou par un tiers indépendant lorsque cela est jugé approprié pour assurer un processus d'enquête juste, équitable et complet.

#### **G. Accessibilité**

La Monnaie a adopté une stratégie sur la diversité et l'inclusion qui établit trois priorités : la création d'une compréhension commune, la promotion de la diversité de l'effectif et la volonté de soutenir une expérience d'inclusion jour après jour à la Monnaie. Cette stratégie est appuyée par un comité d'employés actif sur la diversité et l'inclusion et par un plan de communication détaillé. La Monnaie célèbre l'équité en matière d'emploi, la diversité et le multiculturalisme, et a diffusé de l'information à ce sujet au moyen de son outil de communication hebdomadaire intitulé Source. Le Mois du patrimoine asiatique, le Mois de l'histoire des Noirs, la

Journée canadienne du multiculturalisme, la Journée internationale des personnes handicapées, la Journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie et la Journée des droits de l'homme ont été soulignés dans Source et sur les babillards de communication. Diverses activités ont également lieu pendant l'année pour souligner des réalisations ou des événements comme le lancement, en 2019, de la pièce Égalité soulignant le 50<sup>e</sup> anniversaire de la loi fédérale visant la décriminalisation de l'homosexualité.

De plus, la Monnaie poursuit la mise en œuvre des recommandations du rapport de consultation de 2018 de Graybridge Malkam, qui a examiné les politiques et les programmes, y compris une analyse de la diversité de l'effectif de la Monnaie. Au cours de la période visée par la planification, la Monnaie prévoit effectuer un sondage d'auto-identification pour mettre à jour ses statistiques concernant la diversité de son effectif et mettre en œuvre des stratégies de recrutement ciblé pour les groupes désignés. Des partenariats avec des organismes tels que Embauché immigrants Ottawa, le Partenariat en accès, information et ressources d'emploi (PAIRE), GlobalLK, le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, Women Deliver 2019 et March of Dimes appuieront ses efforts de recrutement pour attirer des candidats parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi. Des formations sur les façons de tirer avantage de l'inclusion et de la diversité pour atténuer les préjugés inconscients ont été mises sur pied en collaboration avec les professionnels des RH et seront suivies par tous les responsables de personnel au cours de la période visée par la planification. De plus, le sondage annuel sur la mobilisation des employés comprend des questions particulières sur la diversité et l'inclusion afin de recueillir des données sur l'efficacité des efforts déployés pour atteindre les objectifs en matière de diversité et d'inclusion.

La Monnaie fournit aussi des ressources et des outils adaptés, comme des modifications ergonomiques aux postes de travail et des programmes de retour au travail pour faciliter le retour des employés après une blessure ou une maladie, ou pour offrir des mesures d'adaptation pertinentes à des limitations permanentes, comme une déficience auditive. Elle répond en effet aux demandes d'interprétation en langage gestuel afin d'aider ses employés ayant une déficience auditive à communiquer et à participer pleinement à des réunions, à des présentations, à des entrevues et à des événements spéciaux. La Monnaie veille à ce que les membres du public et les entrepreneurs qui se rendent à ses installations bénéficient des accommodements dont ils ont besoin. Enfin, elle offre des options comme les horaires souples, le télétravail et les congés afin de s'adapter aux exigences familiales et religieuses de ses employés.

## ANNEXE 8 : Glossaire

\$ CA – dollar canadien

\$ US – dollar américain

ACEUM – Accord Canada–États-Unis–Mexique

ACS – analyse comparative entre les sexes

AECG – Accord économique et commercial global

AFPC – Alliance de la fonction publique du Canada

ALEC – Accord de libre-échange canadien

ALENA – Accord de libre-échange nord-américain

ALS – séparation sans acide

AMP-OMC – Accord sur les marchés publics de l’Organisation mondiale du commerce

EDSC – Emploi et Développement social Canada

FFPM – forces, faiblesses, possibilités et menaces

GRE – gestion des risques de l’entreprise

IAS – International Accounting Standard

IASB – International Accounting Standards Board

IFRS – Normes internationales d’information financière

k – millier

LBA – lutte contre le blanchiment d’argent

LFAT – lutte contre le financement d’activités terroristes

M – million

oz – once

PIB – produit intérieur brut

PPCC – Programme de pièces commémoratives canadiennes

PRA – Programme de récupération des alliages

PTPGP – Accord de partenariat transpacifique global et progressiste

R-D – recherche-développement

RGPD – Règlement général sur la protection des données

RSSFP – Régime de soins de santé de la fonction publique

RTB – Reçu de transactions boursières

SUT – Syndicat uni du transport

Technologie pour produits d’investissement ADN – technologie d’activation digitale non destructrice

TI – technologie de l’information