

Constance et agilité : Intégration de la *stratégie UNE seule Monnaie*

Année 5



Sommaire du
Plan d'entreprise 2025-2029
et du budget
d'immobilisations 2025



Reconnaissance territoriale

Nous reconnaissons que les installations de la Monnaie royale canadienne à Ottawa, en Ontario, sont situées sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin Anishinaabe. Nos installations à Winnipeg, au Manitoba, se trouvent sur le territoire du Traité n° 1, territoire traditionnel des peuples Anishinaabe, Cris, Oji-Cris, Dakota et Dénés, et patrie de la Nation métisse.

Table des matières

1	Résumé
2	Vue d'ensemble
5	Contexte opérationnel
12	Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement
17	Aperçu financier
19	Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise
24	Annexe 2 : Résumé des états financiers et des budgets
30	Annexe 3 : Plan d'emprunt
31	Annexe 4 : Risques et réactions aux risques
33	Annexe 5 : Conformité aux exigences des lois et des politiques
36	Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement
41	Sigles et abréviations

Avis de non-responsabilité – Énoncés prospectifs

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

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

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

Les lecteurs doivent analyser ces facteurs avec soin lorsqu'ils évaluent de tels énoncés prospectifs. Compte tenu de ces hypothèses et risques, les événements prévus par ces énoncés pourraient ne pas survenir. La Monnaie ne peut garantir que les résultats ou événements projetés se concrétiseront. C'est pourquoi les lecteurs ne doivent pas se fier indûment aux énoncés prospectifs. Les énoncés prospectifs figurant dans le sommaire du Plan d'entreprise ne sont faits qu'en date du 18 septembre 2024, et la Monnaie ne s'engage nullement à les mettre à jour publiquement après cette date en raison de nouvelles informations, d'événements à venir, de changements de situation ou pour tout autre motif que ce soit.

Résumé

La Monnaie royale canadienne est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Comme le précise la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Monnaie est tenue de frapper des pièces en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes. Elle aspire à être une société d'État souple et résiliente, orientée vers l'avenir et prête à agir pour saisir les occasions d'apporter de la valeur au Canada.

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

La Monnaie demeure en bonne santé financière, bien qu'elle ait connu des difficultés persistantes en 2024 en raison de la baisse du marché des métaux précieux amorcée l'an dernier. La Monnaie s'attend à générer des résultats avant impôts moyens et autres éléments de 27,4 millions \$ par an au cours de la période visée par la planification, avec un dividende annuel moyen de 24,5 millions \$ versé au gouvernement du Canada. La Monnaie reste déterminée à réduire ses dépenses administratives, comme le prévoit le Plan d'entreprise 2024-2028, ainsi qu'à mettre en œuvre les recommandations de l'examen spécial publié par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en 2023.

Contexte : Vision stratégique

Ce Plan d'entreprise reflète la mise en œuvre actuelle de la vision stratégique à long terme de la Monnaie, d'abord présentée dans le Plan d'entreprise 2021-2025, qui a pour objectif de réorganiser l'entreprise et d'unifier ses lignes commerciales et ses opérations, auparavant isolées les unes des autres, composées de deux grands secteurs : les pièces de circulation et les métaux précieux. La Monnaie continue d'adapter les activités liées aux pièces de circulation afin que l'écosystème canadien des pièces puisse répondre aux

besoins des Canadiens et Canadiennes en matière de commerce et d'échanges dans l'avenir. Elle génère des revenus grâce à la production de pièces de circulation et à la gestion du système de monnayage du Canada de sorte à optimiser son efficacité et sa rentabilité, à la production de pièces de circulation étrangères, ainsi qu'à sa ligne commerciale des métaux précieux et aux pièces de collection. Dans tous ces secteurs, la Monnaie vise à créer une valeur économique durable pour le Canada d'une manière qui soit à la fois socialement et écologiquement responsable – depuis ses pratiques de formation et ses contrôles opérationnels jusqu'à ses investissements en recherche et développement.

En 2023, la Monnaie a procédé à une actualisation en réexaminant et en affinant les initiatives connexes, les objectifs et les activités de la stratégie UNE seule Monnaie. Le Plan d'entreprise 2025-2029 reflète la mise en œuvre en cours de la stratégie actualisée.

Stratégie et objectifs de l'entreprise

La Monnaie a établi des objectifs fondamentaux pour la période visée par la planification, répartis dans les volets suivants : le Canada, la clientèle, le personnel ainsi que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Conformément à ces objectifs, la Monnaie doit s'assurer que des pièces sont disponibles partout au Canada aux fins des échanges et du commerce et qu'elles demeurent une option de paiement inclusive, appuyer les secteurs minier et financier du Canada, maintenir une marque de confiance au Canada et auprès de sa clientèle étrangère, offrir un milieu de travail sain et sécuritaire et fournir des produits et services qui se démarquent en étant socialement et écologiquement responsables.

La stratégie relative au personnel de la Monnaie soutient ces objectifs en favorisant la mobilisation organisationnelle, l'excellence en matière de leadership et de perfectionnement des talents. L'engagement ESG de la Monnaie, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en 2022, s'accompagne d'objectifs et d'échéanciers clairs pour parvenir à une production de pièces de circulation carboneutre d'ici 2030, un engagement continu permettant de veiller à ce que les pièces demeurent une option de paiement durable et inclusive. On y retrouve aussi l'engagement de la Monnaie d'offrir un environnement de travail qui valorise les différences et habilite les membres du personnel.

Vue d'ensemble

Mandat de l'entreprise

La Monnaie royale canadienne est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Comme le précise la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Monnaie est tenue de frapper des pièces en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes. En remplissant ce rôle, la Monnaie s'efforce de maximiser l'efficacité et la compétitivité de ses principales activités tout en assurant le maintien de communications étroites avec le ministère des Finances. En mettant à profit des compétences qui sont à la base de l'art du monnayage et qui sont uniques au Canada, la Monnaie jette un pont entre les arts et la science pour offrir des solutions novatrices de monnayage et de métaux précieux.

Gestion de l'écosystème des pièces de circulation du Canada

La Monnaie gère l'écosystème des pièces de circulation du Canada en collaboration avec ses partenaires du Comité national des pièces (CNP). Le CNP, composé d'institutions financières et d'entreprises de transport blindé, utilise un logiciel exclusif à la Monnaie pour avoir une vision en temps réel des stocks de pièces en circulation. Accordant une grande importance aux facteurs ESG et à la gestion prudente de ses finances, la Monnaie privilégie la remise en circulation des pièces plutôt que la production de nouvelles pièces. La Monnaie maintient une expertise stratégique en matière de gestion de bout en bout du cycle de vie des pièces, et elle agit à titre d'experte-conseil auprès du gouvernement du Canada en ce qui concerne les tendances nationales et internationales liées à ses secteurs d'activité, ainsi que les prévisions et la planification de scénarios. Tirant profit de ces connaissances et de ses observations, la Monnaie continuera de jouer un rôle clé dans le soutien de la transition du Canada vers une société utilisant peu de numéraire, tout en s'assurant que les personnes qui ont besoin de pièces de circulation continuent d'y avoir accès et que ces pièces demeurent un mode de paiement durable et inclusif.

La Monnaie rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances en présentant des rapports annuels sur ses activités. De plus amples renseignements sur la Monnaie et ses activités sont fournis dans son [rapport annuel 2023](#).

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

En 2023, la rentabilité des lignes commerciales et des programmes de la Monnaie a contribué au versement d'un dividende de 4,0 millions \$ au gouvernement du Canada et a généré 1 147 emplois de grande qualité. Au cours des cinq dernières années, la Monnaie a versé :

- 179,6 millions \$ en dividendes
- 53,3 millions \$ en impôt sur le revenu

Durant la même période, la Monnaie a généré :

- 14,9 millions \$ en TVH/TPS
- 178 millions \$ en impôts sur les salaires des employeurs et des membres du personnel

La Monnaie s'assure que ses activités concordent avec les priorités du gouvernement du Canada, y compris en matière de gouvernement ouvert et transparent, d'égalité des genres, de diversité, de réconciliation avec les peuples autochtones, de durabilité environnementale, de santé et sécurité au travail et d'accessibilité. De plus amples renseignements se trouvent à l'annexe 6.

Nouveau roi, nouvelle effigie

Le 14 novembre 2023, jour du 75^e anniversaire de Sa Majesté, la présidente de la Monnaie, Marie Lemay, et l'artiste Steven Rosati ont dévoilé la nouvelle effigie royale du Canada aux installations de Winnipeg. Pour assurer la disponibilité pour le public dans le cadre de la commémoration de cet événement historique, la Monnaie a commencé à faire circuler une petite quantité de pièces portant la nouvelle effigie au début de 2023. Du côté des métaux précieux, les produits d'investissement sont désormais à l'effigie du roi depuis le lancement en janvier des produits datés de 2024. Depuis avril 2024, toutes les pièces numismatiques sont à l'effigie du roi.

Vision, mission et valeurs

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

Activités clés et principaux programmes

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

Pièces de circulation

- L'équipe **Pièces de circulation canadiennes** utilise une analyse des données prédictives et des approches axées sur la résilience, en collaboration avec la Banque du Canada, les institutions financières et les entreprises de transport blindé, pour maintenir des pratiques de gestion du cycle de vie des pièces de premier ordre qui sont à la fois efficaces et durables, afin que l'ensemble de la population canadienne continue à avoir accès à des pièces de monnaie alors que le pays progresse vers une société utilisant peu de numéraire. Les activités de planification des scénarios font en sorte que le Canada demeure attentif et préparé aux situations perturbatrices.
- L'équipe **Pièces de circulation étrangères** maintient les capacités souveraines du Canada concernant la production nationale de pièces pour combler la demande selon un processus efficient et respectueux de l'environnement, et ce, en commercialisant la capacité excédentaire résultant de la baisse de la demande de pièces au Canada.

Métaux précieux

- L'équipe **Produits et services d'investissement** soutient les secteurs minier et financier du Canada et desservira le marché mondial avec agilité et résilience, favorisant ainsi l'augmentation des ventes de produits d'investissement en or et en argent au moyen de produits connexes. L'affinerie permet à la Monnaie de continuer à soutenir le secteur minier canadien.
- L'équipe **Produits numismatiques** se concentre sur les produits et les clients haut de gamme, et la diversification de la clientèle afin de célébrer le Canada et de produire des médailles de grande valeur.

Technologie, personnel et facteurs ESG

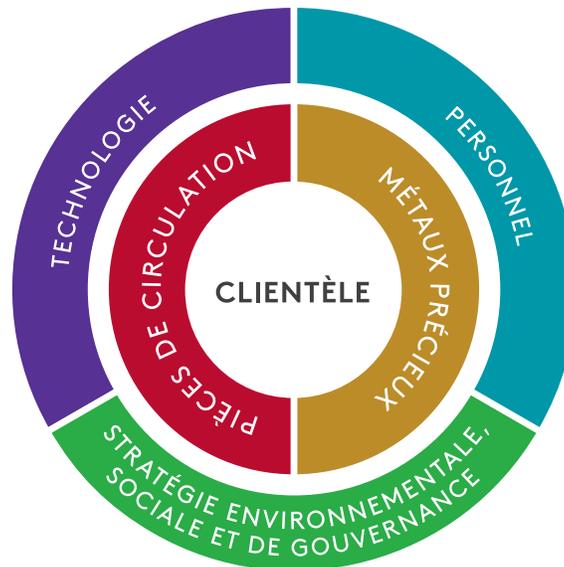
- Grâce à des pratiques innovantes, à son programme numérique et à la transformation de ses activités, la Monnaie se prépare pour l'avenir.
- Grâce à la stratégie relative au personnel, la Monnaie s'efforce de se bâtir une main-d'œuvre inclusive et offre un milieu de travail sain, inclusif et sécuritaire, propice au bien-être des membres du personnel.
- Conformément à ses objectifs ESG, la Monnaie offre une valeur économique au Canada d'une manière durable. Ces objectifs sont notamment la remise en circulation et le recyclage des pièces existantes afin de minimiser la fabrication de nouvelles pièces, l'investissement dans des technologies et des processus pour réduire les émissions de carbone et son empreinte écologique, et le déploiement d'efforts pour assurer un approvisionnement responsable tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Vision stratégique

La vision UNE seule Monnaie a été achevée en 2020 à la suite d'un processus solide de consultation approfondie qui tenait compte du contexte externe, des principaux marchés et des observations du ministère des Finances. Elle constitue l'assise du Plan d'entreprise 2021-2025 de la Monnaie qui a reçu l'approbation du Conseil du Trésor en décembre 2020.

En mars 2023, un processus a été entrepris pour valider les impératifs stratégiques qui sous-tendent la vision à long terme UNE seule Monnaie. Le Plan d'entreprise quinquennal reflète les résultats de cette actualisation de la stratégie, qui a réaffirmé la vision à long terme et l'orientation stratégique de la stratégie UNE seule Monnaie. Des ajustements ont été apportés lorsque nécessaire pour que la Monnaie demeure prête à faire face à l'avenir dans l'ensemble de ses opérations et dans ses deux secteurs.

Illustration 1 : Vision UNE seule Monnaie



La vision UNE seule Monnaie, qui se reflète actuellement dans tous les secteurs de l'entreprise, présente en détail la manière dont la Monnaie compte tirer parti des occasions et apporter de la valeur au Canada et à sa clientèle à l'étranger, tout en s'adaptant aux tendances sur l'utilisation des pièces de même qu'aux répercussions des perturbations économiques et de la montée des tensions géopolitiques mondiales. L'orientation stratégique de la Monnaie s'appuie sur ses forces existantes, ce qui lui donne la flexibilité nécessaire pour réagir rapidement à l'évolution de la dynamique du marché ainsi qu'aux réalités opérationnelles externes et internes.

Contexte opérationnel

Contexte externe

Le contexte externe dans lequel évolue la Monnaie comprend les systèmes monétaires canadiens et mondiaux, la chaîne d'approvisionnement mondiale en métaux précieux et les marchés d'investissement, de même que les marchés des pièces numismatiques au Canada et à l'étranger. Dans les dernières années, l'inflation et les taux d'intérêt relativement élevés en réponse à l'inflation ont été des facteurs clés qui ont eu une incidence sur les activités et le coût des biens de la Monnaie. L'indice des prix à la consommation (IPC) a augmenté de 3,9 % en moyenne annuelle en 2023, la deuxième plus forte augmentation depuis 1991.¹ Toutefois, avec la ralentissement de l'inflation sous-jacente et de la confiance croissante dans le fait que l'inflation continuera à se rapprocher de la cible de 2 %, la Banque du Canada a commencé à réduire son taux d'intérêt directeur.²

Un Canada délaissant le numéraire

Sur la scène nationale, la Monnaie continue de composer avec les répercussions de l'adoption des modes de paiement électroniques sur l'offre et la demande de pièces. Afin de comprendre la relation que les membres de la population canadienne entretiennent avec la monnaie physique, la Monnaie continue de surveiller leurs attitudes et leurs comportements à l'égard des pièces de monnaie. Dans un sondage en ligne sur les pièces de circulation canadiennes mené par Léger pour la Monnaie en 2023, 85 % des répondants et répondantes ont dit utiliser l'argent comptant, les Autochtones, les personnes habitant les régions rurales et les personnes à faible revenu privilégiant particulièrement ce mode de paiement.

L'argent comptant demeure une option sûre, confidentielle, efficace et inclusive pour l'ensemble de la population canadienne, en particulier pour les personnes qui n'ont ni carte de crédit ni carte de débit, n'en veulent pas ou n'y sont pas admissibles, ou qui sont en situation de précarité financière. L'argent comptant est le mode de paiement privilégié pour les transactions inférieures à cinq dollars, tandis que les paiements numériques sont généralement utilisés pour les transactions d'un montant plus élevé. La structure des pièces de monnaie du Canada, avec ses pièces de haute valeur de un et de deux dollars, continue de favoriser un large éventail de transactions.

D'après l'activité du marché, la Monnaie prévoit qu'en 2024, la demande de pièces atteindra environ 65 % des niveaux de 2019. Ces niveaux sont similaires à ceux de 2023, ce qui pourrait indiquer que l'écosystème est en train d'atteindre un niveau de référence pour les pièces de monnaie nécessaires au fonctionnement de l'économie.

Personne n'est laissé pour compte

Bien que la demande de pièces diminue, la diligence requise pour gérer le système, elle, augmentera. L'accès à l'argent comptant sera de plus en plus une question d'équité et d'inclusion économique pour beaucoup de membres de la population canadienne dans les années à venir. Avec des stocks de pièces globalement moins importants, il sera encore plus difficile de veiller à ce que des quantités appropriées de pièces soient disponibles là où elles sont nécessaires. Avec près de 10 millions de kilomètres carrés de masse terrestre d'un océan à l'autre au Canada, il est essentiel que la Monnaie maintienne une visibilité sur le flux des pièces pour soutenir la population canadienne dans les régions urbaines et rurales du pays. La transition vers les paiements électroniques ne sera toutefois pas uniforme dans tout le pays; certains centres prendront le virage avant d'autres. Il faudra une surveillance et une gestion minutieuses pour suivre l'évolution des stocks de pièces et veiller à ce que le Canada continue à disposer d'un stock suffisant.

¹ [Le Quotidien – Indice des prix à la consommation : revue annuelle, 2023 \(statcan.gc.ca\)](https://www150.communiqués/statcan.gc.ca/quotidien-indices-prix-consommation-revue-annuelle-2023)

² [La Banque du Canada abaisse le taux directeur de 25 points de base – Banque du Canada](https://www.banquecanada.ca/fr/actualites/2023/12/la-banque-du-canada-abaisse-le-taux-directeur-de-25-points-de-base)

Face à cette incertitude, la Monnaie a veillé à ce que ses capacités de gestion des pièces restent résilientes grâce à l'évaluation constante de la demande en pièces de monnaie et des transactions relatives à l'approvisionnement des institutions financières, permettant ainsi à la Monnaie d'ajuster ses prévisions de façon proactive et de gérer les stocks dans l'ensemble du pays. La plupart des pays n'ont aucune visibilité sur les transactions des institutions financières, ce qui rend très difficile l'approvisionnement et la gestion efficace en pièces de monnaie. La Monnaie est unique en ce sens qu'elle a concentré ses efforts sur la mise en place d'un système lui permettant d'avoir une vision en temps réel des inventaires de pièces de monnaie selon les activités des institutions financières. Cette information s'est révélée inestimable au fil des ans et a permis à la Monnaie de s'adapter aux changements de l'écosystème canadien sans sacrifier son mandat qui consiste à répondre aux besoins des membres de la population canadienne en matière de commerce et d'échanges. Sa capacité centralisée de gestion des stocks lui permet de gérer les transferts interbancaires générés par les systèmes et les transferts régionaux d'un emplacement à un autre pour que les pièces soient disponibles là où elles sont le plus nécessaires. La Monnaie veille à ce que les besoins en pièces du Canada soient gérés de manière efficace et durable en recyclant les pièces existantes et en n'en produisant de nouvelles qu'en fonction de la demande.

La stratégie de la Monnaie concernant les pièces de circulation canadiennes pour 2025-2029 sera axée sur l'évolution du système des pièces pour qu'il réponde de manière durable aux besoins de la population canadienne en matière de commerce et d'échanges dans l'avenir, à mesure que la demande de pièces diminuera.

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

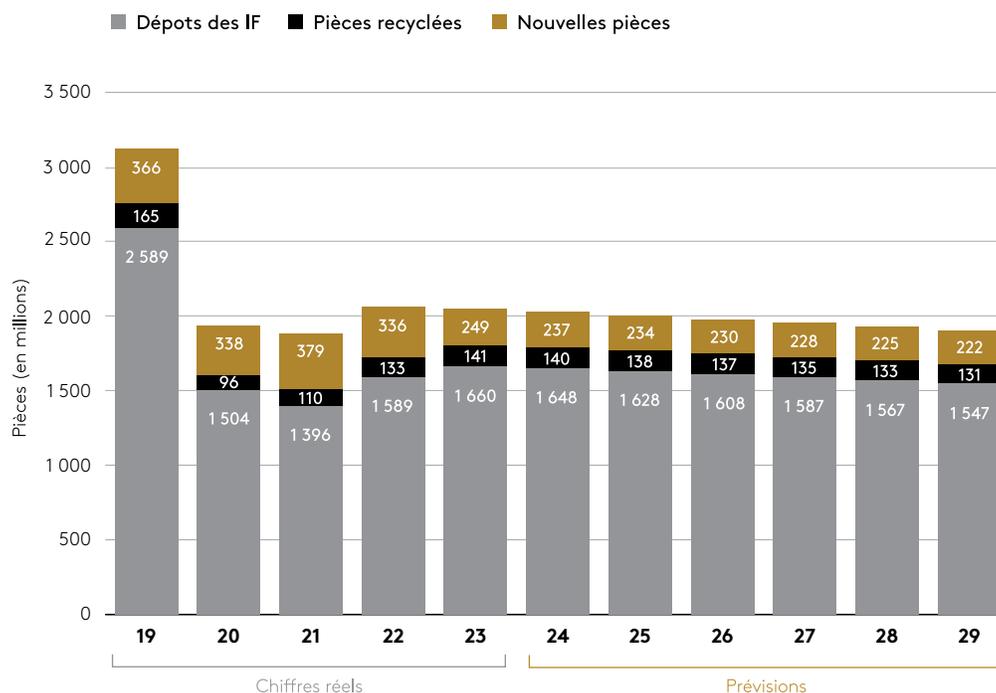
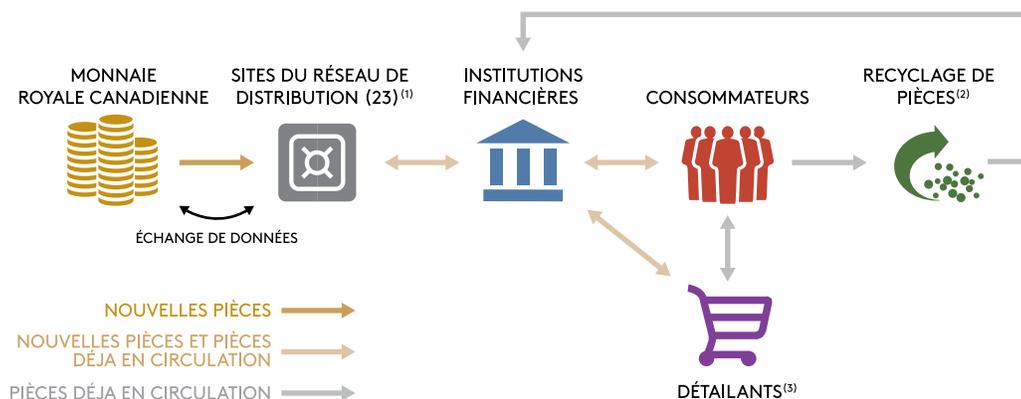


Illustration 3 : Gérer l'écosystème canadien des pièces



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

Il en coûte plus de 8,8 milliards de dollars par année pour soutenir l'infrastructure monétaire au Canada, allant des coûts de production et frais d'exploitation jusqu'aux infrastructures physiques des banques et détaillants. La Monnaie compte pour moins de 1 % (80 millions \$) de ces coûts³, mais a contribué à raison de 179,6 millions \$ en dividendes et de 53,3 millions \$ en impôts sur le résultat au cours des cinq dernières années.

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

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



³ Kosse, A. (2017). *The Costs of Point-of-Sale Payments in Canada*. [Document d'analyse du personnel]. Accessible sur le site www.bank-banque-canada.ca.

Contexte interne

Le siège social et les installations de fabrication de produits en métaux précieux de la Monnaie sont situés à Ottawa. La production et la distribution des pièces de circulation canadiennes et étrangères relèvent quant à elles principalement des installations de fabrication de Winnipeg.

Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

La Monnaie demeure un chef de file en matière d'innovation. Elle met au point des technologies et des solutions pour se démarquer de ses concurrents et rendre ses procédés plus durables et plus écologiques. Cet engagement reconnaît à la fois l'importance des principes ESG et le fait que les facteurs ESG représentent une attente impérative de l'entreprise pour le marché et pour l'accréditation « bonne livraison » de la London Bullion Market Association (LBMA). Le rôle de dirigeant principal de l'impact a été créé en 2022 pour élaborer et superviser les programmes de la Monnaie relatifs aux facteurs ESG et à la DEI, pour s'assurer que ces programmes sont alignés aux résultats d'affaires, ainsi que pour regrouper les communications pour le personnel, les affaires publiques et les relations avec les intervenants. Le titulaire de ce poste surveille et annonce les progrès de la Monnaie en ce qui a trait à son plan ambitieux ayant pour objectif de parvenir à une production carboneutre de pièces de circulation d'ici 2030, ainsi qu'à ses engagements envers l'inclusivité de l'écosystème de paiement au Canada, tout en veillant à ce que son environnement de travail continue d'appuyer et de valoriser les membres du personnel.

On peut retrouver plus d'informations sur les engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance de la Monnaie dans le [Rapport d'impact 2023](#).

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

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

La Monnaie possède une feuille de route claire pour respecter les exigences de déclaration associées au Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). Cela comprend l'intégration des possibilités et des risques relatifs au climat aux stratégies commerciales et à la gestion du risque ainsi qu'une pleine divulgation des mesures et des cibles liées aux émissions de carbone, y compris la comparaison des émissions de portée 1, 2 et 3 et du rendement aux cibles. Dans son Rapport d'impact 2023, la Monnaie a inclus les divulgations du GIFCC – un an d'avance sur son obligation de le faire.

Programme de recyclage amélioré

Le Plan d'entreprise 2024-2028 indique que la première étape d'un plan de recyclage amélioré pour la Monnaie porterait sur l'évaluation des avantages et des inconvénients de la récupération des pièces dormantes. En 2024, la Monnaie a mandaté des entreprises spécialisées indépendantes à mener des recherches, à discuter avec ses partenaires de l'écosystème des paiements, à tenir des groupes de discussion avec la population canadienne, à évaluer les répercussions environnementales de la mobilisation de la population pour le retour des pièces, et à examiner les expériences historiques afin d'éclairer le renouvellement du programme.

Nous avons constaté qu'un programme de récupération de pièces dormantes donnerait des résultats limités. D'après ces constatations, on recommande à la Monnaie de ne pas lancer de programme de récupération des pièces dormantes pour le moment et de se concentrer plutôt sur la remise en circulation, c'est-à-dire de gérer le système de pièces de manière à réduire au minimum la nécessité de produire de nouvelles pièces.

Pour respecter ses engagements ESG, la Monnaie continuera de s'efforcer à réduire de près de 23 % les gaz à effet de serre (GES) associés à la production de nouvelles pièces de circulation et saisira les occasions d'utiliser des métaux recyclés dans la production de pièces, ce qui contribuera à atteindre la carboneutralité à Winnipeg d'ici 2030.

Santé et sécurité

La Monnaie se concentre sur la création et le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire qui est dynamique, proactif et axé sur le personnel. En 2022, la Monnaie a commencé la mise en œuvre d'une stratégie de bien-être holistique et intégrée qui englobe les programmes de santé, de sécurité et de bien-être de la Monnaie. Cette stratégie soutient les membres de la direction et du personnel de la Monnaie qui participent activement à la création d'un milieu dans lequel la sécurité psychologique et physique et le bien-être sont importants. L'amélioration continue du programme de santé et sécurité, la mise à jour des processus actuels de gestion et d'accommodement des invalidités de la Monnaie et le lancement du programme de soutien par les pairs ainsi que de programmes de bien-être ciblés font partie des domaines d'intérêt pour 2024 et les années suivantes.

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

Prochaines étapes de notre cheminement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)

La Monnaie continue de travailler avec diligence pour favoriser un environnement de travail axé sur la diversité, l'équité et l'inclusion – en vertu de laquelle les différences sont valorisées et tous les membres du personnel ont la capacité de jouer un rôle actif pour intervenir à l'égard du racisme systémique, de la discrimination et des obstacles à l'inclusion.

Un plan d'action en matière de DEI sur trois ans, intitulé « Je m'engage! », a été lancé en juin 2021. Il énonce huit objectifs, qui sont appuyés par 21 activités qui ont été entreprises entre 2021 et 2024.

Au cours de la période du plan, la Monnaie s'appuiera sur les résultats de la mise en œuvre du plan d'action en matière de DEI « Je m'engage! » pour s'assurer que la DEI fait l'objet de communications fréquentes et d'une grande portée, qu'elle est intégrée dans la culture et les actions du personnel de la Monnaie, et que des mesures et des cibles font l'objet d'un suivi permettant de surveiller les progrès accomplis par rapport aux objectifs.

Ce travail sera réalisé grâce à la collaboration continue entre l'équipe de direction de la Monnaie, les dirigeantes syndicales et dirigeants syndicaux, et le Comité de la DEI, soutenus par les membres du personnel à l'échelle de l'organisation.

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

Membres du personnel et opérations

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

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

La Monnaie s'engage à offrir un environnement de travail où tout le monde peut prospérer et croître. En 2024, la Monnaie a lancé un nouvel environnement de travail axé sur les activités, un concept de lieu de travail accessible et inclusif conçu pour offrir aux membres du personnel une flexibilité totale sur les milieux de travail qui répondent le mieux à leurs besoins fonctionnels. Au cours de l'année à venir, la Monnaie surveillera sa mise en œuvre pour garantir l'alignement sur ses lignes directrices sur le travail hybride en mobilisant les dirigeantes et dirigeants ainsi que les membres du personnel afin de tirer des enseignements des résultats précoces dans le but d'améliorer l'expérience du personnel.

Effectif et relations de travail

Les relations de travail avec les syndicats sont positives, et il existe une saine relation syndicat-patronat basée sur le respect mutuel et le dialogue constructif. Le contexte de négociation collective est ancré dans un état d'esprit axé sur les solutions, ce qui procure un climat de relations industrielles stable.

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

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

Mobilisation du personnel

Depuis 2017, la Monnaie utilise une méthodologie formelle pour les sondages sur la mobilisation du personnel afin de déterminer les facteurs qui influencent le rendement. En 2022, la Monnaie a engagé un nouveau fournisseur de sondages pour les membres du personnel. La Monnaie continuera de renforcer les points forts et de travailler sur les possibilités d'améliorations à l'aide de plans d'action d'équipe. La Monnaie continuera également d'évaluer et de superviser étroitement la mobilisation pour tenir compte des principaux éléments de l'expérience des membres du personnel, ce qui éclairera la gestion stratégique des talents et fournira des renseignements pour le plan d'action continu visant à accroître la mobilisation.

Investissements dans l'innovation

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

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

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

Les investissements de la Monnaie dans des technologies de pièces et des méthodes de fabrication novatrices lui ont permis d'offrir au gouvernement et aux consommatrices et consommateurs canadiens un programme de pièces de circulation sûr et efficace. Ces innovations aident également la Monnaie à se distinguer lorsqu'elle se trouve en concurrence avec d'autres établissements de monnayage du monde pour l'obtention de contrats de pièces de circulation⁴.

Parmi les produits et services novateurs créés par la Monnaie au cours des dernières années se trouvent la technologie brevetée de pièces MC4 (une pièce interverrouillée en quatre parties), le placage de nickel noir, la séparation sans acide à l'échelle industrielle dans l'affinerie, les pièces numismatiques à haut-relief et la technologie brevetée d'élimination de matériaux des produits d'investissement, un processus de placage du bronze écologique et un processus de découpage de flans bimétalliques uniques appelé « torchage » qui permettra de réduire les déchets de métaux dans le cadre de la production de pièces. De telles initiatives de recherches augmentent la valeur pour la clientèle (comme les banques centrales), tout en contribuant à l'atteinte des objectifs ESG de la Monnaie.

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

Transformation de l'entreprise

Après une période de planification et de préparation à la transformation, la Monnaie a déjà terminé un grand nombre de projets importants de transformation afin de soutenir la durabilité et la productivité. Au cours des dernières années, d'importantes transformations ont eu lieu dans les domaines de la préparation à l'infonuagique. La Monnaie a amélioré l'expérience client à l'aide de la plateforme d'expérience numérique de commerce grand public et du déploiement du nouveau site Web [mint.ca/fr](https://www.mint.ca/fr), ainsi que d'un portail de commerce interentreprises pour la clientèle des services d'affinage. La Monnaie a également renforcé la sécurité infonuagique et les communications réseau et a mis en place une solution de technologie de registre distribué (TRD) qui permet d'effectuer un suivi de bout en bout et de certifier la provenance des dépôts d'or traités à l'affinerie de la Monnaie.

Sécurité de l'entreprise et cybersécurité

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

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

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

En septembre 2023, la Monnaie a placé le groupe Technologie de l'information (TI) sous l'égide du vice-président de la sécurité commerciale. Cette réorganisation a permis d'améliorer la collaboration et d'intégrer des considérations de sécurité dans les activités, renforçant ainsi la défense de la Monnaie contre les cybermenaces en constante évolution, protégeant ses données et préservant la confiance des parties intéressées envers un paysage numérique de plus en plus interconnecté.

Examen spécial par le Bureau du vérificateur général du Canada

En 2023, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a terminé un examen spécial de la Monnaie⁵. Le BVG a conclu que la Monnaie est une organisation bien gérée. Le rapport portait sur les pratiques de gestion d'entreprise, la gestion des opérations et la transformation organisationnelle et numérique de la Monnaie. Cet examen spécial n'a révélé aucune lacune grave dans ces domaines. Toutefois, des améliorations à apporter ont été cernées dans les domaines de la gestion des risques d'entreprise, de la mise en œuvre du plan opérationnel, de l'environnement et du développement durable, de la sécurité de l'information et de la gestion des ressources humaines, ainsi que dans les systèmes et les pratiques liés à la transformation organisationnelle et numérique de la Monnaie.

Les recommandations de l'examen spécial du BVG sont prises en compte en fonction des plans d'action établis. Certaines recommandations ont été mises en œuvre en 2023 et en 2024, et les autres devraient l'être d'ici la fin de 2025, comme l'indique la réponse de la direction de la Monnaie incluse dans le rapport d'examen spécial publié.

⁵ Le rapport complet est accessible sur le site Web de la Monnaie.

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

Stratégie et objectifs de l'entreprise

À titre de société d'État, la Monnaie mesure le rendement en fonction de trois grands critères de réussite :

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

Objectifs de l'entreprise

La vision de la Monnaie consiste à être le meilleur établissement de monnayage du monde grâce à ses activités axées sur le client, aux membres de son personnel chevronnés et à la valeur qu'elle offre au Canada et à sa population. Cette vision est appuyée sur son engagement à adopter des pratiques durables et éthiques. Sa mission est d'être un chef de file grâce à son savoir-faire en matière de transformation des ressources naturelles, apportant ainsi de la valeur au Canada et à ses clients à l'étranger. Conformément à ces buts, les objectifs d'entreprise de la Monnaie sont les suivants :

 CANADA <ul style="list-style-type: none">• Assurer la disponibilité des pièces partout au Canada afin qu'elles puissent être utilisées par l'ensemble de la population canadienne à des fins d'échanges commerciaux et de résilience en cas de catastrophe.• Soutenir les secteurs minier et financier au Canada, et du même coup, le rôle de ces secteurs dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux tout en célébrant la culture, l'histoire et les valeurs du Canada.• Manifester une responsabilité sociale tout en donnant un rendement financier solide.	 CLIENTÈLE <ul style="list-style-type: none">• Continuer d'être synonyme de marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers et être reconnue pour ses innovations de premier plan.• Renforcer l'agilité pour répondre aux attentes de l'actionnaire et de la clientèle.	 PERSONNEL <ul style="list-style-type: none">• Offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant, où les membres du personnel peuvent se perfectionner, atteindre leurs objectifs et faire partie d'une équipe au rendement élevé.• Être un employeur reconnu pour son excellence en matière de leadership et son environnement de travail axé sur l'inclusion, la collaboration et l'innovation.
 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG) <ul style="list-style-type: none">• Fournir des produits et services qui se démarquent en étant responsables sur le plan social et environnemental.• Agir de manière à avoir une incidence favorable sur ses communautés et à réduire l'impact sur l'environnement.• Investir dans les technologies et les processus écologiques, et en concevoir.		

La gestion des risques est toujours prise en compte dans l'élaboration des objectifs d'entreprise de la Monnaie dans le cadre du processus de planification stratégique.

Plus de renseignements sur le cadre de gestion des risques de l'entreprise et les stratégies d'atténuation des risques sont présentés dans l'annexe 4.

Mise en œuvre de la stratégie UNE seule Monnaie

La Monnaie continue d'intégrer des processus simplifiés et agiles de collaboration, d'apprentissage continu, de planification et d'efficacité dans tous ses établissements, de même que dans les régions et marchés qu'elle dessert. Le Plan d'entreprise 2025-2029 reflète les résultats d'une actualisation entreprise en 2023, qui a permis d'affiner les stratégies, les objectifs et les activités dans le cadre de la stratégie UNE seule Monnaie. La Monnaie s'engage à revoir sa vision stratégique à long terme tous les trois ans.

Au cours de cette période visée par la planification, la Monnaie achèvera les initiatives de transformation de l'entreprise initiales décrites dans la stratégie UNE seule Monnaie.

Résultats stratégiques et activités

Les paragraphes qui suivent décrivent les résultats stratégiques et les activités pour chaque objectif de l'entreprise : le Canada, sa clientèle, son personnel et les facteurs ESG comme ils sont décrits dans la vision UNE seule Monnaie. Chaque activité est liée à au moins un des domaines suivants, lesquels sous-tendent la vision UNE seule Monnaie :

PIÈCES DE CIRCULATION **MÉTAUX PRÉCIEUX** **TECHNOLOGIE** **MEMBRES DU PERSONNEL** **ESG**

Objectif de l'entreprise : Canada

OBJECTIF	
Assurer la disponibilité des pièces partout au Canada afin qu'elles puissent être utilisées par l'ensemble de la population canadienne à des fins d'échanges commerciaux et de résilience en cas de catastrophe.	
ACTIVITÉS	
PIÈCES DE CIRCULATION	Transition vers une société utilisant peu de numéraire : Le principal objectif de la Monnaie est d'assurer la disponibilité des pièces, selon les besoins.

OBJECTIF	
Soutenir les secteurs minier et financier au Canada, et du même coup, le rôle de ces secteurs dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux tout en célébrant la culture, l'histoire et les valeurs du Canada.	
ACTIVITÉS	
MÉTAUX PRÉCIEUX	Commémorer l'histoire, la diversité et les valeurs du Canada avec des pièces de circulation et des produits numismatiques
	Soutenir les secteurs minier et financier au Canada, et du même coup, le rôle de ces secteurs dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des métaux précieux

OBJECTIF	
Manifester une responsabilité sociale tout en donnant un rendement financier solide.	
ACTIVITÉS	
MÉTAUX PRÉCIEUX	Maintenir une combinaison de produits viable
PIÈCES DE CIRCULATION	Optimiser les activités en matière de pièces de circulation étrangères

Objectif de l'entreprise : Clientèle

OBJECTIF	
Continuer d'être synonyme de marque de confiance au Canada et auprès de ses clients étrangers et être reconnue pour ses innovations de premier plan.	
ACTIVITÉS	
MÉTAUX PRÉCIEUX	Protéger la position sur le marché des produits d'investissement
	Maintien de la grande intégrité des opérations d'affinage
	Améliorer l'agilité et la résilience des produits d'investissement
	Concentrer les offres de produits numismatiques
PIÈCES DE CIRCULATION	Diversifier les offres de produits et la clientèle

OBJECTIF	
Renforcer l'agilité pour répondre aux attentes de l'actionnaire et des clients.	
ACTIVITÉS	
TECHNOLOGIE	Poursuivre la transformation numérique : La Monnaie a créé une stratégie, un programme et une feuille de route numériques pour soutenir l'initiative UNE seule Monnaie.
PIÈCES DE CIRCULATION MÉTAUX PRÉCIEUX	Technologies novatrices de production de pièces : La Monnaie commercialisera les technologies de fabrication des pièces de prochaine génération.

Objectif de l'entreprise : Personnel

OBJECTIF	
Offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant, où les membres du personnel peuvent se perfectionner, atteindre leurs objectifs et faire partie d'une équipe au rendement élevé.	
ACTIVITÉS	
PERSONNEL	Exécuter la stratégie relative au personnel de la Monnaie : Pour soutenir proactivement les membres de son personnel dans la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, la Monnaie a élaboré une stratégie relative au personnel qui stimulera la mobilisation de l'entreprise, favorisera un sentiment d'appartenance et contribuera à l'excellence en matière de leadership.
	Stratégie relative au bien-être : La Monnaie achèvera la mise en œuvre de la stratégie holistique de bien-être des membres du personnel.
	Planification de la relève : La Monnaie déploiera un processus de plan de relève et de stratégies d'acquisition de talents ciblées reflétant les postes clés et spécialisés au sein de l'organisation.
	Modalités de travail flexibles : La Monnaie surveillera l'expérience du personnel.

OBJECTIF	
Être un employeur reconnu pour son excellence en matière de leadership et son environnement de travail axé sur l'inclusion, la collaboration et l'innovation.	
ACTIVITÉS	
PERSONNEL ESG	Exécuter le plan d'action sur la DEI : La Monnaie s'engage à poursuivre la mise en œuvre du plan d'action sur la DEI lancé en 2021. <i>De plus amples renseignements sur le plan d'action sur la diversité, d'équité et d'inclusion de la Monnaie sont présentés à l'annexe 6.</i>

Objectif de l'entreprise : ESG

OBJECTIF	
Environnement : Investir dans les technologies et les processus écologiquement responsables, et en concevoir.	
ACTIVITÉS	
ESG	Réduction des émissions de carbone : L'objectif de la Monnaie est de dépasser les cibles établies dans la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement fédéral en ce qui concerne la réduction des émissions de carbone en visant une production de pièces de circulation carboneutres aux installations de Winnipeg d'ici 2030.
	Détournement des déchets : En plus de réduire les émissions, elle explore de nouvelles façons de détourner davantage de déchets des décharges et de réduire la consommation d'eau, et elle s'emploie à trouver des solutions de rechange aux traitements chimiques pendant la production de pièces.
	Maintien de la certification ISO 14001 : Cette norme établit des exigences strictes en ce qui concerne les systèmes de gestion environnementale et prend en compte les incidences environnementales des produits de la Monnaie.
	Divulgations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC) : La Monnaie a élaboré un plan de mise en œuvre du GIFCC et a commencé à rendre compte des paramètres du GIFCC en 2023, un an avant l'échéance prévue.

OBJECTIF	
Facteurs sociaux : Agir de manière à avoir une incidence favorable sur ses communautés et à réduire l'impact sur l'environnement	
ACTIVITÉS	
PERSONNEL	Soutien aux activités axées sur le personnel : La Monnaie poursuit ses activités de promotion de l'accessibilité, du bien-être, des facteurs DEI et ses pratiques de travail flexibles, comme elles sont décrites dans les objectifs concernant le personnel.
ESG	Appui des activités de bienfaisance : La Monnaie continue d'aider les collectivités de l'ensemble du pays, et ce, en recueillant des sommes pour des organismes de bienfaisance et collabore avec des organismes communautaires.
OBJECTIF	
Facteurs de gouvernance : Fournir des produits et services qui se démarquent en étant responsables sur le plan social et environnemental.	
ACTIVITÉS	
ESG	Établir un approvisionnement responsable : La Monnaie poursuivra la mise en œuvre de la politique sur les métaux éthiques.
	Commercialisation des nouvelles technologies : La Monnaie commercialisera les récents investissements afin d'accroître la traçabilité de l'or et de différencier les offres de produits et commercialisera les technologies développées récemment.
	Mise en œuvre du cadre de gouvernance de la Monnaie : La Monnaie mettra en œuvre la norme ISO 22301 pour la planification et la gestion de la continuité des activités.

Risque

Les activités de la Monnaie exposent l'entreprise à divers risques pouvant avoir une incidence sur la réalisation réussie de sa stratégie. Conformément aux directives du Conseil d'administration, le processus de gestion des risques de l'entreprise de la Monnaie est entrepris par son équipe de direction. Il est axé sur la détermination, l'évaluation et la gestion, relativement à la propension à prendre des risques, des risques clés pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques de la Monnaie. Dans le cadre de son processus de surveillance, le Conseil d'administration approuve les énoncés sur la propension à prendre des risques, passe en revue le profil de risque stratégique de la Monnaie et contribue à l'approche élargie de gestion des risques. Au début de cette période de planification, la Monnaie surveille 10 risques stratégiques clés. Ces risques figurent à l'annexe 4.

Aperçu financier

La Monnaie a adopté une série de principes financiers clés qu'elle suit lorsqu'elle affecte des ressources pour atteindre ses objectifs d'entreprise et gérer son rendement financier de façon continue.

Ces principes sont les suivants :

- Fonctionner en tant que deux secteurs (pièces de circulation et métaux précieux) qui collaborent pour générer un rendement financier et non financier solide et durable, en tirant profit de l'infrastructure commune et d'un ensemble de services partagés. Chaque ligne commerciale joue un rôle important, mais distinct, dans le portefeuille et s'efforce d'atteindre les cibles financières établies dans le Plan d'entreprise.
- Maintenir les efforts d'amélioration de la productivité et de l'agilité dans le secteur de la fabrication et dans les opérations commerciales.
- Faire preuve de discipline dans la gestion des charges d'exploitation, y compris en ce qui concerne le personnel, et surveiller activement la conformité aux exigences de réduction des dépenses indiquées dans le Plan d'entreprise 2024-2028.
- Cibler des dépenses en immobilisations prudentes pour obtenir des résultats commerciaux clés comprenant une gestion des risques.
- Gérer activement le fonds de roulement.

Tableau A. Faits saillants de nature financière et opérationnelle

	Chiffres réels pour l'année 2023	Plan d'entreprise 2024	Prévisions 2024	Moyenne 2025-2029
Principales données financières (en millions de \$ CA)				
Produits des activités ordinaires	2 162,0 \$	2 055,6 \$	1 220,7 \$	2 246,2 \$
Marge brute	153,7	127,9	139,0	138,1
Résultats de la période	16,6	6,6	17,8	19,3
Résultat avant impôts et autres éléments ⁽¹⁾	24,1	8,8	5,1	27,4
Dividendes versés	–	–	9,3	24,5
Total de l'actif	380,4	359,5	364,9	328,4
Capitaux propres	155,2	155,0	163,7	148,2
Dépenses en immobilisations	32,0	27,4	22,8	14,9
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation	21,1	21,9	42,2	38,3
RCME ⁽²⁾	8,2 %	3,0 %	1,8 %	10,4 %
Principales données d'exploitation				
Nouvelles pièces de circulation canadiennes vendues à des institutions financières et autres (en millions de pièces)	248	255	237	228
Ventes de produits d'investissement en or (en millions d'onces)	1,0	0,6	0,6	0,8 ⁽³⁾
Ventes de produits d'investissement en argent (en millions d'onces)	24,4	30,7	16,8	21,7 ⁽³⁾
Nombre de membres du personnel (au 31 décembre)	1 147	1 094 ⁽⁴⁾	1 067 ⁽⁴⁾	1 036 ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Les résultats avant impôts et autres éléments sont des mesures financières non conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Un rapprochement des résultats de la période et des résultats avant impôts sur le résultat et autres éléments est présenté à l'annexe 2.

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

⁽³⁾ Les volumes des produits d'investissement pour 2025-2029 reflètent le cycle historique des produits d'investissement.

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

Points saillants du plan financier 2025-2029

Conformément à la stratégie de la Monnaie, mise à jour en 2023, le plan financier de la Monnaie pour la période visée par la planification prévoit, pour chaque année, des produits des activités ordinaires moyens de 2,2 milliards de dollars, des résultats avant impôts et autres éléments moyens de 27,4 millions de dollars et des dividendes moyens versés au gouvernement du Canada de 24,5 millions de dollars.

Tableau B. Plan d'entreprise 2024-2028 – Engagement de recentrage des dépenses gouvernementales

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

Réduction des dépenses

La base de référence pour la réduction des dépenses n'inclut pas le programme numérique et de transformation de l'entreprise de la Monnaie, les coûts obligatoires liés à nos responsabilités en tant que société d'État ou à notre statut d'affineur de métaux précieux et de fournisseur de services d'entreposage de métaux précieux, ni les charges d'amortissement incluses dans les frais d'exploitation. Par rapport à cette référence, la Monnaie a atteint la réduction recommandée de 5 % des frais de consultation, de déplacement et de services professionnels en 2023 et prévoit respecter l'engagement visant à réduire les dépenses au cours de la période visée par la planification.

Investissements majeurs au cours de la période visée par la planification

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

Principales hypothèses

Conjoncture en matière de métaux précieux, prix des métaux précieux et taux de change

Les hypothèses sur les prix des métaux précieux et les taux de change sont basées sur les données économiques consensuelles disponibles, et la Monnaie suit ses politiques approuvées en matière de couverture en ce qui concerne la gestion des risques pour l'entreprise.

Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise

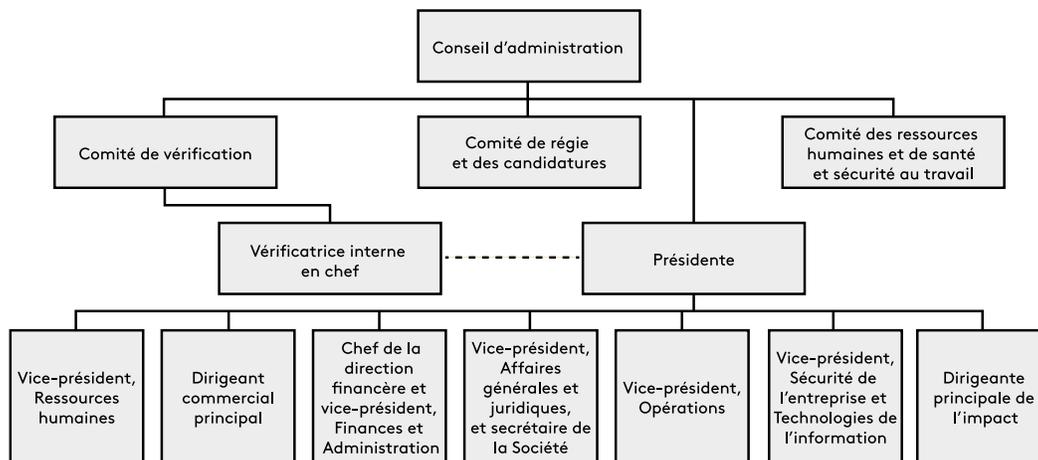
Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a la responsabilité de superviser la gestion des affaires et des activités de la Monnaie, et a la responsabilité entière et finale du Plan d'entreprise et de sa mise en œuvre. Il relève du Parlement par l'entremise de la ministre des Finances et comprend de 9 à 11 administratrices ou administrateurs, dont la présidente du Conseil et la présidente de la Monnaie. Le 2 février 2024, M^{me} Marie Lemay a été reconduite dans ses fonctions de présidente de la Monnaie pour un deuxième mandat de cinq ans.

Le Conseil d'administration exerce ses fonctions dans l'intérêt supérieur de la Monnaie et les intérêts à long terme de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada, conformément aux règlements administratifs de la Monnaie et aux divers textes de loi pertinents.

Le Conseil tient la direction responsable du rendement des activités commerciales de la Monnaie et de la réalisation de ses objectifs. En vue de s'acquitter de ses responsabilités, le Conseil établit et approuve l'orientation stratégique de la Monnaie grâce à un plan d'entreprise quinquennal, et examine et approuve les principales initiatives et stratégies. Il exerce son devoir de diligence raisonnable en évaluant les risques et les possibilités, en surveillant le rendement financier de l'entreprise, en veillant à l'intégrité des résultats financiers, en surveillant les risques pour l'entreprise en conformité avec le cadre de gestion des risques de l'entreprise de la Monnaie et en fournissant promptement des rapports au gouvernement du Canada. Chaque année, le Conseil d'administration examine et met à jour les plans de travail du Conseil et des comités afin de s'assurer qu'il remplit ses obligations à cet égard. Les plans de travail du Conseil et des comités pour 2025 ont été approuvés en septembre 2024.

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



Réunions du Conseil d'administration

Les membres de l'équipe de la haute direction de la Monnaie sont invités à assister à toutes les réunions du Conseil. Leur présence contribue à l'établissement de relations plus efficaces entre la direction et le Conseil en favorisant des communications ouvertes ainsi qu'une compréhension commune des activités de la Monnaie. D'autres membres de la direction de la Monnaie assistent aussi aux réunions du Conseil au besoin. À l'exception de la présidente de la Monnaie, les administratrices et administrateurs sont indépendants de la haute direction. Chaque réunion ordinaire du Conseil comprend habituellement une séance à huis clos avec la présidente de la Monnaie et une autre séance à huis clos uniquement avec les membres du Conseil. La présidente du Conseil est une membre votante d'office de tous les comités permanents et n'a pas de voix prépondérante. La présidente de la Monnaie est invitée à assister aux réunions de tous les comités permanents, mais elle n'a pas de droit de vote; cependant, elle est membre du Conseil d'administration et a le droit de vote pour les résolutions du Conseil.

Comités permanents du Conseil

Trois comités permanents l'aident à s'acquitter de ses responsabilités : le Comité de vérification, le Comité de régie et des candidatures et le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail. Le Conseil d'administration met en place des comités spéciaux au besoin. De plus, le Conseil et ses comités peuvent retenir les services de conseillères ou conseillers indépendants au besoin, pour s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités.

Comité de vérification

Tout en veillant à satisfaire les attentes et les exigences de l'actionnaire en ce qui a trait à l'utilisation prudente des fonds publics, la transparence, la responsabilité et l'éthique, le Comité de vérification joue un important rôle de surveillance au nom du Conseil d'administration et de l'actionnaire, pour garantir (en collaboration avec la haute direction et les vérificateurs internes et externes) la fiabilité des états financiers et l'efficacité des mesures de contrôle financières. Le Comité a pour rôle principal de s'assurer que la solidité et l'intégrité des états financiers sont préservées à tout prix et d'examiner régulièrement tous les risques susceptibles de les compromettre. À compter de 2023, le Comité supervisera également l'efficacité du Programme sur les métaux éthiques de la Monnaie. Le Comité est composé d'au moins trois administratrices ou administrateurs qui se réunissent au moins une fois tous les trimestres ou aussi souvent que nécessaire pour s'acquitter de leur mandat.

Comité de régie et des candidatures

Tout en veillant à satisfaire les attentes et les exigences de l'actionnaire quant à une surveillance prudente exercée par le Conseil, le Comité de régie et des candidatures joue un rôle important (en collaboration avec la haute direction) pour veiller à l'efficacité globale du Conseil par des politiques et des pratiques de gouvernance adéquates. Le rôle principal du Comité est de veiller à la solidité de la structure et des processus de gouvernance de la Monnaie. Le Comité fournit une orientation sur des questions liées à la gouvernance d'entreprise, y compris l'examen des politiques et d'autres documents connexes de la Société. Il examine aussi les profils de compétences et d'expérience souhaitables pour les administratrices et administrateurs et les critères de sélection pour les nouvelles nominations ou le renouvellement des mandats des membres et de la présidente du Conseil et de la présidente de la Monnaie. Il examine les programmes d'accueil et de formation des administratrices et administrateurs et supervise le processus d'évaluation du rendement du Conseil et des autres comités. De même, il surveille l'approche de la Monnaie quant aux facteurs ESG. Le Comité est composé d'au moins trois administratrices ou administrateurs qui se réunissent au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de leur mandat.

Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail

Le Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail formule des recommandations au Conseil d'administration sur les politiques et pratiques en ressources humaines, y compris l'acquisition de talents, le perfectionnement et la rétention, la mobilisation du personnel, la culture organisationnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion, les politiques de rendement et de rémunération, les relations de travail et les plans de relève. Il fait des recommandations au Conseil sur les buts et les objectifs de rendement annuels de la présidente de la Monnaie et évalue son rendement par rapport à ces buts et objectifs en conséquence. C'est également le Comité qui surveille et signale les enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail, notamment en ce qui concerne le bien-être des membres du personnel. Le Comité est composé d'au moins trois administratrices ou administrateurs qui se réunissent au moins une fois tous les semestres ou aussi souvent que nécessaire, pour s'acquitter de leur mandat.

Formation et perfectionnement professionnel des membres du Conseil

Les nouveaux membres du Conseil obtiennent des renseignements sur la Monnaie et ses activités au moyen de séances d'orientation exhaustives offertes par les membres de la haute direction, et ont accès à un centre de ressources numériques qui contient des exemplaires des principaux documents de gouvernance d'entreprise à des fins de référence. Des visites des installations d'Ottawa et de Winnipeg sont aussi proposées. Des mises à jour régulières sur les activités de la Monnaie sont également faites pendant les réunions du Conseil à des fins de formation continue. On encourage les membres du Conseil à participer davantage à des activités de perfectionnement professionnel continu en fonction de l'évaluation des besoins en matière d'aptitudes et de compétences. Dans ce contexte, les membres du Conseil ont participé aux activités de formation suivantes au cours de la période 2023-2024 : les programmes de formation autodirigés de la Monnaie sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes (LBA-LFAT) et le Programme sur les métaux éthiques; un atelier animé sur la stratégie ESG; une séance de formation sur le rôle du conseil dans le cadre des initiatives de transformation; et un webinaire sur le facteur d'attention – une nouvelle approche en matière de santé et de sécurité qui accorde la priorité au rôle de la sécurité psychologique.

Membres du Conseil d'administration⁶

Nom	Position ⁷	Nomination/ Fin du mandat ⁸	Membres du comité / présence (12 mois se terminant le 30 juin 2024)	Présence aux réunions du conseil (12 mois se terminant le 30 juin 2024)
Phyllis Clark, IAS.A Edmonton (Alberta)	Présidente du Conseil d'administration	2018-05-11/ 2028-05-10	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 3/4	6/6
Cindy Chao Mississauga (Ontario)	Administratrice	2023-10-06/ 2027-10-05	RHSST – 3/3 Régie et candidatures – 3/3	4/4
Kevin Darling Quispamsis (Nouveau-Brunswick)	Administrateur	2023-10-06/ 2027-10-05	RHSST – 3/3 Régie et candidatures – 3/3	4/4
Serge Falardeau, ASC, CPA, CA Ste-Marie de Beauce (Québec)	Administrateur	2017-10-18/ 2026-12-15	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4	6/6
Fiona L. Macdonald, IAS.A Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice Présidente, Comité des ressources humaines et de santé et sécurité au travail	2018-06-11/ 2026-12-15	RHSST – 4/4	6/6
Pina Melchionna, LL.B., IAS.A, GCB.D Toronto (Ontario)	Administratrice Présidente, Comité de régie et des candidatures	2019-06-02/ 2027-10-05	Régie et candidatures – 4/4	6/6
Cybele Negris, IAS.A, GCB.D Vancouver (Colombie-Britannique)	Administratrice Vice-présidente	2017-10-18/ 2026-12-15	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4	6/6
Gilles Patry, C.M., O.Ont Ottawa (Ontario)	Administrateur Président, Comité de vérification	2018-06-11/ 2026-12-15	Vérification – 6/6	6/6
Evan Price, CM St-Laurent d'Orléans (Québec)	Administrateur	2023-04-21/ 2027-04-20	Vérification – 6/6 Régie et candidatures – 4/4	6/6
Barry Rivelis, IAS.A Vancouver (Colombie-Britannique)	Administrateur	2019-07-01/ 2027-10-05	Vérification – 6/6 Régie et candidatures – 4/4	6/6
Marie Lemay, IAS.A Ottawa (Ontario)	Présidente de la Monnaie	2019-02-18/ 2029-02-18	Vérification – 6/6 RHSST – 4/4 Régie et candidatures – 4/4	6/6

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

⁶ Les notices biographiques des membres du Conseil d'administration sont présentées sur le site Web de la Monnaie (<https://www.mint.ca/fr/employees/conseil-dadministration>).

⁷ Les nominations des membres des comités ont été renouvelées le 14 juin 2023. M^{me} Pina Melchionna a été nommée présidente du Comité de régie et des candidatures, et M^{me} Cybele Negris a été nommée vice-présidente du Conseil d'administration. M. Evan Price a été nommé au Comité de vérification ainsi qu'au Comité de régie et des candidatures, et a assisté à ses premières réunions en tant que membre de ces comités en septembre 2023.

⁸ Nonobstant l'expiration de leur mandat, les administratrices et administrateurs restent en fonction jusqu'à ce qu'une personne soit nommée pour leur succéder conformément au paragraphe 105(4) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Renouvellement du Conseil

Au cours de l'année 2023, la présidente du Conseil d'administration a été renommée pour un mandat de cinq ans à compter du 11 mai 2023, et la Monnaie a accueilli trois nouvelles personnes au sein de la direction : M^{me} Cindy Chao, M. Kevin Darling et M. Evan Price. Ces trois personnes ont été nommées pour un mandat de quatre ans. La Monnaie s'est également réjouie du renouvellement du mandat de M^{me} Pina Melchionna et de M. Barry Rivelis pour une période de quatre ans se terminant en octobre 2027.

Lorsque les mandats des membres du Conseil d'administration tireront à leur fin, la Monnaie suivra les directives du gouvernement du Canada concernant la meilleure manière de pourvoir les postes vacants. Un exercice évaluant le profil de compétences et la grille d'aptitudes est réalisé chaque année afin de mettre en lumière les attentes en matière de profil et d'aptitudes pour les nouveaux membres du Conseil d'administration.

Rémunération

Conseil d'administration – Rémunération

Position	Rémunération
Présidente du Conseil d'administration	Honoraires annuels de 12 400 \$, indemnités quotidiennes de 485 \$
Membres du Conseil	Honoraires annuels de 6 200 \$, indemnités quotidiennes de 485 \$

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

Haute direction – Rémunération

Position	Rémunération annuelle	Rémunération maximale selon le rendement au cible
Présidente de la Monnaie	374 800 \$	26 %

Annexe 2 : Résumé des états financiers et des budgets⁹

État consolidé du résultat global

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

	Réels 2023	Plan 2024	Prévision 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Produits des activités ordinaires	2 162,0	\$ 2 055,6	\$ 1 220,7	\$ 2 079,9	\$ 2 274,6	\$ 2 314,3	\$ 2 265,3	\$ 2 297,1
Coût d'exploitation	2 139,8	2 046,8	1 197,0	2 072,9	2 255,4	2 283,3	2 230,8	2 259,9
Résultats avant impôts sur le résultat	22,2	8,8	23,7	7,0	19,2	31,0	34,5	37,2
Charge d'impôts sur le résultat	(5,6)	(2,2)	(5,9)	(1,7)	(4,8)	(7,7)	(8,6)	(9,3)
Résultats de la période	16,6	\$ 6,6	\$ 17,8	\$ 5,2	\$ 14,4	\$ 23,2	\$ 25,9	\$ 27,9

Rapprochement des résultats avant impôts et autres éléments (RAIAE)

	Réels 2023	Plan 2024	Prévision 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Résultats avant impôts sur le résultat	22,2	\$ 8,8	\$ 23,7	\$ 7,0	\$ 19,2	\$ 31,0	\$ 34,5	\$ 37,2
Ajout (déduction) :								
Gain (perte) au titre de la réévaluation des produits vendus à leur valeur nominale ⁽¹⁾	0,5	-	(13,4)	(2,6)	3,2	0,8	2,6	-
Dons provenant des actionnaires	1,2	-	-	-	-	-	-	-
Gain (perte) net de change	0,2	-	(5,2)	4,1	-	-	-	-
RAIAE	24,1	\$ 8,8	\$ 5,1	\$ 8,5	\$ 22,3	\$ 31,8	\$ 37,1	\$ 37,2

⁽¹⁾ La réévaluation des produits vendus à leur valeur nominale représente l'incidence hors trésorerie du changement dans l'évaluation de la composante récupération de métaux précieux du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale.

⁹ Les prévisions de la Monnaie pour 2024-2028 ont été établies d'après ce qu'il lui était raisonnable de prévoir à ce moment-là. Se reporter à l'annexe 7 pour l'analyse de sensibilité des facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la rentabilité en 2024.

État sommaire de la situation financière

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

	Réels 2023	Plan 2024	Prévision 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	59,8 \$	58,6 \$	62,3 \$	58,4 \$	47,1 \$	41,0 \$	41,0 \$	41,0 \$
Créances clients, montant net et créances diverses	16,9	8,7	11,2	13,5	14,3	14,5	14,9	15,7
Stocks	68,8	73,9	70,0	73,8	75,2	76,1	76,5	78,4
Autre	31,9	6,9	20,2	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
Total des actifs courants	177,4	148,1	163,7	152,5	143,5	138,5	139,3	141,9
Actifs non courants								
Actifs d'impôts différés	26,7	29,8	24,5	24,8	25,5	25,6	26,2	26,1
Immobilisations corporelles	163,5	171,6	169,7	165,3	160,4	156,3	152,7	148,8
Autre	9,9	10,0	7,0	5,6	3,2	2,4	2,1	1,4
Total des actifs non courants	203,0	211,3	201,3	195,7	189,1	184,3	180,9	176,2
Total de l'actif	380,4	359,5	364,9	348,3	332,6	322,8	320,2	318,1
Passifs courants								
Dettes fournisseurs, autres créateurs et charges à payer	51,4	53,0	54,3	57,8	58,1	57,2	57,4	58,1
Emprunt	6,0	6,0	6,0	6,0	-	-	-	-
Autres	22,2	8,1	22,1	7,2	5,7	5,7	5,7	5,7
Total des passifs courants	79,6	67,1	82,4	71,1	63,8	62,9	63,1	63,8
Passifs non courants								
Emprunt	12,0	6,0	6,0	-	-	-	-	-
Passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	116,8	117,3	97,8	98,9	101,6	102,1	104,3	103,9
Autres	16,8	14,0	15,1	13,3	13,2	13,1	12,9	12,8
Total des passifs non courants	145,5	137,3	118,8	112,2	114,8	115,1	117,2	116,7
Total du passif	225,2	204,5	201,3	183,3	178,6	178,0	180,3	180,4
Capitaux propres								
Capital-actions	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Résultats non distribués	115,2	115,0	123,7	125,0	113,9	104,7	99,9	97,7
Total des capitaux propres	155,2	155,0	163,7	165,0	153,9	144,7	139,9	137,7
Total du passif et des capitaux propres	380,4 \$	359,5 \$	364,9 \$	348,3 \$	332,6 \$	322,8 \$	320,2 \$	318,1 \$

État consolidé des variations des capitaux propres

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

	Communiquer Capital-actions	Résultats non distribués	Total
Solde en fin d'exercice 2023	40,0 \$	115,2 \$	155,2 \$
Solde en début d'exercice 2024	40,0	115,2	155,2
Gains (pertes) pour l'exercice	-	17,8	17,8
Dividende	-	(9,3)	(9,3)
Solde en fin d'exercice 2024	40,0	123,7	163,7
Solde en début d'exercice 2025	40,0	123,7	163,7
Gains (pertes) pour l'exercice	-	5,2	5,2
Dividende	-	(3,9)	(3,9)
Solde en fin d'exercice 2025	40,0	125,0	165,0
Solde en début d'exercice 2026	40,0	125,0	165,0
Gains (pertes) pour l'exercice	-	14,4	14,4
Dividende	-	(25,4)	(25,4)
Solde en fin d'exercice 2026	40,0	113,9	153,9
Solde en début d'exercice 2027	40,0	113,9	153,9
Gains (pertes) pour l'exercice	-	23,2	23,2
Dividende	-	(32,4)	(32,4)
Solde en fin d'exercice 2027	40,0	104,7	144,7
Solde en début d'exercice 2028	40,0	104,7	144,7
Gains (pertes) pour l'exercice	-	25,9	25,9
Dividende	-	(30,7)	(30,7)
Solde en fin d'exercice 2028	40,0	99,9	139,9
Solde en début d'exercice 2029	40,0	99,9	139,9
Gains (pertes) pour l'exercice	-	27,9	27,9
Dividende	-	(30,1)	(30,1)
Solde en fin d'exercice 2029	40,0 \$	97,7 \$	137,7 \$

Tableau consolidé des variations de flux de trésorerie

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

	Réels 2023	Plan 2024	Prévision 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation								
Résultats	16,6 \$	6,6 \$	17,8 \$	5,2 \$	14,4 \$	23,2 \$	25,9 \$	27,9 \$
Ajustements visant à rapprocher les résultats et les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation :								
Dotation aux amortissements	18,2	21,6	19,0	21,3	21,6	19,7	19,2	19,3
Charge (recouvrement) d'impôts	5,6	2,2	5,9	1,7	4,8	7,7	8,6	9,3
Frais financiers, montant net	(3,7)	(2,0)	(1,7)	(1,9)	(1,2)	(1,1)	(1,0)	(1,0)
Perte (gain) de change	(2,4)	-	(5,2)	4,1	-	-	-	-
Ajustements des autres charges (produits), montant net	(6,7)	(7,9)	(10,8)	(11,2)	(11,2)	(11,2)	(11,2)	(11,2)
Variation du passif au titre des rachats de produits vendus à leur valeur nominale	0,1	4,4	(13,8)	(3,0)	2,8	0,4	2,2	(0,4)
Variation nette des actifs et passifs d'exploitation	(8,3)	(3,8)	32,6	6,6	7,9	8,9	9,4	9,4
Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation, avant intérêts et impôts								
Impôts sur le résultat payés, déduction faite des impôts sur le résultat reçus	(2,1)	(1,3)	(3,4)	(1,5)	(4,1)	(7,6)	(8,1)	(9,4)
Intérêts perçus, déduction faite des intérêts payés	3,8	2,0	1,7	1,9	1,2	1,1	1,0	1,0
Flux de trésorerie nets générés par les activités d'exploitation								
	21,1	21,9	42,2	23,3	36,2	41,2	46,1	44,9
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(31,3)	(26,9)	(21,9)	(14,0)	(13,8)	(14,5)	(14,9)	(14,6)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(0,7)	(0,5)	(0,8)	(1,6)	(0,6)	(0,3)	(0,4)	-
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement								
	(32,0)	(27,4)	(22,8)	(15,6)	(14,3)	(14,7)	(15,3)	(14,6)
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement								
Dividendes versés	-	-	(9,3)	(3,9)	(25,4)	(32,4)	(30,7)	(30,1)
Paiements en capital sur contrats de location	(1,7)	(1,6)	(1,6)	(1,7)	(1,7)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Remboursement d'emprunts	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	-	-	-
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement								
	(7,7)	(7,6)	(17,0)	(11,7)	(33,1)	(32,6)	(30,8)	(30,2)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie								
	(0,8)	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
	(19,5)	(13,1)	2,4	(3,9)	(11,2)	(6,1)	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période								
	79,3	71,7	59,8	62,3	58,4	47,1	41,0	41,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période								
	59,8 \$	58,6 \$	62,3 \$	58,4 \$	47,1 \$	41,0 \$	41,0 \$	41,0 \$

Budget d'immobilisations 2025 et Plan des dépenses en immobilisations 2026-2029

(en millions de \$ CA)	Réels 2023	Plan 2024	Prévision 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Total	32,0 \$	27,4 \$	22,8 \$	15,6 \$	14,3 \$	14,7 \$	15,3 \$	14,6 \$

Le budget d'immobilisations 2025 et le plan des dépenses en immobilisations 2026-2029 représentent les investissements majeurs en équipement et en technologie pour améliorer la productivité, le service à la clientèle et les occasions de croissance rentable de la Monnaie. Les investissements requis pour maintenir la fiabilité, la souplesse et la capacité de l'équipement de la Monnaie, ainsi que pour assurer la santé et la sécurité des membres du personnel et protéger l'environnement, sont également inclus.

Le budget d'immobilisations de la Monnaie est géré globalement et des rajustements sont apportés au besoin en fonction des priorités pour l'année. De plus, des rajustements concernant le calendrier et les transitions nécessaires pour les projets d'immobilisations ont été apportés. En raison de ces rajustements et de la nature pluriannuelle de certains projets, les dépenses réelles par catégorie d'actifs pourraient varier par rapport à ce qui est présenté dans le budget d'immobilisations 2025 et le plan des dépenses en immobilisations 2026-2029. Bien que les projets ci-dessous soient prévus pour 2025, les dépenses en immobilisations de la Monnaie font l'objet d'un processus rigoureux d'établissement des priorités qui permet de positionner les initiatives clés en fonction des fonds et des ressources alloués, ce qui peut entraîner le report du lancement des projets à des années ultérieures. Le rendement du capital investi pour les projets d'immobilisations est calculé pour toutes les dépenses de plus de 250 000 \$, à l'exception des investissements de base, lors de l'analyse de rentabilisation. Il est examiné dans le cadre du processus d'approbation.

- La catégorie « **installations** » inclut la modernisation, le remplacement et l'amélioration des usines et des bureaux à Winnipeg et à Ottawa pour faciliter leur utilisation efficace tout en satisfaisant aux normes de santé et de sécurité.
- La catégorie « **équipement** » inclut des investissements visant à rehausser la fiabilité, la souplesse et la capacité ainsi que ceux consentis à la sécurité, à la sûreté et à l'environnement. Ces projets sont consacrés à l'optimisation des processus, de l'équipement et de la configuration des locaux pour assurer un haut niveau d'efficacité et de souplesse en matière de fabrication. Ils assurent également la santé et la sécurité des membres du personnel, la sécurité des biens de la Monnaie et la conformité aux exigences environnementales, y compris en ce qui a trait à la surveillance des émissions de carbone.
- La catégorie « **technologie de l'information** » inclut le matériel informatique et les logiciels pour assurer en continu le soutien et le développement de l'infrastructure de communication et d'informatique, des applications commerciales et des systèmes d'interaction avec les clients.

Les directives du Conseil du Trésor concernant les plans d'entreprise requièrent la mise en application de deux principaux critères de risque (valeur et risque) pour la divulgation obligatoire dans les plans d'entreprise. Aucun projet ne requiert une divulgation obligatoire pendant la période visée par la planification.

Outre la transition de l'actif lié au droit d'utilisation qui sera porté aux immobilisations à l'adoption de la norme IFRS 16, il n'y a pas d'autres contrats de location inclus dans le plan d'immobilisations.

Principales hypothèses de planification

Hypothèses de planification	2025-2029
Augmentation des prix	1-3 %

Principales conventions comptables

Méthode de comptabilisation

Les états financiers consolidés de la Monnaie sont établis conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024.

Établissement de rapports financiers trimestriels

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

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

Comme il est décrit à la note 4 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 30 mars 2024, la Monnaie a adopté les prises de position en comptabilité nouvelles et révisées suivantes devant obligatoirement être appliquées pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2024 ou ayant eu des répercussions sur les états financiers consolidés de la Monnaie fournis dans le Plan d'entreprise :

- Les modifications à l'IAS 1 *Présentation des états financiers* visent à favoriser l'uniformité de l'application des exigences en aidant les entreprises à déterminer si elles doivent classer leurs dettes et autres passifs régis par des clauses restrictives en tant que passifs courants ou passifs non courants.
- Les modifications à l'IFRS 15 *Contrats de location* obligent un vendeur-preneur à évaluer ultérieurement les passifs locatifs découlant d'une cession-bail de manière à ne comptabiliser aucun montant du gain ou de la perte lié au droit d'utilisation qu'il conserve.
- Les modifications à l'IAS 7 *État des flux de trésorerie* et à l'IFRS 7 *Instruments financiers : Informations à fournir*, qui demandent aux entités de fournir des renseignements qualitatifs et quantitatifs sur les accords de financement avec les fournisseurs.

IFRS nouvelles ou révisées publiées, mais non encore en vigueur

Comme il est décrit à la note 4 des états financiers consolidés résumés pour la période de 13 semaines close le 30 mars 2024, l'adoption des prises de position liées à des IFRS qui sont indiquées ci-après pourrait avoir une incidence sur les futurs états financiers consolidés de la Monnaie. Celle-ci continuera d'évaluer leurs répercussions éventuelles jusqu'à la date d'entrée en vigueur de chaque prise de position.

- Les modifications à l'IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, qui contient des directives pour préciser quand une monnaie est échangeable, déterminer le taux de change lorsqu'elle ne l'est pas et exiger des renseignements sur l'absence de capacité d'échange.

Annexe 3 : Plan d'emprunt

Les activités de financement sont régies par l'article 20 de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et les articles 101 et 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En vertu du paragraphe 20(1) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, la Monnaie est soumise à une contrainte relativement à l'autorisation d'emprunter, qui limite le montant non réglé à 75 millions \$ CA ou à un montant supérieur précisé dans une loi de crédits. Conformément aux paragraphes 20(3) de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Monnaie est tenue d'obtenir l'approbation de la ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt, quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Le plan d'emprunt est conforme au paragraphe 101(1) (a) et (b) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Annexe 4 :

Risques et réactions aux risques

La Monnaie peut compter sur un leadership efficace, des outils commerciaux modernes et des membres du personnel et intervenants mobilisés pour assurer l'exécution disciplinée de ses programmes et initiatives. Au cours des dernières années, la Monnaie a fait évoluer son cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) afin d'améliorer ses processus de prise de décisions en fonction des risques. Ce nouveau cadre de GRE, dont la mise en œuvre se poursuit, comprend les éléments clés suivants : planification stratégique, détermination et évaluation des risques, et surveillance et atténuation des risques.

Planification stratégique

Chaque année, la haute direction et le Conseil d'administration de la Monnaie tiennent une rencontre de planification stratégique, où la stratégie de l'entreprise est passée en revue et adaptée afin de tenir compte des changements survenus dans les contextes opérationnels internes et externes. Les risques comptent parmi les nombreux facteurs étudiés pour déterminer les priorités stratégiques et les objectifs à long terme. Les énoncés sur la propension à prendre des risques visent à soutenir encore plus une gouvernance solide qui s'appuie sur une prise de décisions en fonction des risques. Ces énoncés sur la propension à prendre des risques sont les suivants :

- Le bien-être de son personnel est impératif et la Monnaie ne tolérera aucune incertitude quant à la sécurité de ses employés et employées.
- La Monnaie veut susciter un haut niveau de confiance en prouvant notre capacité à être agile, à adapter nos produits et services à une société utilisant peu de numéraire et à répondre à la demande en pièces de monnaie partout au Canada.
- La Monnaie est peu portée à prendre le risque de dévier des attentes de l'actionnaire en matière de stratégie et de rentabilité, y compris en ne respectant pas les principales exigences légales et réglementaires.
- La Monnaie désire susciter un haut niveau de confiance envers la valeur économique, environnementale et sociale qu'elle fournit au Canada. Elle n'établira ni n'entretiendra des relations avec d'autres parties dont le fonctionnement ne respecte pas son éthique et ses valeurs.
- La Monnaie tient fortement à maintenir une gouvernance d'entreprise efficace, en veillant à ce que ses infrastructures et systèmes soient efficaces, efficaces et résilients pour soutenir ses activités.
- La propension de la Monnaie à prendre des risques pour innover dans sa réflexion, ses façons de procéder et son approche de mise en marché est élevée, mais elle ne va pas jusqu'à mettre en péril sa réputation ou la sécurité des membres de son personnel.
- La Monnaie est prête à axer ses efforts sur une certaine concentration de clients, du moment que cette approche ne met pas en péril la stabilité des futurs produits des activités ordinaires.
- La Monnaie est sensible à l'impact du marché du travail et continuera d'être un employeur de choix.

Détermination et évaluation des risques

Il est important pour la Monnaie de déterminer les événements futurs qui pourraient nuire à la réalisation de sa stratégie et à l'atteinte de ses objectifs. À la Monnaie, l'évaluation des risques prend en considération les répercussions que les événements peuvent avoir sur sa stratégie, ses finances, sa réputation et ses activités, ainsi que la probabilité que ces événements se produisent.

Surveillance et atténuation des risques

Les indicateurs de risques sont suivis de près et mis à jour à l'aide du cadre de gestion des risques de la Monnaie. La haute direction examine le profil de risque de l'entreprise tous les trimestres. L'exposition aux risques fait l'objet de discussions dans le contexte de la propension à prendre des risques et des tolérances aux risques connexes. Des mesures d'atténuation des risques sont ensuite choisies.

Le Comité intégré de gestion des risques, composé de membres de la direction, se réunit régulièrement pour examiner les risques opérationnels et surveiller l'efficacité des mesures d'atténuation des risques. Le Conseil d'administration reçoit des mises à jour trimestrielles sur les risques stratégiques clés inclus dans le profil de risque de l'entreprise, en plus d'être informé de tout risque nouvellement relevé. Voici les risques clés quant à la stratégie :

- État de préparation à une société utilisant peu de numéraire
- Bassin de talents
- Intégration de l'IA
- Diversification de la clientèle
- Plateforme technologique
- Cybersécurité
- Tensions géopolitiques
- Chaîne d'approvisionnement
- Mise en oeuvre des facteurs ESG
- Attentes associées à la stagflation

Annexe 5 :

Conformité aux exigences des lois et des politiques

Cette annexe contient de l'information sur la conformité de la Monnaie aux lois, aux politiques du Conseil du Trésor et aux directives ministérielles et du gouverneur en conseil.

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

La Monnaie est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (les Lois). Sa présidente a délégué au coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels les pouvoirs afin que les demandes de dossiers de la Monnaie ou de renseignements personnels soient traitées conformément aux Lois et aux politiques gouvernementales connexes. Ses activités comprennent également la formation et la sensibilisation des membres du personnel, afin de garantir que la Monnaie respecte les exigences législatives, y compris l'obligation de venir en aide aux demandeurs et aux demandeuses. S'appuyant sur de saines pratiques de gestion de la confidentialité liées au traitement et à la protection des renseignements personnels sous son contrôle, la Monnaie fournit des descriptions complètes de ses programmes, de ses activités, de ses fonds de renseignements connexes et de ses fichiers de renseignements personnels sur son site Web. En 2024, la Monnaie a mis en place un nouveau logiciel d'AIPRP dans le cadre de l'amélioration continue du traitement des demandes d'accès à l'information et de protection de la vie privée.

Loi sur les conflits d'intérêts

La Monnaie remet aux membres du Conseil des lettres sur les conflits d'intérêts pour s'assurer que les administratrices et administrateurs suivent un processus officiel pour revoir et réaffirmer annuellement leur engagement à respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts*, les lignes directrices fédérales à l'intention des titulaires de charge publique, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et le Code de conduite et d'éthique de la Monnaie. De plus, on rappelle aux membres de l'administration au début de chaque réunion du comité et du Conseil d'administration qu'il est nécessaire de divulguer tout conflit d'intérêts potentiel.

Loi canadienne sur les droits de la personne

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

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

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

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

La Monnaie a des obligations à respecter en vertu de la LRPCFAT et des règlements connexes, en ce qui a trait aux opérations de vente de métaux précieux. Elle doit notamment respecter les exigences en matière de rapports sur les transactions douteuses et les opérations importantes en espèces, la tenue de dossiers ainsi que l'identification et la connaissance des clients. Le programme de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes (LBA- LFAT) de la Monnaie prévoit la nomination d'une agente ou d'un agent chargé de la lutte contre le blanchiment d'argent, la mise en œuvre de politiques et de procédures, l'évaluation régulière des mesures d'atténuation des risques, un programme de formation sur la conformité et des examens externes de l'efficacité du programme tous les deux ans. Le programme de conformité en matière de LBA-LFAT de la Monnaie prévoit des mesures d'atténuation des risques lorsque la Monnaie considère de nouveaux produits et canaux de distribution, et respecte les directives du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) pour les négociants en métaux précieux et pierres précieuses.

Loi canadienne anti-pourriel (LCAP)

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

Loi sur l'équité en matière d'emploi

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

Loi canadienne sur l'accessibilité

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

Loi sur les langues officielles (LLO), instruments de politique en matière de langues officielles

La Monnaie équilibre son mandat, qui consiste à exercer ses activités en vue de réaliser des bénéfices, avec les exigences relatives aux dépenses pour le bilinguisme. Les activités du Plan d'entreprise respectent les parties IV, V, VI et VII de la LLO fédérale, la réglementation sur les langues officielles (communication avec le public et services) et les instruments sur les langues officielles du Conseil du Trésor et aux directives applicables. Le 20 juin 2023, le projet de loi C-13 visant à moderniser et à renforcer la LLO a reçu la sanction royale. Parallèlement à ce processus législatif, la Monnaie a également commencé à mettre à jour sa propre politique sur les langues officielles (LO), qui a été approuvée par le Conseil d'administration en mars 2024. Afin d'aligner la Monnaie sur un environnement réglementaire et de contrôle désormais plus strict, la politique renouvelée en matière de LO et sa mise en œuvre prévoient également de nouveaux outils à utiliser par la fonction RH de la Monnaie pour l'attribution objective de profils linguistiques à ses postes, de façon à améliorer l'exactitude des rapports annuels sur les LO présentés au Parlement.

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

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

La Monnaie se conforme à la version actuelle des DDVACE élaborées afin de respecter les exigences de la *Loi sur l'accès à l'information*, y compris la divulgation proactive mensuelle des dépenses de voyage et d'accueil appropriées. Les mesures de contrôle comprennent des vérifications et des avertissements, des lignes directrices et une formation axés sur les systèmes ainsi que des activités de supervision dans le cadre du traitement des demandes de remboursement.

Directives sur la réforme du régime de pension

La Monnaie dispose des processus et systèmes nécessaires pour garantir que les membres du personnel qui répondent aux critères d'admissibilité prescrits participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique fédérale.

Partie II du Code canadien du travail et Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail

La Monnaie s'engage à offrir un milieu de travail sûr et sain, un droit fondamental pour les membres de son personnel, ses entrepreneurs et ses visiteurs d'affaires. Elle dispose d'une politique de santé et sécurité au travail et d'une série de programmes complets, proactifs et pratiques sur la santé et la sécurité, conçus pour assurer la conformité aux lois et déterminer, évaluer et éliminer les risques sur le lieu de travail, y compris ceux qui ont des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques.

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

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

Obligations gouvernementales en matière d'approvisionnement en vertu des accords commerciaux

L'acquisition de biens et de services peut représenter une part importante du budget annuel de la Monnaie. Au moyen de sa politique et de ses directives d'approvisionnement, la Monnaie maintient un cadre de gouvernance souple qui favorise des processus efficaces, ouverts, équitables, éthiques et transparents pour l'acquisition de biens et de services, tout en soutenant son mandat commercial et ses exigences opérationnelles. Le cadre est également conçu pour répondre à toutes les lois, aux accords commerciaux et à la législation applicable à l'approvisionnement de la Monnaie.

Lois sur l'équité salariale

La Monnaie a mis en œuvre un comité sur l'équité salariale afin de développer et de mettre en œuvre son plan d'équité salariale, de façon à veiller à ce que les membres du personnel reçoivent une rémunération égale pour du travail de valeur égale, conformément à ce que prévoient la *Loi sur l'équité salariale* et les règlements applicables aux milieux de travail du secteur public assujettis à la réglementation fédérale.

Loi sur le multiculturalisme canadien

La *Loi sur le multiculturalisme canadien* encourage et aide les institutions sociales, culturelles, économiques et politiques canadiennes à prendre en compte le caractère multiculturel du Canada. La Monnaie est invitée à soumettre chaque année à Patrimoine canadien des renseignements sur les programmes, les pratiques et les services qui mettent en valeur et soutiennent la diversité et le multiculturalisme en milieu de travail.

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

La *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024, met en œuvre l'engagement international du Canada en matière de droit de la personne à lutter contre le travail forcé et le travail des enfants en imposant des obligations à certaines entités et à certaines institutions gouvernementales, y compris des sociétés d'État mère, au sens de l'article 83 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Monnaie continuera de passer en revue ses politiques internes, ses processus de diligence raisonnable, ses contrôles internes et d'autres mesures pour atténuer le risque relatif au recours au travail forcé ou au travail des enfants à toute étape de la production de marchandises produites, achetées ou distribuées par la Monnaie.

Annexe 6 :

Priorités et orientation du gouvernement

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

Un gouvernement ouvert et transparent

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

- rafraîchit les systèmes et les processus afin de permettre la divulgation précise et en temps opportun de tous les renseignements requis à son actionnaire et à la population canadienne;
- publie sur son site Web tous les rapports annuels et les rapports financiers trimestriels et divulgue de façon proactive les dépenses de voyage et d’accueil de ses membres du Conseil d’administration et de la haute direction.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

La Monnaie a mis en œuvre sa stratégie sur la diversité, l’équité et l’inclusion (DEI), et a déployé des initiatives d’apprentissage en ligne sur l’ACS+ en appui à ses activités commerciales. Le processus de l’ACS+ (utilisé pour l’évaluation des expériences vécues par différentes personnes, soit des femmes, des hommes ou des personnes de diverses identités de genre, relativement à des politiques, à des programmes et à des initiatives), élaboré par Femmes et Égalité des genres Canada, est intégré à la Boîte à outils – optique DEI de la Monnaie, qui est mise à jour au besoin.

Pour soutenir l’ACS+, on réalise une analyse des effectifs chaque année afin d’examiner la sous-représentation des personnes appartenant aux groupes désignés au titre de l’équité en matière d’emploi. Des sous-catégories au sein de chacun des quatre groupes désignés au titre de l’équité en matière d’emploi seront disponibles dans le système d’information sur la gestion des ressources humaines de la Monnaie pour que les membres du personnel puissent s’identifier volontairement. Le fait de rendre compte de ces données et de les mettre à la disposition de la haute direction dans un tableau de bord contribuera à soutenir la planification d’une main-d’œuvre inclusive.

Diversité, équité et inclusion

La Monnaie est fière de promouvoir la diversité par l’intermédiaire de ses motifs de pièces et les thèmes qu’elle a choisi de représenter sur des pièces numismatiques et des pièces de circulation. Elle continuera de chercher des occasions de mettre en lumière la diversité au moment de recommander de futurs motifs de pièces.

Pour veiller à ce que ses effectifs soient représentatifs de la diversité au Canada, la Monnaie maintient sa résolution à augmenter la représentation des membres du personnel dans les quatre groupes visés par l’équité en matière d’emploi (les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées), en repérant et en éliminant les obstacles à l’emploi et en veillant à ce que ses pratiques actuelles ne désavantagent pas les personnes comptant parmi ces groupes. À titre d’exemple, la Monnaie mettra en œuvre des stratégies ciblées de sensibilisation dans le cadre de l’acquisition de talents et s’associera à des organisations qui disposent de vastes réseaux en phase avec ses groupes d’équité.

La Monnaie a aussi formé une équipe interfonctionnelle permettant de cerner et de supprimer les obstacles à l’accessibilité en conformité avec la *Loi canadienne sur l’accessibilité*. Cette équipe examine les politiques, les procédures, les outils, les pratiques et l’environnement de la Monnaie. Elle évalue et corrige les obstacles dans les sept domaines désignés dans la Loi : l’emploi, la prestation de services, l’environnement bâti, les technologies de l’information et des communications, les communications (autres que les technologies de l’information et des communications), l’approvisionnement et le transport. Les activités découlant de ce plan contribueront à améliorer

la capacité de la Monnaie à attirer et à retenir des personnes de talent vivant avec un handicap et à leur offrir des possibilités. La Monnaie s'est alliée aux services de la société d'études de marché Return On Disability pour réaliser des travaux de recherche quantitatifs et qualitatifs, y compris sur les expériences partagées d'autres employeurs assujettis à la réglementation fédérale, afin de dégager le savoir et les connaissances nécessaires pour faire progresser le plan d'action en matière d'accessibilité.

Engagement en matière de DEI

La Monnaie s'est engagée à instaurer une culture de diversité, d'équité et d'inclusion où les différences sont valorisées et où les membres du personnel sont habilités à jouer un rôle actif dans la lutte contre le racisme systémique, la discrimination et les obstacles à l'inclusion.

En outre, la Monnaie poursuivra les objectifs suivants :

S'appuyer sur le plan d'action sur la DEI « Je m'engage! » 2021-2024

Les objectifs de la Monnaie seront les suivants : s'appuyer sur les résultats de la mise en œuvre du plan d'action sur la DEI « Je m'engage! » pour 2021-2024 pour s'assurer que la diversité, l'équité et l'inclusion font l'objet de *communications* fréquentes et d'une grande portée ainsi que d'une *intégration* au sein de la culture et des actions du personnel de la Monnaie, et que des mesures et des cibles font l'objet d'un suivi permettant de surveiller les progrès accomplis par rapport aux objectifs.

Ce travail sera réalisé grâce aux efforts continus de collaboration entre l'équipe de direction de la Monnaie, les dirigeantes syndicales et dirigeants syndicaux, et le Comité de la DEI, soutenus par les rôles d'alliés et d'alliées DEI joués par des membres du personnel à l'échelle de l'organisation.

La DEI est l'un des piliers fondamentaux de l'engagement envers les facteurs ESG. Le prochain volet du plan d'action sur la DEI se concentrera sur le travail dans trois domaines clés qui sont alignés sur les priorités commerciales de la Monnaie et sur l'orientation du gouvernement du Canada.

Domaines d'intérêt sur la DEI

1. Véritable réconciliation avec les populations autochtones
2. Inclusion
3. Culture de responsabilité

Véritable réconciliation avec les populations autochtones

La Monnaie a une longue tradition de mise en valeur de l'art et des artistes autochtones sur ses pièces, et elle est déterminée à poursuivre sa collaboration avec les communautés autochtones, non seulement pour la création de produits significatifs qui représentent les expériences et l'histoire des peuples autochtones, mais aussi pour l'établissement de véritables partenariats.

La participation de la Monnaie au programme Relations progressistes avec les autochtones (RPA) s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la Monnaie en faveur d'un rapprochement significatif avec les communautés autochtones. Ce programme encourage les entreprises à participer de manière significative à la croissance de l'économie autochtone au Canada.

En se concentrant sur quatre moteurs principaux, soit les actions de leadership, l'emploi, le développement des affaires et les relations communautaires, le programme RAP contribue à établir des relations commerciales fructueuses et positives avec les communautés autochtones.

La Monnaie prend part aux critères engagés par le RPA, qui ont été conçus pour aider les entreprises à établir et à maintenir avec succès l'accent sur les relations avec les communautés autochtones. Les entreprises qui réussissent ce processus peuvent demander la certification RPA officielle (niveaux bronze, argent et or). En commençant son parcours avec les critères engagés par le RPA, la Monnaie est en mesure de formaliser son engagement actuel à développer les entreprises et les communautés autochtones, tout en traçant une voie pour l'avenir.

Ces efforts soutiennent les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, ainsi que la déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones.

Inclusion

L'inclusion est au cœur du programme de DEI de la Monnaie et est rendue possible grâce à la collaboration et à l'engagement des membres du personnel.

Sous la direction du Comité de la DEI dirigé par le personnel, les superutilisateurs et superutilisatrices de la boîte à outils DEI sont en mesure d'appuyer le travail en appliquant l'optique DEI. Les ambassadeurs et ambassadrices de la DEI à l'échelle de l'organisation transmettent activement des nouvelles et des renseignements sur la DEI aux membres de leur équipe, et les groupes de ressources pour le personnel continuent de fournir un soutien et des occasions de perfectionnement aux membres du personnel ayant des caractéristiques ou des expériences communes.

La stratégie de communication de la Monnaie est essentielle à la création et au maintien d'un lieu de travail inclusif qui favorise le sentiment d'appartenance pour tous et toutes. Les activités suivantes soutiennent ce domaine d'intérêt et feront l'objet d'un suivi afin d'en garantir la réussite.

Domaines d'intérêt pour l'inclusion

Domaines d'intérêt	Description	Activités
Communication sur la DEI	Informations accessibles sur la DEI qui favorisent le rôle d'allié et d'alliée	Campagnes de sensibilisation, politiques et programmes liés à l'inclusion : Informations accessibles sur la DEI à l'aide d'outils internes et externes
Optique DEI	Points de vue valorisés pour garantir un environnement de travail sûr et respectueux	Concrétisation du Comité de la DEI et des rôles d'allié et d'alliée Intégration de la Boîte à outils – optique DEI qui applique au travail une optique qui intègre des perspectives diverses; prendre des mesures positives pour supprimer les obstacles systémiques, créer un environnement de travail plus respectueux et obtenir des résultats positifs pour la clientèle
Outils	Pratiques d'inclusion renforcées qui favorisent le sentiment d'appartenance	Conférences sur la DEI « Je m'engage! » Considérations relatives à la DEI dans le développement des produits de la Monnaie
Apprentissage et perfectionnement	Personnel de direction et membres du personnel mieux équipés à faire preuve d'inclusion et à appliquer leurs connaissances de manière efficace	Programme d'apprentissage ciblé sur la DEI Promouvoir et exploiter intentionnellement les ateliers de perfectionnement professionnel pour aider à planifier les occasions de croissance
Recrutement et intégration	Main-d'œuvre plus inclusive et diversifiée, à l'image de la clientèle de la Monnaie.	Processus de recrutement qui comprend des pratiques de sensibilisation renforcées Processus d'intégration qui comprend des points de contact formels améliorés pour favoriser un sentiment d'appartenance tout au long du parcours des membres du personnel
Partenariats	Partenariats précieux qui aident la Monnaie à atteindre ses objectifs commerciaux	Maintien de partenariats significatifs qui soutiennent les objectifs du plan d'action en matière de DEI

Culture de responsabilité

Pour s'assurer de rendre compte de la mise en œuvre de sa stratégie sur la DEI, la Monnaie présentera un rapport sur ses indicateurs de rendement sur les facteurs ESG, notamment une série de critères et de mesures dans son Rapport d'impact.

Elle veut s'assurer que les expériences des membres de son personnel et les pratiques qu'elle a mises en place sont inclusives et équitables, et qu'elles favorisent une main-d'œuvre diversifiée qui reflète sa clientèle. En incluant des objectifs et des résultats liés aux facteurs DEI dans son plus récent Rapport d'impact, la Monnaie rend publiquement compte de son respect de cet engagement. Le Rapport d'impact présente les objectifs de diversité pour les quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, alors que la Monnaie continue de construire une main-d'œuvre qui représente toutes les personnes vivant au Canada.

Les activités intégrées suivantes soutiennent ce domaine d'intérêt et feront l'objet d'un suivi continu en vue de la mesure de la réussite. La Monnaie ajoutera de nouvelles activités pour soutenir sa culture de responsabilité.

Domaines d'intérêts pour la responsabilité

Domaines d'intérêt	Description	Activités
Communication sur la DEI	Informations accessibles sur la DEI qui favorisent le rôle d'allié et d'alliée	Rapport de l'entreprise sur les initiatives et les mesures de DEI
Indices de référence et mesures	Amélioration de la mobilisation et l'habilitation du personnel à l'aide de l'analytique	Campagnes de sensibilisation relativement à l'auto-identification des membres du personnel Amélioration de l'analyse et de la signalisation des données sur la DEI
Direction	Engagement démontré de la direction à l'égard des objectifs et des réalisations sur la DEI	Objectif de rendement sur la DEI pour les responsables de personnel

Sécurité au travail

Le Code de conduite et la Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles de la Monnaie comprennent un service de dénonciation indépendant qui fournit aux membres du personnel un mécanisme supplémentaire pour signaler les inconduites potentielles, dans les deux langues officielles, 24 heures par jour, 365 jours par année, tout en assurant la confidentialité exigée par la loi et la protection contre les représailles.

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

L'engagement de la Monnaie envers la durabilité est décrit dans son énoncé de vision et ses objectifs stratégiques et s'harmonise à la Stratégie pour un gouvernement vert. La Monnaie apporte de la valeur en remettant des bénéfices à l'actionnaire canadien, en célébrant le patrimoine, la population et les lieux du Canada et en s'engageant à réduire son empreinte écologique, notamment en augmentant la remise en circulation des pièces « dormantes ». Dans le rapport annuel 2023, la Monnaie a commencé à rendre compte du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) un an avant son obligation de le faire. Cette reddition de compte est également soulignée dans le premier Rapport d'impact de la Monnaie.

Dans le cadre du domaine d'intérêt concernant les émissions de carbone et les changements climatiques de son engagement en matière d'ESG, la Monnaie s'engage à dépasser les cibles du gouvernement en lien avec les émissions de carbone indiquées dans la Stratégie pour un gouvernement vert. Dans le contexte de cet engagement, des travaux sont également en cours en vue de la carboneutralité des installations de Winnipeg d'ici 2030 et de la carboneutralité des activités de la Monnaie d'ici 2050.

Programme de recyclage amélioré

La Monnaie a réalisé une analyse complète de l'incidence environnementale afin d'éclairer la voie à suivre en matière de récupération des pièces dormantes et de remise en circulation des pièces au sein du système. L'analyse a porté sur les conséquences environnementales et sociales de la promotion et de l'encouragement d'un programme de recyclage amélioré pour la population canadienne. Les conclusions du rapport seront communiquées à l'actionnaire afin qu'il puisse formuler la meilleure approche possible sur la base des résultats décrits dans le rapport. La Monnaie recommande de renommer le programme « Programme de remise en circulation amélioré » afin de mieux communiquer l'intention à la population canadienne.

Contrats de services professionnels

La Monnaie s'engage à respecter les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor telles qu'elles sont décrites dans le guide à l'intention des gestionnaires. Des lignes directrices sur l'approvisionnement stratégique sont en place pour repérer tout conflit d'intérêts ou toute apparence de conflit d'intérêts. Des pratiques robustes d'approvisionnement et de gestion des contrats sont appliquées pour garantir la conformité à la directive relative à la gestion de l'approvisionnement. La Monnaie continuera de faire l'objet d'examen périodiques afin de prendre des décisions éclairées lorsque des services professionnels sont requis.

Les facteurs ESG dans le cadre de l'approvisionnement

La Monnaie a mis en œuvre des lignes directrices qui fournissent une orientation adaptée au contexte concernant la façon d'intégrer les facteurs ESG à chaque étape du cycle de vie d'un contrat, entre autres, la sélection, l'approvisionnement et la gestion après l'exécution des contrats. La prise en compte des principes liés à l'ESG continuera d'évoluer au fur et à mesure que la Monnaie continuera de mettre le développement durable au cœur de ses activités d'approvisionnement, conformément à la Stratégie pour un gouvernement vert.

Sigles et abréviations

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus	LCA	<i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i>
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada	LCAP	<i>Loi canadienne anti-pourriel</i>
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada	LCAPE	<i>Loi sur la corruption d'agents publics étrangers</i>
\$ CA	Dollar canadien	LFAT	Lutte contre le financement d'activités terroristes
CNP	Comité national des pièces	LLO	<i>Loi sur les langues officielles</i>
DDVACE	Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements	LO	Langues officielles
DEI	Diversité, équité et inclusion	LRPCFAT	<i>Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes</i>
ESG	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	PRE	Planification des ressources de l'entreprise
GES	Gaz à effet de serre	RAIAE	Résultats avant impôts et autres éléments
GIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques	RCME	Rendement du capital moyen engagé
GRE	Gestion des risques de l'entreprise	R-D	Recherche-développement
IFRS	Normes internationales d'information financière	RH	Ressources humaines
LBA	Lutte contre le blanchiment d'argent	SUT	Syndicat uni du transport
LBMA	London Bullion Market Association	TI	Technologie de l'information
		TRD	Technologie de registre distribué
		\$ US	Dollar américain