

La Monnaie de Paris : une mutation bien engagée, des défis à relever

PRESENTATION

Héritière d'une institution créée en 864, la Monnaie de Paris a été rattachée à l'administration des finances en 1796 puis transformée en budget annexe de l'administration des monnaies et médailles en 1879. En 1973, une partie de la production des monnaies courantes a été transférée dans l'usine de Pessac (Gironde), nouvellement créée.

L'article 18 de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ayant donné une définition restrictive des budgets annexes, et le statut de direction d'administration centrale étant inadapté à l'activité de production industrielle, la direction des monnaies et médailles (DMM) a été transformée en un établissement public industriel et commercial. Cette modification, que la Cour avait recommandée en 2003, a été effectuée par la loi de finances pour 2007 du 21 décembre 2006, dans un contexte de surproduction de pièces en euro, de fortes baisses des commandes de l'État et dans un climat social tendu.

Comptant aujourd'hui moins de 500 personnels, la Monnaie de Paris doit remplir plusieurs missions prévues par la loi, certaines en situation de monopole (frappe de monnaies courantes et de collection ayant cours légal, poinçons) et d'autres en situation concurrentielle (décorations, médailles, monnaies courantes étrangères).

L'entreprise est confrontée à deux défis principaux : assurer son équilibre économique en développant suffisamment ses activités commerciales pour compenser une activité régaliennne peu rentable et réussir la nouvelle mission qui lui a été confiée de valorisation de son patrimoine immobilier parisien.

I - Un changement de statut à l'origine d'une dynamique positive

A - Une situation économique dégradée avant la transformation en établissement public industriel et commercial

1 - Les handicaps structurels et les difficultés liées au passage à l'euro

Entre 1991 et 1998, la direction des monnaies et médailles (DMM) n'avait atteint l'équilibre financier que grâce à des subventions directes ou indirectes (en jouant artificiellement sur le prix de cession³¹¹ des monnaies courantes) du ministère de l'économie. Le précédent contrôle de la Cour des comptes, portant sur les exercices 1991 à 2000, avait mis en évidence les problèmes structurels de l'établissement, principalement liés à l'importance de sa masse salariale, représentant jusqu'à 67 % du chiffre d'affaires en 1995.

Le passage à l'euro a engendré une très forte hausse de son activité en 2000 et 2001 (respectivement 3 et 2,19 milliards de pièces facturées à l'État), permettant temporairement de rétablir l'équilibre financier de l'établissement. Cette période a été suivie, entre 2002 et 2005, d'une brutale chute d'activité³¹² et d'une baisse significative du chiffre d'affaires, passé de 127 M€ en 2002 à 70 M€ en moyenne les trois années suivantes.

Dans un contexte d'incertitudes sur la pérennité de l'entreprise, et notamment le devenir de l'établissement parisien, la période antérieure au changement de statut a été marquée par d'intenses conflits sociaux (en moyenne 6 jours de grève par agent et par an entre 2004 et 2006, contre moins d'un jour dans les entreprises publiques³¹³).

³¹¹ Le prix de cession est fixé pour chaque coupure. Il comprend les coûts de production supportés par l'entreprise auxquels est ajoutée une marge dite « valeur ajoutée ».

³¹² Cette baisse d'activité a également touché tous les instituts de frappe européens et engendré un contexte de concurrence très agressive entre les différents établissements pour la frappe de monnaies ne relevant pas de la zone Euro.

³¹³ Selon les statistiques de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP).

2 - Une pyramide des âges déséquilibrée et des coûts salariaux peu compétitifs

En 2002, l'administration des monnaies et médailles employait 859 personnels principalement sous statut d'ouvriers d'État. La Cour avait relevé, dans son précédent rapport, des effectifs trop nombreux et une moyenne d'âge élevée.

Dès 2002, une politique de baisse des effectifs a donc été mise en œuvre. Le recours à un plan social ayant été refusé par le ministère de l'économie en raison du contexte social tendu, la baisse des effectifs s'est effectuée par le non remplacement systématique des départs à la retraite. Elle s'est donc accompagnée d'un vieillissement accéléré du personnel et d'un maintien de la masse salariale à un haut niveau.

En 2006, en dépit d'une importante baisse des effectifs (676 personnels soit – 21,4 % en 4 ans), la situation financière des monnaies et médailles restait critique. Le coût salarial restait très supérieur à celui des autres Instituts de frappe européens, comme le montre le tableau ci-dessous réalisé à partir de données collectées par la direction des monnaies et médailles fin 2006.

Tableau n° 1 : comparaison des coûts moyens salariaux dans les Instituts d'émission européens à fin 2006

Pays	Coût salarial annuel brut (€)	Congés légaux (j)	Horaire hebdomadaire	Coût horaire (€)
Royaume-Uni	36 000	20	48	15,22
Espagne	38 000	25	37,5	20,86
Allemagne (Munich)	40 000	30	38,5	21,71
Italie	40 000	32	38,7	21,73
France	49 000	42	36,5	29,09

Source : données Monnaie de Paris, retraitement Cour des comptes

B - L'instauration d'une dynamique nouvelle

1 - Une gouvernance mise en place de façon satisfaisante après une période transitoire perturbée

Si l'établissement public a été créé à compter du 1^{er} janvier 2007, la nomination des membres du conseil d'administration, et donc du président-directeur général, n'est intervenue qu'au bout de trois mois.

Pendant cette période transitoire, conformément à l'article 36 alinéa V de la loi du 21 décembre 2006 créant l'établissement public, la direction de l'entreprise a été confiée à l'équipe de l'ancienne administration des monnaies et médailles. La loi prévoyait un décret d'application, mais celui-ci, confiant expressément à l'ancien directeur la mission d'« ordonner les dépenses et les recettes nécessaires à l'activité de l'établissement », n'a été publié que le 27 février 2007. Même si la loi permettait à l'ancienne équipe de direction d'assurer la continuité du service, le caractère tardif de ce décret a contribué aux difficultés de la période transitoire.

Durant cette période, le métal nécessaire à la fabrication des monnaies courantes n'a pas été commandé. Les livraisons de pièces n'ont pas été ordonnées par la direction des monnaies et médailles. Il s'en est suivi des tensions sur les stocks de la Banque de France et des perturbations sur son activité. Les transporteurs de fonds, La Poste et quelques grandes surfaces se sont plaints auprès de la Banque de France du manque de pièces d'un centime.

Le premier conseil d'administration s'est finalement tenu le 5 avril 2007. La gouvernance de la Monnaie de Paris s'est ensuite mise en place rapidement et de manière satisfaisante. Elle a su répondre aux premiers défis nés de la réorganisation de l'entreprise.

2 - Un plan stratégique adopté dès février 2008 : « Cap 2012 »

Dans les semaines qui ont suivi sa nomination en avril 2007, le président-directeur général a mandaté un cabinet de conseil pour assister l'établissement dans l'élaboration d'un plan stratégique à horizon 2012.

Ce plan, « Cap 2012 », était à la fois prudent, parce que certaines actions envisagées étaient déjà définies dans la stratégie engagée par l'administration des monnaies et médailles, et innovant, parce qu'il reposait aussi sur la capacité de transformation de l'entreprise. Adopté en février 2008, il s'articule autour de trois axes :

- « sécuriser l'activité pivot monnaies courantes » : en lançant un plan de gain de productivité, afin de réduire les prix de cession à l'État, mais aussi d'améliorer la compétitivité sur les marchés « export » ;
- « se doter d'un deuxième axe fort », en dynamisant la gamme de produits de collections, et en améliorant la rentabilité de ces activités par l'optimisation du coût des fonctions support ;
- « créer un relais de croissance » en étudiant la création d'un « concept store »³¹⁴ sur le site parisien à l'image de la logique suivie par certaines enseignes de luxe ou de métiers d'art.

3 - Une politique renouvelée de gestion des ressources humaines

Les deux premiers axes du plan « Cap 2012 » comportaient un volet relatif aux ressources humaines. Suivant les recommandations formulées par l'inspection générale des finances, dans le cadre de l'audit qu'elle a réalisé sur la Monnaie de Paris en juillet 2007, l'établissement a mis en place un dispositif de départs volontaires pour accélérer la baisse des effectifs, tout en engageant parallèlement un renouvellement de ses effectifs par des recrutements, sous statut de droit privé, sur des fonctions ciblées.

C - Des résultats encourageants

1 - Des effectifs mieux adaptés et un climat social moins tendu

La nouvelle politique de gestion des ressources humaines a permis de s'adjoindre les compétences nécessaires aux transformations de l'entreprise. Elle s'est accompagnée de la conclusion d'accords sociaux (intéressement et complémentaire santé, notamment) globalement favorables aux salariés.

L'évolution à la baisse des effectifs, engagée depuis 2002, s'est poursuivie. Fin 2011, l'établissement comptait 468 personnels, contre 676 en 2006.

Parallèlement, le climat social s'est apaisé. La décision de créer un établissement public industriel et commercial en lieu et place de l'ancienne administration a été une réponse aux craintes des personnels

³¹⁴ Un « concept store » est un commerce de détail « multi-marques » qui propose à la vente un ensemble de produits dont la gamme est définie par un même univers thématique (design, luxe, décoration, etc.). Le concept store peut également intégrer un point de restauration, lié à la thématique du lieu.

qui redoutaient une fermeture de l'établissement. Elle a assuré le personnel d'une certaine pérennité quant aux différents statuts, aux activités, à la structure et à l'organisation. Elle a fait disparaître la perspective d'un départ du site parisien.

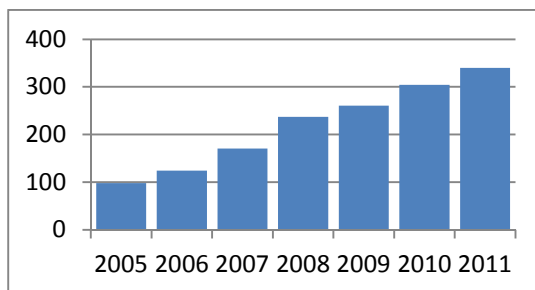
2 - Des gains de productivité indéniables

La plupart des objectifs du plan « Cap 2012 » ont été atteints en moins de trois ans, ce qui a nécessité de préparer un nouveau plan stratégique dès 2011.

Le chiffre d'affaires a fortement augmenté entre 2007 et 2011, de 105 à 163 M€, soit plus de 50 % en cinq années.

Sur la même période, la masse salariale s'est stabilisée, après avoir baissé de 6 M€ entre 2007 et 2008 du fait de la suppression de la contribution de l'établissement à l'équilibre du FSPOEIE³¹⁵. En conséquence, alors que la masse salariale représentait 47 % du chiffre d'affaires en 2006, et 56 % en 2005, ce ratio est désormais proche de 20 %.

Graphique n° 1 : évolution du chiffre d'affaires par agent (en milliers d'euros courants)



Source : Monnaie de Paris, retraitement Cour des comptes

Le chiffre d'affaires par agent a doublé entre 2007 et 2011. La productivité de l'entreprise s'est donc améliorée depuis le changement de statut.

³¹⁵ Le décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004 prévoit le versement d'une contribution de l'État au Fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'État (FSPOEIE) en cas d'insuffisance de ses ressources. Du fait de la transformation en établissement public industriel et commercial doté d'une personnalité juridique distincte, la Monnaie de Paris n'a pas vocation à contribuer à l'équilibre de ce fonds.

3 - Des dividendes versés à l'État depuis 2009

L'État est l'actionnaire unique de la Monnaie de Paris. A ce titre, il peut prétendre à l'attribution de dividendes, dont le montant est négocié année après année et qui représente entre 50 et 70 % du résultat net. Lors de l'établissement du contrat pluriannuel, il avait été envisagé de fixer une règle de distribution des dividendes, mais la situation financière de l'entreprise étant fragile, cette question avait finalement été jugée prématurée.

Après 20,9 M€ de pertes en 2007 et 13,3 M€ de résultats positifs en 2008 sur lesquels a été imputée l'intégralité du report à nouveau négatif de 2007, les résultats de la Monnaie de Paris ont permis d'envisager, pour la première fois en 2009, le versement d'un dividende. Après apurement du reliquat de report à nouveau négatif, le résultat de 2009 (15,9 M€) a permis de dégager un excédent de 8,3 M€.

Tableau n° 2 : évolution des résultats nets et du dividende

en M€	2007	2008	2009	2010	2011
Résultat net	-20,9	-7,6	8,3	17,5	17,8
Dividende versé	0	0	5,9	12,2	9

Source : Monnaie de Paris

La progression du résultat est très significative et reflète la dynamique positive du plan stratégique qui s'est confirmée en 2011, année pour laquelle la Monnaie de Paris a versé 9 M€ de dividendes³¹⁶.

II - Un équilibre économique fragile

Le redressement de la Monnaie de Paris et ses résultats encourageants ne doivent pas occulter la fragilité de son modèle économique. L'établissement doit faire face à des coûts fixes élevés, des commandes de monnaie courante en décroissance et, pour compenser des handicaps, mener une politique commerciale non dépourvue de risques.

³¹⁶ En outre, compte tenu de ces résultats positifs, la Monnaie de Paris a été en mesure de restituer en 2011 à l'État 37 M€ sur la trésorerie qui lui avait été laissée en dotation initiale.

A - Des coûts fixes encore trop élevés

1 - Un niveau de rémunération encore très important

La réduction de 23 % des effectifs entre 2007 et 2011 a été compensée, d'une part par des recrutements dont certains portaient sur des fonctions d'encadrement supérieur, d'autre part, par la répercussion des coûts de mise en œuvre du plan social et de mise en place des différents dispositifs prévus à l'accord d'entreprise.

La rémunération brute moyenne mensuelle s'élève ainsi à plus de 3 600 € en 2011, en hausse de 8 % depuis le changement de statut. Cela s'explique partiellement par le fait que l'âge moyen des personnels de la Monnaie de Paris est élevé (49,6 ans en 2011 contre 40 ans dans les autres entreprises publiques). En outre, les plus de cinquante ans représentent plus de 57 % des effectifs (contre 62 % en 2005).

Le recrutement de cadres de « haut niveau » a également conduit à un très fort accroissement des plus hautes rémunérations de l'entreprise. Corrélativement, le personnel non qualifié nouvellement embauché bénéficie d'un niveau de revenu plus faible que ce qu'il était en 2007. L'éventail des rémunérations s'est donc largement ouvert comme en témoigne l'évolution des dix rémunérations les plus élevées et les moins élevées entre 2005 et 2011.

Tableau n° 3 : évolution des rémunérations brutes annuelles

En €	2007	2008	2009	2010	2011	évolution 2007/2011
total des 10 rémunérations les moins élevées	246 710	253 647	253 834	183 071	188 300	- 24 %
total des 10 rémunérations les plus élevées	865 167	981 317	1 020 451	1 129 409	1 124 609	+ 30 %

Source : Monnaie de Paris, retraitement Cour des comptes

En dépit du recrutement à des niveaux de salaire moins élevés (18 000 € brut annuels), qui a fait diminuer le coût horaire moyen³¹⁷ de 29 € en 2006 à 23,80 € en 2011, les coûts salariaux de la Monnaie de Paris demeurent plus élevés que ceux de ses concurrents européens (35 % supérieurs au *Royal Mint* britannique, par exemple).

³¹⁷ Employés de la Monnaie de Paris hors personnel hautement qualifié.

L'établissement public et sa tutelle doivent être plus vigilants sur les évolutions globales des rémunérations et tenir compte, en outre, des risques liés aux importants écarts salariaux, dans un contexte où la fragilité intrinsèque de l'établissement demeure très forte.

2 - Paris et Pessac : deux sites toujours sans synergie

À l'occasion de son audit de juillet 2007, l'inspection générale des finances a constaté l'existence de fonctions support « hypertrophiées » pour un établissement à vocation essentiellement industrielle. Elle a relevé que le ratio des personnels affectés à des fonctions de production sur la totalité des effectifs était de 51 %.

Au vu de l'organigramme actuel, ce rapport a peu évolué, malgré les réorganisations opérées. Les fonctions support sont toujours trop importantes par rapport aux fonctions opérationnelles. Certaines fonctions sont même « doublées » entre les sites de Paris et de Pessac, malgré un recalibrage intervenu en 2008 : Pessac dispose par exemple, d'un service de gestion des ressources humaines et d'un service commercial. Si les deux sites sont désormais spécialisés, l'activité de production des monnaies courantes étant localisée à Pessac uniquement, et celle des productions d'art, en voie de regroupement à Paris, cela ne justifie pas qu'ils aient chacun leurs fonctions support.

Des marges de progrès significatives existent, comme en témoigne le nouveau plan stratégique 2011-2015 « MAP » (une « Monnaie aux ambitions partagées ») dont l'un des cinq axes porte précisément sur la réorganisation des fonctions industrielles et supports. Une étude préalable au plan estime possible un gain de 15 équivalents temps plein (ETP) dans les fonctions supports et de 7 ETP dans les fonctions industrielles à horizon 2015.

3 - Un recours encore trop important aux prestataires externes

La création de l'établissement public et la mise en place de son plan stratégique ont eu pour conséquence une forte progression des dépenses de prestations externes de conseils. L'ensemble des dépenses dans ce domaine a été multiplié par six depuis 2007. Les données 2011 montrent une baisse de ce type de dépenses, qui restent toutefois à un montant élevé (près de 10 M€).

Ce recours important à divers consultants n'appelle pas d'observation particulière pour ce qui est des dépenses réalisées au cours des exercices 2007 et 2008, compte tenu des besoins indéniables de compétences externes dont la Monnaie de Paris était dépourvue au

moment de sa création. Il est davantage sujet à questionnement par la suite, puisqu'à compter de 2009, la feuille de route de l'établissement était tracée, sa stratégie définie et ses règles internes arrêtées. Il est encore plus discutable si l'on considère que l'établissement avait fait le choix, dans le cadre de sa stratégie de se donner les moyens de recruter les compétences qui lui faisaient défaut.

B - Une surcapacité structurelle de production de monnaie courante

La Monnaie de Paris exerce un monopole sur la frappe de monnaie courante française. Cette activité est réalisée sur le site de Pessac.

Un comité tripartite (Banque de France, direction générale du Trésor et Monnaie de Paris) évalue annuellement le besoin en monnaies métalliques neuves pour l'année suivante sur la base d'une prévision établie à partir de séries historiques portant sur l'état des stocks de la Banque de France et sur l'évolution des émissions nettes de monnaies métalliques. La Banque de France reconnaît la difficulté de prévoir les besoins futurs en monnaie courante, tant les flux de monnaie sont aléatoires. Même si, dix ans après les débuts de l'euro, les prévisions sont plus fiables qu'en 2005-2006, cela ne permet pas d'envisager des prévisions à plus de deux ou trois ans.

1 - La surestimation du nombre de pièces nécessaires au passage à l'euro et leur destruction partielle

Au moment de la mise en circulation de l'euro, les banques centrales européennes ont surestimé leurs besoins en pièces d'un euro et de 50 centimes. D'importantes erreurs de prévision ont été commises, et 100 millions de pièces de 50 centimes ont même été achetées par la France à l'Espagne en décembre 2001, la Banque de France craignant une pénurie sur ces pièces.

Sur les 855 millions de pièces d'un euro fabriquées et acquises en 2001, seules 518 millions avaient été mises en circulation au 31 décembre 2009, tandis que 337 millions étaient encore en stock. Cet excédent de pièces ne pouvant être écoulé³¹⁸, ni stocké en raison du coût que cela représente, ni vendu, les autres pays européens étant en situation identique, la direction générale du Trésor a donc décidé en 2010 de faire

³¹⁸ La Banque de France estimait qu'il faudrait 15,4 ans pour écouler les pièces de 50 centimes et 81,3 ans pour les pièces d'un euro.

procéder à la destruction de 203 millions de pièces d'un euro et de 107 millions de pièces de 50 centimes, puis de revendre les 2 356 tonnes de métal correspondant. Le marché « destruction de pièces » a été remporté par la Monnaie de Paris en août 2011 pour un montant de 2,53 M€. Cette opération lui bénéficie donc ponctuellement.

Pour l'État, le coût global de la surproduction des pièces d'euro peut être évalué à 41,5 M€³¹⁹, soit un coût net de 20,5 M€, si l'on tient compte de la vente du métal qui devrait rapporter près de 21 M€. En dépit de cette opération, le stock de pièces d'un euro demeure encore élevé (134 millions). La direction générale du Trésor réfléchit à l'opportunité de lancer un nouveau programme de destruction, dans un contexte favorable à la vente de métaux.

2 - Des commandes de l'État durablement inférieures à la capacité de production

Le programme de frappe de monnaie est établi selon les termes d'un contrat pluriannuel passé entre l'État et la Monnaie de Paris. Les prix de cession correspondant aux commandes sont arrêtés par la direction générale du Trésor à la lumière des analyses du comité tripartite. Depuis 2008, le prix de cession des pièces est calculé en additionnant le coût moyen des flans métalliques³²⁰ et la valeur ajoutée de transformation³²¹, qui inclut une marge. La fixation du prix de cession des pièces courantes est un enjeu important pour l'État qui a fixé comme objectif dans le contrat pluriannuel une baisse de 30 % entre 2007 et 2010 du coût moyen unitaire. Cet objectif n'a pas été complètement atteint en 2010, et en 2011, la marge de transformation est repartie à la hausse compte tenu de la baisse des volumes commandés.

Après une période de soutien de la Monnaie de Paris par des commandes élevées de l'État entre 2007 et 2009, la tendance est à la baisse des commandes autour de 850 à 900 millions de pièces par an. Cette production concerne principalement les pièces de centimes « rouges », puisqu'en raison du contexte de surproduction des pièces de 50 centimes et d'un euro évoqué plus haut, la Monnaie de Paris ne

³¹⁹ En tenant compte du prix de revient des pièces fabriquées en 2000, du coût d'achat des pièces espagnoles, des frais de stockage et des frais de destruction.

³²⁰ La Monnaie de Paris ne produit pas ses flans, c'est-à-dire les disques de métal sur lesquels sont frappées les pièces. Les flans sont principalement importés de République de Corée.

³²¹ La valeur ajoutée de transformation comprend l'ensemble des coûts supportés par l'établissement pour la fabrication des pièces métalliques courantes, autres que ceux liés à l'achat de flans, et une marge permettant à l'établissement de dégager un retour sur capitaux engagés.

produit plus de telles pièces depuis 2001. Ces prévisions pourraient, de plus, être revues à la baisse à plus ou moins long terme, compte tenu des évolutions technologiques sur les moyens de paiement électroniques.

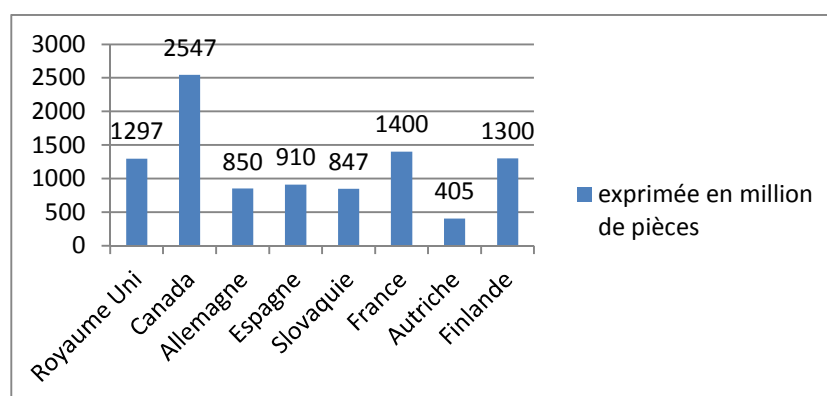
La capacité de production ordinaire de la Monnaie est de 50 % supérieure, soit de 1,5 milliard de pièces. L'outil de production très particulier (presses de plusieurs tonnes) a été acquis par l'établissement et dispose d'une durée de vie très longue. Il ne peut pas servir à court terme de variable d'ajustement à la production. Dans ce contexte, et compte tenu du nombre de personnels employés pour cette mission, la Monnaie de Paris doit développer les activités qui utilisent ces mêmes outils de production afin d'en augmenter la rentabilité, notamment la frappe des monnaies courantes étrangères.

3 - Un marché des monnaies courantes étrangères très concurrentiel

Les principaux producteurs de monnaie sont en situation de surcapacité théorique³²² de production de 9,4 milliards de pièces. Les principaux concurrents de la Monnaie de Paris sont les établissements canadien et britannique, qui disposent d'une capacité de production maximale de 5 milliards de pièces.

³²² Capacité maximale au vu des capacités industrielles théoriques : pour la Monnaie de Paris, elle représente 2,6 milliards de pièces, si l'établissement passe à un système de production en 3 x 8 heures.

Graphique n° 2 : activité de frappe moyenne par an (en 2009)³²³



Source : Monnaie de Paris, retraitement Cour des comptes

La Monnaie de Paris dispose d'un portefeuille de pays-clients « historiques », tels que la BCEAO³²⁴ ou la Tunisie, qu'elle essaye d'étoffer en répondant à des appels d'offre³²⁵. Une nouvelle direction des monnaies courantes étrangères (DMCE) a été créée pour améliorer sa démarche de prospection. Le cabinet de conseil chargé d'une analyse pour le nouveau plan stratégique 2012-2015 de la Monnaie de Paris a estimé qu'une augmentation des volumes de production de monnaies courantes étrangères de 400 à 600 millions de pièces (c'est-à-dire le passage de 1,3 à 1,5 milliards de pièces produites en intégrant les monnaies courantes françaises) pouvait faire gagner à l'établissement 10 % de coût de production, l'établissement répartissant ses charges fixes sur un plus grand nombre d'activités. L'effet volume est donc très important. Il explique le choix de la Monnaie de Paris de maintenir son activité monnaies courantes étrangères, même déficitaire (résultat d'exploitation de -2,5 M€ en 2011).

³²³ Les données sont relatives à l'activité globale de frappe, toutes monnaies confondues. Pour la France, en 2009, le montant représente : 1 milliard de pièces en euro à usage national auquel s'ajoutent 400 millions de pièces en monnaies courantes étrangères.

³²⁴ Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest, institut d'émission commun aux huit États membres de l'Union monétaire ouest africaine.

³²⁵ Par exemple, en 2009, elle a remporté deux appels d'offre du Yémen et du Bangladesh pour un montant total de 4,9 M€.

En 2011, la Monnaie de Paris n'a produit que 413 millions de pièces étrangères pour un chiffre d'affaires de 17,4 M€. Le marché étant très concurrentiel, il lui sera difficile pour l'avenir de miser sur un développement très significatif de cette activité pour compenser les effets de sa surcapacité structurelle de production.

C - Une stratégie commerciale efficace mais risquée

Avec l'appui de sa tutelle, l'établissement a développé avec succès une stratégie commerciale s'appuyant sur de nouveaux produits : les monnaies de collection à valeur faciale et à cours légal. Cependant, la pérennité du succès de cette activité n'est pas garantie. Elle ne doit pas non plus occulter le fait que les autres activités commerciales doivent être repensées.

1 - Un relais de croissance indéniable : les monnaies de collection à valeur faciale et à cours légal

La commercialisation de cette nouvelle gamme de produits (« euros des régions » notamment) accompagnée d'une campagne publicitaire importante a largement contribué à l'amélioration des résultats.

Tableau n° 4 : évolution de la part des différentes activités dans le chiffre d'affaires (CA)

en M€	2006		2007	2008	2009	2010	2011	
	réalisé	% du CA	réalisé	réalisé	réalisé	réalisé	réalisé	% du CA
euros français (y c. commémorations)	32,69	38,7 %	39,9	55,6	50,4	44,3	46,5	28,6 %
monnaies courantes étrangères et Outre-mer ³²⁶	20,24	23,9 %	34,9	14,3	10,7	11,1	17,4	10,7 %
monnaies de collection à valeur faciale	0	0,0 %	0	22,2	36,2	54,6	60,7	37,3 %
monnaies de collections traditionnelles	15,02	17,8 %	13,2	14,1	14,4	18,8	14,3	8,8 %
autres ventes	16,6	19,6 %	16,5	19,2	14,1	20,8	23,7	14,6 %
total	84,55	100 %	104,5	125,4	125,8	149,6	162,6	100 %

Source : Monnaie de Paris, retraitement Cour des comptes

³²⁶ Outre-mer : collectivités d'outre-mer (COM) et Nouvelle-Calédonie.

Les monnaies de collection à valeur faciale ont véritablement créé une dynamique positive dans le développement de la Monnaie de Paris. L'activité prend une part grandissante dans le chiffre d'affaires (22,2 M€ en 2008 pour un chiffre d'affaires de 125,4 M€ ; 60,7 M€ en 2011, pour un chiffre d'affaires total de 162,6 M€), compte tenu de sa croissance intrinsèque, mais aussi de la décroissance des autres activités. Depuis 2010, elle représente une part supérieure à celle de la production des pièces en euro.

Le surcroît d'activité globale 2007/2011 est presque exclusivement imputable aux ventes de monnaies de collection à valeur faciale. En dépit de ces succès grandissants, les prévisions annuelles restent prudentes, cette activité présentant un certain nombre d'incertitudes.

2 - Une activité non exempte de risques

Les pièces de collection à valeur faciale ont cours légal. Elles sont donc retraitées, comme les monnaies courantes, par le réseau de la Banque de France. Jusqu'à présent, un faible nombre de pièces de collection ont été utilisées comme monnaie, mais la tendance est à l'augmentation, ce qui ne va pas sans poser des difficultés pratiques de retraitement par la Banque de France.

La principale réserve concerne la pérennité de cette activité dont le succès tient incontestablement à un « effet d'aubaine » (épargne refuge dans un contexte de crise financière) conjugué à un « effet nouveauté » et facilité par le contexte de progression rapide du cours de métaux précieux.

La Monnaie de Paris considère que cette activité se situe résolument dans la sphère concurrentielle de l'établissement et qu'elle peut escompter une progression de 50 % sur trois ans (+ 15 % par an) de ses émissions en or et argent à valeur faciale remboursable. Il est toutefois clair, d'une part, que l'activité dépend d'un public dont les intérêts peuvent changer et, d'autre part, qu'elle reste soumise à l'évolution des cours des métaux précieux, qui a conduit la Monnaie de Paris, dans la période récente, à baisser la teneur en métal précieux des dernières émissions.

3 - D'autres activités commerciales à repenser

Les autres activités commerciales ne parviennent pas à progresser malgré des efforts de rationalisation. S'agissant des bijoux, la collection a été modifiée, de nouveaux articles introduits et le réseau des revendeurs

étendu. Cette stratégie a tout juste permis de maintenir le chiffre d'affaires autour d'1 M€.

La gamme des médailles a été réduite. Cette démarche, accompagnée d'une forte publicité, a permis d'obtenir un chiffre d'affaires de 5,3 M€ en 2008. Cependant, les créations lancées par la suite au cours des exercices 2009 et 2010 (médaille du mariage, médaille du baccalauréat) n'ont pas eu les résultats escomptés. Depuis 2009, le chiffre d'affaires reste stable (2,9 M€ en 2009, 2,1 M€ en 2010 et 2,5 M€ en 2011) et le résultat d'exploitation de cette activité, qui mobilise près de 40 emplois équivalents temps plein (ETP) (représentatifs des métiers d'art de la Monnaie de Paris : graveurs, fondeurs, etc.), soit environ 8 % de l'effectif de l'établissement, largement déficitaire (– 2,2 M€ en 2010 et –1,9 M€ en 2011).

Les résultats décevants de ces activités, malgré les actions réalisées depuis 2007 (rationalisation, rétrécissement des gammes, innovations ciblées et appuyées par une campagne de communication) doivent conduire l'entreprise à s'interroger sur la pertinence de les poursuivre. En particulier, la possibilité d'arrêter la production et la vente des bijoux et des décorations pourrait être envisagée. Ces activités ont, du reste, un lien faible avec le cœur de métier de l'entreprise.

III - Une mission nouvelle de valorisation du patrimoine à l'impact incertain

En 2006, le bâtiment historique de l'Hôtel de la Monnaie a été confié au nouvel établissement, à charge pour lui de le valoriser. Le projet « Métalmorphoses » consiste à ouvrir le site au public dans le cadre d'un « espace muséal » profondément renouvelé et à y installer un lieu d'exposition, des restaurants et des commerces. Il a toutefois dû être fortement repensé en raison des travaux nécessaires au transfert de la « parcelle de l'an IV » à l'Institut de France, juridiquement concrétisé en février 2009.

A - Le transfert de la « parcelle de l'an IV » et ses incidences

1 - Une décision prise en opportunité sans étude d'impact préalable

L'ensemble immobilier parisien attribué à l'établissement public comprend depuis 1796, outre l'Hôtel de la Monnaie et l'Hôtel de Laverdy, une parcelle dite « de l'an IV ». Cette parcelle était historiquement le jardin du bâtiment du collège des Quatre-Nations, qui abrite aujourd'hui l'Institut de France. Ce dernier réclamait depuis de très nombreuses années que cette parcelle lui fût « rétrocédée », en invoquant notamment, depuis le début des années 2000, l'accroissement du nombre des membres des cinq académies.

Le 25 juin 2004, revenant sur plusieurs refus successifs de ses prédécesseurs et une réponse d'attente qu'il avait envoyée le 14 mai précédent, le ministre de l'économie s'est engagé - par courrier adressé au chancelier de l'Institut - au transfert de la parcelle « avant la fin de la décennie ». Cette décision est intervenue sans concertation avec le directeur des monnaies et médailles. Elle n'a été précédée d'aucune étude de faisabilité technique ni estimation de coût. Les différentes administrations concernées (Agence des participations de l'État, France Domaine, direction du budget) n'ont pas été associées à la décision.

Cet engagement de principe n'a pas été mis en œuvre par la direction des monnaies et médailles. Elle n'a reçu aucune instruction à ce sujet postérieurement à la lettre de 2004. La loi de finances pour 2007 portant création de l'établissement public n'a pas non plus donné suite à cet engagement puisqu'elle a prévu que l'Hôtel des Monnaies – sans autre précision - soit remis en dotation à la Monnaie de Paris. Un amendement sénatorial du 9 novembre 2006 affectant la parcelle de l'an IV au ministère de l'éducation nationale, pour l'exercice des missions de l'Institut de France, a finalement été abandonné en commission mixte paritaire.

Le débat n'a pas été clos pour autant, l'Institut intervenant à plusieurs reprises auprès des ministres pour obtenir la réalisation de l'engagement de 2004.

Le président de la Monnaie de Paris, soutenu par son conseil d'administration, s'est opposé - en vain - à ce transfert en faisant valoir les difficultés créées, la parcelle sur laquelle est édifiée une verrière contenant des ateliers et des presses difficilement déplaçables. Les administrations concernées, France Domaine et l'Agence des

participations de l'État, ont estimé que l'exercice des missions de la Monnaie de Paris justifiait, en l'état, le maintien de la parcelle de l'an IV dans la dotation immobilière de l'établissement public.

Le transfert de dotation d'un bien immobilier public peut être fait par la voie d'un simple arrêté, dès lors que les biens ne sont plus utiles au fonctionnement du bénéficiaire de la dotation. Tel n'était pas le cas de la Monnaie de Paris qui occupait l'ensemble de l'espace de la parcelle de l'an IV avec ses ateliers. Une solution juridique a donc été imaginée pour tenter de contourner la difficulté.

Le transfert de la parcelle a été acté juridiquement en deux temps. Après délimitation de quatre parcelles cadastrales correspondant à l'ensemble immobilier parisien utilisé par la Monnaie de Paris, un amendement gouvernemental au projet de loi de finances rectificative de décembre 2008 a précisé que la dotation de l'établissement ne portait que sur deux d'entre elles. Les deux autres parcelles, contenant la parcelle de l'an IV, qui ne figuraient donc plus officiellement sur la dotation de l'établissement, ont été mises à disposition de l'Institut de France par arrêté du ministre du budget le 29 janvier 2009. Cette solution, qui prend appui sur l'intervention du législateur, n'en est pas moins juridiquement contestable puisqu'elle a conduit à affecter à une autre entité un bien qui, à la date où l'arrêté était signé, demeurait utilisé pour la fabrication des médailles.

En février 2009, « sur instruction de l'État »³²⁷, le président-directeur général de la Monnaie de Paris a finalement signé la convention avec le chancelier de l'Institut pour le transfert de la parcelle. L'Institut se propose de construire sur cette parcelle un auditorium de 400 places permettant de réunir l'ensemble des membres des cinq Académies qui le composent, pour un coût de 20 M€. Dans la perspective des travaux de « Métalmorphoses », un avenant à la convention a été signé en juillet 2009 actant que la parcelle serait libérée au plus tard le 31 décembre 2012. Au 1^{er} janvier 2013, cette libération n'était pas intervenue.

2 - Des conséquences financières préjudiciables pour la Monnaie de Paris et pour l'État

Le transfert de la parcelle a causé un préjudice financier à l'établissement public ainsi qu'à l'État actionnaire. Le coût pour la Monnaie de Paris se décompose en deux postes : la perte d'actif au bilan

³²⁷ Le président-directeur général de la Monnaie de Paris a fait précéder sa signature de cette mention. Il avait reçu le 29 janvier précédent un courrier conjoint des ministres de l'économie et du budget lui demandant de signer la convention.

(15 M€ soit 11,3 % de l'actif immobilisé) et les frais liés au déménagement (13,4 M€).

S'agissant de la dépréciation de l'actif au bilan de la Monnaie de Paris, du point de vue de l'État, aucune perte n'est enregistrée. En effet, l'Institut de France est une personne morale de droit public placée sous la protection du président de la République. La réaffectation de la parcelle est un simple transfert de dotation.

S'agissant des coûts liés au déménagement de la parcelle, 30 % sont des charges de fonctionnement et 70 % sont considérés comptablement comme des investissements qui ont été intégrés au projet immobilier « Métalmorphoses ». La perte pour la Monnaie de Paris représente donc, sur le plan purement comptable, 3,6 M€. L'État étant actionnaire unique de l'établissement, il supporte indirectement ce coût (répercuté sur les dividendes), en dépit des préconisations de l'Agence des participations de l'État demandant à ce qu'une partie du coût soit laissé à la charge de l'Institut. Ce montant ne tient, en outre, pas compte du fait que certains investissements n'auraient pas été effectués, en l'absence de nécessité de déménager l'outillage présent sur la parcelle. L'impact économique du transfert de la parcelle pour l'établissement public ne peut donc se réduire au calcul comptable des pertes.

La Monnaie de Paris a également subi des coûts indirects du fait de cette décision. En 2008, souhaitant rationaliser ses espaces de bureaux vacants, elle a recherché des locataires, avec l'accord de France Domaine. En juin 2008, elle a reçu une proposition ferme d'une société d'édition à 350 € le m² pour un ensemble de 1 800 m². Néanmoins, le cabinet du ministre du budget, dans un courrier du 23 juin 2008, a subordonné la signature des nouveaux baux par la Monnaie de Paris au règlement du devenir de l'ensemble immobilier parisien s'agissant de la parcelle de l'an IV. Pourtant, les locaux dont la location était envisagée n'étaient pas concernés par le transfert éventuel de la parcelle. Ils ne pouvaient en aucun cas constituer une « solution de repli » en cas de déménagement des activités industrielles, ni même être utilisés par l'Institut dans le cadre d'une solution transitoire, en raison de leur situation géographique. Cette décision regrettable a fait perdre en 2008 à l'établissement une recette supérieure à 600 000 € annuels. L'établissement n'a réussi ultérieurement à louer que 530 des 1800 m² à une autre société.

Enfin, le transfert de la parcelle de l'an IV ayant nécessité le redéploiement de la Monnaie dans de nouveaux espaces, le musée pourtant rénové en 2006 pour un montant de 2,3 M€ a été fermé dès juillet 2010 afin de laisser la place aux travaux.

3 - L'impact sur le projet « Métalmorphoses »

L'intégration de l'impact du transfert de la parcelle de l'an IV a contraint la Monnaie de Paris à modifier sensiblement son projet immobilier « Métalmorphoses », alors que celui-ci venait de faire l'objet d'une procédure de marché de maîtrise d'œuvre.

Cette évolution, ainsi que la décision concomitante de l'établissement d'accélérer certains travaux d'entretien qui avaient initialement été programmés sur dix ans, n'ont cependant pas conduit l'établissement à interrompre cette procédure afin de prendre en compte l'extension du périmètre du projet.

La décision était fondée sur le souhait de la direction de l'établissement de voir la mise en œuvre du projet se concrétiser le plus rapidement possible. Elle a cependant conduit le conseil d'administration à valider une solution juridique discutable, combinant un avenant au marché initial et un marché complémentaire, sans nouvelle mise en concurrence.

B - Le projet « Métalmorphoses » : une reconversion complète du site parisien

1 - Une mission de mise en valeur confiée par l'État

Depuis 2002, la politique de diminution des effectifs menée par la direction des monnaies et médailles avait permis de libérer des locaux industriels et des surfaces de bureaux. De nombreux espaces ont ainsi permis l'organisation d'expositions temporaires. Enfin, de nouvelles salles avaient pu être ouvertes au public au sein du Musée de la Monnaie. Cependant, l'absence d'une réelle politique de valorisation de l'immeuble justifiait une réflexion sur la rationalisation des espaces.

En 2006, alors que le choix aurait pu être fait de regrouper l'ensemble des activités sur le site de Pessac, l'État a confié le bâtiment historique de l'Hôtel de la Monnaie en dotation au nouvel établissement, à charge pour lui de le valoriser³²⁸. En contrepartie d'une obligation d'entretien du bâtiment de plus de 12 000 m² au sol, une trésorerie de 88 M€ a été laissée à l'établissement pour faire face à cette charge. L'obligation de valorisation du patrimoine immobilier historique n'a

³²⁸ L'article L.121-3 du code monétaire et financier prévoit que l'établissement est chargé « de conserver, protéger, restaurer et présenter au public ses collections historiques et mettre en valeur le patrimoine immobilier historique dont il a la gestion ».

cependant pas été précisée par l'État. De fait, elle a été laissée largement à la discrétion du président-directeur général de l'établissement. Celui-ci a pu s'appuyer sur le fait que la décision de transfert de la parcelle de l'an IV lui ait été imposée, pour obtenir de la tutelle une grande marge de manœuvre dans ses projets de mise en valeur du patrimoine.

Initialement prévu sur 5 000 m², le projet « Métamorphoses » s'est étendu à l'ensemble du site parisien suite au transfert de la parcelle de l'an IV. Il a également fini par intégrer les travaux d'entretien du bâtiment (toiture notamment).

Avec ce projet, la Monnaie de Paris s'apprête à vivre une véritable reconversion, puisque cette activité de mise en valeur patrimoniale constitue en réalité un nouveau métier pour l'entreprise. Ce projet, consiste à ouvrir le bâtiment au public dans le cadre d'un « espace muséal » profondément renouvelé qui comprendra un lieu destiné à accueillir des expositions temporaires. Il prévoit aussi l'installation de commerces et de deux restaurants, dont un gastronomique, et des commerces, sous la forme d'autorisations d'occupation temporaire (AOT) du domaine public et donnant lieu au versement de redevances forfaitaires.

2 - Un plan d'affaires fragile

S'il est indéniable que le projet répond aux objectifs fixés par l'État, il comporte toutefois des risques. Certaines décisions ont été prises trop rapidement. Les risques ont été insuffisamment mesurés à l'avance et toutes les conséquences du projet sur le fonctionnement et l'organisation n'ont pas été envisagées, ce qui est particulièrement dommageable en termes de management du personnel.

Les perspectives reposent sur des hypothèses fragiles et des comparaisons discutables. Les projections sur la fréquentation du site et sur le montant des achats réalisés par les visiteurs dans la boutique de la Monnaie de Paris sont surtout le fait d'un « effet nouveauté » et n'abordent pas la question de la pérennité, ni celle de la fidélisation des visiteurs et des clients. Les recettes attendues peuvent de ce fait apparaître optimistes.

Le plan d'affaires du projet, établi en juillet 2009, n'a du reste jamais été actualisé, alors que son périmètre a évolué de façon importante. Seul un ajustement à la hausse de certaines prévisions de recettes a été opéré en novembre 2010. Enfin, la participation financière des concessionnaires au coût des travaux d'aménagement n'a pas été envisagée, pas plus que le versement d'une partie de leur chiffre d'affaires à titre de redevance.

Les coûts du projet ont été marqués dès la fin de l'année 2010 par une augmentation importante de 36 %, portant la somme des dépenses envisagées à près de 52 M€. A la demande de l'État, actionnaire unique de l'entreprise, un plan de réduction de ces coûts a été élaboré par la direction pour ramener ce montant à 45 M€. Ce plan comprend notamment la recherche de financements externes (subventions et mécénats) à hauteur de 3,5 M€. Cependant, à ce jour, seule une recette de 0,5 M€, provenant de la location d'espaces publicitaires pour recouvrir les échafaudages, a pu être réalisée.

L'établissement se doit donc d'actualiser rapidement le plan d'affaires du projet Métalmorphoses sur des bases plus réalistes que celles qui ont servi à sa préparation. Cela est d'autant plus nécessaire que le déploiement du projet a pris du retard, repoussant son achèvement à fin 2014, avec une ouverture du restaurant gastronomique en septembre 2013, et que des surcoûts ont d'ores et déjà été identifiés.

3 - Une fonction muséale profondément modifiée

Les collections historiques de la Monnaie de Paris, dont les plus anciennes pièces remontent à l'époque carolingienne, sont présentées au public depuis le XIX^{ème} siècle. Lors du changement de statut, l'État a confirmé cette mission historique de l'établissement. Le musée s'étendait alors sur près de 1 100 m² au sein du site parisien.

Cependant, le projet Métalmorphoses prévoit que la présentation des collections sera limitée à un ensemble réduit de pièces. Sur plus de 100 000 objets, seule une sélection d'entre eux demeurera à Paris en vue d'être exposée par roulement au sein du « parcours de métiers », dont la surface totale devrait être de 1 100 m², mais qui consiste principalement dans la visite des ateliers. Les éléments non sélectionnés ont été transférés à Pessac pour y être stockés.

Dans ce contexte, la Monnaie de Paris n'a pas concrétisé de partenariat pour assurer autrement la présentation de ses collections³²⁹. En particulier, malgré des échanges sur ce point entre le président-directeur général de la Monnaie de Paris et le gouverneur de la Banque de France, aucun accord n'a pu être trouvé afin que la future « Cité de l'économie et de la monnaie », projet de musée de la Banque de France lancé en 2011,

³²⁹ A titre d'exemple, le *Royal Mint* britannique, malgré son déménagement en 1975 de son site historique londonien pour Llantrisant en Galles du Sud, a continué de présenter ses collections au public en les prêtant pour des expositions temporaires dans différents musées britanniques ou étrangers.

participe à l'exposition d'une partie au moins de collections historiques de la Monnaie de Paris³³⁰.

Cette absence de synergie entre les deux musées est regrettable. Au-delà du cas de la Banque de France³³¹, la Monnaie de Paris doit s'efforcer de nouer des partenariats, avec l'appui de sa tutelle, afin de mieux assurer la présentation de ses collections historiques qui constitue une de ses missions de service public.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La Monnaie de Paris, qui connaissait des difficultés économiques récurrentes dans les années antérieures, a réussi sa transformation en établissement public industriel et commercial en 2007. Le changement de statut a permis à l'établissement d'installer des relais de croissance. Une politique de gestion des ressources humaines renouvelée, combinée au plan stratégique « Cap » 2012 a rapidement permis à l'entreprise de dégager des bénéfices et de verser des dividendes à l'État.

Pour cette transformation, l'établissement a bénéficié d'une aide directe de l'État, sous la forme d'une trésorerie de 88 M€. L'arrêt de la contribution à l'équilibre du régime de retraite des ouvriers de l'État lui a également permis d'alléger sa masse salariale de 6 M€.

La Monnaie de Paris ne doit pas aujourd'hui se satisfaire de l'embellie que représente sa situation actuelle, principalement liée au succès des monnaies de collection à valeur faciale. Si l'établissement est moins fragile structurellement qu'en 2007, sa viabilité à moyen terme n'est pas assurée sur les plans économiques et culturels. La Monnaie de Paris doit donc rester prudente et continuer à rationaliser les coûts de production, en envisageant d'arrêter certaines activités. Le suivi du projet Métalmorphoses doit également faire l'objet d'une attention constante de la tutelle.

³³⁰ Par exemple, la Banque centrale des Pays-Bas et l'institut néerlandais de frappe de monnaie ont regroupé leurs collections au sein d'un même musée, le *Geldmuseum*, au sein du site historique du *Royal Dutch Mint* à Utrecht.

³³¹ Le cabinet des médailles et antiques de la Bibliothèque nationale de France (BNF), dont les collections rassemblent principalement des monnaies et médailles anciennes, est également en cours de transformation dans le cadre du projet « Richelieu » de rénovation de l'ancien site de la Bibliothèque, rue de Richelieu, à Paris.

La Cour formule donc trois séries de recommandations :

S'agissant de l'activité de production :

- 1. prévoir un scénario alternatif destiné à faire face à l'éventualité d'un ralentissement de l'activité « monnaies de collection à valeur faciale » ;*
- 2. mener, en lien avec la tutelle, une étude précise et complète, pour évaluer la pertinence de chacune des activités commerciales et envisager les conséquences économiques et organisationnelles de leur arrêt éventuel.*

S'agissant des charges de l'entreprise :

- 3. mieux maîtriser les évolutions des rémunérations ;*
- 4. poursuivre l'effort de rationalisation des fonctions support ;*
- 5. limiter le recours aux prestataires externes en se réappropriant le pilotage stratégique.*

S'agissant de la mission de valorisation du patrimoine :

- 6. réexaminer et actualiser le plan d'affaires du projet Métalmorphoses ;*
 - 7. développer des partenariats, en particulier avec la Cité de l'économie et de la monnaie, pour mieux assurer la présentation des collections historiques.*
-

Sommaire des réponses

Ministre de l'économie et des finances et délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget	506
Ministre de la culture et de la communication	508
Gouverneur de la Banque de France	509
Chancelier de l'Institut de France	510
Président-directeur général de la Monnaie de Paris	512
Ancien directeur des Monnaies et médailles (2002-2007)	515

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET
DES FINANCES ET DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, CHARGÉ DU
BUDGET**

Concernant, en premier lieu, l'activité de production, vous préconisez l'élaboration d'un scénario alternatif destiné à faire face à l'éventualité d'un ralentissement de l'activité « monnaies à valeur faciale » et, en lien avec la tutelle, la conduite d'une étude pour évaluer la pertinence de chacune des activités commerciales et envisager les conséquences économiques et organisationnelles de leur arrêt éventuel.

Ces recommandations ont été anticipées par la Monnaie de Paris, en étroite collaboration avec ses instances de gouvernance, et sont en cohérence avec le nouveau plan stratégique approuvé par le conseil d'administration le 16 décembre 2011, baptisé MAP (« une Monnaie aux ambitions partagées ») et ses cinq grands objectifs dont notamment :

- affirmer la marque « Monnaie de Paris » grâce à des produits d'art innovants, une gamme commerciale renouvelée et une distribution commerciale mieux maîtrisée ;
- rechercher continûment une meilleure compétitivité dans tous les secteurs d'activité au travers notamment, du déploiement progressif de méthodes industrielles d'amélioration de la performance ;
- développer l'activité de production de monnaies courantes étrangères en élargissant l'offre de produits et services, en renforçant l'organisation commerciale et en maîtrisant davantage la filière amont de production de flans métalliques.

Le budget 2012 confirme l'importance pour l'entreprise de l'activité des « monnaies de collection à valeur faciale », qui représentent 48 % du chiffre d'affaires 2012 projeté de l'établissement (contre 18 % en 2008).

Concernant, ensuite, les charges de l'entreprise, la Cour préconise une meilleure maîtrise des évolutions des rémunérations, la poursuite de la rationalisation des fonctions support et la limitation du recours aux prestataires externes.

Même si la Monnaie de Paris n'est pas soumise stricto sensu aux règles de cadrage salarial prévues par la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP), elle doit, dans un souci d'harmonisation et d'équité, néanmoins respecter ce cadrage transversal et le représentant de l'État issu de la direction du budget au conseil d'administration y est attentif. Par ailleurs, la composition du comité des rémunérations a été revue en mars 2012 afin de renforcer l'exercice de ce cadrage : ce comité est présidé par un représentant de l'État en charge des

ressources humaines des ministères financiers et compte, parmi ses membres, un représentant de l'État issu de la direction du budget. La maîtrise des évolutions des rémunérations et la limitation des écarts salariaux font partie du programme de travail retenu par ledit comité,

Par ailleurs, la rationalisation des fonctions support est l'un des objectifs du plan stratégique de la Monnaie de Paris. Les gains de productivité et les départs en retraite projetés d'ici 2015 sur les fonctions support et industrielles seront, pour partie, des économies nettes et, pour partie, recyclés en créations d'emplois pour le projet « MétaLmorphoses ». Enfin, le recours à des prestataires externes était justifié par la volonté de développer le chiffre d'affaires des monnaies de collection notamment ces deux dernières années (augmentation du budget communication). Un effort de maîtrise de ces dépenses a été mis en œuvre et fait l'objet d'un suivi attentif des tutelles et du conseil d'administration.

Concernant enfin du projet « MétaLmorphoses », la Cour recommande de développer des partenariats dans le cadre de la fonction muséale de la Monnaie de Paris et souligne à juste titre la nécessité d'actualiser le plan d'affaires.

S'agissant du volet financier du projet « MétaLmorphoses », une information régulière de la tutelle et du CGEFI est désormais faite par la Monnaie de Paris en ce qui concerne l'état d'avancement et le volet budgétaire de ce projet d'envergure. Votre recommandation concernant l'actualisation du plan d'affaires est une préoccupation partagée par les tutelles : l'actualisation a été réalisée et a permis d'aboutir à un document présenté au conseil d'administration le 20 novembre 2012, fondé sur des scénarii satisfaisants du point de vue de la rentabilité de l'investissement projeté.

**RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE
ET DE LA COMMUNICATION**

*Je vous informe que le rapport n'appelle pas d'observation de la part
du ministère de la culture et de la communication.*

RÉPONSE DU GOUVERNEUR DE LA BANQUE DE FRANCE

Ce rapport qui ne concerne que très indirectement la Banque de France n'appelle pas de remarque particulière de ma part.

S'agissant du projet de partenariat avec la Banque de France évoqué dans le rapport, je précise que la signature de la convention est intervenue le 21 décembre 2012.

RÉPONSE DU CHANCELIER DE L'INSTITUT DE FRANCE

L'Institut de France n'a reçu communication du projet de rapport que le 29 novembre 2012 et regrette de n'avoir pu participer à la constitution du dossier et de n'avoir pas eu connaissance du rapport préliminaire complet sur la base duquel a été rédigée ce rapport. Il constate, qu'après une instruction unilatérale, ce rapport présente la décision du transfert de la parcelle de la Monnaie de Paris à l'Institut de France d'une manière qui ne rend pas un compte exact de l'opportunité du transfert ni de sa chronologie.

En opportunité, le rapport précise que la parcelle de l'An IV était utilisée par la Monnaie pour la fabrication des médailles, mais ne fait nulle mention de la raison pour laquelle le transfert a été décidé. Le retour de la parcelle de l'An IV au domaine du Collège des Quatre Nations a présenté à partir de 2004 un caractère de nécessité absolue pour l'Institut de France en raison de l'augmentation du nombre des membres de l'Institut qui a dépassé 450 à cette date, et de l'insuffisance de moyens modernes pour l'accomplissement des travaux académiques et interacadémiques.

Il s'est donc agi d'arbitrer entre deux institutions publiques, deux projets. L'arbitrage a été rendu au plus haut niveau et a fait intervenir tous les rouages de l'État. La décision des ministres successifs de l'Economie et du Budget et l'intervention du législateur faisaient obligation de le mettre en œuvre. Le rapport laisse entendre au contraire que la décision de transfert n'était pas légitime, mais il ne reflète en réalité que les efforts déployés pour tenter de s'y opposer.

En ce qui concerne la chronologie, la décision de transfert du 25 juin 2004 est curieusement présentée comme revenant sur une réponse d'attente du 14 mai précédent. Mais, si le rapport précise que cette décision revenait sur les refus antérieurs répétés, ce qui est une évidence, il omet de préciser que la décision a été confirmée par tous les ministres depuis lors. De même, la mention d'une annonce de l'Institut de la construction de l'auditorium ne figure pas à sa place chronologique, le projet d'auditorium étant antérieur à la décision de transfert et étant sa justification même et non découlant d'une décision prise en 2009 au moment de la signature de la convention avec la Monnaie. Quant au financement de l'auditorium, il est rappelé qu'il résulte essentiellement de fonds issus du mécénat.

De même, n'est pas rendu un compte exact du déroulement de la procédure législative qui a opéré le transfert.

Le projet de loi du 27 septembre 2006 créant l'EPIC de la Monnaie de Paris disposait que l'EPIC recevait en dotation l'Hôtel des Monnaies. C'est dans ces termes que la loi a été votée par l'Assemblée nationale.

Devant le Sénat, un amendement sénatorial a été voté qui affectait la parcelle de l'An IV aux missions de l'Institut de France. Devant la

Commission mixte paritaire, il a été estimé que l'amendement était inutile parce que la parcelle de l'An IV ne faisait pas partie historiquement de l'Hôtel des Monnaies. Il a donc été abandonné comme relevant du domaine réglementaire.

Il est inexact de laisser entendre que, l'Institut intervenant à plusieurs reprises, « une solution juridique a donc été imaginée pour tenter de contourner la difficulté ». Ce sont les services de l'État qui ont estimé que la mise en œuvre de la décision de transfert exigeait une disposition législative plus précise que la simple référence historique à « l'Hôtel des Monnaies ». D'où la délimitation des parcelles cadastrales correspondant à la parcelle de l'AN IV, et la disposition législative introduite dans la loi de finances pour 2008, dont il résulte que ces parcelles ne font pas partie de la dotation de l'EPIC. Les deux arrêtés du 29 janvier 2009 ne pouvaient que traduire la disposition législative intervenue, validée par le Conseil Constitutionnel. Contrairement à ce qu'indique le rapport, toute autre solution aurait été juridiquement contestable.

Les développements qui suivent et notamment les paragraphes 2 et 3 du rapport souffrent des divergences d'appréciation sur la justification de la décision de transfert et sur le calendrier de sa mise en œuvre. Ainsi les conséquences financières sont-elles postérieures à la décision de transfert et ne sont-elles pas toutes à imputer à cette décision. De même, il est inexact d'affirmer que la fermeture du Musée de la monnaie, en juillet 2010, a été rendue nécessaire par le transfert de la parcelle de l'AN IV, le déménagement des machines installées sur la parcelle n'entraînant pas nécessairement la fermeture d'un musée géographiquement distinct.

Enfin, le projet Métalmorphoses conçu dès 2007, présenté à la presse dès la fin de 2008 et publié en juillet 2009 n'a jamais intégré la parcelle de l'AN IV dans ses emprises mais, en revanche, l'exécution de la décision prise en 2004 du transfert de parcelle aurait également dû être prise en compte. Il est dès lors inexact d'imputer les difficultés juridiques de la Monnaie en termes de marchés publics à la décision de transfert de la parcelle.

L'engagement irrévocable pris par la Monnaie de Paris sur une date de transfert au 31 décembre 2012 par l'avenant signé en juillet 2009 après approbation du Conseil d'administration de la Monnaie et, qui fait loi entre les parties, n'est pas à ce jour respecté. A la date où ce courrier est rédigé, la Monnaie de Paris et l'Institut de France déclarent s'efforcer d'en définir les modalités d'application. Il serait regrettable qu'un rapport de la Cour des comptes, à la suite d'une insuffisance de la procédure contradictoire, puisse jeter un doute sur la volonté commune des deux institutions de mettre en œuvre un arbitrage solennel rendu en 2004 et constamment confirmé.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MONNAIE DE PARIS

La Monnaie de Paris tient d'abord à remercier la Cour des comptes pour le contrôle approfondi auquel elle s'est livrée sur l'établissement public, ainsi que pour les recommandations particulièrement utiles qu'elle a formulées.

En effet, la Cour des comptes analyse parfaitement la situation catastrophique qui était celle de l'ancienne direction des Monnaies et médailles en 2007 : un manque d'activité chronique après la mise en place de l'euro, des effectifs excédentaires et vieillissants, l'absence de stratégie, une conflictualité sociale élevée et des déficits permanents.

La Cour des comptes souligne « la dynamique » instaurée à partir de 2007, qui a permis de faire bien fonctionner le nouvel établissement public, d'élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique qualifié de « prudent et innovant », de rénover le dialogue social à travers la négociation de plusieurs accords d'entreprise, de réduire les effectifs de 30 %, d'accroître le chiffre d'affaires de moitié en quatre ans tout en le doublant par agent, de ramener la masse salariale de près de 50 % à seulement 20 % du chiffre d'affaires, de restaurer la rentabilité et de verser près de 30 millions d'euros de dividendes à l'État en trois exercices.

Ensuite, la Cour des comptes identifie les handicaps structurels et persistants de l'établissement public : le niveau salarial moyen reste plus élevé que chez ses principaux concurrents, les fonctions supports demeurent importantes, les commandes de l'État sont durablement inférieures aux capacités de production de l'entreprise et le marché des pièces courantes à l'export souffre à la fois des surcapacités mondiales de production et des pratiques anticoncurrentielles de certains fabricants.

En outre, la Cour des comptes relève la fragilité de la récente croissance commerciale, qui repose sur des produits nouveaux, les « euros à valeur faciale » introduits à partir de 2008 : il est vrai que ceux-ci représentent aujourd'hui plus de la moitié de l'activité non régaliennne et l'essentiel de ses bénéfices. Il est également vrai que des activités anciennes, comme les médailles, sont demeurées déficitaires malgré les efforts de restructuration, ce qui implique des actions supplémentaires de redressement ou des choix draconiens.

La Monnaie de Paris est pleinement consciente de ces enjeux : elle les a placés au cœur de son nouveau plan stratégique, « Monnaie aux Ambitions Partagées (MAP) », adopté avec ses tutelles et mis en œuvre depuis le début de l'année 2012 :

- en particulier, l'entreprise porte une très haute attention au succès commercial à long terme des « euros à valeur faciale », ce qui explique la persistance d'investissements élevés et nécessaires en matière de conseils marketing et de communication grand public ;
- de même, le niveau des fonctions supports s'explique par le recrutement de nouvelles compétences tertiaires qui faisaient défaut à l'entreprise, notamment dans la prospective (création d'une fonction R&D), le suivi des clients (création d'un S.A.V.), la prospection commerciale pour les pièces courantes (création d'un service dédié à l'export), l'accueil des publics (création d'une direction des programmes culturels) et la gestion du site parisien (renforcement de la fonction sécurité et sûreté) ;
- en cohérence avec les recommandations de la Cour des comptes, l'entreprise a amélioré sa capacité de pilotage interne du plan stratégique (création d'une fonction conduisant le plan avec ses vingt chantiers thématiques) ;
- l'entreprise met également en œuvre une démarche d'amélioration continue, tant sur ses processus industriels que sur ses fonctions supports, et examine des possibilités de partenariats - voire de croissance stratégique externe - pour améliorer sa position relative à l'export et poursuivre l'abaissement des coûts de sa mission de service public.

S'agissant de la transformation du site parisien du Quai de Conti, elle a été profondément influencée par l'affaire dite de « la parcelle de l'An IV » que relate la Cour des comptes. Bien qu'elle ait dû s'y plier, la Monnaie de Paris n'avait pas approuvé la décision d'une partie de ses tutelles de la spolier d'un terrain de 1 500 m² comprenant des équipements industriels essentiels, pour le donner à l'Institut de France afin qu'il y fasse construire un auditorium. La Cour des comptes souligne à juste titre les conditions opaques et contestables de cette décision, prise sans études préalables et dont les conséquences économiques et financières sont intégralement supportées par l'entreprise à hauteur de près de 30 millions d'euros. Les complications techniques du transfert sont d'ailleurs telles, que celui-ci n'a pas pu intervenir à la date du 31 décembre 2012 ; il est simplement reporté de plusieurs mois.

Sans vouloir revenir sur le sens de cette décision, la Monnaie de Paris formule le vœu que le travail de la Cour des comptes incite les Pouvoirs publics à revoir la répartition des charges de ce transfert et que l'entreprise publique soit dédommée financièrement par l'Institut de France des dépenses qui lui incombent injustement.

Enfin, la Monnaie de Paris a commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Cour des comptes pour consolider le projet « MétaLmorphoses » engagé dès 2009 : d'une part, le plan d'affaires a été

réexaminé et actualisé à l'automne 2012, sous l'égide de ses tutelles ; d'autre part, une convention de partenariat vient d'être signée avec la Banque de France pour établir de bonnes synergies entre « MétaLmorphoses » et le projet de « Cité de l'économie » engagé postérieurement par la banque. Comme tout projet innovant, « MétaLmorphoses » comporte une part de risque. Mais, quarante ans après la délocalisation près de Bordeaux de son activité principale, l'ancienne manufacture des monnaies trouve enfin un avenir en se dessinant un nouveau rôle urbain autour des métiers d'arts, du commerce, de la gastronomie et de l'art contemporain. Le défi mérite d'être relevé.

En vous remerciant à nouveau de rendre la Monnaie de Paris plus efficace par vos constats et vos préconisations.

**RÉPONSE DE L'ANCIEN DIRECTEUR DES MONNAIES ET
MÉDAILLES (2002-2007)**

I- En l'absence d'archives de l'Administration, je me suis reporté aux rapports commis par les rapporteurs spéciaux de l'Assemblée nationale et du Sénat, sur le budget annexe des Monnaies et médailles, à l'occasion de l'examen des projets de loi de finances, et projets de loi de règlement, de 2002 à 2007.

Le Rapporteur spécial, M. le sénateur Bertrand AUBAN écrit dans son rapport relatif au budget annexe des monnaies et médailles au projet de loi de règlement du budget de l'année 2006 :

*« UNE RÉFORME STRUCTURELLE CONTRAINTE BIEN
ENGAGÉE*

« La préparation du passage à l'euro, au tournant de l'année 2000, a précipité la DMM dans la crise.

« Par crainte de pénurie de pièces métalliques au moment du changement de monnaie, la France a frappé trop d'euros. En août 2002, 9,1 milliards de pièces ont été produites, sur un programme de frappe initial de 10,5 milliards, alors que le circuit économique n'en avait accepté que 5,2 milliards : le stock de pièces représente alors 75 % de la masse monétaire en circulation au lieu du traditionnel seuil de sécurité de 10 %.

« La France a donc été conduite à interrompre ce programme, entraînant la sous-activité de l'usine de Pessac, l'un des deux sites de fabrication, avec l'Hôtel de la Monnaie du Quai Conti. Un nouveau directeur a alors été désigné, le 23 novembre 2002, encourageant la DMM à développer ses activités commerciales et à engager des réformes en profondeur pour sauver son avenir.

« Au cours de l'année 2006, la DMM a poursuivi ses efforts de réduction des coûts et des effectifs initiée en 2002 grâce à une réorganisation structurelle qui a permis la diminution du « point mort » (niveau de ventes nécessaire pour assurer l'équilibre d'exploitation) de la fabrication de l'euro, de 130 millions d'euros, aux alentours de 80 millions d'euros.

« Le montant de la subvention d'exploitation nécessaire pour assurer l'équilibre des opérations courantes, a diminué de moitié entre le projet de loi de finances (PLF) pour 2005 et celui pour 2006, chutant à 1,3 million d'euros.

« S'agissant des effectifs, la DMM comptait en 2002, 973 équivalents temps plein travaillé (ETPT) et n'en comptabilise plus, fin 2006, que 643 sur les 659 prévus en PLF 2006. Néanmoins, le sureffectif persiste, aggravé par la subvention annuelle d'équilibre d'environ 5 millions d'euros, versée par la

DMM au Fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'État (FSPOEIE) en sus des 2,9 millions d'euros de cotisations (respectivement 1,2 et 1,7 million d'euros pour le programme régalien et le programme commercial)... ». (...)

« Le chiffre d'affaires des activités commerciales est, en revanche, largement supérieur aux prévisions (à l'exception du secteur des médailles) : 52,2 millions d'euros, soit 59 % du total des recettes, contre 44,3 millions d'euros prévus en PLF 2006. Cet excédent est en grande partie dû au fort dynamisme de la Monnaie de Paris sur le marché des monnaies étrangères, conformément à l'objectif de redéploiement de son chiffre d'affaires vers d'autres clients que l'État français. Ainsi en 2006, la Monnaie de Paris a frappé plus de pièces étrangères que d'euros français ». (...)

« Sur les 17,4 millions d'euros de dépenses de personnels prévus en loi de finances, seuls 16,9 millions d'euros ont été exécutés, solde imputable à cette réduction d'effectifs mais aussi aux abattements sur salaires liés aux mouvements sociaux (3 838 jours de salaires abattus, répartis sur les deux programmes) ».

II- Ces commentaires me conduisent à faire les remarques suivantes :

1. Les erreurs des prévisions de besoins de monnaies divisionnaires, en 2001-2002, ont failli être fatales pour la Monnaie de Paris. Elles ont occasionné d'importants coûts pour l'État. L'écart du simple au double mériterait d'être mentionné dans le rapport.

2. La décision ministérielle de ne pas procéder à un plan social, évoquée dans le rapport, répondait à une préoccupation fondamentale : il ne fallait prendre aucun risque susceptible d'entraîner une quelconque perte de savoir-faire par des mesures générales, et l'objectif assigné à la Direction était de « sauver ce qu'il est possible de sauver », formule utilisée par le Ministre lors du Comité technique paritaire ministériel (CTPM) d'octobre 2002.

Cette stratégie, très difficile à conduire pendant cinq ans, présentait l'avantage de contrecarrer la critique laissant entendre que l'État allait brader une institution ancestrale, des savoir-faire dans un domaine régalien, vendre un monument historique. Elle a été clairement énoncée, dès le départ, et se déclinait dans deux dimensions : non-renouvellement des départs à la retraite, remise à disposition du Ministère les fonctionnaires de l'Administration centrale.

Les effectifs sont passés, comme le rapporte le rapporteur spécial, M. Bertrand AUBAN, de 973 en 2002 à 643 fin 2006, soit une réduction d'un tiers en cinq ans. Ces chiffres sont différents de ceux mentionnés dans le rapport.

Cette démarche n'a rien coûté à l'État, puisqu'il n'a eu aucune prime de départ à verser, et que ce qu'il décaissait au titre de la Monnaie, il ne le faisait pas au titre du régime spécial de retraite.

3. Les commentaires relatifs au faible impact des réductions des personnels sur les dépenses de personnel, devraient tenir compte de la non prise en charge par la Monnaie des fonctionnaires du Ministère, et de la contribution de la Monnaie au fonds spécial de pensions des ouvriers de l'État (FSPOEIE).

Quant au salaire moyen, son évolution ne peut être appréciée au regard de la seule décroissance des effectifs, mais de la comparaison des diminutions respectives des baisses de chiffres d'affaires et des effectifs.

4. Dans le rapport, la Cour écrit : « En 2006, en dépit d'une importante baisse des effectifs (676 personnels soit - 21,4 % en 4 ans), la situation financière des monnaies et médailles restait critique ». Ce commentaire n'établit pas le lien de cause à effet entre diminution des effectifs et situation financière, et ne justifie pas le caractère critique de la situation financière.

III- Le rapport évoque la période transitoire des trois premiers mois de 2007. Elle est marquée par quatre éléments :

1. La situation sociale est tendue, puisque, malgré de nombreux jours de grève avec occupation des locaux en novembre 2006, des manifestations quai Conti et dans les rues de Bordeaux, les personnels des Monnaies et médailles n'ont pu empêcher le changement de statut. La déception était vive.

2. L'incertitude de la situation juridique de la période résultait de la publication avec deux mois de retard du décret d'application de l'article 36 de la loi de finances pour 2007, qui met un terme au budget annexe des Monnaies et médailles, et crée l'EPIC, mais, également au fait qu'il n'y a plus d'agent comptable, à compter du 1^{er} janvier 2007.

3. Cette période était caractérisée par une forte hausse des prix des métaux, et seuls les achats de métaux précieux n'ont pas été faits, eu égard l'incertitude de la situation juridique.

4. Pour amortir les effets de la baisse de la production d'euros, et trouver des activités pour l'usine de Pessac, la Monnaie de Paris s'est lancée dans une large prospection pour obtenir des contrats de frappe de monnaies étrangères, avec un certain succès puisque, comme le relève le rapporteur spécial, en 2006, elle frappe plus de pièces étrangères que d'euros français. Fin 2006, les jours de grève ont entraîné des retards pour respecter les engagements de livraisons de monnaies étrangères. A la reprise, ces fabrications devaient être privilégiées, ce qui a occasionné des retards pour les pièces de 1 centime. Les stocks nationaux permettaient de répondre aux besoins.