



Notes d'allocution de

Marie Lemay

Présidente

Monnaie royale canadienne

Assemblée publique annuelle 2025

Ottawa (Ontario)

19 juin 2025

Priorité au texte prononcé

Bonjour à toutes et à tous. Merci d'être des nôtres aujourd'hui.

C'est un réel plaisir de vous accueillir à notre assemblée publique annuelle. Plus qu'un simple exercice, c'est pour nous une occasion importante de communiquer avec vous, de présenter notre parcours et de réfléchir au travail que nous accomplissons au nom des Canadiennes et des Canadiens.

En tant que présidente de la Monnaie royale canadienne, je suis fière d'être à la tête d'une organisation qui est à la fois animée par des visées commerciales et profondément ancrée dans le service public. Certes, nous menons nos activités au sein de marchés concurrentiels, mais nous existons avant tout pour servir la population canadienne en exploitant une raffinerie de classe mondiale, en fabriquant des produits en métaux précieux et en gérant la production et la distribution des pièces de circulation canadiennes – des activités qui font tourner notre économie.

Trouver un équilibre entre ces responsabilités n'est pas toujours facile, mais c'est une tâche que nous assumons avec soin et détermination. Et je suis fière de pouvoir affirmer qu'en 2024, nous avons offert une valeur et continué à évoluer dans un monde en constante évolution.

Grâce à notre stratégie UNE seule Monnaie, qui nous a permis de regrouper nos lignes commerciales et nos activités autour de deux grands piliers, soit les pièces de circulation et les métaux précieux, nous avons pu devenir une entreprise plus souple et mieux intégrée. Ainsi, nous sommes désormais en mesure de faire face aux défis et à la volatilité du marché mondial pour saisir de nouvelles occasions plus rapidement en faisant preuve d'une agilité accrue.

Notre chef de la direction financière, Francis Mensah, présentera sous peu le détail des résultats de l'an dernier et nos perspectives pour 2025, mais je peux tout de même vous dire que les premiers mois de l'année 2025 nous ont donné de nouvelles occasions inattendues de mettre notre résilience à l'épreuve.

Comme la plupart des entreprises canadiennes, nous ressentons le poids de l'incertitude et les conséquences des menaces et de l'imposition de tarifs douaniers par les États-Unis. Nous nous attaquons à ces défis de front et nous continuons de nous adapter aux conditions imprévisibles du marché.

Nous avons mis sur pied une équipe interfonctionnelle pour nous aider à réagir aux fluctuations et nous préparer à des situations sans précédent. Cette équipe se penche sur l'ensemble de nos activités, de l'approvisionnement à la vente de produits, et ce, tant pour le commerce interentreprises que le commerce grand public. Les membres de cette équipe ont accompli un travail admirable – et continuent de le faire – pour atténuer les répercussions de notre nouveau contexte sur nos finances et sur nos opérations. Nous continuons aussi de trouver de nouvelles occasions qui nous permettent de diversifier nos relations d'affaires et de jeter les bases d'un avenir plus stable.

Malgré la volatilité et l'instabilité inouïes qui règnent sur le marché, nous continuons également d'investir dans l'infrastructure numérique qui soutient notre stratégie. Nous avons hâte de pouvoir profiter des gains en efficacité et en souplesse qui en découleront.

Au cours de la dernière année, nous avons pris beaucoup de mesures pour renforcer la Monnaie. J'aimerais donc aborder certains faits saillants de 2024 qui témoignent des progrès continus que nous avons réalisés pour offrir une valeur économique durable au Canada.

L'année 2024 a commencé par un regain d'activité du côté des pièces de circulation étrangères. La Monnaie a avidement mis à profit ses technologies et processus novateurs pour offrir à sa clientèle nouvelle et existante des solutions rentables et durables de grande qualité.

Nous avons eu l'honneur de collaborer avec la Banque Centrale de Curaçao et Sint Maarten pour la production des toutes premières pièces de circulation de sa nouvelle monnaie, le florin caribéen. Ce faisant, nous avons produit une série de pièces à la fine pointe de la technologie à l'aide de techniques comme le placage d'acier multicouche au fini nickel, le procédé primé de placage de bronze sans cyanure ainsi que de multiples caractéristiques de sécurité. En outre, pour la première fois de notre histoire, nous avons fabriqué une pièce de circulation trimétallique, celle de 5 florins. Nous sommes donc très fiers d'avoir hissé les drapeaux de Curaçao et de Sint Maarten à l'extérieur de nos installations de Winnipeg, aux côtés de ceux de quelque 80 pays que nous avons servis depuis 1976.

Grâce à des investissements stratégiques dans de nouveaux procédés et de nouvelles technologies, nous renforçons notre capacité à saisir les occasions qui se présentent sur le marché international du monnayage. L'équipe responsable des pièces étrangères travaille d'arrache-pied pour répondre stratégiquement à de nouveaux appels d'offres qui concordent avec notre stratégie. En effet, c'est en travaillant avec des clients qui valorisent nos compétences et notre expertise et en privilégiant les mandats à long terme que nous rehausserons les services offerts à notre clientèle. Dans ce contexte, je suis très fière du protocole d'entente que nous avons signé avec la Banque centrale des Philippines, qui témoigne de notre leadership mondial dans la production de pièces de monnaie.

En plus de continuer à tirer parti des occasions d'optimiser la capacité de placage et de frappe de notre usine de Winnipeg, nous accomplissons notre mandat principal, qui est de produire et de distribuer les pièces de circulation canadiennes.

Nous réalisons ces activités de manière efficace et durable. En redistribuant les stocks existants et en remettant les pièces en circulation, nous limitons la production de nouvelles pièces au strict nécessaire. Ainsi, la production de nouvelles pièces représente seulement 12 % du volume de pièces circulant au Canada.

Nous devons notre succès dans la gestion de l'approvisionnement en pièces du Canada à notre système de gestion des pièces unique ainsi qu'à notre collaboration étroite avec les institutions financières et les entreprises de transport blindé du pays.

Nous suivons de près l'utilisation des pièces en temps réel afin de prévoir et de cibler la demande avec précision pour y réagir efficacement en cas de crise ou de hausse soudaine de la demande. En communiquant des informations à nos partenaires de distribution et en coordonnant nos activités respectives, nous nous assurons d'offrir un accès rapide aux pièces de monnaie dans l'ensemble du Canada, au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires, évitant ainsi toute pénurie.

Nous complétons notre robuste travail de collecte de données par des informations à jour sur le marché canadien et les tendances qui l'influencent, recueillies dans le cadre de sondages annuels auprès du grand public, d'exercices de décompte d'espèces et de groupes de discussion.

Les derniers résultats de ces sondages ont révélé un important paradoxe : bien que de moins en moins de personnes utilisent l'argent comptant, une grande majorité de la population canadienne souhaite malgré tout que cette option de paiement reste disponible.

D'après nos données à la fin de l'année dernière, 85 % des personnes habitant le Canada ont l'intention de continuer à utiliser l'argent comptant à court terme, et 74 % n'ont aucune intention de complètement délaisser l'argent comptant.

Notre gestion du système national de pièces s'avère de plus en plus importante à mesure que le pays continue sa transition vers une économie numérique. Nous avons la responsabilité de maintenir l'accès aux pièces de monnaie afin de préserver le droit des consommateurs et consommatrices d'utiliser l'argent comptant à leur guise. En effet, il faut que les segments de la population qui dépendent de l'argent comptant puissent continuer à participer aux échanges et au commerce.

Les pièces de circulation permettent aussi de souligner des sujets d'importance nationale et de raconter d'une manière durable des histoires cruciales à des millions de personnes. Par exemple, l'année dernière, la Monnaie a rendu hommage à l'auteure Lucy Maud Montgomery à l'Île-du-Prince-Édouard et souligné le centenaire de l'Aviation royale canadienne à la 17^e Escadre Winnipeg, où le personnel chargé de la coloration à Winnipeg a été publiquement encensé pour son travail. Des membres du personnel d'Ottawa ont aussi observé un enthousiasme semblable lors du dévoilement, au Centre national des Arts, de la pièce de 2 \$ célébrant l'Inuit Nunangat.

Le centenaire de l'Aviation royale canadienne a donné un coup de pouce à notre Ligne des produits numismatiques, grâce à plusieurs produits en métaux précieux, dont le dollar éprouve numismatique en argent fin 2024. L'année a aussi été marquée par le retour de la prestigieuse collection *Opulence*, qui présentait une pièce unique de 10 kg en or pur dépeignant le chef-d'œuvre *The Dance Screen, The Scream Too* du maître sculpteur et chef haïda James Hart.

Il était tout aussi gratifiant de recevoir récemment deux prix internationaux récompensant l'excellence de nos pièces de collection. L'été dernier, notre pièce en argent fin 2023 – Allégorie de la Paix, qui est ornée d'une sculpture tridimensionnelle ailée de l'incarnation de la Paix, a remporté le prix Pièce la plus inspirante lors de la 41^e édition des prix Coin of the Year. Et plus tôt cette année, la pièce en argent Année du Dragon, la toute première à présenter des motifs rehaussés d'un relief exceptionnel des deux côtés, a été nommée Meilleure pièce commémorative en argent à la Conférence des directeurs de Monnaies 2025.

Qu'ils soient haut de gamme ou abordables, nos produits numismatiques prisés à l'échelle mondiale continuent de plaire à tous les types de clientèle, tout en présentant toutes sortes de thèmes qui dressent un portrait complet et inclusif de l'histoire et du patrimoine communs du Canada.

Cet objectif continue de transparaître dans de nouveaux motifs, comme celui de la pièce en argent *Commémoration de l'histoire des Noirs 2025*, qui rend hommage à la communauté de Hogan's Alley à Vancouver, et celui de la toute nouvelle pièce en argent Au clair de lune : Corbeau, une pièce à couper le souffle rehaussée d'un hologramme, conçue par l'artiste nunatsiavut Bronson Jacque.

Le prix élevé de l'or a affaibli le marché des produits d'investissement. Une grande partie de l'or déjà vendu a été revendu à des distributeurs qui, à leur tour, ont utilisé ces « anciens produits » pour répondre à la nouvelle demande d'or. Ce phénomène a naturellement fait baisser la demande de nouveaux produits d'investissement. Dans ce contexte, notre équipe commerciale a travaillé d'arrache-pied pour élargir notre offre à un plus grand public.

Il a donc fallu livrer une concurrence plus féroce pour conquérir les acheteurs de métaux précieux au détail, notamment en émettant des lingots d'investissement en or plus petits et en offrant des canaux de vente plus accessibles, comme chez le géant du détail Costco Canada. L'enthousiasme de la clientèle pour ces produits est très encourageant, et nous sommes reconnaissants envers les distributeurs et les marchands qui nous aident à offrir de nouveaux canaux de vente pour nos produits d'investissement de pointe.

Cependant, quelle que soit la demande pour les produits d'investissement finis, il demeure prioritaire sur le plan économique d'affiner l'or extrait par le secteur minier canadien. Notre affinerie d'or ayant réussi à traiter cette précieuse ressource naturelle en quantité record l'an dernier, nous restons déterminés à soutenir les mines canadiennes et à moderniser continuellement nos opérations.

Nous avons fait appel à notre partenariat de longue date avec le client d'affinage Agnico Eagle pour présenter notre troisième pièce d'investissement Feuille d'érable faite d'or extrait d'une seule mine. L'or qu'elle contient provient exclusivement de la mine Detour Lake d'Agnico Eagle, située dans le Nord de l'Ontario. Cet or a été affiné de façon experte par la Monnaie à l'aide d'un rigoureux protocole de séparation; ce processus témoigne de nos prouesses d'affinage et d'innovation ainsi que de notre engagement à l'égard des pratiques durables.

À la Monnaie, nous sommes fiers de faire rayonner les ressources naturelles du Canada en proposant des produits d'investissement fabriqués avec de l'or extrait, affiné et frappé au pays. Nous avons hâte de lancer de nouveaux produits d'investissement et de collection qui mettent en valeur le meilleur des métaux précieux que le Canada a à offrir.

Les efforts que nous avons déployés pour exercer nos activités de manière plus efficace et responsable ont entraîné des changements importants à l'affinerie d'Ottawa.

Pour améliorer davantage nos capacités d'approvisionnement responsable en métaux précieux, nous avons mis en place une nouvelle solution efficace qui permet de suivre la provenance et la chaîne de responsabilité de l'or traité dans notre affinerie, de la mine au produit fini.

La certification de l'authenticité de notre or donne aux investisseurs une autre raison de faire confiance à la qualité et la transparence de nos produits d'investissement.

Nous avons aussi lancé un nouveau portail pour les entreprises clientes des services d'affinage; celui-ci leur offre un accès rapide et sécurisé à toute une gamme de fonctions et de services en tout temps, à partir d'un seul tableau de bord en ligne. Nous sommes d'ailleurs très satisfaits des commentaires de notre clientèle sur cet aspect important de notre transformation numérique.

Alors que nous battions des records de quantité d'or affiné à Ottawa, nous avons investi dans de nouvelles armoires d'électrolyse de l'or qui renforcent nos capacités d'affinage tout en protégeant davantage la santé et la sécurité de notre personnel.

Nous continuerons d'ailleurs à investir dans les améliorations et les innovations qui font de nous un affineur de choix, qui différencient notre offre de produits d'investissement et qui forgent la réputation du Canada sur la scène mondiale grâce à la valeur incontestable de nos produits d'investissement.

Nous refusons également de rester passifs face aux mesures tarifaires qui plombent le commerce mondial. C'est pourquoi nous continuons à diversifier nos marchés – afin de mieux résister à la volatilité actuelle des marchés – et à tirer parti des nouvelles occasions d'affaires qui se présentent rapidement.

La manière dont nous menons nos activités est tout aussi importante que notre réussite commerciale.

L'initiative Une Monnaie à l'écoute, qui désigne notre approche globale pour l'adoption de pratiques robustes sur le plan environnemental, social et de la gouvernance, nous sert de boussole lorsqu'il s'agit d'offrir une valeur économique durable au Canada, et ce, d'une manière qui soit responsable sur les plans social et environnemental.

Au début de 2024, nous avons publié notre tout premier Rapport d'impact, qui présente en toute transparence notre rendement par rapport à des objectifs énoncés clairement dans un plan d'action complet pour la durabilité. Nous restons en bonne voie d'atteindre la carboneutralité dans le secteur des pièces de circulation d'ici 2030, et notre feuille de route pour la décarbonation améliore déjà le fonctionnement de nos deux installations. Nous sommes aussi en voie d'atteindre de nombreux objectifs sociaux et de gouvernance, dont l'avancement d'une réconciliation authentique par le renforcement de nos relations avec les communautés, les artistes et les entreprises autochtones.

Je vous invite à consulter notre tout dernier Rapport d'impact, qui fait état des progrès que nous avons accomplis en 2024 vers l'atteinte d'objectifs clairs et mesurables.

Depuis le lancement de notre plan d'action « JE M'ENGAGE! » en 2021, nous avons réalisé de grands progrès vers l'atteinte de nos engagements relatifs à l'équité, la diversité et l'inclusion.

À l'automne 2024, nous avons finalisé notre plan 2025-2027, qui confirme notre volonté de créer un milieu de travail où les différences sont valorisées et où le personnel est habilité à jouer un rôle actif dans la lutte contre le racisme systémique, la discrimination et les obstacles à l'inclusion.

Nous sommes également en train d'actualiser notre Plan d'action sur l'accessibilité. Cet aspect important de nos mesures d'inclusion est le fruit d'une étroite collaboration avec des parties prenantes gouvernementales, comme Normes d'accessibilité Canada, et des spécialistes issus d'organismes, comme l'Association des Sourds du Canada. J'ai hâte d'annoncer notre plan pour 2026 à la fin de cette année.

En ayant une incidence positive auprès de notre personnel et des collectivités où nous menons nos activités, nous avons également des retombées notables à l'extérieur de la Monnaie. En effet, nous avons eu l'honneur d'être nommés une fois de plus parmi les meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale et de nous classer au palmarès des 50 meilleures entreprises citoyennes du Canada selon Corporate Knights en 2024.

Nous continuons d'investir dans notre personnel et dans des outils qui nous aideront à réaliser notre plein potentiel. Nous maintenons un haut niveau de formation chez notre personnel, et une équipe interfonctionnelle assure la mise en place d'un progiciel transformationnel de gestion des ressources de l'entreprise.

Dans l'ensemble, la Monnaie se prépare pour l'avenir dans bien des domaines. Un nouveau gouvernement a été élu à un tournant de l'histoire du Canada, et nous sommes tout aussi prêts à répondre aux nouvelles priorités de notre actionnaire.

À l'heure où nous entrons dans la dernière et la plus intensive phase de notre investissement dans les fondements numériques de notre stratégie, et ce, tout en composant avec des marchés particulièrement volatils et instables, nous restons déterminés à tirer parti des avantages de cette transformation.

Celle-ci nous permettra de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer notre agilité dans la prise de décisions fondées sur les données.

Bien que cela signifie que les résultats continueront d'être modestes à court terme, cet investissement prospectif bénéficiera à la population canadienne dans le futur.

Nous assurerons l'équilibre entre les priorités tout en nous acquittant de notre mandat principal. Ainsi, nous soutiendrons des secteurs économiques stratégiques; collaborerons avec davantage d'entreprises canadiennes; raconterons des histoires importantes du patrimoine canadien à travers nos pièces; et ferons face à la concurrence en excellent dans les domaines de l'affinage, de la fabrication et de la conception de pièces de circulation et de produits en métaux précieux.

Si nous sommes en bonne position pour réussir à bien des égards, c'est grâce à notre stratégie unificatrice UNE seule Monnaie et à notre volonté d'être une Monnaie à l'écoute. Comme toujours, nous aspirons à demeurer une Monnaie solide au service d'un Canada fort.

Merci.