



RAPPORT  
ANNUEL

2020





## SOMMAIRE

---

ÉDITO DU PRÉSIDENT  
p.4

---

ORGANIGRAMME  
p.5

---

PLAN STRATÉGIQUE  
p.8

---

CHIFFRES CLÉS  
p.10

---

CALENDRIER  
p.11

---

TÉMOIGNAGES  
p.12

REBONDIR  
p.14

---

RASSEMBLER  
p.17

---

INNOVER  
p.20

---

CRÉER  
p.22

---

PRODUIRE & COMMERCIALISER  
p.26

---

DONNÉES CHIFRÉES  
p.30



## L'ANNÉE DU REBOND

2020 a été pour la Monnaie de Paris aussi inattendue qu'exceptionnelle. La crise sanitaire mondiale n'a évidemment pas épargné notre belle entreprise : il nous a fallu mettre à l'arrêt notre production pendant de longues semaines. Pourtant, malgré un environnement particulièrement exigeant, malgré de lourdes contraintes, la Monnaie a su rebondir avec dynamisme.

**Dynamisme économique** d'abord, car en dépit de la fermeture des ateliers pendant près de deux mois, la production a été stabilisée et la chute du chiffre d'affaires contenue. Mieux, la Monnaie a renoué avec des résultats positifs, en avance de deux ans sur son plan d'affaires !

**Dynamisme créatif** ensuite, car nous avons continué à innover et à imaginer de belles collections qui ont su trouver leur public et faire rayonner la Monnaie en France comme à l'international.

Tout cela n'aurait pas été possible sans l'engagement de nos équipes qui ont su se rassembler et se mobiliser. Qu'elles en soient ici profondément remerciées. Si la Monnaie de Paris est finalement sortie renforcée de cette crise, nous le leur devons très largement, tant cette réussite a été collective.

C'est aussi le résultat d'une transformation stratégique engagée il y a deux ans. Loin de mettre un coup d'arrêt à cette stratégie, **la crise de 2020 a permis de confirmer la pertinence des choix effectués et même d'accélérer leur déploiement.** Le virage du numérique a été pris résolument avec une augmentation de 24 % des ventes en ligne et un accroissement volontariste de notre présence sur les réseaux sociaux. Et la réorganisation annoncée dans le plan stratégique a été intégralement mise en oeuvre en 2020.

Comment évoquer cette année exceptionnelle sans penser à 2021 ? Le modèle économique de la Monnaie va continuer à se transformer et à se digitaliser pour qu'elle soit toujours plus proche de ses clients, comme de ses visiteurs du 11 Quai de Conti, qu'elle a retrouvés avec bonheur depuis le 19 mai 2021.

Plus rassemblés que jamais, les femmes et les hommes qui font la Monnaie de Paris ont entamé l'année avec un enthousiasme redoublé pour faire vivre la plus vieille entreprise du monde !

**Marc SCHWARTZ**  
Président-Directeur Général

## CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS SPÉCIALISÉS

### Le conseil d'administration est composé de 21 membres :

- 7 représentants de l'État.
- 7 personnalités choisies en fonction de leurs compétences dans les domaines en rapport avec l'activité de l'établissement public ou la gestion des entreprises.
- 7 représentants élus des personnels.

Il veille à la stratégie et au développement de la Monnaie de Paris. Il arrête les comptes financiers annuels, approuve le budget annuel ainsi que toutes les décisions majeures de l'établissement.

**Le comité de la stratégie** s'est réuni à six reprises en 2020 pour échanger sur l'avancement du plan stratégique adopté par le conseil d'administration fin 2019 et sur l'ajout à ce plan d'un volet RSE, et débattre des conditions de réponse à d'importants appels d'offres internationaux.

**Le comité d'audit et des comptes** s'est réuni à six reprises en 2020 afin de revoir les comptes de l'exercice 2019 et le budget de l'exercice 2020 soumis au vote du conseil d'administration, de revoir les prévisions financières annuelles, de suivre les risques, et en particulier en 2020 les impacts de la crise sanitaire sur l'activité de l'établissement, et de suivre l'avancée des projets relatifs au système financier et à la comptabilité analytique.

**Le comité des rémunérations** s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année 2020 et a examiné l'ensemble des projets d'accords soumis à la signature des organisations syndicales ainsi que les sujets concernant le suivi des effectifs, les provisions et l'avancement des projets RH prévus dans le plan stratégique.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Personnalités qualifiées :

- Dominique-Jean CHERTIER<sup>(3)</sup>
- François LEMASSON<sup>(2)</sup>
- Erik LINQUIER<sup>(1)</sup>
- Gilles LIVCHITZ<sup>(1)</sup>
- Constance de POLIGNAC<sup>(3)</sup>
- Marc SCHWARTZ
- Magali VIANDIER<sup>(2)</sup>

### Représentants de l'État :

- Alexie LALANNE-PELERIN<sup>(2)(3)</sup>
- Arnaud BEAUFORT
- Éric BERTRAND
- Michèle FEJOZ<sup>(3)</sup>
- Pierre-Marie FROMION<sup>(1)(2)</sup>
- Christopher MILES
- Clément ROBERT

### Représentants des salariés :

- Laurence CLOYER-DIE
- Olivier CREPIN
- Bruno DECAIX
- Julien SABOURET
- Pascal RENCKER<sup>(1)</sup>
- Christophe ROBIEUX
- Guillaume TOUBLET<sup>(2)</sup>

(1) Membre du Comité de la Stratégie : **Gilles LIVCHITZ**, président

(2) Membre du Comité du Comité d'Audit et des Comptes : **François LEMASSON**, président

(3) Membre du Comité des Rémunérations : **Michèle FEJOZ**, présidente.

Le contrôleur général économique et financier, Madame Anne CAZALA, participe, avec voix consultative, aux séances du conseil d'administration et de ses comités.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

**Olivier  
DECEZ**

Directeur Général Adjoint -  
Secrétaire Général -  
Directeur des Ressources  
Humaines :

- Ressources humaines.
- Sécurité, services généraux, et patrimoine immobilier.
- Systèmes d'information.
- Juridique.

**Catherine  
DISTLER**

Directrice Générale Adjointe -  
Directrice de la Stratégie  
et de la Prospective :

- Stratégie et transformation.
- Affaires européennes et internationales.
- Innovation et R&D.
- Atelier de gravure.

**Nicolas  
DUMONT**

Directeur du Marketing  
& de la Communication :

- Marketing et développement des produits.
- Communication interne et externe.
- Événements et relations publiques.

**Marc  
SCHWARTZ**

Président -  
Directeur Général

**Jacky  
FREHEL**

Directeur Industriel :

- Production des monnaies courantes françaises et étrangères, des produits d'art et des monnaies de collection.
- Ingénierie produits et process.
- Supply chain.
- Qualité, hygiène, sécurité et environnement.
- Centre national d'analyse des pièces.

**Arnaud  
LAERON**

**Directeur des Finances  
et de la Performance :**

- Comptabilité.
- Contrôle de gestion.
- Contrôle interne.

**Nathalie  
PASQUET**

**Directrice Commerciale  
des Monnaies Courantes :**

- Commercialisation des monnaies courantes étrangères.
- Relations avec les Etats clients.

**Max  
ROSSIGNEUX**

**Directeur des Achats :**

- Travaux et investissements.
- Matières premières, sous-traitance et fournitures industrielles.
- Marketing, communication, culture, prestations intellectuelles.

**Catherine  
MONLOUIS-  
FELICITE**

**Directrice du Développement  
Culturel :**

- Collections et conservation.
- Programmes et action culturelle.
- Développement.

**Olivier  
SEGALLA**

**Directeur Commercial :**

- Commercialisation des monnaies de collection et des produits d'art.
- Sites culturels et touristiques.
- Créations personnalisées.

# LE PLAN STRATÉGIQUE MONNAIE DE PARIS 2024

## NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

*Mettre  
nos clients au  
centre de nos  
préoccupations*

Une nouvelle stratégie d'offre et de distribution pour les monnaies de collection et produits d'art.

*Conforter  
l'exportation*

Pour l'ensemble de notre gamme de produits.

*Transformer  
le 11 Quai  
de Conti*

En en faisant le navire amiral de la marque Monnaie de Paris.

*Améliorer notre  
compétitivité  
industrielle*

Pour garantir l'agilité et la performance de notre outil de production, à Paris et à Pessac.

## NOS PROJETS STRATÉGIQUES

1/ Revue d'offre.

2/ Politique de fidélisation des clients.

3/ Jeux Olympiques Paris 2024.

4/ Plan d'actions mini-médailles et personnalisation des produits.

5/ Les monnaies courantes étrangères de demain.

6/ Le nouveau 11 Quai de Conti.

7/ Performance industrielle.

8/ Étude d'organisation de la fonction industrielle.

9/ Valorisation du site de Pessac.

### NOS OBJECTIFS DE TRANSFORMATION :

Un modèle économique à restaurer en trois ans.

Une entreprise qui innove et qui réalise sa transformation numérique.

Une entreprise qui doit être exemplaire et attractive.

Une entreprise engagée en termes de responsabilité sociétale (RSE).



« *La Monnaie de Paris a su réagir avec souplesse et dynamisme à une crise sans précédent. La mobilisation des équipes a permis de confirmer la pertinence du plan stratégique Monnaie de Paris 2024. La posture de la Monnaie a été claire : rester actifs, rester unis – c’est en s’appuyant sur les hommes et les femmes qui « font la Monnaie » qu’il a été possible de contenir l’impact de la crise sanitaire et d’accomplir la première année de pleine réalisation du plan stratégique.* »

EN 2020 ET DANS  
LE CADRE DE CE  
PLAN 2024 :



**3/** L'organisation se resserre pour gagner en efficacité et en agilité avec notamment la fusion des deux directions industrielles.



**1/** La Monnaie de Paris renoue avec des résultats positifs grâce au dynamisme de ses ventes et à un plan d'économies qui a permis de réduire fortement les dépenses (baisse de 20 % des charges externes, stabilisation de la masse salariale).



**2/** La production de monnaies courantes atteint le même niveau que 2019; celle de production des monnaies de collections bondit de 30% par rapport à 2019 et le chiffre d'affaires des monnaies en or augmente de 15%.

## CHIFFRES CLÉS

**25.000**visiteurs en seulement  
33 semaines d'ouverture**1080 millions**

de pièces courantes produites.

Succès des Journées  
Européennes du Patrimoine  
les 19 et 20 septembre avec**4200**

personnes sur deux jours.

**115 M€** de CA.**7448** monnaies et  
outillages de médailles.**471 ETP**

au 31/12/2020.

Ventes web : **+24 %**

17 mars  
au 11 mai

### PREMIER CONFINEMENT

- Maintien de l'activité indispensable.
- Mise en place d'un Vademecum pour répondre aux questions des collaborateurs et informer sur les bonnes pratiques.
- Constitution de stocks importants d'équipements de protection individuelle à Paris et Pessac.
- Fermeture du restaurant de Guy Savoy et du Café Frappé.
- Déploiement du télétravail et gestion de suivi.
- Communication régulière pour accompagner les collaborateurs pendant leur absence et appui psychologique.
- Réouverture progressive des ateliers à partir du 15 avril (frappe de la monnaie « Merci »).

11 mai

### REPRISE D'ACTIVITÉ

- Protocole de reprise d'activité détaillé réalisé en lien avec les membres des Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) de Paris et de Pessac. Ce protocole a évolué plusieurs fois en fonction des règles définies par le Gouvernement et des spécificités de la Monnaie de Paris.
- Mise en place d'un partenariat d'écoute avec le service de médecine du travail de Paris pour les salariés en télétravail ou ayant des difficultés liées à la pandémie.
- Adaptation des postes de travail et sécurisation.
- Au 1er mai, plus de 100 personnes étaient présentes sur nos deux sites.
- Réouverture de la boutique le mercredi 13 mai.
- Dépôt d'un dossier « sanitaire » en préfecture pour demander l'ouverture du musée (autorisation accordée le 22 mai).
- Ouverture du musée le 2 juin.
- Réouverture du restaurant de Guy Savoy le 17 juin et du Café Frappé le 16 juin.
- En septembre le protocole de reprise d'activité laisse sa place à un protocole sanitaire.

30 octobre  
au 14 décembre

### DEUXIÈME CONFINEMENT

- Maintien de l'activité industrielle sur les deux sites.
- Télétravail pour activités éligibles.
- Nouvelles règles sanitaires au regard des mesures gouvernementales.
- Fermeture du restaurant de Guy Savoy et du café Frappé.
- Le marché signé avec FOODLES (cafétéria d'entreprise connectée et engagée) a été mis en place en octobre 2020 afin de pallier la fermeture des restaurants à Paris.
- La situation sanitaire de l'entreprise fait apparaître un niveau très bas de contamination.

15 décembre

### REPRISE D'ACTIVITÉ

- Mise en place d'un couvre-feu nocturne.
- Rappel des règles sanitaires.
- Information pour les collaborateurs qui ressentiraient le besoin d'un soutien psychologique dans le contexte de la crise sanitaire.

## TÉMOIGNAGES

---



### **Bibiane DE PAMPELONNE**

Chargée de l'Action Culturelle

*« Nous avons été très soudés avec une volonté de continuer à faire vivre la culture différemment. La bonne nouvelle, c'est que le public est resté fidèle ! »*

### **Jean-Michel SOUBIELLE**

Responsable Qualité Produits

*« L'année 2020 a permis une prise de conscience de l'importance du lien social et de l'impact de la mondialisation sur la gestion du risque. »*



### **Magali RACINE**

Cheffe de Collections

*« La période a été déroutante mais nous a poussés à rebondir, à nous challenger et à donner le meilleur de nous-même. Les efforts de tous ont payé. Une bonne nouvelle ? La naissance de mon fils Georges ! »*

### **Florian TRACHET**

Responsable Atelier des Frappes Spéciales

*« Bien sûr, il a fallu redoubler d'efforts mais tous les collaborateurs se sont impliqués, je me suis moi-même mis derrière les machines ! »*



### **Mathilde BERNADAC**

Responsable Département des Créations Personnalisées

*« L'année a été inattendue et surprenante mais il y a eu beaucoup d'entraide. Nous sommes parvenus à maintenir le contact avec nos clients et à remporter de très beaux succès. Et puis, après trois annulations, j'ai enfin pu me marier ! »*

### **Claire NARBONI**

Graveuse

*« 2020 ? Une année longue ! Avec deux maîtres mots : débrouillardise et volonté. Nous emmenions les plâtres chez nous dans nos sacs à dos ! »*





**Jocelyne SARAMON**  
Infirmière Santé au Travail

*« Le numéro d'appel de l'infirmierie était une fenêtre ouverte pour les salariés : j'ai dû m'adapter pour expliquer et rassurer. L'année a été celle de la solidarité. »*

**Mehdi EL OUARDIGHI**  
Directeur Commercial Adjoint

*« La priorité a bien entendu été la sécurité de tous, mais il y a eu une volonté commune de reprendre rapidement l'activité. Malgré le contexte nous avons continué à créer de nouvelles monnaies et même signé notre plus grand contrat à l'export depuis la création de l'EPIC en 2007. »*



**Olivier TORZ**  
Technicien, Chargé de Réalisation Outillage

*« La Monnaie a surmonté cette épreuve qui était une première, comme elle a surmonté toutes celles qu'elle a connues au cours de son histoire. Il y a eu une vraie confiance dans la maison. Une bonne nouvelle ? Je suis devenu grand-père ! »*

**Nathalie ACOSTA**  
Opératrice Logistique

*« Si nous avons pu traverser l'année dans de bonnes conditions, c'est grâce à la cohésion d'équipe et au soutien moral qui ont permis de maintenir la motivation. »*



**Florence LE GUYADER-DESPREES**  
Acheteuse

*« Quelle année innovante ! Il a fallu casser les règles, modifier nos façons de travailler, de vivre et même de consommer. »*

# REBONDIR

La pandémie qui s'est déclarée en 2020 a rendu cette année exceptionnelle. Parce qu'il a fallu faire face à une fermeture de l'usine, des ateliers, du musée, de la boutique ; parce qu'il a fallu s'adapter à des mesures contraignantes dans un contexte incertain ; parce qu'il a fallu pour la totalité des salariés s'adapter.

**Si la Monnaie de Paris a fait preuve de résilience, elle se distingue aussi par sa capacité de rebond.**



## UN CONTEXTE EXCEPTIONNEL, DES RÉPONSES EXCEPTIONNELLES

---

D'un point de vue commercial d'abord, la pandémie a eu pour conséquence de rompre en grande partie la chaîne commerciale de l'activité. Pendant plusieurs semaines, les fournisseurs, l'usine et les clients se sont trouvés affectés et l'activité s'est mise à l'arrêt.

La proximité avec les clients a toujours été centrale. L'impossibilité pour les équipes de se déplacer comme l'annulation de tous les événements commerciaux (salons, conférences) ont été vécus comme un véritable séisme. Mais **l'enthousiasme, le professionnalisme et l'adaptation rapide à de nouveaux outils et à de nouveaux modes de travail ont permis d'afficher *in fine* des résultats très positifs.** Le chiffre d'affaires a été au rendez-vous et le niveau de volumes frappés quasiment conforme aux prévisions. Tout cela a été possible grâce à la confiance des clients historiques tant en Afrique qu'au Moyen Orient où des appels d'offres conséquents ont été remportés, venant compléter une production stable de l'euro pour la France. La Monnaie de Paris a réussi le défi de mettre à disposition les volumes escomptés afin de pouvoir expédier à l'étranger malgré la fermeture des sites de production pendant plusieurs semaines au premier semestre 2020.

La structure du chiffre d'affaires s'est considérablement modifiée en 2020 avec une croissance exceptionnelle des ventes sur Internet (+ 24 %) et le développement de nouveaux réseaux de distribution – Fnac.com, Carrefour – qui témoigne d'une stratégie d'ouverture vers un public diversifié.

Les équipes commerciales sont restées mobilisées tout au long de l'année et la qualité de la relation commerciale a permis de maintenir un lien permanent avec les clients sans négliger aucun contrat.

**Afin de répondre à la crise sanitaire, toutes les équipes ont été mobilisées. Pour répondre aux enjeux humains il a fallu mettre en place un nouvel environnement technique et RH.** De nombreuses mesures ont été mises en place : fourniture d'ordinateurs portables et paramétrage dès Mars 2020 ; remplacement du réseau privé virtuel (VPN) pour permettre un accès sécurisé au plus grand nombre au système d'information ; accompagnement des collaborateurs dans la prise en main des outils digitaux (Teams, Office 365) ; équipements des salles de réunions d'un dispositif permettant les vidéoconférences.

L'année 2020 marque aussi un tournant en matière technique avec une dématérialisation des processus de validation (signature électronique) et la migration du progiciel de gestion qui implique la totalité des collaborateurs qui facilitent les échanges et validations internes. Grâce à cet environnement technique, le télétravail a pu être mis en place en une semaine afin de faire face à la crise sanitaire.

Le dialogue social et l'accompagnement des salariés ont également été particulièrement fructueux avec notamment trois réunions d'information des organisations syndicales en visioconférence durant le confinement ; une réunion du comité social et économique (CSE) en sortie de confinement (mai 2020) et dix réunions des commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), à Paris et Pessac.

L'année 2020 marque la mise en place de l'axe 1 du plan Monnaie de Paris 2024

*« mettre nos clients au centre de nos préoccupations »*

avec la mise en place d'une nouvelle organisation conjointe Direction commerciale des monnaies courantes / direction industrielle : des binômes ont été mis en place entre commercial et technique afin de répondre au mieux aux

développements clients qui contribueront aux succès de demain.

Enfin, **la crise sanitaire de 2020 a été l'occasion d'une prise de conscience globale et élargie des enjeux sociaux et environnementaux** et de la nécessité de les intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Les liens entre développement économique, accroissement des transports, dégradation de l'environnement et des écosystèmes sont apparus de manière explicite. Des interrogations légitimes sur la vulnérabilité et la dépendance des chaînes d'approvisionnement ont émergé. La Monnaie de Paris a décidé d'ajouter un nouvel objectif de transformation à son plan stratégique

*« une entreprise engagée en termes de responsabilité sociétale et environnementale »*

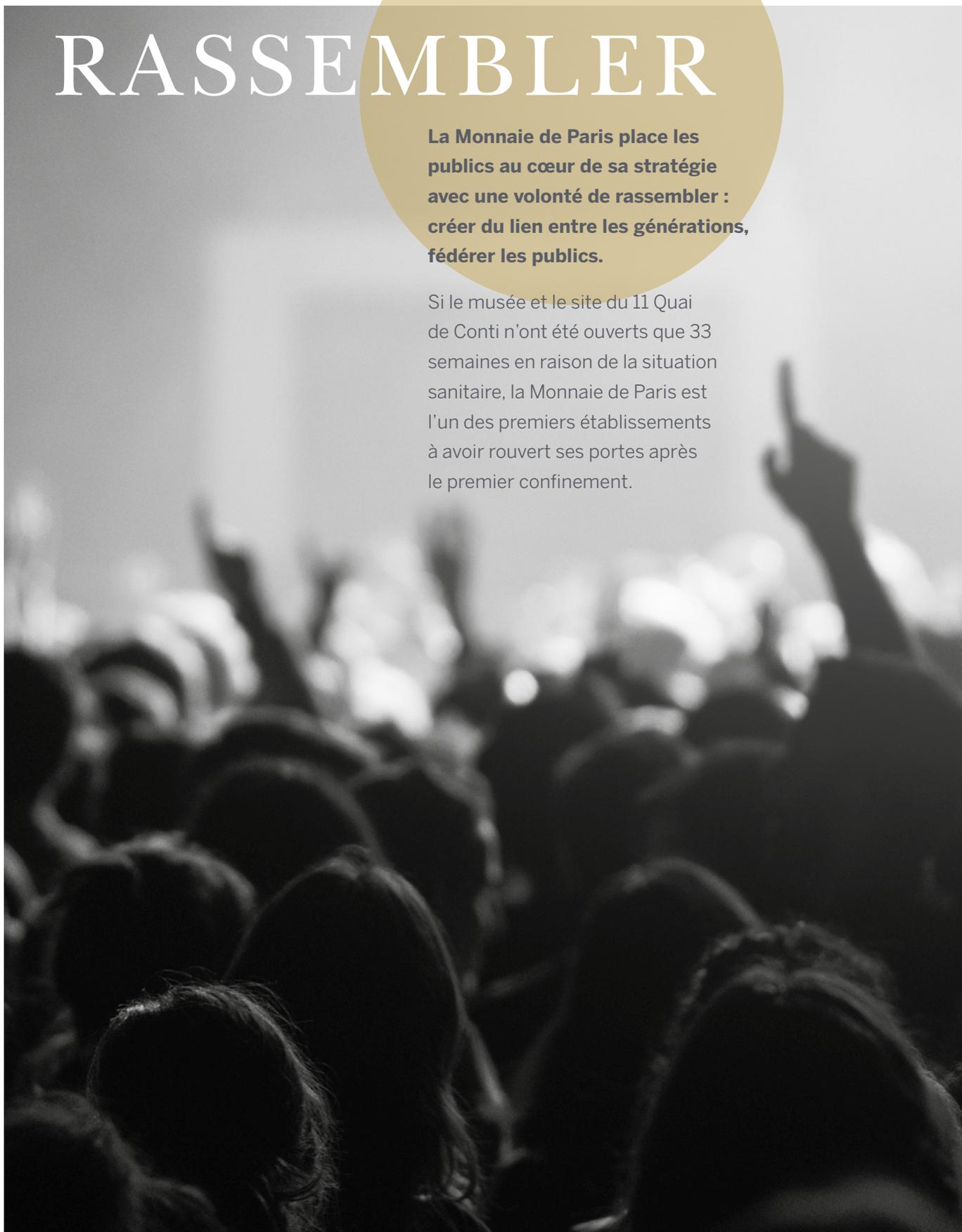
et de structurer sa démarche RSE sur la base de la norme ISO 26000 afin de promouvoir une compréhension commune et de faciliter dans le futur une éventuelle labellisation. Cette orientation a été présentée et validée en octobre 2020 par le Conseil d'Administration qui se verra communiquer en 2021 les principes de la nouvelle politique RSE de l'entreprise.



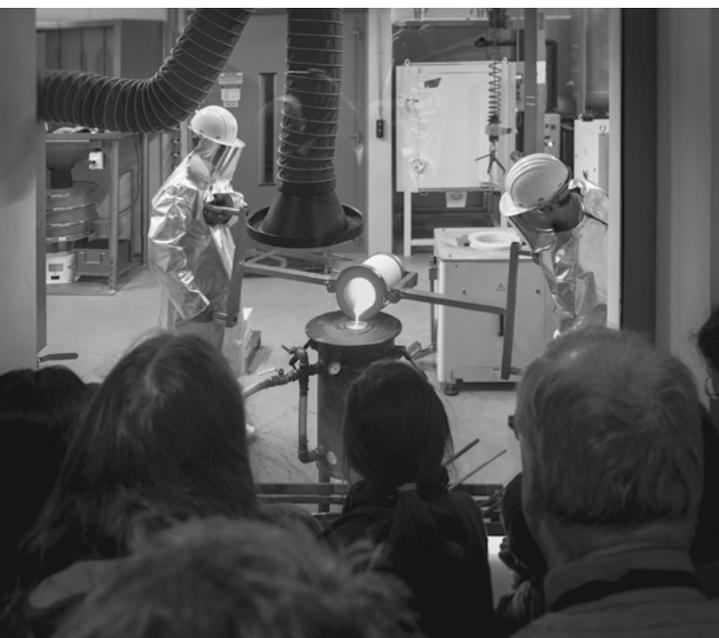
# RASSEMBLER

**La Monnaie de Paris place les publics au cœur de sa stratégie avec une volonté de rassembler : créer du lien entre les générations, fédérer les publics.**

Si le musée et le site du 11 Quai de Conti n'ont été ouverts que 33 semaines en raison de la situation sanitaire, la Monnaie de Paris est l'un des premiers établissements à avoir rouvert ses portes après le premier confinement.



## RASSEMBLER LES PUBLICS, FÉDÉRER LES ÉQUIPES



Le bilan annuel de fréquentation souffre évidemment des restrictions avec 25 000 visiteurs soit une baisse de la fréquentation globale de 49 % par rapport à 2019.

### L'année est toutefois jalonnée de succès :

- Les Journées Européennes du Patrimoine les 19 et 20 septembre ont réuni plus de 4200 personnes en deux jours.
- L'opération « juin gratuit au musée » a permis une réouverture post-confinement très dynamique, avec une fréquentation doublée par rapport à 2019.
- La fréquentation estivale est restée honorable compte tenu du contexte.
- Le Prix de la Monnaie de Paris a été lancé en 2020 présidé par Joaquin Jimenez, avec Guy Savoy comme parrain, et entourés d'un jury prestigieux : Claire Chazal, Béatrice Salmon, Fabrice Hyber, Adrien Goetz, Anne Sophie Duroyon-Chavanne, Olivier Sèvere, Astrid de la Forest, Inga Sempé. Le prix remis en mars 2021 a reçu 174 dossiers de candidatures.

La Monnaie de Paris poursuit par ailleurs sa mission en développant une offre culturelle et événementielle à destination de tous les publics. Il est possible de citer

par exemple les nombreux événements entourant la programmation de l'exposition Kiki : visites guidées, rencontre-concert au cœur de l'exposition avec Ludovic Debeurme et Fanny Michaëlis ; la projection du documentaire de Claudia Müller « Kiki Smith, work ! ».

Loin de mettre un coup d'arrêt total à cette mission, **le confinement a été une occasion de démultiplier les contenus numériques pour conserver un lien avec les publics.**

### Ont ainsi été développés :

- Une newsletter hebdomadaire avec des contenus originaux utilisant des objets des collections, illustrant des expressions du langage courant, ou proposant des activités à faire à la maison.
- La mise en ligne d'une vingtaine de nouvelles vidéos (technique et savoir-faire) sur la chaîne YouTube de la Monnaie.
- La création d'une page « La Monnaie depuis chez vous » recensant les contenus numériques mis à disposition.

Deux concerts organisés par les Concerts de la Loge ont été accueillis dans la Cour d'Honneur le 5 août dans le cadre



de « Un été particulier » organisé par la Mairie de Paris. Enfin, l'exposition « Akan, les valeurs de l'échange » a débuté le 8 septembre avec une programmation culturelle associée et la mise en place d'un partenariat avec Parcours des Mondes. Le programme d'action culturelle a également pu être relancé avec deux visites thématiques autour de l'or et de l'argent par le collectif de conteurs « La Cour des Contes ».

**Rassembler, c'est aussi accorder une attention particulière aux publics jeunes.** C'est dans cette optique que la Monnaie de Paris a organisé le 6 janvier une première édition de la « Nocturne jeune » réunissant des étudiants de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais, l'École des Beaux-Arts, l'École du Louvre, et l'Institut d'études supérieures des arts pour une soirée de médiation, inspirée et décalée, sur tout le site. Les élèves du Master Design de l'École Boule ont aussi pu exposer leurs travaux dans le cadre de la Paris Design Week du 3 au 9 septembre.

**Rassembler, c'est enfin créer de l'unité et gagner en cohérence en termes d'organisation au sein des équipes qui ont permis de traverser cette année 2020 avec succès malgré le contexte exceptionnel.**

A cette fin de faciliter la mise en œuvre du plan stratégique, la Monnaie de Paris s'est restructurée pour améliorer son efficacité, développer son activité, unifier les outils et processus, gagner en lisibilité et optimiser le parcours client-visiteur.

#### **Les principales évolutions en ce sens sont :**

- La fusion de deux directions industrielles existantes en une seule direction permettant d'assurer un déploiement homogène des actions d'amélioration et de gagner en agilité, en efficacité et en productivité.
- La création d'une Direction de la stratégie et de la prospective qui a notamment pour mission de structurer et coordonner l'innovation au sein de l'entreprise, afin de mieux faire comprendre ses enjeux et le rôle de chacun dans ce processus, et d'en étendre le champ aux services pour améliorer l'expérience clients.
- L'évolution du périmètre du 11 Quai de Conti, avec la création d'une Direction du développement culturel pour conduire la transformation du modèle économique et culturel.

# INNOVER



## SE RENOUVELER EN PERMANENCE ET DÉVELOPPER DE NOUVEAUX OUTILS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE DEMAIN

### Recherche et Développement

En 2020, le Département Innovation et R&D a poursuivi sa collaboration avec divers acteurs extérieurs, industriels ou laboratoires spécialisés. Cette collaboration a permis de démontrer la faisabilité d'une solution innovante de mise en œuvre des outillages monétaires et de poursuivre le développement des hologrammes sur les pièces de collection, avec comme défi de reproduire ces effets diffractifs sur des motifs 3D. Ces travaux se poursuivent en 2021.

La mission du département est aussi de coordonner et faciliter le processus d'innovation dans l'ensemble de l'entreprise, afin de renouveler en permanence la gamme de produits et séduire de nouvelles clientèles. En 2020, une collaboration avec la maison Berluti a permis la fabrication de pièces de collection avec insert en cuir constitue une première dans le domaine numismatique. Cela a été rendu possible grâce à une collaboration entre l'atelier d'outillage, le marketing, le service des méthodes et le laboratoire pour prévenir l'oxydation du métal par la patine du cuir.

### Veille juridique

La situation sanitaire particulière a imposé une veille juridique très active afin de mesurer les impacts de la Covid-19 sur les marchés et conventions de la Monnaie de Paris. A titre d'exemple, il a été nécessaire d'ajouter une clause supplémentaire d'incidence de la crise sanitaire en cas de contestation de l'application de la force majeure. Il faut également noter qu'aucun nouveau litige n'a vu le jour durant l'année 2020.

### Stratégie et transformation numérique

Pour la première fois, le nouveau plan stratégique « Monnaie de Paris 2024 » adopté en 2019, a souligné la nécessité pour l'entreprise de **prendre le virage du numérique et de s'inscrire résolument dans une économie digitalisée**. Le contexte sanitaire mondial a encore renforcé cette conviction et servi de catalyseur aux évolutions engagées.

Cette transformation numérique qui concerne, dans un premier temps, les processus internes, les circuits de commercialisation et doit s'étendre demain à l'offre de produits et de contenus culturels.

*« Ces pièces en forme de talon de chaussures comportent 125 clous pour célébrer les 125 ans de Berluti. Au centre, vient s'insérer un cercle de cuir gaufré faisant apparaître la signature de la marque. »*



# CRÉER

Fidèle à la mission confiée à la Monnaie de Paris par la loi de 2006 créant l'établissement public, l'atelier de gravure s'efforce continuellement de **développer et transmettre son savoir-faire artistique et technique** en recrutant de jeunes talents et en accueillant en stage plusieurs étudiants issus des écoles avec lesquelles a été mis en place un partenariat (École Boulle, École Estienne).

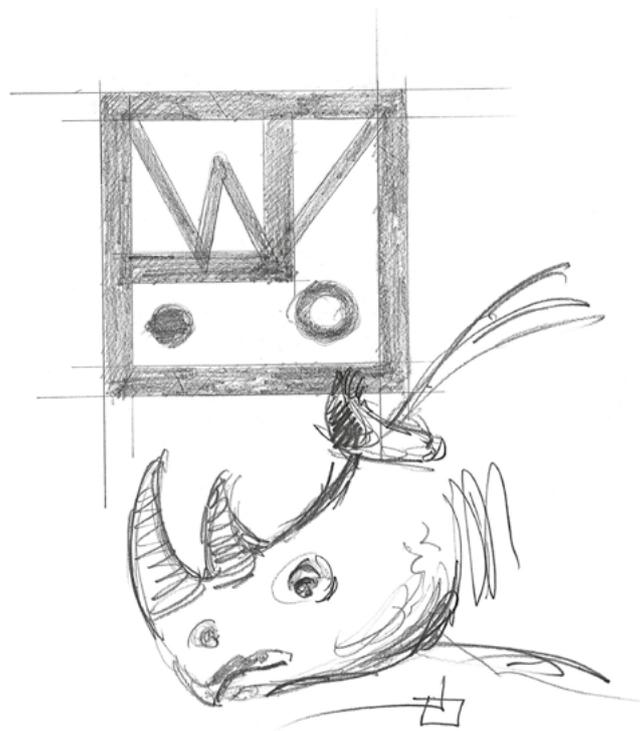


## AU CŒUR DU MÉTIER DE LA MONNAIE DE PARIS : LE TALENT ET LA CRÉATIVITÉ

En 2020 et en dépit de la crise sanitaire, trois stagiaires ont pu découvrir la gravure monétaire qui s'apprend et se pratique exclusivement en France à la Monnaie de Paris.

Yves Sampo, responsable de l'atelier et Maître d'Art, poursuit le projet initié fin 2019 de transmission de la technique de la taille directe, dont l'enseignement disparaît progressivement des écoles, à son élève Claire Narboni diplômée de l'École Boulle qui a rejoint l'atelier en 2016.

Joaquin Jimenez a été nommé en juillet 2020 Graveur général de la Monnaie de Paris. Son différent figurera sur toutes les monnaies millésimées à partir de 2021. Joaquin Jimenez appartient à l'histoire monétaire de la France depuis 1986, date à laquelle il crée les monnaies 10 francs Coq et Marianne. Il n'a eu de cesse de collaborer avec la Monnaie de Paris pour laquelle il dessinera notamment la Semeuse cinétique, Hercule, les fameux euros des régions et les pièces de 1€ et 2€ qui circulent depuis près de vingt ans.



*« Mon différent, c'est un carré à l'intérieur d'un carré. Il a été agrémenté d'une tête stylisée de rhinocéros : c'est un animal rare. Dali d'ailleurs avait une expression à son sujet, il disait que c'était le coffre fort de la connaissance au niveau animal. Dans mon différent, il représente l'atelier de gravure qui est un conservatoire de techniques rares qui, si on n'y prend pas garde, sont en voie de disparition comme le rhinocéros. C'est pour cela qu'il figure dans mon différent »*





L'année 2020 a aussi été marquée par un foisonnement de nouveautés autour de thématiques renouvelées.

La réalisation la plus marquante de l'année au regard du contexte est le lancement de la médaille « Merci »



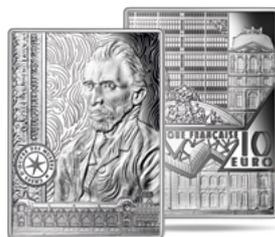
imaginée et dessinée en quelques heures pour rendre hommage aux soignants. L'idée d'utiliser cette médaille comme support de financement de la recherche contre le virus a rapidement fait l'unanimité au sein des équipes de la Monnaie.

Un partenariat s'est noué avec la Fondation de France pour reverser les bénéfices de la vente au fond de solidarité,

*« Tous unis contre le virus »*

L'offre de Monnaie de collections manifeste aussi cette créativité avec le lancement de 22 nouvelles thématiques célébrant :

- Les peintres (Hokusai, Picasso et Van Gogh).
- Les lieux incontournables (le Mont Saint Michel et le Mont Fuji).
- Les femmes et les hommes historiques (Sœur Emmanuelle, Jacques Chirac).





- L'actualité (2€ recherche médicale, les 600 ans de la cité interdite).
- Les univers jeunesse (les Schtroumpfs et le Petit Prince).
- Le luxe (collaboration Excellence à la Française avec la Maison Berluti).
- Les symboles numismatiques (la première année de la trilogie des valeurs faciales « le Chêne » et la semeuse).

**C'est par cette capacité à créer que la Monnaie de Paris rayonne à travers le Monde, comme en témoignent les nombreux prix remportés une nouvelle fois en 2020\* :**

- **COTY (Coin of the Year – USA) pour la :**
  - 10€ Argent colorisée « Paix de la grande guerre ».

- **Coin Constellation (Russia) pour :**
  - Excellence Boucheron 1kg (millésime 2018) a été élue « coin of the year ».
  - 10€ Mickey au pied de la tour Eiffel a reçu le troisième prix dans la catégorie « monnaie souvenir ».
  - 10€ Armistice a reçu le deuxième prix attribué aux « monnaies circulantes ».

\*Pour rappel, ce sont les pièces des millésimes des deux années précédentes qui sont soumises à l'appréciation des jurys internationaux.



# PRODUIRE & COMMERCIALISER

Créée en 864, la Monnaie de Paris est la plus ancienne institution de France et la plus vieille entreprise du monde. Si elle remplit une mission de service public, elle s'inscrit aussi dans une dynamique d'entreprise commerciale.



## LA MONNAIE DE PARIS : PLUS VIEILLE ENTREPRISE DU MONDE !

---

En 2020, ce sont 105 nouvelles coupures monétaires – un record ! – qui ont été imaginées, dessinées, gravées, frappées et commercialisées par les équipes de la Monnaie de Paris pendant une période où la crise sanitaire a limité la présence sur site des collaborateurs avec des périodes de fermeture.

**L'engagement des collaborateurs pour continuer à faire fonctionner l'entreprise malgré la situation a été exceptionnel.**

A la suite de la fermeture des ateliers pendant quatre à huit semaines, la reprise des productions s'est faite par paliers avec une montée en puissance rapide pour garantir l'ensemble des productions prévues.

La mobilisation des équipes a permis de maîtriser les impacts de la crise sanitaire sur les résultats financiers 2020. Mieux encore, cette mobilisation montre un gain de productivité considérable par rapport à 2019 : la fabrication de monnaies courantes est équivalente à 2019, et s'établit à 1,08 milliard de pièces, celle des monnaies de collection a connu une augmentation de 30 %.



La mise en place d'un plan d'économies et une gestion rigoureuse des effectifs ont permis de diminuer les charges de près de 20 % par rapport à 2019 – passage de 497 ETP au 30 juin 2019 à 471 ETP au 31 décembre 2020.

Si l'année a été complexe en ce qui concerne les décorations (en raison de l'annulation des cérémonies officielles) et les médailles touristiques (en raison de la fermeture des sites culturels et touristiques) elle marque un grand succès à l'exportation avec notamment **la signature du plus important contrat depuis la création de l'établissement public en 2007.**

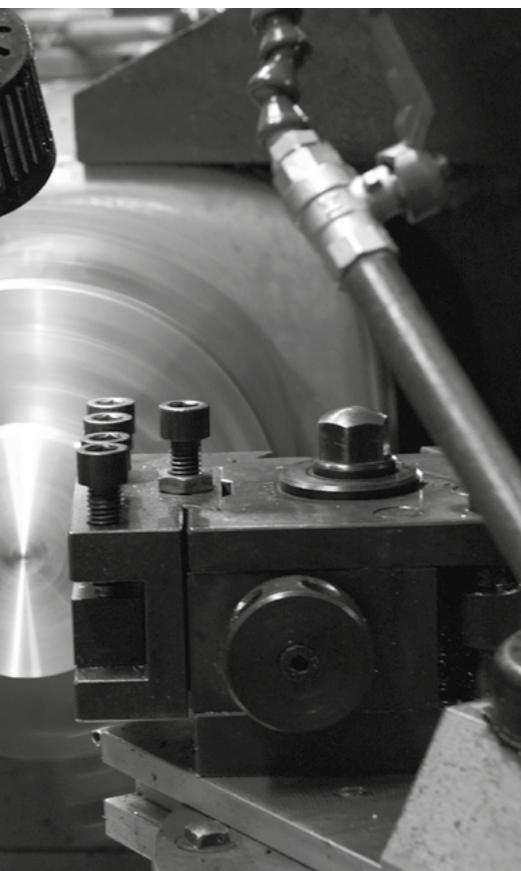


Le chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris dans le contexte particulier de l'année 2020 a subi une baisse de 14 % par rapport à 2019. Cela est dû pour partie à des éléments attendus – baisse de la commande de l'État conformément au contrat pluriannuel, diminution attendue des revenus des monnaies courantes étrangères après une année exceptionnelle – et également aux contraintes imposées par la pandémie.

La fermeture des espaces de vente traditionnels a eu un impact fort sur les activités du 11 Quai de Conti et la vente des produits d'art (le chiffre d'affaires s'établit à 11 M€, en baisse de 19 % par rapport à 2019).

La collection Euro Or et Argent grand public Schtroumpfs a été lancée le 16 mars 2020 à la poste, premier jour du confinement. De nombreux points de vente ont été fermés, obligeant à reporter à 2021 la seconde vague. Cela a, en outre, obligé la Monnaie de Paris à repenser ses moyens d'approcher ses clients comme ses revendeurs.

Malgré les difficultés rencontrées, la collection numismatique « Le Chêne 2020 » a connu un grand succès avec une progression de 30 % par rapport à la collection « Marianne 2019 ». Les consommateurs se sont rués vers l'or et 100 % des coupures or ont été écoulées.



En dépit de la fermeture des revendeurs traditionnels, la Monnaie a su faire preuve de dynamisme en diffusant la collection de Mini-Médailles Johnny Hallyday via l'enseigne Carrefour et le site e-commerce de la Fnac.

L'offre s'est surtout largement tournée vers les relais digitaux avec la mise en place de 75 emailing produits, une multiplication par trois du référencement payant et l'organisation de huit campagne de retargeting.

La présence de la Monnaie de Paris a été considérablement renforcée sur les réseaux sociaux : 18 vidéos ont été réalisées pour informer, divertir et convaincre les clients et

les revendeurs. Le résultat est éloquent avec **une part des ventes web qui a augmenté de 24 % par rapport à 2019.**

Les investissements dans la communication digitale représentent aujourd'hui un quart du budget marketing. Le digital a permis de pallier assez largement les défaillances de certains réseaux de distribution mis à mal en 2020. La part du site de e-commerce dans les ventes annuelles est passé de 21 à 28 %. Pour garantir la pérennité de cet acquis et enrichir l'expérience utilisateur, une refonte du site a été décidée à l'horizon 2021.

## DONNÉES CHIFFRÉES

### 1/ Effectifs :

	12/2018	12/2019	12/2020	Evolution 20vs19	Paris Fin 2020	Pessac Fin 2020
CDI*	473	462	451	-2,4 %	279	172
CDD*	13	9	11	18,2 %	7	4
Alternants*	14	18	16	-12,5 %	10	6
<b>TOTAL *</b>	<b>500</b>	<b>489</b>	<b>478</b>	<b>-2,3 %</b>	<b>296</b>	<b>182</b>
<b>TOTAL ETP</b>	<b>494,1</b>	<b>481,4</b>	<b>470,6</b>	<b>-2,3 %</b>	<b>290</b>	<b>180,6</b>
dont Temps partiel*	14	17	16	-6,3 %	15	1

\* Effectif en nombre de personnes sans prise en compte du prorata temps partiels

Les effectifs CDI s'inscrivent en baisse de 11 collaborateurs en 2020, portant la baisse à 22 collaborateurs CDI depuis le point haut atteint au T2 2019 et à 25 tous types de contrats confondus. Les CDD connaissent une légère hausse en raison

de 3 CDD recrutés en lien avec l'accroissement d'activité. La baisse du total ETP atteint - 5,2 % entre le juin 2019 et décembre 2020 et même - 5,9 % si l'on exclut les 3 CDD liés à l'accroissement d'activité.



## 2/ Répartition des effectifs par statut :

	12/2018	% du total	12/2019	% du total	12/2020	% du total	Evolution 20vs19	Paris 12/2020	Pessac 12/2020
<b>TOTAL CDI</b>	<b>473</b>	<b>100 %</b>	<b>462</b>	<b>100 %</b>	<b>451</b>	<b>100 %</b>	<b>-2,4 %</b>	<b>279</b>	<b>172</b>
Contractuels	298	63 %	300	65 %	299	66 %	-0,3 %	207	92
Ouvriers FSPOEIE	135	29 %	124	27 %	118	26 %	-5,1 %	53	65
Fonctionnaires	135	8 %	38	8 %	34	8 %	-11,8 %	19	15

La répartition entre les populations reste quasi stable d'une année sur l'autre. Notons toutefois que, conformément aux prévisions, les contractuels représentent désormais les 2/3 des effectifs et leur nombre a augmenté d'une unité tandis

que le nombre de fonctionnaires et d'ouvriers d'état s'est abaissé de 10 en raison de départs en retraite et de quelques changements de statut parmi les ouvriers FSPOEIE.

## 3/ Age et ancienneté moyens :

	12/2018	12/2019	12/2020
Age moyen	45	45,4	45,9
Ancienneté moyenne	12,8	12,8	13,3

Après plusieurs années de baisse dues à un turnover et à un volume de recrutements importants jusqu'en 2018, l'âge et l'ancienneté moyens s'inscrivent en hausse en 2020 pour la deuxième année consécutive.

## 4/ Turn over :

Le net ralentissement du turnover observé en 2019 se poursuit en 2020. Le nombre d'embauches en CDI en 2020 a diminué de 10 % par rapport à 2019, suivant une baisse

de 47 % entre 2019 et 2018. Quant aux démissions, elles s'inscrivent en baisse de 21 %.

REMERCIEMENTS

---

**IDEAT**  
CONTEMPORARY LIFE

**Society**

**C NEWS**

***le Bonbon***

**BeauxArts**  
Magazine

---

**The Good Life**

---



11 QUAI DE CONTI, 75006 PARIS  
MONNAIEDEPARIS.FR