

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LA MONNAIE DE PARIS

Exercices 2017-2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré
par la Cour des comptes, le 30 juin 2025.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	8
RECOMMANDATIONS.....	13
INTRODUCTION.....	14
1 DES ACTIVITÉS DE FRAPPE DE MONNAIES ET DE PRODUCTION DE PRODUITS D'ART AVEC UNE DIVERSIFICATION DANS LE CHAMP CULTUREL.....	15
1.1 Une stratégie de diversification des activités accompagnée par l'État	15
1.2 Le déclin progressif de l'activité de fabrication de pièces métalliques et la montée en puissance de la production de monnaies étrangères et de collection	17
1.2.1 La poursuite de la réduction de la commande publique de pièces métalliques	17
1.2.2 Le développement de la fabrication de monnaies courantes étrangères	21
1.2.2.1 Une activité en développement	21
1.2.2.2 Des risques à anticiper.....	22
1.2.3 La production de monnaies de collection, une activité en croissance.....	22
1.2.3.1 La mise en œuvre d'une stratégie efficace destinée à limiter le retour des monnaies de collection à valeur faciale à la Banque de France.....	22
1.2.3.2 Une croissance dynamique des ventes des monnaies de collection, portée par une stratégie de développement de la clientèle et un élargissement des gammes 28	
1.2.3.3 La diversification des canaux de distribution des monnaies de collection et produits d'art	31
1.3 Des activités culturelles plus attractives mais structurellement non rentables, au sein d'un bâtiment historique	33
1.3.1 Une modernisation réussie du musée et une inflexion de la politique culturelle poursuivant un objectif d'autofinancement des activités culturelles	33
1.3.2 Une contribution limitée des deux restaurants aux activités réalisées au sein de l'Hôtel des monnaies	37
1.3.3 Des activités culturelles, événementielles et de restauration qui risquent d'être affectées lors de la rénovation de l'Hôtel des monnaies.....	37

2 UNE SITUATION FINANCIÈRE QUI RESTE FRAGILE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À CONFORTER	40
2.1 Une situation financière en nette amélioration depuis 2021, qui reste cependant fragile	40
2.2 Des investissements à financer sur l’outil de production	47
2.2.1 Une organisation de la production entre deux sites partiellement inadaptés	47
2.2.2 Une nécessaire poursuite de la modernisation de l’appareil de production	48
2.3 De nouveaux projets encore incertains	50
2.3.1 Les difficultés de la mise en œuvre du projet de bullion/métal-investissement	50
2.3.2 Un ambitieux projet de valorisation immobilière à Pessac, le « Campus de la Monnaie », dont le modèle économique devra être confirmé	51
3 DES PROCÉDURES INTERNES ET UN PILOTAGE DE LA PRODUCTION INSUFFISAMMENT MAÎTRISÉES, DES PROBLÈMES DE QUALITÉ DE CERTAINES PRODUCTIONS	56
3.1 Des procédures internes insuffisamment documentées et des problèmes de conformité aux textes	56
3.1.1 La frappe de 27 millions de pièces de monnaies courantes non conformes	56
3.1.2 La production d’une pièce de monnaie de collection dont la valeur faciale n’était pas autorisée	58
3.1.3 La nécessité de mieux maîtriser les procédures de lancement des nouvelles productions	58
3.2 Des défaillances dans les processus de production	59
3.2.1 Des problèmes de qualité de certaines productions	59
3.2.2 Une planification de la production insuffisamment maîtrisée générant un dépassement des calendriers de production	60
3.3 Un contrôle interne insuffisant et devant être nettement renforcé	61
3.4 Une revue des processus qui devrait s’appuyer sur un renforcement du pilotage et de la maîtrise des systèmes d’information	63
4 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SOUFFRANT D’UN MANQUE DE RIGUEUR ET DE PILOTAGE	66
4.1 Une maîtrise de la masse salariale à renforcer	66
4.1.1 Après une période de diminution, une croissance des effectifs depuis 2023 qui appelle à la vigilance	67
4.1.2 La nécessité d’une plus grande maîtrise des rémunérations	68
4.1.3 Le traitement de la situation spécifique des « ouvriers d’État »	71
4.1.4 Des modalités de gestion RH coûteuses pour l’établissement	74
4.1.4.1 Un recours croissant en 2024 au travail en équipes en « 3x8 » heures exceptionnel	74
4.1.4.2 Un recours coûteux au management de transition	75

4.1.4.3	Un recours récurrent et coûteux aux ruptures conventionnelles ainsi qu'aux transactions	75
4.1.4.4	Un recours à l'intérim à réduire.....	76
4.2	Une absence de respect du temps de travail, concourant à une productivité insuffisante	77
4.2.1	De nombreux régimes de temps de travail	77
4.2.2	Des temps de travail peu respectés.....	78
4.3	Des actions à poursuivre pour limiter la rotation des effectifs et l'absentéisme	80
4.4	Un enjeu de maintien des compétences sur des métiers nécessitant des compétences spécifiques	81
4.5	Une mise en œuvre encore très incomplète de la politique de renouvellement de la GRH figurant dans les plans stratégiques	82
4.5.1	Des avancées notables sur l'inclusion des personnes en situation de handicap	83
4.5.2	Des résultats encore très insuffisants en matière d'égalité homme/femme.....	83
ANNEXES.....		92
Annexe n° 1.	Production de pièces sur la période 2017-2024	93
Annexe n° 2.	Évolution de la rémunération nette moyenne des personnes en place (RMPP)	94
Annexe n° 3.	Analyse du temps de travail	95

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

**

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle conduit sur le fondement des articles L. 111-4 et L. 133-1 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

Le contrôle des comptes et de la gestion de la Monnaie de Paris a porté sur les exercices 2017 à 2024 en examinant notamment l'évolution de la stratégie de l'établissement et ses résultats, sa gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion immobilière, la maîtrise des risques et le contrôle interne. De nombreux entretiens ont été menés au sein de la Monnaie de Paris pour compléter l'analyse des données, documents et questionnaires. Des visites de l'usine de Pessac (Gironde) et des ateliers parisiens ont été effectuées. Les représentants de l'État ont été rencontrés et sollicités par questionnaires (direction générale du Trésor, agence des participations de l'État, direction du budget).

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 30 juin 2025, par la Première chambre, présidée par Mme Camby, Présidente de chambre et composée de M. Tersen, conseiller maître, Mmes Lignot-Leloup et Bacache Beauvallet, conseillères maîtres ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Vareille, conseiller maître, Mme Souty, conseillère référendaire en service extraordinaire, Mme Peyron-Wasson, vérificatrice et, en tant que contre-rapporteur, Mme Lignot-Leloup, conseillère maître. Le Premier président en a approuvé la publication le 18 juillet 2025.

**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

SYNTHÈSE

La Monnaie de Paris, plus ancienne institution française en activité, précédemment rattachée au ministère chargé de l'économie (direction des monnaies et médailles), est devenue un établissement public industriel et commercial (EPIC) en 2007, sous tutelle du même ministère. Le législateur lui a imparti la mission de fabriquer les pièces métalliques de monnaies courantes françaises et les monnaies de collection françaises (activités pour lesquelles elle bénéficie d'un monopole), les monnaies métalliques étrangères, les décorations et des produits d'art (activités où elle intervient dans le champ concurrentiel), mais également de présenter au public ses collections historiques et de mettre en valeur le patrimoine dont elle a la gestion.

La Monnaie de Paris comptait 480 salariés (équivalents temps-plein) au 31 décembre 2024, répartis entre son site parisien (l'Hôtel des Monnaies), où sont produits monnaies de collection et produits d'art, et son usine de Pessac (en Gironde) où sont surtout produites les monnaies courantes métalliques françaises et étrangères.

Une situation financière en amélioration mais encore fragile

Depuis 2017, la situation financière de la Monnaie de Paris s'est améliorée ; le chiffre d'affaires est passé de 117 M€ en 2017 à 194 M€ en 2024, et le résultat d'exploitation, négatif en 2017 (-12 M€), a atteint 6 M€ en 2024.

Après une année 2017 où la Monnaie de Paris a enregistré une perte nette de 14,2 M€ dans ses comptes, conséquence de la mise en place de provisions anticipant le risque de retour à la Banque de France des monnaies de collections produites et d'une dégradation ponctuelle de son chiffre d'affaires, l'établissement a su développer son activité pour faire face à la baisse de la commande de monnaies métalliques courantes de la part de l'État, dont la part dans son chiffre d'affaires a baissé de 32 % en 2017 à 23 % en 2024. Les fonds propres sont passés de 176 M€ au 31 décembre 2016 à 130 M€ au 31 décembre 2019, suite à des pertes et provisions de plusieurs natures.

Dans un contexte de baisse durable de la part des espèces dans les moyens de paiement, passée de 57 % en 2019 à 43 % en 2024 avec l'essor du paiement sans contact notamment, la production de pièces de monnaie est appelée à décroître encore dans les prochaines années : les pièces, avec une faible valeur faciale et une durée de vie nettement plus longue que celle des billets (fabriqués par la Banque de France), ne représentent que 1,9 %, en valeur, des émissions nettes de moyens fiduciaires (pièces et billets) en 2024 contre 2,6 % en 2017. En conséquence, la baisse de la commande de l'État a été actée dans les deux contrats d'objectifs pluriannuels conclus au cours de la période avec la Monnaie de Paris, et les différents plans stratégiques élaborés par l'établissement ont de ce fait poursuivi une diversification des activités, au-delà du cœur de métier traditionnel.

La Monnaie de Paris a fortement développé son activité de production de pièces de monnaies de collection, dont le chiffre d'affaires est passé de 44 M€ en 2017 à presque 82 M€ en 2024, atteignant 42% du chiffre d'affaires de l'établissement. La mise en œuvre d'une stratégie visant à toucher davantage le grand public et mettre les attentes des clients au centre des préoccupations, la décorrélation entre le prix de vente des euros or et argent et leur valeur

faciale, destinée à limiter les retours de ces pièces à la Banque de France, la diversification des canaux de distribution, de même que l'attrait pour l'or comme valeur refuge, ont contribué au dynamisme de cette activité, qui dégagé une marge opérationnelle significative.

La Monnaie de Paris a également développé son activité de production de monnaies étrangères, en prospectant de nouveaux marchés : son chiffre d'affaires a progressé de 19 M€ en 2017 à 41 M€ en 2024. Elle a remporté un certain nombre d'appels d'offres sur la période récente auprès de nouveaux clients. La rentabilité de cette activité n'en reste pas moins soumise aux aléas géopolitiques, dans un contexte très concurrentiel.

S'agissant des produits d'art, La Monnaie de Paris s'est développée sur le marché des mini-médailles, et a connu en 2024 une hausse du chiffre d'affaires lié à la production de médailles, l'établissement ayant notamment produit les médailles remises aux athlètes olympiques dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Enfin, la Monnaie a renforcé la valorisation de son patrimoine historique, l'Hôtel des Monnaies. Le musée installé dans l'Hôtel des monnaies a été modernisé, à travers notamment la création d'un parcours muséal ouvert sur les ateliers. Les activités culturelles au sein de l'Hôtel des monnaies, notamment les expositions, ont davantage été réorientées vers le grand public, en lien avec le cœur de métier de la Monnaie, et les locations événementielles ont été développées, dans l'objectif d'atteindre l'équilibre pour ces activités (hors musée).

Cependant, en dépit de l'augmentation du chiffre d'affaires, la croissance du résultat dégagé par l'établissement reste plus lente, ce dernier atteignant 4,4 M€ en 2023 et 6,4 M€ en 2024.

Des procédures internes à revoir pour sécuriser la qualité, les délais de production, et assurer la conformité aux procédures

Sur la période récente, la Monnaie de Paris a dû faire face à des défauts de qualité sur certains de ses produits, liés notamment à des problèmes de tenue du vernis et d'oxydation. À ce jour, environ 220 médailles olympiques ont été retournées (sur 5 000). Outre les retombées négatives en termes d'image pour l'établissement, il conviendra d'en chiffrer les conséquences financières.

Par ailleurs, les calendriers de livraison des différents produits ne sont pas pleinement respectés, ce qui est susceptible de décaler les calendriers de lancement, ou de conduire à des ruptures de stocks qui érodent le chiffre d'affaires. La Monnaie de Paris a bien identifié cette problématique dans le cadre de son dernier plan stratégique et s'est fixé comme objectifs ambitieux de respecter 90 % des délais de production en 2025 et 95 % en 2027. Pour ce faire, la Cour recommande d'adopter au plus tard fin 2025 un plan d'action relatif à l'amélioration de la planification et de l'ordonnancement de la production, permettant de maîtriser les problèmes de qualité et de dépassement des calendriers de production.

La Cour recommande également de refonder le contrôle interne, dès 2025, sous l'autorité de la direction générale et de créer un service d'audit interne. La création de ce service devrait permettre d'éviter à l'avenir les dysfonctionnements liés au non-respect des procédures en vigueur en matière de frappe de pièces. En effet, une frappe de 27 millions de nouvelles faces de pièces de 10, 20 et 50 centimes, effectuée à la fin de 2023, a dû être détruite pour non-conformité, la production de ces pièces ayant été lancée avant que le nouveau dessin proposé

ait été approuvé par les autorités européennes, comme le prévoient les textes. En 2024 également, la Monnaie de Paris a produit une pièce de collection d'une valeur faciale de 7,5 €, alors que cette valeur n'était pas autorisée par le décret en vigueur. Le processus de décision concernant le lancement de toute nouvelle production devra être formalisé.

Un pilotage des ressources humaines à mieux maîtriser

La Monnaie de Paris a réduit ses effectifs de 10 % entre 2019 et 2022. Les charges de personnel ont diminué entre 2018 et 2020, mais sont ensuite reparties à la hausse, atteignant 32 M€ en 2022. Elles ont encore augmenté en 2023 (35,4 M€) et le projet de budget 2025 prévoit une nouvelle hausse, à 36,5 M€, alors même que les prévisions de chiffre d'affaires sont en décroissance. Le nombre d'ETP est également en hausse sensible entre 2022 et 2023, passant de 441 à 478.

Par ailleurs, le recours récurrent aux ruptures conventionnelles, substituts au licenciement, et à des transactions avec les salariés quittant l'établissement s'avère coûteux, alors même que la rentabilité des activités de la Monnaie de Paris demeure faible, comme d'ailleurs pour ses principaux concurrents internationaux. La hausse des effectifs devrait être corrélée à l'augmentation de la rentabilité de l'établissement et le recours aux ruptures conventionnelles réduit. La Cour recommande également de renforcer l'automatisation des processus afin de réduire le volume d'intérim lié au surcroît d'activité à l'usine de Pessac, qui a beaucoup augmenté sur la période récente.

D'après les conclusions d'un audit interne récemment diligenté par la Monnaie de Paris, les temps de travail ne sont pas pleinement respectés par les salariés au sein des ateliers parisiens, les badgeages étant souvent manquants. Au surplus, l'organisation des temps de travail au sein de ces ateliers fonctionne toujours selon les modalités exceptionnelles mises en place à l'époque de l'épidémie de covid 19, sans que cet aménagement, responsable d'une désorganisation des équipes et d'une moindre productivité, n'ait été remis à plat à ce jour. La Monnaie de Paris dispose donc de marges importantes d'amélioration de sa productivité. Elle devrait mettre en place à compter de 2025 un plan d'action visant à faire respecter le temps de travail des salariés.

Enfin, l'index de parité professionnelle homme/femme s'étant récemment dégradé, il conviendrait de rétablir progressivement la parité au niveau du comité exécutif, à l'occasion des départs, et de continuer à réduire les écarts de rémunérations.

Une gestion plus rigoureuse des ressources humaines est donc nécessaire.

Des défis importants pour la période à venir, des projets ambitieux dont la rentabilité doit être sécurisée

Après une année 2024 exceptionnelle en termes de chiffre d'affaires (193,9 M€, et 6,4 M€ de résultat net), liée à l'activité générée par les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, la Monnaie de Paris va devoir faire face à une baisse de son activité à compter de 2025.

Par ailleurs, la diminution de la commande de pièces de monnaies métalliques par l'État, fixée dans le contrat pluriannuel 2023-2027, va se poursuivre. La « valeur ajoutée de transformation » versée par l'État diminue assez lentement (de 23,6 M€ en 2018, elle passe à 19,8 M€ en 2023 et 18,8 M€ en 2027) ; ce montant recouvre d'une part la rémunération de la prestation de frappe de monnaies courantes commandées par l'État et d'autre part une subvention relative aux missions de service public (par exemple la conservation et la présentation des collections au public). À cet égard, il conviendra, à compter du prochain contrat pluriannuel, de bien distinguer la subvention destinée aux activités de service public, de la « valeur ajoutée de transformation » versée pour la production de pièces de monnaies courantes métalliques.

La Monnaie devra également financer un important programme de travaux de plus de 50 M€ pour rénover l'Hôtel des Monnaies. Ces travaux, s'agissant des travaux les plus urgents, devraient être partiellement financés par les recettes issues de l'installation d'une bâche publicitaire sur la façade de l'établissement. Dans de moindres proportions, l'usine de Pessac, dont la toiture et l'étanchéité sont en mauvais état, sera aussi concernée par un plan de travaux, à hauteur de 12 M€ sur 20 ans. Ces plans de travaux auront un impact non négligeable sur les comptes de la Monnaie.

Dans ce contexte, la Monnaie de Paris tente de diversifier ses activités, à travers la poursuite de deux projets majeurs, un projet de métal-investissement et un projet immobilier sur son site de Pessac.

Le projet de métal investissement dit « bullion » est en discussion depuis plusieurs années à la Monnaie de Paris. Il s'adresse aux investisseurs et aux personnes qui souhaitent thésauriser des pièces ou d'autres formats d'or pur, comme le proposent d'autres instituts monétaires dans le monde. Plusieurs difficultés d'ordre technique ont retardé la mise en œuvre de ce projet, en particulier les questions d'approvisionnement, le choix d'un prestataire bancaire ou l'élaboration d'un site Internet répondant aux normes de cybersécurité. Des choix plus stratégiques (produit destiné aux professionnels ou aux particuliers, bullion physique ou numérique) ont nécessité des études qui ont également repoussé la date de lancement de ce projet, qui, selon les projections de La Monnaie de Paris, devrait se traduire par un chiffre d'affaires significatif. Son lancement a été finalement fixé à début 2026. Sa rentabilité est toutefois incertaine. Il conviendra de l'assurer.

La Monnaie de Paris mène également un projet de valorisation des actifs fonciers non utilisés sur son site de Pessac, consistant à y faire construire de l'immobilier locatif, projet baptisé « Campus de la Monnaie ». Cette possibilité de diversification a été autorisée par voie législative. La Monnaie de Paris a créé deux filiales, l'une propriétaire du foncier et des constructions, et l'autre porteuse de l'offre de services destinée aux futurs locataires (locaux d'activité pour des petites et très petites entreprises). La procédure d'appel à concurrence en vue de la conclusion d'un contrat de promotion immobilière est en cours. Compte tenu de la dégradation des perspectives de rentabilité du projet, la Cour appelle l'établissement à présenter à son conseil d'administration, avant la signature du contrat de promotion immobilière, le modèle économique actualisé du projet, tenant compte du plan de financement retenu pour cette opération.

Les perspectives de rentabilité faibles ou le caractère risqué des projets de *bullion* et de valorisation immobilière posent la question de l'avenir du modèle économique de la Monnaie de Paris, dans un contexte de diminution de la frappe de monnaies courantes pour le compte de l'État. La Monnaie de Paris devra donc au plus vite améliorer sa productivité, conditionner de

nouveaux recrutements à l'augmentation de sa rentabilité et résoudre les problèmes de qualité et de dépassement des calendriers de production, susceptibles de nuire à ses perspectives commerciales pour les années à venir.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Ministère chargé de l'économie) : À compter du prochain contrat pluriannuel, séparer la subvention destinée aux missions de service public assurées par la Monnaie de Paris de la valeur ajoutée de transformation

Recommandation n° 2. (La Monnaie de Paris) : Soumettre au conseil d'administration, avant la signature du contrat de promotion immobilière, le modèle économique actualisé du projet de Campus de la Monnaie, tenant compte du plan de financement retenu pour cette opération.

Recommandation n° 3. (La Monnaie de Paris) : Formaliser de manière détaillée le processus de décision de lancement des nouvelles productions et le faire valider par le comité d'audit et des risques.

Recommandation n° 4. (La Monnaie de Paris) : Au plus tard fin 2025, finaliser et mettre en œuvre le plan d'action relatif à l'amélioration de la planification et de l'ordonnancement de la production afin de maîtriser les risques en matière de qualité et de délais.

Recommandation n° 5. (La Monnaie de Paris) : Sous l'autorité directe de la direction générale, revoir l'ensemble des processus de production, réorganiser le contrôle interne et créer une fonction d'audit interne dès 2025.

Recommandation n° 6. (La Monnaie de Paris) : Réduire le recours aux ruptures conventionnelles et aux protocoles transactionnels.

Recommandation n° 7. (La Monnaie de Paris) : A partir de 2025, renforcer l'automatisation des processus afin de réduire le volume d'intérim de surcroît d'activité à la direction industrielle du site de Pessac.

Recommandation n° 8. (La Monnaie de Paris) : Formaliser dès 2025 un plan d'action visant à faire respecter le temps de travail des salariés et suivre sa mise en œuvre.

Recommandation n° 9. (La Monnaie de Paris) : Rétablir progressivement la parité homme/femme au comité exécutif à l'occasion des départs et continuer à réduire les écarts de rémunérations.

INTRODUCTION

Fondée en 864 par Charles le Chauve, la Monnaie de Paris est la plus ancienne institution française. Rattachée au ministère chargé de l'économie (direction des monnaies et médailles), elle est devenue établissement public industriel et commercial (Epic) en 2007, sous tutelle du même ministère, suite à l'adoption de l'article 36 de la loi n° 2006-1666 de finances pour 2007. Dans ce cadre, le législateur lui a imparti pour mission de fabriquer les pièces métalliques de monnaies courantes françaises et les monnaies de collection françaises (activités pour lesquelles elle bénéficie d'un monopole), les monnaies métalliques étrangères, les décorations et des produits d'art (activités où elle intervient dans le champ concurrentiel), mais également de présenter au public ses collections historiques et de mettre en valeur le patrimoine dont elle a la gestion.

L'établissement est administré par un conseil d'administration dont le format a été resserré à 15 membres en 2022 (cinq représentants de l'État issus de l'Agence des participations de l'État, de la direction générale du Trésor, de la direction du budget et du ministère de la culture, cinq personnalités qualifiées et cinq élus du personnel)². Depuis 2017, trois présidents-directeurs généraux se sont succédé : Christophe Beaux jusqu'au 29 mars 2017, Aurélien Rousseau du 18 avril 2017 jusqu'en août 2018, Marc Schwartz, depuis le 27 novembre 2018, dont le mandat à la tête de l'établissement a été renouvelé le 25 avril 2022³.

Confrontée à la baisse tendancielle de la commande de monnaies courantes par l'État du fait de la baisse durable de la part des espèces dans les moyens de paiement, la Monnaie de Paris a cherché à restaurer l'équilibre de sa trajectoire financière au cours de trois plans stratégiques successifs depuis 2017. Elle a notamment diversifié ses activités, renforcé le service aux clients et s'est efforcée d'améliorer sa maîtrise des coûts et sa rentabilité.

Comptant 480 salariés répartis entre son site parisien et son usine de Pessac, la Monnaie de Paris a fait évoluer son activité de frappe de monnaies courantes et développé la production de monnaies de collection et des produits d'art ainsi que ses activités culturelles au sein de l'Hôtel des monnaies (I).

Malgré un chiffre d'affaires en croissance, sa situation financière demeure fragile, et son modèle économique devra être conforté (II).

Les procédures internes, le pilotage de la production et le contrôle interne doivent être renforcés, alors que l'établissement a récemment rencontré des problèmes de qualité sur certaines de ses productions (III).

Enfin, la gestion des ressources humaines devrait être plus rigoureuse (IV).

² En application du décret n° 2021-1467 du 10 novembre 2021.

³ À l'issue du renouvellement du conseil d'administration.

1 DES ACTIVITÉS DE FRAPPE DE MONNAIES ET DE PRODUCTION DE PRODUITS D'ART AVEC UNE DIVERSIFICATION DANS LE CHAMP CULTUREL

Le cœur de métier de la Monnaie de Paris est constitué par la frappe de monnaies courantes métalliques (françaises et étrangères) et la production de monnaies de collection et de produits d'art (notamment médailles). La Monnaie a également diversifié ses activités dans le champ culturel au sein de l'Hôtel des monnaies parisien, suite à plusieurs plans stratégiques négociés avec l'État.

1.1 Une stratégie de diversification des activités accompagnée par l'État

Confrontée à la baisse tendancielle de la commande de monnaies courantes métalliques par l'État (546 millions de pièces en 2024, pour 742 millions en 2017), la Monnaie de Paris a élaboré, depuis 2017, en lien étroit avec sa tutelle⁴, trois plans stratégiques successifs visant à restaurer l'équilibre de sa trajectoire financière, notamment en promouvant la diversification de ses activités, en renforçant le service aux clients, en orientant ses activités culturelles vers une recherche de rentabilité, en maîtrisant ses coûts et modernisant sa gestion des ressources humaines. Les contrats pluriannuels conclus entre la Monnaie de Paris et l'État (2018-2022 et 2023-2027), fixant les objectifs et moyens liés aux missions de service public, notamment le volume des programmes annuels de frappe, et les relations financières entre l'État et l'entreprise ont eu pour objet de décliner les objectifs fixés dans les plans stratégiques. L'État verse à l'établissement un prix de cession pour la réalisation de sa mission de service public de fabrication de pièces de monnaies courantes ; ce prix de cession est déterminé en prenant en compte le coût des flans⁵ métalliques utilisés pour la fabrication (20 M€ en 2023), ainsi que l'ensemble des coûts directs et indirects de production supportés par l'établissement pour la production de ces pièces (valeur ajoutée de transformation de presque 20 M€ en 2023).

Le contrat pluriannuel 2023-2027

Le contrat pluriannuel précise les missions de la Monnaie de Paris :

- fabriquer, à titre exclusif, pour le compte de l'État les pièces métalliques ;
- fabriquer et commercialiser pour le compte de l'État les monnaies de collection françaises ayant cours légal et libératoire ;

⁴ La tutelle est assurée par trois directions du ministère : l'Agence des participations de l'État, qui assure la fonction d'État actionnaire en participant à la définition de la stratégie et à la qualité de la gouvernance de l'établissement, la direction générale du Trésor qui assure la fonction régaliennne de déterminer les moyens de paiement autorisés et participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques liées à la monnaie et aux moyens de paiement, et la direction du budget qui porte dans les instances de gouvernance de la Monnaie les orientations du gouvernement en matière d'amélioration de la performance de la gestion publique.

⁵ Un flan métallique est un morceau de métal taillé et pesé, prêt à être frappé dans une presse.

- lutter contre la contrefaçon ;
- fabriquer et commercialiser les instruments de marque, les poinçons de garantie métalliques des matières d'or, d'argent et de platine, les monnaies métalliques courantes étrangères, les monnaies de collection étrangère ainsi que les décorations ;
- conserver, protéger et présenter au public ses collections historiques et mettre en valeur le patrimoine immobilier historique dont l'établissement a la gestion ;
- préserver, développer et transmettre son savoir-faire artistique et technique ; l'établissement peut, à ce titre [...], fabriquer et commercialiser des médailles, jetons, fontes, bijoux et autres objets d'art.

Plusieurs objectifs sont fixés à la Monnaie de Paris, dont :

- le développement de l'activité, avec notamment les monnaies étrangères (600 millions de pièces en 2027, pour un chiffre d'affaires de 30 M€ par an et une marge brute supérieure à 10 M€), le bullion (35 M€ de chiffre d'affaires en 2027) ou encore la fréquentation du musée (200 000 visiteurs par an) ;
- l'amélioration du service apporté aux clients, avec notamment une note moyenne de 4,75/5 sur les avis vérifiés, la modernisation de l'appareil de production et la sécurisation des approvisionnements ;
- l'accélération de la transition écologique ;
- la qualité de vie au travail pour que la Monnaie de Paris soit une « entreprise où il fait bon travailler », avec notamment l'obtention du label « Top Employer » en 2025.

Le volume prévisionnel de commande de pièces métalliques courantes est également présenté (à titre indicatif), de même que la valeur ajoutée de transformation versée par l'État chaque année.

Comptant 480 ETP au 31 décembre 2024, répartis entre son site parisien (l'Hôtel des Monnaies) où sont produits monnaies de collection et produits d'art, et son usine de Pessac (département de la Gironde) où sont surtout produites les monnaies courantes métalliques, la Monnaie de Paris a amélioré sa situation financière depuis 2017. Le chiffre d'affaires a crû de 141 M€ en 2016 à 193,9 M€ en 2024. La problématique du retour des monnaies de collection à valeur faciale à la Banque de France a été traitée en 2017 à travers un avenant au contrat pluriannuel, contribuant à générer une perte de 14 M€ cette même année, le résultat redevenant toutefois bénéficiaire en 2018. S'agissant des activités culturelles (hors musée) poursuivies sur son site parisien, la Monnaie de Paris poursuit l'objectif de réaliser une marge opérationnelle à l'équilibre.

Cependant, malgré une croissance du chiffre d'affaires tirée par le contexte particulier des Jeux olympiques de Paris 2024, la rentabilité de l'établissement reste faible, avec un résultat de 6,4 M€ en 2024 (pour 0,8 M€ en 2018, et 5 M€ en 2022, à l'issue de la crise de la covid 19). Le résultat est en effet grevé par des coûts fixes significatifs liés à l'immobilier des sites de Paris et de Pessac, et par une activité qui ne génère pas structurellement une rentabilité élevée, même si la Monnaie de Paris considère que sa rentabilité est supérieure à celle de la plupart de ses concurrents internationaux.

Par ailleurs, après un plan de réduction des effectifs (-10 %) au cours de la période sous revue, les effectifs recommencent à augmenter de manière conséquente depuis 2023.

Depuis 2022, grâce à un élargissement de ses missions opéré par la loi du 21 février 2022, la Monnaie de Paris a créé deux filiales, la SCI Voie Romaine, et la SAS Monnaie de Paris Gestion immobilière, destinées à lui permettre de mener un projet immobilier sur le site occupé par son usine de Pessac.

1.2 Le déclin progressif de l'activité de fabrication de pièces métalliques et la montée en puissance de la production de monnaies étrangères et de collection

L'environnement stratégique de la Monnaie de Paris est marqué, sur la période 2017-2024, par la poursuite de la baisse de la commande de l'État de pièces en euros, compensée par la montée en puissance de la frappe de monnaies étrangères et de monnaies de collection.

1.2.1 La poursuite de la réduction de la commande publique de pièces métalliques

Selon la Banque de France⁶, la part des espèces dans les moyens de paiement tend sur le long terme à diminuer en zone euro ; en 2022, cette part (en volume) était de 50% en France (pour les paiements aux points de vente), alors qu'elle atteignait 57% en 2019. Les raisons en sont connues :

- la concurrence des moyens scripturaux (notamment les cartes de paiement, dont le « sans contact » représentait en 2022 plus de la moitié des paiements par carte), dont l'utilisation a progressé de 8 points entre 2019 et 2022 ;
- l'essor du commerce en ligne (+ 8 points également entre 2019 et 2022).

Dans ce contexte, l'utilisation des espèces résiste néanmoins, limitant pour le moment cette diminution ; les espèces demeurent aujourd'hui le moyen de paiement encore le plus utilisé. Leur facilité d'utilisation, la protection de la vie privée, leur acceptation généralisée et, notamment pour les publics les plus fragiles, leur contribution à une meilleure gestion des dépenses personnelles, expliquent cette résistance.

Dans cet ensemble, les pièces représentent une part très faible des émissions nettes de moyens fiduciaires (pièces et billets) : la part des pièces était (en valeur) de 2,6 % en 2017, et 1,9 % en 2024. Cette faible part est bien entendue liée à la plus faible valeur faciale des pièces (de 1 centime à 2 €), en comparaison de celle des billets (de 5 à 500 €).

⁶ Bulletin de la Banque de France n° 245/5, mars-avril 2023.

La composition métallique des pièces

La composition des pièces de monnaie est fixée par le règlement européen CE n° 975/98 du 11 mai 1998.

Les pièces de 1, 2 et 5 centimes sont composées d'acier cuivré.

Les pièces de 10, 20 et 50 centimes sont fabriquées dans un alliage appelé « or nordique » (cuivre à 89%, aluminium à 5%, zinc à 5%, étain à 1%).

Les pièces de 1 et 2 euros sont composées de maillechort (75% de cuivre, 20% de zinc, 5% de nickel) et de cupronickel (75% de cuivre et 25% de nickel).

La durée de vie des billets (8 ans en moyenne, mais moins pour les coupures de 5 € et 10 €) est nettement plus faible que celle des pièces, ce qui explique également la nécessité de renouveler ces dernières de manière moins fréquente et, partant, leur faible part dans le total des émissions.

Enfin, des discussions resurgissent périodiquement au niveau européen sur la nécessité de maintenir les pièces de 1 et 2 centimes, voire 5 centimes, dans la mesure où certains États européens les ont déjà supprimées (Belgique, Pays-Bas, Irlande, Finlande, Italie). La Commission européenne a repoussé sa décision sur ce point. *A contrario*, a été évoquée par le passé la possibilité de frapper des pièces de 5€, mais ce débat est aujourd'hui clos.

Dans ce contexte, la baisse de la commande de l'État est visible dans le programme de frappes de pièces en euros.

Tableau n° 1 : nombre de pièces commandées par l'État sur la période 2019-2025 (en millions d'unités)

<i>Coupure</i>	1 ct	2 ct	5 ct	10 ct	20 ct	50 ct	1 €	2 €	Total
2019	177	161	106	77	61	18	0	46	646
2020	144	101	90	83	43	22	0	46	529
2021	214	134	54	80	68	18	0	32	601
2022	161	135	82	40	40	36	0	33	528
2023	156	121	107	78	45	17	0	32	556
2024	132	120	78	74	62	30	0	57	554
2025	100	116	49	59	65	29	0	42	461

Source : Direction générale du Trésor

Les prévisions annuelles sont établies par un comité tripartite réunissant l'État, la Banque de France (accompagnée de l'Institut d'émission des départements d'outre-mer,

IEDOM, une partie de la production étant spécifiquement réservée à ces départements) et la Monnaie de Paris. À l'issue des travaux du comité, l'État adresse chaque année sa commande à la Monnaie de Paris. Il convient de noter qu'aucune pièce de 1 € n'a été frappée à la Monnaie de Paris depuis la date de passage à l'euro fiduciaire (2002), des surproductions à l'époque ayant même conduit à des destructions (« dénaturations ») de pièces, notamment au début des années 2010.

Le volume de pièces à frapper en N+1 est déterminé de façon à ce que la Banque de France puisse répondre aux demandes à tout moment et en tout endroit.

La méthode a été revue en 2023. L'estimation d'un tel volume dépend ainsi de la demande de pièces (les sorties nettes, soit la différence entre le nombre de pièces retirées aux guichets de la Banque de France et de l'IEDOM et le nombre de pièces reversées) et du niveau de stocks cible détenus par la Banque de France.

Les sorties nettes sont estimées coupure par coupure sur la base de la tendance observée sur plus d'une dizaine d'années. La Banque de France conserve par ailleurs un stock de pièces dit stratégique, que le contrat pluriannuel de la Monnaie de Paris fixe à 305 millions de pièces, en diminution par rapport aux dernières années (414 millions en 2023). Ce stock n'a vocation à être utilisé qu'en cas de crise. Un second stock, dit logistique (657 millions de pièces à fin 2023), permet de faire face rapidement aux besoins ponctuels d'approvisionnement sur le territoire. Est enfin mis en place un stock « tampon », permettant d'absorber pour l'année en cours, à la hausse ou à la baisse, la différence entre la prévision de sorties nettes et les sorties nettes effectivement constatées. Des variations peuvent en effet avoir lieu, dues au caractère erratique de la demande de l'économie et aux opérations de stockage/déstockage des transporteurs de fonds. Globalement, la diminution tendancielle des stocks, et notamment du stock stratégique, souhaitée par l'État et la Banque de France, a mécaniquement un impact à la baisse sur la production de pièces de la Monnaie de Paris.

Enfin, si les programmes annuels de frappe des États membres de la zone euro sont consolidés dans un document unique au niveau européen, les règles sont plus souples que pour l'émission des billets, davantage centralisée. Il appartient à la Banque centrale européenne d'approuver le volume de pièces que les pays de la zone euro peuvent émettre mais leur émission est une compétence nationale. Lorsqu'un pays de la zone euro a l'intention d'émettre une pièce comportant un nouveau dessin – par exemple une pièce commémorative (chaque État peut émettre deux pièces commémoratives de 2 € par an) –, il en informe la Commission européenne.

La prise en compte des enjeux relatifs à la transition écologique

L'activité de production industrielle et artisanale de la Monnaie de Paris est par nature polluante, dans la mesure où la fabrication de pièces et de médailles nécessite la manipulation de substances chimiques dont une partie peut être toxique pour la santé et l'environnement. Les déchets qui en découlent doivent pouvoir être recyclés.

Par ailleurs, les émissions de gaz à effet de la Monnaie de Paris sont principalement liées aux approvisionnements en matières premières (les fournisseurs pouvant être localisés sur d'autres continents, notamment l'Asie), aux achats d'énergie et à l'utilisation de métaux, de cartons et de plastiques (ces derniers étant destinés aux emballages des monnaies courantes et des monnaies de collection).

À cet égard, le plan stratégique de la Monnaie de Paris « Ambition 2027 », qui couvre la période 2023-2027, fixe l'objectif d'une baisse de 50% des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2030 (au-delà donc du terme du plan stratégique) par rapport à 2019, et plus particulièrement par :

- l'utilisation de métaux et de cartons recyclés ;
- la relocalisation des approvisionnements ;
- la modification des modes de transport utilisés (réduction des transports aériens et routiers) ;
- l'élimination du plastique non recyclé dans les emballages et conditionnements d'ici 2027 ;
- la réduction de 80% du volume des déchets non recyclés d'ici 2027 ;
- la diminution de 30% de la consommation d'énergie achetée d'ici 2027.

Ces objectifs reposant sur des indicateurs mesurables, il est possible d'en tirer un bilan intermédiaire.

D'après le bilan carbone établi par la Monnaie de Paris, les émissions de dioxyde carbonique (CO₂) sont passées de 34 446 tonnes en 2019 à 30 757 tonnes en 2023, soit une baisse de 13% sur la période 2019-2023.

Des progrès ont par exemple été enregistrés sur la réduction des transports routiers et aériens, les filières de recyclage de déchets industriels banaux, le tri des déchets (notamment à Paris), l'incitation des fournisseurs à éliminer le plastique dans leurs livraisons ou la réduction de la consommation de chauffage (-5%).

Néanmoins, pour atteindre l'objectif de -50 % d'émissions de gaz à effet de serre à horizon 2030, les efforts doivent conduire à une baisse de 7% par an, supérieure à l'évolution moyenne annuelle constatée jusqu'ici. Certains objectifs nécessitent une action encore plus résolue, à l'image de l'utilisation de plastique non recyclé, qui devrait diminuer de 47% par an d'ici 2027.

La Monnaie de Paris a élaboré des feuilles de route et outils de suivi plus ou moins détaillés sur chacun de ces points, mais des améliorations sont possibles concernant la fiabilisation des données, par exemple sur le conditionnement des marchandises (bobines et flans) livrées par les fournisseurs, aujourd'hui hors procédure de suivi.

De manière plus générale, l'élaboration d'un outil synthétique et exhaustif permettant de suivre la trajectoire d'ici 2027 serait de nature à faciliter l'atteinte de l'objectif.

1.2.2 Le développement de la fabrication de monnaies courantes étrangères

1.2.2.1 Une activité en développement

Pour faire face à la baisse tendancielle de la commande de l'État sur les pièces en euros, le premier relais de croissance de la Monnaie de Paris, en termes de chiffres d'affaires, est relatif à la fabrication de monnaies courantes étrangères.

Sur la période 2017-2024, la proportion de pièces courantes en euros et en monnaies étrangères s'est inversée, même si les évolutions annuelles ne sont pas régulières et dépendent de la signature de contrats.

Tableau n° 2 : nombre de pièces courantes frappées par la Monnaie de Paris

<i>En millions d'unités</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Monnaies courantes France</i>	752	712	639	542	596	554	527	561
<i>Monnaies courantes étrangères</i>	643	840	584	533	468	532	808	1078
<i>Total Monnaies courantes</i>	1 395	1 552	1 224	1 075	1 064	1 086	1 335	1 639

Source : La Monnaie de Paris

Ce constat est notamment relatif à la période récente : les projections donnent 992 millions de pièces de monnaies courantes étrangères frappées en 2024.

Cette croissance du volume s'accompagne d'une évolution positive de la rentabilité de cette activité, malgré le renchérissement des coûts d'énergie et de matières premières. Cette activité est également exercée par plusieurs concurrents de la Monnaie de Paris. Les principaux concurrents de la Monnaie de Paris sont situés en Pologne, aux Pays-Bas et au Canada. La Monnaie finlandaise, qui frappait quasi-exclusivement des pièces étrangères, a annoncé en 2024 sa fermeture et la Monnaie britannique (British Royal Mint) a, pour sa part, décidé de se replier sur la seule monnaie nationale.

La Monnaie de Paris dispose par ailleurs d'une relation ancienne avec deux banques centrales africaines (Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest et banque des États d'Afrique Centrale), qui couvrent au total 14 pays.

1.2.2.2 Des risques à anticiper

L'activité de frappe des monnaies courantes étrangères est en partie tributaire du contexte géopolitique.

Par ailleurs, de nouveaux concurrents pourraient apparaître : la Monnaie des États-Unis (U.S. Mint) ne peut répondre à des appels d'offres étrangers pour des raisons juridiques, mais d'autres concurrents de taille, aujourd'hui relativement discrets, telle la Monnaie chinoise, qui dispose d'une capacité de frappe de 40 milliards de pièces par an, pourraient avoir pour effet de tirer les prix vers le bas.

L'activité de frappe de monnaies étrangères est donc très concurrentielle et structurellement fragile : les positions commerciales acquises peuvent être rapidement remises en cause.

La Monnaie de Paris et la Banque de France se coordonnent peu sur les marchés sur appels d'offre : or, la Banque de France peut elle-même se porter candidate à des appels d'offres pour la fabrication de billets. Il pourrait dès lors être profitable aux deux entreprises de se coordonner de manière plus formelle lorsque les deux activités (pièces et billets) sont concernées sur un même marché.

Enfin, les impacts opérationnels de la frappe de pièces courantes étrangères sont significatifs : les délais de fabrication sont courts, ce qui oblige à prioriser la production de ces pièces. Les éventuels retards d'approvisionnement (les délais moyens sont de 6 à 7 mois), peuvent mettre en péril les délais de production et se traduire ensuite par des pénalités contractuelles, ou par des gestes commerciaux.

Ces contraintes peuvent nécessiter le recours au travail en « 3x8 » à l'usine de Pessac, voire conduire à recruter des personnels intérimaires pour faire face aux pics de production.

1.2.3 **La production de monnaies de collection, une activité en croissance**

1.2.3.1 La mise en œuvre d'une stratégie efficace destinée à limiter le retour des monnaies de collection à valeur faciale à la Banque de France

Les monnaies de collection dites « à valeur faciale » ou « euros or et argent », commercialisées depuis 2008, étaient vendues à leur valeur faciale, et depuis la décision de décorrélant de leur prix de leur valeur faciale, à un prix légèrement supérieur (voir *infra*). Ayant cours légal, elles peuvent être échangées à tout moment auprès de la Banque de France. Les monnaies de collection traditionnelles ont une valeur faciale en revanche très inférieure au prix de vente, et sont donc peu susceptibles de faire l'objet de retours à la Banque de France.

Conformément au schéma comptable prévu par la lettre du ministre chargé de l'économie d'août 2008, l'État paye à la Monnaie de Paris un prix de cession pour la production de pièces de monnaies de collection. En retour, la Monnaie de Paris achète à l'État, à leur valeur faciale, les pièces de monnaies de collection qu'elle met en vente.

À titre liminaire, il est permis de s'interroger sur le fondement juridique de l'existence d'un « prix de cession » pour la fabrication de pièces de monnaie de collection, s'agissant d'une

activité considérée par la Monnaie de Paris, et précédemment par l'État, comme « à caractère principalement commercial » (voir à cet égard le précédent contrat pluriannuel conclu entre la Monnaie et l'État⁷, ainsi que nombre de documents internes à la Monnaie de Paris). Cependant, dans le cadre de la présente instruction, l'État a fait valoir qu'il s'agissait d'une mission « régaliennne », dont le monopole d'émission est conféré à la Monnaie de Paris, en soulignant que l'État définit par décret les valeurs faciales des pièces de collection, approuve les programmes des futurs thèmes⁸, que l'activité d'émission de pièces de collection à valeur faciale s'inscrit dans les pouvoirs et droits exclusifs de pièces en euros des États membres, et enfin, que ces monnaies ont cours légal. Toutefois, la reconnaissance d'un monopole légal accordé à la Monnaie de Paris pour la fabrication de ces monnaies de collection, de même que l'encadrement par l'État de certaines caractéristiques de ces monnaies (valeur faciale notamment), n'est en aucune manière contradictoire avec le fait que cette activité soit commerciale pour la Monnaie de Paris, cette dernière étant à l'initiative du développement de nombreuses gammes, d'un accroissement des coupures et des volumes, et en concurrence sur ce marché avec d'autres institutions monétaires nationales étrangères (dites « Mints », voir *infra*).

En pratique, le schéma comptable retenu se traduit par le versement à l'État par la Monnaie de Paris d'un seigneurage. Or, comme précédemment relevé par la Cour dans les notes d'exécution budgétaire annuelles relatives à l'émission de monnaies métalliques, ce seigneurage, qui serait censé correspondre à la différence entre la valeur faciale des pièces vendues et le « prix de cession » pour la fabrication de ces pièces, est en réalité calculé sur la base d'un taux appliqué à la valeur faciale des pièces, taux fixé dans les contrats pluriannuels entre la Monnaie de Paris et l'État. Pour les pièces de collection millésimées 2023 à 2027, le seigneurage est fixé à un niveau très favorable à la Monnaie de Paris, de 0,1 % de la valeur faciale des pièces en or, platine ou assimilé, et de 2,5 % de la valeur faciale des pièces en argent, métal commun ou assimilé⁹. Chaque trimestre, la Monnaie de Paris transmet à la direction générale du Trésor un descriptif des ventes effectivement encaissées sur le trimestre écoulé. Sur cette base, le montant du seigneurage correspondant est versé par la Monnaie de Paris à l'État. Le « prix de cession » enregistré par l'État est donc calculé *a posteriori*, pour faire la différence entre la valeur faciale et le seigneurage, son mode de calcul apparaissant donc factice¹⁰.

Le schéma budgétaire et comptable de référence est le suivant :

⁷ L'actuel contrat pluriannuel fait en revanche état d'une mission exercée pour le compte de l'État.

⁸ On peut néanmoins relever que la validation du programme précis de frappe n'est effectuée qu'*a posteriori*, en fin d'année.

⁹ La DGT précise que le choix des taux de seigneurage est historique et ne correspond pas directement aux prix réels de production des monnaies de collection qui varie grandement en fonction des coupures et ne sont pas directement isolables.

¹⁰ La DGT a indiqué dans le cadre de l'instruction que « les taux de seigneurage précisés au contrat sont une manière de déterminer sur la base de la valeur faciale ces prix de cession. En effet, à la différence de la commande de pièces de monnaie courante, les volumes à émettre ne sont pas connus à l'avance et ne peuvent donner lieu à un calcul du prix de cession ex ante, qui dépend de la vente de ces pièces ».

Schéma n° 1 : schéma budgétaire et comptable prévu par le courrier d'août 2008 du ministre des finances

	Dépenses	Recettes
<i>Mise en circulation des pièces</i>	« Prix de cession » = valeur faciale – seigneurage	Valeur faciale
<i>Retour aux guichets de la Banque de France</i>	Remboursement aux porteurs de la valeur faciale	
<i>Transfert des pièces retournées à La Monnaie de Paris pour remise en circulation (cas 1)</i>		Rachat des pièces par La Monnaie de Paris à leur valeur faciale
<i>Transfert des pièces retournées à La Monnaie de Paris pour retrait de la circulation (cas 2)</i>		Rachat des pièces par La Monnaie de Paris à leur « prix de cession » (valeur faciale – seigneurage)

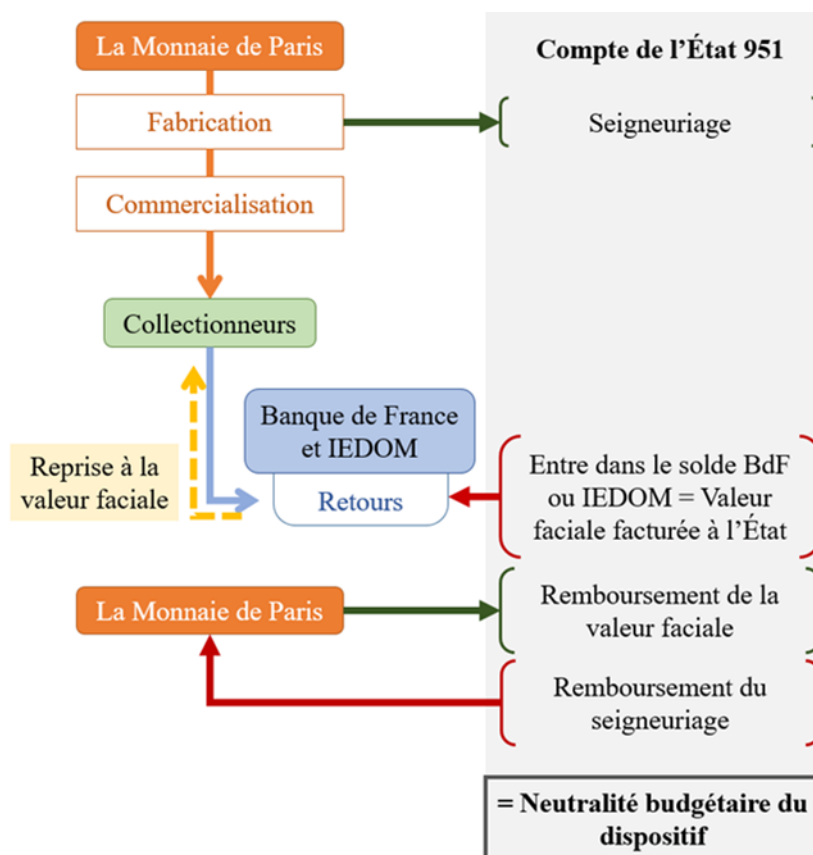
Source : Cour des comptes.

Conformément aux articles L. 121-2 et L. 121-3 du code monétaire et financier, les monnaies de collection à valeur faciale ayant cours légal¹¹ peuvent faire l'objet d'un retour pour remboursement à valeur faciale, aux guichets de la Banque de France et de l'IEDOM¹². Ce retour se traduit comptablement, au moins une fois par an, de la manière suivante : la Banque de France refacture à l'État la valeur faciale, puis la Monnaie de Paris rachète à l'État la valeur faciale des monnaies de collection retournées, et l'État restitue le seigneurage initialement perçu lors de la vente des pièces. Ce schéma est destiné à garantir une neutralité budgétaire pour l'État, la Monnaie de Paris supportant le coût exclusif des retours, alors même que le stock en circulation augmente. Elle récupère toutefois la valeur du métal des pièces détruites.

¹¹ Elles peuvent être rapportées par les collectionneurs au point de vente (fréquemment La Poste) ou acceptées par des commerçants.

¹² Ces pièces sont alors réacheminées à la Monnaie de Paris et détruites à ses frais, donnant lieu à reprise de provision et variation de stocks. Les banques commerciales et les comptables publics disposant d'un compte à la Banque de France peuvent aussi venir déposer leurs remises de pièces de collection aux guichets d'une de ses caisses institutionnelles.

Schéma n° 2 : le circuit comptable des monnaies de collection à valeur faciale



Source : Cour des comptes.

Entre 2018 et 2024, le montant total du droit de seigneurage sur les achats a diminué de 60%, et de 32% sur les ventes.

En avril 2025, dans sa note d'exécution budgétaire « Compte d'opérations monétaires Émission des monnaies métalliques », la Cour a reconduit sa recommandation de corriger la comptabilisation des dépenses et des recettes afin de donner une image fidèle des opérations liées à la commercialisation des monnaies de collection à valeur faciale. En effet, la comptabilisation actuelle sur le compte 951 ne respecte pas le principe de non-compensation entre des recettes et des dépenses de nature variée¹³ et ne permet pas de retracer les différentes opérations qui devraient figurer sur le compte 951¹⁴. Un travail est en cours depuis septembre 2024 entre la direction générale du Trésor et la direction générale des finances publiques (DGFIP) pour régulariser la comptabilisation. La direction générale du Trésor a indiqué son besoin de bien faire apparaître les volumes émis et la DGFIP a proposé des schémas qui

¹³ En effet, les dépenses constatées sur l'exercice sont la somme de 1/ deux charges : la valeur faciale des pièces vendues sur l'année et le remboursement à la Monnaie de Paris du seigneurage antérieurement perçu sur les pièces rapportées 2/ deux produits : le seigneurage sur les nouvelles pièces mises en circulation et le remboursement par la Monnaie de Paris de la valeur faciale des pièces rapportées aux guichets de la Banque de France. Les recettes sont le résultat d'un produit (la valeur faciale des pièces vendues) et d'une charge (la valeur faciale des pièces rapportées).

¹⁴ Le compte 951 retrace les opérations de recettes et de dépenses auxquelles donnent lieu l'émission et le retrait des monnaies métalliques.

permettent d'avoir un bilan de toutes les émissions en ne faisant apparaître que le solde seigneurage et non plus les recettes moins les dépenses. L'historique d'émission sera consolidé avec la Monnaie de Paris. La DGFIP prévoit de réaliser une année complète de double comptabilité en 2025 (ancien et nouveau schémas) avant de basculer au 1^{er} janvier 2026.

Avant 2017, la Monnaie de Paris ne provisionnait pas le risque de retour des pièces de monnaie de collection à valeur faciale, ce qui générait un risque important sur ses comptes, alors que les volumes de pièces vendues augmentaient dans des proportions importantes. En 2016, face à l'augmentation des retours des monnaies de collection à valeur faciale à la Banque de France, la Monnaie de Paris a refusé de reprendre les pièces. Un avenant au contrat pluriannuel conclu avec l'État a mis en place un dispositif temporaire, avant que le contrat pluriannuel 2018-2022 n'instaure un dispositif pérenne. À la suite du rapport de la Cour des comptes de 2017 et de celui de l'Inspection générale des finances (IGF), il a été décidé de provisionner ce risque dans les comptes de la Monnaie de Paris¹⁵. La provision pour retours est destinée à couvrir le coût financier de la perte de marge et de valeur ajoutée (coûts de mains d'œuvre, machine et frais généraux de production) soit le prix d'achat des pièces retournées diminué de la valeur métal récupérée, ainsi que le coût financier du processus de « dénaturation » des pièces (frais logistiques, frais de tri/déconditionnement, frais d'affinage).

En 2017, la Monnaie de Paris a constitué d'une part une provision pour les retours des monnaies de collection émises entre 2008 et 2016 à hauteur de 25 M€¹⁶, laquelle entraînait un solde du report à nouveau négatif au passif de son bilan, et d'autre part, une provision de 2,2 M€¹⁷ anticipant les retours futurs de monnaies de collection du millésime de l'année, évaluée à 10 % des ventes du millésime, venant grever d'autant le résultat déficitaire de l'exercice arrêté à -14,2 M€.

Garantissant le rachat d'un produit vendu, l'enregistrement de la provision relative aux retours de monnaies de collection or et argent à valeur faciale, dont la méthode est inchangée depuis 2017, présente à chaque exercice trois flux comptables : la provision revalorisée au 31 décembre N-1 s'appliquant à tous les millésimes antérieurs laquelle comprend une reprise et une dotation, et la provision au titre des ventes de l'année courante au 31 décembre N. L'évaluation de la provision est fondée sur le cours moyen de l'or et de l'argent des cinq dernières années par prudence afin de lisser dans le temps la variation des cours et tient compte du poids du métal récupérable ainsi que les coûts d'affinage et de logistique.

Au cours de la période sous revue, la Monnaie de Paris a modifié les modalités de calcul de la reprise sur provision correspondant à la récupération de la valeur du métal des pièces retournées, en retenant, au lieu du cours du métal au 31 décembre de l'exercice, un cours du métal moyen sur les cinq derniers exercices, afin de neutraliser l'impact dans ses comptes de la variabilité des cours à la hausse et à la baisse.

La baisse de la provision au cours de la période sous revue est principalement imputable à la diminution de la provision initiale de 25 M€.

¹⁵ Seuls les euros or et argent donnent lieu à des provisions pour retours, les monnaies de collection traditionnelles dont le prix de vente est largement supérieur à la valeur faciale ne sont pas incluses dans le calcul de la provision.

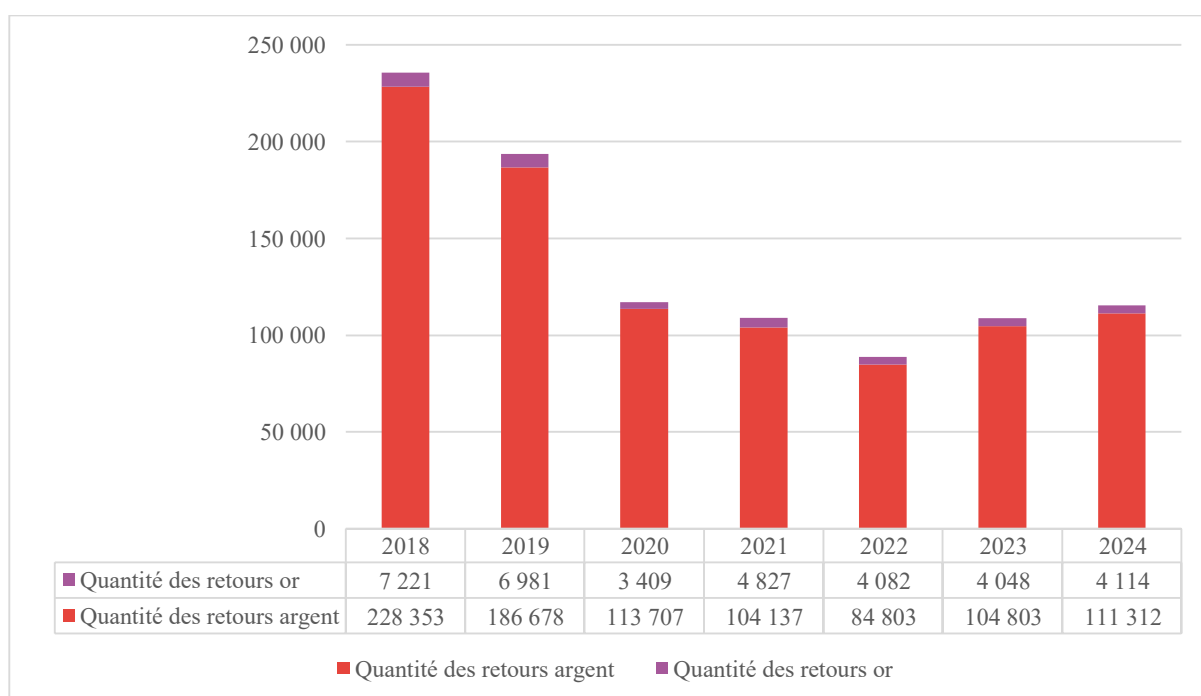
¹⁶ Provision pour charges dont la contrepartie a été imputée en report à nouveau.

¹⁷ Provision pour charges impactant le résultat, permettant un rattachement de la charge au produit.

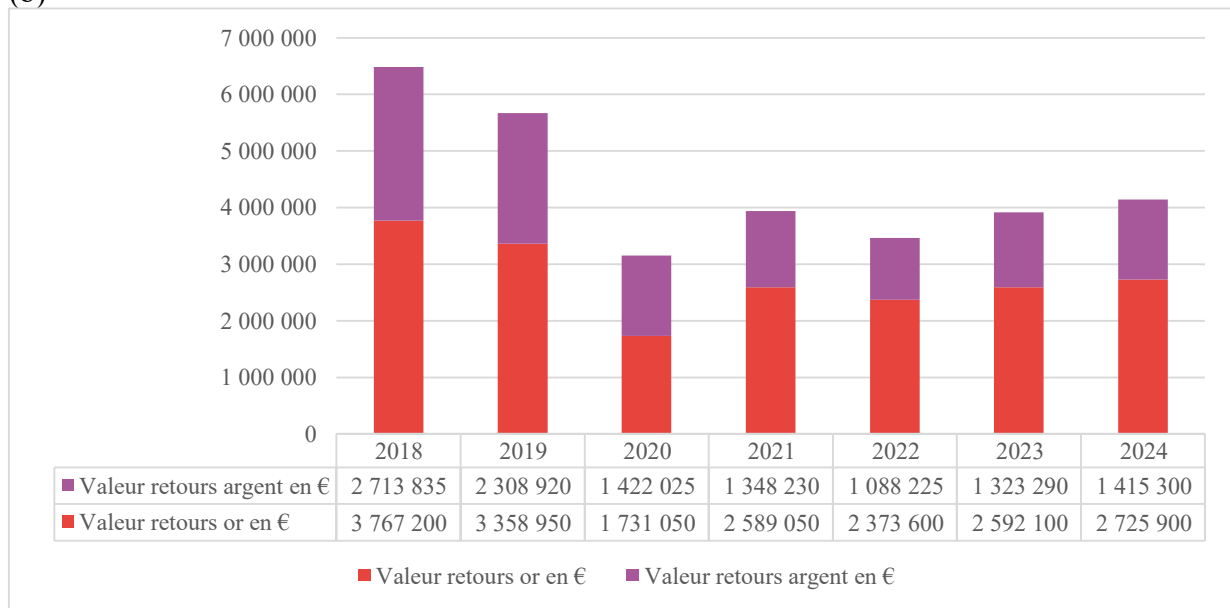
À la suite des préconisations du rapport de l'IGF et afin de limiter les retours à la Banque de France, la Monnaie de Paris a mis en place une stratégie de décorrélation du prix de vente des pièces de leur valeur faciale, en les vendant à un prix supérieur à la valeur faciale, l'acheteur étant désincité de récupérer une valeur faciale inférieure au prix d'achat qu'il a acquitté. Cette stratégie s'est révélée efficace, puisque les retours à la Banque de France ont beaucoup diminué, et ce en dépit de la croissance des volumes de pièces de monnaies de collection vendues. Cependant, les retours ont connu une légère hausse en 2023 et 2024. À ce jour, la Monnaie de Paris enregistre à chaque exercice une provision dans ses comptes à hauteur de 10 % des pièces vendues au cours de l'exercice.

Graphique n° 1 : évolution du nombre (a) et de la valeur (b) des pièces retournées à la Banque de France (en euros)

(a)



(b)



Source : Cour des comptes, d'après données La Monnaie de Paris.

1.2.3.2 Une croissance dynamique des ventes des monnaies de collection, portée par une stratégie de développement de la clientèle et un élargissement des gammes

Les monnaies de collection ont connu une forte croissance au cours de la période sous revue, passant de 43,8 M€ de chiffre d'affaires en 2017 à 65,9 M€ en 2023. Elles représentent aujourd'hui plus de 40 % du chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris. En 2024, le chiffre d'affaires réalisé sur les monnaies de collection s'est révélé particulièrement élevé, supérieur de 17,5 M€ au budget 2024, les collections Paris 2024 et la collection « astrologie » ayant rencontré un vif succès.

Tableau n° 3 : évolution du chiffre d'affaires des monnaies de collection (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Monnaies de collection	43,8	45,8	46,1	46	67,4	60,7	65,9	81,7
<i>Dont monnaies traditionnelles</i>	9,8	11	15,9	17,2	20,9	19,4	26,4	34,5
<i>Dont MCVF ("euros or et argent")</i>	34	35,1	29,7	28,3	46,6	41,2	39,5	47,2
Total du chiffre d'affaires de l'EPIC	117,2	137,6	134	115,2	146,2	149,2	162,1	193,9
Part Monnaies de collection / total Chiffre d'affaires EPIC	37,37	33,28	34,40	39,93	46,10	40,68	40,65	42,14

Source : Cour des comptes, d'après données La Monnaie de Paris. MCVF : monnaies de collection à valeur faciale.

Bien que lié à l'intérêt pour l'or comme valeur refuge, ce succès commercial est en grande partie le résultat d'une stratégie de prospection de nouveaux publics (au-delà de la sphère des numismates) et de la création de gammes et collections attractives, prenant davantage en compte les attentes des clients. Le choix des thématiques apparaît crucial, s'appuyant désormais sur des études de marché en amont. Ces dernières années, plusieurs collections ont porté à la hausse le chiffre d'affaires, telles que la collection « Harry Potter », les pièces « JO de Paris », les pièces « Coupe du Monde de rugby », ou encore les collections « calendrier chinois », « Hello Kitty », « Astro », et dans une moindre mesure Petit Prince. Certaines ont néanmoins pu réaliser des contreperformances notables par rapport aux prévisions.

La Monnaie de Paris est amenée à réaliser régulièrement des revues d'offres, étudiant les cibles actuelles et identifiant les cibles futures, visant à optimiser les gammes de produits et étendre son offre pour chacune des différentes cibles. À cet égard, elle a constaté ces dernières années un rajeunissement de sa clientèle.

Le nombre annuel de collections a augmenté au cours de la période sous revue, atteignant jusqu'à 30 collections par an ; le nombre de références a également fortement progressé (d'environ 120 références en 2018, 140 références en 2019, à environ 230 en 2024). La programmation annuelle des thèmes combine désormais les thèmes reliés à un événement particulier et les thèmes permanents ; une offre adaptée pour les cadeaux a été élaborée (signes astrologiques, moments ou événements de la vie). La profondeur de gamme a été revue, avec des coupures d'entrée de gamme plus accessibles.

La communication a été retravaillée pour être rendue plus accessible, tout en continuant à réaliser des événements pour animer la communauté, essentielle pour l'établissement, des numismates et des collectionneurs, qui font l'objet d'une politique de fidélisation. Depuis 2020, les campagnes de communication ont été développées. Une nouvelle politique de relation client est en cours de déploiement depuis juin 2022, en vue d'améliorer l'accueil et le suivi des interactions¹⁸, avec pour objectif d'atteindre en 2027 une note de 4,75/5 en matière de

¹⁸ Extension des horaires d'ouverture, mise en place d'un serveur vocal interactif, meilleure gestion des appels entrants, centralisation de l'intégralité des demandes des clients à travers l'outil de gestion de la relation client,

satisfaction client (avis vérifiés). La Monnaie de Paris a mis en place une plateforme de données clients (*customer data platform*), afin de mieux connaître les attentes de ses clients.

Hors monnaies de collection, les produits d'art (décorations, médailles, mini-médailles, fontes et bijoux)¹⁹ ont connu une relative stabilité en termes de chiffre d'affaire sur l'ensemble de la période sous revue, malgré une légère progression à compter de 2022. L'activité de production de bijoux a été arrêtée en 2022.

Tableau n° 4 : évolution du chiffre d'affaires des produits d'art (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits d'art</i>	11	12	13,5	10,9	10,5	12,7	13,1	16,7

Source : rapports financiers de la Monnaie de Paris.

Une augmentation du chiffre d'affaires des monnaies de collection et des médailles pour partie conjoncturelle, liée aux JO de Paris 2024

La hausse du chiffre d'affaires, tant des monnaies de collection, que des produits d'art, a été largement soutenue par l'activité liée aux collections JO de Paris 2024. Le chiffre d'affaires des collections et produits Paris 2024 réalisé sur la période 2021-2024 atteint environ 80 M€. La Monnaie de Paris a produit les 5 084 médailles des JO, dessinées par la maison Chaumet (groupe LVMH). En 2024, les collections et produits Paris 2024 représentent presque un quart du chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris, près de 55% du chiffre d'affaires des monnaies de collection, et un tiers du chiffre d'affaires des produits d'art (50% des revenus liés à la vente de médailles et 25% des revenus liés à la vente de mini médailles).

S'agissant des médailles touristiques, fréquemment conditionnées dans des distributeurs, la Monnaie de Paris arrive ainsi en tête sur le marché de la distribution de médailles touristiques dans les sites culturels et touristiques français, remportant régulièrement des appels d'offres, et grâce à l'existence de contrats avec certains parcs d'attraction.

Enfin, en conformité avec les objectifs du dernier plan stratégique, la progression du chiffre d'affaires des mini-médailles s'est également avérée très dynamique, résultat notamment d'une stratégie d'élargissement du réseau de commercialisation (La Poste, mais aussi par exemple FNAC, Relay, grands magasins parisiens).

refonte des FAQ, mise en place d'un indicateur NPS de satisfaction client avec rappel systématique des clients mécontents, mise en place d'une charte déontologique de la relation client.

¹⁹ Les principales décorations fabriquées en or, argent ou métal commun sont : les décorations de l'Ordre national de la Légion d'honneur, de l'Ordre national du mérite, des Palmes académiques, des Arts et Lettres, du mérite agricole, les médailles d'honneur du travail, de la jeunesse et des sports, ainsi que les médailles régionales, départementales et communales. La Monnaie de Paris fabrique également des médailles principalement sur commandes d'entreprises ou d'administrations et des médailles souvenirs touristiques.

La vente de ces différents produits intervient sur des segments concurrentiels. Pour les monnaies de collection, la Monnaie de Paris est en concurrence avec d'autres instituts de frappe monétaires étrangers ayant une activité de production de monnaies de collection (monnaie royale canadienne, British Royal Mint, Austrian Mint, FNMP espagnole notamment), mais aussi, selon la Monnaie de Paris, avec certains revendeurs de monnaies de collection qui développent leurs propres programmes monétaires²⁰. Pour les médailles, mini-médailles, et décorations, le principal concurrent de la Monnaie de Paris est le Groupe Chevalier ; les autres concurrents sont de plus petite taille (Martineau, Fia).

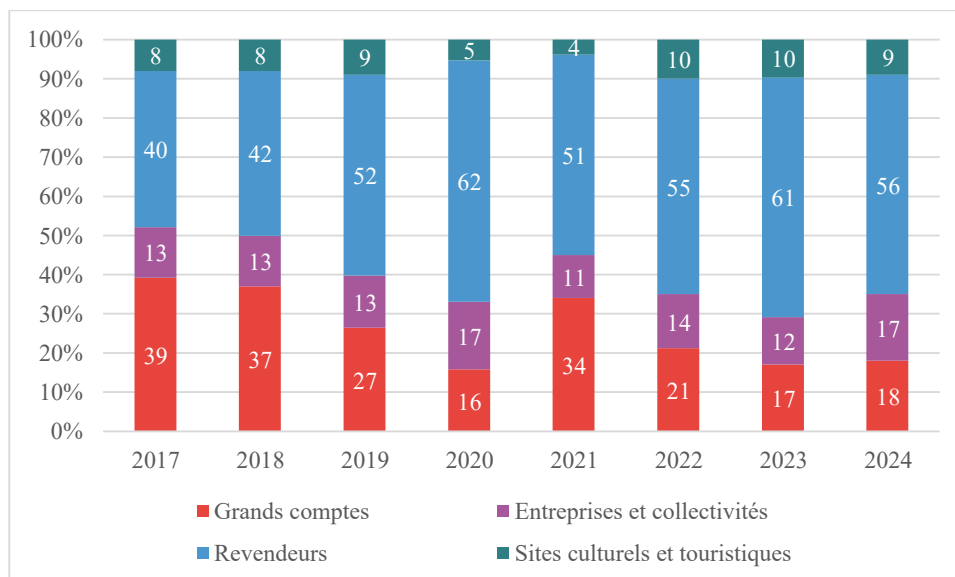
1.2.3.3 La diversification des canaux de distribution des monnaies de collection et produits d'art

L'élargissement des canaux de distribution est un des objectifs des plans stratégiques successifs. Le plan stratégique « Ambition 2027 » prévoit d'élargir les ventes numériques et la distribution physique. Les ventes directes au consommateur ont tendance à diminuer au profit des ventes de produits aux entreprises. Plus précisément, les ventes directes au consommateur sont réalisées dans la boutique, par correspondance, sur site internet et sur des plates-formes commerciales (Amazon, Cdiscount et Fnac) depuis 2021. Internet est devenu le premier canal de vente en 2021. Entre 2017 et 2024, le chiffre d'affaires réalisé à la boutique de la Monnaie de Paris a plus que doublé, et le chiffre d'affaires réalisé sur le site internet de La Monnaie de Paris a presque triplé.

La part des grands comptes tend à diminuer. La baisse de la fréquentation des bureaux de Poste minimise les perspectives de développement des ventes à travers le partenariat avec La Poste. De nouveaux canaux de distribution ont été investis pour la vente des mini-médailles (grandes surfaces, maisons de la presse, et autres réseaux de proximité, etc.). Le succès du développement d'espaces (*corners*) dans les grands magasins est en revanche plus mitigé.

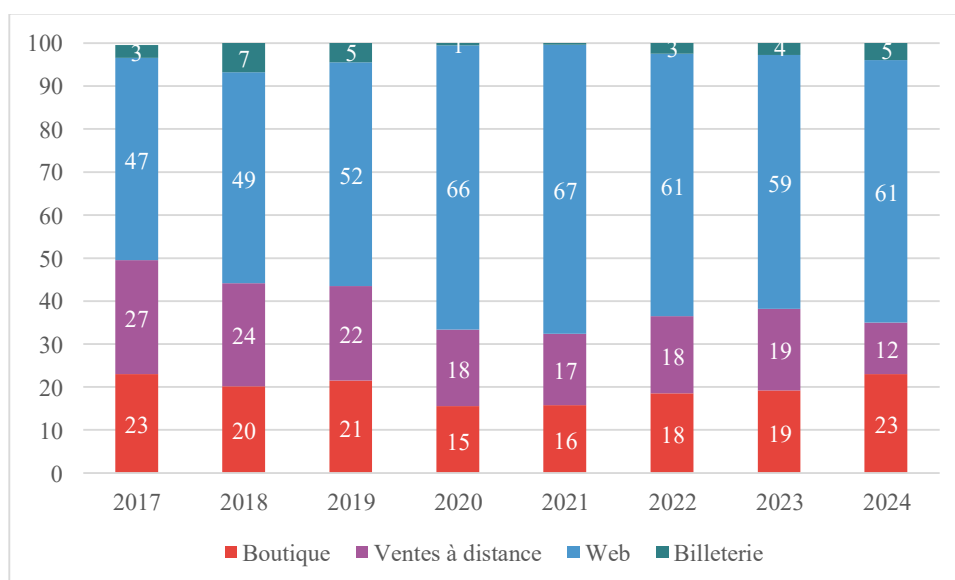
²⁰ Certaines banques centrales monétisent un droit à tirage permettant à des distributeurs (Trésor du Patrimoine ou STEFM en France, MDM en Allemagne) de faire fabriquer des monnaies à moindre coût par des « mints » privées (ex : monnaies des îles Fidji, Salomon, de Gibraltar, etc.).

Graphique n° 2 : ventes aux entreprises : répartition par canaux (en pourcentage du chiffre d'affaires concerné)



Source : Cour des comptes, d'après données communiquées par la Monnaie de Paris.

Graphique n° 3 : ventes directes au consommateur : répartition par canaux (en pourcentage du chiffre d'affaires concerné)



Source : Cour des comptes d'après données communiquées par la Monnaie de Paris.

Le plan stratégique Monnaie 2024 prévoyait par ailleurs de faire croître les exportations de monnaies de collection, des médailles et mini-médailles, d'au moins 20 % à l'horizon 2022, alors que fin 2018, l'export représentait déjà 20 % du chiffre d'affaires des monnaies de

collection et produits d'art et 60 % pour les monnaies de collection classiques (hors euros or et argent)²¹. En 2020, les exportations avaient déjà cru de 17% par rapport à 2019, mais les deux années de pandémie ont freiné le développement des ventes internationales sur les exercices 2021 et 2022. En 2023, la croissance des ventes export a été de 32% et en 2024 de 17 %. Ainsi, sur la période 2019-2024, les ventes à l'exportation se sont développées de manière dynamique de 73% (pour 11% environ sur la période 2019-2022).

1.3 Des activités culturelles plus attractives mais structurellement non rentables, au sein d'un bâtiment historique

Face aux perspectives de diminution progressive de l'activité constituant son cœur de métier historique, à savoir la frappe de monnaies courantes métalliques, la Monnaie de Paris a cherché des relais de croissance en diversifiant ses activités. À travers l'ambitieux projet « MetaLmorphoses » adopté en 2008, elle a entrepris de mettre en valeur le patrimoine historique de l'Hôtel des monnaies dont elle a la gestion, mission qui lui est impartie par le code monétaire et financier²². En effet, le plan « MetaLmorphoses » avait pour objectif de transformer le siège de la Monnaie de Paris pour l'ouvrir à des activités culturelles et au grand public (livraison d'espaces d'expositions temporaires, d'un restaurant, remise en état des cours, création de nouveaux ateliers, d'un parcours muséal, et d'une nouvelle boutique)²³. Cependant, à compter de l'année 2018, le plan « MetaLmorphoses » a été abandonné, et remplacé par le plan stratégique « PEPS » (2018-2022), auquel ont succédé les plans stratégiques Monnaie 2024 et Ambition 2027. Toutefois, ces activités culturelles restent structurellement déficitaires sur la période du contrôle.

1.3.1 Une modernisation réussie du musée et une inflexion de la politique culturelle poursuivant un objectif d'autofinancement des activités culturelles

En 2018, le musée a été réouvert dans l'Hôtel de la Monnaie à l'issue d'importants travaux. Rompant avec le modèle d'un musée très spécialisé à destination des seuls numismates, le nouveau musée est davantage orienté vers le grand public, doté d'un certain nombre d'outils interactifs (contenus numériques, expériences innovantes), et offrant des vues sur les ateliers, notamment le monnayage, permettant d'observer le travail des ouvriers²⁴. L'« expérience

²¹ Les principaux revendeurs internationaux sont MDM, MNI, Samlerhuset, Taisei Coin, et Asset Marketing. Les territoires non couverts par des revendeurs locaux sont adressés par des grossistes internationaux.

²² Le rapport de la Cour de 2013 sur la Monnaie de Paris relevait : « avec ce projet [MetaLmorphoses], 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. »

²³ Par ailleurs, le transfert de la parcelle dite de l'an IV à l'Institut de France a impliqué le déménagement de l'atelier de gravure vers un nouveau bâtiment construit à cet effet, ainsi que la construction d'une nouvelle station électrique.

²⁴ La Monnaie de Paris a été labellisée « entreprise du patrimoine vivant » en 2012.

visiteur » est donc directement corrélée à l'activité des ateliers. La sortie du musée aboutit à la boutique de la Monnaie de Paris.

L'État indique contribuer à la conservation des objets et au musée à hauteur de 2,74 M€ en 2023 (contribution financière incluse dans la valeur ajoutée de transformation).

Le prix « plein tarif » de l'entrée au musée est de 12 euros²⁵ ; le billet permettant l'accès aux expositions coûte également 12 € ; en 2022, a été mis en place un billet « couplé » à 14 €, permettant à la fois l'accès aux expositions temporaires et au musée. Ce dispositif a permis d'augmenter la fréquentation du musée grâce aux expositions temporaires. Ainsi, le nombre d'entrées au musée a augmenté de plus de 50 % entre 2019 (48 750 entrées), avant la période du covid-19, et 2024 (76 296 entrées). En cours d'année 2023, la grille tarifaire a été revue, et un billet site unique à 12 € (plein tarif) a été mis en place, mais enregistré selon deux produits distincts (un billet exposition, qui donne accès au musée, et un billet musée qui donne accès à l'exposition).

Les retombées de la visite du musée en termes de chiffre d'affaires de la boutique sont particulièrement visibles lors des événements qui drainent un large public.

En 2022, la Monnaie a testé la gratuité au mois d'août, mois de faible fréquentation. Cette opération visait à doper la fréquentation de la première exposition post-covid « Monnaies & Merveilles », et s'est révélée un succès en termes de fréquentation du musée et de retombées sur le chiffre d'affaires de la boutique ; l'opération a été renouvelée en 2023. En revanche, la gratuité n'a pas été mise en œuvre en août 2024 dans le contexte particulier des Jeux olympiques, en escomptant une attractivité touristique supérieure du musée avec son exposition « D'or, d'argent et de bronze. Une histoire de la médaille olympique » et la présentation des médailles des JO 2024.

Après la crise sanitaire, le chiffre d'affaires du musée a notablement augmenté, passant de 129 000 € en 2021 à 236 000 € en 2023. En 2024, en raison de l'impact des Jeux olympiques, le chiffre d'affaires réalisé par le musée a atteint 397 000 €.

Par ailleurs, au début de la période sous revue, la ligne éditoriale des expositions temporaires a été revue en profondeur, prenant acte du fait que les expositions d'art contemporain organisées dans le cadre du projet « MetaLmorphoses » n'avaient pas trouvé leur public²⁶. Sur la période récente, un certain nombre d'expositions ont représenté des succès en termes d'image, de nombre de visiteurs et de recettes²⁷ : « Insert Coin »²⁸, « L'Argent dans l'art »²⁹, ou encore les expositions Gupta³⁰ ou Perry³¹. En 2025, l'exposition temporaire portera sur Georges Mathieu, en partenariat avec le Centre Pompidou, ce qui est susceptible de générer un gain de visibilité. Les recettes de billetterie se sont donc développées par rapport aux

²⁵ Le tarif de 12 € a fait l'objet d'une réflexion en 2020, en raison de son caractère élevé, au regard d'un benchmark de musées. Il a cependant été maintenu. L'entrée est gratuite le premier dimanche de chaque mois.

²⁶ Notamment, caractère inatteignable de l'objectif de 500 000 visiteurs annuels.

²⁷ Alors que sur la période antérieure à 2018, les expositions avaient rarement dépassé 30 000 visiteurs, et que certaines n'avaient accueilli que 6 000 visiteurs.

²⁸ Exposition portant sur l'histoire des machines de jeux à pièces de monnaie. 2024. 61 167 visiteurs. Les recettes de billetterie de cette exposition ont intégralement couvert ses coûts de production.

²⁹ Exposition portant sur les relations entre l'art et l'argent à travers des œuvres d'art. 2023. 54 688 visiteurs, recettes billetterie.

³⁰ 43 865 visiteurs.

³¹ 2018/2019, 43 636 visiteurs.

expositions antérieures à 2018, même si les coûts restent presque systématiquement supérieurs aux recettes. Il a également été récemment décidé de rationaliser le nombre d'expositions, et de ne conserver qu'une exposition par an (pendant une période pouvant aller jusqu'à six mois).

La diminution du nombre d'expositions a permis à la Monnaie de Paris de développer la location d'espaces à des entreprises pour la réalisation d'événements, activité plus lucrative que les expositions temporaires, dans l'objectif d'équilibrer financièrement les activités culturelles et les locations d'espaces au sein de l'Hôtel des Monnaies. Un certain nombre d'événements (événements d'entreprise, tournages, défilés), environ une quarantaine par an, tenus au sein de l'Hôtel de la Monnaie, ont connu un important succès, à l'instar d'« Asia Now », foire d'art contemporain asiatique, qui a attiré 22 000 visiteurs en 2022, événement reconduit en 2023 et 2024. En 2024, les locations événementielles ont généré un chiffre d'affaires en nette hausse (1,3 M€). Le chiffre d'affaires des locations d'espaces atteint désormais 60 % des revenus totaux du quai de Conti, contre 31 % en 2019.

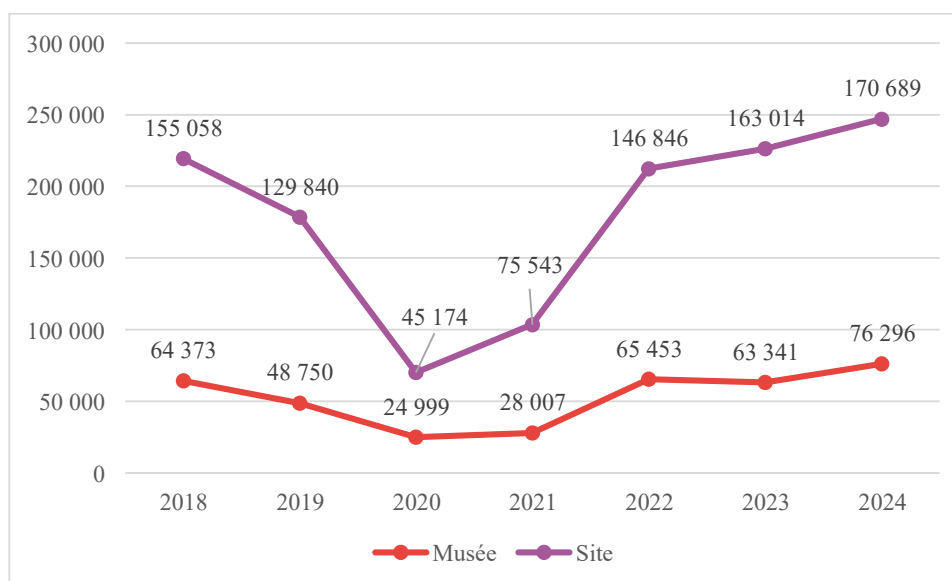
Tableau n° 5 : chiffre d'affaires généré par les locations événementielles (2017-2024) (en milliers d'euros)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CA événementiel	171	490	396	59	292	708	853	1276

Source : La Monnaie de Paris.

Cependant, en dépit de ces différentes initiatives, le nombre de visiteurs du site reste en 2023 assez similaire à ce qu'il était en 2018, avant la période du covid-19, témoignant d'une sorte de « plafonnement » de l'attractivité du site, dans un contexte culturel parisien déjà dense. D'ailleurs, en dépit du contexte favorable des JO en 2024, la fréquentation totale du site n'a que très modérément progressé.

Graphique n° 4 : évolution de la fréquentation du site et du musée sur la période 2018-2024



Source : La Monnaie de Paris.

La Monnaie de Paris pourrait rencontrer des difficultés pour atteindre les objectifs très ambitieux fixés dans son plan stratégique pour 2027, à savoir le dépassement en 2027 de 200 000 visiteurs annuels, dont 95 000 visiteurs pour le musée (et ce hors année exceptionnelle bénéficiant de l'impact des JO), ainsi que sur l'objectif d'autofinancement des activités culturelles par les ressources propres générées (hors mission de service public) à compter de 2024 et de manière pérenne.

En 2023, la comptabilité analytique de l'établissement révèle que les activités culturelles réalisées au sein de l'Hôtel des monnaies (hors musée, mais restauration et événementiel compris), si elles dégagent un chiffre d'affaires en croissance (1,5 M€ en 2023, pour 666 000 € en 2021) restent toujours déficitaires (marge opérationnelle de – 530 000 €, et de – 1,03 M€ pour le musée).

En 2024, la comptabilité analytique réalisée par l'établissement (éléments provisoires) met en exergue une marge opérationnelle très légèrement positive pour les activités liées au 11 Conti, soit les expositions temporaires et la location d'espaces, s'accompagnant toutefois d'une dégradation de la marge opérationnelle du musée (- 1,21 M€). Cette évolution reste délicate à appréhender, compte tenu des modifications opérées en 2023 dans les modalités de ventilation des recettes de billetterie entre musée et expositions (voir *supra*). Par ailleurs, la DGT et l'APE soulignent que, bien que la marge opérationnelle soit positive en 2024 sur les activités du 11 Conti (hors musée), l'impact des coûts fixes entraîne un résultat d'exploitation et un résultat net négatif (- 0,79 M€), rendant nécessaire d'approfondir la valorisation du patrimoine exceptionnel dont dispose la Monnaie de Paris.

Le projet, à ce stade abandonné, d'installation de la Maison des mondes africains au sein de l'Hôtel des monnaies

Début mars 2025, l'installation de la Maison des mondes africains (MansA) dans des locaux du 10ème arrondissement de Paris, présentés comme des locaux provisoires, a été annoncée.

Fin 2024, il était envisagé que la MansA s'installe dans les espaces réservés par la Monnaie de Paris aux expositions temporaires et à ses activités événementielles (location d'espaces) au sein de l'Hôtel des monnaies. Annoncé lors du Nouveau Sommet Afrique-France qui s'est déroulé à Montpellier le 8 octobre 2021, le projet de MansA vise à créer un lieu privilégié de création, d'échanges et de transmissions de savoirs entre la France et le continent africain. Dans ce cadre, le projet devait notamment comprendre, sur une surface projetée de 5 000 m², un atrium, un auditorium, une cinémathèque, une résidence d'artistes, des studios d'enregistrement, une boutique, un restaurant, et les espaces administratifs et de bureaux correspondants, permettant d'installer entre 20 et 70 équivalents temps pleins (ETP).

Une installation dans les locaux de la Monnaie de Paris aurait pu fragiliser les activités événementielles de la Monnaie de Paris et réduire les synergies mises en place au sein du site entre les différentes activités.

1.3.2 Une contribution limitée des deux restaurants aux activités réalisées au sein de l'Hôtel des monnaies

La Monnaie de Paris a concédé l'occupation de deux espaces au sein de l'Hôtel des monnaies à des restaurants dans le cadre du projet « MetaLmorphoses », afin de dynamiser et mettre en valeur l'Hôtel des Monnaies.

La Monnaie de Paris a ainsi signé le 14 décembre 2010, à l'issue d'une procédure de mise en concurrence, une convention d'occupation temporaire du domaine public avec un restaurant gastronomique étoilé³², sous la houlette du chef Guy Savoy, à travers la société SAS Services et consommations, visant à lui mettre à disposition une surface de 880 m², incluant des locaux sur quatre niveaux, et notamment plusieurs salons de l'Hôtel des Monnaies ayant vue sur la Seine (environ 200 m²), pour une durée de 15 ans à compter de la date d'ouverture du public du restaurant (initialement prévue au 1^{er} trimestre 2012). Afin de rendre les espaces propres à l'installation d'un restaurant, La Monnaie de Paris a réalisé à ses frais plusieurs travaux³³, le bénéficiaire devant réaliser quant à lui la décoration du restaurant. Le restaurant prenait à sa charge en tant que locataire un certain nombre de charges (fluides, énergie, maintenance). En raison du retard pris par le chantier « MetaLmorphoses », le restaurant n'a ouvert qu'en avril 2015. Plusieurs prolongations de la durée initiale de la convention ont été consenties. L'occupant est assujéti à une redevance annuelle forfaitaire (loyer), sans part variable dépendant du chiffre d'affaires du restaurant. Le retour sur investissement attendu par La Monnaie de Paris à l'ouverture du restaurant n'apparaît pas atteint à ce stade. Au demeurant, si le restaurant rencontre un succès certain auprès d'une clientèle aisée, cette dernière n'est pas celle qui fréquente les expositions, le musée et la boutique. Les retombées sur les autres activités de La Monnaie de Paris sont donc faibles, même si ce partenariat reste positif en termes d'image pour La Monnaie de Paris.

Par ailleurs, La Monnaie de Paris a signé le 25 septembre 2017 une autre convention d'occupation du domaine public pour un restaurant de type snack, salon de thé/café, bar, avec la société Le Frappé BLOOM, lui permettant d'occuper une surface de 154 m², notamment dans l'aile située rue de Guénégaud, auxquels s'ajoutent 50 m² de terrasse, pour une durée de dix ans. La Monnaie s'engageait à ouvrir les espaces au public au plus tard le 30 septembre 2017. La convention prévoit le versement d'une redevance à la Monnaie, composée d'une part fixe annuelle, et d'une part variable indexée sur le chiffre d'affaires réalisé.

L'exécution de cette convention génère des problèmes récurrents entre l'occupant et la Monnaie.

1.3.3 Des activités culturelles, événementielles et de restauration qui risquent d'être affectées lors de la rénovation de l'Hôtel des monnaies

Le bâtiment du 11 quai Conti, datant de la fin du XVIII^e siècle, ensemble classé monument historique, est propriété de l'État et a été apporté en dotation à l'EPIC lors de sa

³² D'une soixantaine de couverts, doté de deux étoiles au Michelin.

³³ Le total des investissements compris dans la première phase du projet MetaLmorphoses, à la charge de l'EPIC, et imputé à la création du restaurant, s'est élevé à environ 3 M€.

création, ce dernier en assurant l'entretien, et supportant également le coût des travaux d'aménagement et des grosses réparations. De ce fait, les travaux réalisés sur le bâtiment apparaissent en charges et non en investissements. Au cours de la période sous revue (2017-2024), plus de 4,5 M€ HT de travaux ont été réalisés sur le site³⁴. Les façades de la Cour Mansart ont été restaurées à l'été 2024, pour un coût de 2,157 M€.

À ce jour cependant, l'ensemble immobilier est dans un état préoccupant. D'après le diagnostic réalisé en 2024 par l'architecte en chef des monuments historiques, les façades extérieures sur rue sont les plus dégradées et encrassées ; la majorité des toitures sont dans un état de vétusté avancée et causent de nombreuses infiltrations dans les combles, altérant certaines charpentes. La verrière du grand monnayage et celles de deux cours attenantes présentent des infiltrations. La terrasse située au-dessus du péristyle dans la cour d'honneur présente d'importants défauts d'étanchéité, la voûte de l'escalier d'honneur des désordres et infiltrations et nécessite une restauration urgente. Le porche (vestibule d'entrée) est très dégradé, une partie du plafond étant protégé par un filet. Les façades intérieures sont également en mauvais état. Presque 600 portes et fenêtres doivent être restaurées. Le grand salon au-dessus du vestibule d'entrée présente des fissures importantes en élévation et tout autour de la voûte, également visibles en façade côté cour. Le plan prévisionnel de travaux a été chiffré à plus de 50 M€. Ce type de chantier sur bâtiment historique est également susceptible d'entraîner une dérive du coût prévisionnel initial de ce plan de travaux.

Trois situations ont été identifiées comme particulièrement urgentes : les verrières du monnayage dont l'état de conservation pourrait présenter rapidement un risque de sécurité pour les occupants, la stabilité de certains éléments structurels (vestibule, escalier d'honneur) à contrôler, ainsi que la restauration de la voûte plate de l'escalier d'honneur.

Les travaux estimés prioritaires s'élèvent à près de 25 M€. La bâche publicitaire qui sera installée sur les façades extérieures lors de leur ravalement (à partir de juin 2025) devrait permettre de financer une partie du coût des travaux. La durée totale anticipée des travaux sur les façades extérieures est estimée à 24 mois (en incluant l'installation et le retrait des échafaudages).

La valeur ajoutée de transformation versée par l'État intègre des crédits au titre des charges pour l'entretien des bâtiments du Quai de Conti. Depuis l'établissement en 2022 d'une comptabilité analytique, ces crédits sont objectivés par l'État à hauteur de 1,5 M€ annuels sur la période 2022-2027 (soit 7,5 M€). Outre les revenus issus de la bâche publicitaire, et les crédits versés par l'État, la Monnaie de Paris a vocation à financer ces travaux par ses bénéfices et la valorisation de ses espaces. Il convient de noter que le plan de gros entretien actuel (datant de 2018 et actualisé régulièrement) s'élève à 13,7 M€, dont 7,8 M€ provisionnés au 31 décembre 2023.

Cependant, ce vaste chantier, même phasé, aura des conséquences sur l'activité de La Monnaie. L'impact du chantier sur l'activité industrielle devrait être peu important, nonobstant le remplacement de la verrière du monnayage, mais les conséquences sur les activités d'expositions et surtout sur l'événementiel seront significatives.

³⁴ Sur la période sous revue, peu de travaux ont été réalisés, par rapport aux 75 M€ de travaux réalisés dans le cadre du projet MetaLmorphoses, assurés quasi intégralement sur fonds propres.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le principal défi stratégique auquel est confrontée la Monnaie de Paris est lié à la poursuite de la réduction de la commande publique de pièces métalliques. Si l'usage des espèces demeure encore majoritaire pour les paiements de proximité, la progression des paiements par carte ou électroniques a été accélérée à la suite de la crise sanitaire. La commande de l'État est en conséquence passée de 646 millions de pièces en 2019 à 461 millions en 2025.

Les différents contrats pluriannuels conclus avec l'État, ainsi que les récents plans stratégiques de La monnaie de Paris, ont notamment pour objectif de développer les relais de croissance, afin de conforter le modèle économique de la Monnaie de Paris.

Un premier relais de croissance est fourni par la frappe de monnaies étrangères. Cette activité, développée à la fin des années 2000, s'est encore accrue ces dernières années, la Monnaie de Paris étant attentive à conquérir de nouveaux marchés. Cette activité est néanmoins très concurrentielle, avec une pression sur les prix qui peut remettre en cause sa rentabilité, comme le montre le retrait du marché de deux concurrents étrangers de la Monnaie de Paris. Les risques géopolitiques sont également présents et peuvent bouleverser des situations établies. Les délais de production sont généralement courts, ce qui occasionne une pression sur l'outil de production.

Un autre relais de croissance est fourni par le développement, depuis 2008, des monnaies de collection. Les monnaies de collection ont connu une forte croissance au cours de la période sous revue, passant de 43,8 M€ de chiffre d'affaires en 2017 à 65,9 M€ en 2023. Elles représentent aujourd'hui plus de 40 % du chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris.

La Monnaie de Paris est particulièrement active sur ce marché, réalisant régulièrement des revues d'offres, étudiant les cibles actuelles et identifiant les cibles futures, visant à optimiser les gammes de produits et étendre son offre pour chacune des différentes cibles. Le nombre annuel de collections a augmenté au cours de la période sous revue, atteignant jusqu'à 30 collections par an ; le nombre de références a également fortement progressé (d'environ 120 références entre 2018-2019, à environ 230 en 2024).

Par ailleurs, la Monnaie de Paris a cherché à diversifier ses activités. Elle a ainsi entrepris de valoriser davantage son patrimoine historique, l'Hôtel des monnaies, en développant son offre culturelle, à travers la modernisation du musée, l'organisation d'expositions, d'abord orientées vers l'art contemporain, puis recentrées sur le cœur de métier de la Monnaie et tournées vers le grand public, ou encore en autorisant l'installation de deux restaurants, dont un restaurant gastronomique, dans ses locaux. La Monnaie a récemment développé la location de ses espaces, notamment des salons, pour des activités événementielles, dont le chiffre d'affaires est en nette croissance (1,3 M€ en 2024). Cependant, la valorisation de ces espaces prestigieux est susceptible d'être réduite par un important projet de travaux à réaliser sur l'Hôtel des monnaies.

2 UNE SITUATION FINANCIÈRE QUI RESTE FRAGILE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À CONFORTER

Malgré une croissance dynamique du chiffre d'affaires depuis 2021, atteignant 193,9 M€ en 2024, grâce notamment à l'activité générée par les Jeux olympiques de Paris 2024, le résultat net progresse lentement (6,4 M€ en 2024) et la situation financière de l'établissement reste fragile.

Le modèle économique de l'établissement public doit être conforté, pour compenser la diminution de la commande de pièces par l'État. Des investissements sont nécessaires pour moderniser l'outil de production, et la rentabilité de plusieurs projets d'avenir apparaît incertaine.

2.1 Une situation financière en amélioration depuis 2021, qui reste cependant fragile

La situation financière de la Monnaie de Paris s'est améliorée entre 2017 et 2024, et singulièrement depuis 2021, comme le montre l'évolution du résultat net.

Tableau n° 6 : évolution du résultat (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Résultat d'exploitation</i>	-12,0	+2,0	-4,7	+2,1	+3,4	+3,4	+5,4	6,0
<i>Résultat financier</i>	+0,9	+0,3	+0,2	-0,8	+0,5	+0,5	-0,1	-0,3
<i>Résultat exceptionnel</i>	-3,2	-1,6	-5,1	-0,5	+0,5	+1,1	-0,9	+1,1
<i>Résultat net</i>	-14,2	+0,8	-9,6	+0,8	+4,5	+5,0	+4,4	+6,4

Source : états financiers La Monnaie de Paris.

Le résultat de l'établissement a notamment été porté par les Jeux olympiques qui ont engendré un chiffre d'affaires important en monnaies de collection en 2023 et 2024.

Tableau n° 7 : évolution du résultat d'exploitation (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits d'exploitation</i>	121,6	129,3	135,0	112,8	158,1	165,3	192,3	197,8
<i>Charges d'exploitation</i>	133,6	127,3	139,7	110,7	154,7	161,9	186,7	191,8
<i>Résultat d'exploitation</i>	-12,0	+2,0	-4,7	+2,1	+3,4	+3,4	+5,6	6,0

Source : états financiers de La Monnaie de Paris

L'augmentation du résultat d'exploitation sur la période est liée à une augmentation plus rapide des produits d'exploitation que des charges d'exploitation. Les produits ont augmenté de manière significative (+ 58% sur la période), portés par l'augmentation du chiffre d'affaires.

Une partie de cette augmentation du chiffre d'affaires masque une hausse des coûts des matières premières, notamment des flans métalliques (de 15 M€ en 2020 à 25 M€ en 2024). Pour les pièces de monnaie courantes destinées à la France, la croissance du chiffre d'affaires s'explique principalement par la hausse du prix des flans, alors même que le volume total annuel des frappes diminue.

Tableau n° 8 : évolution des produits d'exploitation (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Chiffres d'affaires net</i>	117,2	137,6	134,0	115,2	146,2	149,2	162,0	193,9
<i>Production stockée</i>	-5,6	-12,6	-5,7	-12,7	4,1	1,1	16,8	-5,9
<i>Autres produits d'exploitation</i>	10,0	4,3	6,7	10,3	7,8	15,0	13,5	9,8
<i>Total des produits d'exploitation</i>	121,6	129,3	135,0	112,8	158,1	165,3	192,3	197,8

Source : Cour des comptes d'après états financiers de La Monnaie de Paris

Le chiffre d'affaires de 2024 s'est établi à 194 M€, en raison des Jeux olympiques, ce qui constitue une année exceptionnelle dont la Monnaie de Paris a su tirer parti, notamment sur les monnaies de collections et les produits associés.

Cette amélioration sur la période 2017-2024 est également due aux efforts consentis par la Monnaie de Paris pour développer les activités « monnaies courantes étrangères » et « monnaies de collection », ainsi que l'élargissement de son offre commerciale et de sa base de clientèle, et sa présence dans plusieurs canaux de distribution (cf. ci-avant).

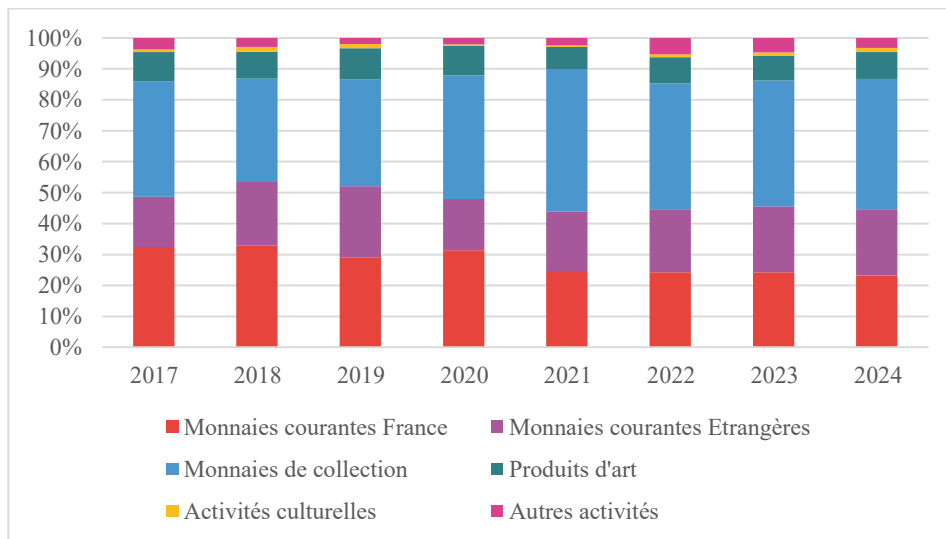
La composition du chiffre d'affaires a nettement évolué par activité, traduisant la montée en puissance des relais de croissance destinés à compenser la diminution de la commande de l'État.

Tableau n° 9 : chiffre d'affaires par activité (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Monnaies courantes France</i>	38,0	45,1	39,0	36,1	36,1	36,2	39,3	45,1
<i>Monnaies courantes étrangères</i>	19,0	28,4	30,9	19,1	28,0	30,5	34,5	41,4
<i>Monnaies de collection</i>	43,8	45,8	46,1	45,9	67,4	60,7	65,8	81,7
<i>Produits d'art</i>	11,0	12,0	13,6	10,9	10,5	12,7	13,1	16 ;7
<i>Activités culturelles</i>	1,0	2,2	1,8	0,6	0,8	1,4	1,7	2,6
<i>Autres activités</i>	4,4	4,0	2,7	2,5	3,5	7,9	7,6	6,4
TOTAL	117,2	137,6	134,1	115,2	146,2	149,2	162,1	193,9

Source : La Monnaie de Paris

En particulier, l'évolution montre une baisse de la part des monnaies courantes France dans le chiffre d'affaires (de 32,4% en 2017 à 24,2% en 2023), et l'augmentation concomitante de la part des monnaies courantes étrangères (de 16,2% à 21,3%) et des monnaies de collection (de 37,4% à 40,6%).

Graphique n° 5 : chiffre d'affaires par activité (%)

Source : Cour des comptes à partir des données de La Monnaie de Paris

L'évolution du chiffre d'affaires (+ 38% entre 2017 et 2023, + 65% sur la période 2017-2024) n'explique néanmoins qu'une partie de l'évolution des produits d'exploitation. La production stockée joue également un rôle important dans l'augmentation des produits d'exploitation, avec des variations importantes d'une année sur l'autre. Ces variations montrent l'impact inévitable du cycle de production sur la formation du résultat de la Monnaie de Paris, qui peut être tributaire des calendriers parfois déconnectés entre la réception des approvisionnements (matières premières), la production proprement dite et la livraison aux clients ou la commercialisation. Cette observation peut être lue avec les développements qui suivent sur la production, et la nécessité, là où cela est possible, de travailler sur la chaîne d'approvisionnement, le calendrier de commercialisation et la priorisation des productions en fonction des marchés, de manière à fluidifier les flux.

Par ailleurs, dans le chiffre d'affaires, la Monnaie de Paris comptabilise chaque année les versements reçus de la part de l'État pour couvrir notamment ses frais de production des monnaies courantes françaises.

Ces versements se composent :

- d'une part, du remboursement à l'euro près de l'achat des matières premières (singulièrement les métaux et flans métalliques utilisés pour la frappe des pièces), dont le prix d'achat est tributaire des cours de ces matières sur les marchés mondiaux ;
- d'autre part, de la « valeur ajoutée de transformation », elle-même subdivisée en trois composantes (1 - les coûts de production, hors achats de matières premières, 2 - le financement par l'État des missions de service public confiées à la Monnaie de Paris, et 3 - une « marge » destinée à permettre à l'Epac de financer en partie ses investissements).

Cette dernière est destinée à permettre à la Monnaie de Paris de couvrir les coûts de production des monnaies courantes (hors achat des « flans »), une partie des coûts des missions de service public (musée, conservation, etc..) et de dégager une marge servant à couvrir *a minima* l'entretien de l'appareil productif.

Tableau n° 10 : valeur ajoutée de transformation versée par l'État (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Valeur ajoutée de transformation</i>	24,5	23,6	22,8	20,9	20,3	18,2	19,8	19,2

Source : Direction générale du Trésor / Agence des participations de l'État

Le calcul de la valeur ajoutée de transformation repose à la fois sur des éléments objectivables (coûts de production, coût des missions de service public) et sur des éléments résultant d'une discussion entre la Monnaie de Paris et sa tutelle (marge sur coût total de production). La valeur ajoutée de transformation doit ainsi permettre à la Monnaie de Paris d'investir (travaux dans l'usine de Pessac par exemple). Selon la direction générale du Trésor et l'Agence des participations de l'État, elle est calculée par rapport aux autres Monnaies et aux secteurs industriels comparables.

La baisse programmée de cette marge dans les années qui viennent (- 32% entre 2023 et 2027) implique une maîtrise accrue des charges afin de préserver la rentabilité de l'établissement.

Il peut être noté que la commande de l'État permet d'assurer une rémunération prévisible, à l'inverse des autres activités de la Monnaie de Paris (par exemple monnaies de collection à valeur faciale, monnaies étrangères, activités d'art).

Le calcul de la valeur ajoutée de transformation agrège des éléments relatifs à la production industrielle, à la marge de la Monnaie de Paris et à des activités de service public. Ce dernier élément s'apparente à une subvention qui doit être mieux distinguée dans le prochain contrat pluriannuel conclu entre l'État et la Monnaie de Paris.

S'agissant des charges d'exploitation, leur évolution est principalement portée par trois postes.

Tableau n° 11 : évolution des charges d'exploitation (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Achats et stocks de matières premières et approvisionnements</i>	49,1	47,6	55,1	32,0	66,5	61,9	88,5	90,1
<i>Autres achats et charges externes</i>	30,4	29,1	26,6	21,9	27,4	34,1	34,0	34,7
<i>Salaires, traitements et charges sociales</i>	31,7	31,7	30,1	30,7	32,3	32,0	35,4	36,4
<i>Autres charges d'exploitation</i>	13,7	13,5	23,0	21,6	23,5	29,4	24,9	30,6
<i>Total des charges d'exploitation</i>	133,6	127,3	139,7	110,7	154,7	161,9	186,7	191,8

Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels de La Monnaie de Paris

Les achats de matières premières et approvisionnements étant tributaires des cours des matières, ils sont généralement refacturés aux clients dans le chiffre d'affaires qui augmente de manière concomitante.

Le poste de la masse salariale a été contenu entre 2017 et 2022 ; il a en revanche augmenté à partir de 2023.

Si la rentabilité de l'Epic pourrait progresser en partie grâce à l'évolution de ses recettes, une attention devra être portée sur les charges par la maîtrise de ses moyens de production.

De plus, la diversification des activités entraîne des coûts additionnels significatifs. La mise en œuvre des projets Bullion et Campus de la Monnaie (voir ci-après) impose en effet un recours croissant à des prestations externes (cabinets d'avocats, consultants spécialisés, etc.). Cette complexité opérationnelle mobilise également les équipes internes de manière intensive, générant une charge de travail supplémentaire.

Du côté des charges, des coûts fixes élevés, liés à l'immobilier et à l'outil de production de Pessac et de Paris, nécessitent des volumes importants de production pour les absorber, d'où la nécessité de poursuivre l'augmentation du chiffre d'affaires, à outil de production constant. Ils pèsent également sur la rentabilité de l'établissement.

Pour 2025 et les années suivantes, il sera important pour l'établissement de surveiller étroitement ses coûts et de veiller à ce que l'amélioration des ventes s'accompagne d'une optimisation continue des processus opérationnels, afin de soutenir durablement la rentabilité. Au-delà de la masse salariale, certains postes de dépenses pourraient faire l'objet d'une attention particulière. C'est le cas des missions et déplacements, qui représentent certes un montant faible (moins d'1% du chiffre d'affaires), mais qui ont augmenté depuis 2021, en valeur absolue et en part de chiffre d'affaires, atteignant en valeur absolue des niveaux supérieurs à la période antérieure à la pandémie de covid 19.

Tableau n° 12 : frais de déplacement et de mission (en milliers d'euros)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Frais de déplacement et de mission	989	929	839	452	538	1 028	1 147	1 034
Chiffres d'affaires	117 167	137 576	134 005	115 204	146 220	149 245	162 076	193 936
Total frais en % du chiffre d'affaires	0,84%	0,68%	0,63%	0,39%	0,37%	0,69%	0,71%	0,53%

Source : Cour des comptes d'après données de La Monnaie de Paris

Les Jeux olympiques et les 50 ans de l'usine de Pessac en 2023 expliquent en partie cette augmentation. Au-delà de ces éléments conjoncturels, ces frais devraient néanmoins être réduits dans les années à venir.

Au total, après une année 2017 où la Monnaie de Paris a enregistré une perte nette de 14,2 M€ dans ses comptes, conséquence de la mise en place de provisions anticipant le risque de retour à la Banque de France des monnaies de collections produites et d'une dégradation ponctuelle de son chiffre d'affaires, l'établissement a su développer son activité pour faire face à la baisse de la commande de monnaies métalliques courantes de la part de l'État,

Dans un contexte de baisse durable de la part des espèces dans les moyens de paiement, la production de pièces de monnaie est appelée à décroître encore dans les prochaines années. En conséquence, la baisse de la commande de l'État a été actée dans les deux contrats d'objectifs pluriannuels conclus au cours de la période avec la Monnaie de Paris, et les différents plans stratégiques élaborés par l'établissement ont de ce fait poursuivi une diversification des activités, au-delà du cœur de métier traditionnel.

La Monnaie de Paris a fortement développé son activité de production de pièces de monnaies de collection, dont le chiffre d'affaires est passé de 44 M€ en 2017 à presque 82 M€ en 2024, atteignant 42% du chiffre d'affaires de l'établissement en 2023. La Monnaie de Paris a également développé son activité de production de monnaies étrangères, en prospectant de nouveaux marchés : son chiffre d'affaires a progressé de 19 M€ en 2017 à 41 M€ en 2024. La rentabilité de cette activité n'en reste pas moins soumise aux aléas géopolitiques et, dans un contexte très concurrentiel, à la pression à la baisse sur les prix lors des appels d'offres.

Cependant, en dépit de la croissance du chiffre d'affaires, la croissance du résultat dégagé par l'établissement reste plus lente, ce dernier s'élevant à 4,4 M€ en 2023 et 6,4 M€ en 2024, année des Jeux olympiques.

2.2 Des investissements à financer sur l'outil de production

La Monnaie de Paris devra être en mesure de financer des investissements sur son outil de production, tant sur l'usine de Pessac elle-même que sur son parc d'équipements.

2.2.1 Une organisation de la production entre deux sites partiellement inadaptés

La production est répartie entre deux sites :

- les ateliers parisiens (environ 5 000 m²) implantés sur le site de l'Hôtel de la Monnaie - constituant par ailleurs la dernière implantation industrielle dans Paris, et dotés d'une station de traitement des déchets toxiques, organisés sur un modèle de production relativement artisanale, et réalisant des monnaies de collection (Euro or, monnaies de collection tradition argent, monnaie de collection tradition or) et les produits d'art (médailles, décorations, fontes, hors mini-médailles) ;
- l'usine de Pessac (environ 23 000 m²), dans la périphérie de Bordeaux, ouverte en 1973, également dotée d'une station de traitement des déchets toxiques, répondant à des objectifs de production industrielle, qui réalise la frappe des monnaies courantes, françaises et étrangères, de certaines monnaies de collection (euros argent, monnaies de collection tradition en métaux communs) et des mini médailles.

Dans le cadre du projet « MétaLmorphoses », les ateliers parisiens ont bénéficié d'investissements visant notamment à la création d'un nouveau bâtiment, dans le contexte de la restitution à l'Institut de France de la « parcelle de l'an IV ». Cependant, la configuration des ateliers pâtit de leur installation dans des bâtiments historiques aux espaces restreints, avec pour conséquence une gestion des flux de production complexe, liée à des contraintes de traversée, de niveaux (escaliers), de circulations entre ateliers parfois tortueuses, générant régulièrement des accidents du travail.

À contrario, l'usine de Pessac apparaît aujourd'hui surdimensionnée, au regard de la diminution des volumes de frappe des monnaies courantes métalliques³⁵ et les bâtiments ont souffert d'un sous-investissement (environ 1,9 M€ de travaux sur la période 2017-2023 dont environ 1 M€ concernant la toiture) et d'un manque d'entretien chroniques ces dernières années.

Le contrat pluriannuel entre la Monnaie de Paris et l'État fixe un objectif minimal d'investissement de 1 M€ sur la durée du contrat dans la rénovation du site industriel de Pessac.

Le bâtiment est néanmoins structurellement en bon état de conservation, avec une durée de vie du bâtiment en béton estimée à 100 ans d'après l'audit structurel réalisé, et des éléments de gros œuvre satisfaisants. Le clos couvert est en revanche très dégradé. Ce poste, avec l'étanchéité, notamment de la toiture, représente 80 % des investissements indispensables pour maintenir la structure en bon état. Un plan de travaux de 12 M€ sur 20 ans a été arrêté au conseil d'administration d'octobre 2022, comprenant des investissements de travaux liés aux équipements techniques, de travaux liés à la structure du bâtiment de l'usine et consacrés à la

³⁵ À noter que l'atelier de monnayage fait actuellement l'objet d'une réorganisation visant à mieux répartir les presses sur les espaces vacants.

réfection de la toiture. Presque 3 000 panneaux photovoltaïques doivent être installés sur le toit de l'usine, devant permettre de couvrir 22,6 % de la consommation du site de Pessac³⁶. Au conseil d'administration de décembre 2023, le montant des travaux pour la réfection de la toiture a été actualisé à la hausse. À ce jour, ce programme de travaux prévisionnels a subi un décalage important puisque les travaux envisagés pour la période 2022-2023 n'ont pas encore commencé, seuls des travaux urgents de réfection de canalisations ayant été réalisés.

Le montant de ce plan de travaux prévisionnel, abstraction faite des éventuels surcoûts en exécution, apparaît cependant très élevé, alors que le bâtiment est devenu en partie inadapté, en termes de surface et de consommation énergétique. Aussi, avant de réaliser l'intégralité de ces travaux, il est impératif que la Monnaie formalise et chiffre tous les scénarios possibles, avec leurs différents avantages et inconvénients, y compris celui d'une relocalisation de l'usine sur un nouveau site.

Par ailleurs, depuis 2020, les deux sites de production, précédemment gérés par deux directions distinctes, la direction industrielle des monnaies courantes (Pessac), et la direction industrielle des productions d'art (Paris), sont regroupés, nonobstant leurs différences en termes de production et d'organisation, au sein d'une unique direction industrielle³⁷. Cette rationalisation de l'organigramme présente plusieurs avantages, permettant ainsi d'éviter une forme de concurrence entre les deux sites de production, de mutualiser et de mieux planifier les investissements, d'harmoniser un certain nombre de processus, et de retenir une meilleure organisation des flux entre Paris et Pessac³⁸.

2.2.2 Une nécessaire poursuite de la modernisation de l'appareil de production

Les principales étapes de la production de pièces comprennent la découpe, le dégraissage (retrait de l'huile), le cordonnage (réalisation d'un bourrelet sur le périphérique de la pièce), le cuivrage, et enfin, après vérification de la conformité de la pièce, la frappe elle-même³⁹, suivi le cas échéant du conditionnement des pièces.

L'usine de Pessac se caractérise par une plus grande « maturité » que les ateliers parisiens, dans la mesure où elle est certifiée Iso 9000 (qualité), Iso 14000 (sécurité) et Iso 18000 (environnement) depuis de nombreuses années, alors que pour les ateliers parisiens, la certification est très récente (environ cinq ans) et uniquement sur la partie qualité.

Cependant, la Cour relève que la Monnaie de Paris, sur aucun des deux sites, ne suit l'évolution du taux de rebut par production, qui apparaît pourtant comme un indicateur

³⁶ En ajoutant l'installation, aujourd'hui achevée, d'ombrières photovoltaïques couvrant 1 400 m² couvrant le parc de stationnement, permettant de couvrir 7,4 % de la consommation du site de Pessac, en évitant 9,53 tonnes d'équivalent CO² par an, les projets photovoltaïques ont vocation à couvrir 30 % de la consommation du site de Pessac, pour un investissement total de 3,1 M€.

³⁷ Organisée en sept services : production et maintenance Paris, production et maintenance Pessac, Outillages, ingénierie produits et process, qualité hygiène sécurité environnement et transition écologique, supply chain, projets stratégiques.

³⁸ Certaines activités parisiennes peuvent ainsi être déléguées à Pessac lorsque les ateliers parisiens doivent faire face à des pics de production, et des produits fabriqués à Paris peuvent être expédiés à Pessac (monnaies de collection or rond, décorations non émaillées par exemple).

³⁹ Pour les monnaies courantes, une seule frappe est réalisée, alors que pour les monnaies de collection et les médailles, compte tenu de la profondeur de la gravure, plusieurs frappes sont communément nécessaires.

particulièrement crucial de la qualité de la production, mais uniquement par atelier. La Monnaie de Paris indique que les modalités de calcul d'un taux de rebut prenant en compte les différents types de production seront définies courant 2025.

La Monnaie de Paris est confrontée à deux enjeux : un risque de sous-activité de l'outil de production de monnaie courantes à Pessac et un besoin d'investissement pour adapter les machines aux évolutions de la production.

Alors que la production de monnaies de collection a fortement augmenté, l'outil de production de monnaies courantes à Pessac est confronté à un risque de sous-activité. Le nombre de pièces de monnaies de collection produites à Paris, et dans une moindre mesure à Pessac, a beaucoup augmenté au cours de la période sous revue (voir *supra*). En revanche, la cartographie des risques relève à bon escient le risque structurel de sous-activité de l'outil de production de Pessac, qui produit 90 % des volumes de pièces courantes. Pour faire face à cette problématique de surcapacité et absorber d'importants coûts fixes, la Monnaie de Paris s'est largement développée sur le segment de la production de monnaies courantes métalliques étrangères (voir *supra*).

La production de pièces globale et le détail de la production à Paris et Pessac sur la période 2017-2023 figurent en annexe 1. Les années 2020, 2021 et 2022 témoignent d'une faible production, qui interroge sur l'avenir de l'outil industriel de Pessac.

Des investissements seront par ailleurs à poursuivre pour adapter les machines au type de production. Au cours de la période de contrôle, l'outil de production a fait l'objet d'investissements réguliers, bien qu'en nette décroissance depuis 2021, la cartographie des risques de l'établissement relevant à cet égard un risque d'obsolescence de l'outil de production. Les coûts de maintenance ont également tendu à décroître.

Un des objectifs du plan stratégique *Ambition 2027* consiste donc en la modernisation de l'appareil de production, en adaptant le parc de machines et en modernisant les outils, avec un investissement industriel prévu à environ 2 M€ par an, financé par la capacité d'autofinancement.

Compte tenu de la baisse de la commande de l'État, un certain nombre d'équipements voient leur utilisation diminuer. Ainsi, il conviendra de rechercher de nouveaux débouchés pour la ligne de galvanoplastie⁴⁰ (la totalité de la ligne étant occupée par la production de pièces de 1, 2 et 5 centimes d'euros, produits dits « revêtus ») et pour la découpe de flans (une part très importante de la charge de l'atelier de découpe des flans étant réservée à ces mêmes pièces). La Monnaie de Paris a ainsi engagé une réflexion sur le devenir de son activité de galvanoplastie, et, eu égard à l'existence de fournisseurs garantissant un approvisionnement sécurisé, ainsi que du fort impact environnemental de cette activité menée en interne, s'interroge sur l'opportunité de maintenir cette activité en interne. Enfin, les lignes de conditionnement devraient également être amenées à évoluer puisqu'elles sont presque exclusivement utilisées pour les productions en euros.

⁴⁰ La ligne de galvanoplastie date du début de l'Euro en 1998, mais n'a pas été utilisée entre 2004 et 2018, période d'externalisation en Allemagne. Elle a été remise en service en 2018, et fonctionne en trois équipes de deux personnes.

Il est également nécessaire de moderniser le parc de presses de l'atelier de monnayage de l'usine de Pessac, celles-ci étant vieillissantes et partiellement inadaptées. Quatre nouvelles presses ont été récemment acquises.

Plus généralement, le plan stratégique inclut un volet de « modernisation des outils » (par exemple acquisition d'une ligne de dépôt physique par phase vapeur, dite PVD⁴¹, installation d'un four de recuit/trempe, intégration d'une machine de polissage automatique, nouveau centre d'usinage à Paris).

2.3 De nouveaux projets encore incertains

Face à la diminution de la commande de pièces métalliques de monnaies courantes par l'État, la Monnaie de Paris a cherché sur la période récente à faire émerger de nouveaux projets d'activités.

2.3.1 Les difficultés de la mise en œuvre du projet de bullion/métal- investissement

La Monnaie de Paris a proposé une offre de « bullion » jusqu'en 1936, et l'a ensuite abandonnée. Ce produit consiste en du métal précieux (or) vendu sous diverses formes (lingots et autres formats), à des clients qui souhaitent investir dans des métaux précieux ou conserver de l'or en tant que « valeur-refuge ».

Plusieurs Monnaies étrangères proposent ces produits depuis longtemps. La Monnaie de Etats-Unis, la Monnaie britannique et la Monnaie autrichienne développent ainsi un chiffre d'affaires de plusieurs milliards d'euros chaque année sur ce segment.

Ces produits sont constitués d'or d'une grande pureté. La caractéristique du projet de La Monnaie de Paris est de comporter un aspect « physique » et un aspect « numérique »

Ce projet est en discussion depuis 2020 à la Monnaie de Paris. Il poursuit quatre objectifs :

- diversifier l'activité de la Monnaie de Paris pour compenser la baisse de la commande de l'État ;
- développer une offre française de « métal placement », s'inspirant des expériences réussies d'autres Monnaies ;
- développer une nouvelle activité transformante pour la Monnaie de Paris ;
- développer de nouveaux marchés et/ou toucher de nouvelles clientèles (investisseurs actions et assurance-vie, cryptonautes, acheteurs de Napoléons et de lingots, etc.).

⁴¹ PVD (physical Vapor Deposition ou dépôt physique en phase vapeur) : procédé de revêtement utilisé pour prolonger la durée de vie des coins, en remplacement du chromage des coins à présent interdit. Ce nouvel équipement a été acquis pour un coût de 1,2 M€ hors installation.

Les premières études menées en 2020 et 2021 ont concerné le bullion numérique, dans la mesure où il ne nécessitait pas d'être adossé à des stocks d'or importants mais s'appuyait sur un approvisionnement direct sur le marché de l'or.

Une analyse juridique a par ailleurs été conduite avec l'Autorité des marchés financiers, concluant qu'il n'y avait pas nécessité d'agrément en tant qu'intermédiaire en biens divers sous réserve du respect de règles en matière de communication sur le produit.

La formalisation de l'offre a ensuite été affinée, avec l'utilisation du site Internet de la Monnaie de Paris pour la commercialisation des deux formats (physique et numérique). Ce choix nécessite un investissement significatif, devant conduire à mettre à niveau le site Internet. Il a finalement été décidé de distribuer le bullion sur un site spécifique, accessible depuis le site grand public de la Monnaie de Paris, mais autonome et sécurisé.

À partir de 2023 a été explorée la possibilité d'étendre l'offre aux professionnels, alors qu'elle était initialement destinée aux clients particuliers. Ce projet, présenté à la Banque de France, afin de s'assurer qu'elle pourrait approvisionner en or la Monnaie de Paris. Il est finalement suspendu.

En 2024, est finalisée une offre de vente aux particuliers, contenant les caractéristiques suivantes :

- modalité d'approvisionnement : banques commerciales et fournisseurs alternatifs tels que des traders et raffineurs d'or ;
- distribution de l'offre : site internet actuel de la Monnaie de Paris pour le contenu pédagogique et site bullion adossé à un système d'information sécurisé pour s'interfacer avec des systèmes de « trading » en temps réel, réaliser les transactions et gérer le portefeuille des clients.

Un prestataire est en cours de sélection au titre du site Internet, et un autre pour la solution bancaire.

La Monnaie de Paris ambitionne un chiffre d'affaires cumulé sur 7 ans de 687 M€.

Le projet doit être mis en œuvre début 2026. La Monnaie de Paris a par ailleurs décidé début 2025 de solliciter un agrément de l'Autorité des marchés financiers en tant qu'intermédiaire en biens divers.

Si les objectifs que se fixe la Monnaie de Paris sont atteints, le bullion pourra apporter une contribution significative au développement du chiffre d'affaires de l'établissement public, dans le contexte de baisse de la commande de l'État et de coûts fixes élevés. En revanche, la rentabilité projetée apparaît plus aléatoire.

2.3.2 Un ambitieux projet de valorisation immobilière à Pessac, le « Campus de la Monnaie », dont le modèle économique devra être confirmé

Dans l'objectif de recherche de nouvelles ressources financières, la Monnaie de Paris a envisagé, à compter de 2020, de valoriser les actifs fonciers non utilisés sur le site de Pessac (site qui couvre 90 795 m²), en y faisant construire de l'immobilier locatif. Trois lots seraient en effet valorisables : devant l'entrée de l'usine, de part et d'autre du bâtiment administratif, les lots De Broglie et Archimède (31 011 m²) et le lot Eiffel, de l'autre côté de l'usine, au Nord

(10 441 m²). Le projet élaboré à ce stade, après échange avec les collectivités territoriales concernées⁴², couvre uniquement le lot De Broglie (lot ferme) et le lot Archimède (lot optionnel).

Les constructions envisagées ont vocation à représenter environ 26 700 m² de surface de plancher, dont un quart de surfaces d'ateliers, le solde étant réparti en bureaux et locaux d'activités destinés aux start-ups et aux TPE/PME en croissance. Le projet immobilier inclut également des parkings. Il impliquerait également la réhabilitation et la transformation de l'actuel bâtiment administratif en bâtiment abritant l'essentiel de l'offre de services (offre servicielle globale, restauration, salles de réunions), sur 1 900 mètres carrés, et nécessiterait de manière générale d'adapter une partie du bâti utilisé par la Monnaie de Paris (création d'un nouveau poste de garde et de sécurité après démolition de l'ancien, aménagement d'une infirmerie dans le bâtiment vestiaires, réhabilitation et extension du bâtiment dénaturation pour des zones de stockage)⁴³.

Cette possibilité de diversification des activités de la Monnaie de Paris a été autorisée par voie législative modifiant les dispositions du code monétaire et financier⁴⁴, permettant à la Monnaie de valoriser le patrimoine immobilier dont elle est propriétaire et, à ce titre, de réaliser notamment des opérations immobilières ou des activités d'investissement immobilier, la Monnaie étant par ailleurs habilitée à exercer l'ensemble de ses missions et toutes activités connexes s'y rattachant directement ou indirectement, par elle-même ou par le biais de filiales et prises de participation. La Monnaie de Paris a pu créer deux filiales, la SCI Voie Romaine (au capital social de 11,8 M€), propriétaire du foncier⁴⁵ et des futures constructions, et la SAS Monnaie de Paris Gestion immobilière (au capital social de 50 000 €), porteuse des offres de services destinés aux futurs locataires, filiales qui n'ont pas eu à ce stade de réelle activité.

La Monnaie de Paris a constitué une équipe pluridisciplinaire en interne, tout en se faisant accompagner par des expertises externes en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de gestion/coordination de projet, de mesure de rentabilité et de conformité juridique. Un seul recrutement a été réalisé sur le projet pour entretenir les relations avec les acteurs de l'immobilier bordelais, susciter les candidatures des promoteurs, étudier le marché local et réfléchir à l'offre servicielle.

Le projet architectural a varié, le dernier en date se composant principalement de deux bâtiments situés aux extrémités latérales des deux parcelles, qui permettront de maintenir une vue dégagée sur le patrimoine historique de la Monnaie, dans une logique de Campus. Les nouveaux bâtiments ont vocation à comprendre des plateaux flexibles, et des espaces modulables.

Le plan de financement reposait sur une dotation de 10 M€ de l'État accordée en 2022⁴⁶ (après délibération favorable du conseil d'administration sur les résolutions présentées le 23 mars 2022, et ce, afin de constituer les filiales et de démarrer sans attendre les études

⁴² La Monnaie de Paris indique que le Campus de la Monnaie s'inscrit pleinement dans la revitalisation et la modernisation de la zone Bersol au sein de l'Opération d'Intérêt Métropolitain (OIM) Bordeaux Inno Campus. Ce projet est conçu depuis son origine en collaboration et en lien étroit avec les autorités locales.

⁴³ Ces différents travaux sont actuellement chiffrés à hauteur de 1,3 M€.

⁴⁴ Loi n° 2022-217 du 21 février 2022, article 203.

⁴⁵ En contrepartie de l'émission de parts sociales de la SCI au profit de l'EPIC, ce dernier a réalisé un apport en nature des terrains concernés à la SCI.

⁴⁶ Prévue dans les emplois du CAS programmés lors de la Loi de Finances pour 2022.

d'architecte et les travaux de la phase 1, mais alors que le projet était encore très peu avancé), sur une éventuelle deuxième dotation de l'État à hauteur de 10 M€, si ce dernier estime que les conditions sont réunies, le reste du projet devant être quant à lui notamment financé par un emprunt réalisé par la Monnaie de Paris. Le coût total anticipé du projet s'élevait à environ 60 M€. Un avis de marché a été publié le 24 janvier 2024 par la SCI Voie Romaine pour la conclusion d'un « contrat de promotion immobilière (CPI) pour la construction d'un ensemble immobilier éco-responsable dénommé Campus de la Monnaie », pour une valeur totale prévisionnelle estimée de 60 M€, dans le cadre d'une procédure concurrentielle avec négociation. La Monnaie de Paris indique que le choix d'un contrat de promotion immobilière permet d'offrir une protection juridique et opérationnelle renforcée, l'intégralité des risques et aléas étant transférés au promoteur immobilier, qui s'engage par contrat à réaliser l'ouvrage à prix, qualité et délais convenus, ce dernier prenant en charge toutes les étapes du projet.

La procédure est en cours, le comité d'attribution devant effectuer le choix final de l'attributaire à l'automne 2025, avant sa présentation au conseil d'administration de la Monnaie de Paris. En cas de contractualisation, la Monnaie de Paris devrait s'engager financièrement pour la réalisation des études à réaliser par le promoteur retenu. Un permis de construire devrait alors être obtenu par le promoteur pour l'ensemble de l'opération. Le modèle économique du projet et sa rentabilité escomptée ont cependant sensiblement évolué depuis 2020, le coût de l'opération étant susceptible d'être revu à la hausse en raison de l'inflation des coûts de construction et des prévisions économiques liée à l'évolution de la demande de bureaux. De plus, en fonction des modalités de financement qui seront retenues, des risques pèseront sur la rentabilité future de l'exploitation, au-delà des risques sur la construction qui sont couverts par le contrat de promotion immobilière.

En raison de la modification des paramètres financiers du projet initial, la Cour appelle la Monnaie de Paris à présenter au comité d'audit et des risques puis au conseil d'administration, avant toute signature du contrat de promotion immobilière, le modèle économique actualisé du projet sur la base de l'offre présentée par l'attributaire pressenti. Ce document devrait mentionner les perspectives de rentabilité, ainsi qu'un plan de financement précis, indiquant les modalités de financement envisagées, afin que ces différents sujets puissent faire l'objet d'échanges approfondis entre la Monnaie de Paris et l'État (Agence des participations de l'État, direction générale du Trésor, direction du budget).

Les deux projets susceptibles de représenter des relais de croissance pour La Monnaie de Paris dans les années à venir ont donc pris du retard.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Monnaie de Paris a connu une nette amélioration de sa situation financière sur la période 2017-2024. Après un recul du chiffre d'affaires en 2017 (117 M€), ce dernier a augmenté (exception faite de 2020), atteignant 162,1 M€ en 2023. Il a été particulièrement élevé en 2024 (193,9 M€), année où les différentes productions liées aux Jeux olympiques de Paris 2024 ont dynamisé l'activité de l'établissement. Le résultat d'exploitation a augmenté à partir de 2020 (2,1 M€) pour atteindre 6,0 M€ en 2024. Cependant, la progression de la rentabilité reste plus faible que celle du chiffre d'affaires.

Les projets de diversification d'activités ont pris du retard. Le projet de métal investissement (bullion), pratiqué par un certain nombre d'autres monnaies nationales, devrait permettre d'augmenter le chiffre d'affaires de l'établissement. Quant au projet immobilier sur le site de Pessac, compte tenu de l'évolution de son modèle économique, la Cour recommande à la Monnaie de Paris, avant la signature du contrat de promotion immobilière, de soumettre à son conseil d'administration, sur la base de l'offre présentée par l'attributaire pressenti, le modèle économique actualisé et le plan de financement envisagé.

À l'issue d'une conjoncture économique très favorable en raison des Jeux olympiques 2024 de Paris, la Monnaie de Paris devra se confronter dès 2025 à une baisse de son chiffre d'affaires et de son résultat : la maîtrise des charges d'exploitation, et notamment des charges de personnel, doit être un objectif primordial pour la Monnaie de Paris, susceptible de lui permettre d'accroître sa productivité et sa rentabilité.

Au-delà des mutations à engager à court terme, il apparaît nécessaire de disposer d'une vision stratégique sur le modèle économique à moyen-long terme.

Tout d'abord, le volume de la commande de pièces métalliques de monnaies courantes par l'État au-delà de la période couverte par l'actuel contrat pluriannuel 2023-2027, reste incertain. En témoignent par exemple les incertitudes sur la pérennité de la frappe des pièces de 1, 2 et 5 centimes. D'autre part, l'activité de frappe de monnaies courantes étrangères, si elle présente entre autres l'avantage de lisser l'activité de production de l'usine de Pessac, s'exerce dans un contexte concurrentiel contraint.

À cet égard, la production de monnaies de collection est sans doute l'activité la plus prometteuse ; dans cet objectif, la Monnaie de Paris devra veiller à répondre aux différents problèmes de qualité de la production rencontrés ces dernières années, et déployer une politique exigeante de préservation et de développement des savoir-faire et de l'expérience de ses salariés au sein de ses ateliers parisiens.

Enfin, la Monnaie de Paris doit engager, le cas échéant avec l'État actionnaire, une indispensable réflexion sur la mutation de son modèle économique à moyen-long terme.

La Cour formule les recommandations suivantes :

Recommandation n° 1. *(Ministère chargé de l'économie) : À compter du prochain contrat pluriannuel, séparer la subvention destinée aux missions de service public assurées par la Monnaie de Paris de la valeur ajoutée de transformation.*

Recommandation n° 2. *(La Monnaie de Paris) : Soumettre au conseil d'administration, avant la signature du contrat de promotion immobilière, le modèle économique actualisé du projet de Campus de la Monnaie, tenant compte du plan de financement retenu pour cette opération.*

3 DES PROCÉDURES INTERNES ET UN PILOTAGE DE LA PRODUCTION INSUFFISAMMENT MAÎTRISÉS, DES PROBLÈMES DE QUALITÉ DE CERTAINES PRODUCTIONS

Plusieurs incidents ont mis en exergue des faiblesses significatives en matière de procédures internes, des problèmes de qualité de certaines productions (médailles pour un client important, médailles sportives pour les Jeux olympiques et paralympiques), et des problèmes de planification de la production ne permettant pas de respecter les calendriers de production. Le contrôle interne devrait être refondé. La revue des procédures devrait s'appuyer sur le renforcement du pilotage et de la maîtrise des systèmes d'information.

3.1 Des procédures internes insuffisamment documentées et des problèmes de conformité aux textes

3.1.1 La frappe de 27 millions de pièces de monnaies courantes non conformes

La procédure de validation des pièces

La procédure d'émission de pièces en euros n'a pas fait l'objet de modification depuis ces dix dernières années. Elle est régie par deux règlements européens :

- le règlement (UE) n°651/2012 qui définit les types de pièces en euros et établit les conditions à respecter lors de l'émission des pièces ;
- le règlement (UE) n°729/2014 qui définit les exigences techniques des pièces en euros et établit des règles générales relatives à leur dessin, dont l'approbation du dessin.

Ce dernier règlement prévoit que les États de la zone euro doivent s'informer et informer la Commission de tout changement proposé à leurs dessins nationaux et le soumettre à une procédure d'approbation, sous la forme d'une procédure de silence valant acceptation au terme d'une durée de 7 jours. Des objections peuvent ainsi être émises par un Gouvernement qui estime que le dessin serait mal perçu par ses citoyens et/ou par la Commission, si elle estime que le dessin ne respecte pas les exigences techniques prévues par le règlement.

Si aucun avis motivé ou aucune appréciation négative n'a été transmise au Conseil dans ce délai, la décision approuvant le dessin est réputée adoptée par le Conseil le jour suivant, sans attendre la parution au Journal officiel de l'Union européenne.

En pratique, la procédure de validation s'effectue en deux étapes :

- une première étape « de courtoisie », c'est-à-dire de saisine informelle des équipes de la Commission avant de soumettre le dessin au Conseil ;
- une seconde étape formelle qui oblige, au regard du Règlement 651/2012 et du Règlement 729/2014, à communiquer une demande formelle auprès de la Commission et du Conseil. Il s'agit de la procédure écrite dite « de silence » auprès des États membres de l'Union.

Enfin, au regard de l'article 10 du Règlement 729/2014 article 10 paragraphe 3, la soumission du projet de dessin doit être faite en principe trois mois avant la date d'émission prévue par les services du Trésor, ce qui implique une soumission bien en amont de la part de la Monnaie de Paris.

La Monnaie de Paris projetait un renouvellement des faces nationales de centimes d'euros avec de nouveaux dessins évoquant la diversité et la fraternité à travers le prisme de figures féminines.

En juillet puis septembre 2023, elle a communiqué à la direction générale du Trésor les dessins de nouvelles pièces de 10, 20 et 50 centimes, le calendrier de mise en circulation des pièces visé par la Monnaie de Paris n'étant cependant pas précisé. La Monnaie de Paris, à la suite d'échanges avec la direction générale du Trésor en septembre et octobre 2023, a relancé à plusieurs reprises cette dernière sur le déclenchement des étapes ultérieures de la procédure au niveau européen, faisant état fin octobre 2023 d'une urgence à produire les nouvelles pièces, sans toutefois que cette urgence soit justifiée par une quelconque contrainte ou commande administrative.

Estimant qu'elle ne pouvait plus attendre pour produire ces pièces afin de respecter son objectif de mise de circulation des pièces début 2024, la Monnaie de Paris a décidé de lancer la production des pièces, sans d'ailleurs en informer immédiatement la direction générale du Trésor. Les premières pièces de centimes ont été produites le 7 novembre 2023 (50 centimes) et le 8 novembre pour les pièces en qualité numismatique. Les pièces de 10 centimes ont commencé à être produites le 17 novembre, et celles de 20 centimes le 27 novembre.

À la suite de la saisine le 27 novembre 2023 de la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (RPUE), la Commission européenne a communiqué à la direction générale du Trésor le 28 novembre 2023 un avis informel négatif, transmis à la Monnaie de Paris. Les frappes de monnaies non conformes ont alors été révélées. Un deuxième projet de faces, soumis à la demande de la Monnaie à la Commission début décembre, a fait de nouveau l'objet d'un avis informel négatif, entraînant finalement l'arrêt des frappes de pièces non conformes. Un troisième projet de faces de centimes, soumis à la Commission le 7 décembre, a été validé fin décembre 2023.

La frappe de 27 millions de pièces (10, 20 et 50 centimes) effectuée à la fin de l'année 2023 a dû être détruite pour non-conformité.

L'impact financier de ce dysfonctionnement est évalué à 800 000 €.

3.1.2 La production d'une pièce de monnaie de collection dont la valeur faciale n'était pas autorisée

Le cadre juridique de fabrication des pièces de monnaie de collection est déterminé par le décret n° 2001-926 du 4 octobre 2001, déterminant les valeurs faciales et le type de métal utilisé, le titre, les caractéristiques et le type de pièces, étant ensuite déterminés annuellement par arrêté du ministre chargé de l'économie, ainsi que le tirage limitatif de ces pièces.

La production de ces pièces répond en pratique au calendrier suivant, fixé par le contrat pluriannuel signé avec l'État. En août/septembre de l'année N-1, la Monnaie de Paris soumet au ministre les thèmes envisagés pour les pièces de collection ; ces derniers sont ensuite validés par le ministre, qui en informe par courrier le président de la Monnaie. Il appartient au ministre de demander un retrait ou un ajout de thème. En septembre de l'année N-1, la direction générale du Trésor communique à la Commission européenne une estimation des pièces de collection vendues/émises pour l'année à venir. Enfin, en décembre de l'année N, le ministre arrête la liste des pièces effectivement produites, ainsi que leur titre et caractéristiques, qui doivent être conformes à l'article 5 du règlement (UE) n° 651/2012.

En 2024, un incident lié à l'irrespect du cadre réglementaire par la Monnaie de Paris, a affecté la production de pièces de monnaie de collection. La Monnaie de Paris a produit une pièce d'une valeur faciale de 7,5 € (argent 2024, relais de la flamme olympique), alors que cette valeur faciale n'était pas autorisée par le décret de 2001. D'ailleurs, cette coupure n'était pas prévue dans le programme monétaire des pièces de collection transmis à l'été 2023 pour l'année 2024. La direction générale du Trésor, ayant constaté la commercialisation de pièces de 7,5 € sur le site de la Monnaie de Paris, a demandé le retrait de la coupure de la circulation. La Monnaie de Paris a alors sollicité une modification du décret pour y intégrer cette coupure, modification qui a été accordée⁴⁷.

Si ce dysfonctionnement n'a pas eu en l'espèce, du fait de l'intervention rapide du nouveau décret, d'incidence financière pour la Monnaie de Paris, il témoigne cependant, au même titre que l'incident lié à la non-conformité des pièces de monnaies courantes produites au mois de novembre 2023, d'une insuffisante maîtrise des procédures et des textes encadrant son activité. Suite à la demande de la présidente du comité d'audit de l'établissement, un audit, confié à un cabinet de conseil, a été réalisé afin de tirer les leçons des dysfonctionnements internes en la matière : mené à l'automne 2024, l'audit a été rendu en février 2025 (voir *infra*).

3.1.3 La nécessité de mieux maîtriser les procédures de lancement des nouvelles productions

Il apparaît donc essentiel de sécuriser les processus de décision concernant le lancement de toute nouvelle production, en définissant des procédures à même de s'assurer du respect du cadre juridique et de la traçabilité des décisions

Afin d'éviter le renouvellement d'incidents aboutissant à des frappes de monnaies non conformes, une procédure interne rappelant le cadre réglementaire, a été rédigée et validée entre

⁴⁷ Décret n° 2024-715 du 5 juillet 2024 modifiant le décret n° 2001-926 du 4 octobre 2001 modifié autorisant la fabrication de pièces de collection en euros.

la Monnaie de Paris et la direction générale du Trésor en mars 2024. Des points mensuels avec la direction générale du Trésor ont été mis en place. L'Agence des participations de l'État a demandé que le risque de frappes de monnaies non conformes soit intégré dans la cartographie des risques et fasse l'objet d'un suivi précis.

Par ailleurs, la Monnaie de Paris indique que le processus de validation interne à la Monnaie des différentes étapes de lancement des programmes monétaires jusqu'à la décision de lancement de la production a été revu. La fonction marketing a été réorganisée avec la création d'un poste de chef de collection, coordinateur du programme monétaire, de la collection générale et des relations avec la direction générale du Trésor.

La Cour prend note de ces premières mesures et recommande de les compléter en formalisant le processus de décision de lancement des nouvelles productions dans un document soumis à la validation du comité d'audit et des risques.

3.2 Des défaillances dans les processus de production

3.2.1 Des problèmes de qualité de certaines productions

Plusieurs incidents sur la qualité des produits sont intervenus sur la période récente.

Ainsi, dans le contexte des JO de Paris 2024, où la Monnaie de Paris a produit les médailles olympiques, un certain nombre d'athlètes se sont plaint dès août 2024 de la dégradation rapide de leurs médailles de bronze, liée à la mauvaise tenue du vernis et à un phénomène d'oxydation. De nombreux articles de presse sont venus relayer ces incidents, encore début 2025. Sur les 5 000 médailles olympiques produites, environ 200 médailles ont fait l'objet de réclamations, principalement des médailles de bronze (151 médailles de bronze, 43 médailles d'argent, et 20 médailles d'or).

Or, cette problématique de tenue du vernis, accentuée par l'ajout de l'insert en fer puddlé, avait été identifiée dès début 2023. Les tests tardifs, la sous-estimation des difficultés connues de production des médailles en bronze vernies et non patinées, l'absence de prise en compte des usages spécifiques, n'ont pas permis de résoudre ce risque. D'après l'exercice de retour d'expérience interne mené au sein de l'établissement, un certain nombre de problèmes de gouvernance interne ont joué un rôle dans la survenue de cet incident industriel : le manque de réactivité, l'absence d'analyse de risques, ou encore l'absence de chef de projet dédié. Plusieurs responsables de la Monnaie de Paris compétents sur la production et la qualité ont récemment quitté ou sont sur le point de quitter l'établissement.

La Monnaie de Paris avait déjà précédemment connu des défauts de qualité de certains de ses produits, sans que la réalisation de tests externes, ainsi que les processus d'alerte et d'arbitrage aient pu permettre de traiter les problématiques en temps utile.

Un nouveau risque a été intégré dans la cartographie des risques 2024 relatif à la qualité des produits. Il est impératif que la Monnaie de Paris renforce son contrôle qualité (voir *infra*), ainsi que ses procédures internes d'organisation de la production et de pilotage des projets, et professionnalise un certain nombre de fonctions (conception, production, culture de la qualité).

Il conviendrait également que la Monnaie de Paris chiffre l'impact financier de ces différents incidents liés à la qualité des produits.

3.2.2 Une planification de la production insuffisamment maîtrisée générant un dépassement des calendriers de production

Selon le rapport d'audit externe réalisé en 2024 sur les ateliers parisiens à la demande de la Monnaie de Paris, seuls 63 % des livraisons étaient effectuées dans les délais à fin février 2024 pour les monnaies de collection, alors que le plan stratégique *Ambition 2027* prévoit d'atteindre en 2025 l'objectif de 90 % de livraisons dans les délais aux clients et de 95 % en 2027.

La Monnaie de Paris admet la réalité de retards récurrents dans ses différentes productions⁴⁸, mais n'a pas été en mesure de détailler chacune des occurrences de retards, ses éventuelles conséquences financières, l'analyse réalisée de ces incidents et les éventuels plans d'action mis en œuvre. Cependant, les retards, témoignent d'une désorganisation des processus de production, et engendrent des conséquences financières internes. Les retards dans la production au cours de l'année des Jeux olympiques de Paris ont conduit à un chiffre d'affaires inférieur à celui qui aurait pu être réalisé.

Un des axes stratégiques du plan « Ambition 2027 » est d'ailleurs consacré à l'amélioration de la qualité de service, avec notamment pour objectif de livrer les clients dans les délais, en s'appuyant sur le déploiement d'un outil de prévision des ventes, en centralisant toute les demandes de développement dans un même outil, en mettant en place une planification globale de l'ensemble des processus et en revoyant les instances de décision en mode « circuit court ».

D'importantes défaillances dans la chaîne d'approvisionnement ont également été constatées par la Cour. Ainsi, à Paris, la planification industrielle et commerciale est réalisée uniquement pour les monnaies de collection et les décorations, sans vision globale. Par ailleurs, pour les médailles et les décorations, les prévisions commerciales demeurent insuffisantes. L'ordonnancement de la production est incomplet, ne comprenant notamment pas d'ordonnancement pour les médailles. Enfin, la Monnaie ne dispose pas d'indicateurs fiables pour piloter la production et le suivi des volumes, ni de vision sur le taux d'activité réel ou la capacité de production des ateliers.

⁴⁸ S'agissant de la commande de l'État, la direction générale du Trésor indique que des retards de livraison infra annuels étaient constatés par la Banque de France s'expliquant par la livraison préalable de l'IEDOM par La Monnaie de Paris. Le prélèvement par l'IEDOM de leur commande sur le stock total à destination de la métropole et de l'IEDOM impliquait ainsi des décalages de livraison pour la métropole par rapport au programme de frappe annuel, sans que ces décalages ne soient imputables à La Monnaie de Paris. À partir de 2021, la mise en place d'une prévision de commande dédiée pour l'IEDOM, leur invitation systématique aux comités tripartites, la rationalisation du processus de validation par la direction générale du Trésor de la commande passée par l'IEDOM à La Monnaie de Paris et des efforts complémentaires de coordination entre la Banque de France et l'IEDOM ont permis de résorber ces décalages, sans incident depuis lors. En revanche, deux autres retards de livraison ont été constatés sur la période de contrôle, l'un en 2020 lié à une période de fermeture de l'usine dans le contexte de l'épidémie de covid-19, et l'autre en 2023, conséquence de la frappe des pièces de centimes comportant des faces non conformes, La Monnaie de Paris n'ayant pas été en mesure de livrer l'intégralité des pièces fin 2023.

Ces constats se retrouvent en partie s'agissant de l'organisation de la production à Pessac. Les délais de réalisation impartis dans les plans aux étapes précédant la production ne sont fréquemment pas respectés, sans pour autant générer systématiquement une alerte ou un réajustement des délais de production. Aussi, en toute fin de chaîne, la production doit s'adapter dans l'urgence, en recourant le cas échéant aux « 3x8 » et à l'intérim. Certaines initiatives ont d'ores et déjà été amorcées afin d'améliorer les processus, à l'instar du déploiement en cours de l'outil de gestion de la demande AZAP⁴⁹ qui permet la centralisation des demandes et prévisions commerciales pour l'ensemble des produits en amont de la planification, une analyse charge/capacité, et l'alimentation du PIC.

Au regard de ces constats, la Cour recommande la mise en place d'un plan d'action destiné à améliorer dans les plus brefs délais la planification et l'ordonnancement de la production. Il devrait être assorti d'indicateurs permettant de mesurer la productivité et la performance⁵⁰, en conformité avec les objectifs du plan stratégique qui visaient un respect de 90 % des délais en 2025 et 95 % en 2027. La mise en œuvre de cette recommandation constitue un préalable pour avancer vers le projet à moyenne échéance d'usine 4.0 figurant dans le plan stratégique en vigueur, usine « connectée » permettant de lier les équipements majeurs pour pouvoir piloter les performances en temps réel, et mise en place d'un outil de pilotage partagé de la production (remontées d'informations, données de performance). Les ateliers de Paris et l'usine de Pessac auront également avantage à renforcer les démarches de *lean management*⁵¹, récemment amorcées avec le commencement du déploiement de l'outil « AIC » (animation à intervalle court)⁵² à l'usine de Pessac.

Un audit externe a formulé un certain nombre de recommandations relatives à l'amélioration de la planification et de l'ordonnancement de la production, que la Monnaie de Paris s'est engagée à mettre en œuvre. La Monnaie de Paris indique qu'un plan d'actions a été défini, mais ce dernier demandera à être précisé, en mentionnant les jalons prévus pour les différentes étapes, et en l'assortissant d'indicateurs de suivi. Ce plan devrait être présenté au comité d'audit et des risques, pour définir les principaux indicateurs de suivi industriels et opérationnels, qui devraient être régulièrement présentés à la gouvernance de l'établissement.

3.3 Un contrôle interne insuffisant et devant être nettement renforcé

Le contrôle interne de la Monnaie de Paris est organisé autour des principales activités de l'Epic, et animé par la direction financière de l'établissement. L'identification des risques repose sur une cartographie, revue annuellement et soumise à l'examen du comité d'audit. Elle

⁴⁹ Solution de planification et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement qui vise à améliorer la performance économique de l'entreprise.

⁵⁰ Indicateurs clés de performance de productivité (ressources/livraisons), de qualité, de capacité (au regard de la contrainte liée à la quantité maximale de produits pouvant être produits sur une période donnée), de respect des délais, de durée de production moyenne par produit, du coût de production par type de produit.

⁵¹ Technique de management reposant notamment sur l'amélioration continue, l'ajustement régulier des processus et l'engagement des équipes.

⁵² Il s'agit d'un tableau tactile, rempli presque en temps réel par les salariés, et permettant de recenser le nombre de tâches, la qualité et la conformité, ainsi que d'éventuels incidents. A ce stade déployé à la logistique client, cet outil a vocation à être déployé dans l'ensemble des ateliers et permettra d'améliorer le management de la qualité.

a été complétée et hiérarchisée ces dernières années et constitue en théorie un support solide pour l'animation de la démarche de maîtrise des risques et de contrôle interne.

À la suite des incidents relatifs à l'absence de respect des procédures de lancement de la production, un audit a été confié à un cabinet afin de revoir le processus et les procédures définies pour la fabrication et l'approbation d'une nouvelle monnaie.

Dans son rapport, le prestataire établit un diagnostic clair et précis des causes des défaillances du contrôle interne de La Monnaie de Paris, liées notamment à :

- la multiplicité des outils de pilotage de l'activité ;
- des manquements en matière de planification industrielle, de communication ;
- l'absence de documentation des modalités de mise en œuvre du contrôle interne et l'absence de processus de vérification du respect des obligations réglementaires ;
- un contrôle interne reposant sur l'initiative et l'expérience individuelle ;
- une absence de fonction d'audit interne et un contrôle interne disposant d'un périmètre restreint.

Dans un contexte d'augmentation du nombre de projets relatifs aux monnaies de collection et de la frappe de monnaies étrangères (500 millions de pièces frappées en 2020, un milliard en 2024), le prestataire conclut que le renforcement du contrôle interne et la sécurisation du processus représentent des enjeux forts pour l'établissement. Cette structuration nécessite également d'identifier le degré de mise en œuvre du contrôle interne afin de ne pas figer ou altérer la capacité de l'établissement à se développer.

Ces constats, limités au processus aux processus de fabrication et de commercialisation des nouvelles monnaies, rejoignent ceux, plus généraux, de la Cour, sur l'organisation du contrôle interne au sein de l'établissement public et de l'insuffisante formalisation et documentation des processus et procédures.

Il est ainsi hautement souhaitable de renforcer le dispositif de contrôle interne, voire de le refonder, au-delà même des mesures déjà prises par la Monnaie de Paris (mise en place d'un comité du contrôle interne). Enfin, une fois ces bases établies, il conviendra d'animer de manière plus centralisée le réseau des correspondants du contrôle interne, avec des outils de suivi formalisés (plans d'actions, résultats, etc.) et des points de rendez-vous réguliers.

Par ailleurs, la création d'une fonction d'audit interne, rattachée à la direction générale, permettrait d'évaluer l'efficacité du contrôle interne, et de coordonner les audits confiés à des prestataires externes.

La Monnaie de Paris indique qu'un plan d'actions a été élaboré en février 2025 suite à l'audit effectué par un cabinet externe, et serait en cours de mise en œuvre. Les différentes étapes des processus *« devront [encore] être retranscrites et enregistrées dans le système qualité et suivies dans un outil informatique »*.

Le plan d'actions prévoit également la création d'un poste d'auditeur interne.

3.4 Une revue des processus qui devrait s'appuyer sur un renforcement du pilotage et de la maîtrise des systèmes d'information

En 2023, les charges consacrées aux systèmes d'information s'élevaient à environ 3 M€ (dont 1,7 M€ de charges externes), représentant 1,6 % des charges de l'établissement, en nette hausse par rapport à 2017 (2 M€). Les investissements ont augmenté : de 125 000 € en 2018, ils ont atteint 1,3 M€ en 2021, année de l'adoption du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), puis ont de nouveau diminué (635 000k€ en 2023). En 2023, la direction des systèmes d'information (DSI), rattachée à la direction des finances, comptait 16 salariés.

L'augmentation du budget au cours de la période sous revue a permis, afin d'accompagner la mise en œuvre des différents plans stratégiques, de créer un nouveau site web d'e-commerce (2020-2022), un outil de service clients (2023), de moderniser le PGI⁵³ (2019), de déployer un système de gestion d'entrepôt (WMS⁵⁴), de renforcer la cybersécurité, de sécuriser la gestion des accès et des habilitations⁵⁵ ou encore de créer de nouvelles applications en matière de ressources humaines⁵⁶.

En 2024, 80 % des 134 projets initiaux arrêtés dans le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI)⁵⁷ ont été menés à leur terme. Une cartographie fonctionnelle a été élaborée à la suite du SDSI, en 2021 et mise à jour en 2023. Le positionnement de la direction des systèmes d'information (DSI) a globalement évolué, de DSI technique vers un rôle de partenaire des différentes directions et services. Cependant, un certain nombre de projets, soit en cours, soit encore à planifier, devront être menés à leur terme, notamment la refonte du système d'information des ressources humaines (voir *supra*), la gestion des arrivées et départs des salariés, la déploiement de campagnes en marketing automatisé grâce à la mise en place depuis avril 2024 d'un logiciel de gestion de la relation client, permettant une gestion centralisée de l'ensemble des données client (données de transaction concernant les produits) et d'optimiser le processus de vente et la relation client, la planification industrielle, ou l'accompagnement du projet de bullion.

Quatre thématiques appellent cependant une vigilance particulière de la part de l'établissement.

La gouvernance et le pilotage des SI devraient continuer à être renforcés. Le diagnostic précédant l'établissement du SDSI relevait ainsi un manque de priorisation des besoins métiers et d'arbitrages, une difficulté à aligner les investissements SI avec la stratégie de l'entreprise, ainsi qu'un manque de transversalité dans la gestion du SI et du portefeuille de projets SI. En 2022, à l'issue de l'élaboration du SDSI, le comité numérique, présidé par le PDG, a cessé de se réunir. Les projets informatiques et leurs budgets sont validés et priorisés par le comité exécutif, en alignement avec la stratégie de l'entreprise. Des comités d'alignement se tiennent plusieurs fois par an entre la DSI et les directions métiers pour partager feuille de route et

⁵³ Progiciel de gestion intégré.

⁵⁴ Warehouse Management System.

⁵⁵ Risque figurant dans la cartographie des risques lié à l'accès inapproprié des collaborateurs internes aux données et fonctionnalités du SI.

⁵⁶ Création par exemple d'un coffre-fort salarié contenant les feuilles de paye numérisées (en revanche, le projet de coffre-fort employeur est plus lent à se mettre en place).

⁵⁷ Le SDSI a été décliné en deux feuilles de route successives (2021-2021 et 2024-2027) décrivant la trajectoire à suivre, assorties de listes de projets et d'estimation calendaires.

projets, et des groupes projet sont constitués en fonction des besoins. La Monnaie de Paris doit respecter l'objectif affiché dans sa dernière feuille de route consistant à faire participer le directeur des systèmes d'information au comité exécutif, afin de lui permettre de concourir à la stratégie de l'organisation, dans un contexte où les SI et la stratégie digitale prennent une place croissante dans l'évolution des organisations, ce qu'elle n'a pas encore fait. Par ailleurs, la feuille de route identifie un manque de référent SI Métier au sein des directions métiers, qui peut être préjudiciable notamment à l'objectif d'acculturation des métiers sur le rôle de la DSI au sein de La Monnaie de Paris, et aux synergies entre DSI et directions métiers.

Les actions entreprises en matière de sécurité des systèmes d'information, thématique qui constitue le deuxième pilier de la dernière feuille de route, doivent être consolidées. La mise en place complète de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) était prévue pour 2022, mais n'a été finalisée et signée que de manière très récente, le 5 mars 2025. Un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), distinct du directeur des systèmes d'informations, a été nommé.

Par ailleurs, le programme d'urbanisation des SI doit être poursuivi, afin d'améliorer la connaissance du SI et de contrôler son évolution en mettant en place un cadre de règles structurelles. En effet, beaucoup d'interfaces et de processus restent manuels, situation susceptible de générer des problèmes de gestion quotidienne au sein de l'établissement (par exemple, discordances sur le stock de la boutique dans différentes applications informatiques). Si des projets de dématérialisation sont à l'ordre du jour (notes de frais, demandes d'avoirs clients, encodage des fiches articles dans le PGI, etc.⁵⁸), il reste nécessaire en première intention de réaliser une cartographie des processus métier internes et de leur traduction en matière de flux informatiques, afin d'accroître la dématérialisation et l'automatisation des interfaces.

Cette problématique rejoint partiellement celle de la gestion de la donnée, reconnue dans le SDSI comme un sujet complexe et prioritaire pour la Monnaie de Paris, avec une nécessité de fiabiliser les données, et une définition claire des rôles autour de la donnée (gouvernance data DSI/métiers, harmonisation des modèles de données de l'ensemble des directions, usages d'exploitation de données ayant de la valeur utilisateur, traitement). Or, dans la feuille de route 2024, il est indiqué qu'aucun projet de ce programme n'a encore abouti, même si la DSI monte en expertise sur le sujet. Ce projet devra donc être investi de manière conséquente à court terme.

⁵⁸ À noter également que le risque figurant dans la cartographie des risques lié à l'utilisation inappropriée des coordonnées bancaires des clients est en train d'être traité avec la mise en place progressive de solutions de paiement sécurisées par CB pour les clients via le serveur vocal interactif et à travers des systèmes de *paiement par lien*.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En 2023 et 2024, deux incidents se sont produits : la production de 27 millions de pièces de centimes non conformes, le nouveau dessin des faces n'ayant pas été autorisé par les autorités européennes, et la production d'une pièce de monnaie de collection d'une valeur faciale de 7,5 €, dont la valeur n'était pas autorisée par les textes réglementaires. L'impact financier de la production des nouvelles pièces de centimes non conformes a été évalué à 800 000€. Ces incidents ont révélé l'insuffisante documentation des procédures internes, ainsi que des problèmes de non-conformité aux règles juridiques. La Cour recommande de formaliser le processus de décision concernant le lancement de toute nouvelle production.

Par ailleurs, les processus de production s'avèrent insuffisamment maîtrisés, entraînant des problèmes de qualité de certaines productions (médailles olympiques notamment) et des dépassements des calendriers de production. La mise en œuvre d'un plan d'action relatif à l'amélioration de la planification et de l'ordonnancement de la production est urgente.

Ces constats soulignent la nécessité de refonder le contrôle interne et de créer une fonction d'audit interne.

La Cour formule les recommandations suivantes :

Recommandation n° 3. *(La Monnaie de Paris) : Formaliser de manière détaillée le processus de décision de lancement des nouvelles productions et le faire valider par le comité d'audit et des risques.*

Recommandation n° 4. *(La Monnaie de Paris) : Au plus tard fin 2025, finaliser et mettre en œuvre le plan d'action relatif à l'amélioration de la planification et de l'ordonnancement de la production afin de maîtriser les risques en matière de qualité et de délais.*

Recommandation n° 5. *(La Monnaie de Paris) : Sous l'autorité directe de la direction générale, revoir l'ensemble des processus de production, réorganiser le contrôle interne et créer une fonction d'audit interne dès 2025.*

4 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SOUFFRANT D'UN MANQUE DE RIGUEUR ET DE PILOTAGE

La Monnaie de Paris doit faire face à plusieurs enjeux majeurs en matière de ressources humaines : renforcer la maîtrise de la masse salariale, faire davantage respecter le temps de travail effectif de ses salariés, et mettre en œuvre la politique de renouvellement de la gestion des ressources humaines qu'elle s'est fixée dans ses plans stratégiques.

4.1 Une maîtrise de la masse salariale à renforcer

Au sein de la Monnaie de Paris coexistent actuellement trois statuts de collaborateurs⁵⁹ : les fonctionnaires techniques⁶⁰, les « ouvriers d'État » en fonction à la direction des Monnaies et Médailles lors de la création de l'Épic, salariés de droit privé mais qui relèvent pour leur régime de retraite, du régime des ouvriers des établissements industriels de l'État (FSPOEIE, la Monnaie de Paris ayant statut de caisse de retraite) et les autres salariés régis par la convention collective de la bijouterie, joaillerie orfèvrerie.

Le dialogue social au sein de l'établissement s'avère complexe, en partie en raison de facteurs historiques. Les échanges au sein du comité social d'entreprise⁶¹, voire du conseil d'administration, révèlent des tensions et désaccords récurrents entre organisations syndicales et direction. On relève depuis 2017 plusieurs mouvements de grève liés à des mots d'ordre locaux, dont celui, médiatisé, de 2024.

À la suite de la demande par deux syndicats du versement d'une « prime JO », un mouvement de grève particulièrement long a été initié sur le site parisien le 19 mars 2024⁶², en pleine période de production des médailles olympiques, ralentissant considérablement la production. Afin de permettre la reprise du travail dans un contexte contraint, un protocole d'accord a été proposé par la Monnaie de Paris à l'issue du conseil d'administration du 27 mars 2024 ; les négociations ont abouti au versement à tous les salariés de la Monnaie de Paris à Paris et Pessac (hors comité exécutif) d'une prime de partage de la valeur d'un montant de 600 € bruts s'ils percevaient une rémunération inférieure à 45 000 € par an, de 400€ bruts si leur rémunération était supérieure à ce seuil, soit un montant total de 0,3 M€.

⁵⁹ Depuis 2021, il n'y a plus de fonctionnaire mis à disposition par le ministère des finances.

⁶⁰ Corps des fonctionnaires techniques de La Monnaie de Paris (décret de 1968), mis en extinction.

⁶¹ Voir à cet égard, PV du CSE du 21 septembre 2021, du 15 décembre 2021, absence de tenue des CSE entre janvier 2022 et avril 2022, PV du CSE du 18 mai 2022, PV du CSE du 22 février 2023, PV du CSE du 9 décembre 2023, par exemple.

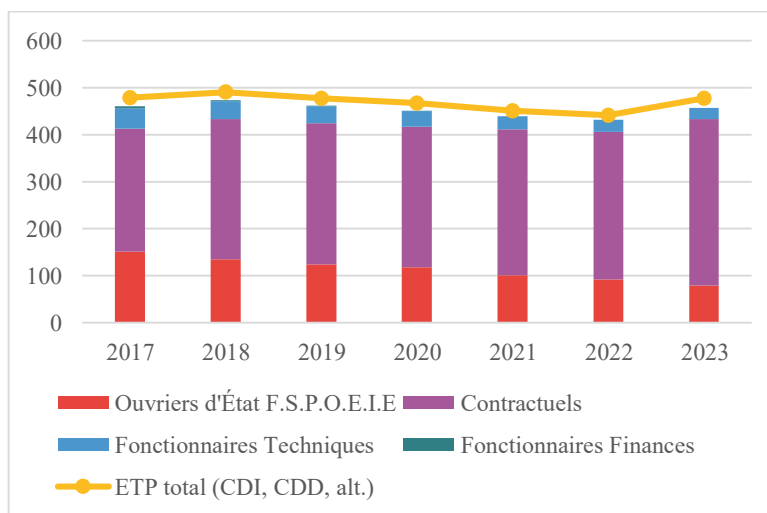
⁶² Une cinquantaine de grévistes était initialement mobilisée (essentiellement à la direction industrielle, au service client et à la sûreté), avec un pic en deuxième semaine. La mobilisation a ensuite diminué, puis repris début avril, avant de diminuer, pour ne plus concerner au 17 avril qu'1% des collaborateurs (atelier spécifique des frappes spéciales fabriquant les monnaies de collection).

4.1.1 Après une période de diminution, une croissance des effectifs depuis 2023 qui appelle à la vigilance

En 2023, la Monnaie de Paris comprenait un effectif total de 457 salariés en CDI (dont 77 % d'agents contractuels, 17 % d'ouvriers d'État et 5 % de fonctionnaires techniques) et 9 CDD. Les salariés en CDI se répartissent entre 154 cadres, 152 ouvriers et employés et 51 agents de maîtrise.

Un plan de réduction des effectifs de 10 % sur trois ans a été mis en œuvre sur la période 2019-2022, s'appuyant principalement sur le non-remplacement des départs, notamment lors des départs à la retraite. L'effectif a décliné de 2018 à 2022, passant de 473 salariés employés en CDI en 2018 à 432 à 2022. Cette diminution des effectifs a pu être menée alors même que le chiffre d'affaires des monnaies de collection connaissait une hausse importante et dans un contexte de stabilité du chiffre d'affaires sur les monnaies courantes étrangères. La répartition des effectifs entre Paris et Pessac est plutôt stable pendant la période, avec en 2023, 278 salariés en CDI à Paris et 179 à Pessac. La part des effectifs concourant à l'activité de production a connu une légère érosion sur longue période, de 50 % en 2015 à 45 % en 2022. Ce constat est par ailleurs cohérent avec la décroissance de l'activité de frappe des monnaies courantes françaises. Certaines fonctions support ont également connu ces dernières années une croissance de la part de leurs effectifs, à l'instar de la direction des finances et de la performance, ou encore de la direction commerciale.

Graphique n° 6 : évolution des ETP et des effectifs de la Monnaie de Paris par statut



Source : Cour des comptes d'après données La Monnaie de Paris.
ETP au 31 décembre de chaque année (tableau ETP par direction)

Cependant, les effectifs ont recommencé à augmenter en 2023, passant à 457 CDI⁶³. En effet, l'année 2023 a représenté un nombre de recrutements record, 61 (pour 30 auparavant en 2021), dont 25 ouvriers/employés, 16 agents de maîtrise et 20 cadres. La hausse de 27 ETP (hors alternants) entre 2022 et 2023 s'explique par la baisse du nombre de postes non pourvus

⁶³ Le nombre d'ETP est remonté de manière importante à compter du 2023 (478 dont 461 hors alternants).

et du turnover (-11), par la transformation de postes d'intérimaires en CDI au sein de la direction industrielle (+6) et des recrutements prévus dans le cadre du plan stratégique (+ 12). Par ailleurs, sur la période récente, le nombre d'ETP prévu dans les budgets n'est pas toujours respecté. On dénombre 478 ETP (alternants compris) au 31 décembre 2023, versus un budget 2023 de 449 ETP, soit un écart au budget de 29 ETP.

La Monnaie de Paris devra rester vigilante sur la maîtrise de ses effectifs dans la période à venir, dans un contexte où les retombées en termes d'activité de la période des Jeux Olympiques de Paris 2024 se sont taries, et alors que les résultats dégagés, s'ils sont positifs, restent modestes. Ainsi, il apparaît préoccupant, après une croissance du nombre d'ETP en 2024 (480 au 31 décembre), que 488 ETP soient inscrits au budget 2025 (dont 469 CDI et CDD), hausse attribuée à sept postes créés au sein des directions industrielle et commerciale et quatre au titre du projet de *bullion*, alors même que le chiffre d'affaires anticipé pour 2025 doit fortement baisser par rapport à celui réalisé en 2024.

À cet égard, le ministère de tutelle aurait demandé un gel des recrutements.

Par ailleurs, la rémunération variable du président directeur général intègre, depuis 2024, un indicateur de pilotage de la masse salariale rapportée au chiffre d'affaires.

4.1.2 La nécessité d'une plus grande maîtrise des rémunérations

Sur la période 2019-2022, un plan de réduction des effectifs (-10 %) a été mis en œuvre, et les ouvriers d'État disposant d'une ancienneté importante ont été progressivement remplacés, à l'occasion de leur départ en retraite, par des salariés contractuels plus jeunes, recrutés à des salaires inférieurs. En dépit de ces mesures, les charges de personnel ont légèrement progressé entre 2017 (31,7M€) et 2022 (32 M€)⁶⁴. Par ailleurs, les budgets arrêtés en matière de ressources humaines sont rarement respectés⁶⁵.

En 2023, les charges de personnel ont augmenté de manière significative, passant à 35,4 M€, dont il faut cependant retrancher 1,7 M€ lié à un reclassement de provisions pour risques et charges en dettes sociales⁶⁶. Elles atteignent 35,3 M€ (hors intéressement⁶⁷) en 2024. Le projet de budget pour 2025 prévoit une nouvelle augmentation, avec 36,5 M€ de salaires et charges. La progression des charges de personnel a d'ailleurs fait l'objet de préoccupations de la part de la présidente du comité d'audit, de la présidente du comité des rémunérations et du contrôle général économique et financier⁶⁸. Après 2022, la hausse des charges de personnel s'explique en grande partie par la prise en compte de l'inflation.

⁶⁴ Elles représentent un peu moins de 25 % des charges d'exploitation.

⁶⁵ En 2021, le budget ressources humaines de 30,8 M€ a été dépassé (32,4 M€ dont 1 M€ d'intéressement). Il en a été de même en 2022 (30,4 M€ au budget, 32,1 au réel, dont 0,8 M€ d'intéressement) et en 2023 (32,8 M€ au budget, et au réel 35,4 M€ incluant un reclassement de provisions pour risques et charges en dettes sociales et 0,8 M€ d'intéressement). En 2024, la prévision budgétaire est une fois de plus dépassée (budget de 34,4 M€, et 35,3 M€ au réel, hors éventuel intéressement).

⁶⁶ Par ailleurs, les charges liées à l'emploi de personnels intérimaires doivent être rajoutées aux charges de personnel.

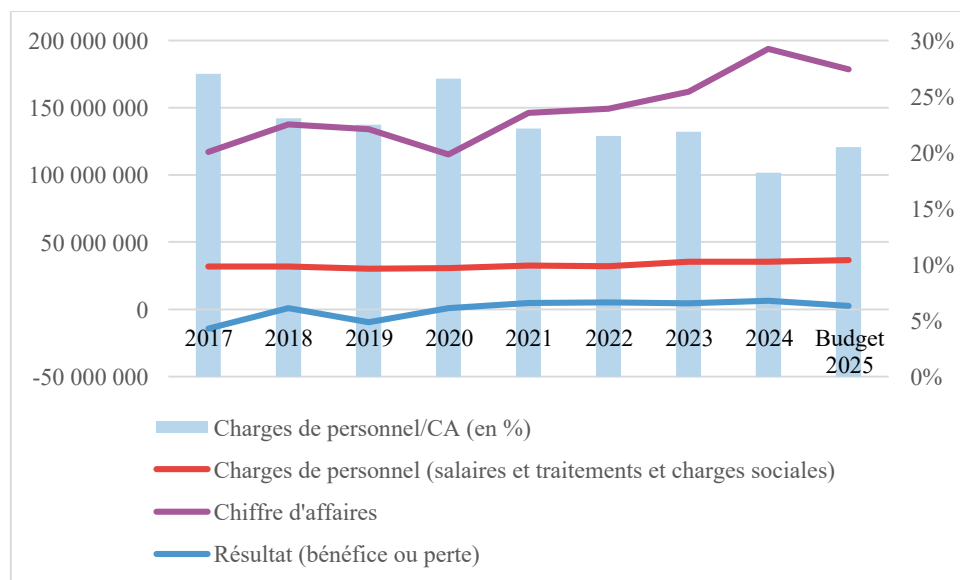
⁶⁷ Les résultats 2024 permettraient de déclencher le versement de 748 000 euros au titre de l'intéressement.

⁶⁸ Voir à cet égard PV du CA du 14 mars 2023 ou encore du 26 juin 2024, Comité des rémunérations du 19 juin 2024.

À l'exception de l'année 2017, où la Monnaie de Paris a dû faire face à l'incidence dans ses comptes du provisionnement pour les retours des monnaies de collection, et de l'année 2020, première année du covid, qui ont connu des chiffres d'affaires dégradés, le ratio charges de personnel sur chiffre d'affaires est stable (23 % en 2018 et 2019 et 22% en 2021-2022-2023), avec une amélioration significative en 2024 liée à la forte hausse du chiffre d'affaires dans le contexte des Jeux olympiques de Paris. Il n'y a pas eu d'amélioration du ratio suite à la diminution du nombre d'ETP entre 2019 et 2022.

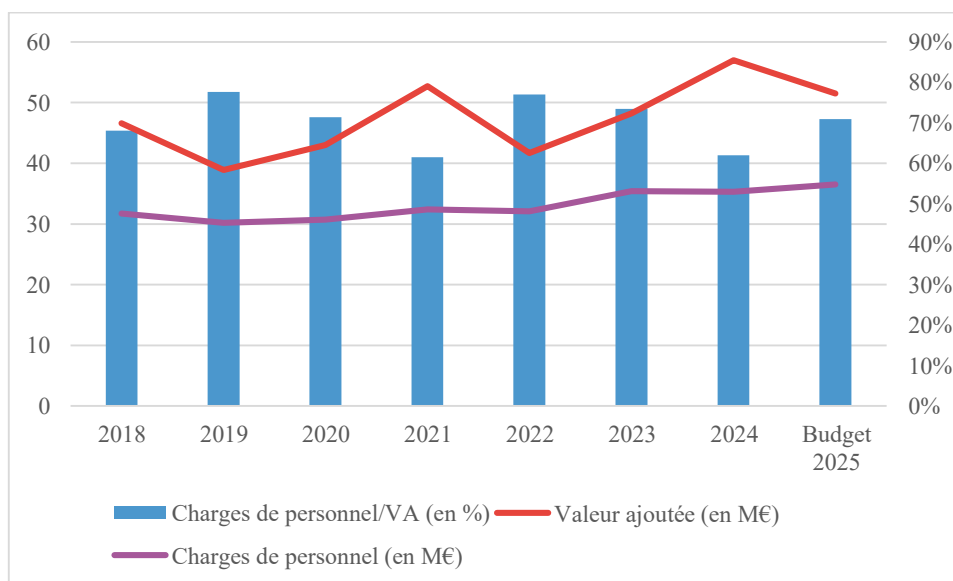
Le rapport charges de personnel sur valeur ajoutée, qui avait été ramené à 68 % en 2018, a de nouveau augmenté, s'établissant à 73 % en 2023, et son amélioration en 2024 (63,5 %) est fragile car liée au contexte exceptionnel des Jeux olympiques de Paris, qui a largement bénéficié à la Monnaie de Paris. Par ailleurs, le budget 2025 prévoit une nouvelle hausse (71 %) en 2025. L'indicateur charges de personnel sur valeur ajoutée, permettant de mesurer la part de la richesse créée consacrée aux salaires, apparaît plus pertinent que celui des charges de personnel sur le chiffre d'affaires pour apprécier l'efficacité de la gestion des ressources humaines à la Monnaie de Paris⁶⁹.

Graphique n° 7 : chiffre d'affaires, charges de personnel en pourcentage du CA et résultat (€)



Source : Cour des comptes d'après données Monnaie de Paris.

⁶⁹ En effet, la Monnaie de Paris est incitée à faire croître son activité afin de faire fonctionner son outil de production et absorber ses coûts fixes, mais la croissance de la production n'est pas systématiquement corrélée à la croissance de la rentabilité.

Graphique n° 8 : valeur ajoutée, charges de personnel en pourcentage de la valeur ajoutée

Source : Cour des comptes d'après données La Monnaie de Paris.

La progression salariale par catégorie de personnels et ancienneté est difficile à retracer, puisque les bilans sociaux ne comprennent plus d'éléments relatifs à la rémunération à compter de 2021, en méconnaissance des obligations légales fixées par le code du travail (notamment articles L. 2323-70 et R. 2323-17 du code du travail), applicables aux EPIC (article L. 2321-1). La présentation de l'évolution des rémunérations au comité des rémunérations est présentée en annexe. Le coût moyen d'un personnel (charges de personnel/ETP) est passé d'environ 65 000€ en 2018 à 74 000€ en 2023.

Les augmentations salariales générales accordées dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO) ont été de l'ordre de 1 à 2 % entre 2017 et 2022. Elles ont ensuite davantage augmenté en 2023 (+ 6 % pour les salaires inférieurs ou égaux à 30 000 €, + 4,5 % pour les salaires inférieurs ou égaux à 35 000 €) et dans une moindre mesure en 2024 (+ 4,5 % pour les salaires inférieurs à 28 000€ et + 3,7 % pour les salaires inférieurs à 30 000 €), afin de tenir compte de l'inflation (+ 4,9 % en 2023 et + 2,0 % en 2024). Outre ces augmentations, la période sous revue est ponctuée par le versement de nombreuses primes, parfois à l'issue de conflits sociaux : primes exceptionnelles de pouvoir d'achat (Pepa)/primes de partage de la valeur (PPV)⁷⁰ (Pepa versée en 2019 pour un coût total de 94 000 €, prime covid de 93 000 € en 2020, suivie d'une prime Pepa versée en décembre 2020 de 500 € pour tous, pour un coût de 241 000 €, prime Pepa versée en décembre 2021 de 750€ pour tous pour un coût de 335 000 €, prime « sortie de conflit »⁷¹ versée en juillet 2024 de presque 300 000 €, prime « résultats 2024 » de décembre 2024 pour un coût de 335 000 €), mais également des primes de caractère très varié (prime médaille 30 ans de la Monnaie de Paris de 200 € en 2019, prime 30 ans monnaie de 150€ en 2020, prime écologique de 400 € en 2021, prime essence de 130 € pour les pessacais habitant à moins de 30 km de leur lieu de travail, etc.).

⁷⁰ Les primes de partage de la valeur remplacent les primes exceptionnelles de pouvoir d'achat depuis le 1^{er} juillet 2022.

⁷¹ C'est ainsi que cette a été présentée au conseil d'administration.

Par ailleurs, le montant global des dix rémunérations les plus élevées est passé de 1,5 M€ en 2017, à 1,7 M€ en 2023, soit une augmentation d'environ 11 %, inférieure à l'inflation sur la période (19%). Cependant, cette augmentation générale des dix meilleures rémunérations masque, notamment en raison des renouvellements progressifs de l'équipe dirigeante, des disparités dans l'évolution des rémunérations, puisque le pourcentage d'évolution sur la période peut dépasser 30 % pour certains salariés appartenant à ce groupe⁷².

Sur la période de contrôle, quatre accords d'intéressement⁷³ ont été en vigueur (2015, 2018, 2021 et 2024). De l'intéressement a été versé aux salariés au titre de 2018 (400 000 €), en 2020 (415 000 €), en 2021 (800 000 €), en 2022 (700 000 €) et en 2023 (700 000 €). Le dernier accord, adopté au conseil d'administration du 26 juin 2024, prévoit que l'intéressement pour la période 2024-2026 (deux enveloppes de 450 000 € bruts) repose sur l'atteinte de deux éléments :

- un seuil de déclenchement défini par rapport à un niveau d'EBE/CA qui doit être supérieur ou égale au budget de l'exercice approuvé par le conseil d'administration, puis au résultat d'exploitation avant amortissements en valeur absolue, pour la première enveloppe, supérieur ou égal de 120 % au budget pour la seconde enveloppe ;
- des critères de performance (taux de satisfaction client et baisse de l'empreinte carbone) pour 50 % de la deuxième enveloppe.

Le versement d'une prime d'intéressement, fonction des résultats opérationnels et de la rentabilité de l'entreprise, apparaît comme un dispositif plus vertueux que le versement de multiples primes permettant ponctuellement d'apaiser le climat social. Il suppose aussi un changement de culture au sein de l'établissement.

4.1.3 La situation spécifique des « ouvriers d'État »

Dans le cadre de la transformation de la direction des monnaies et médailles en Epic, le législateur a prévu la conclusion d'un accord d'entreprise sur les règles statutaires régissant les personnels. L'accord du 16 décembre 2008 relatif aux classifications, rémunérations et évolutions professionnelles met en place pour les salariés une grille unique de classification avec différents niveaux (reconnaissant la qualification professionnelle de l'emploi) et échelons (reconnaissant le degré de maîtrise du titulaire du poste) ; pour les « ouvriers d'État », qui sont en réalité des ouvriers de droit privé, une table de concordance avec les indices correspondants est adossée à la grille des classifications conventionnelles. Un titre spécifique de l'accord précise le déroulé de carrière des personnels ouvriers d'État en fonction antérieurement à la transformation de la direction des monnaies et médailles en Epic.

La rémunération de ces ouvriers est composée d'un salaire de référence, lui-même composé du traitement indiciaire, déterminé en fonction de l'indice de la catégorie à laquelle appartient l'ouvrier (valeur du point de la fonction publique en vigueur x nombre de points

⁷² À noter en revanche que la rémunération du président-directeur général n'a pas évolué sur la période sous revue.

⁷³ Absence en revanche d'un accord de participation

d'indice), et du « complément spécifique », égal à 30 % du traitement indiciaire, ainsi que d'une indemnité différentielle, qui avait vocation à se substituer à diverses primes (indemnité de résidence, indemnité de technicité, prime de rendement, prime pour travaux exceptionnels, prime de douche)⁷⁴, indemnité différentielle qui évoluera en fonction de la valeur du point de la fonction publique. Ils continuent par ailleurs à bénéficier de certaines primes de sujétion (primes pour travaux du mois d'août, allocation pour sujétions d'horaires, prime pour travaux dangereux et salissant). L'accord prévoit expressément que « *sauf dispositions spécifiques prises dans le cadre de la NAO, le pourcentage d'augmentation générale négocié sera appliqué sur une assiette constituée de l'ensemble des éléments de rémunération fixes (traitement indiciaire, complément spécifique et indemnité différentielle). Il sera déduit du montant de cette augmentation, la ou les revalorisation(s) du point de la fonction publique.* » (article 15 e). Enfin, un dispositif était prévu pour les longues carrières, à savoir les salariés bénéficiant à la date de la conclusion de l'accord de plus de 14 ans d'ancienneté, afin de leur permettre la poursuite du déroulement de leur carrière. Cet accord a fait l'objet de plusieurs avenants.

Il convient de relever qu'en 2022, les ouvriers d'État ont cumulé les augmentations accordées dans le cadre de la NAO⁷⁵ et le bénéfice de l'augmentation du point d'indice, contrairement aux dispositions de l'accord de 2008 relatif aux classifications. Cet accord prévoyait en effet, s'agissant des rémunérations des ouvriers d'État, que l'éventuelle revalorisation du point d'indice soit déduite du montant de l'augmentation fixée par la NAO.

Ce cumul a par ailleurs été acté sans validation du conseil d'administration qui était pourtant seul compétent, en vertu de l'article R. 121-9 du code monétaire et financier (12°), pour délibérer des « conditions générales de recrutement, d'emploi et de rémunération des personnels », cette compétence ne pouvant pas être déléguée ; en effet, le conseil d'administration n'a pas été consulté, ni amené à délibérer sur ce point. Par ailleurs, à la suite de l'application aux ouvriers d'État de la revalorisation du point d'indice, la Monnaie a également décidé, afin de garantir l'égalité de traitement entre les deux catégories et limiter les risques judiciaires, d'accorder une nouvelle augmentation générale aux salariés contractuels⁷⁶.

Au total, le coût cumulé de l'augmentation du point d'indice pour les ouvriers d'État (88 200 €) et de l'augmentation accordée aux contractuels (205 000 €) s'est élevé à 293 200 €.

Des dispositions ont été prises en 2023 pour éviter que ce cas de figure ne se reproduise. Ainsi l'accord de NAO signé en 2023 stipule explicitement qu'en cas d'augmentation du point d'indice dans l'année 2023, il sera fait application de l'article 15 e) de l'accord relatif aux classifications, rémunérations et évolutions professionnelles du 16 décembre 2008 et que l'augmentation éventuelle du point d'indice viendrait en déduction du pourcentage d'augmentation générale négocié.

⁷⁴ La Cour relève toutefois que ces différentes primes continuent d'avoir une existence « officieuse » et qu'elles figurent dans le livre des rémunérations.

⁷⁵ L'accord d'entreprise sur les négociations annuelles obligatoires 2022 prévoyait une augmentation collective de 2,8 % d'augmentation du salaire de base brut pour les salaires inférieurs ou égaux à 40 000 € bruts annuels au 31 décembre 2021 en ETP et de 2% d'augmentation du salaire de base brut pour les salaires inférieurs ou égaux à 50 000€ bruts annuels au 31 décembre 2021 en ETP, et s'est appliquée tant aux personnels en CDI qu'aux ouvriers d'État.

⁷⁶ + 3% pour les salaires allant jusqu'à 40 000 € de salaire annuel brut, + 2% pour les salaires allant de 40 000 à 50 000 € de salaire annuel brut, et + 1,5 % pour les salaires au-delà de 50 000€ de salaire annuel brut.

Le dernier recrutement d'ouvrier d'État ayant eu lieu en 2000, le nombre et la population des ouvriers d'État diminue par l'effet des départs en retraite, du fait de la promotion en statut contractuel des ouvriers d'État volontaires pour changer de statut et prendre davantage de responsabilités⁷⁷, ainsi que par l'effet de quelques licenciements et ruptures conventionnelles. La moyenne d'âge des ouvriers d'État est de 56 ans en 2024 et les plus jeunes devraient encore rester dans les effectifs pendant 17 ans. Leur nombre a fortement décru depuis 2019. Au 31 octobre 2024, ils représentent 36 % des ouvriers à la Monnaie de Paris (64 ouvriers d'État contre 112 ouvriers contractuels).

Tableau n° 13 : nombre d'ouvriers d'État et part des effectifs en CDI

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre d'ouvriers d'État</i>	151	135	124	118	101	92	79
<i>Part des CDI en %</i>	32,8	28,5	27	25	21	17,4	17

Source : La Monnaie de Paris

Or, la grille annexée à l'accord classification de 2018 régissant l'évolution de carrière des ouvriers d'État a conduit à un plafonnement de leurs promotions à l'ancienneté au bout d'environ 19 ans, bloquant ces dernières années toute perspective d'évolution salariale dans ce cadre pour un nombre croissant d'ouvriers d'État (38 sur 79 en 2023)⁷⁸. Cette situation a conduit à des tensions croissantes avec cette population de salariés (revendications salariales, refus de réaliser les entretiens annuels, refus de formation, etc.).

Dans ces conditions, la Monnaie de Paris a ouvert des négociations avec les organisations syndicales afin de construire une nouvelle grille de classification. Les négociations ont abouti à la signature de l'accord du 27 juin 2024 par la Monnaie de Paris et toutes les organisations syndicales, l'accord prenant effet au 1^{er} janvier 2025 :

- grille étendue avec trois échelons supplémentaires pour toutes les catégories ;
- pour chaque catégorie, augmentation du nombre d'indice en moyenne de 15 points ;
- suppression des catégories 3B, 3A et 3A', conduisant à un repositionnement des ouvriers d'État dans la catégorie supérieure (catégorie 2) avec un indice et une indemnité différentielle revalorisés ;
- ancienneté requise sur les grilles actuelles de trois ans, puis montée d'échelon à l'ancienneté tous les trois ans ;
- possibilité de changements de catégories pour éviter un blocage après cinq ans passés dans l'échelon sommital⁷⁹.

⁷⁷ Six sur les trois dernières années.

⁷⁸ Sachant par ailleurs que les ouvriers d'État bénéficiant des salaires les plus élevés sont le plus souvent exclus des augmentations générales et des augmentations individuelles. Un certain nombre d'ouvriers d'État connaissent ainsi un plafonnement de carrière dès 45-50 ans.

⁷⁹ Allongement de la durée de carrière de 17 ans

Par ailleurs, l'accord fixe un certain nombre de conditions que doivent respecter les ouvriers d'État pour prétendre passer à l'échelon supérieur ou à la catégorie supérieure, notamment ne pas avoir refusé de former des collaborateurs, ne pas avoir refusé des formations et avoir participé chaque année aux entretiens d'évaluation et professionnels. Le dispositif retenu permet également un lissage des augmentations salariales⁸⁰.

L'application de cet accord représente un surcoût pour la Monnaie de Paris, chiffré à 547 000 € jusqu'en 2042, qui a vocation à être partiellement compensé par l'exclusion des ouvriers d'État des NAO, prévue dans le nouvel accord (à noter toutefois que ce dernier laisse ouverte l'éventualité de les inclure dans les NAO « en cas d'inflation exceptionnelle », pour l'année concernée).

4.1.4 Des modalités de gestion des ressources humaines coûteuses pour l'établissement

4.1.4.1 Un recours croissant en 2024 au travail en équipes en « 3x8 » heures exceptionnel

Depuis l'accord du 8 juin 2016 relatif à l'organisation de la durée du travail au sein de l'établissement, le travail en 3x8 heures exceptionnel⁸¹ peut être utilisé pour faire face à une commande très exceptionnelle à l'exportation, lorsque la mise en place du travail en équipe en 2x8 heures ne suffit pas. Il est donc destiné à répondre aux pics de production liés à l'activité export, notamment lorsque les contrats prévoient des pénalités de retard. Ce dispositif donne lieu à compensation salariale (prime d'équipe de 7 € brut par jour travaillé, majoration de 40 % appliquée aux heures effectuées exceptionnellement de nuit, entre 22 h et 7 h, prime de sujétion d'horaire liée au travail le samedi, jours de repos supplémentaire), et induit des coûts supplémentaires pour la structure (service de sécurité renforcé pendant la nuit). Cet accord a été modifié par avenant du 8 juin 2017. Son préambule relevait toutefois que la flexibilité offerte ne devait pas être utilisée pour pallier des dysfonctionnements internes ; ainsi la direction s'engageait à communiquer au comité d'entreprise en début d'année un plan de production prévisionnel annuel avec planification indicative des équipes. Par ailleurs, à l'article 16 du même avenant, il était expressément stipulé que le recours au travail en 3x8 heures « *ne [pouvait] avoir lieu pour répondre à la mission régaliennne de La Monnaie de Paris* ».

Au cours de la période sous revue, ce dispositif n'a pas été utilisé entre 2017 et 2022. Il l'a été une fois en 2023, pendant quatre semaines, pour opérer le conditionnement de monnaies étrangères. Cependant, en 2024, le dispositif a été utilisé pendant 13 semaines pour honorer cinq contrats différents, mobilisant jusqu'à dix effectifs par période. La Monnaie de Paris indique que l'utilisation plus fréquente de ce dispositif était justifiée par le nombre de contrats

⁸⁰ En 2024, seuls deux ouvriers d'État partant à la retraite devraient obtenir une mesure dans le cadre de ce départ. En 2025 le repositionnement sur un nouvel indice suite à suppression d'un indice actuel concernerait 39 ouvriers d'État. En 2026, le repositionnement concernerait 41 ouvriers d'État, arrivés au niveau sommital de leur déroulement de carrière depuis plus de trois ans à la date de la mise en place de la nouvelle grille, et ensuite, entre 2027 et 2043, les montées d'échelon interviendront tous les trois ans, conformément à la grille.

⁸¹ Le recours au travail en équipes en 3x8h ne peut se faire qu'après information du comité d'entreprise 14 jours au moins avant sa mise en œuvre. Depuis 2017, travail en équipes successives alternantes sur les horaires 5h-13h et 13h-21h et travail de nuit d'une équipe dédiée sur l'horaire 21h-5h.

à l'exportation et l'importance de la production correspondante. Cependant, elle doit rester précautionneuse s'agissant de l'emploi de ce dispositif, qui ne peut se substituer à une planification insuffisante.

4.1.4.2 Un recours coûteux au management de transition

Depuis septembre 2021, la Monnaie de Paris a eu recours à six reprises à du management de transition, qui consiste à confier temporairement la gestion d'une organisation ou d'un projet à un manager externe expérimenté. Cela a représenté un coût total d'au moins 580 k€⁸², duquel il conviendrait cependant de déduire le coût d'un salarié interne sur les mêmes fonctions. La Monnaie a également eu régulièrement recours à du management de transition, y compris pour des départs précédés de préavis et pour des durées assez longues.

4.1.4.3 Un recours récurrent et coûteux aux ruptures conventionnelles ainsi qu'aux transactions

On recense au cours de la période sous revue presque 90 ruptures conventionnelles, 11 licenciements et environ 100 démissions. On dénombre notamment 15 ruptures conventionnelles en 2021 et 23 en 2022⁸³. La Monnaie de Paris indique que la rupture conventionnelle est privilégiée pour les départs des salariés ; cependant, ce choix récurrent pose un certain nombre de questions.

D'après les calculs effectués par la Cour, le coût de ces ruptures conventionnelles apparaît élevé (1,14 M€ pour la période sous revue), en décalage avec le niveau de rentabilité de l'établissement. Au cours de la période sous revue, 11 ruptures conventionnelles incluent des indemnités supérieures à 30 000 €. Par ailleurs, à l'issue de ces ruptures conventionnelles, La Monnaie de Paris a régulièrement procédé à la signature de protocoles transactionnels avec les anciens salariés concernés, visant à régler des différends relatifs à l'exécution du contrat de travail, afin notamment d'éviter la saisine des prud'hommes par les salariés. Ces protocoles transactionnels sont de nouveau assortis de montants d'indemnités très conséquents (plus de 360 000 € d'indemnités transactionnelles pour la période sous revue, dont certaines extrêmement élevées). Enfin, tant dans le cadre des ruptures conventionnelles que des transactions qui les ont suivies, la Monnaie de Paris a financé plus de 91 000 € de formations visant à permettre la reconversion de ses salariés, cette prise en charge étant destinée à écourter la période de chômage, dès lors que la Monnaie de Paris est son propre assureur chômage. Le coût total des ruptures conventionnelles, indemnités de transactions postérieures à ces ruptures, et frais de formation financés atteint donc, pour la période 2017-2024, 1,6 M€.

⁸² Pour un des départs, consécutif à un licenciement pour faute, le coût du management de la transition pendant une durée de quatre mois n'a pas été chiffré dans le tableau transmis par la Monnaie.

⁸³ Pour seulement 17 démissions et un licenciement cette même année.

La Monnaie de Paris conclut également régulièrement des transactions⁸⁴ faisant suite à des licenciements, pour des montants très élevés, représentant un total de 476 000 € pour la période sous revue⁸⁵.

Si le nombre de ruptures conventionnelles a fortement diminué sur la période 2023-2024 (13), par rapport à la période 2021-2022 (38), le montant moyen d'indemnités a beaucoup augmenté sur la période 2023-2024 puisque (350 000 € versés pour seulement 13 départs sur la période 2021-2022, pour 770 000 € pour 38 départs en 2021-2022).

La Cour recommande donc de réduire le recours aux ruptures conventionnelles et aux protocoles transactionnels signés avec d'anciens salariés à la suite de ruptures conventionnelles ou de licenciements.

4.1.4.4 Un recours à l'intérim à réduire

Le recours à l'intérim a crû de 116 % entre 2019, où il représentait 19 ETP moyen, et 2024, où il a représenté sur huit mois, 41 ETP (un peu moins de 40 à fin 2024). L'intérim de surcroît d'activité est largement prépondérant par rapport à l'intérim de remplacement (20 ETP en 2023, pour 5 ETP d'intérim de remplacement), 90 % concernant les effectifs de la direction industrielle à Pessac. Trois ateliers concentrent selon les années entre 67 % et 90 % du recours à l'intérim de surcroît de la direction industrielle à Pessac, principalement le conditionnement, mais également la logistique et la dénaturation (traitement des retours Banque de France et des invendus). La prépondérance de l'intérim au conditionnement, ainsi qu'à la logistique, et son caractère presque structurel, s'expliquent en partie par la hausse des volumes produits, mais également par l'augmentation des types et supports de conditionnement des monnaies de collection.

Un groupe de travail a été constitué sur ce sujet et le recours à l'intérim fait l'objet d'un suivi particulier. Cinq postes ont été créés en CDI en 2023 dans les ateliers précités et deux sont prévus dans le budget 2025. Au-delà, et afin de limiter la création de postes supplémentaires pérennes, ce qui n'est pas souhaitable, la Monnaie est engagée dans une démarche d'adaptation des moyens techniques⁸⁶, visant à renforcer l'automatisation du conditionnement, qui devrait permettre d'abaisser le recours à l'intérim et donc de générer des économies de coûts. Des échanges plus nourris devraient également se tenir entre la direction industrielle et le marketing, afin d'anticiper les éventuelles problématiques liées au type de conditionnement.

Cependant, selon la Monnaie de Paris, l'automatisation concernant les monnaies de collection, est plus difficile à concevoir, et nécessite un travail sur la standardisation des conditionnements et un travail de fond sur les étapes amont et aval qui a été lancé, ainsi qu'une réflexion sur le lissage de la charge de conditionnement.

⁸⁴ Jusqu'à 40 000€, les transactions peuvent être signées par le secrétaire général, au-delà par le Président-directeur général, jusqu'à 200 000 €, où le conseil d'administration doit donner son autorisation.

⁸⁵ Certaines indemnités transactionnelles atteignent 150 000 € ou 120 000€. A noter que le conseil d'administration du 3 janvier 2023 a ainsi autorisé le Président-directeur général à négocier un protocole transactionnel pour un montant de 200 000 €. Un tract de l'intersyndicale avait contribué à médiatiser cette situation au sein de La Monnaie de Paris.

⁸⁶ Voir à cet égard les investissements réalisés en 2024 sur l'ensachage pour les monnaies courantes étrangères qui devraient permettre de générer des économies de plusieurs ETP à compter de début 2025.

4.2 Une absence de respect du temps de travail, concourant à une productivité insuffisante

4.2.1 De nombreux régimes de temps de travail

La Monnaie de Paris dispose de plusieurs régimes de temps de travail, qui se caractérisent par des particularités notables⁸⁷. Les durées de temps de travail effectif sont les suivantes :

- 1 607 heures annuelles, incluant la journée de solidarité, pour le site de Paris, pour les collaborateurs travaillant exclusivement de jour ;
- 1 596 heures annuelles, incluant la journée de solidarité, pour le site de Paris, pour les collaborateurs travaillant exclusivement de nuit ou en cycles alternés ;
- 1 576 heures annuelles, incluant la journée de solidarité, pour le site de Pessac, pour les collaborateurs travaillant exclusivement de jour, « pour tenir compte des sujétions liées à son caractère particulier [de l'usine de Pessac] » ;
- 1 572 heures annuelles, incluant la journée de solidarité, pour le site de Pessac, pour les collaborateurs travaillant exclusivement de nuit.

Si des dispositions conventionnelles peuvent prévoir une durée annuelle du travail inférieure à 1 607 heures, la justification de ce dispositif à l'usine de Pessac « pour tenir compte des sujétions liées à son caractère particulier », apparaît vague et demande à être démontrée. À cet égard, la Monnaie de Paris indique que la sixième semaine de congés payés, dite « conventionnelle », supérieure au minimum légal, est un héritage de l'administration publique des monnaies et médailles. L'alignement sur le temps de travail légal constitue cependant un levier d'amélioration de la productivité de l'établissement que la Monnaie de Paris pourrait mobiliser à l'avenir.

Par ailleurs, les dispositions conventionnelles prévoient plusieurs dispositifs dérogatoires aménageant le temps de travail (« 2x7 heures », « 2x8 heures » ou « 3x8 heures » sur le site de Pessac).

Les cadres de l'établissement, qui bénéficient d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier du service ou de l'équipe, bénéficient d'une organisation de leur temps de travail dans le cadre d'un forfait jours, le nombre de jours travaillés ne devant pas dépasser 213 jours par an, journée de solidarité incluse. Ceux qui bénéficient d'une réelle autonomie et indépendance dans la gestion de leur temps de travail et dont la durée du travail ne peut être prédéterminée, peuvent bénéficier d'un forfait annuel en heures, avec une durée annuelle de 1 900 heures.

Dans le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) du nouveau système d'information de gestion des ressources humaines, la Monnaie de Paris indique qu'elle dénombre 255 cycles de travail et qu'une remise à plat de ces cycles de travail est prévue au démarrage du projet. Il serait en effet opportun de mener une réflexion générale sur

⁸⁷ • Accord Temps de travail du 08/06/2016 • Avenant du 08/06/2017, travail en 3x8 • Avenant du 19/06/2017, travail du dimanche • Accord télétravail du 28/10/2020

l'organisation du temps de travail afin de rationaliser les différents dispositifs. D'après la Monnaie de Paris, le nombre de cycles de travail aurait déjà été réduit à moins de 100 cycles, et le paramétrage du nouveau SIRH, opérationnel au 1er janvier 2026, n'a vocation à reprendre que les cycles horaires ayant fait l'objet d'une validation entre la direction concernée et la DRH.

4.2.2 Des temps de travail peu respectés

Au sein de la Monnaie de Paris, le comptage des heures s'effectue par badgeage (badgeage virtuel dans le cadre du télétravail) ou par justification de motifs pour les salariés qui y sont assujettis. Les personnels doivent badger quatre fois par jour (heure d'embauche, début de la pause méridienne, fin de la pause méridienne, qui ne peut être inférieure à 45 minutes, et fin de la journée de travail⁸⁸), à l'exception des personnels travaillant en équipe.

Une organisation du travail avec des horaires décalés (entrée échelonnée) avait été mise en place à l'époque du covid, afin de limiter les personnels présents au même moment sur site. Cependant, depuis la fin de l'épidémie de covid, cette organisation censée être exceptionnelle, a perduré au sein des ateliers parisiens, sans être remise en cause par la direction. Contribuant à générer des temps de latence et donc une désorganisation des équipes de production, elle est susceptible d'avoir maintenu la productivité à un niveau insuffisant, et ce alors même que l'établissement recourt régulièrement aux heures supplémentaires et que les retards de livraison sont très fréquents pour les monnaies de collection et les médailles. C'est seulement par note de service du 6 décembre 2024, alors que le contrôle de la Cour avait été initié, que la DRH a annoncé qu'il serait mis fin à compter du 3 février 2025 aux horaires aménagés durant la période de covid 19.

Par ailleurs, la Monnaie de Paris a indiqué que les badgeages de la pause méridienne sont fréquemment manquants, que des dérives se sont durablement installées en matière d'irrespect des horaires de travail, aboutissant à une productivité très en deçà de ce qui pourrait être attendu. De plus, les temps badgés n'alimentent pas encore automatiquement la paie (voir *infra*, encadré sur le lancement d'un nouveau SIRH) et toutes les heures supplémentaires et complémentaires réalisées sont saisies à la main dans l'outil de paie par les encadrants.

La Monnaie de Paris a indiqué qu'une étude des pointages du premier semestre 2024 avait été réalisée, mais ne l'a pas transmise à ce stade à la Cour, soutenant que « les badgeuses du site parisien, dont la maintenance n'était plus possible et qui étaient pour une large partie d'entre elles hors d'usage depuis 2023 ont toutes été changées en novembre 2024 », que « les relevés issus des anciennes machines ne sont pas disponibles et ne seraient pas pertinents du fait de ces pannes », et qu'il ne serait donc « pas possible de réaliser le chiffrage demandé [par la Cour] » du coût des heures non travaillées. La Monnaie renvoie cependant à un audit externe des ateliers parisiens réalisé au premier semestre 2024, dans le cadre duquel les données de pointage ont manifestement été communiquées. Les conclusions de cet audit soulignent « un manque de soutien managérial pour faire respecter les règles de base (horaires, règles de sécurité) ». En l'absence d'autres éléments communiqués par la Monnaie, l'audit témoigne d'un nombre important d'heures « non disponibles » parmi lesquelles des heures non badgées et de

⁸⁸ Voir note de service relative au dispositif d'enregistrement automatique de la durée du travail du 26 février 2010.

l'absentéisme, et conclut à un taux d'activité d'environ 75 %. Une analyse du temps de travail figure en annexe.

Le parc des pointeuses a été renouvelé en novembre 2024 et une récente note de service du 6 décembre 2024 est venue rappeler les horaires de travail, indiquant qu'une attention renouvelée au respect de ces obligations sera assurée par les encadrants en lien avec la DRH et que tout manquement à ces règles pourrait donner lieu à une sanction. Cependant, La Monnaie de Paris n'a pas spécifié de quelle manière l'encadrement intermédiaire, dont le rôle en l'espèce s'avère particulièrement crucial, serait associé à ce changement de culture d'entreprise. Le suivi du respect du temps de travail devrait constituer un des objectifs prioritaires de la Monnaie de Paris, et des progrès doivent être rapidement atteints, à travers des actions de sensibilisation à la nécessité d'une productivité plus importante pour l'établissement, une action de l'encadrement intermédiaire et le cas échéant en appliquant des sanctions⁸⁹.

Si la Monnaie de Paris soutient que ces différentes actions ont d'ores et déjà été menées, elles le seraient en toute hypothèse ultérieurement à la période de contrôle, et la Cour n'a donc pas été à même de contrôler leur mise en œuvre non plus que leur efficacité. Au demeurant, aucun plan d'actions étayé, doté de jalons et assorti d'indicateurs, n'a été communiqué.

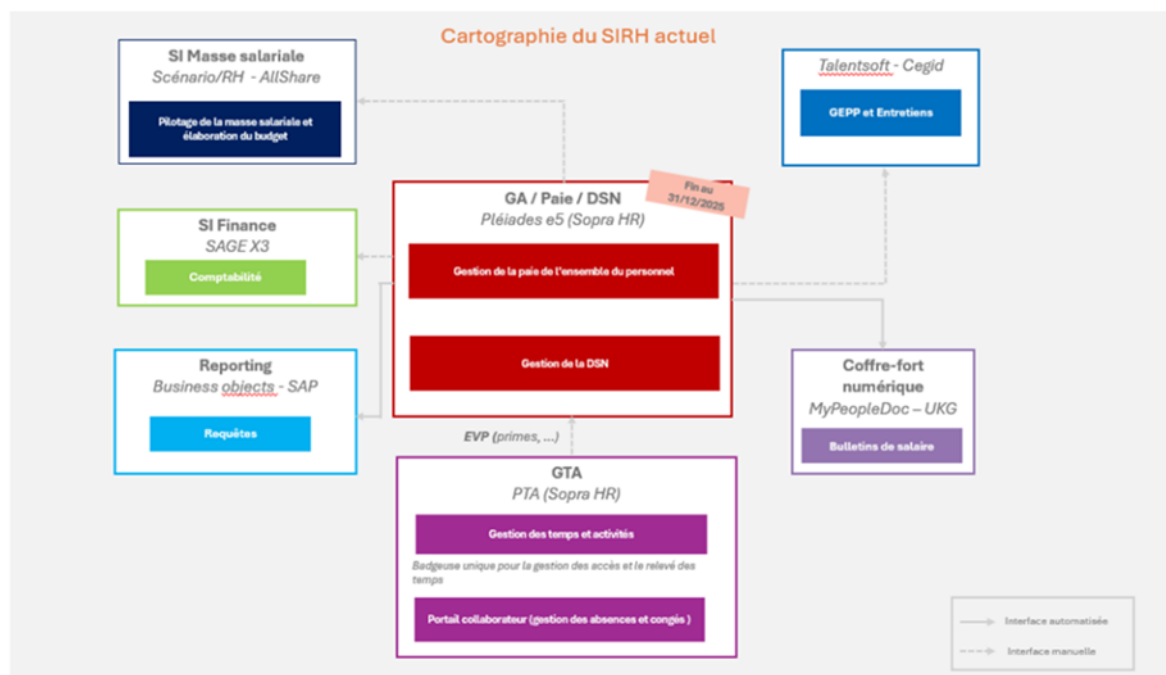
Le projet en cours de renouvellement du système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)

Le SI de gestion de la paie de la Monnaie de Paris est obsolète et se heurte à plusieurs difficultés : multiplicité des statuts des agents, absence de lien entre paie et badgeage, absence d'automatisation de la paie sur certaines populations et certaines thématiques (congrés, RTT, CET, récupération, compteur forfait jours, ...), activité de caisse (pour les agents à statut)⁹⁰, absence d'interfaçage avec les autres outils SI. Seul un seul lot a été exécuté dans le précédent marché.

Cartographie du SIRH actuel

⁸⁹ À noter que la Monnaie a été en mesure de prononcer quelques licenciements pour irrespect absolument manifeste des horaires de travail au cours de la période sous revue.

⁹⁰ La Monnaie de Paris est un organisme de sécurité sociale pour les salariés sous statut d'ouvriers d'État et les fonctionnaires techniques, elle verse notamment aux salariés et ex-salariés concernés les rentes auxquelles ils ont droit.



Source : La Monnaie de Paris.

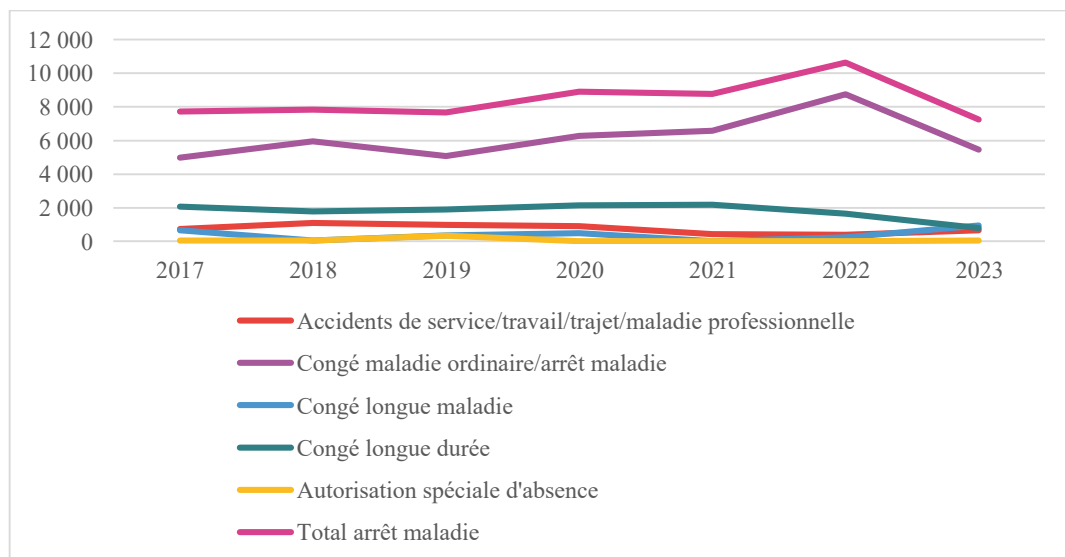
La Monnaie de Paris a publié le 25 octobre 2024 un avis de marché pour la fourniture, infogérance, exploitation et maintenance d'un système d'information de gestion de la paie et de gestion administrative du personnel de la Monnaie de Paris, avec un calendrier devant permettre d'aboutir au choix du titulaire fin février 2025. Le choix de la Monnaie de Paris de rechercher une solution applicative intégrée afin de mieux faire communiquer les différents systèmes d'information sur le périmètre fonctionnel suivant (gestion administrative du personnel, gestion de la paie, gestion du post-paie, gestion des temps et des activités, et portail collaborateur, avec une interopérabilité avec les applications tierces et une interface automatique entre la gestion des temps et activités et la paie), apparaît particulièrement justifié et pourra permettre un pilotage à la fois global et individualisé de la masse salariale et du temps de travail. Il est prévu une remontée des anomalies de compteur et de pointage et la mise à disposition d'un état de rapport permettant de suivre quotidiennement le temps de travail effectif de ses collaborateurs.

4.3 Des actions à poursuivre pour limiter la rotation des effectifs et l'absentéisme

Sur la période récente, la Monnaie de Paris a connu un taux de renouvellement des effectifs élevé. Ainsi, en 2022, à l'issue de la crise sanitaire, si le taux de renouvellement des effectifs était de 13,2 %, soit inférieur à la moyenne nationale, il était en revanche de 17,1 % dans la catégorie des contractuels (la plus susceptible de mobilité). Un certain nombre de leviers ont été actionnés (NAO, renforcement des budgets consacrés au plan de développement des compétences, renforcement du management de proximité, promotion, etc.). En 2023, le taux de renouvellement des effectifs a diminué pour les contractuels à 12 %, puis à 8,4 % en 2024, ce qui est en partie le reflet de la tendance nationale, mais témoigne également de l'efficacité des actions menées.

L'absentéisme reste une problématique récurrente pour l'établissement. Il a connu une forte hausse en 2022 (10 626 jours de congés maladie, pour 8 763 en 2021). Si cette augmentation s'est inscrite en partie dans la tendance nationale, la Monnaie de Paris indique cependant qu'elle a enregistré un nombre très élevé d'arrêts de travail dits de longue durée, de deux types : pathologies lourdes, affections de longue durée, mais également risques psychosociaux, notamment à Pessac. S'agissant de cette deuxième catégorie, en concertation avec la médecine du travail et les représentants du personnel, les dossiers ont été résolus fin 2022-2023, les salariés bénéficiant soit d'un aménagement de poste, soit d'une mobilité pour favoriser leur retour, ou les problématiques ont abouti à la négociation d'un départ. Selon la Monnaie de Paris, le site de Pessac, et celui de Paris dans une moindre mesure, ont retrouvé une situation satisfaisante avec quatre arrêts de travail longs en cours fin 2024, aucun n'ayant une origine liée à des risques psycho-sociaux. Par ailleurs, de manière plus générale, afin de favoriser le retour au travail des salariés en arrêt, des procédures ont été instaurées (courriers aux salariés pour les informer de la possibilité d'une visite médicale de pré-reprise, rendez-vous de liaison).

Graphique n° 9 : détail de l'évolution des arrêts maladie (en jours)



Source : Cour des comptes d'après données La Monnaie de Paris.

4.4 Un enjeu de maintien des compétences sur des métiers nécessitant des compétences spécifiques

La Monnaie est également confrontée à un enjeu de maintien des compétences, reconnu comme risque majeur dans la cartographie des risques de l'établissement. L'audit de la direction industrielle récemment réalisé (voir *supra*) mentionne des difficultés à recruter sur des postes clés et certaines compétences techniques pour les ouvriers qualifiés, et la nécessité de mieux anticiper les enjeux de tuilage liés aux départs à la retraite. Toutefois, aucun accord de gestion

des emplois et des parcours professionnels (GEPP) n'a été récemment signé⁹¹. Le pourcentage de la masse salariale consacré aux formations a légèrement décru en 2023 (3,7 %), mais reste dans l'étiage général au cours de la période sous revue (autour de 4 %). Si ces enjeux de succession et de formation sont bien identifiés par la Monnaie de Paris, une planification à moyen terme des besoins en termes de recrutements, formation, tilage apparaît cependant impérative. La question des compétences des personnels ne saurait être en effet dissociée des problèmes de qualité constatés sur certains produits ; le maintien et le développement des compétences est essentiel pour innover et résoudre au plus vite les éventuels incidents que peut par exemple générer le changement de certains produits ou process.

4.5 Une mise en œuvre encore très incomplète de la politique de renouvellement de la gestion des ressources humaines figurant dans les plans stratégiques

Le renouvellement de la politique des ressources humaines a fait l'objet de développements étayés dans le cadre des différents plans stratégiques. Le plan stratégique Monnaie 2024 fixait, pour la période 2020-2022, des objectifs en matière d'égalité femmes/hommes, de mise en place du télétravail, du déploiement d'un baromètre social accompagné de plans d'actions, de lutte contre l'absentéisme, de digitalisation des processus RH (coffre-fort électronique avec les informations RH pour les salariés qui le souhaitent, déploiement d'un outil de gestion des temps et des absences devant contribuer à l'amélioration de la productivité). Si le télétravail a été mis en œuvre à la suite d'un accord du 28 octobre 2020, les résultats des initiatives menées sur les autres objectifs restent plus mitigés.

Ces objectifs ont été ainsi pour partie repris dans le plan stratégique Ambition 2027, qui pointait cinq priorités pour la politique de ressources humaines, dans l'objectif de devenir « une entreprise où il fait bon travailler » : le développement des collaborateurs (carrière, culture d'entreprise), l'inclusion et la diversité, l'attention aux conditions de travail (ergonomie, télétravail, baromètre social, prévention des risques psycho-sociaux), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que l'accompagnement à la transformation de l'entreprise.

Un certain nombre d'actions figurant dans le plan stratégique sont en cours. La Monnaie de Paris ambitionnait d'obtenir le label « Top Employer » en 2025 ; le label n'a pas été obtenu en 2024 pour la deuxième année consécutive, mais la Monnaie de Paris se situe désormais assez proche du niveau d'obtention du label⁹². Néanmoins certains items ont reçu des scores extrêmement bas (0 % pour le « leadership » en 2023⁹³, avec cependant une amélioration l'année suivante, un score de 15 % étant atteint - ou encore 21 % pour l'écoute du collaborateur).

Le baromètre social, qui devait être mis en place au cours de la période 2020-2022, a été réalisé avec beaucoup de retard, seulement fin 2024, avec des résultats assez mitigés. 51 % des salariés ont répondu. Si la perception de l'entreprise est bonne parmi ses salariés (7,98/10)

⁹¹ Le dernier accord collectif GPEC a été signé en 2020.

⁹² Note de 58 %, alors que label peut être obtenu à compter de 60 % - ce qui demeure cependant un score très faible (plutôt de l'ordre de 80 % chez les participants à ce programme de labellisation en France).

⁹³ Du fait de l'absence de stratégie de développement du leadership, de mesure quantitative du leadership, de l'inexistence de *feedback* des collaborateurs sur le leadership,

et que 69 % des salariés s'estiment satisfaits de leur qualité de vie au travail, plus de la moitié des participants considèrent qu'ils n'ont pas suffisamment d'informations concernant l'évolution de la stratégie de leur entreprise ou que les décisions de la direction ne sont pas ou pas suffisamment expliquées. Par ailleurs, si 97 % des répondants partagent les valeurs de la Monnaie, plus de la moitié de ces mêmes répondants considèrent que la Monnaie n'applique pas au quotidien les valeurs qu'elle affiche. Il convient néanmoins de relever un certain sentiment d'insécurité, puisque 45 % des salariés semblent craindre de perdre leur emploi. Le taux de satisfaction au travail et le sentiment d'utilité sont bons. Cependant, 40 % des répondants estiment que la charge de travail n'est pas répartie équitablement. 87 % des participants ont le sentiment de devoir gérer constamment des urgences. L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est salué. La majorité des participants apprécie bénéficier du soutien et de la reconnaissance de leur encadrement, et estiment que les encadrants de proximité montrent l'exemple au quotidien, mais plus rarement la direction.

Plus spécifiquement, en matière de politique d'inclusion, le plan stratégique indiquait se concentrer sur les points suivants : le handicap (avec pour objectif d'atteindre les 6 % d'effectifs en situation de handicap prévus par la loi, à travers l'emploi direct et indirect), les jeunes et seniors (avec pour objectif d'accueillir 70 jeunes chaque année, soit 15 % de l'effectif), l'égalité femmes/hommes (avec un objectif de promotions de femmes supérieure à la proportion de femmes par rapport à l'effectif total), ainsi que la prévention des discriminations. Si les initiatives menées en matière de handicap ont permis d'atteindre des résultats assez satisfaisants, les résultats en matière d'égalité femmes/hommes n'apparaissent pas à la hauteur des ambitions des plans stratégiques.

4.5.1 Des avancées notables sur l'inclusion des personnes en situation de handicap

La Monnaie de Paris avait pour objectif de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, de former les managers à l'inclusion et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et de recourir davantage à la sous-traitance et à des prestations de services d'aide par le travail (Esat) et d'entreprises adaptées. Des ateliers de sensibilisation se sont en effet tenus, le comité exécutif, les managers et représentants du personnel ont été formés sur ces questions, des personnels d'un établissement ou service d'aide par le travail sont employés à l'usine de Pessac notamment au conditionnement, des prestations culinaires sont réalisées par des Esat au sein de l'entreprise. Le taux de 6 % d'effectifs (employés de manière directe ou indirecte) de personnes en situation de handicap a été atteint en 2023 et dépassé en 2024 (7,3 %)⁹⁴.

4.5.2 Des efforts à intensifier en matière d'égalité homme/femme

Au sein de la Monnaie de Paris, un accord égalité homme femme a été signé le 21 octobre 2012. Les résultats de cet accord ayant été jugés insuffisants, un plan d'action pluriannuel assez ambitieux a été adopté dans le cadre du plan stratégique Monnaie 2024. Il prévoyait notamment des mesures à l'embauche (sensibilisation des recruteurs sur les questions

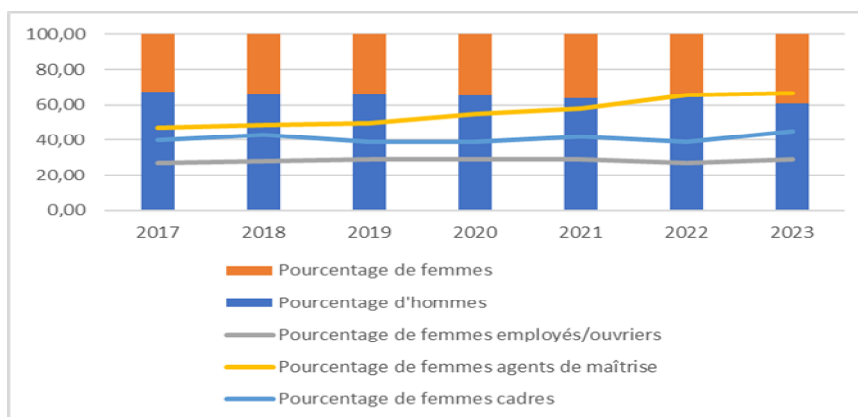
⁹⁴ À noter toutefois que le nombre de personnes en situation de handicap au sein des effectifs de La Monnaie de Paris est le même en 2023 qu'en 2017 (16).

d'égalité professionnelle, clause de respect de la diversité dans les contrats avec les cabinets de recrutement, priorité à l'embauche des femmes au sein de la direction industrielle à qualifications égales), en matière de formation (priorité aux formations pendant les horaires de travail, compte personnel de formation des salariées à temps partiel abondé par l'entreprise pour atteindre le même montant que le compte personnel de formation -CPF- annuel d'un salarié à temps complet, prise en charge des frais de garde engendré par une formation, en matière de promotions (comité carrière composé à parité d'hommes et femmes), de rémunérations (attention portée aux écarts de rémunérations sur les échelons 4 et 5 pour les contractuels, afin de déterminer s'ils étaient justifiés par des raisons objectives, affectation d'un pourcentage des enveloppes individuelles à la rédaction des écarts), ainsi que d'autres mesures (prise en charge de frais de garde d'enfants, etc.).

Enfin, une candidature pour obtenir la norme Afnor en faveur de l'égalité professionnelle était annoncée, une fois que le plan d'action aurait été déployé. Le plan stratégique Ambition 2027 annonçait des actions un peu plus imprécises (lutte contre « le plafond de verre », extension du projet Leadership au féminin, signature d'un acte d'engagement « stopsexisme »), le seul objectif véritablement concret consistant en l'atteinte d'une proportion de promotions de femmes supérieure à la proportion de femmes par rapport à l'effectif total.

Au cours de la période sous revue, le taux de féminisation a notablement augmenté, passant de 33 % de l'effectif total en 2017 à 39 % en 2023⁹⁵.

Graphique n° 10 : évolution de la part des femmes dans l'effectif total et par catégorie socio-professionnelle



Source : Cour des comptes d'après données bilans sociaux La Monnaie de Paris

Ce taux général masque cependant des disparités. En effet, les femmes sont sous-représentées dans la population des ouvriers (29 % en 2023), ce qui est cependant un phénomène général, et sur-représentées dans la catégorie des agents de maîtrise, dont les effectifs sont limités. En 2023, la proportion de femmes cadres a légèrement augmenté, atteignant 45 %. Cependant, le nombre de femmes au comité exécutif a diminué de manière très importante depuis 2017. En 2017, la parité était atteinte au comité exécutif, mais depuis

⁹⁵ Sur plus longue période, le taux de féminisation était de 18 % en 2007.

2019, les femmes y sont de moins en moins nombreuses, avec courant 2023, seulement 2 femmes pour 8 hommes. Il conviendrait de prendre les mesures nécessaires pour rétablir cette parité au moment des départs dans la période à venir.

L'objectif inscrit dans le plan stratégique pour 2027 d'un nombre de promotions de femmes supérieur à la proportion de femmes dans l'effectif total est mis en œuvre : ainsi, 49 % des promotions 2024 ont bénéficié aux femmes alors qu'elles ne représentent que 39 % de l'effectif. En revanche, si les écarts de rémunération ont été réduits ces dernières années sur les niveaux 4 et, de manière importante, 5 (-8,5 % et -13 % en 2019), ces actions doivent être encore poursuivies.

Tableau n° 14 : répartition et écart des salaires des hommes par rapport aux salaires des femmes au 31 mai 2024 (base CDI contractuel)

Niveau	Femmes	Hommes	Moyenne	Femmes	Hommes	Écart F/H
NIV2	16	18	28 088	28 065	28 108	-0,2%
NIV3	43	88	34 086	33 679	34 285	-1,8%
NIV4	31	24	40 931	39 975	42 167	-5,2%
NIV5	40	34	51 362	50 273	52 644	-4,5%
NIV6	24	19	70 544	70 039	71 183	-1,6%
NIV7	2	6	91 771	90 228	92 286	-2,2%

Source : La Monnaie de Paris, rapport égalité professionnelle.

En raison de l'absence de parité au comité exécutif, ainsi que des écarts de rémunération, les résultats obtenus à l'index d'égalité professionnelle homme/femme se sont dégradés entre 2020 et 2023. Toutefois, le résultat 2024 est en hausse (90 %) grâce à la réduction des écarts de rémunération, les points obtenus en revanche sur le critère 5 (nombre de salariées du sexe sous-représentées parmi les dix plus hautes rémunérations) stagne. Aussi, la Cour recommande que la Monnaie de Paris mette en œuvre des mesures permettant d'avancer sur ce sujet, dans l'objectif d'obtenir une certification, en conformité avec les objectifs du plan stratégique pour 2024.

Tableau n° 15 : index d'égalité professionnelle homme/femme de 2019 à 2024

En points obtenus/100	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Indicateur relatif à l'écart de rémunération / 40 points	35	34	34	33	31	36
Écart de taux d'augmentations individuelles / 20 points	20	20	20	20	20	20
Écart de promotion / 15 points	15	15	15	15	15	15

<i>En points obtenus/100</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité / 15 points</i>	0	15	15	15	15	15
<i>Nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations / 10 points</i>	10	5	5	5	5	5
<i>Résultat sur 100 points</i>	80	89	89	88	86	91

Source : Cour des comptes d'après données de la Monnaie de Paris.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Si la Monnaie de Paris a mis en œuvre un plan de réduction des effectifs de 10 % sur trois ans sur la période 2019-2022, les effectifs ont cependant recommencé à augmenter en 2023, passant à 457 CDI.

La Monnaie de Paris devrait stabiliser ses effectifs et les ajuster aux perspectives en termes d'activités projetées à compter de 2025. Elle devra également réduire le recours aux ruptures conventionnelles et aux indemnités transactionnelles.

Par ailleurs, la Monnaie de Paris dispose de marges significatives d'amélioration de sa productivité. En effet, un audit réalisé à la demande de l'établissement fait état d'un nombre important d'heures non travaillées, et conclut à un taux d'activité d'environ 75 %. Les ateliers parisiens fonctionnaient encore début 2025 sous un régime horaire dérogatoire mis en place à l'époque de la pandémie de covid 19, contribuant à réduire la productivité de l'établissement. Les badgeages sont régulièrement manquants ou non respectés. Il est impératif de formaliser dès 2025 un plan d'action visant à faire respecter le temps de travail des salariés et de suivre sa mise en œuvre.

Enfin, il est nécessaire de renforcer l'efficacité des politiques d'égalité professionnelle homme/femme au sein de l'établissement (rétablissement progressif de la parité au comité exécutif et réduction des écarts de rémunération).

La Cour formule les recommandations suivantes :

Recommandation n° 6. *(La Monnaie de Paris) : Réduire le recours aux ruptures conventionnelles et aux protocoles transactionnels.*

Recommandation n° 7. *(La Monnaie de Paris) : A partir de 2025, renforcer l'automatisation des processus afin de réduire le volume d'intérim de surcroît d'activité à la direction industrielle du site de Pessac.*

Recommandation n° 8. *(La Monnaie de Paris) : Formaliser dès 2025 un plan d'action visant à faire respecter le temps de travail des salariés et suivre sa mise en œuvre.*

Recommandation n° 9. *(La Monnaie de Paris) : Rétablir progressivement la parité homme/femme au comité exécutif à l'occasion des départs et continuer à réduire les écarts de rémunérations.*

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

GLOSSAIRE

Sigle	Libellé
ACMH	Architecte en chef des monuments historiques
ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
AZAP	Logiciel optimisant les approvisionnements et les stocks à partir d'un plan prévisionnel de besoin
BtoB	Business to business / Pratique commerciale qui consiste à vendre les produits à des acheteurs potentiels professionnels / Nécessite une équipe de commerciaux compétents en communication et en négociation, processus de vente et base de données
BtoC	Business to consumer / Pratique commerciale dont la cible plus large qu'en B2B : les particuliers
CA	Chiffre d'affaires
CAS	Compte d'affectation spéciale (loi de finances)
CCTP	Cahier des clauses techniques particulières
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CET	Compte épargne temps
CMN	Centre des monuments nationaux
Comex	Comité exécutif
Covid-19	Co (corona) Vi (virus) D (disease) 19 (année de son apparition) - Maladie infectieuse respiratoire causée par le coronavirus SARS-CoV-2
CPF	Compte personnel de formation
CPI	Contrat de promotion immobilière
CRM	Customer Relationship Management ou GRC gestion de la relation client
CSE	Conseil social et économique
DGFîP	Direction générale des Finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPIC	Établissement public industriel et commercial
ERP	Système "Enterprise resource planning" : type de logiciel utilisé pour gérer les activités quotidiennes d'une entreprise
ESAT	Établissement ou services d'accompagnement par le travail
ETP	Équivalent temps plein
FSPOEIE	Fonds spécial de Pensions des Ouvriers des Établissements Industriels de l'État
GEPP	Gestion des emplois et parcours professionnels
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (<i>remplacée par la GEPP depuis 2017</i>)
GRH	Gestion des ressources humaines
IEDOM	Institut d'Émission des départements d'Outre-Mer

IFOP	Institut français d'opinion publique
IGF	Inspection générale des finances
ILC	Indice des loyers commerciaux
ISO	International Organization for Standardization - Organisation internationale de normalisation
JO	Jeux Olympiques Paris 2024
MansA	La Maison des mondes africains
MCVF	Monnaie de collection à valeur faciale
MdP	La Monnaie de Paris
Mint	Administration étrangère de la monnaie (britannique, canadienne, polonaise)
NAO	Négociation annuelle obligatoire
NEB	Note d'exécution budgétaire (Cour des comptes)
OE	Ouvriers d'État
PCA	Plan de continuité d'activité
PDG	Président Directeur général
PEPA	Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat
PEPS	Plan Excellences Partagées (plan stratégique)
PIC	Plan industriel et commercial
PME	Petite et moyenne entreprise
PPV	Prime de partage de la valeur (<i>remplace depuis le 1er juillet 2022 la PEPA</i>)
PRA	Plan de reprise d'activité
PSSI	Politique de sécurité des systèmes d'information
REX	Résultat d'exploitation
RH	Ressources humaines
RMN	Réunion des musées nationaux
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSSI	Responsable sécurité des systèmes d'information
SCI	Société civile immobilière
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
STEFM	Société Française des Monnaies
Supply Chain	Chaîne logistique (étapes liées à la chaîne d'approvisionnement, de l'achat des matières premières à la livraison d'un produit ou service au client)
TPE	Très petite entreprise
TRI	Taux de rendement interne (<i>Indicateur de rendement d'un projet ou d'un investissement</i>)
TTC	Toutes taxes comprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne
VAN	Valeur actuelle nette (d'un investissement)
VPN	Virtual Private Network / possibilité d'établir une connexion réseau protégée lors de l'utilisation de réseaux publics

WACC	Weighted average cost of capital ou CMPC Coût moyen pondéré du capital (<i>taux de rentabilité annuel moyen attendu en retour de l'investissement</i>)
WMS	Warehouse Management System : logiciel d'optimisation et de gestion des stocks

ANNEXES

Annexe n° 1.	Production de pièces sur la période 2017-2024.....	93
Annexe n° 2.	Évolution de la rémunération nette moyenne des personnes en place (RMPP)	94
Annexe n° 3.	Analyse du temps de travail	95

Annexe n° 1. Production de pièces sur la période 2017-2024

En unités	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mon. Courantes France	751 939 600	712 174 200	639 465 200	542 000 000	595 732 800	554 384 400	527 580 800	560 884 950
Mon. Courantes étr.	642 632 932	839 821 971	584 203 629	533 412 817	467 898 028	531 473 312	807 733 354	1 078 171 692
st/ Mon. Courantes	1 394 572 532	1 551 996 171	1 223 668 829	1 075 412 817	1 063 630 828	1 085 857 712	1 335 314 154	1 639 056 642
€uro AG	1 866 896	2 119 273	1 066 430	750 835	1 140 831	1 345 498	727 286	940 331
€uro Or	36 107	23 871	25 921	34 886	47 966	58 358	70 477	41 570
€uro MC	-	-	-	-	-	-	-	119 178
Mon. Col. Trad. AG	55 486	68 482	74 400	71 587	99 282	86 297	112 940	134 824
Mon. Col. Trad. OR	9 999	26 819	22 296	20 535	28 250	21 401	23 031	27 166
Mon. Col. Trad. MC	315 401	136 608	422 945	438 088	589 142	494 472	442 739	396 932
Mon. Col. Trad. MC - 1/4€	-	-	80 000	536 102	107 062	265 996	2 577 984	3 046 933
st/ Mon. Collection	2 283 889	2 375 053	1 691 992	1 852 033	2 012 533	2 272 022	3 954 457	4 706 934
Mini-médailles	4 233 253	4 206 935	4 572 202	2 882 665	2 474 380	5 009 068	4 806 007	5 420 999
Médailles	61 238	88 387	80 578	80 738	58 634	48 766	60 675	71 951
Décorations	121 625	107 961	145 270	141 554	125 075	110 467	120 230	85 796
Bijoux	6 470	5 165	2 805	1 674	1 507	13	97	31
Fontes	70	108	82	76	68	59	58	71
st/ Produits d'art hors MM	189 403	201 621	228 735	224 042	185 284	159 305	181 060	157 849
st/ Autres Produits	6 706 545	6 783 609	6 492 929	4 958 740	4 672 197	7 440 395	8 941 524	10 285 782
Total								

Source : La Monnaie de Paris

Annexe n° 2. Évolution de la rémunération nette moyenne des personnes en place (RMPP)⁹⁶

		31/12/2020
Présents	Présents 2020/2023	O
Étiquettes de lignes	Moyenne de Total package	
Contractuel (CDD, CDI) + médecin	41 323	
Cadre	65 977	
Technicien et Agent de maîtrise	36 306	
Ouvrier / Employé	27 989	
Fonctionnaire Technique	64 993	
Cadre	67 098	
Ouvrier	65 102	
Technicien et Agent de maîtrise	54 967	
Ouvrier FSPOEIE	42 877	
Employé	39 884	
Ouvrier	43 686	
Total général	43 358	

		31/12/2022
Présents	Présents 2020/2023	O
Étiquettes de lignes	Moyenne de Total package	
Contractuel (CDD, CDI) + médecin	45 468	
Cadre	68 372	
Technicien et Agent de maîtrise	39 414	
Ouvrier / Employé	30 762	
Fonctionnaire Technique	67 806	
Cadre	69 249	
Technicien et Agent de maîtrise	57 710	
Ouvrier FSPOEIE	45 741	
Employé	43 298	
Ouvrier	46 352	
Total général	47 065	

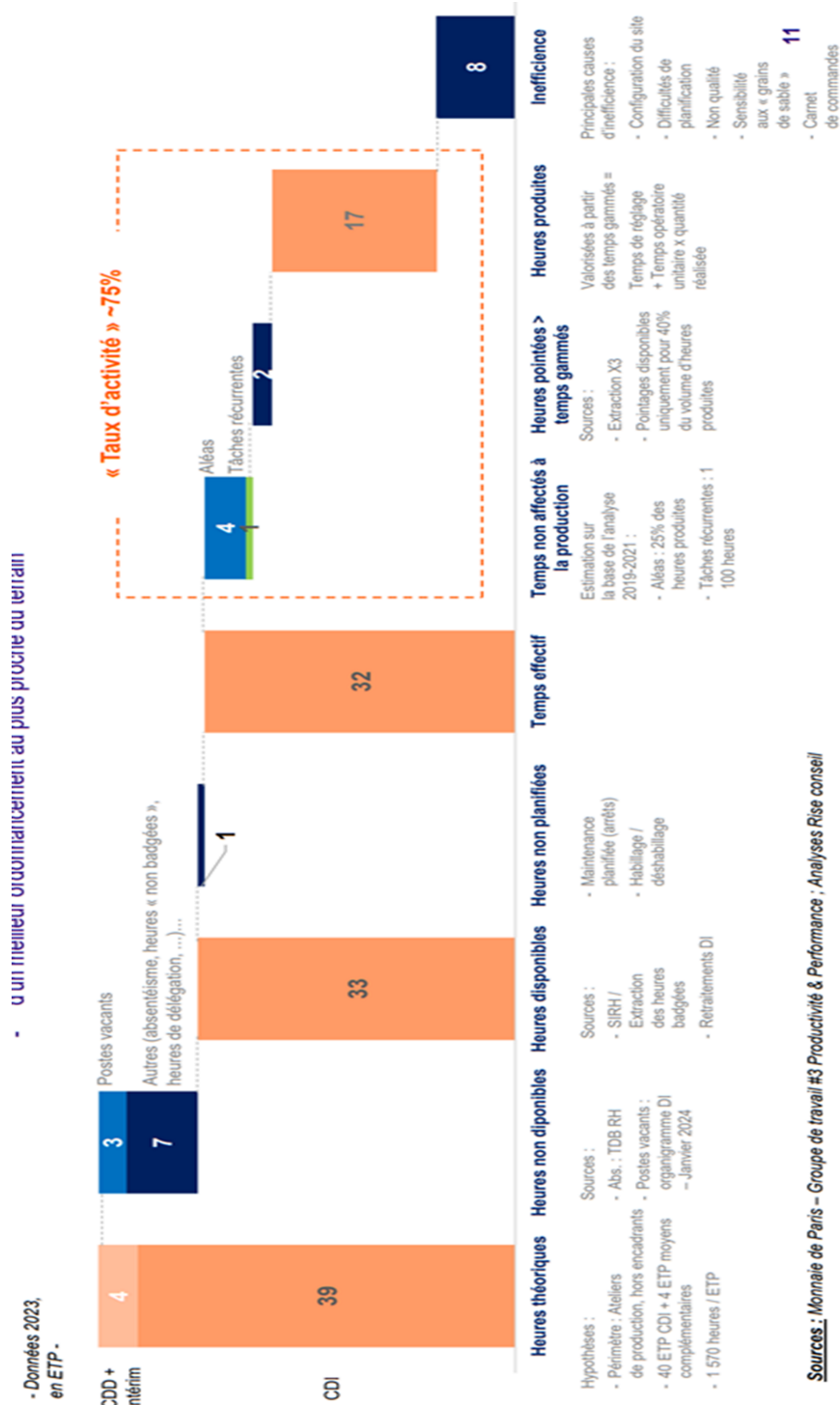
		31/12/2021
Présents	Présents 2020/2023	O
Étiquettes de lignes	Moyenne de Total package	
Contractuel (CDD, CDI) + médecin	42 780	
Cadre	66 103	
Technicien et Agent de maîtrise	37 979	
Ouvrier / Employé	28 783	
Fonctionnaire Technique	65 728	
Cadre	67 598	
Technicien et Agent de maîtrise	56 381	
Ouvrier FSPOEIE	43 452	
Employé	41 027	
Ouvrier	44 059	
Total général	44 521	

		31/05/2023
Présents	Présents 2020/2023	O
Étiquettes de lignes	Moyenne de Total package 2023	
Contractuel (CDD, CDI) + médecin	47 620	
Cadre	68 984	
Technicien et Agent de maîtrise	41 217	
Ouvrier / Employé	32 769	
Fonctionnaire Technique	67 955	
Cadre	69 330	
Technicien et Agent de maîtrise	58 328	
Ouvrier FSPOEIE	46 495	
Employé	44 437	
Ouvrier	47 017	
Total général	48 725	

Source : La Monnaie de Paris, comité des rémunérations du 23/06/2023

⁹⁶ La RMPP prend en compte les salaires des salariés présents deux années consécutives.

Annexe n° 3. Analyse du temps de travail



Source : La Monnaie de Paris, audit réalisé par le cabinet Rise, « Étude de l’organisation et du fonctionnement des ateliers parisiens », p. 11

