

UNE QUESTION DE PERCEPTION

Rapport annuel 2000



Monnaie royale
canadienne

Royal Canadian
Mint

Finances et exploitation – Faits saillants

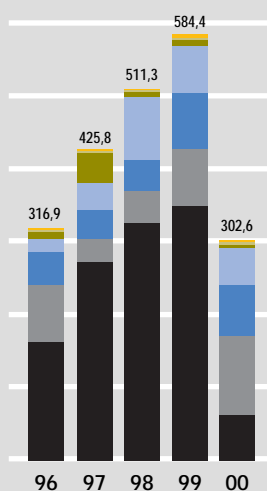
	2000	1999	variation (%)
Principales données financières (en millions de dollars)			
Revenus*	302,6	584,4	(48,2)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices*	8,7	22,0	(60,5)
Bénéfice net**	5,6	21,7	(74,2)
Total de l'actif	182,6	180,6	1,1
Dépenses d'investissement	14,0	30,3	(53,8)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	2,2	43,8	(95,0)
Principales données d'exploitation			
Pièces de circulation produites (en millions)	3 955,5	3 514,2	12,6
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	125,6	758,3	(83,4)
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	24 %	31 %	–
Nombre d'employés	698	745	(6,3)
Principaux indicateurs du rendement			
Bénéfice brut (en millions de dollars)	78,5	91,2	(13,9)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé***	146,0	182,0	(19,8)
Rendement des capitaux propres avant impôt		9,3 %	27,5 %
–			
Ratio d'endettement	0,40:1	0,46:1	–
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	96,2	91,0	5,7

* Baisse due en grande partie au fléchissement des produits d'investissement.

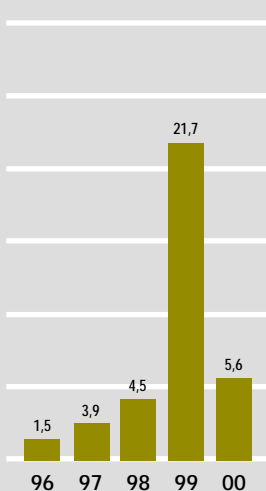
** Le taux d'imposition effectif de la Monnaie a augmenté pour s'établir à 33 % (taux nul en 1999 et au cours des exercices précédents) en raison de l'épuisement des reports de pertes prospectives en 1999.

*** Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).

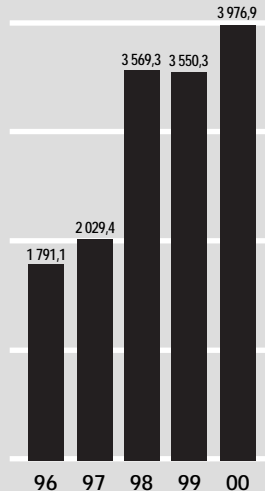
Revenus (par segment)
(en millions \$)



Bénéfice net
(en millions \$)



Production totale
(en millions de pièces)



- Produits d'investissement
- Monnaie de circulation canadienne
- Monnaie numismatique canadienne
- Monnaie de circulation étrangère
- Monnaie numismatique étrangère
- Services d'affinage
- Autres

Table des matières

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil	2
Message de la présidente	16
Message du président du Conseil	18
Remarques sur la régie d'entreprise	18
Les dirigeants	19
Rapports financiers	20

Siège social, Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'oeil

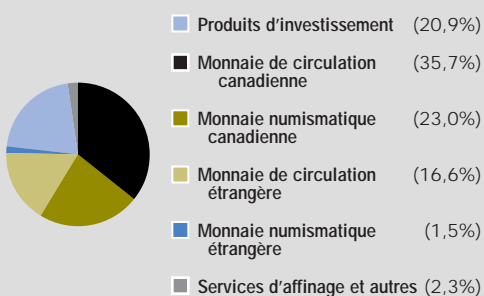
Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Revenus de 2000

Revenus par segment

(en %)

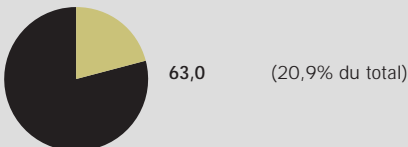


Produits d'investissement

Produits d'investissement en or et en argent

Revenus des produits d'investissement

(en millions \$)

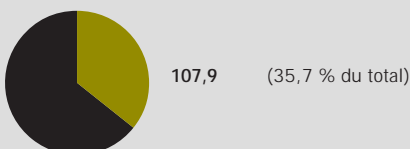


Pièces de circulation canadiennes

Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

Revenus des pièces de circulation canadiennes

(en millions \$)

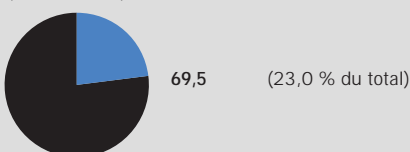


Pièces numismatiques canadiennes

Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs

Revenus des pièces numismatiques canadiennes

(en millions \$)

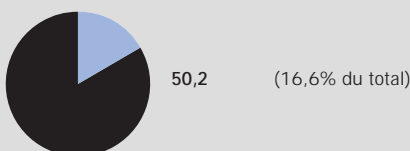


Pièces de circulation étrangères

Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

Revenus des pièces de circulation étrangères

(en millions \$)



Pièces numismatiques étrangères

Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus des pièces numismatiques étrangères

(en millions \$)

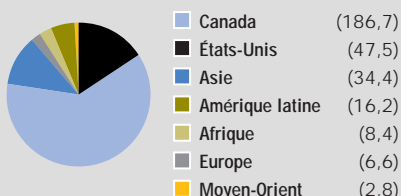


Statistiques importantes de 2000

Points à signaler

Revenus par région

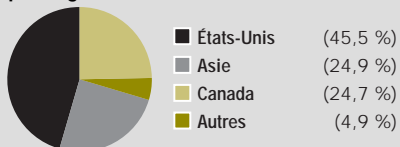
(en millions \$)



Pénétration mondiale

Revenus des produits d'investissement par région

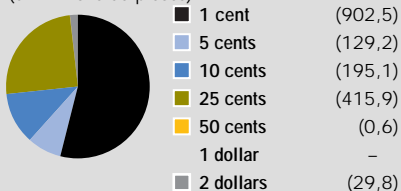
(en %)



Présence mondiale continue dans un marché à la baisse

Pièces de circulation canadiennes

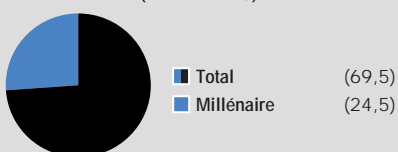
(en millions de pièces)



Production de 25 ¢ encore supérieure à la normale en raison du succès des pièces du millénaire

Revenus des pièces numismatiques canadiennes

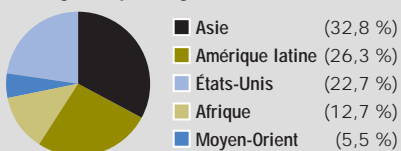
(en millions \$)



Succès continu du programme du millénaire

Revenus des pièces de circulation étrangères par région

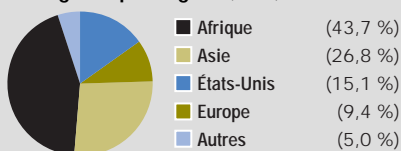
(en %)



Succès continu dans les marchés habituels

Revenus des pièces numismatiques étrangères par région

(en %)



Présence mondiale continue



PLUS QU'UN CONSOMMATEUR...





UN MARCHÉ NOUVEAU

Le programme du millénaire a continué de captiver le grand public et d'élargir le bassin des collectionneurs. La Monnaie a visé juste en lançant chaque mois une nouvelle pièce de circulation de 25 cents dans une région différente : plus visible que jamais, elle a joué son rôle de promotion du Canada auprès des Canadiens, qui ont répondu avec un enthousiasme dépassant toutes les attentes. Dès le second semestre, 95 p. 100 d'entre eux connaissaient les pièces du millénaire, selon un sondage d'Angus Reid. Durant les deux années de ce programme sans précédent, plus de 650 millions de ces pièces ont été mises en circulation, et les ventes de produits numismatiques ont généré des recettes de 60 millions de dollars. La Monnaie a continué en 2000 à étendre le réseau de distribution de ses articles de collection, désormais offerts dans des chaînes d'alimentation comme Loblaws et Safeway. Durant l'année, elle a vu passer à 500 le nombre de points de vente de cadeaux et de souvenirs offrant ses produits.





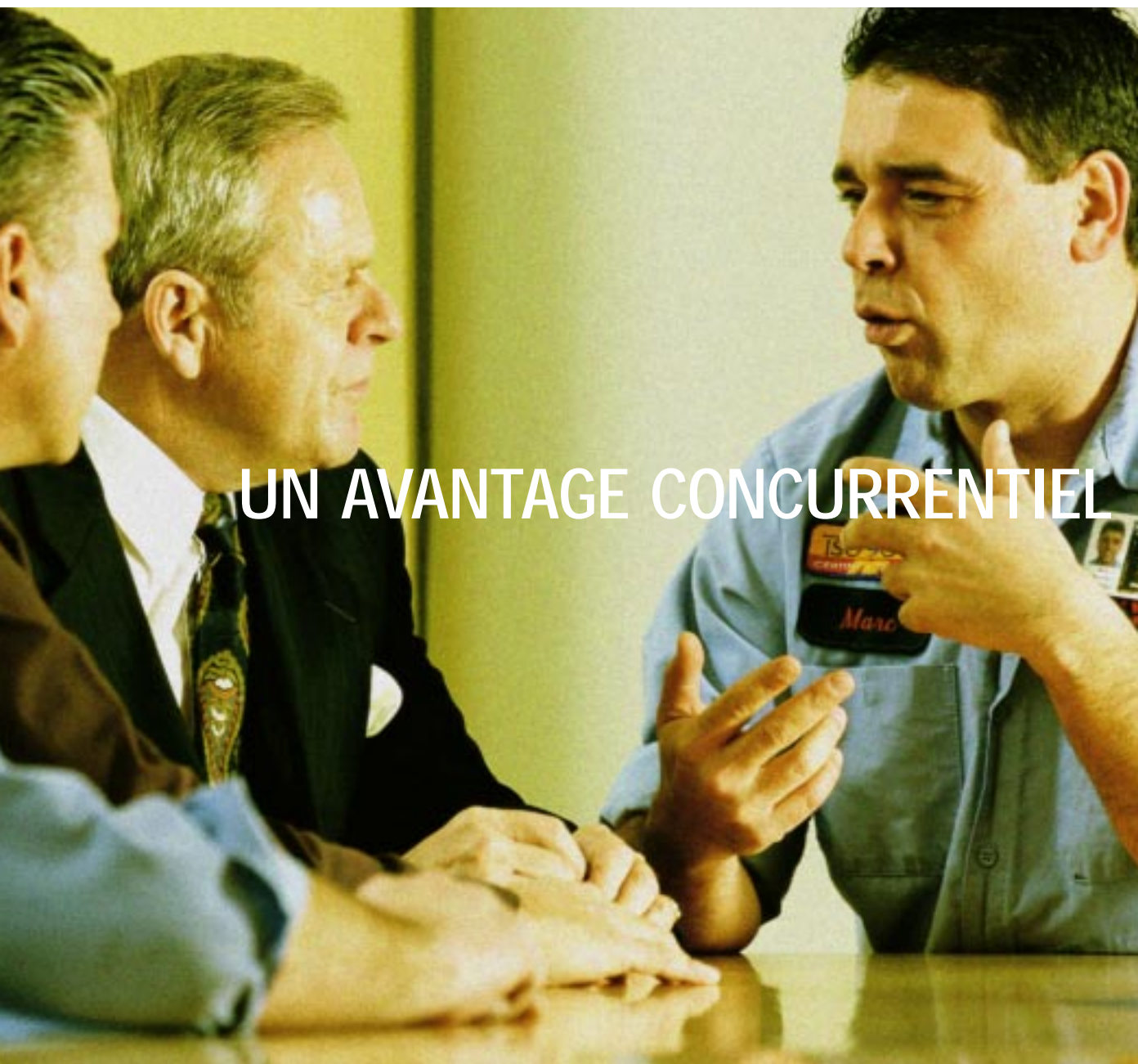
UNE FORMULE D'EFFICACITÉ

En uniformisant sa technologie de l'information (TI) et en misant à fond sur la conformité ISO, la Monnaie a gagné énormément en efficacité. Grâce à son appareil complexe de planification des ressources d'entreprise, parachevé durant l'année, elle peut désormais prétendre à un niveau d'excellence constant. Avec des systèmes d'achat, de fabrication, de marketing et de ventes, de finances et de TI intégrés dans un même réseau, la communication entre services gagne en fluidité et le processus décisionnel, en souplesse et en rapidité. Les méthodes de production aussi ont été raffinées, grâce à l'analyse de leur utilité à chaque étape – un nouvel élément de la fabrication sans gaspillage – et à l'assurance de la qualité ISO 9000, dont on a pu mesurer les avantages durant l'année. Les normes des fournisseurs étant désormais approuvées à l'avance, il n'était plus nécessaire d'inspecter chacune des matières premières, ce qui a valu d'importantes économies de temps et d'argent. En normalisant les contrôles de qualité de la frappe, l'établissement d'Ottawa a pu réduire les taux de rejet aux presses dans une proportion allant jusqu'à 10 p. 100.



PLUS QU'UN EMPLOYÉ...





UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Convaincue que la valeur première d'une organisation réside dans son capital humain, la Monnaie encourage les employés à collaborer entre eux et à épouser l'objectif qu'elle s'est fixée, faire partie de l'élite mondiale des monnayeurs. Ses efforts n'ont pas été vains. D'après un sondage interne, 88 p. 100 des employés constatent un esprit de coopération entre les services, et 96 p. 100 se disent fiers de travailler à la Monnaie. Durant l'année, la société s'est encore montrée à la hauteur de son engagement envers la formation en y consacrant 4 p. 100 de sa masse salariale. Dans son supplément « Report on Business Magazine », le *Globe and Mail* a d'ailleurs souligné le soin que met la Monnaie à se donner une culture d'entreprise dynamique, en faisant état d'un sondage de Hewitt Associates qui la classe au palmarès des 35 meilleurs employeurs canadiens. Les critères d'évaluation étaient l'opinion des employés, les pratiques essentielles comme le recrutement et l'embauche, et la philosophie d'entreprise du chef de la direction. En fait, la Monnaie est la première société d'État à se classer ainsi parmi des entreprises de très fort calibre.



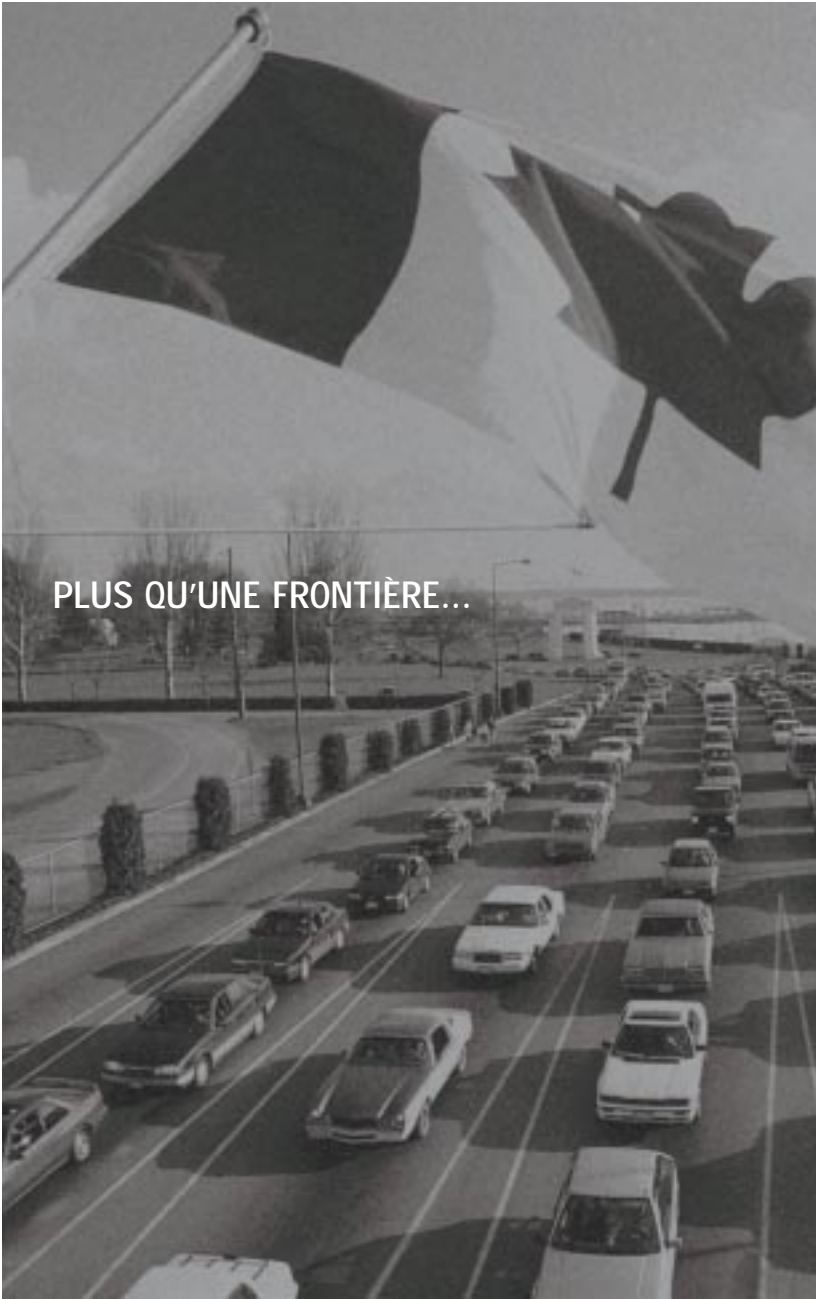
PLUS QU'UNE USINE...





UNE TECHNOLOGIE DE POINTE

Mariage de l'innovation technologique et d'un savoir-faire éprouvé de longue date, la nouvelle installation de placage a été inaugurée en avril 2000, en avance sur l'échéancier et à un coût inférieur aux prévisions. Cette installation ultramoderne de 59 000 pieds carrés, intégrée dans l'établissement de Winnipeg, promet des économies annuelles de 10 millions de dollars dans la production de pièces de circulation canadiennes. À la fin de l'année, elle avait fabriqué 200 millions de flans et entrepris ses deux premiers contrats de pièces étrangères. Propriétaire unique des techniques utilisées, qu'elle a elle-même mises au point, la Monnaie peut tirer des bénéfices non seulement de ses services de placage, mais aussi de transferts de technologie. Des discussions ont d'ailleurs eu lieu avec des pays voulant acquérir cette technologie exclusive pour leurs propres besoins monétaires.



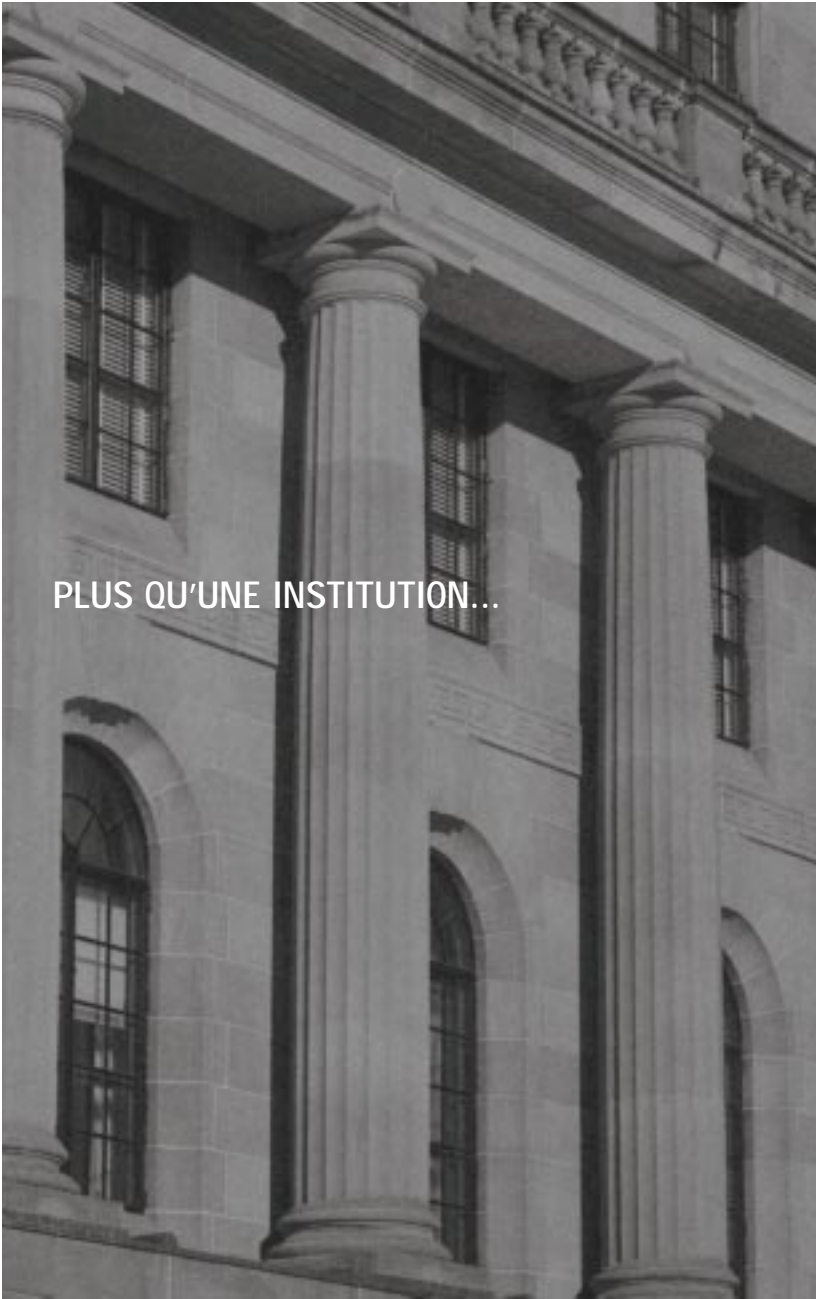
PLUS QU'UNE FRONTIÈRE...





UNE OUVERTURE SUR LE MONDE

La Monnaie a produit en 2000 plus de pièces de circulation étrangères qu'en toute autre année de son histoire : quelque 2,3 milliards de pièces, toutes frappées à Winnipeg, ont été expédiées dans 19 pays de par le monde. La Monnaie, manifestement capable de saisir les occasions dans un marché souvent imprévisible, se trouve en excellente posture pour étendre encore davantage sa clientèle. En plus d'absorber cette forte demande étrangère, l'établissement de Winnipeg a produit des quantités considérables de monnaie canadienne, pour atteindre un record de production d'environ quatre milliards de pièces nationales et étrangères. Comme on s'y attendait, la demande de produits d'investissement en or a chuté par rapport à celle de 1999, exceptionnellement élevée en raison des inquiétudes causées par le bogue de l'an 2000. La Monnaie a néanmoins conservé une place prépondérante dans ce marché.



PLUS QU'UNE INSTITUTION...





LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Outre son programme du millénaire, la Monnaie royale canadienne a entrepris plusieurs initiatives en 2000 pour s'acquitter de son mandat de rentabilité et d'autosuffisance et jeter les fondements d'une réussite durable. Toujours à l'affût de nouveaux marchés à exploiter, elle a lancé des produits inédits qui ont séduit de nombreux acheteurs, tels les premières pièces canadiennes à hologramme, deux pièces à motifs colorés et différents articles inspirés du calendrier lunaire chinois, dont une plaquette en or et une montre-bracelet. Plusieurs de ces produits ont été entièrement écoulés, certains en l'espace de quelques semaines. Dans la foulée de ces expériences heureuses et du succès de son programme du millénaire, la Monnaie continuera de concevoir des pièces de monnaie et des articles de collection d'une qualité et d'une valeur exceptionnelles, et de viser la rentabilité et la prédominance dans son domaine.

Message de la présidente

Nous avons vécu une année palpitante, riche en événements. Le succès du programme du millénaire, loin de se démentir dans sa deuxième phase, montre que nous avons eu raison d'adopter une approche plus « populaire » pour concevoir de nouveaux produits et intéresser de nouveaux collectionneurs. Le public s'est mis à voir la Monnaie d'un autre oeil, et nous-mêmes envisageons autrement la recherche de nouvelles occasions et la façon de les exploiter. C'est à la lumière de cette double évolution des mentalités qu'il convient d'aborder la prochaine année, où notre activité devrait revenir à des niveaux plus normaux.

Inspiration

La Monnaie a fait preuve de hardiesse en lançant son programme du millénaire. Il est rare en effet qu'on fasse appel au grand public pour concevoir une série entière de pièces de circulation. Nous avons acquis beaucoup de notoriété auprès de la population en l'invitant à participer d'aussi près à notre activité.

Nous comptons bien en profiter en 2001, mais ce ne sera pas chose facile. Un programme comme celui-là n'arrive qu'une fois, aussi faudra-t-il faire preuve de créativité dans la conception et la mise en marché des produits, et d'ingéniosité dans l'application des nouvelles technologies, pour en étirer les retombées dans nos activités habituelles.

Notre entreprise a fait parler d'elle encore plus quand elle s'est classée au palmarès des 35 meilleurs employeurs canadiens, une réalisation dont je suis particulièrement fière, parce qu'elle vient couronner les efforts assidus que nous avons déployés pour promouvoir chez nous la confiance, le respect, l'ingéniosité et la collaboration.

Dans le marché des pièces de circulation étrangères, où nous avons établi un nouveau record de production en 2000, il faudra redoubler d'ardeur pour préserver notre avantage face à une concurrence toujours plus vive.

Innovation

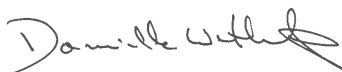
Notre nouvelle installation de placage, inaugurée en avril 2000, nous ouvre des perspectives des plus intéressantes. Ses procédés brevetés non seulement nous permettent de produire à bon coût de grandes quantités de monnaie de circulation, mais ils constituent aussi un actif précieux qui se prête à des transferts de technologie vers d'autres pays.

Je suis heureuse aussi que nous ayons pris les moyens de rehausser notre compétitivité mondiale en nous concentrant sur les facteurs essentiels de l'efficience et du rendement. Assujetties aux normes de qualité ISO et aux impératifs de la fabrication sans gaspillage, nos méthodes sont devenues plus efficaces et rentables. Grâce au système de planification des ressources de l'entreprise mis en place durant l'année, nous pouvons mieux que jamais surveiller nos coûts d'exploitation et notre rendement global.

Destination

Le succès du programme du millénaire nous en dit long sur notre capacité de déceler et d'exploiter les bonnes occasions. Nous devons profiter des leçons apprises pour diversifier notre activité et nous maintenir à l'avant-garde d'une industrie toujours plus concurrentielle. Je suis sincèrement enchantée des progrès réalisés en 2000 et convaincue que, tous ensemble, nous saurons redoubler d'efforts et relever les défis de l'après-millénaire.

La présidente de la Monnaie,



Danielle V. Wetherup

Message du président du Conseil

J'ai trouvé extrêmement enrichissante l'année 2000, ma première complète à la barre du Conseil d'administration.

Le Conseil s'est appliqué durant l'année à dégager un consensus sur les enjeux stratégiques de l'avenir, un exercice au cours duquel il a pris soin d'établir un cadre d'évaluation de son propre rendement.

Fidèle à l'engagement d'une présence accrue auprès de la collectivité, j'ai assisté en 2000 au plus grand nombre possible de lancements de pièces du millénaire. Chaque fois, j'en ai éprouvé honneur et fierté, tant pour notre organisation que pour notre pays.

J'ai aussi pris part à la Conférence mondiale des directeurs de Monnaie, en Australie, où j'ai pu constater la très haute estime en laquelle la Monnaie royale canadienne est tenue à l'étranger. Le Conseil compte bien préserver cette réputation.

Dans le sillage du programme du millénaire, il veillera aussi à ce que la Monnaie ne perde pas de vue son orientation stratégique en concevant de nouveaux produits et programmes. Nous avons collaboré étroitement avec la haute direction tout au long de l'année, et des mécanismes sont prévus pour que les décisions d'affaires s'inscrivent effectivement dans nos objectifs à long terme.

Le président du Conseil,



Emmanuel Triassi

Remarques sur la régie d'entreprise

Le Conseil d'administration s'est employé en 2000 à renforcer sa capacité de prendre avec diligence des décisions stratégiques concertées. Il a préconisé pour ce faire une plus grande ouverture et un meilleur échange d'idées entre ses membres. Il a également approuvé une grille d'évaluation de son propre rendement, grâce à laquelle il pourra analyser son efficacité et mesurer régulièrement la valeur de son apport à la Monnaie. En 2000, par exemple, il a contribué à mieux faire connaître la Monnaie en se donnant lui-même une plus grande visibilité publique. Ses membres ont pris part durant l'année à de nombreux symposiums et autres activités. À la faveur de solides rapports de travail, le Conseil et la direction ont poursuivi en 2000 leur dialogue essentiel sur les orientations stratégiques à adopter à l'expiration du programme des pièces du millénaire.

Les dirigeants

Conseil d'administration



Emmanuel Triassi
Président et associé
du Groupe TEQ et
du Groupe STEL,
président d'ACMON Inc.
Westmount (Québec).
*Président du Conseil
d'administration*



Danielle V. Wetherup
*Présidente
de la Monnaie*



Timothy J. Spiegel
Associé, Spiegel, Skillen
& Associates
Kelowna
(Colombie-Britannique)
*Président du
Comité de régie*



Charles F.M. Ross,
B.A.sp., LL.B.
London (Ontario)
*Président du
Comité de vérification*



Sheldon F. Brown
Président, S. Brown
Cresting Ltd.
Sydney
(Nouvelle-Écosse)
*Président du Comité des
ressources humaines*



Diane Marleau
Vice-présidente
Étude Économique
Conseil
Montréal (Québec)



Paul-H. Bilodeau
Président
Paul-H. Bilodeau
et Associés
Québec (Québec)



Judith A. Kavanagh
Consultante
Montréal (Québec)



Ernie Gilroy
Président
Home Securities
Insurance Services
Winnipeg (Manitoba)

Cadres supérieurs



Jean-Pierre Tremblay
*Vice-président
Fabrication*



Donald Burke
*Vice-président
Marketing et Ventes*



Beverley A. Lepine
*Vice-présidente
Administration
et Finances*



Brian Legris
*Vice-président
Ressources humaines*



Diana J. Beattie
*Vice-présidente
Planification et
Affaires générales*



Marguerite F. Nadeau
*Avocate générale et
secrétaire de la société*



Diane Plouffe Reardon
*Directrice exécutive
Communications*

Rapports financiers

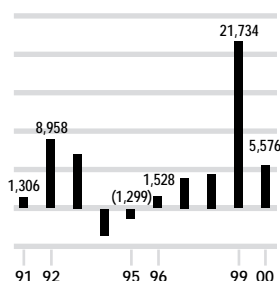
Rapport de gestion	21
Rapports de la direction et du vérificateur	34
États financiers	35
Notes aux états financiers	38
Statistiques	42

Rapport de gestion

Résultats d'exploitation consolidés

La Monnaie royale canadienne a réalisé en 2000 un bénéfice net de 5,6 millions de dollars, comparativement à 21,7 millions en 1999, où elle avait enregistré les deuxièmes gains les plus élevés de son histoire. Les revenus ont diminué de 281,8 millions, pour tomber à 302,6 millions, en raison surtout de la chute de 285,7 millions des revenus tirés des produits d'investissement. Après une année de ventes exceptionnellement élevées, la demande d'or a fortement décliné, les craintes suscitées par le bogue de l'an 2000 s'étant révélées sans fondement.

Revenus nets sur
10 ans (pertes)
(en millions \$)



Les gains considérables de 1999 ont effacé les pertes reportées d'années antérieures, de sorte que le taux d'imposition réel est passé de zéro à 33 %. Avant impôt, la Monnaie affichait un bénéfice de 8,7 millions.

Le programme des pièces du millénaire a pris fin, au terme d'une deuxième année fructueuse. Non seulement il a procuré en 1999 et 2000 des revenus de 60,5 millions de dollars, mais il a captivé l'imagination de milliers de Canadiens, enrichi de 40 000 noms le registre des clients de la Monnaie et favorisé l'essor d'un vaste réseau national de distribution au détail.

La Monnaie a aussi atteint une production record de 2,3 milliards de pièces et de flans de monnaie étrangère (1,8 milliard en 1999). Habitée depuis longtemps à satisfaire aux caractéristiques et aux tolérances imposées par les clients étrangers, elle a pu prêter main-forte à son homologue des États-Unis, aux prises avec des problèmes techniques et une capacité de production insuffisante. Voilà qui témoigne éloquentement de la capacité et de la polyvalence de la Monnaie et de sa réputation mondiale de qualité.

Voici les principaux facteurs qui ont joué en 2000 :

- Les ventes de pièces et de plaquettes de la Feuille d'érable en or ont diminué de 83,4 % pour tomber à 125 630 onces (758 313 onces en 1999), les revenus passant à 54,2 millions de dollars (329,6 millions en 1999). Les ventes de pièces de la Feuille d'érable en argent ont aussi subi une baisse considérable.
- Les pièces du millénaire sont restées aussi populaires, même en cette deuxième année du programme. La demande a dépassé les attentes et fait grimper à 107,9 millions les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes, une hausse de 37,6 % par rapport aux 78,4 millions de 1999.
- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères, flans compris, ont diminué de 24,4 %, passant à 50,2 millions (66,4 millions en 1999), malgré une production record due à la forte demande de flans, qui rapportent moins de revenus que les pièces finies.

Rapport de gestion

- Les produits numismatiques canadiens ont aussi reculé, mais moins que l'on s'y attendait. Les revenus ont été de 69,5 millions, une baisse de 8,8 % par rapport aux 76,2 millions de 1999. La demande de pièces du millénaire est restée forte, ce qui est inhabituel pour la deuxième année de ce genre de programme.

La Monnaie s'est efforcée encore d'améliorer son exploitation et de tirer le maximum de ses ressources créatrices. Les dépenses d'investissement de 14 millions ont servi surtout à moderniser les usines monétaires (8,4 millions) et à achever l'installation de placage (2,4 millions). Par ailleurs, les établissements de Winnipeg et d'Ottawa se sont mis à l'heure de la fabrication sans gaspillage, un processus avant-gardiste de gestion et d'exploitation qui vise à éliminer les contraintes dans la chaîne de production et à ajuster au plus serré les calendriers de fabrication. La Monnaie s'est aussi dotée d'un système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) qui intègre l'ensemble de ses systèmes informatiques et de ses processus administratifs.

Revenus

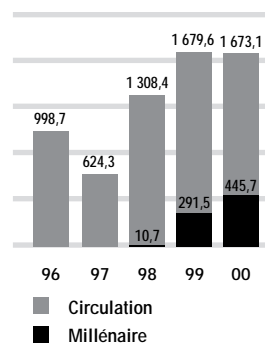
Les revenus ont totalisé 302,6 millions de dollars, contre 584,4 millions en 1999. Il s'agit d'une baisse de 48,2 %, attribuable surtout au recul des produits d'investissement et des pièces de circulation étrangères, dont les revenus ont diminué respectivement de 81,9 % et de 24,4 %. Par contre, les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes ont augmenté de 37,6 %.

Pièces de circulation canadiennes : Les revenus tirés de ces pièces ont atteint 107,9 millions de dollars, contre 78,4 millions en 1999. Le programme du millénaire s'est poursuivi avec le lancement d'une nouvelle pièce de 25 cents chaque mois. La Monnaie a produit durant l'année 445,7 millions de pièces de 25 cents et de 2 \$ du millénaire, soit 52,9 % de plus qu'en 1999 (291,5 millions). Le succès continu du programme et la forte demande de pièces étrangères ont mené l'établissement de Winnipeg à une production record de 4 milliards de pièces et de flans (3,5 milliards en 1999).

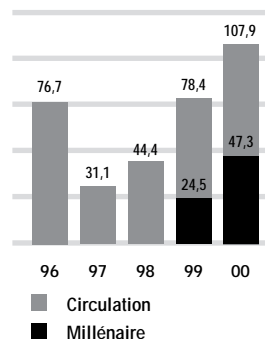
Afin de répondre aux besoins nationaux, la Monnaie produit en vertu d'une entente avec le gouvernement canadien des pièces de circulation de sept valeurs différentes, dont la demande est restée stable à 1,7 milliard. La variation dans les revenus s'explique par celle des valeurs émises : ainsi, 3,2 millions de pièces de cinq cents ont été produites à la nouvelle installation de placage et mises en circulation vers la fin de 2000.

La Monnaie a obtenu durant l'année le brevet européen de sertissage des pièces bimétalliques. Mis au point pour la pièce canadienne de 2 \$, ce procédé sert également à fabriquer des pièces destinées à l'étranger.

Production de pièces de circulation canadiennes (en millions)
Production de pièces du millénaire (en millions)



Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions \$)
Revenus des pièces du millénaire (en millions \$)

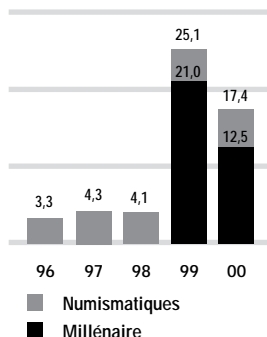


Rapport de gestion

Pièces numismatiques canadiennes vendues

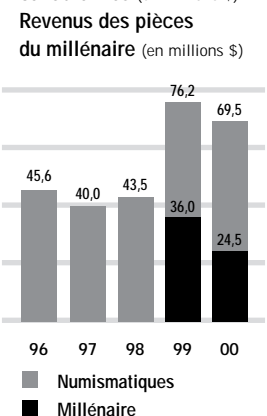
(en millions)

Pièces du millénaire vendues (en millions)



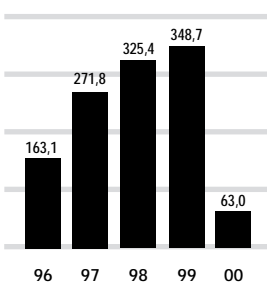
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)

Revenus des pièces du millénaire (en millions \$)



Revenus des produits d'investissement (en millions \$)

(en millions \$)

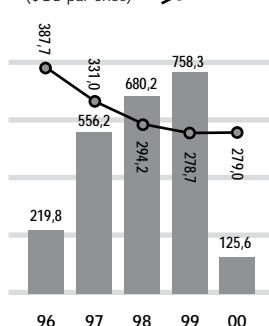


Ventes de produits d'investissement en or

(en milliers d'onces)

Prix moyen de l'or (\$US par once)

(\$US par once)



Pièces numismatiques canadiennes : Ces pièces ont rapporté 69,5 millions de dollars, soit 8,8 % de moins qu'en 1999 (76,2 millions), en raison surtout de la baisse des ventes des pièces du millénaire, baisse qu'on avait prévue. Les ventes de pièces du millénaire représentaient 35,3 % des revenus tirés des produits numismatiques en 2000, alors qu'elles comptaient pour 47,3 % en 1999. Ce recul a été compensé par une forte demande de pièces commémoratives de l'année du Dragon, dans le calendrier lunaire chinois. Particulièrement populaires, ces pièces à tirage limité se sont écoulées rapidement, tout comme celles du Lapin en 1999, qu'elles ont supplantées avec des ventes supérieures de 21,9 % et un revenu de 5,6 millions. Enfin, les produits numismatiques réguliers ont procuré des revenus comparables à ceux de 1999.

La Monnaie a continué de perfectionner son savoir-faire en holographie. Sur le thème du transport terrestre, maritime et ferroviaire, elle a produit trois pièces de 20 \$ en argent sterling frappées d'une image conventionnelle et d'un camée holographique. Il s'agit d'une véritable prouesse technologique, qui lui a valu le prix de haute technicité à la Conférence annuelle des directeurs de Monnaie, tenue à Canberra (Australie), une distinction d'autant plus prestigieuse qu'elle est attribuée par un jury de monnayeurs du monde entier. La Monnaie a aussi produit une pièce holographique en or 18 carats de 150 \$, millésimée 2000, de l'année du Dragon.

Pour sa pièce à hologramme marquant le 20^e anniversaire de la Feuille d'érable en or, la Monnaie s'est vu décerner le prix d'excellence des produits holographiques 1999 par l'Association des fabricants d'hologrammes et la revue *Holography News*.

La Monnaie a produit ses premières pièces à motifs colorés en 2000. En l'honneur des athlètes canadiens participant aux Jeux olympiques de Sydney, deux pièces de 25 cents baptisées Célébration et Fierté ont été émises respectivement en juillet et en septembre.

Produits d'investissement : Ces produits ont rapporté 63 millions de dollars, une baisse de 81,9 % par rapport aux 348,7 millions de 1999. L'utilité de l'or, dont la Feuille d'érable du Canada, comme réserve de valeur et protection contre l'inflation a diminué ces dernières années, surtout en 2000 quand se sont dissipées les inquiétudes qui avaient stimulé les ventes en 1999. Pendant une bonne partie de l'année, la bourse des valeurs et le dollar américain ont attiré davantage les investisseurs. Enfin, les banques centrales du monde entier ont continué de dégarnir leurs réserves d'or, confirmant leur désintérêt pour le métal précieux.

Rapport de gestion

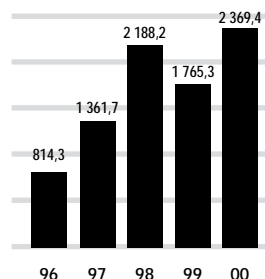
Les ventes d'argent sont tombées à 403 652 onces et les revenus, à 3,8 millions, soit une baisse de 68 % (1 229 442 onces et 11,9 millions en 1999). La Monnaie a suspendu indéfiniment la production de la Feuille d'érable en platine, qui n'était plus compétitive dans le marché en raison du coût de location du métal. De plus, la faiblesse des économies asiatiques et du yen japonais a fait chuter la demande de platine en Extrême-Orient.

Pièces de circulation étrangères : La Monnaie a produit 2,3 milliards de pièces destinées à 19 pays (1,8 milliard en 1999), pour des revenus de 50,2 millions de dollars (66,4 millions en 1999), les principaux clients étant les États-Unis et des pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie. Malgré une production record, la grande quantité de flans vendue a entraîné une baisse des revenus. Grâce à sa nouvelle installation de placage, elle pourra produire des pièces étrangères à un coût nettement inférieur. Il revient beaucoup moins cher en effet de fabriquer des pièces et des flans en plaquant du nickel ou du cuivre, ou les deux, sur une âme d'acier. Des représentants de 16 pays ont d'ailleurs visité l'installation en juin, et 12 de ces pays modifient actuellement les caractéristiques de leur monnaie, ce qui en permettrait la fabrication à Winnipeg selon cette technique.

Pièces numismatiques étrangères : Les ventes ont rapporté au total 4,7 millions, contre 6,9 millions en 1999. Elles étaient réparties entre plusieurs contrats de valeur plutôt modeste, tandis que l'an dernier, la Monnaie avait un important contrat de conception, de production, de marketing et de distribution de pièces commémorant la restitution de Macao à la Chine, en décembre 1999.

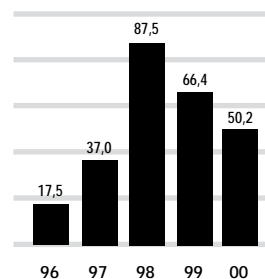
Pièces de circulation étrangères vendues

(en millions)



Revenus des pièces de circulation étrangères

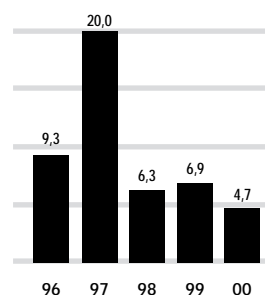
(en millions \$)



Revenus des pièces numismatiques étrangères

(en millions \$)

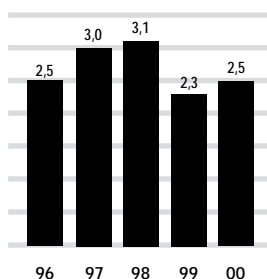
(exceptée valeur de l'or)



Rapport de gestion

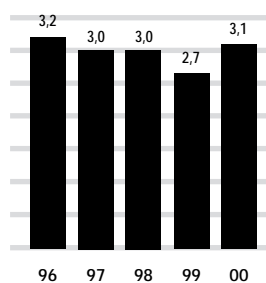
Services d'affinage

(poids brut reçu en millions d'onces troy)



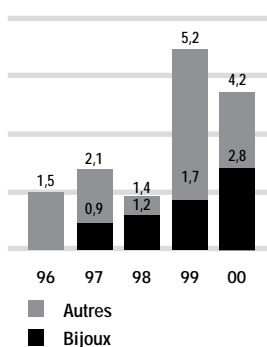
Revenus des services d'affinage

(en millions \$)



Revenus des bijoux /autres

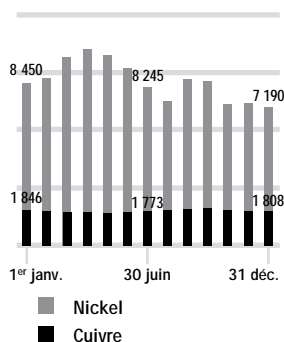
(en millions \$)



Prix du nickel et du cuivre en 2000

Moyennes mensuelles

(\$US par tonne métrique)



Services d'affinage : La Monnaie a acquis une réputation internationale d'intégrité, de pureté et de sécurité dans l'affinage de l'or qui lui provient de différentes sources. De 2,7 millions en 1999, les revenus de cette activité ont augmenté en 2000, passant à 3,1 millions. L'affinerie de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement, de ses bijoux et de ses pièces numismatiques.

Bijoux : Poursuivant la mise en marché dynamique de sa gamme PURE 9999, la Monnaie a augmenté ses revenus de 64,7 %, les faisant passer à 2,8 millions (1,7 million en 1999). Elle a fait appel aux talents de plusieurs grands concepteurs d'Amérique du Nord pour mettre au point et lancer sa première gamme de bijoux paramonétaires. Elle a continué d'étendre son réseau de distribution au Canada et a vu ses efforts aux États-Unis aboutir à l'établissement de 47 points de vente soutenus par un centre de distribution américain et 10 représentants de commerce indépendants. Les étudiants canadiens en design ont été invités à soumettre des idées pour la collection PURE 9999, qui s'enrichira en 2001 des articles réalisés à partir des maquettes gagnantes. Enfin, la collection de bijoux de la Monnaie a été présentée lors de la diffusion du gala des Gemini 2000.

Autres : La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles et de dollars de commerce. Les revenus de cette source ont diminué en 2000, passant à 1,4 million de dollars, contre 3,5 millions en 1999.

Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing et de ventes, d'administration et d'amortissement) se chiffraient à 292,7 millions de dollars, soit une baisse de 47,8 % par rapport aux 561,2 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 76,6 % des dépenses d'exploitation, a diminué de 54,6 % pour passer à 224,1 millions de dollars (493,2 millions en 1999), en raison surtout de la baisse de 83,4 % de la production d'articles d'investissement en or. Le prix de l'or a varié durant l'année, mais la moyenne est restée la même qu'en 1999, à 279 \$US l'once. Le prix moyen des deux principaux métaux communs que la Monnaie achète, le nickel et le cuivre, a diminué en 2000. Après avoir augmenté durant les premiers mois, le prix du nickel a baissé constamment pour clôturer en décembre à 7 190 \$US la tonne métrique (8 450 \$US en décembre 1999). Celui du cuivre, après avoir touché un creux à 1 715 \$US la tonne métrique en avril, a fluctué tout le reste de l'année pour clôturer à 1 808 \$US (1 846 \$US en décembre 1999).

Rapport de gestion

Gestion des ressources humaines

De 745 qu'il était au 31 décembre 1999, l'effectif est passé à 698 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, en raison de l'attrition normale et de l'application d'un programme de retraite anticipée en décembre. Les salaires et les avantages sociaux se sont élevés à 43,4 millions de dollars, contre 39,3 millions en 1999, en partie à cause des retraites anticipées et de la hausse des cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique.

La Monnaie a consacré 1,5 million à l'encadrement et à la formation de ses employés qui, par leur ardeur au travail et leur esprit inventif, continuent de contribuer à son succès. Déterminée à cultiver ces valeurs et ces qualités, elle entend affecter chaque année 4 % de la masse salariale au perfectionnement des compétences. En 2000, quelque 50 personnes ont reçu 56 journées de formation à la planification des ressources de l'entreprise (PRE), dont des directeurs de projet et des usagers importants dans différents secteurs, filières d'activité et services fonctionnels de la Monnaie. Cette formation se poursuivra en 2001. Une centaine de personnes depuis les bureaux de direction jusqu'aux ateliers de fabrication ont été initiées à diverses applications informatiques, et 120 autres ont reçu une formation en gestion de projet.

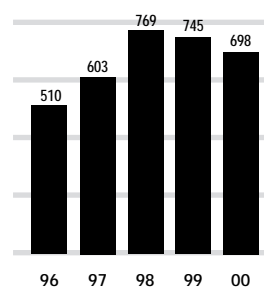
Toujours soucieuse de connaître l'opinion des employés sur ses propres progrès, la Monnaie a effectué un sondage auprès d'eux et élaboré des plans d'action afin de donner suite à leurs suggestions. Elle a aussi mis en place un mécanisme aux Ressources humaines afin de recueillir des avis sur l'efficacité de ses programmes de recrutement, de formation et de relations de travail.

Amélioration continue

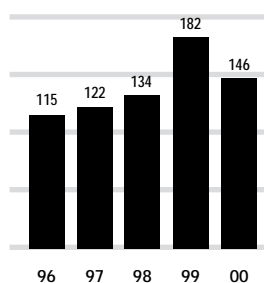
Les mesures d'amélioration continue font progresser constamment depuis six ans la productivité et l'efficacité aux établissements de Winnipeg et d'Ottawa. À Winnipeg, par exemple, on est parvenu en 1999 à réduire graduellement les pertes matérielles : de 5 % au début de l'année, elles étaient tombées à moins de 1 % à la fin. Les efforts se sont poursuivis tout au long de 2000, si bien que l'usine produit davantage à un coût moindre d'environ 10 %. Les temps d'arrêt dus à des pannes d'équipement ont continué de diminuer et les effectifs d'entretien se consacrent bien davantage à la prévention (85 %) qu'à la gestion des pannes (15 %).

Afin de donner encore plus d'élan à ces mesures, la Monnaie a adopté en 2000 les techniques de la fabrication sans gaspillage, un effort systématique d'utilisation optimale des ressources par une organisation soignée des opérations et une gestion rigoureuse des matériaux. Les avantages sont nombreux : réduction des temps de cycle et des stocks, flexibilité et capacité

Nombre d'employés
(au 31 décembre)



Ventes à valeur ajoutée
(Revenus par employé)
(en milliers \$)



Rapport de gestion

de réaction accrues, délais d'exécution plus courts, participation accrue des employés et meilleure satisfaction de la clientèle.

L'une de ces techniques consiste à analyser l'utilité des procédés à chaque étape, à suivre les matériaux à la trace, pour ainsi dire, ce qui permet d'éliminer les opérations inutiles, comme on l'a fait dans les deux établissements, et de fabriquer à la demande. À Winnipeg, par exemple, l'opération du recuit faisait sérieusement obstacle à l'efficacité; des mesures ont été prises qui ont doublé la capacité à cette étape. C'est ainsi que l'usine est parvenue à produire les 4,8 millions de flans par jour qu'exigeait une demande inattendue de la part des États-Unis.

C'est dans le même esprit que la Monnaie a adopté la méthode dite des « 5S » (*sort, set in motion, shine, standardize et sustain*), destinée à régler les problèmes ou les défauts de l'équipement ou des procédés. Les lieux de travail deviennent ainsi mieux organisés, parce que plus faciles à contrôler, et la fabrication gagne en efficacité, en sécurité et en qualité. En même temps, on a intégré à la PRE les systèmes d'entretien informatisés de Winnipeg et d'Ottawa, jusque-là indépendants, de sorte que les systèmes d'exploitation se sont trouvés eux aussi reliés pour la première fois. Conformément au programme d'efficacité globale de l'équipement, on a continué aux deux endroits de mesurer le rendement de chaque pièce d'équipement et de repérer les points susceptibles d'amélioration.

À Ottawa, l'introduction de la gravure au laser a accéléré la préparation des coins prototypes à partir des dessins originaux. Un nouveau dispositif de coulée continue augmentera la capacité de production d'argent et la qualité des alliages, et réduira du même coup les taux de rejet des flans de toutes les pièces de ce métal.

L'installation de placage de Winnipeg, d'une capacité annuelle de 1,2 milliard de pièces, a été achevée en janvier, en avance de trois mois sur l'échéancier et à un coût inférieur de 700 000 \$ aux prévisions. En service depuis avril, elle a produit des pièces pour le Canada, le Nicaragua et le Salvador.

À la suite des vérifications prévues, la certification ISO a été renouvelée aux deux usines, et l'installation de placage devrait obtenir la sienne au début de 2001. Outre les grands attributs de ce programme – gains d'efficacité, de sécurité et de qualité – la Monnaie a tiré des avantages particuliers de la conformité ISO : les fournisseurs étant eux-mêmes certifiés, l'inspection des matières premières exige beaucoup moins de temps et devient plus économique; le contrôle normalisé de la qualité de la frappe réduit les taux de rejet de pièces; enfin, la société dispose de meilleurs outils pour suivre les opérations et analyser les résultats.

Rapport de gestion

Planification des ressources de l'entreprise (PRE)

Le 2 janvier 2001, après 18 mois de planification et de mise en oeuvre, la plupart des systèmes de la Monnaie étaient incorporés au dispositif de PRE, qui intégrera tous les processus depuis la commande initiale jusqu'à la facturation finale, en passant par l'achat des matériaux, la fabrication, le marketing, la vente et l'expédition, afin de constituer un fonds documentaire complet, à jour et cohérent. Les services communiqueront mieux entre eux, et les décisions gagneront en qualité et en rapidité.

Deux outils ont été mis au point pour exploiter le riche contenu de la base de données, un pour les demandes habituelles de renseignements et l'autre pour les analyses plus complexes. Si les avantages les plus attendus sont un meilleur service à la clientèle et une gestion plus efficace de la capacité de production, il y a tout lieu de penser que ce nouveau système aura des retombées favorables dans tous les rouages de la Monnaie.

Santé et sécurité au travail

Les efforts dans ce domaine ont porté fruit : à Ottawa, le taux de fréquence des accidents est tombé à 3,3 par 100 employés (5,7 en 1999) et le taux de gravité a été réduit de moitié, passant de 28,3 à 13,9. Ces taux sont devenus des indices essentiels du rendement, et les rapports d'accident sont désormais à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du personnel d'exploitation, qui reçoit une formation particulière en prévention et se prête à des inspections mensuelles des lieux de travail.

Les programmes de formation et de sensibilisation qui ont donné des résultats aussi probants à Ottawa atteignent maintenant leur plein régime à Winnipeg, de sorte qu'en 2001, la santé et la sécurité feront partie des objectifs de rendement de tous les gestionnaires et chefs de service.

Environnement

Soucieuse de protéger l'environnement, de prévenir la pollution et d'éviter l'épuisement des ressources naturelles, la Monnaie examine continuellement ses activités et ses méthodes pour évaluer leur incidence écologique et s'assurer de leur conformité aux règlements applicables. Pendant le dernier trimestre de 2000, elle a effectué une étude complète à ce sujet, fondée sur l'analyse d'échantillons de l'air ambiant, des émanations gazeuses et des déversements d'eaux usées à ses deux établissements. D'après les résultats, les activités de la Monnaie n'auraient aucun effet sur l'environnement ni sur la santé et la sécurité des employés.

Rapport de gestion

Marketing et ventes

Les dépenses au titre du marketing et des ventes ont diminué, passant à 36,5 millions de dollars (40,4 millions en 1999). Le service a continué de travailler à étendre les réseaux de distribution au détail, tout en raffinant sa stratégie de marketing pour cibler précisément les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux ou de souvenirs. Après avoir analysé les habitudes d'achat des deux groupes durant l'année, on a créé des produits distincts à leur intention et on préparera des campagnes de marketing en fonction expresse de leurs goûts et de leurs besoins. On veut ainsi non seulement obtenir la faveur de cette clientèle, mais aussi continuer de nourrir l'engouement pour les pièces de monnaie et l'essor des ventes provoqués par le programme du millénaire.

Afin de se faire mieux connaître, la Monnaie a conclu en 2000 une série d'ententes de partenariat et de commandite dans des secteurs nouveaux pour elle. Ainsi, elle a commandité la célébration de la Fête du Canada sur la colline du Parlement, diffusée à Radio-Canada et à CBC, la campagne « Course à la vie » CIBC, le Prix du public au gala des Gemini, le Prix pour les arts de la scène du Gouverneur général et la campagne « Extrême limite contre l'alcool au volant » de Radio-Canada et de CBC, et elle a mené des activités en partenariat avec les entreprises Nestlé Canada, Ganong Bros., General Mills Canada et Binney & Smith Canada (Crayola).

La Monnaie a aussi continué d'étendre son réseau de distribution de masse, ébauché en 1999 avec les détaillants Home Hardware et 7-Eleven. Elle a maintenant des ententes avec de grandes chaînes d'alimentation comme Loblaws et Safeway, et tient des comptoirs dans des attractions touristiques comme la Tour du CN et le Pont suspendu de la gorge Capilano.

Le programme biennal des pièces du millénaire a pris fin en décembre 2000. Dépassant toutes les attentes, il a rapporté 41,6 % du total des revenus tirés en deux ans des produits numismatiques. Il a enrichi de 40 000 noms le registre des clients de la Monnaie, stimulé l'achalandage et les ventes dans tout le réseau de distribution, et fait grimper à 65 % la notoriété spontanée de la Monnaie, qui était de 59 % en 1999.

Cinq campagnes de marketing direct, appuyées par deux campagnes de publicité nationale à la télévision et dans la presse écrite, ont procuré des revenus de 25,5 millions de dollars et accru l'achalandage chez tous les revendeurs. Les ventes au détail attribuables au marketing non direct ont aussi augmenté considérablement ces dernières années. En 2000, c'est par les détaillants que se sont faites 13 % de toutes les ventes de produits numismatiques (moins de 5 % en 1998).

Rapport de gestion

Commerce électronique

Durant l'année, la Monnaie a élaboré une stratégie globale de commerce électronique, qui sera appliquée en 2001. Le site Web de la Monnaie est en cours de transformation, à l'aide de techniques novatrices comme l'intégration des systèmes et processus administratifs qui accéléreront considérablement le traitement des commandes en ligne. En offrant ce service d'une qualité exceptionnelle, la Monnaie pourra non seulement rehausser le taux de satisfaction de sa clientèle, mais encore recueillir des données sur ses habitudes d'achat et ses intérêts.

Déjà, le commerce électronique est en plein essor : en 2000, il y a eu 9 183 commandes, contre 2 785 en 1999, pour des revenus de 1,3 million de dollars, plus du quadruple de l'année précédente (305 000 \$). L'Internet reste un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers qui autrement n'auraient pas fait d'achats. En effet, les commandes provenaient à 53 % de nouveaux clients et pour près de moitié, des États-Unis.

Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration sont passées de 22,8 millions à 25,7 millions de dollars, une hausse attribuable en grande partie au coût des retraites anticipées, à l'augmentation des cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique et aux frais de mise en oeuvre et de gestion du système PRE. Elles ont augmenté en pourcentage des revenus, passant à 8,5 %, tandis qu'elles n'étaient que de 3,9 % en 1999, à cause des revenus considérables tirés des produits d'investissement. Si on exclut ces produits, la hausse enregistrée est plus modeste, soit 10,7 % contre 9,7 % en 1999.

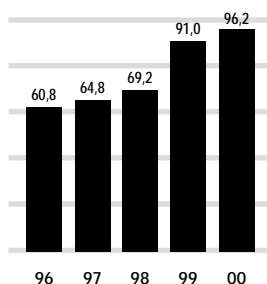
Résultats d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation est tombé à 9,9 millions de dollars (23,1 millions en 1999), en raison du déclin des ventes de produits d'investissement et de pièces numismatiques du millénaire. La marge bénéficiaire brute s'est élevée à 25,9 %, contre 15,6 % l'année précédente. Ces écarts entre les deux années ne s'expliquent pas seulement par ceux des revenus et de la quantité de produits vendus, mais aussi par la composition différente de ces produits.

Les intérêts créditeurs ont à peine diminué par rapport à 1999, passant de 1,3 million à 1,2 million de dollars, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, sont restés les mêmes, à 2,4 millions de dollars.

Rapport de gestion

Avoir de l'actionnaire
(en millions \$)



Le taux d'imposition réel de la société a été de 33 %. Les années précédentes, exception faite de l'impôt des grandes sociétés, il était nul en raison de l'application de pertes auparavant non admissibles et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif. Le bénéfice net exceptionnel de 1999 a effacé ces avantages fiscaux (voir la Note 7 aux états financiers). Les dépenses d'amortissement se sont élevées à 6,4 millions de dollars, contre 4,9 millions en 1999, par suite de la croissance continue des investissements et de la mise en exploitation de l'installation de placage.

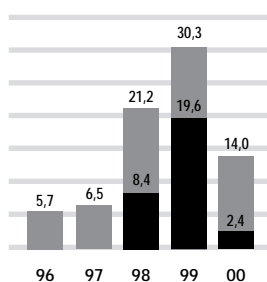
Liquidités et ressources en capital

L'encaisse et les placements à court terme étaient de 138 000 \$ à la clôture de l'exercice, contre 16,1 millions à la fin de 1999. Si l'encaisse a tant baissé, c'est qu'elle a suivi la chute des revenus, surtout ceux tirés des produits d'investissement, et s'est trouvée encore réduite par les versements de capital et d'intérêts sur la dette contractée pour construire l'installation de placage et remplacer des biens d'équipement.

Malgré le déclin des revenus, la Monnaie a pu financer ses dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement sans emprunter à court terme. Son ratio d'endettement était de 0,40:1, contre 0,46:1 il y a un an.

Dépenses d'investissement
(en millions \$)

■ Dépenses
■ Installation de placage

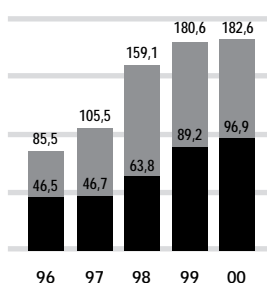


Dépenses d'investissement : Toujours résolue à accroître ses moyens de production et son efficacité d'exploitation, la Monnaie a engagé des dépenses d'investissement de 14 millions de dollars durant l'année. Comme par les années passées, elle a effectué de préférence des investissements qui lui apportaient plus de souplesse, de fiabilité, et qui lui permettaient de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Les principales dépenses ont été les suivantes :

- 8,4 millions pour l'achat et la rénovation de matériel de production et l'entretien des immeubles;
- 2,4 millions pour l'achèvement de l'installation de placage, dont le coût total s'est élevé à 30,3 millions, soit 700 000 \$ de moins que prévu.
- 1,6 million pour des initiatives en technologie de l'information, dont la création d'une plate-forme de commerce électronique plus robuste et la mise en oeuvre du système PRE.

■ Total de l'actif
■ Immobilisations nettes

(en millions \$)



Financement : En décembre 2000, la Monnaie a commencé à éponger la dette de 31 millions de dollars au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du principal et un versement d'intérêt de 1,2 million. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,5 million de dollars applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007 (voir la Note 6 aux états financiers).

Rapport de gestion

Risques d'exploitation

Métaux précieux : La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable, des pièces numismatiques et des bijoux. Les métaux servant à fabriquer les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux bijoux et aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2000, la Monnaie avait un contrat à terme relatif à l'achat de 5 000 onces d'or.

Métaux communs : La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel et le cuivre, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

Taux de change : Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue les risques de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

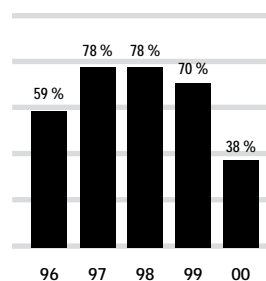
Perspectives

Après une année marquée par le renforcement de ses moyens technologiques et de son approche des marchés, la Monnaie aborde 2001 et l'après-millénaire avec une perspective de croissance et de rentabilité soutenues dans des conditions d'activité plus normales.

L'engouement populaire pour les pièces de monnaie et leur collection suscité lors de la première année du programme du millénaire est resté beaucoup plus fort qu'on l'avait prévu, ce qui a permis de mieux cerner les habitudes d'achat et les goûts des clients. En 2000, la Monnaie a repéré deux segments à cibler dans le marché de détail – les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux et de souvenirs – et conçu une gamme de produits et une stratégie de distribution et de commerce électronique adaptées aux besoins de chacun.

La Monnaie a aussi émis en 2000 les premières pièces de circulation canadiennes plaquées, grâce à sa nouvelle installation de Winnipeg. Le coût de production étant nettement inférieur, on prévoit que le gouvernement canadien fera des économies d'environ 10 millions de dollars par an. Dorénavant, la Monnaie peut

Exportations
en pourcentage
des revenus totaux



Rapport de gestion

non seulement s'acquitter de son mandat premier – produire de la monnaie de circulation de qualité à un coût raisonnable pour le pays – mais elle dispose aussi d'un savoir-faire nouveau et recherché sur la scène internationale.

Réputée pour la haute qualité de ses produits et services et son avant-gardisme en technologie, la Monnaie a pu maintenir sa position dans le marché des pièces de circulation étrangères, où elle se mesure à une concurrence toujours plus vive. Afin d'atténuer les effets causés par le caractère extrêmement cyclique de ce marché, la Monnaie ne se contentera pas d'exploiter ses atouts en fabrication. Elle s'efforcera d'établir des relations à long terme avec ses clients en offrant des solutions intégrées et adaptées à leurs besoins, comprenant la conversion aux pièces de monnaie plaquées, le transfert de technologie et des services d'experts-conseils.

Les produits d'investissement de la Monnaie évoluent dans un climat commercial où les prix obéissent de plus en plus aux lois fondamentales de l'offre et de la demande, comme la plupart des autres produits. Il y aura bien à l'occasion des mouvements à la hausse provoqués par les soubresauts des bourses ou les incertitudes au sujet des devises, mais on prévoit que le marché restera calme dans l'ensemble.

Dans les domaines de la production et de la gestion, la Monnaie poussera encore plus loin les progrès réalisés en 1999 et en 2000 avec l'adoption des techniques de fabrication sans gaspillage et la mise en place de son système de planification des ressources de l'entreprise, qui la met à l'heure des communications en temps réel.

Au pays comme à l'étranger, la concurrence devient plus intense et les attentes des clients, plus élevées. Aussi la Monnaie redoublera d'efforts pour bien cibler sa clientèle, segmenter son marché, établir de nouvelles relations avec les clients et les distributeurs, rehausser le service et améliorer la fabrication. Toujours flexible, à l'affût des occasions, prête à réagir aux nouvelles conditions de marché, elle affermera sa position parmi l'élite mondiale des monnayeurs.