

N° 73

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2003-2004

---

Annexe au procès verbal de la séance du 20 novembre 2003

## RAPPORT GÉNÉRAL

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur le projet de loi de finances pour 2004, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,*

Par M. Philippe MARINI,  
Sénateur,  
*Rapporteur général.*

TOME III

**LES MOYENS DES SERVICES ET LES DISPOSITIONS SPÉCIALES  
(Deuxième partie de la loi de finances)**

ANNEXE N° 40

**MONNAIES ET MÉDAILLES**

*Rapporteur spécial* : M. Bertrand AUBAN

---

*(1) Cette commission est composée de : M. Jean Arthuis, président ; MM. Jacques Oudin, Gérard Miquel, Claude Belot, Roland du Luart, Mme Marie-Claude Beaudeau, M. Aymeri de Montesquiou, vice-présidents ; MM. Yann Gaillard, Marc Massion, Michel Sergent, François Trucy, secrétaires ; M. Philippe Marini, rapporteur général ; MM. Philippe Adnot, Bernard Angels, Bertrand Auban, Denis Badré, Jacques Baudot, Roger Besse, Maurice Blin, Joël Bourdin, Gérard Braun, Auguste Cazalet, Michel Charasse, Jacques Chaumont, Jean Clouet, Yvon Collin, Jean-Pierre Demerliat, Eric Doligé, Thierry Foucaud, Yves Fréville, Paul Girod, Adrien Gouteyron, Hubert Haenel, Claude Haut, Roger Karoutchi, Jean-Philippe Lachenaud, Claude Lise, Paul Loridant, François Marc, Michel Mercier, Michel Moreigne, Joseph Ostermann, René Tréguët.*

**Voir les numéros :**

**Assemblée nationale (12<sup>ème</sup> législ.) : 1093, 1110 à 1115 et T.A. 195**

**Sénat : 72 (2003-2004)**

---

**Lois de finances.**

## **PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL**

### **1. L'activité régaliennne de frappe de monnaie courante française devient structurellement secondaire...**

Lors de la mise en circulation de l'euro, 57 % seulement des 8,9 milliards de pièces produites avaient été injectées dans le circuit économique, **les besoins ayant été surestimés par la Banque de France et la direction du Trésor**. La résorption complète des stocks n'aura pas lieu avant 2006.

Par ailleurs, la monnaie métallique risque, à plus ou moins long terme, d'être menacée : le billet d'un euro, s'il était créé, concurrencerait fortement plusieurs coupures, et le porte-monnaie électronique (PME), même s'il est encore trop coûteux aujourd'hui, pourrait constituer un moyen de paiement alternatif, au détriment des pièces.

En 2004, les 760 millions de pièces demandées marquent un redressement de l'activité, mais elles sont réparties sur les trois plus petites coupures, qui « rapportent » le moins au budget annexe. Pour rentabiliser ses moyens de production, **la Monnaie de Paris ne peut plus compter sur les commandes de l'Etat** qui ne génèrent désormais que 25 à 30 % des recettes, contre 55 à 60 % dans les années antérieures.

### **2. ... et même si les prix facturés au Trésor ont été réévalués...**

La Monnaie de Paris cédait les pièces de monnaie française à la direction du Trésor à des prix bas, inchangés depuis 2000, année de « pic » de production et de productivité.

Pour 2004, la direction du Trésor paiera à la direction des Monnaies et médailles des prix de cession réévalués, au vu des prix de revient issus d'un nouvel outil de comptabilité analytique, opérationnel depuis 2003. Cette réévaluation, certes neutre pour le budget de l'Etat (il ne s'agit que d'un jeu d'écritures entre le budget annexe et un compte spécial du Trésor), privilégie la **vérité des prix** entre ces deux directions du ministère de l'économie et des finances.

A votre rapporteur spécial qui s'est inquiété d'une éventuelle fragilisation de la Monnaie de Paris dans les appels d'offre de marchés de monnaies courantes étrangères, il a été répondu que cette actualisation des prix ne concernait pas le secteur concurrentiel.

### **3. ... la Monnaie de Paris, contrainte de se tourner vers le marché, s'inscrit dans un schéma entrepreneurial**

Ne pouvant plus se contenter des recettes de frappe de notre monnaie nationale, **la direction des Monnaies et médailles se doit de conquérir des marchés dans différents secteurs**, afin de diversifier ses sources de recettes : monnaies de collection, médailles, décorations, bijoux, etc., pour une clientèle diversifiée et exigeante : collectionneurs, entreprises, collectivités locales, amateurs d'art notamment. Ces activités commerciales concurrentielles deviennent désormais prépondérantes, bousculant quelque peu la culture de cette institution, même si le choix des produits proposés à la vente s'enracine dans les métiers de la Monnaie, gravitant toujours autour de la gravure.

**La Monnaie de Paris est devenue**, dans son fonctionnement et ses objectifs, **une entreprise qui outre ses propres activités, assure une mission de service public.**

La logique commerciale qui prévaut désormais a une conséquence directe sur la structure du résultat d'exploitation. Jusqu'en 2002, l'établissement de Pessac, exerçant en situation de monopole pour la frappe de notre monnaie courante, dégageait un excédent d'exploitation qui compensait partiellement ou totalement le déficit récurrent de l'établissement parisien, tourné vers le secteur concurrentiel. L'année 2003 constitue une année de transition, au cours de laquelle les deux établissements se trouvent en déficit. En 2004, la tendance s'inverse et, fait sans précédent, l'établissement parisien dégagerait un excédent venant combler le déficit de l'établissement de Pessac.

L'impératif de placer ce dernier parmi les compétiteurs les plus sérieux dans les appels d'offre passe inévitablement par des gains de productivité. Le pari n'est pas gagné...

### **4. Les recettes commerciales font l'objet de prévisions parfois optimistes mais toujours réalistes...**

Le temps est révolu où le rapporteur spécial des crédits du budget des Monnaies et médailles déplorait le manque de sincérité des prévisions de recettes commerciales, qui péchaient par excès d'optimisme.

Ainsi en 2002, tous types de produits confondus, les ventes ont atteint 45,6 millions d'euros, se situant à 1,3 % seulement en deçà de la prévision. Pour 2003, l'objectif de 44,6 millions d'euros sera probablement dépassé, les monnaies de collection connaissant un vif succès.

Consciente que son devenir tient à sa combativité, la Monnaie de Paris semble avoir trouvé de nouveaux débouchés et affiche **pour 2004 des prévisions de recettes commerciales d'un niveau exceptionnel : 59,6 millions d'euros**, en progression de 34 % par rapport aux prévisions 2003.

La dynamisation des ventes par le renforcement des moyens commerciaux, l'amélioration du suivi des commandes et la diminution des délais de livraison grâce à des outils informatiques plus performants, ainsi que la créativité de la Monnaie de Paris aideront sans aucun doute à la réalisation de ces objectifs ambitieux.

##### **5. ... résultant d'une stratégie réfléchie et audacieuse permettant de conserver le savoir-faire de la Monnaie**

Misant sur la qualité de ses produits et l'exploitation possible du concept de marque, la Monnaie de Paris n'hésite pas à relever ses prix, en s'orientant principalement vers les collectionneurs, notamment de monnaies, et les marchés de l'art et du luxe.

D'une manière générale, il s'agit de **réduire le nombre de produits mais en les déclinant mieux**, afin d'assurer une meilleure cohérence de l'offre, et de fidéliser la clientèle. Il est également prévu de **recourir davantage aux métaux précieux, gage de valeur et de sérieux**. Ainsi, après le succès d'une monnaie de collection d'un kilogramme d'argent, une autre du même poids mais en or pourrait être commercialisée. Cet exemple, qui peut sembler anecdotique, montre combien le choix des produits est déterminant.

La production et la vente de bijoux « laïques » et davantage encore celle de bijoux « religieux » ont pu susciter des commentaires, voire des critiques, un peu hâtifs. Il n'est en effet nullement question, et c'est heureux, que la Monnaie de Paris devienne un bijoutier. Celle-ci a, du reste, resserré sa gamme autour de son savoir faire : la médaille de cou gravée. Quant à l'offre plus particulière de bijoux « religieux », elle est avant tout le signe de la reconnaissance, par la République laïque, de l'ensemble des communautés religieuses, en vertu de l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution qui stipule que « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances.* [...] »

## **6. Du côté des dépenses, des décisions parfois douloureuses ont été prises pour préserver l'emploi**

La direction des Monnaies et médailles s'est dotée d'un outil d'analyse des coûts et d'aide à la décision. La comptabilité analytique et le contrôle de gestion, qui nécessitent d'importantes actions de formation, étaient en effet devenus incontournables pour cette direction contrainte de fonctionner dans une logique industrielle et donc de maîtriser au mieux ses dépenses.

Dans le cadre de la nécessaire adaptation de la masse salariale à la baisse d'activité, **la priorité a été donnée au maintien de l'emploi** plutôt que des salaires, **à la sauvegarde du savoir-faire** de la Monnaie, **à l'emploi industriel** plutôt qu'à l'emploi administratif. **Un certain nombre de primes et d'avantages ont ainsi été supprimés.**

Par ailleurs, le poste « Achats » a fait l'objet d'un assainissement : dès le mois d'août 2002, la plupart des marchés publics ont été résiliés et une politique volontariste a permis de dégager un important reliquat (62,5 millions d'euros) conduisant à des annulations de crédits élevées (45 millions d'euros).

Enfin, la direction des Monnaies et médailles a recentré ses dépenses sur les actions indispensables, et ce, au prix de réductions sur des postes tels que publicité, documentation, frais de mission, prestations extérieures, etc. L'ensemble du personnel se trouve impliqué dans la recherche systématique d'économies.

## **7. Les progrès réalisés en matière de lisibilité des crédits ne doivent pas occulter quelques améliorations encore nécessaires**

La **meilleure transparence du suivi des effectifs** mérite d'être soulignée. Depuis de nombreuses années, un « décalage » existait entre effectifs autorisés, figurant dans le « bleu budgétaire » et effectifs réellement utilisés, les premiers étant largement supérieurs aux seconds. Après la suppression en 2003 de 82 postes d'ouvriers vacants, est proposée la suppression nette de 45 postes qui, incontestablement, rapproche les chiffres « officiels », dont dispose le Parlement, de la réalité du terrain.

Si le suivi des effectifs a été clarifié, en revanche, **la prise en charge d'une soixantaine de fonctionnaires d'administration centrale** en poste à la direction des Monnaies et médailles **s'est opacifiée** : depuis 2003, les frais relatifs à ces personnels sont assumés par le ministère de tutelle, ce qui s'apparente à une subvention déguisée et n'est donc guère satisfaisant.

Sur le chapitre « Achats », **la situation des reports récurrents de crédits s'est nettement améliorée** : en trois années, le niveau des reports a été

divisé par près de quatre, confirmant le souci d'ajustement du budget à l'activité. Les reports 2002 sur 2003 se sont élevés à 17,5 millions d'euros.

Cependant, sur le chapitre « **Investissements** », d'année en année, **des reports de crédits de l'ordre de 5 millions d'euros sont effectués**. Or, les opérations les plus lourdes ont été réalisées pour la frappe de l'euro et désormais, les dépenses ne doivent plus concerner que le maintien en état des installations. Le reliquat observé en 2002 et reporté sur 2003 devrait faire l'objet d'un examen attentif en vue de certaines annulations de crédits.

### **8. La direction des Monnaies et médailles marque sa volonté de ne plus recourir à la subvention du budget général**

Depuis qu'elle a commencé à subir la baisse inéluctable du programme national de frappe, en 2002, la Monnaie de Paris poursuit l'objectif de voir diminuer et même supprimer la subvention du budget général.

Ainsi, bien qu'il ait souffert, en cours d'année, d'une révision imposée de son plan de charge qui mécaniquement entamait davantage son produit de cession lui venant du Trésor, en **2002**, le budget annexe est parvenu à dégager un **excédent d'exploitation** de 0,2 million d'euros. Ce résultat est le fruit d'une maîtrise efficace des dépenses de fonctionnement et d'une combativité exemplaire dans le secteur concurrentiel.

En **2003**, la situation est devenue certes beaucoup plus critique puisque la frappe de l'euro atteint un niveau plancher. Mais la poursuite des efforts engagés donne au budget annexe **la possibilité de n'utiliser qu'une partie de la subvention** que le Parlement avait votée en loi de finances initiale : 18 millions d'euros sur 26,5 millions d'euros prévus.

**2004** verra certes une reprise de l'activité de frappe de l'euro, mais trop faible pour rentabiliser les moyens disponibles. La Monnaie de Paris veut continuer à « se battre », tant sur le front des dépenses que sur celui des recettes, pour équilibrer son budget **sans subvention du budget général**, ce dont la commission des finances ne peut que se féliciter.

### **9. La sortie de la récession tient en grande partie à la réactivité des personnels.**

Il était impératif pour la Monnaie de se réorganiser pour survivre dans un environnement nouveau, en développant les activités les plus prometteuses et en supprimant celles qui sont déficitaires, d'une part, et de mieux utiliser les moyens, devenus excédentaires une fois l'euro frappé, de l'établissement

monétaire de Pessac, d'autre part. Cette double nécessité supposait **souplesse et polyvalence** de la part des personnels. Pleinement conscients des enjeux, ceux-ci ont d'ores et déjà prouvé leur capacité d'adaptation.

Les activités administratives ont été rationalisées, par des transferts et l'utilisation d'outils informatiques plus performants, nécessitant de réels efforts en matière de formation professionnelle.

**Certaines productions ont été transférées de Paris en Gironde.** En 2004, l'établissement pessacais fabriquera tous les produits monétiformes : monnaies courantes françaises et étrangères, bien sûr, mais aussi toutes les monnaies de collection ainsi que les jetons. Sur le plan administratif, Pessac a pris en charge la cellule « marchés » début 2003, assurera la liquidation de la paye et développera la cellule « expéditions » en 2004.

En prévention d'un risque de crue centennale de la Seine, des agents de Pessac ont assuré le déménagement en Gironde de coins monétaires entreposés dans « le sous-marin », un sous-sol de l'hôtel de la Monnaie à Paris, les coins historiques ayant été installés au musée de la Monnaie.

Enfin, et toujours pour lutter contre la sous-utilisation des moyens humains, **certaines prestations jusque là sous-traitées ont été internalisées** : entretien des espaces verts, des locaux. Par ailleurs, il n'est pas exclu que l'établissement de Pessac fabrique lui-même des flans, ces rondelles de métal que la frappe transforme en pièces.

## **10. La Cour des Comptes fait néanmoins un constat critique**

Dans le cadre d'un contrôle du budget annexe des Monnaies et médailles sur la période 1991-2001, avec des prolongements sur 2002 et 2003, la Cour des Comptes note que si l'objectif prioritaire de frappe de l'euro a été atteint, en revanche, les activités commerciales n'ont pas répondu aux attentes affichées dans le plan d'entreprise de 1996. Elle ajoute : « *Le problème des capacités de la direction des Monnaies et médailles et du déficit structurel du budget annexe, évident depuis le début des années 90 mais temporairement occulté par le passage à l'euro, réapparaît avec une acuité accrue, notamment du fait des recrutements opérés dans la période 1997-1998 et de mesures favorables sur la plan salarial et indemnitaire* ».

**La Cour des Comptes juge « insuffisantes » les mesures de redressement** opérées pour réduire significativement les charges. Elle estime que le budget annexe pourrait demeurer durablement déficitaire et que les aides de l'Etat dont la Monnaie de Paris bénéficie alors qu'elle exerce des activités commerciales risquent d'enfreindre les règles européennes de concurrence. Elle conclut à la **nécessité d'une réorganisation profonde** de la Monnaie de Paris.

## **11. L'application de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances entraîne une probable disparition du budget annexe...**

L'article 18 de la loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) modifie et restreint le contenu des budgets annexes. Dans le cadre de la loi de finances pour 2006, ceux-ci devront constituer une mission et pourront retracer « les seules opérations des services de l'Etat non dotés de la personnalité morale résultant de leur activité de production de biens ou de prestations de services donnant lieu au paiement de redevances, lorsqu'elles sont effectuées à titre principal par lesdits services ».

La direction des Monnaies et médailles, qui n'a fait l'objet d'aucune expérimentation des dispositions de la LOLF, n'est pas raccordée au progiciel ACCORD. Elle a cependant participé activement, en 2002 et 2003, aux travaux du groupe « budgets annexes », chargé plus particulièrement de la rédaction d'un cahier des charges relatif à la mise en œuvre d'ACCORD II.

A ce stade de la réflexion, il semble **peu probable que le budget annexe soit maintenu au delà de 2005**, étant donné la prépondérance d'une activité industrielle et commerciale **qui ne donne pas lieu au paiement de redevances**.

## **12. ... et pose inévitablement la question plus large du statut de la Monnaie de Paris**

Dans l'hypothèse de la disparition du budget annexe, la solution retenue pour le remplacer dépendra en partie du statut accordé à la direction des Monnaies et médailles. Si celle-ci reste un service administratif, la création d'un compte de commerce pourrait permettre de retracer les activités commerciales de ce service. Mais cette éventualité est peu probable.

L'application de la LOLF doit être l'occasion de prendre acte que la Monnaie de Paris exerce une activité dont la part régaliennne a été amoindrie et qu'elle doit se soumettre à une concurrence souvent âpre, pouvant même concerner à terme la frappe de notre monnaie courante. Un statut adapté et un allègement significatif de ses charges s'imposent pour **lui donner toutes ses chances, notamment face à ses concurrents européens**.

Votre rapporteur spécial note que la Cour des comptes, qui estime « *inélucltable* » le changement de statut, s'est prononcée en faveur d'une transformation de la direction des Monnaies et médailles en établissement public industriel et commercial ou en société anonyme, dans des délais relativement brefs.



**Cette réflexion** est, certes, devenue urgente mais, touchant une institution si riche de son savoir-faire, elle **mérite d'être menée de manière sereine et approfondie, avec une attention particulière portée au statut des personnels.**

L'article 49 de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) fixe comme date butoir, pour le retour des réponses aux questionnaires budgétaires, au plus tard huit jours francs à compter de la date de dépôt du projet de loi de finances. Cette date était donc le 9 octobre 2003.

A cette date, **100 %** des réponses étaient parvenues à votre rapporteur spécial.

## UN BUDGET ANNEXE, EN PLEINE MUTATION, QUI RENOUERAIT AVEC L'ÉQUILIBRE

**La direction des Monnaies et médailles**, rattachée au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, forte d'**environ 800 personnes**, regroupe l'Hôtel de la Monnaie de Paris et l'établissement monétaire de Pessac, en Gironde (respectivement 58 % et 42 % de l'effectif).

**Pour le compte de l'Etat, en situation de monopole, elle frappe la monnaie métallique courante. Elle exerce par ailleurs des activités commerciales, en secteur fortement concurrentiel** : production et vente de monnaies métalliques courantes étrangères, de monnaies de collection, médailles et décorations, fontes d'art et bijoux. Enfin, elle est en charge de missions patrimoniales (gestion du musée de la Monnaie et entretien de l'Hôtel de la Monnaie) et de missions de contrôle (lutte contre la contrefaçon et fabrication d'instruments de marque et de garantie).

**Les crédits inscrits en projet de loi de finances pour 2004 diminuent de 6,5 %** par rapport au budget voté pour 2003 et s'élèvent à **86,9 millions d'euros**. Les **recettes totales**, en augmentation de 30 %, permettraient au budget annexe de s'équilibrer sans recours à une subvention du budget général.

### Budget annexe des Monnaies et médailles

(en millions d'euros)

	DEPENSES			RECETTES	
	BV 2003	PLF 2004		BV 2003	PLF 2004
<b>I - Exploitation</b>			<b>I - Exploitation</b>		
Achats	23,750	25,540	Vente produits fabriqués, prestations de services, marchandises	64,899	86,255
Services extérieurs	13,294	7,148	Subvention	26,500	0,000
Impôts, taxes	4,486	4,509	Autres produits de gestion courante	1,341	0,475
Charges de personnel	45,229	43,298	Total brut I	92,740	86,730
Autres charges	0,760	1,135	<b>II - Opérations en capital</b>		
Dotations aux amortissements et aux provisions	5,220	5,100	Amortiss. et provisions	5,220	5,100
Total brut I	92,740	86,730	Autres recettes en capital	0,161	0,175
<b>II - Opérations en capital</b>			Total brut II	5,381	5,275
Investissements	3,647	2,398	Total brut I + II	98,121	92,005
Augmentation du fonds de roulement	1,734	2,877	<i>A déduire</i>	-5,220	-5,100
Total brut II	5,381	5,275	<b>Total net</b>	<b>92,901</b>	<b>86,905</b>
Total brut I + II	98,121	92,005			
<i>A déduire</i>	-5,220	-5,100			
<b>Total net</b>	<b>92,901</b>	<b>86,905</b>			

## I. RECETTES : LE SECTEUR CONCURRENTIEL FAIT DÉSORMAIS VIVRE LA MONNAIE DE PARIS

Les **recettes d'exploitation** sont composées du produit de la cession des pièces françaises au Trésor, des recettes purement commerciales, de recettes diverses et en cas de besoin, d'une subvention d'exploitation. De 66,24 millions d'euros en budget voté 2003, ces recettes (hors subvention d'exploitation) passeraient à **86,73 millions d'euros** en 2004, soit une **augmentation de 31 %**. Cette remontée serait le fait du produit de la cession des pièces au Trésor et surtout d'une « envolée » des ventes réalisées dans le secteur concurrentiel, grâce aux monnaies de collection.

### Recettes d'exploitation

(en millions d'euros)

	2002		2003 Budget voté	2004 PLF	Variation en		Part dans le total 2004
	Budget voté	Exécution			masse	%	
Cession des monnaies françaises	121,973	79,195	13,557	24,630	11,073	81,7%	28,6%
Vente des pièces destinées aux TOM	0,762	1,091	0,762	0,800	0,038	5,0%	0,9%
Ventes des monnaies étrangères	10,671	7,863	7,000	7,800	0,800	11,4%	9,0%
Vente de médailles, décorations, fontes, bijoux et divers	19,056	16,193	19,056	18,400	-0,656	-3,4%	21,3%
Fabrications annexes	0,610	0,531	0,610	0,450	-0,160	-26,2%	0,5%
Vente des monnaies de collection françaises	13,611	18,563	15,640	30,375	14,735	94,2%	35,2%
Vente des monnaies de collection étrangères	1,524	1,381	1,524	1,800	0,276	18,1%	2,1%
<i>Sous-total activités commerciales</i>	<i>46,235</i>	<i>45,622</i>	<i>44,593</i>	<i>59,625</i>	<i>15,032</i>	<i>33,7%</i>	<i>69,1%</i>
Prestations de services (706)	11,205	0,619	5,605	0,750	-4,855	-86,6%	0,9%
Ventes produits résiduels et marchandises	0,762	1,888	0,762	0,700	-0,062	-8,2%	0,8%
Produits des activités annexes (708)	0,381	0,708	0,381	0,550	0,169	44,3%	0,6%
<i>Sous-total recettes diverses</i>	<i>12,348</i>	<i>3,215</i>	<i>6,748</i>	<i>2,000</i>	<i>-4,748</i>	<i>-70,4%</i>	<i>2,3%</i>
<b>Total des ventes (70)</b>	<b>180,557</b>	<b>128,032</b>	<b>64,899</b>	<b>86,255</b>	<b>21,356</b>	<b>32,9%</b>	<b>100,0%</b>
Variation des stocks (71)	0,000	3,256	0,000	0,000	0,000	ns	
Autres produits de gestion courante (75)	2,135	3,154	1,341	0,475	-0,866	-64,6%	
Produits financiers (76)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	ns	
Produits exceptionnels (77)	0,000	4,418	0,000	0,000	0,000	ns	
Reprises sur amortiss. et prov. (78)	0,000	0,689	0,000	0,000	0,000	ns	
Transferts de charges (79)	0,000	0,096	0,000	0,000	0,000	ns	
Subvention (74)	0,000	0,000	26,500	0,000	-26,500	ns	
<b>TOTAL RECETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>182,692</b>	<b>139,646</b>	<b>92,740</b>	<b>86,730</b>	<b>-6,010</b>	<b>-6,5%</b>	

## **A. LA CESSION AU TRÉSOR DE PETITES COUPURES MAIS À DES PRIX PLUS ÉLEVÉS**

Le budget annexe cède à la direction du Trésor, à des prix unitaires déterminés avec celle-ci, les monnaies courantes et les monnaies de collection.

En 2002, une révision à la baisse du programme de frappe a empêché la réalisation de l'objectif affiché en loi de finances initiale (122 millions d'euros) ; le produit de cession ne s'est élevé qu'à 79,2 millions d'euros.

Pour 2003, la prévision avait été construite sur des prix unitaires de cession stables depuis 2000. A hauteur de 13,6 millions d'euros, celle-ci devrait être dépassée grâce à une commande supplémentaire de 200 millions de pièces, facturées à des prix unitaires anticipant la hausse prévue pour 2004.

**Pour 2004**, la prévision du produit de cession au Trésor est de **24,6 millions d'euros** : 21,7 millions d'euros pour les monnaies courantes et 2,9 millions d'euros pour les monnaies de collection.

### **1. Un programme de frappe de monnaie courante en progression non négligeable**

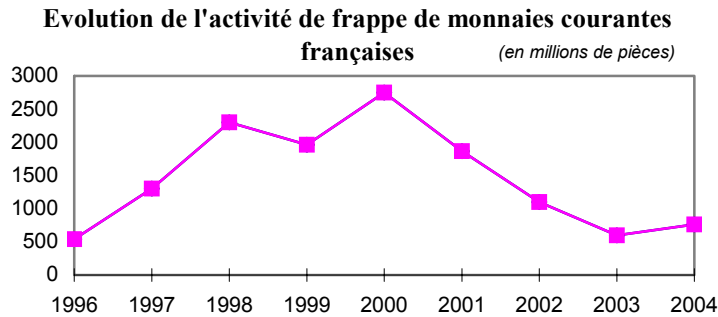
**Détail du programme de frappe de l'euro**

*(en millions de pièces)*

	<b>Prévision 2002</b>	<b>Actualisation 2002</b>	<b>Réalisation 2002</b>	<b>Prévision 2003</b>	<b>Actualisation 2003</b>	<b>Prévision 2004</b>	<b>prévi 2004/ actu 2003</b>
2 euros	180	160	154	0	0	0	ns
1 euro	270	133	129	0	0	0	ns
50 cents	280	227	226	0	0	0	ns
20 cents	260	192	192	0	0	0	ns
10 cents	360	207	207	180	180	0	-100,0%
5 cents	450	181	186	100	100	60	-40,0%
2 cents	0	0	0	60	160	300	87,5%
1 cent	0	0	0	60	160	400	150,0%
<b>Total</b>	<b>1 800</b>	<b>1 100</b>	<b>1 094</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>760</b>	<b>26,7%</b>

Constatant une probable surestimation des besoins, la direction du Trésor et la Banque de France avaient diminué de 39 % le programme 2002 : 1,1 milliard de pièces au lieu de 1,8 milliard. **Le mouvement inverse s'est produit en 2003** : alors qu'un effondrement de la charge à 400 millions de pièces avait été prévu, des **commandes supplémentaires** de la Banque de France (100 millions de pièces de chacune des coupures de 1 et 2 cents) ont porté la charge à 600 millions de pièces (+ 50 %).

**Pour 2004, le plan de frappe augmente de près de 27 % mais reste modeste (760 millions de pièces) et se concentre sur les petites coupures.**



## 2. Une structure défavorable du plan de frappe

Le produit de 21,7 millions d'euros pour la cession des monnaies courantes (2,4 millions d'euros pour les pièces de 5 cents, 9,3 millions d'euros pour les pièces de 2 cents et 10 millions d'euros pour les pièces de 1 cent) ne progresse que de 68 % par rapport au budget voté 2003 alors que le nombre de pièces croît de 90 % et que les prix unitaires de cession augmentent. Le volume de pièces, comparable à celui de la période 1990-1997, ne permet pas d'obtenir le chiffre d'affaires réalisé sur cette période.

Cette situation résulte de la structure du plan de frappe qui joue en défaveur du budget annexe, puisque **les prix unitaires de cession des pièces demandées – les plus petites coupures – sont les plus faibles.**

## 3. Des prix de cession revus à la hausse

Les monnaies courantes sont achetées, à leur prix de cession, par le compte n° 906-04 d'émission des monnaies métalliques du Trésor, dès leur délivrance. Mais ce compte n'est crédité de la valeur faciale des pièces achetées qu'au moment de leur mise en circulation par la Banque de France.

**Trois éléments interviennent dans le calcul des prix unitaires de cession** : la valeur du métal contenu dans la pièce (moyennée sur les quatre ou cinq premiers mois de l'année d'établissement du projet de budget, et ne correspondant donc pas aux prix effectivement payés par la Monnaie), la valeur ajoutée (calculée à partir des données de la comptabilité analytique de la direction des Monnaies et médailles) et la « marge du fabricant ».

**Pour la première fois depuis 2000, les prix unitaires pour 2004 sont réactualisés, à partir des résultats de la comptabilité analytique de l'établissement de Pessac** (marge de fabricant de 10 % appliquée aux prix de revient 2002). Toutes les pièces, sauf celle de 2 euros, ont vu leur prix de cession augmenter. Pour les pièces fabriquées en 2004, ces prix évoluent comme suit :

### Prix de cession

(en euros)

Coupure	Prix 2003	Prix 2004	Variation
5 cents	0,029	0,040	37,9%
2 cents	0,025	0,031	24,0%
1 cent	0,021	0,025	19,0%

Si les 760 millions de pièces avaient été facturées au Trésor à un prix de cession inchangé, le produit n'aurait été que de 17,6 millions d'euros au lieu de 21,7 millions d'euros. Le simple effet prix explique 23 % de l'augmentation et joue tout particulièrement sur les pièces de 5 centimes. Cette augmentation de recettes liée à la hausse des prix de cession est toutefois transparente pour le budget de l'Etat puisqu'elle correspond très exactement à une augmentation de dépenses pour le compte du Trésor n° 906-04.

### **B. LA MONNAIE DE PARIS MISE SUR LES MONNAIES DE COLLECTION**

Bien qu'en retrait de 4 % par rapport à 2001, **les résultats 2002** de recettes purement commerciales, d'un montant de 45,6 millions d'euros, **sont satisfaisants**, puisque les prévisions étaient très volontaristes.

Les prévisions **2003** (44,6 millions d'euros) marquaient une baisse, traduisant une relative atonie notamment sur le marché des monnaies étrangères. Mais les recettes d'ores et déjà engrangées sur les monnaies de collection laissent espérer **une année exceptionnelle**.

La direction des Monnaies et médailles, qui « se bat » sur tous les marchés, entérine cette explosion en affichant en **prévision pour 2004** un **niveau record de 59,6 millions d'euros de recettes**.

#### **1. Des marchés plus ou moins porteurs selon les activités**

##### *a) Les médailles, décorations, jetons, bijoux et objets d'art*

#### **Recettes du secteur médailles, décorations, jetons, bijoux et objets d'art**

(en millions d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prévision	21,038	21,038	21,038	21,038	19,056	19,056	18,400
Réalisation	14,899	15,567	14,374	18,672	16,193	-	-
R/P	-29%	-26%	-32%	-11%	-15%	-	-

Selon la Monnaie de Paris, le transfert des achats de médailles vers les monnaies de collection en euros pour la « première » année de l'euro expliquerait en grande partie le **montant relativement moyen du chiffre d'affaires de l'année 2002** : 16,2 millions d'euros (décorations : 10,1 millions

d'euros ; médailles : 3 millions d'euros ; bijoux : 1,5 million d'euros ; fontes d'art : 0,3 million d'euros ; divers autres produits : 1,3 million d'euros).

**Le résultat 2003 atteindra difficilement la prévision**, même si les ventes de médailles et de décorations devraient être satisfaisantes. Les préfets et les chambres de commerce ont été sensibilisés à l'existence de « fausses » décorations et des campagnes d'information sur ce secteur ont été réalisées auprès du public et des entreprises régulières. La gamme de bijoux a été recentrée sur les médailles de cou en or, « religieuses » et « laïques ». Des partenariats ont été mis en place tels que celui qui a permis la fabrication des anneaux inspirés du film « Le seigneur des anneaux ».

**Pour 2004**, tout en dynamisant les ventes, la Monnaie de Paris affiche un **objectif plus conforme à la réalité du marché** : 18,4 millions d'euros. Certaines activités non rentables seront abandonnées au profit d'autres qui méritent d'être développées. Par ailleurs, la Monnaie de Paris, qui se veut « lieu de rencontres et de créations artistiques », ambitionne de devenir « faiseur d'opinions », en se concentrant sur des articles « haut de gamme », dont les prix ont été revus à la hausse. S'agissant des médailles, un abonnement à une collection de 48 médailles, livrées au rythme de deux médailles par mois, sera testé en 2004 et 2005, l'objectif étant de lisser la charge, sur des quantités relativement stables pendant deux ans.

*b) Les monnaies de collection françaises*

**Recettes de monnaies de collection françaises**

*(en millions d'euros)*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prévision	22,957	22,957	22,957	17,085	13,611	15,640	30,375
Réalisation	11,367	6,020	7,528	14,197	18,563	-	-
R/P	-50%	-74%	-67%	-17%	36%	-	-

**L'année 2002 a donné d'excellents résultats** : + 31 % par rapport à 2001. Les séries numismatiques classiques en qualité « Belle Epreuve » (BE) et « Brillant Universel » (BU) ainsi que les monnaies de collection créées en 2002 (thèmes « Europa 2002 », « Conte des enfants d'Europe » et plus accessoirement « Merci le franc ») ont vu leur tirage épuisé dans l'année.

**Mais c'est surtout l'année 2003 qui marque une véritable « envolée »** : il aura suffi des six premiers mois pour atteindre l'objectif annuel et à fin juillet, le chiffre d'affaires approchait les 20 millions d'euros. Connaissent un succès particulier les séries des pièces courantes françaises en qualité « BE » et « BU », les pièces « Europa 2003 » (avec un réel engouement pour la pièce Europa d'un kilogramme en argent), et diverses pièces événementielles ou commémoratives en argent et en or (« La Semeuse 2003 », les 9<sup>èmes</sup> championnats du monde d'athlétisme et surtout « Le centenaire du Tour de France »).

**Pour 2004, la Monnaie de Paris mise beaucoup sur ce secteur**, en affichant un l'objectif difficile mais réalisable de 30,4 millions d'euros. **Les monnaies de collection, désormais au cœur de sa stratégie commerciale, feront l'objet, à compter de 2004, d'un plan triennal permettant d'échelonner la production et de fidéliser les clients sur plusieurs années.** Des émissions officielles conjointes vont être proposées en partenariat avec les autres instituts monétaires européens ; le vif succès de la pièce d'un kilogramme en argent permet de prévoir la fabrication d'une pièce de même poids en or. Enfin, misant sur la qualité de ses produits, la Monnaie relève ses tarifs, limite les remises consenties et améliore ses marges bénéficiaires.

*c) Les monnaies de collection étrangères*

**Recettes de monnaies de collection étrangères**

*(en millions d'euros)*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prévision	0,762	0,762	0,762	0,762	1,524	1,524	1,800
Réalisation	0,503	2,729	1,511	0,414	1,381	-	-
R/P	-34%	258%	98%	-46%	-9%	-	-

Les résultats 2002 sont d'un niveau relativement satisfaisant, même si l'objectif – très ambitieux – n'a pu être atteint.

L'année 2003 semble morose : il est peu probable que les recettes atteignent 1 million d'euros.

Pour ce **secteur par nature très fluctuant**, avec un chiffre d'affaires prévisionnel de 1,8 million d'euros, la direction des Monnaies et médailles compte sur une conjoncture favorable en 2004.

*d) Les monnaies courantes étrangères*

**Recettes de monnaies courantes étrangères**

*(en millions d'euros)*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prévision	6,098	6,250	6,250	9,147	10,671	7,000	7,800
Réalisation	13,719	9,893	7,994	12,720	7,863	-	-
R/P	125%	58%	28%	39%	-26%	-	-

Après avoir été, pendant plusieurs années, sous-estimé en prévision, ce secteur ne donne pas à la Monnaie de Paris l'occasion d'atteindre son objectif – certes élevé – pour 2002. D'un montant de 7,9 millions d'euros, la réalisation est en retrait de 38 % par rapport à la réalisation 2001, année d'une commande imprévue de la Grèce.

En 2003, l'objectif raisonnable de 7 millions d'euros est accessible.



**Pour 2004, la prudence est de mise** et l'objectif se situe à hauteur de la réalisation 2002 : 7,8 millions d'euros. Il sera probablement dépassé, la diversification vers les autres pays commençant à porter ses fruits.

*e) Les monnaies courantes pour les TOM*

**Recettes de monnaies courantes pour les TOM**  
(en millions d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prévision	0,762	0,610	0,610	0,762	0,762	0,762	0,800
Réalisation	0,798	1,052	1,235	1,132	1,091	-	-
R/P	5%	73%	103%	49%	43%	-	-

Il s'agit des pièces destinées à la Polynésie française et à la Nouvelle Calédonie avec une répartition 80 % / 20 %.

L'année 2002 a permis de dépasser nettement l'objectif fixé et de rester dans les niveaux des années précédentes, suite à la mise en place de la TVA en Polynésie française depuis 1999, qui continue de produire ses effets.

Il devrait en être de même pour l'année 2003 qui s'annonce excellente puisque le chiffre d'affaires pourrait avoisiner les 2 millions d'euros.

**Pour 2004**, même si le caractère erratique de ce secteur est indéniable, **la prévision**, à hauteur de 0,8 million d'euros **paraît timide**.

*f) Les fabrications annexes*

**Recettes de fabrications annexes**  
(en millions d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prévision	0,457	0,457	0,457	0,457	0,610	0,610	0,450
Réalisation	0,361	0,717	0,631	0,358	0,531	-	-
R/P	-21%	57%	38%	-22%	-13%	-	-

Il s'agit des instruments de marque et de garantie : poinçons, cachets de douane et timbres secs, vendus dans le cadre de procédures négociées à une clientèle achetant pour des raisons de sécurité. Les principaux clients sont des administrations françaises (direction générale des douanes, directions régionales d'industrie) et des institutions étrangères, notamment africaines.

La prévision 2002, qui traduisait l'objectif d'intensifier l'internationalisation de cette activité, n'a pu être réalisée. Les modifications réglementaires intervenues en 2002 (relèvement du seuil de poinçonnage des bijoux en métaux précieux) ainsi que la transposition d'une directive européenne relative aux appareils à pression, ont affecté les ventes sur le marché français, cette baisse n'ayant pas été totalement compensée par la progression du chiffre d'affaires à l'exportation.

Cette situation devrait se poursuivre sur 2003.

En prenant acte, la Monnaie de Paris **revoit à la baisse la prévision 2004, malgré l'internationalisation de cette activité.**

## 2. Un niveau d'exportations record en 2003 et de bons espoirs pour 2004

La tendance à la baisse observée depuis 1998 s'était nettement inversée en 2001 (21,7 millions d'euros) et l'année 2002 a également apporté de bons résultats (21,9 millions d'euros).

L'année 2003, dont les prévisions étaient modestes, s'annonce excellente (environ 29,3 millions d'euros) grâce aux monnaies courantes pour les TOM et surtout aux monnaies de collection françaises – le plus gros poste – dont les exportations font plus que doubler.

Ventilation du chiffre d'affaires à l'exportation

(en millions d'euros)

	1999	2000	2001	2002	2003		2004	PLF 2004 / LFI 2003
	Réalizations				LFI	Estimation	PLF	
Monnaies courantes étrangères	9,893	7,994	12,720	7,863	7,000	7,200	7,800	11,4%
Monnaies destinées aux TOM	1,052	1,235	1,132	1,091	0,762	1,937	0,800	5,0%
Monnaies de collection								
. Françaises	2,911	3,369	6,330	8,799	7,000	18,400	15,000	114,3%
. Etrangères	2,735	1,509	0,414	1,381	1,524	0,700	1,800	18,1%
Médailles et autres objets	0,901	0,747	0,894	1,901	1,000	1,050	1,000	0,0%
Instruments marque et garantie	0,473	0,442	0,188	0,305	0,190	0,000	0,190	0,0%
Produits intermédiaires	0,000	0,000	0,000	0,575	0,000	0,000	0,000	ns
<b>Total</b>	<b>17,965</b>	<b>15,297</b>	<b>21,678</b>	<b>21,914</b>	<b>17,477</b>	<b>29,287</b>	<b>26,590</b>	<b>52,1%</b>

La promotion à l'étranger est effectuée par la Monnaie de Paris elle-même ou par ses agents locaux, ainsi que par les missions économiques qui exercent une veille efficace sur les projets d'appel d'offre.

Par ailleurs, le **site internet de la Monnaie de Paris dispose d'une boutique électronique**, de conception renouvelée, qui se révèle être un excellent moyen de vente : les deux tiers des commandes passées sont destinées à l'étranger.

**La répartition géographique**, tous produits confondus, **fluctue d'une année sur l'autre**. L'Union européenne demeure le principal débouché (41 % des exportations contre 53 % l'an dernier), à égalité avec l'Afrique qui constitue à nouveau une destination essentielle (41 % contre 17 %). L'Asie-Océanie garde une place intermédiaire (12 % contre 15 %) même si des efforts

ont porté leurs fruits sur le Japon. Le poids de l'Amérique et celui des autres pays européens est faible (respectivement 4 % et 2 %).

### ***C. UNE RÉELLE VOLONTÉ DE LIMITER LA SUBVENTION DE L'ÉTAT***

#### **1. Une autonomie financière presque inespérée en 2002**

Après une excellente année 2001 au cours de laquelle le budget annexe avait pu dégager un excédent d'exploitation de 10,1 millions d'euros, l'année 2002 suscitait une inquiétude, puisque le programme national de frappe et donc le produit de la cession au Trésor, avaient été revus à la baisse en cours d'année.

La **combativité** dont la direction des Monnaies et médailles a su faire preuve **dans le secteur concurrentiel**, notamment en matière de monnaies de collection, conjuguée à une **bonne maîtrise des dépenses de fonctionnement**, ont permis de ne pas recourir à une subvention de l'Etat. **Un excédent d'exploitation**, certes modeste, **a même été dégagé** (0,2 million d'euros), l'établissement de Pessac offrant un excédent suffisant pour couvrir le déficit récurrent de l'établissement parisien.

#### **2. Une utilisation partielle de la subvention accordée en 2003**

**En loi de finances initiale pour 2003**, face à la brutale régression de l'activité de frappe de la monnaie courante qui privait la Monnaie de Paris de l'essentiel de ses recettes, le Parlement avait entériné le principe d'une **subvention de 26,5 millions d'euros**.

Mais les efforts déployés tant sur le front des dépenses que sur celui des recettes devraient permettre au budget annexe de **n'y recourir qu'en partie : 18 millions d'euros environ**.

#### **3. Un retour à l'équilibre sans subvention en 2004**

L'augmentation du programme de frappe de monnaie courante française, la maîtrise des dépenses et le développement du chiffre d'affaires permettent de présenter un budget équilibré, **sans subvention, pour 2004**.

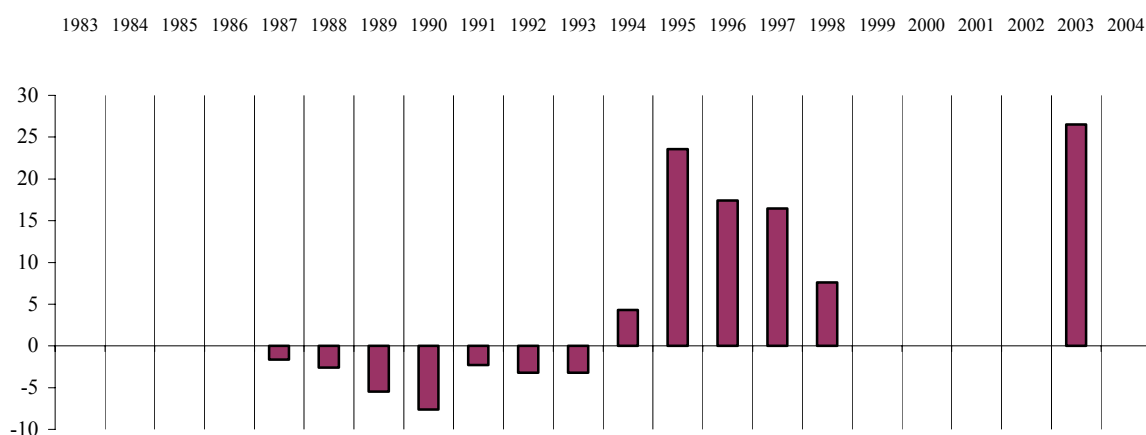
**Rompant avec la tradition**, l'établissement parisien réaliserait un **excédent**, compensant le déficit désormais structurel de l'établissement pessacais.

#### 4. La variabilité du besoin de subvention du budget annexe

Un excédent d'exploitation peut venir augmenter le fonds de roulement du budget annexe ou faire l'objet d'un versement au Trésor (ou les deux à la fois). En revanche, en cas de déficit, le budget annexe verra son fonds de roulement diminuer ou percevra une subvention du budget général (ou les deux à la fois).

De 1983 à 1986, l'ajustement s'est exclusivement effectué sur le fonds de roulement ; de 1987 à 1993, le budget annexe a reversé un excédent au Trésor ; il a été subventionné de 1994 à 1998 ; l'ajustement s'est à nouveau effectué sur le fonds de roulement de 1999 à 2002 ; enfin, le budget annexe est à nouveau subventionné en 2003.

**Evolution du besoin de subvention par le budget général**  
(en millions d'euros)



*Nota : Le graphique ci-dessus représente, pour 2003, le montant de la subvention votée en loi de finances initiale, soit 26,5 millions d'euros. Cette subvention ne sera probablement nécessaire qu'à hauteur de 18 millions d'euros.*

## II. DÉPENSES : UNE RECHERCHE SYSTÉMATIQUE D'ÉCONOMIES

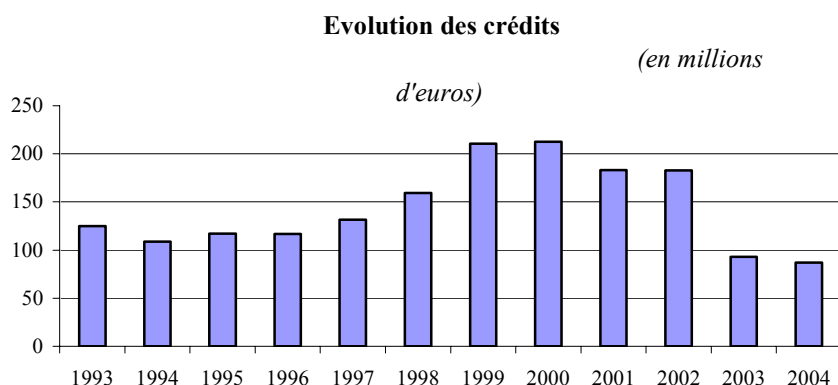
La discussion budgétaire du projet de loi de finances 2003 avait abouti, au Sénat, à une diminution des dépenses de 3,5 millions d'euros, (- 2 millions d'euros en dépenses de personnel et - 1,5 million d'euros sur les services extérieurs) portant celles-ci à un montant net de 92,9 millions d'euros.

Pour 2004, les dépenses s'élèveraient à 86,9 millions d'euros, marquant une baisse de 6,5 % par rapport au budget voté 2003.

Dépenses						
<i>(en millions d'euros)</i>						
	2002		2003	2004	Variation en	
	LFI	réalis.	LFI	PLF	masse	%
<b>1<sup>ère</sup> section : EXPLOITATION</b>						
Achats (60)	100,867	72,486	23,750	25,540	1,790	7,5%
Services extérieurs (61)	20,888	6,529	13,294	7,148	-6,147	-46,2%
Impôts et taxes (63)	5,172	5,109	4,486	4,509	0,023	0,5%
Dépenses de personnel (64)	48,661	45,795	45,229	43,298	-1,931	-4,3%
<i>Sous-total</i>	<i>175,588</i>	<i>129,919</i>	<i>86,760</i>	<i>80,495</i>	<i>-6,265</i>	<i>-7,2%</i>
Autr. charges de gestion courante (65)	0,572	0,544	0,575	0,950	0,375	65,2%
Charges financières (66)	0,038	0,001	0,035	0,035	0,000	0,0%
Charges exceptionnelles (67)	0,122	0,052	0,150	0,150	0,000	0,0%
Dotations aux amortiss. et provisions	6,372	8,925	5,220	5,100	-0,120	-2,3%
<b>Total brut</b>	<b>182,692</b>	<b>139,440</b>	<b>92,740</b>	<b>86,730</b>	<b>-6,010</b>	<b>-6,5%</b>
<b>Excédent d'exploitation (69)</b>	<b>0,000</b>	<b>0,206</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>ns</b>
<b>TOTAL BRUT 1<sup>ère</sup> section</b>	<b>182,692</b>	<b>139,646</b>	<b>92,740</b>	<b>86,730</b>	<b>-6,010</b>	<b>-6,5%</b>
<b>2<sup>ème</sup> section : OPÉRATIONS EN CAPITAL</b>						
Investissements (CP)	3,647	4,407	3,647	2,398	-1,249	-34,2%
Augmentation de stocks	0,000	9,862	0,000	0,000	0,000	ns
Reprise sur amortiss. et provisions	0,000	0,689	0,000	0,000	0,000	ns
Augmentation du fonds de roulement	2,855	1,484	1,734	2,877	1,143	65,9%
<b>TOTAL BRUT 2<sup>ème</sup> section</b>	<b>6,502</b>	<b>16,442</b>	<b>5,381</b>	<b>5,275</b>	<b>-0,106</b>	<b>-2,0%</b>
<b>TOTAL BRUT DÉPENSES</b>	<b>189,194</b>	<b>156,088</b>	<b>98,121</b>	<b>92,005</b>	<b>-6,117</b>	<b>-6,2%</b>
A déduire	6,372	8,925	5,220	5,100	-0,120	-2,3%
<b>TOTAL NET DÉPENSES</b>	<b>182,821</b>	<b>147,163</b>	<b>92,901</b>	<b>86,905</b>	<b>-5,997</b>	<b>-6,5%</b>

La réduction la plus spectaculaire concerne le poste « services extérieurs » (- 6,1 millions d'euros) et résulte principalement de la disparition des dépenses effectuées pour le compte de la direction du Trésor. Cette réduction est toutefois neutre pour le budget annexe puisque répercutée dans les recettes.

**Ce sont donc les chapitres de dépenses de personnel (- 1,9 million d'euros) et d'investissements (- 1 million d'euros) qui font réellement baisser le niveau de dépenses du budget annexe en 2004.**



#### **A. LES ACHATS**

Les dépenses de ce poste, regroupant principalement les achats de métaux et de flans<sup>1</sup>, ont, depuis deux années, été rationalisées et donc réduites.

#### Détail des achats

(en millions d'euros)

	2002		2003	2004
	Budget voté	Réalisation	Budget voté	PLF
<b>I) Achats stockés</b>				
<b>601 - Matières premières et fournitures</b>	<b>85,37</b>	<b>61,36</b>	<b>13,12</b>	<b>15,80</b>
601-1 Matières premières	10,24	8,14	9,79	11,12
601-2 Flans	73,24	51,14	1,80	1,75
601-3 Rachat valeur faciale monnaies collection	1,89	2,08	1,53	2,93
<b>602 - Autres approvisionnements</b>	<b>4,27</b>	<b>4,33</b>	<b>4,08</b>	<b>4,20</b>
602-1 Matières consommables	0,14	0,04	0,12	0,13
602-2 Fournitures consommables	2,45	1,85	2,45	1,46
602-6 Emballages	1,67	2,44	1,51	2,61
<b>607 - Marchandises</b>	<b>0,74</b>	<b>1,41</b>	<b>0,74</b>	<b>1,36</b>
<b>TOTAL I</b>	<b>90,38</b>	<b>67,10</b>	<b>17,94</b>	<b>21,36</b>
<b>II) Achats non stockés</b>				
<b>606 - Matières et fournitures</b>	<b>2,65</b>	<b>1,96</b>	<b>2,34</b>	<b>1,43</b>
606-1 Fourniture d'eau et d'énergie	1,31	1,12	1,11	1,08
606-3 Fournitures d'entretien, petit équipement	1,15	0,69	1,04	0,26
606-4/7/8 Autres fournitures	0,20	0,15	0,19	0,09
<b>TOTAL II</b>	<b>2,65</b>	<b>1,96</b>	<b>2,34</b>	<b>1,43</b>
<b>III) Autres postes</b>				
604 Achats d'études et prestations de services	7,84	2,87	3,47	2,75
<b>TOTAL III</b>	<b>7,84</b>	<b>2,87</b>	<b>3,47</b>	<b>2,75</b>
<b>TOTAL CHAPITRE</b>	<b>100,87</b>	<b>71,93</b>	<b>23,75</b>	<b>25,54</b>

<sup>1</sup> Flan : rondelle de métal que la frappe transforme en pièce.

## **1. La part essentielle des métaux et flans**

Pour les **métaux communs**, la direction des Monnaies et médailles profite de la démonétisation du franc. Elle a ainsi procédé en 2003 à l'achat de 454 tonnes de métaux mis en vente par appel d'offres successifs par les Domaines, pour le compte de la direction du Trésor.

S'agissant des **métaux précieux**, l'or et l'argent sont les plus utilisés avec, entre 2000 et 2003, une tendance à la baisse des cours de l'argent et une tendance à la hausse des cours de l'or. Le marché se caractérise par des variations de cours, sur le long terme mais aussi d'un jour à l'autre. Un suivi quotidien des fluctuations est assuré et les achats sont effectués à Londres, en fonction des besoins, au moment où la conjoncture semble la plus favorable.

Quant aux **flans**, leur cours varie peu. Pour assurer le programme 2004, 1.300 tonnes seront nécessaires. Il n'est pas exclu que l'établissement de Pessac, afin de mieux rentabiliser ses installations, les fabrique lui-même.

## **2. Un reliquat de crédits 2002 relativement élevé...**

D'année en année, ce poste « *Achats* » faisait l'objet de reports de crédits. Par ailleurs, comme il l'avait été souligné l'an dernier, l'enveloppe pour 2002 était surdimensionnée par rapport à l'activité.

Ainsi, à l'enveloppe initiale de 100,9 millions d'euros s'ajoutait un report de crédits 2001 de 33,5 millions d'euros portant les crédits disponibles à 134,4 millions d'euros. La dépense réalisée s'élevant à 71,9 millions d'euros un reliquat de 62,5 millions d'euros a pu être dégagé, dont 45 millions d'euros ont été portés en annulation et 17,5 millions d'euros reportés sur 2003.

## **3. ... mais permettant un report bienvenu sur 2003**

L'enveloppe initiale de 23,7 millions d'euros est accrue d'un reliquat de crédits 2002 de 17,5 millions d'euros (reliquat divisé par près de quatre en trois années).

Les dépenses engagées au 30 juin sont de 28,8 millions d'euros.

Ce report aura permis de financer des opérations non prévues (achats d'or ou d'argent pour certaines monnaies de collection connaissant un grand succès, de métaux communs pour des commandes de pièces courantes étrangères). Sur le second semestre, il permet d'honorer la commande supplémentaire de la Banque de France de 200 millions de pièces d'euros.

#### **4. Pour 2004, des stocks en partie déjà constitués**

L'augmentation des achats de 7,5 % (+ 1,8 million d'euros) est relativement faible au regard du quasi doublement du programme de frappe initial pour 2003 et de l'augmentation de l'activité relative aux monnaies de collection françaises. Cela tient, d'une part, au fait que les pièces de 1, 2 et 5 centimes qui composent le programme de 2004 sont les moins coûteuses en métal (acier cuivré), d'autre part, à la bonne situation prévisionnelle des stocks de flans et de métaux précieux au 31 décembre 2003, grâce à l'utilisation des crédits reportés de 2002 sur 2003.

La direction des Monnaies et médailles ne s'est pas contentée de rationaliser les achats de métaux, qui certes, pèsent de loin le plus lourd dans le chapitre « Achats ». Des postes de dépenses plus secondaires tels que les fournitures d'entretien, le petit équipement et les fournitures administratives ont fait l'objet d'économies. L'ensemble du personnel a participé et participera encore en 2004 à un contrôle strict des dépenses, y compris celles qui sont directement liées à la production : optimisation des stocks des magasins, examen critique des demandes, mise en concurrence systématique.

### ***B. LES SERVICES EXTÉRIEURS***

#### **1. Une diminution forte et continue...**

Ce chapitre est composé de dépenses effectuées pour le compte de la direction des Monnaies et médailles elle-même, d'une part, et pour le compte de la direction du Trésor, d'autre part. Le montant de ces dernières figure, en contrepartie, en recettes du budget annexe (chapitre « Prestations de services »), les prestations effectuées étant facturées à la direction du Trésor.

En **2002**, à l'enveloppe initiale de 20,9 millions d'euros s'est ajouté un report de crédits 2001 de 0,9 million d'euros. La dépense n'ayant atteint que 6,5 millions d'euros en réalisation, **15,3 millions d'euros ont été portés en annulation de crédits.**

Pour **2003**, l'enveloppe accordée s'élève à 13,3 millions d'euros, après réduction de 1,5 million d'euros lors de la discussion budgétaire au Sénat. Cette **enveloppe ne sera probablement pas utilisée en totalité.**

En **2004**, l'enveloppe demandée ne s'élève plus qu'à **7,1 millions d'euros (- 46 %)** et ce, malgré une activité commerciale en hausse et la volonté de maintenir les crédits de fonctionnement informatique au niveau de 2003.



## 2. ... pour des raisons internes et externes plus ou moins subies

La **politique volontariste** de réduction des dépenses que mène la direction des Monnaies et médailles se traduit par des **mesures d'économies sur de nombreux postes** : entretien, frais de déplacement, documentation, publicité, location d'entrepôts, sous-traitance. S'agissant de cette dernière, des prestations traditionnellement confiées à l'extérieur ont été réalisées en interne, par l'établissement de Pessac en sous-activité : nettoyage des locaux, entretien des espaces verts, stockage de flans, maintenance de certains équipements, déménagement vers Pessac des « coins » stockés à Paris, en prévention d'une crue centennale de la Seine.

Dans le même temps ; la direction des Monnaies et médailles **se voit contrainte de réduire fortement l'enveloppe traditionnellement réservée aux diverses prestations effectuées pour le compte de la direction du Trésor qui ne la sollicite plus guère**. En 2003, comme en 2002, les **prestations assurées** pour le compte de la direction du Trésor ont été **moins importantes que prévu**, le différentiel étant de l'ordre de 5 millions d'euros. Seules sont effectuées les opérations de dénaturation des pièces de 10 et 20 francs, de manutention des métaux issus de la destruction et de stockage des pièces de l'euro.

### C. LES DÉPENSES DE PERSONNEL

#### 1. Des effectifs en constante diminution

Effectifs en loi de finances initiale

	2002 (1)	2003 (2)	Variation (2) - (1)	2004 (3)	Variation (3) - (2)
Fonctionnaires d'administration centrale	77	77	0	67	-10
Fonctionnaires techniques	146	146	0	134	-12
Ouvriers	687	605	-82	574	-31
Contractuels	29	29	0	37	8
<b>Ensemble</b>	<b>939</b>	<b>857</b>	<b>-82</b>	<b>812</b>	<b>-45</b>

En loi de finances initiale pour 2003, avait été décidée la suppression de l'ensemble des emplois vacants d'ouvriers, soit 82 emplois.

Pour **2004**, afin de répondre aux besoins d'adaptation de la direction des Monnaies et médailles, la **création de 8 postes d'agents contractuels** (nécessaires à la vente, l'informatique et la gestion) est demandée : une secrétaire, un analyste, deux consultants et quatre agents commerciaux.

Cependant, **globalement l'effectif diminue toujours**, suite au retour de fonctionnaires d'administration centrale vers leur ministère de tutelle et au non remplacement des départs en retraite. **Peuvent ainsi être supprimés** 31 emplois d'ouvriers, 12 emplois de fonctionnaires du cadre technique et 10 emplois de fonctionnaires administratifs, soit **53 postes au total**.

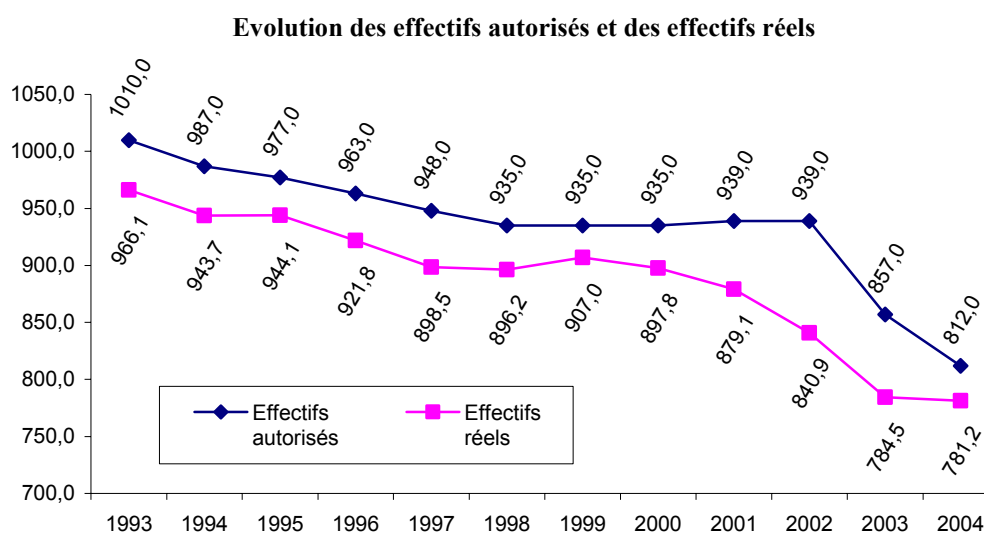
**D'ici à 2010**, et dans l'hypothèse de départs à 60 ans, **255 départs en retraite** s'échelonneront comme suit (hors fonctionnaires de l'administration centrale qui sont gérés par le ministère de tutelle) :

		Nombre de départs en retraite							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Ouvriers		11	18	23	37	31	40	38	<b>198</b>
Fonctionnaires techniques		2	4	8	11	8	9	11	<b>53</b>
Contractuels				1		1	1	1	<b>4</b>
<b>Ensemble</b>		<b>13</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>255</b>

## 2. Des effectifs budgétaires plus conformes aux effectifs réels

Le « bleu budgétaire » entérine de mieux en mieux les vacances de postes, ce qui permet incontestablement de progresser dans la **mise en conformité des effectifs budgétaires** à la situation observée sur le terrain.

Les effectifs réels s'entendent en équivalents temps plein au 31 décembre de chaque année.



### 3. L'évolution des dépenses de personnel

#### Détail des dépenses de personnel

(en millions d'euros)

	Réalisation 2002	Budget voté 2003	PLF 2004	2004/2003
Salaires	16,310	17,245	15,862	-8,0%
Traitements	5,051	3,725	3,381	-9,2%
Primes et indemnités	10,041	9,665	9,124	-5,6%
Prestations et cotisations sociales	14,185	14,305	14,790	3,4%
Oeuvres sociales	0,208	0,289	0,140	-51,5%
<b>Total</b>	<b>45,795</b>	<b>45,229</b>	<b>43,298</b>	<b>-4,3%</b>

En 2002, plusieurs mesures ont permis d'aboutir à 2,9 millions d'euros d'annulations de crédits : remise à disposition du ministère de 36 agents, arrêt du travail en équipe à Pessac, prise en charge partielle par le budget de l'Etat des traitements des fonctionnaires administratifs de l'administration centrale, suppression de compléments de salaires ou de gratifications, réductions ou suppressions de subventions versées à certaines associations.

Pour 2003, l'enveloppe accordée était de 45,2 millions d'euros, après réduction de 2 millions d'euros dans le cadre de la discussion budgétaire au Sénat. L'effet en en année pleine de la prise en charge par le budget de l'Etat du traitement des fonctionnaires d'administration centrale, le non remplacement des départs à la retraite et la révision à la baisse de la rémunération des heures payées dans le cadre de la maintenance des locaux (« prime de balai ») expliquent cette évolution.

En 2004, la masse salariale passerait de 45,2 à 43,3 millions d'euros. Cette diminution de 1,9 million d'euros (- 4,3 %) résulte d'évolutions contraires :

- **Des mesures à la hausse, pour + 1,2 million d'euros** : création de 8 emplois d'agent contractuel, revalorisation du salaire des ouvriers, ajustement de la participation du budget annexe aux charges de pensions. L'incidence en année pleine de la revalorisation du point fonction publique intervenue le 1<sup>er</sup> décembre 2002 est relativement négligeable.

- **Des mesures à la baisse, pour - 3,1 millions d'euros** : suppressions d'emplois et ajustements pour tenir compte de la situation réelle des personnels, notamment.

#### **D. LES AUTRES DÉPENSES D'EXPLOITATION**

La seule évolution méritant d'être signalée concerne le chapitre 65 « Autres charges de gestion courante » qui augmente de 65 % pour atteindre 0,95 million d'euros. Y sont imputés les redevances et les droits d'auteur. Or, la mise en œuvre d'une nouvelle politique commerciale avec, en particulier, le développement d'opérations telles que le Tour de France, les

9<sup>èmes</sup> championnats du monde d'athlétisme, de marchés passés avec la société des wagons-lits, Air France, Studio Canal, etc, la croissance des ventes, ont entraîné une montée en flèche des droits d'auteurs. Du reste, la dotation 2003 pour ce chapitre ne suffira pas et des crédits supplémentaires devront probablement être alloués en loi de finances rectificative.

### ***E. LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT***

	Investissements				
	<i>(en millions d'euros)</i>				
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Autorisations de programme</b>	<b>6,067</b>	<b>5,254</b>	<b>3,544</b>	<b>3,544</b>	<b>2,433</b>
CP services votés	0,760	1,127	0,598	0,495	0,392
CP mesures nouvelles	5,307	4,656	3,049	3,152	2,006
<b>Total crédits de paiement</b>	<b>6,067</b>	<b>5,783</b>	<b>3,647</b>	<b>3,647</b>	<b>2,398</b>

Les crédits de paiement font, chaque année, l'objet de reports de l'ordre de 5 millions d'euros.

La dotation initiale pour 2002 de 3,6 millions d'euros a été augmentée d'un report 2001 de 5,6 millions d'euros. Les investissements les plus lourds ayant été réalisés, cette enveloppe s'est révélée trop importante et un reliquat de 4,9 millions d'euros a été dégagé.

Ce reliquat de 2002 est venu augmenter la dotation initiale de 3,6 millions d'euros pour 2003, portant l'enveloppe disponible à 8,5 millions d'euros. Un reliquat récurrent devrait donc être observé fin 2003, même s'il est prévu de réaliser un atelier spécifique à l'établissement de Pessac pour la fabrication de monnaies de collection, pour un montant d'environ 1 million d'euros.

Pour 2004, l'enveloppe serait de 2,4 millions d'euros (1,6 million d'euros pour l'établissement de Paris et 0,8 million d'euros pour celui de Pessac) dont 0,9 million d'euros pour les investissements informatiques.

**Les possibles reliquats de crédits, tant sur 2003 que sur 2004, devront être examinés attentivement en vue d'éventuelles annulations de crédits.**

## EXAMEN EN COMMISSION

**Au cours de sa séance tenue dans l'après-midi du mardi 21 octobre 2003, sous la présidence de M. Jean Arthuis, président, la commission a procédé, sur le rapport de M. Bertrand Auban, rapporteur spécial, à l'examen des crédits du budget annexe des monnaies et médailles.**

**M. Bertrand Auban, rapporteur spécial**, a tout d'abord fait savoir qu'il présentait les crédits d'une institution bien décidée à se battre pour sortir de la récession plus brutale que prévu qu'elle subissait après avoir répondu aux besoins de frappe de l'euro. Il a expliqué que la mission régaliennne de frappe de la monnaie était devenue structurellement secondaire et que, de 400 millions de pièces en loi de finances pour 2003, réévaluée à 600 millions de pièces courant 2003, la commande de l'Etat pour 2004, qui s'élevait à 760 millions de pièces réparties sur les trois plus petites coupures, demeurait modeste.

**M. Bertrand Auban, rapporteur spécial**, a rappelé que le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie avait fixé au directeur des monnaies et médailles l'objectif de sauver le savoir-faire et l'outil industriel de la Monnaie de Paris et que celle-ci le ferait en s'enracinant dans son métier, la gravure, mais en s'éloignant de la monnaie courante et en « volant de ses propres ailes » vers des marchés concurrentiels, sachant qu'il lui faudrait pour cela bousculer ses traditions.

Il a précisé que les crédits demandés, de 86,9 millions d'euros, en diminution de 6,5 % alors que l'activité globale devait croître, étaient ceux d'une institution s'inscrivant dans la compétitivité, en ne négligeant aucune mesure d'économie, même si certaines pouvaient être douloureuses, comme la suppression de primes et d'avantages divers, et qu'il s'agissait là du prix à payer pour préserver l'emploi.

Concernant la présentation du budget, après s'être réjoui de la meilleure conformité des effectifs du « bleu » à la réalité du terrain et de la diminution du montant des reports de crédits sur le chapitre « Achats », il a regretté l'opacité de la prise en charge d'une soixantaine de fonctionnaires d'administration centrale en poste à la direction des monnaies et médailles ainsi que le niveau encore élevé des reports de crédits sur le chapitre « Investissements ».

Abordant les recettes, **M. Bertrand Auban, rapporteur spécial**, a expliqué que celle provenant du Trésor au titre de la cession des pièces françaises, à hauteur de 24,6 millions d'euros, croissait de 82 % en raison de

l'augmentation des quantités cédées et de la réactualisation des prix de cession, dans un but de vérité des prix.

Il a observé que les recettes commerciales devaient atteindre le niveau exceptionnel de 59,6 millions d'euros et augmenter ainsi de 34 %, grâce à une « envolée » des ventes des monnaies de collection, constatée dès le courant 2003. Il a jugé ciblée et audacieuse la stratégie de la Monnaie de Paris. S'agissant de l'offre de bijoux « religieux », il a estimé qu'elle était le signe de la reconnaissance, par la République laïque, de l'ensemble des communautés religieuses, en vertu de l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution.

Insistant sur la présentation en équilibre du budget annexe sans recours à une subvention de l'Etat, il s'est félicité de la volonté de la direction des monnaies et médailles de sortir au plus vite de la dépendance financière.

**M. Bertrand Auban, rapporteur spécial**, a tenu à saluer la réactivité des personnels qui s'adaptaient à la nécessaire réorganisation, à l'utilisation d'outils informatiques plus performants, à l'internalisation de certains travaux et à des transferts d'activités de Paris vers Pessac, dont l'établissement était surdimensionné.

S'agissant des conséquences induites par la mise en œuvre de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF), il a précisé que la direction des monnaies et médailles n'avait fait l'objet d'aucune expérimentation et n'était pas raccordée au progiciel ACCORD, mais qu'elle avait participé aux travaux de mise en œuvre d'ACCORD II. Il a annoncé la disparition probable, à terme, du budget annexe et a évoqué l'éventualité de créer un compte de commerce retraçant les activités commerciales de la Monnaie de Paris.

**M. Jean Arthuis, président**, a remarqué que la politique menée par la Monnaie de Paris, pour tendre vers une plus grande compétitivité et donner des gages à la bonne utilisation des fonds publics, était perceptible dans la communication de cette institution, dont le capital de savoir-faire était indéniable.

En réponse à **M. Maurice Blin** qui s'étonnait des conditions du retour à l'équilibre du budget annexe et s'interrogeait sur le taux de renouvellement du personnel, **M. Bertrand Auban, rapporteur spécial**, a confirmé que l'équilibre résultait d'une volonté ferme de réduction des dépenses conjuguée à un réel dynamisme de la politique commerciale, en ajoutant que, rompant avec la tradition, c'était désormais l'établissement parisien qui dégagait un excédent d'exploitation. Il a précisé que le personnel de la direction des monnaies et médailles était stable et très qualifié.

A l'issue de cet échange, la commission des finances **a décidé de proposer au Sénat l'adoption des crédits du budget annexe des monnaies et médailles.**

Réunie le **jeudi 20 novembre 2003**, sous la présidence de **M. Jean Arthuis, président**, la commission a **confirmé cette position**.

Réunie le **mardi 21 octobre 2003** sous la présidence de M. Jean Arthuis, président, la commission des finances a procédé à l'examen des **crédits du budget annexe des Monnaies et médailles pour 2004**, sur le **rapport de M. Bertrand Auban, rapporteur spécial**.

La commission a décidé de proposer au Sénat **d'adopter les crédits du budget annexe des Monnaies et médailles pour 2004**.

Réunie le **jeudi 20 novembre 2003**, sous la présidence de M. Jean Arthuis, président, la commission des finances a **confirmé cette position**.