

Monnaie de Paris : Cap sur 2012

Entretien avec Christophe Beaux

Euro Pas Cher: Jusqu'en 2006, le budget de la Monnaie de Paris n'était équilibré que grâce à une subvention de l'État. Qu'en est-il pour 2007 et quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés en 2008 ?

C. Beaux: Ce n'est pas tout à fait cela. En réalité, dans son cadre juridique antérieur, la Monnaie de Paris fonctionnait avec un « budget annexe » voté chaque année par le Parlement. Ce dernier fixait une quantité de pièces à produire, ainsi que leur prix, fixé de telle sorte que les charges étaient généralement couvertes. Toutefois, cela n'a pas toujours été le cas, puisque au cours des cinq dernières années, le budget annexe de la Monnaie de Paris était en déficit. Depuis 2007, tout a changé : La Monnaie de Paris est devenue un Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) doté d'une comptabilité commerciale. En tant qu'EPIC, elle doit dégager un résultat équilibré. Le prix de cession des euros à l'État ne fait plus l'objet d'un vote au Parlement mais il est négocié entre la Monnaie de Paris et l'État, dans le cadre d'un contrat pluriannuel. Ce contrat vient d'être signé le 27 juin 2008 pour une période de 5 ans. Quant au résultat, 2007 a été une année presque équilibrée du point de vue de l'exploitation, mais lourdement déficitaire au total

car nous avons été contraints de passer de importantes provisions pour des contentieux antérieurs à la création de l'EPIC et pour financer le plan social qui se déroule actuellement : le déficit a donc atteint 21 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 105 millions d'euros. En 2008, les choses se présentent de manière très différente pour deux raisons. Tout d'abord, notre chiffre d'affaires a augmenté d'environ 25%, notamment grâce aux nouveaux "Euros Or et Argent" qui seront distribués par La Poste à partir du mois de septembre. Ensuite, nos charges ont baissé grâce aux premiers effets du plan social et à nos premiers efforts sur les achats. Les effets du plan social seront cependant encore plus perceptibles en 2009 lorsque les effectifs concernés auront quitté l'entreprise. Nous espérons ainsi revenir au bénéfice dès 2008 après cinq ans de pertes, ce qui est tout à fait historique pour l'entreprise. Ce bénéfice devrait être entre 5 et 7 millions d'euros pour un chiffre d'affaires d'environ 130 millions d'euros.



Euro Pas Cher: Un à un les principaux établissements monétaires européens acquièrent un statut de société anonyme. Presque parallèlement, ils passent de situations équilibrées voire déficitaires, à d'importants bénéficiaires. La Monnaie de Paris va-t-elle suivre ce processus ?

C. Beaux: Il ne faut pas confondre changement de statut et situation économique. Le changement de statut nous permet d'avoir une gestion d'entreprise plus réactive, plus commerciale, notamment grâce à une gouvernance autonome qui s'incarne dans le conseil d'administration. Ce changement nous permet aussi d'avoir une comptabilité plus souple et qui reflète mieux notre activité économique. C'est pour cela que les établissements monétaires passent un à un de statuts très administratifs à des statuts beaucoup plus proches de celui de l'entreprise. S'agissant de l'exploitation, cela dépend évidemment des charges et des produits. Là, notre évolution découle de notre plan stratégique, adopté à l'automne 2007, très ambitieux et volontariste ; il consiste d'une part à réduire fortement nos coûts avec un plan d'optimisation des achats et de réduction des effectifs ; d'autre part, ce plan s'attache à la croissance de notre activité car nous pensons avoir des opportunités très importantes à saisir, en particulier dans le domaine des monnaies de collection et des objets commémoratifs en général.

D'ailleurs, les premiers résultats 2008 sont très encourageants dans ce domaine. C'est pour cela que nous sommes satisfaits de la transformation en EPIC car ce statut nous a permis de nous doter d'un véritable plan stratégique qui produit ses effets en termes de résultat économique.

Euro Pas Cher: Afin de ne pas surestimer l'une des plus spectaculaires étapes de la construction européenne, la frappe de pièces en Euro a largement surestimé les besoins des Français. Où en est-on de ces stocks aujourd'hui ?

C. Beaux: Je voudrais tout d'abord souligner que la prévision du besoin de monnaie courante dans l'économie est un art très difficile car les facteurs déterminant ce besoin sont très complexes à modéliser : nos concitoyens ont tendance à perdre les petites pièces ; ils les thésaurisent aussi d'une manière plus ou moins volontaire en les déposant dans des soucoupes chez eux ; les pièces ont aussi un taux d'usure différent selon les coupures ; il y a enfin un très fort taux de migration des pièces d'un pays à l'autre, puisque soixante-dix millions de touristes étrangers (davantage que notre population !) viennent en France chaque année et en repartent, généralement avec quelques pièces en poche... Tous ces facteurs rendent très difficile une modélisation. Les gouvernements qui ont préparé l'introduction de l'euro avant 2002 ont été guidés par



le "principe de précaution", visant à éviter une situation de pénurie. Il est donc facile de critiquer à posteriori le fait que trop de pièces ont été produites, mais que n'aurait-on dit si le risque inverse avait été pris et s'il y avait eu des pièces manquantes dans l'économie française au moment du passage à l'euro ...? Aujourd'hui, les stocks sont encore importants pour les pièces de 1€ et de 2€, ce qui prive la Monnaie de Paris d'une production sur ces coupures. En revanche, pour les autres coupures, les stocks ont été résorbés et nous continuons à les produire. Nous sommes même passés d'un niveau d'environ 700 millions de pièces par an dans les années 2002 à 2007, à un niveau qui sera de 1 milliard de pièces par an en moyenne de 2008 à 2012.

Euro Pas Cher: En début d'année 2008, à Berlin, vous avez annoncé un programme de frappe de monnaies de collection très ambitieux. Or, depuis, nous apprenons que des séries voient leur émission peu à peu repoussée (Euros à valeur faciale et séries BU 2008), voire abandonnée (Euro 2008). Qu'en est-il ?

C. Beaux: Il ne faut pas tout mélanger. Concernant les euros à valeur faciale, qui sont en fait les « Euros Or et Argent », nous avons imaginé dans un premier temps les éditer au printemps. Cependant, en accord avec notre partenaire La Poste qui en assure la distribution, nous avons finalement préféré les présenter aux Français à la rentrée de septembre : c'est un choix commercial, pas un retard ! S'agissant de la série BU 2008, il est

vrai que celle-ci connaît des retards depuis plusieurs années, en raison de problèmes de conditionnement sur lesquels nous travaillons. Quant à la pièce "Euro 2008", elle a été abandonnée volontairement en raison des difficultés de négociation avec l'UEFA pour la gestion des droits d'image du logo de cette organisation sportive.

Euro Pas Cher: En 1974, la Monnaie vendait 100 000 séries Fleur de Coin. Désormais, beaucoup de numismates professionnels et de collectionneurs français se sont détournés de ses produits. Quelle en est, à votre avis, la raison ?

C. Beaux: Les goûts des collectionneurs changent avec le temps, ce qui est bien normal car une collection reflète le style d'une époque et le goût personnel des personnes qui s'adonnent à cette passion. Nous sommes très à l'écoute des tendances du marché et c'est d'ailleurs pour cela que nous avons pris la décision d'introduire des monnaies courantes en métal précieux, les "Euros Or et Argent". Ces monnaies répondent à une forte attente que nous sentions dans le marché et que beaucoup de vos confrères ou de collectionneurs nous ont confirmée. La raison n'est pas tant de savoir pourquoi les gens se détournent de tel ou tel produit, mais de savoir ce qu'ils souhaitent aujourd'hui et d'être en mesure de répondre à leurs attentes le mieux possible.

Euro Pas Cher: En matière de médailles, le catalogue de produits disponibles

est de plus en plus limité. Quel est l'avenir de cette production qui est confrontée à la concurrence de l'industrie privée ?

C. Beaux: Nous fabriquons deux catégories de médailles. Il y a tout d'abord celles qui sont dans le catalogue général et pour lesquelles nous faisons un très grand effort de rationalisation car nous prenons en compte l'évolution des goûts de nos clients : plutôt que de maintenir artificiellement certaines médailles, nous préférons ajuster notre catalogue aux demandes réelles. Nous avons par ailleurs les "éditions particulières", qui concernent les entreprises ou les particuliers. Cette activité est en très bonne santé car, aujourd'hui plus que jamais, les entreprises et les particuliers ont envie d'avoir des objets esthétiques qui durent dans le temps et commémorent un événement particulier. L'avenir de cette activité est tout à fait assuré, dès lors que nous faisons des efforts réguliers pour adapter le design de nos produits au goût contemporain et que nous prospectons de nouveaux marchés. La concurrence de l'industrie privée ne nous fait pas peur car, pour les connaisseurs, il y a une différence fondamentale et immédiatement perceptible entre nos médailles fabriquées avec la technique traditionnelle de l'estampage et des médailles moulées ou injectées, dont le rendu visuel et tactile est beaucoup moins attrayant !

Euro Pas Cher: La vogue des jetons touristiques semble se poursuivre. La création et les commandes sont gérées



par une société privée. Pourquoi la Monnaie n'en a-t-elle pas conservé la maîtrise, d'autant qu'elle impose son logo au revers ?

C. Beaux : Le développement du marché des jetons touristiques a été fait grâce à des partenaires privés, avec lesquels nous travaillons en bonne intelligence. La Monnaie de Paris est dans son rôle de conception et de fabrication de ces jetons, qui sont en réalité des médailles de petite taille. La Monnaie de Paris choisit par ailleurs les canaux de distribution qui lui paraissent les plus appropriés, internes ou externes, pour toucher au mieux la clientèle des sites et monuments touristiques demandeuse de ce type de souvenirs.

Euro Pas Cher : Une très grosse production d'imitations privées d'euros (y compris à l'effigie du président de la République) est mise sur le marché par divers moyens. Y a-t-il quelque chose d'engagé pour lutter contre ce phénomène qui perturbe

considérablement le marché ?

C. Beaux : La lutte contre la contrefaçon est une prérogative des pouvoirs publics qui ont pour cela différentes instances, tant européennes que nationales. La Monnaie de Paris

contribue de façon essentielle en gérant le Centre National d'Analyse des Pièces (CNAP) et en assurant également le rôle de correspondant officiel de toutes les monnaies européennes pour la lutte contre la contrefaçon sur l'euro. Nous apportons ainsi notre expertise technique à l'identification des pièces contrefaites, dont la quantité est heureusement infinitésimale dans notre économie.

Euro Pas Cher : Pour survivre dans un monde de plus en plus concurrentiel, que souhaiteriez-vous pouvoir réaliser pour votre établissement ?

C. Beaux : Je souhaite pouvoir mener à bien notre plan stratégique « Cap 2012 » élaboré l'année dernière et qui constitue notre feuille de route pour les années à venir. C'est un plan très ambitieux, qui repose sur deux pieds équilibrés et indissociables : compétitivité et développement. Il y a tout d'abord nos efforts constants de productivité et de compétitivité, en rédui-

sant les coûts liés à nos achats et ceux liés à notre masse salariale. D'autre part, nous faisons un effort gigantesque de développement commercial, à travers de nouveaux produits et un effort de design de nos monnaies, de nos médailles ou de nos bijoux, pour être le plus possible en résonance avec les attentes de nos clients. Nous avons également des ambitions dans le développement des décorations et avons d'ailleurs proposé aux pouvoirs publics la création de nouveaux ordres nationaux. C'est à travers cette stratégie équilibrée de maîtrise de nos coûts et de développement commercial que nous assurons la pérennité et la croissance de l'entreprise.

Euro Pas Cher : Une intense campagne politique est engagée pour créer un billet de 1 euro, comparable à celui de 1\$ américain. Qu'en pensez-vous ?

C. Beaux : Je note tout d'abord que cette campagne est menée par des parlementaires qui ont un intérêt local à voir se développer la production de billets dans leurs circonscriptions... En vérité, la création d'un billet de 1 euro serait totalement injustifiée pour une raison simple : son prix de production dissuasif ! En effet, la pièce et le billet coûtent sensiblement le même prix à produire, mais une pièce dure 10 ans quand un billet ne dure que quelques mois s'il est utilisé de façon intensive, comme c'est le cas du billet de 1 dollar aux Etats-Unis ou dans une moindre mesure de celui de 5 euro en Europe ;

pour le contribuable qui achète les signaux monétaires à travers le budget de l'Etat (cf. votre première question), un billet de 1 euro coûterait donc 10 à 20 fois plus cher qu'une pièce... Pour nos finances publiques, ce billet de 1 euro serait donc totalement inapproprié. Par ailleurs, n'oublions pas que la monnaie dite « fiduciaire » – du latin « fides » : la foi, la confiance... – exprime symboliquement une valeur, mais ne la contient pas intrinsèquement. Cela fait bien longtemps qu'une pièce ne vaut plus son poids en métal et les billets, par définition, n'ont jamais eu la valeur de leur papier. Ainsi, la confiance et la stabilité sont des éléments essentiels à l'acceptation d'une monnaie par la population. Or, les Français et les Européens ont déjà été un peu "perturbés" par l'introduction de l'euro, qui signifiait une nouvelle gamme à s'approprier (de 1 cent à 2 euro) et une nouvelle échelle des valeurs (1 euro valait 6,56 francs). Ces changements sont majeurs dans la psychologie de nos concitoyens et les choses doivent être progressives pour que les Français continuent à s'approprier ces nouveaux signaux monétaires sans les rejeter. Je suis donc hostile à l'introduction d'un billet de 1 euro, cinq ans à peine après l'introduction de l'euro, qui serait une nouvelle perturbation et fragiliserait le consensus sur la monnaie.

Euro Pas Cher : Merci ■ Bruno Colin