



# RAPPORT ANNUEL

2014



FRAPPE LA MONNAIE ET LES ESPRITS





# RAPPORT DE GESTION

2014

# PRÉSENTATION

## PRESENTATION

LA MONNAIE DE PARIS, FONDÉE PAR UN ÉDIT DU 24 JUIN 864 DU ROI CHARLES LE CHAUVÉ  
EST LA PLUS ANCIENNE INSTITUTION FRANÇAISE.

MONNAIE DE PARIS IS FRANCE'S OLDEST INSTITUTION,  
FOUNDED BY AN EDICT OF KING CHARLES THE BALD ON 24 JUNE 864.

Ancienne direction du Ministère de l'Économie et des Finances, elle est devenue Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC), par la Loi de Finances du 21 décembre 2006.

Le décret n° 2007-259 du 27 février 2007 définit ses statuts. Son siège est situé à Paris au 11, Quai de Conti (6<sup>e</sup>).

La Monnaie de Paris exerce **deux activités** :

- la mission de frappe de la monnaie métallique courante et la lutte contre la contrefaçon, pour les euros français (monopole) comme pour d'autres devises en Europe et dans le monde (exercées dans un cadre concurrentiel),
- la réalisation de produits d'art : monnaies de collection, médailles, décorations, fontes, bijoux (exercée dans un cadre concurrentiel).

Elle opère sur deux sites : ses ateliers d'art du Quai de Conti, ancienne manufacture royale de la monnaie construite en 1775, et son usine de Pessac en Gironde, construite en 1973.

La Monnaie de Paris remplit une mission de service public conjuguant à une dynamique d'entreprise. Elle doit tout à la fois assumer son autonomie, rendre son activité pérenne avec une rentabilité retrouvée, développer et promouvoir son esprit de création artistique et sa marque fondée sur les métiers du métal et de la monnaie.

*Formerly a division of the French Ministry of Economy and Finance, it became an Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC, or public industrial and commercial institution) with the passage of the Finance Act of 21 December 2006.*

*Its statutes under this new structure are defined by Order 2007-259 of 27 February 2007. Its headquarters are located at 11 quai de Conti, in Paris's 6<sup>th</sup> arrondissement.*

*Monnaie de Paris has **two main activities**:*

- *the striking of circulating metal coins and the prevention of counterfeiting, for French euros (as a monopoly) and other currencies in Europe and around the world (within a competitive framework),*
- *the creation of art products: collector coins, medals, decorations, castings and jewellery (within a competitive framework).*

*It operates at two sites: the art-production workshops in the Quai de Conti building, the former royal coin manufacturing site erected in 1775, and a plant built in 1973 in the city of Pessac (southwestern France).*

*Monnaie de Paris has a business-oriented approach to fulfil its functions as a public service. It has to operate autonomously while ensuring its operations are sustainable and profitable, and develop and promote its artistic design aesthetic and its brand, which was founded on metalworking and coins.*

# SOMMAIRE

## CONTENTS

04

ÉDITO D'EMMANUEL MACRON, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

*FOREWORD BY EMMANUEL MACRON,  
MINISTER OF THE ECONOMY, INDUSTRY AND DIGITAL AFFAIRS*

06

ÉDITO DE CHRISTOPHE BEAUX  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

*FOREWORD BY CHRISTOPHE BEAUX  
CHAIRMAN & CEO*

08

CHIFFRES MARQUANTS EN 2014

*KEY FIGURES IN 2014*

10

RÉSUMÉ DE L'ACTIVITÉ 2014

*SUMMARY OF 2014 BUSINESS*

12

DATES CLÉS EN 2014

*KEY DATES IN 2014*

16

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION  
ET SES COMITÉS SPÉCIALISÉS

*BOARD OF DIRECTORS AND SPECIAL COMMITTEES*

18

ACTIVITÉ 2014

*2014 BUSINESS REVIEW*

28

DÉVELOPPEMENT PLAN « MAP » STRATÉGIE DE L'EPIC

*STRATEGIC ROADMAP*

34

TRANSFORMATIONS INDUSTRIELLES  
& INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

*INDUSTRIAL TRANSFORMATIONS  
& TECHNOLOGICAL INNOVATIONS*

40

LA VIE DE L'EPIC

*LIFE AT THE INSTITUTION*

44

MÉTALMORPHOSES ET PATRIMOINES

*MÉTALMORPHOSES AND HERITAGE*

52

PUBLICS ET COMMUNICATION

*AUDIENCES AND COMMUNICATIONS*



# EMMANUEL MACRON

MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

## ÉDITO

Chaque jour, le secteur public doit répondre à une double exigence : s'adapter, sans jamais se dénaturer ; se moderniser, sans dévoyer les missions qui lui ont été confiées. La Monnaie de Paris, comme de nombreuses institutions publiques, est la preuve éclatante que ce pari peut être relevé.

Le chemin parcouru par ce bel établissement public est impressionnant. En 2014, nous avons fêté les 1150 ans de la frappe de la monnaie ! Et il y a moins de 10 ans, la Monnaie de Paris était encore une direction centrale du ministère de l'Economie et des Finances. Aujourd'hui, la Monnaie de Paris parachève sa mue. **Elle est une entreprise ouverte sur le monde et confiante en son avenir.**

Pour se moderniser, l'établissement a d'abord capitalisé sur ses atouts. La Monnaie de Paris s'est servie de son savoir-faire et de sa notoriété pour développer ses activités commerciales dans un cadre concurrentiel, et compenser ainsi la décroissance régulière de la commande publique pour les pièces en euros. L'export de monnaies courantes contribue à cet essor et les

pièces fabriquées à l'usine de Pessac sont désormais présentes sur tous les continents. Les pièces en argent diffusées par La Poste auprès du grand public sont emblématiques de cette transformation. D'ores et déjà, les résultats sont là : malgré une conjoncture morose et des cours des métaux précieux atones, l'activité de la Monnaie de Paris se maintient et affiche même une croissance de 30% par rapport à 2007.

Pour s'adapter, la Monnaie de Paris a également pris les devants pour préparer l'avenir. Dès 2009, elle a notamment entrepris de remodeler son site historique parisien. Elle vient d'en livrer la première tranche, avec ses espaces d'exposition d'art contemporain, des ateliers flambants neufs et un restaurant de haute gastronomie, symbole de l'un des savoir-faire français les mieux reconnus à travers le monde.

**Prendre des risques ; innover ; valoriser ses forces et ses atouts : la Monnaie de Paris illustre ce dont le secteur public est capable pour relever les défis d'un monde en évolution permanente.**

# « LA MONNAIE DE PARIS ILLUSTRE CE DONT LE SECTEUR PUBLIC EST CAPABLE POUR RELEVER LES DÉFIS D'UN MONDE EN ÉVOLUTION PERMANENTE »

EMMANUEL MACRON

MINISTER OF THE ECONOMY, INDUSTRY AND DIGITAL AFFAIRS

## FOREWORD

*On a daily basis the public sector is required to respond to a two-fold demand: to adapt without altering its intrinsic nature and to modernize without losing sight of the missions entrusted to it. Monnaie de Paris, like many public institutions, is a shining example of success in meeting this double challenge.*

*The path followed by this fine public establishment is impressive. In 2014, we celebrated 1150 years of minting coins. And less than ten years ago, Monnaie de Paris was still a central division of the Ministry of the Economy and Finance. Today, Monnaie de Paris is completing its transformation. **It is an enterprise open to the world and confident in its future.***

*In terms of modernisation, the institution has first capitalised on its assets. Monnaie de Paris has drawn on its expertise and its reputation to develop its commercial activities within a competitive context, thus compensating for a steady decline in public orders for euro coins in France. The export of circulating metal coins contributes to its continued strength and coins struck at the plant in Pessac are now present on*

*every continent. The silver collector coins distributed to the public through the French postal service are emblematic of this transformation. The results are clearly there: despite a morose economy and lacklustre precious metals prices, Monnaie de Paris has maintained its activity and has even shown a 30% growth rate compared to 2007.*

*To adapt, Monnaie de Paris has also taken a lead in preparing for the future. In particular, since 2009 it has been actively remodelling its historic site in Paris. The first tranche has just been delivered, with contemporary art exhibition spaces, brand new workshops and a top-class gourmet restaurant, symbol of the most widely recognised French savoir-faire throughout the world.*

***By taking risks, innovating and making the most of its strengths and assets, Monnaie de Paris exemplifies the public sector's capacity to respond to the challenges of a constantly changing world.***

" MONNAIE DE PARIS EXEMPLIFIES  
THE PUBLIC SECTOR'S CAPACITY TO RESPOND  
TO THE CHALLENGES  
OF A CONSTANTLY CHANGING WORLD "



# CHRISTOPHE BEAUX

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

## ÉDITO

### **2014 a été une année de contrastes pour la Monnaie de Paris, faite à la fois de difficultés et de récompenses.**

La commande de pièces d'euros de l'État, qui fonde notre mission de service public, a continué à décroître, plus fortement même que ne le prévoyait le contrat pluriannuel signé en 2012 entre l'État et l'établissement public. Cela complique la gestion de notre capacité industrielle. En outre, contrairement aux années précédentes, cette décreue de la commande publique n'a pu être compensée par l'export de monnaies courantes vers d'autres pays, qui a stagné. Cela provient de la surcapacité de production structurelle dans notre secteur d'activité, qui conduit certains de nos concurrents à pratiquer un dumping caractérisé. Il faudrait que les autorités européennes se saisissent enfin de ce problème, afin de permettre la consolidation de notre secteur dans la zone euro, de faire cesser la concurrence déloyale d'acteurs non compétitifs et d'atteindre un optimum collectif pour nos concitoyens.

Heureusement, nos produits d'art ont connu en revanche de belles performances. Les pièces de 10 € en argent dessinées par Sempé sur « Les Valeurs de la République » ont été très bien accueillies, faisant pratiquement doubler ce segment d'activité par rapport à l'année précédente. Nos ventes de médailles ont également bondi de 50 %, grâce aux contributions d'artistes contemporains et surtout au travail de longue haleine réalisé à l'export. Désormais, nos activités concurrentielles représentent presque trois quarts de l'activité globale, la production d'euros pour la France n'en représentant plus que 28 %.

L'année a également été marquée par le 1150<sup>e</sup> anniversaire de notre entreprise ! Nous l'avons célébré lors de la

« 5<sup>e</sup> Nuit de la Monnaie » à la Conciergerie, là où nos premiers ateliers furent créés sous Charles II. Plus de 10 000 fans sur Facebook ont participé à la chasse au trésor pour débusquer quatre clés symboliques fabriquées dans nos ateliers et dissimulées dans Paris. Et des milliers de visiteurs ont pu mieux comprendre notre histoire grâce aux 20 expositions organisées en région sur les lieux-mêmes des anciens hôtels des monnaies.

La première phase de transformation de notre site parisien est arrivée à son terme. D'abord avec la réouverture de nos espaces d'art contemporain, où l'exposition *Chocolate Factory* de l'artiste américain Paul McCarthy a été inaugurée en octobre par la ministre de la Culture et la maire de Paris. Quelques semaines plus tard, le ministre des Finances a ouvert nos nouveaux ateliers, tandis que la Parcelle de l'an IV était définitivement transférée à l'Institut de France ; ce dernier a dédommagé partiellement la Monnaie de Paris : une victoire symbolique, après un conflit picrocholin vu de l'extérieur, mais qui a coûté 40 M€ à notre établissement public, dans des conditions critiquées à juste titre par la Cour des Comptes dès 2013. Enfin, le restaurant « Guy Savoy » tant attendu vient d'ouvrir ses portes, avec ses étoiles, sa haute gastronomie emblématique du savoir-faire français, et son rayonnement international qui profitera à notre marque et à notre site.

**La « MétaLmorphose » de la Monnaie de Paris est donc bien avancée. Et elle continue, en valorisant toujours plus nos savoir-faire et notre patrimoine, et en s'efforçant constamment d'améliorer notre innovation et notre compétitivité. C'est notre façon de remplir au mieux la mission de service public qui tient à cœur à toutes nos équipes.**

# « LA MONNAIE DE PARIS SE « MÉTALMORPHOSE » POUR VALORISER SES SAVOIR-FAIRE ET SON PATRIMOINE, EN RECHERCHANT L'INNOVATION ET LA COMPÉTITIVITÉ »

## CHRISTOPHE BEAUX

CHAIRMAN AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

### FOREWORD

*2014 was a mixed year for Monnaie de Paris, with both challenges and rewards.*

Government orders for euro coins, which form the basis of our public-service mission, continued to decline, even more sharply than expected for in the multi-year contract that the Mint signed with the French government in 2012. This complicates how we manage our manufacturing capacity. Also, unlike in the past, this curtailment in public procurement could not be offset by the export of circulating coins to other countries, since exports have stagnated. The situation is the result of a basic overproduction in our industry sector, which has led some of our competitors to engage in blatant dumping. European authorities need to tackle this problem once and for all in order to support our sector in the euro zone, put an end to unfair competition from non-competitive players and create an optimal environment that will benefit all of our fellow citizens.

Fortunately, our art products posted excellent results. The €10 silver coins designed by Sempé for the "Values of the Republic" series proved extremely popular, with sales in this segment almost doubling compared to the previous year. Our medal sales also jumped by 50%, thanks to contributions from contemporary artists and especially to long-standing efforts in export development. Our competitive businesses now account for almost three-quarters of overall business, with euro production for France representing just 28% of sales.

The year was also marked by our company's 115<sup>th</sup> anniversary! We celebrated it during the 5<sup>th</sup> Nuit de la Monnaie (Night of Coins), held

at the Conciergerie in Paris, where our first workshops were built under Charles II. More than 10,000 Facebook fans took part in a treasure hunt to find four keys that were specially manufactured at our workshops and hidden around Paris. And thousands of visitors learned more about our history through 20 exhibitions staged around the country in actual former mints.

The first phase of the transformation of our Paris site is now complete. Our contemporary art spaces reopened with American artist Paul McCarthy's Chocolate Factory exhibition, officially unveiled in October by the French Culture Minister and Mayor of Paris. A few weeks later, the Finance Minister opened our new workshops, and the "l'An IV" parcel of land was definitively transferred to Institut de France, with the latter partially compensating Monnaie de Paris for the transaction. It was a symbolic victory after what appeared from the outside as petty wrangling, but which in fact cost our institution €40 million and took place under terms rightly criticised by the Court of Auditors in 2013. Last but not least, Guy Savoy's much-anticipated eponymous restaurant opened its doors in 2014. With its Michelin stars, international reputation and haute cuisine that epitomises French savoir-faire, the restaurant will enhance our brand and our site.

*The "MetalMorphosis" of Monnaie de Paris has therefore made great progress. And the project continues, increasingly showcasing our know-how and heritage and constantly striving to improve our innovation and our competitiveness. It is our way of effectively fulfilling the public-service mission that is so important to all our teams.*

"MONNAIE DE PARIS IS UNDERGOING A "METALMORPHOSIS"  
TO SHOWCASE ITS KNOW-HOW AND HERITAGE WHILE  
PURSUING INNOVATION AND COMPETITIVENESS "

# CHIFFRES MARQUANTS

EN 2014

**+47%**

de chiffre d'affaires sur les médailles.

**3,7**

millions de médailles touristiques fabriquées.

**402**

millions de pièces fabriquées pour les monnaies étrangères, 803 millions de pièces fabriquées pour la monnaie Euro, soit 1,2 milliard de pièces en 2014.

**19,6 M€**

en valeur d'achat d'espace pour les retombées presse de l'exposition de Paul McCarthy, *Chocolate Factory*.

**2 200**

tonnes de matières découpées.

**1 150**

ans de la Monnaie de Paris.

**2**

millions d'euros générés par la série FIFA.

**200 000**

fans sur le réseau social Facebook.

**+37%**

pour le chiffre d'affaires sur les euros à valeur faciale en argent.

**1**

monnaie France-Chine remise par François Hollande à Xi Jinping lors des 50 ans de l'amitié franco-chinoise.

**600 m<sup>2</sup>**

de superficie pour le nouveau bâtiment de stockage des euros à Pessac.

**94 000**

objets des collections de la Monnaie de Paris numérisés par le pôle muséographique.

**130 000**

personnes voyant leur nom apparaître sur l'œuvre *Your Name in Lights* de John Baldessari.

**6**

tonnes de chocolat Carupano pour l'exposition McCarthy.

**3 002**

retombées presse générées en 2014.

**3**

prix reçus au « Coin Constellation » de Moscou.

# KEY FIGURES

IN 2014

Bobines après la découpe des flans  
Coils after the broke down of blanks

47%

growth in turnover from medals.

3,7

million souvenir medals minted.

402

million coins minted for foreign currencies,  
803 million coins minted for the euro currency,  
i.e. 1.2 billion coins in 2014.

€19.6-MILLION

worth of media-spend from press coverage  
of Paul McCarthy's Chocolate Factory exhibition.

2 200

tonnes of materials cut.

1,150

years of the Monnaie de Paris.

2

million euros generated by the FIFA series.

200,000

Facebook fans.

37%

growth in turnover  
from silver euros sold at face value.

1

French/Chinese coin presented by François Hollande  
to Xi Jinping to commemorate 50 years of friendship  
between France and China.

600 m<sup>2</sup>

in surface area  
for the new euro storage building in Pessac.

94,000

Monnaie de Paris collector items digitally  
scanned by the Centre for Museum Affairs.

130,000

people's names in lights on John Baldessari's work,  
Your Name in Lights.

6

tonnes of Carupano chocolate used  
for the McCarthy exhibition.

3 002

press articles in 2014.

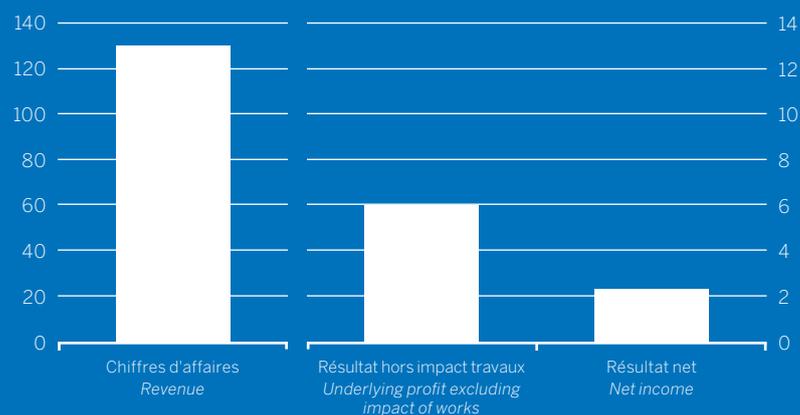
3

awards at the Moscow Coin Constellation.

# CHIFFRES MARQUANTS EN 2014 (SUITE)

KEY FIGURES IN 2014 (CONTINUED)

Compte Monnaie de Paris 2014 (M€)  
Monnaie de Paris financial position 2014 (€M)



## CHIFFRES CLÉS 2007-2014

À **132 M€** en 2014, le chiffre d'affaires est en retrait de 3,9 %. L'exercice 2014 a été marqué par le net recul des monnaies courantes. Sur cette famille produit, l'export recule en valeur de 28 % par rapport à 2013 et les euros frappés pour la France de 10 %. La tendance est, en revanche, positive du côté des produits d'art.

Les monnaies de collection progressent de 6 %, et l'activité médailles qui connaît depuis trois ans une progression notable, notamment à l'exportation, a enregistré une hausse de 47 % sur la seule année 2014.

La commande de monnaies courantes par l'État a connu une nouvelle baisse et ne représente plus que 28 % du chiffre d'affaires en 2014. Cependant après plusieurs années de retrait, les livraisons de pièces de la Banque de France vers les banques commerciales (sorties nettes des caisses BdF) ont progressé en 2014 de 3,2 %. C'est un signal positif pour l'avenir, même si la commande déjà reçue de l'État pour 2015 est en baisse de 12 %, le Trésor souhaitant réduire ses stocks.

## UNE MASSE SALARIALE MAÎTRISÉE

Après une baisse de 1 % en 2013, la masse salariale chargée a baissé de 1,9 % en 2014. Les résultats n'ont pas permis de servir un intéressement au personnel. Comme un an plus tôt, il n'y a pas eu de revalorisation collective des salaires ce qui, mécaniquement, avec l'aide du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), a contenu les charges.

L'effectif a progressé de 1,6 % si l'on mesure les effectifs permanents (476 ETP) et de 1,3 % si l'on mesure l'effectif moyen payé (501 ETP). Sept ans après la création de l'EPIC, les fonctionnaires ne représentent plus que 13 % des effectifs.

## UNE ANNÉE DIFFICILE MAIS UN RÉSULTAT QUI RESTE POSITIF

Après une période faste (2008-2012), l'exercice 2013 fut tendu du fait des difficultés rencontrées sur la vente des monnaies de collection, le CA total

baissant de 15 %. En 2014, avec un CA en baisse de 3,9 % à cause des monnaies courantes, l'EPIC a cependant réussi à finir l'année sur un résultat positif.

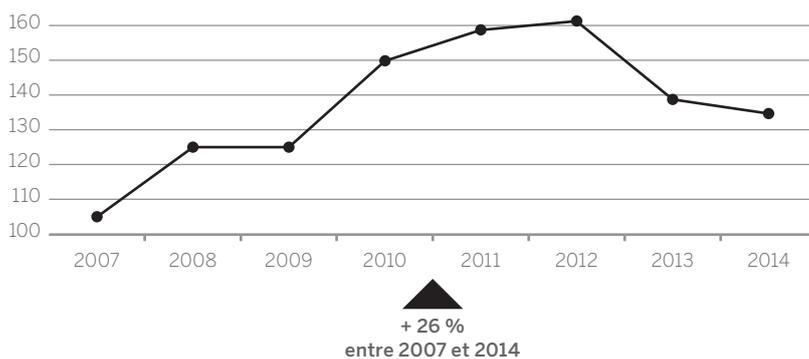
L'excédent brut d'exploitation (EBE) 2014 s'établit à **+ 8,3 M€**.

Le bénéfice avant les charges engendrées par les travaux de rénovation s'élève à **6 M€**, soit une marge bénéficiaire de 4,5 %. Après l'imputation de ces charges, le bénéfice net après impôt s'établit à **2,3 M€**. L'entreprise parvient donc à rester bénéficiaire après deux années consécutives de recul de chiffre d'affaires et malgré le poids des charges liées aux grands travaux du Quai de Conti.

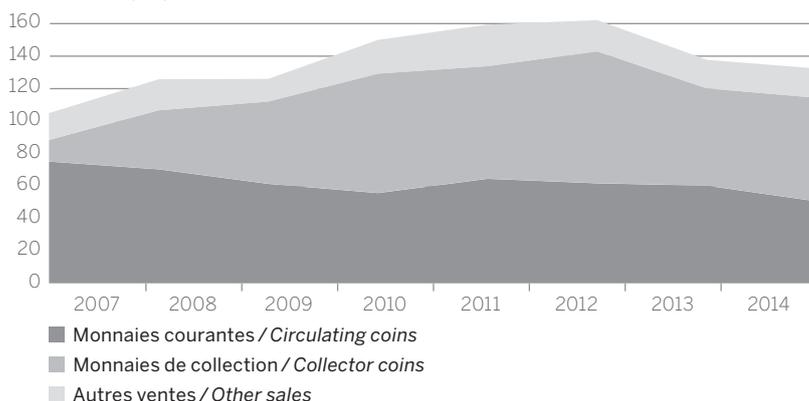
## DES INVESTISSEMENTS LOURDS EN COURS

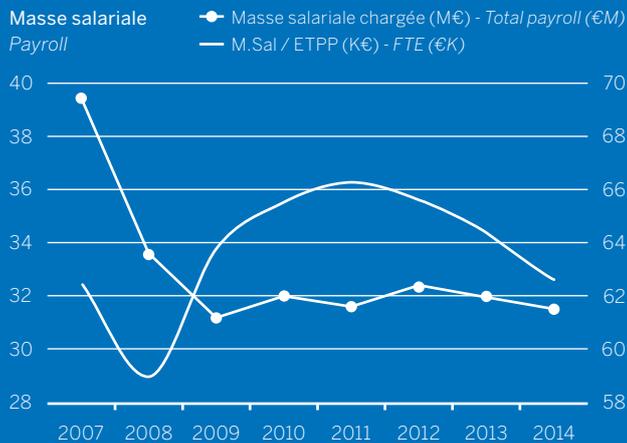
Le projet MétaLmorphoses étant entré dans sa phase active de travaux et le rythme des investissements « classiques » progressant de près de 20 %, le total annuel investi a presque doublé entre 2013 et 2014. Concernant ce projet, après 18,50 M€ dépensés entre 2009 et 2013 (charges et investissements), ce sont 14 M€ qui ont été dépensés en 2014. Le total du projet représentera plus de 67 M€.

Chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris depuis 2007 (M€)  
Turnover of Monnaie de Paris since 2007 (€M)

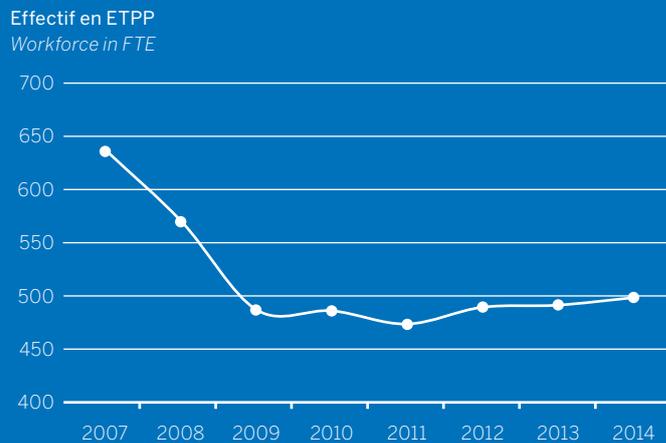


Chiffre d'affaires (M€)  
Turnover (€M)





- 20 %  
entre 2007 et 2014



- 21 %  
entre 2007 et 2014

## 2007-2014 KEY FIGURES

Revenue was down by 3.9% over the previous year, at **€132 million**. The 2014 financial year was marked by a sharp drop in circulating coins. Exports in this product family fell in value by 28% compared to 2013 and euros minted for France declined by 10%. However, sales for art products are trending upwards.

Collector coins were up by 6%, while the medal business, which has enjoyed substantial growth in the last three years, especially at export, posted an increase of 47% in 2014 alone.

French government orders for circulating coins dropped again in 2014, accounting for just 28% of turnover. However, after several years of decline, deliveries of Banque de France coins to retail banks (BdF net cash outflows) rose by 3.2% in 2014. This augurs well for the future, even though the order already received from the state for 2015 is down by 12% because of the treasury department's desire to reduce its inventory.

## CONTROLLED PAYROLL

After falling by 1% in 2013, gross payroll was down by 1.9% in 2014 and earnings were not sufficient for an employee profit-sharing allocation. As in the previous year, there was no collective salary increase. This, along with France's tax credit for competitiveness and employment (CICE), kept payroll expenses in check.

Headcount was up by 1.6% for permanent employees (476 full-time equivalents or FTEs) and by 1.3% for the average paid workforce (501 weighted FTEs). Seven years after the creation of the EPIC, civil servants represent just 13% of the workforce.

## A CHALLENGING YEAR BUT RESULTS STILL POSITIVE

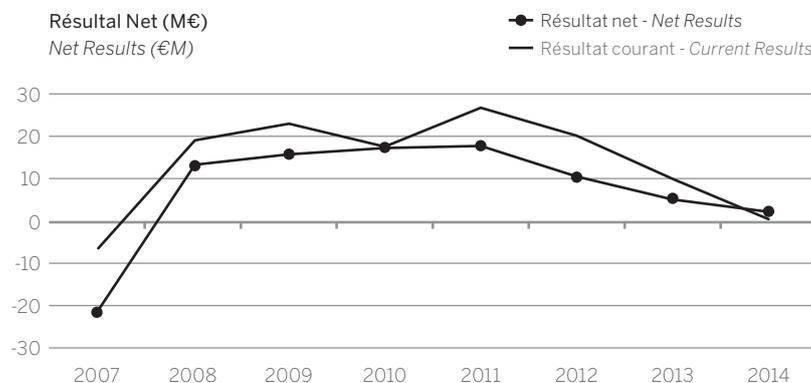
After a particularly bountiful period (2008-2012), the 2013 financial year turned out to be a challenging one because of sluggish sales of collector coins which led to a 15% drop in total turnover. In 2014, the decline in the circulating coins business caused turnover to drop by 3.9%.

Nevertheless, the Mint ended the year on a positive note. 2014 EBITDA stood at **€8.3 million**.

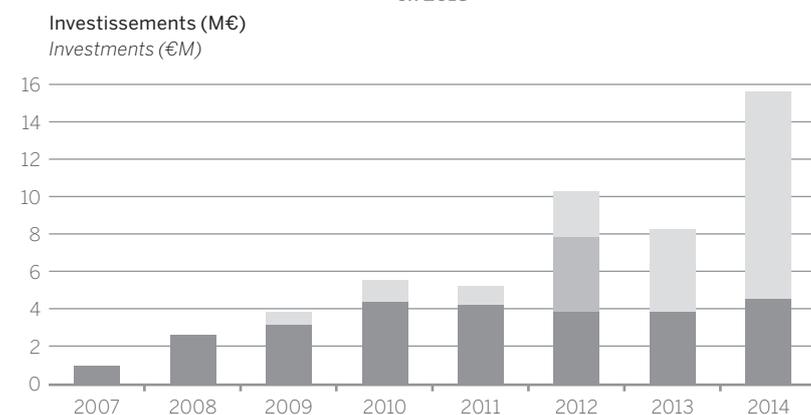
Profit before renovation-related charges stood at **€6 million** or a profit margin of 4.5%. Net profit after these charges was **€2.3 million**. The company therefore remained in profit after two consecutive years of decline in turnover and in spite of the charges related to the Quai de Conti renovation work.

## SUBSTANTIAL ONGOING INVESTMENT

With work on the MétaLmorphoses project now in the active phase and the pace of "traditional" investment increasing by almost 20%, total annual investment almost doubled between 2013 and 2014. With regard to the MétaLmorphoses project, expenditure in 2014 came to €14 million, versus €18.5 million between 2009 and 2013 (costs and investments). The project will represent a total investment of over €67 million.



+ 23,1 M€  
en 2013



■ Industriels, bâtiment et SI / Industrial, building and IS  
■ Financiers / Financial  
■ MétaLmorphoses / MétaLmorphoses

# DATES CLÉS

EN 2014

**08/01**

Inauguration d'un nouveau bâtiment de stockage des euros à Pessac.

**29/09**

Lancement de la 2<sup>e</sup> édition des euros Valeurs de la République dessinée par Sempé.

**06/03**

Appel d'offres de 25 millions de pièces de 250 Lebanese Pounds pour la Banque Centrale du Liban, remporté par la Monnaie de Paris.

**22/10**

Lancement de nouvelles pièces de monnaie «Baccarat», première série de la collection «Excellence à la française», en association avec la célèbre maison Baccarat.

**02/06**

Lancement de la nouvelle collection «Valeurs de la République» dessinée par Sempé.

**25/10**

Réouverture partielle de la Monnaie de Paris avec l'exposition inaugurale Chocolate Factory de Paul McCarthy.

**07/07**

Inauguration de l'exposition «Pile/Face. 1150 ans d'histoire des ateliers monétaires de France», en présence d'Alain Juppé, Maire de Bordeaux.

**19/11**

Remise des trophées GQ fabriqués Quai de Conti, dont un à Omar Sy, «Homme de l'année».

**07/07**

Signature du mécénat du Crédit Agricole Île-de-France pour le financement de la construction du bâtiment de l'ACOG.

**04/12**

Christophe Beaux reçoit le Grand prix du communicant public 2014.

## KEY DATES

IN 2014

Chantier MétaLmorphoses : Palais toit ouest  
MétaLmorphoses project: roof of west wing

**01/08**

*Official opening  
of a new euro storage building in Pessac.*

**09/29**

*Launch of the second edition of the Values  
of the French Republic euros, designed by Sempé.*

**03/06**

*Monnaie de Paris awarded the tender to produce  
25 million 250-Lebanese pound coins  
for the Central Bank of Lebanon.*

**10/22**

*Launch of the new Baccarat coins,  
the first Excellence à la Française series,  
in association with the famous Baccarat crystalworks.*

**06/02**

*Launch of the new Values  
of the French Republic collection, designed by Sempé.*

**10/25**

*Partial reopening of Monnaie de Paris  
with the inaugural exhibition Chocolate Factory  
by Paul McCarthy.*

**07/07**

*Official opening of the exhibition Heads/Tails:  
the 1,150-year History of France's Coin Workshops (Pile/Face).  
1150 ans d'histoire des ateliers monétaires de France),  
attended by the mayor of Bordeaux, Alain Juppé.*

**11/19**

*Presentation of the GQ awards manufactured at Quai de  
Conti, including one to "Man of the Year", Omar Sy.*

**07/07**

*Signature of the Crédit Agricole Île-de-France corporate  
sponsorship agreement to fund the construction  
of the Central Tool and Engraving Workshop (ACOG).*

**12/04**

*Christophe Beaux receives France's 2014  
Public Communicator Grand Prize.*



## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST COMPOSÉ DE 21 MEMBRES

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

Le **Comité de la Stratégie** s'est réuni cinq fois en 2014 (22 janvier, 4, 17, 28 et 31 juillet) pour examiner des projets d'offre pour la fabrication de pièces de monnaies courantes et de monnaies de collection à l'intention de banques centrales étrangères, et analyser l'évolution du panel de nos principaux fournisseurs.

Le **Comité de la Stratégie et le Comité d'Audit et des Comptes** se sont réunis conjointement à deux reprises (7 et 16 avril) pour étudier l'avancement du plan stratégique MAP et effectuer une mise à jour du plan d'affaires du projet MétaLmorphoses.

Le **Comité des Rémunérations** s'est réuni quatre fois en 2014 : 15 janvier, 19 mars, 20 juin, 28 novembre.

#### Thèmes traités :

- accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et le contrat de génération,
- accord sur les moyens syndicaux,
- nouveau système d'information RH,
- négociations annuelles obligatoires et politique salariale 2014,
- travail exceptionnel le dimanche,
- travail en équipe à Pessac,
- effectifs et charges de personnel.

### THE BOARD OF DIRECTORS IS COMPOSED OF 21 MEMBERS

- 7 government representatives,
- 7 qualified individuals selected for their expertise in areas related to the operation of public institutions or business management,
- 7 staff representatives.

*The **Strategy Committee** met five times in 2014 (22 January and 4, 17, 28 and 31 July) to review the proposed tenders to manufacture circulating coins and collector coins for foreign central banks, and to analyse changes in the line-up of our main suppliers.*

*The **Strategy Committee and Audit and Accounting Committee** held two joint meetings (7 and 16 April) to review progress of the Mint of Shared Ambitions (MAP) strategic roadmap and update the business plan for the MétaLmorphoses project.*

*The **Remuneration Committee** met four times in 2014 (15 January, 19 March, 20 June and 28 November).*

#### Topics discussed were:

- agreements on France's employment and skills planning programme (GPEC) and employment contracts for seniors and young people (France's contrat de génération),
- agreement on union resources,
- new HR information system,
- mandatory annual negotiations and 2014 wage policy,
- exceptional Sunday working,
- teamwork at the Pessac plant,
- workforce and payroll.



## THE BOARD OF DIRECTORS AND SPECIAL COMMITTEES

**Christophe Beaux** • Président-directeur général - *Chairman and Chief Executive Officer*

**François Bolard** • Comité des Rémunérations - *Compensation Committee Member*

**Guillaume Boudy** • Conseiller Maître à la Cour des Comptes - *Court of Auditors Master Advisor*

**Isabelle Bui** • MINEFI - Bancfin - *Ministry of the Economy and Finance - Banks and Public-Interest Financing*

**Emmanuel Constans** • Médiateur du Ministère des Finances - *Ombudsman of the Ministry of the Economy and Finance*

**Olivier Crépin** • Salarié - *Employee*

**Michèle Féjoz** • Présidente du Comité des Rémunérations - *Compensation Committee Chairman*

**Sylvain de Forges** • Président du Comité de la Stratégie - *Strategy Committee Chairman*

**Dominique Hollard** • Représentant des usagers de pièces - *Coin users' representative*

**Henri Jullien** • Banque de France - *France's Central Bank*

**Fabien Lang** • Ministère de l'Intérieur - *Interior Ministry*

**François Lemasson** • Président du Comité d'Audit - *Audit Committee Chairman*

**Franck Ludger** • Salarié, Comité d'Audit - *Employee, Audit Committee Member*

**Sébastien Massart** • Représentant de l'État, APE, Comité d'Audit & Comité de la Stratégie - *Government Shareholding Agency, Audit Committee and Strategy Committee Member*

**Françoise Moutel** • Salariée - *Employee*

**Lucie Muniesa** • Comité de la Stratégie, Ministère de la Culture - *Strategy Committee Member, Culture Minister*

**Drazan Pavasovic** • Salarié - *Employee*

**Constance de Polignac** • Comité des Rémunérations - *Compensation Committee Member*

**Lionel Reby** • Salarié, Comité de la Stratégie - *Employee, Strategy Committee Member*

**Christophe Robieux** • Salarié - *Employee*

**Julien Sabouret** • Salarié - *Employee*

ASSISTENT ÉGALEMENT AUX CONSEILS :

THE FOLLOWING ALSO ATTEND BOARD MEETINGS:

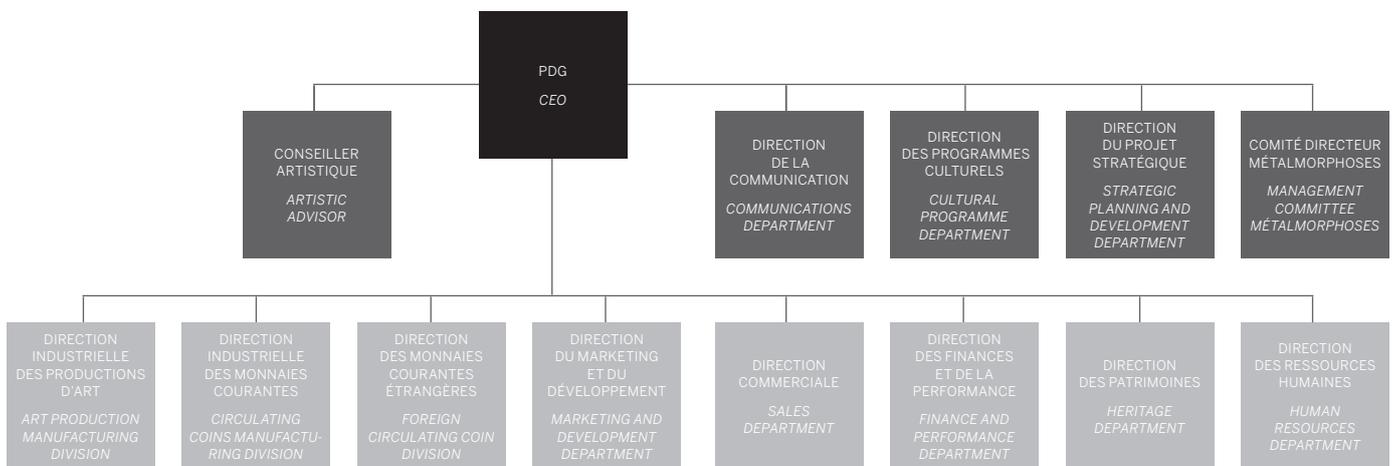
**Claire Gravereau** • Commissaire aux comptes (KPMG) - *Statutory Auditor (KPMG)*

**Philippe Kearney** • Contrôleur général économique et financier (CGEFI) - *General Economic and Financial Auditor, French Economy and Finance Ministries*



# ORGANIGRAMME DE LA MONNAIE DE PARIS

## MONNAIE DE PARIS ORGANISATION CHART



### **DIRECTION INDUSTRIELLE DES PRODUCTIONS D'ART (DIPA) :**

- Production des produits d'art et des monnaies de collection
- Recherche et Développement
- Gravure (co-rattachée à la Direction du Marketing et du Développement)

### **DIRECTION INDUSTRIELLE DES MONNAIES COURANTES (DIMC) :**

- Production des monnaies courantes françaises et étrangères
- Méthodes et Qualité produits
- Logistique, service intérieur et sécurité de Pessac
- Pôle Qualité Sécurité et Environnement (QSE)

### **DIRECTION DES MONNAIES COURANTES ÉTRANGÈRES (DMCE) :**

- Commercialisation des monnaies courantes étrangères

### **DIRECTION COMMERCIALE :**

- Commercialisation des produits d'art et des monnaies de collection

### **DIRECTION DES FINANCES ET DE LA PERFORMANCE (DFP) :**

- Logistique Paris
- Achats
- Informatique
- Juridique
- Comptabilité et contrôle de gestion

### **DIRECTION DES PATRIMOINES :**

- Service intérieur et sécurité Paris
- Pôle muséographie

### **ART PRODUCTION MANUFACTURING DIVISION (DIPA):**

- Production of art products and collector coins
- Research and development
- Engraving (also attached to the Marketing and Development Department)

### **CIRCULATING COINS MANUFACTURING DIVISION (DIMC):**

- Production of French and foreign circulating coins
- Methods and product quality
- Pessac logistics, internal services and safety
- Centre for Quality, Safety and Environment (QSE)

### **FOREIGN CIRCULATING COINS DIVISION (DMCE):**

- Sales of foreign circulating coins

### **SALES DEPARTMENT:**

- Sales of art products and collector coins

### **FINANCE AND PERFORMANCE DEPARTMENT (DFP):**

- Paris logistics
- Purchasing
- IT
- Legal affairs
- Accounting and management control

### **HERITAGE DEPARTMENT:**

- Paris internal services and safety
- Centre for museum affairs

---

## LE COMITÉ EXÉCUTIF - EXECUTIVE COMMITTEE

---

**Christophe Beaux** • Président-directeur général - *Chairman and CEO*

**Catherine Distler** • Directrice Générale Adjointe, Directrice du Projet Stratégique - *Deputy CEO, Strategic Planning Director*

**Gilles de Gouyon** • Directeur Général Adjoint, Directeur des Finances et de la Performance - *Deputy CEO, Finance & Performance Director*

**Michel Lasset** • Directeur Général Adjoint, Directeur Industriel des Productions d'Art - *Deputy CEO, Art Production Manufacturing Director*

**Rémy Baillet** • Directeur Commercial - *Sales Director*

**Jacky Frehel** • Directeur Industriel des Monnaies Courantes - *Circulating Coins Manufacturing Director*

**Claude Giffin** • Directrice du Marketing et du Développement - *Marketing & Development Director*

**Chiara Parisi** • Directrice des Programmes Culturels - *Cultural Programmes Director*

**Nathalie Pasquet** • Directrice des monnaies courantes étrangères - *Foreign circulating coins Director*

**Guillaume Robic** • Directeur de la Communication et du Mécénat - *Communications and Corporate Sponsorship Director*

**Brigitte Rouede** • Directrice des Ressources Humaines - *Human Resources Director*

---

## LE CONSEIL CULTUREL DE LA MONNAIE DE PARIS - THE MINT'S CULTURAL COMMITTEE

---

Le conseil culturel de la Monnaie de Paris a été créé en 2008 afin de concevoir une politique culturelle qui réponde aux missions de l'entreprise, tout en rencontrant un large public. Il comprend des personnalités françaises et étrangères du monde des arts et de la culture, qui éclairent les choix de l'institution par leurs avis indépendants et pluridisciplinaires.

*The Monnaie de Paris Cultural Committee was formed in 2008 to develop a cultural strategy in line with the institution's missions and attract a wider audience a wider public. It is composed of highly respected figures from France and other countries who are active in the arts and cultural world and provide Monnaie de Paris with independent and multi-disciplinary advice to help guide its choices.*

---

## LES MEMBRES DU CONSEIL CULTUREL - CULTURAL COMMITTEE MEMBERS

---

**Martin Béthenod** • Directeur du Palazzo Grassi et Punta della Dogana - *Director of Palazzo Grassi and Punta della Dogana*

**Guillaume Boudy** • Conseiller Maître à la Cour des Comptes - *Court of Auditors Master Advisor*

**Véronique Cayla** • Présidente d'Arte - *Chairman of Arte*

**Guillaume Cerutti** • Président de Sotheby's Europe - *President of Sotheby's Europe*

**Catherine Colonna** • Ancien Ministre, Ambassadrice de France en Italie - *Former minister, French Ambassador to Italy*

**Henry-Claude Cousseau** • Directeur honoraire de l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris - *Honorary Director of the École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris*

**Jean-François Dubos** • Conseiller du Président du Directoire de Vivendi - *Adviser of the Chairman, Vivendi Management Board*

**Hugues R. Gall** • Membre de l'Institut - *Member of the Institute*

**Christophe Girard** • Maire du 4<sup>e</sup> arrondissement de Paris - *Mayor of Paris's 4<sup>th</sup> arrondissement*

**Rémi Labrusse** • Professeur des Universités - *University professor*

**Janine Langlois-Glandier** • Présidente du Forum Télé-Mobile - *Chairman of Forum TV-Mobile*

**Murielle Mayette** • Comédienne et metteur en scène - *Actress and stage Director*

**Kamel Mennour** • Directeur de galerie - *Gallery Director*

**Jean-Luc Monterosso** • Directeur de la Maison Européenne de la Photographie - *Director of the Maison Européenne de la Photographie*

**Alain Seban** • Ancien Président du Centre Pompidou - *Former President of the Pompidou Centre*



# ACTIVITÉS 2014

2014 BUSINESS REVIEW

En 2014, le chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris s'est élevé à **132 M €**. Le résultat net est de **2,3 M €**. Malgré un contexte économique tendu, l'activité produits d'art et monnaies de collection a progressé. La Monnaie de Paris reste donc bénéficiaire, bien que les activités de frappe des monnaies courantes reculent. Les activités commerciales de l'entreprise représentent désormais **72 %** (95 M €) de son chiffre d'affaires et dépassent nettement l'activité régaliennne de frappe des euros.

Sur l'ensemble des marchés, les monnaies de collection françaises ont enregistré un chiffre d'affaires de **63,60 M €**, grâce, notamment, à l'excellente performance des pièces de 10 € Sempé sur les Valeurs de la République (+ 6 %). La croissance des monnaies de collection devrait se confirmer cette année encore : un rebond des métaux précieux a eu lieu en début d'année (+10 %). Après plusieurs années de retrait, les livraisons de pièces de la Banque de France vers les banques commerciales ont légèrement progressé (3,2 %). Les cours des métaux précieux ont chuté en 2013 et 2014, les monnaies de collection sont donc restées sur des prix bas non réévalués. Les ventes ont progressé en volume, essentiellement les pièces de 10 € Sempé.

L'activité de production de médailles, en forte croissance ces 3 dernières années, a bondi de 47 % avec un volume d'activité de 6,60 M €. La production des monnaies courantes accuse un recul. L'usine de Pessac a produit 1 200 millions de pièces courantes (-14 % vs 2013). Le volume d'euros courants frappés pour la France dans le cadre de la mission de service public de la Monnaie de Paris poursuit sa baisse tendancielle (-8 % vs 2013) et ne représente que 28 % du chiffre d'affaires. Après plusieurs années de croissance, le chiffre d'affaires des monnaies courantes étrangères est en retrait à 13,20 M €.

*In 2014, Monnaie de Paris revenue amounted to **€132 million**, while net profit stood at **€2.3 million**.*

*Despite a straitened economic climate, business for art products and collector coins increased. Monnaie de Paris therefore remains in profit, even though the circulating coins business has declined.*

*The Mint's commercial activities now account for **72%** (€95 million) of its revenue, far exceeding the state-related euro-minting business.*

*Across all markets, French collector coins posted revenue of **€63.6 million**, largely due to the excellent performance of the €10 Sempé Values of the French Republic coins (up 6%). Sales of collector coins are expected to be strong again this year after a 10% rise in the value of precious metals at the start of the year.*

*After several years of decline, deliveries of Banque de France coins to retail banks were up slightly by 3.2%. Precious metal prices slumped in 2013 and 2014, resulting in collector coins being held at low, unadjusted prices. Sales were up in volume, particularly the €10 Sempé coin.*

*Medal production, which has seen vigorous growth over the last three years, was up by 47%, with sales volume of €6.6 million.*

*Production of circulating coins fell. The Pessac plant produced 1,200 million circulating coins, a decline of 14% over 2013. The volume of circulating euros minted for France as part of Monnaie de Paris's public-service mission continued its downward trend (-8% versus 2013), accounting for just 28% of revenue. After several years of growth, revenue from foreign circulating coins dropped to €13.2 million.*

MILLIONS D'EUROS (M€)	2013	2014	Var/ Change	%
Monnaies courantes : euros français <i>Circulating coins: French euros</i>	41,4	37,1	-10 %	28 %
Monnaies courantes : autres pièces <i>Circulating coins: other</i>	18,5	13,2	-28 %	10 %
Monnaies de collection à valeur faciale <i>Collector coins at face value</i>	47,5	51,4	+8 %	39 %
Monnaies de collection : autres <i>Other collector coins</i>	12,4	12,2	-1 %	9 %
Médailles <i>Medals</i>	4,4	6,5	+47 %	5 %
Autres ventes (dont flans) <i>Other sales (including blanks)</i>	13,3	11,6	-12 %	9 %
<b>TOTAL MONNAIE DE PARIS</b> <b>TOTAL FOR MONNAIE DE PARIS</b>	<b>137,4</b>	<b>132,1</b>	<b>-3,9 %</b>	<b>100 %</b>

## ACTIVITÉ 2014 (SUITE)

2014 BUSINESS REVIEW (CONTINUED)

Atelier de Réalisation des Instruments Monétaires - Usine de Pessac  
Monetary instrument production workshop - Pessac plant

### MONNAIES COURANTES FRANCE

L'activité de l'usine de Pessac a été moins importante en 2014 avec **1,2 milliard** de pièces délivrées, représentant environ **4 700 tonnes** de produits.

Par ailleurs, l'activité de frappe des médailles souvenir a progressé de 14 % pour atteindre une quantité de 3,8 millions de pièces.

L'efficacité globale de l'usine de Pessac s'est légèrement améliorée par rapport à 2013, tout en conservant des objectifs qualités exigeants :

- Un taux de rebuts très bas sur les monnaies courantes,
- Une ponctualité maîtrisée dans les commandes (plus de 95 % livrés dans les délais),
- Une satisfaction client très élevée (98 %).

### LE CNAP (CENTRE NATIONAL D'ANALYSE DES PIÈCES)

**La Monnaie de Paris continue de participer activement à l'effort national de lutte contre la contrefaçon des euros.**

Composé de 5 personnes, le Centre national d'analyse des pièces est l'autorité nationale compétente en matière d'expertise de pièces euro.

Ses principales missions sont de :

- Lutter contre les contrefaçons en euro détectées,
- Expertiser, classifier les différents types de contrefaçon,
- Former policiers et gendarmes en charge de la lutte contre la fausse monnaie,
- Assurer en priorité le travail pour le Centre technique et scientifique européen (CTSE),
- Représenter la Monnaie de Paris aux réunions des instances européennes.

Le CNAP travaille en relation avec :

- Le CTSE : mise à disposition des effectifs, des moyens et des locaux ;
- La Banque de France (BdF) : le CNAP valide les différents types de machines de tri automatique pour les opérateurs de la filière fiduciaire en relation avec la BdF,
- L'OCRFM (Office central de répression du faux monnayage) : formation des Correspondants techniques opérationnels (CTO) police et gendarmerie,
- L'OLAF (Office européen antifraude) de la Commission européenne.

En 2014, le CNAP a expertisé 651 dossiers contre 679 en 2013.

Depuis cinq ans (43 000 contrefaçons en 2008), le nombre de fausses pièces baisse régulièrement : 17 643 contrefaçons en 2014, contre 24 996 en 2013, soit une baisse de 30 %.

### DIRECTION DES MONNAIES COURANTES ÉTRANGÈRES (DMCE)

Le volume d'activité des monnaies courantes étrangères s'est stabilisé autour de 500 millions de pièces par an. En parallèle, le chiffre d'affaires lié (13,40 M€) est en retrait par rapport à 2013. Cette décroissance est due aux choix budgétaires des banques centrales qui privilégient les réductions de coûts, et optent désormais de plus en plus pour des alliages jaunes en acier revêtu de laiton, ou blancs pour de l'acier revêtu de nickel, au détriment des alliages massifs, beaucoup plus chers, même si de bien meilleure qualité.

La Monnaie de Paris promeut l'inox alliage blanc massif, pour lequel elle détient un savoir-faire indéniable de frappe et de fabrication d'outillages, grâce à son expérience au travers de nombreux marchés obtenus internationalement (BCEAO, Comores, entre autres). Cet alliage offre le meilleur rapport qualité-prix et est le plus résistant dans le temps, tous alliages confondus.

### Accompagnement et soutien

Cette année encore, la DMCE a accompagné plusieurs banques centrales dans l'évolution de leur gamme monétaire, depuis le dessin jusqu'à la frappe des pièces. Les graveurs, issus des meilleures écoles, sont au service des directions de l'émission pour les assister dans la création la plus délicate et artistique pour un meilleur rendu sur la pièce de monnaie. Le département de la communication s'associe aussi aux efforts commerciaux afin de soutenir les banques centrales dans les campagnes promotionnelles de lancement de nouvelles dénominations.

### Une prospection accrue

Grâce à une forte prospection, la DMCE a participé à plus de vingt appels d'offres à travers le monde, et frappe aujourd'hui pour de nouveaux pays comme l'Ouganda. Les efforts de prospection seront encore en 2015 au cœur de l'activité de la DMCE avec des projets sur l'Asie ou le Moyen-Orient.



## FRENCH CIRCULATING COINS

Output at the Pessac plant was lower in 2014, with **1.2 billion** circulating coins issued, representing more than **4,700 tonnes** of product.

The souvenir medal business was up by 14% to 3.8 million coins.

Overall efficiency at the Pessac site improved slightly compared to 2013, and high quality standards were maintained:

- Very low scrap rates for circulating coins,
- Good punctuality (more than 95% of orders delivered on time),
- A very high rate of customer satisfaction (98%).

## THE COIN NATIONAL ANALYSIS CENTRE

*Monnaie de Paris continues to participate actively in the national effort to combat euro counterfeiting.*

The Coin National Analysis Centre (CNAC) is France's official euro coin expert group and has five members.

**The Centre's main tasks are to:**

- Combat euro counterfeiting,
- Appraise and classify different types of counterfeiting,
- Train law-enforcement authorities in charge of combating counterfeit money,
- Prioritise work for the European Technical and Scientific Centre (ETSC),
- Represent Monnaie de Paris at meetings of European bodies.

**The CNAC works closely with:**

- The ETSC, providing personnel, resources and premises,
- Banque de France (BdF), approving the various types of automatic sorting machines for cash industry operators in conjunction with BdF,
- The OCRFM (Central Office for the Suppression of Counterfeiting), training operational technical agents from French law-enforcement authorities,
- The European Anti-fraud Office (OLAF).

In 2014, the CNAC assessed 651 cases of counterfeiting, versus 679 in 2013.

The number of counterfeit coins has been steadily declining over the last five years (43,000 in 2008). In 2014 there were 17,643 counterfeit coins, versus 24,996 in 2013, a fall of 30%.

## FOREIGN CIRCULATING COINS DIVISION (DMCE)

The volume of foreign circulating coins has levelled out at around 500 million coins per year. At the same time, turnover for this business was down compared to 2013 at €13.40 million. This was due to budget decisions by the central banks, which are trying to lower costs and increasingly opting for yellow alloys with brass-coated steel, or white alloys with nickel-coated steel, over the more expensive, albeit higher quality, solid alloys.

Monnaie de Paris prefers to use stainless steel, a solid white alloy for which it has undisputed expertise in striking and tool manufacturing, gained from its experience with many international contracts (BCEAO and the Comoros Central Bank, for example). Stainless steel offers the best balance between quality and price and more long-term resistance than any other alloy.

### Support and advice

Once again, the DMCE worked with a number of central banks to develop their coin ranges, from design to mintage. Engravers from top schools work with the series departments to help create exceptionally delicate, artistic coin designs. The Communications Department is also involved in the sales effort, supporting central banks with their promotional campaigns for new denomination launches.

### Increased business development

Thanks to some major business development efforts, the DMCE was involved in more than 20 tenders worldwide, and is now minting coins for new countries such as Uganda. Business development will once again be a key part of the DMCE's activities in 2015 with projects in Asia and the Middle East.

### A highly competitive market

The DMCE is moving forward with its strategic global development plan with support from the Circulating Coins Manufacturing Division, which is helping it lower manufacturing and productivity costs. Sales tools have been introduced to manage operations and monitor competition, and technical databases have been set up for complete control of monetary products.

Monnaie de Paris will continue to offer its expertise to central banks and will once again host technical training sessions on products and processes. These sessions were first introduced in 2014 and proved a resounding success.

## ACTIVITÉ 2014 (SUITE)

2014 BUSINESS REVIEW (CONTINUED)



2014

2015

2016

Pièces Coq 250€ or 2014, 2015 et 2016  
Rooster 2014, 2015 and 2016 €250 gold coins

### Un marché très concurrentiel

Le soutien de la direction industrielle des monnaies courantes en termes de réduction des coûts de fabrication et de productivité permet à la DMCE de mener à bien son plan stratégique de développement global. Des outils commerciaux de pilotage de l'activité et de veille concurrentielle ont été mis en place, ainsi que des bases de données techniques permettant d'avoir une parfaite maîtrise des produits monétaires.

La Monnaie de Paris continuera à faire bénéficier les banques centrales de son expertise en les accueillant pour des sessions de formations techniques sur le produit et le process, comme initié en 2014 avec un franc succès.

### MONNAIES DE COLLECTION

#### Monnaies à valeur faciale

- **+ 51% en CA** sur les euros à valeur faciale Argent.
- Un écoulement sur tirage en constante progression.

#### Coq, un nouveau symbole à l'honneur

Après le succès des pièces «Hercule», la Monnaie de Paris a lancé, pour trois ans, une nouvelle série basée sur la reprise d'un symbole fort de la numismatique française : le Coq. Pour la première fois, le dessin de la pièce, au traitement graphique très contemporain, évoluera à chaque série. Ainsi, le corps du coq sera un peu plus dévoilé chaque année avec un gimmick graphique fort : la pièce de 2014 est «incluse» dans celle de 2015, qui sera elle-même incluse dans celle de 2016.

La coupure or de 250 € a rencontré un très bon accueil. Quant à la 5 000 €, elle enregistre une belle performance, son poids ayant été porté à 100 grammes pour la première fois.

#### Valeurs de la République, un partenariat réussi

Confiée chaque année à un artiste différent, et après le succès de la première série réalisée par Joaquin Jimenez, la collection Valeurs de la République en collaboration avec Sempé, a été très bien accueillie par le public. Le succès du partenariat repensé

avec La Poste a permis à la Monnaie de Paris de trouver une nouvelle dynamique. Les pièces étaient présentées dans une cartelle individuelle qualitative, avec la mise en place de vitrines et de displays, dans 2 880 bureaux de poste.

### MONNAIES DE COLLECTION TRADITIONNELLES

- **+ 9% en CA** sur les monnaies de collection traditionnelles Or.
- **+ de 2 Millions de CA** sur le thème FIFA.
- Grand succès des 2€ commémoratives.

Après les baisses significatives de 2013, les tarifs ont continué de diminuer en 2014, dans une moindre mesure : - 5 % sur les coupures argent, entre - 2 et - 5 % sur les coupures or.

Depuis quatre ans, la Monnaie de Paris propose une offre de monnaie de collection autour de **12 grands thèmes**, afin de mieux répondre aux demandes des collectionneurs.

À l'occasion des 50 ans des relations diplomatiques entre la France et la Chine, la Monnaie de Paris et la Banque Centrale Chinoise ont, dans le cadre d'une coopération entre les deux établissements, chacune édité une série de monnaies commémoratives en or et en argent. Pour la France, la Monnaie de Paris a frappé une pièce de 50 € en or et une pièce de 10 € en argent. Pour le marché chinois, la Banque Centrale Chinoise a frappé une pièce de 100 yuans en or et une de 10 yuans en argent.

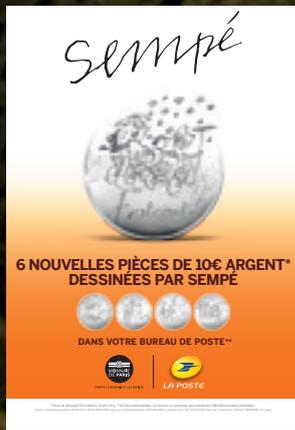
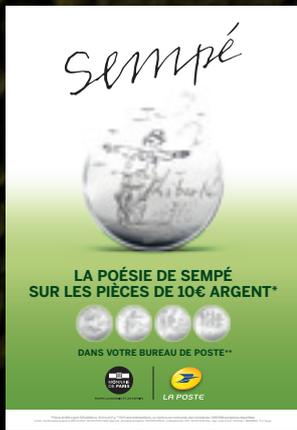
Le public a également confirmé son engouement pour la collection monétaire «De Clovis à la République - 1 500 ans d'Histoire de France», avec les nouvelles pièces Louis XIV et Napoléon I<sup>er</sup>.

En fin d'année 2013, les médailles historiques Napoléon I<sup>er</sup> ont été rééditées. La collection a été enrichie, en 2014, par la réédition de deux médailles à l'effigie de Louis XIV, façon «Grand Siècle», dessinées par Christian Lacroix, en frappe libre. Une coupure 1 oz Or pour Louis XIV, le Roi Soleil, a également rejoint la collection.

Le plus gros succès commercial a été enregistré par le thème «FIFA», avec plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Deux coupures (1 oz Or et 10 € Argent) ont également été réalisées en utilisant une technologie particulière, la frappe en dôme - inventée par la Monnaie de Paris, en 2009, à l'occasion des monnaies consacrées à l'année de l'astronomie.



Coffret Valeurs de la République 2014  
2014 Values of the French Republic box



Campagne d'affichage Valeurs de la République  
Values of the French Republic outdoor campaign

## COLLECTOR COINS

### Face-value coins

- **51% growth** in turnover from silver euros sold at face value.
- Sales from each mintage constantly rising.

### The rooster, a new symbol of honour

Following the success of the Hercules coins, Monnaie de Paris has introduced a new, three-year coin series based on one of the most famous symbols of French numismatology: the rooster. For the first time, the coin's design - which will be very contemporary - will change with each series. For example, slightly more of the rooster's body will be revealed each year as part of a strong graphic theme: the design of the 2014 coin is "included" in the 2015 coin, which in turn will be included in the 2016 coin.

The €250 gold coin was very well received. With regard to the €5,000 coin, its weight was increased to 100 grams for the first time and it recorded strong sales.

### Values of the French Republic: a successful partnership

Each year a different artist is chosen to design The Values of the French Republic collection. The first series was designed by Joaquin Jimenez and was a great success. The second collection was designed by Sempé and also proved extremely popular. The success of the revised partnership with La Poste (France's mail service) boosted sales for Monnaie de Paris. The coins were presented in high-quality individual lettercards and featured prominently on display stands and in window displays at 2,880 post offices.

## TRADITIONAL COLLECTOR COINS

- **9% growth** in turnover from traditional gold collector coins.
- **More than €2 million in turnover** for the FIFA World Cup coins.
- Resounding success of the commemorative €2 coins.

After substantial decreases in 2013, rates continued to decline in 2014, albeit to a lesser degree: silver denominations fell by 5% and gold denominations by between 2% and 5%.

For the past four years, Monnaie de Paris has produced a collector coin offer based on **12 key themes** to better meet collector demand.

For the 50<sup>th</sup> anniversary of diplomatic relations between France and China, Monnaie de Paris and China's central bank each produced a series of commemorative gold and silver coins as part of a collaboration between the two institutions. For France, Monnaie de Paris minted a €50 gold coin and a €10 silver coin, while China's central bank minted a 100-yuan gold coin and a 10-yuan silver coin.

The public also proved enthusiastic about the coin collection entitled *From Clovis to the Republic - 1,500 years of French History (De Clovis à la République - 1500 ans d'Histoire de France)*, featuring new Louis XIV and Napoleon I coins.

At the end of 2013, the Napoleon I historical medals were reissued. The collection was enhanced in 2014 by the reissue of two medals bearing the effigy of Louis XIV, designed by Christian Lacroix and minted in hand-struck, 17<sup>th</sup>-century style. A 1-ounce gold coin for Louis XIV, the Sun King, was also added to this collection.

The biggest commercial success was for the FIFA World Cup series, which generated sales of over €2 million. Two denominations (1-ounce gold and €10 silver) were produced using special technology - domed minting - invented by Monnaie de Paris for the 2009 International Year of Astronomy coin. Those denominations proved particularly popular.

Although they were not Brazilian, the French coins were nevertheless accepted into the FIFA-approved official commemorative coin programme. The design of the French coin paid tribute to one of the world's most legendary soccer stadia, the Maracanã.

The other top two ranking coins were the Unesco coins and the Banks of the Seine series, featuring the Eiffel Tower and Grand Palais.



1 | Pièce 50<sup>e</sup> anniversaire des relations franco-chinoises 50 € or 50<sup>th</sup> anniversary of Sino-French relations €50 gold coin

2 | Pièce FIFA 200 € or FIFA €200 gold coin

3 | Pièce Louis XIV 200 € or Louis XIV €200 gold coin

## ACTIVITÉ 2014 (SUITE)

2014 BUSINESS REVIEW (CONTINUED)

Atelier de gravure - Quai de Conti  
Engraving workshop - Quai de Conti

Ces coupures ont rencontré un très grand succès.

La monnaie, bien que n'étant pas brésilienne, a néanmoins fait partie des programmes officiels de monnaies validés par la FIFA. Pour les spécialistes de football : de par son design, la monnaie a rendu un bel hommage à l'un des plus mythiques stades de football du monde, le stade Maracanã.

Les thèmes Unesco et Rives de Seine, avec la Tour Eiffel et le Grand Palais, font également partie du trio de tête.

### L'excellence à la française

2014 marque la première année d'une série qui mettra en lumière, chaque année, un métier d'art constituant le patrimoine unique du luxe français. La collaboration avec une maison du comité Colbert met en valeur les savoir-faire de chacun afin de créer une collection de monnaies et d'objets inédits, ambassadeurs, en France et à l'international,

du luxe à la française, mêlant tradition, exigence, et vitalité de nos artisans d'art. Cette nouvelle série s'ouvre avec Baccarat qui a célébré ses 250 ans en 2014. La collection inclut une monnaie d'exception : une monnaie de 1 kg en or vendue dans sa malle écrin Baccarat.



Pièce Baccarat 1kg or dans sa malle écrin Goyard  
Baccarat 1kg gold in its Goyard case

### Les hommes et les femmes dans la Grande Guerre

Première année d'une série de cinq ans qui commémore le centenaire de la Grande Guerre, et rend hommage aux hommes et aux femmes de cet événement majeur. Un élément graphique - cette



Pièce Taxis de la Marne 50€ argent  
Taxis de la Marne €50 silver coin

année, le taxi de la Marne - se commence sur une face et se termine sur l'autre, ce qui fait toute l'originalité de cette création inédite. La collection est complétée par une médaille.

Un insigne commémoratif, le Bleuets, emblème de la mémoire et de la solidarité française envers les anciens combattants, les victimes de guerre, les veuves et les orphelins, et symbole, a été créé en 1916 pour honorer les anciens combattants. La Monnaie de Paris soutient l'association Le Bleuets de France : pour chaque Bleuets vendu, 1 € symbolique est reversé à l'association qui vient en aide aux anciens combattants.

Une édition spéciale de deux coffrets Duo et Prestige combinant monnaies, médailles et Bleuets a été lancée en fin d'année.

### Succès des pièces commémoratives 2 €

Les pièces commémoratives de 2 € ont connu une très bonne année avec des thématiques fortes. La 2 € D-Day a rencontré un vif succès grâce à une couverture médiatique très forte. La série « Journée Mondiale contre le SIDA », avec le reversement de 1 € à Sidaction pour chaque collection de finition Brillant Universel (BU) ou Belle Épreuve (BE) vendue, a permis à la Monnaie de Paris de confirmer son implication et son soutien à la recherche contre la maladie.

Ainsi, pour les deux séries, la collection de finition Brillant Universel, et la collection Belle Épreuve sont épuisées.

### MÉDAILLES

• + 43% en CA médailles.

En 2014, deux axes forts ont été choisis pour les thématiques : les médailles coordonnées au programme monétaire et la réédition de médailles historiques. L'offre est mieux mise en valeur grâce à sa nouvelle présentation : la Monnaie de Paris exploite désormais les synergies avec les monnaies de collection en proposant des coffrets combinant une monnaie et une médaille. Ainsi, le coffret prestige Tour Eiffel, en laque noire, comporte une médaille numérotée en argent massif et un morceau de poutrelle d'origine de la Tour Eiffel (authentifié



Coffret prestige Grande Guerre  
WWI luxury box set



1 | Pièce Baccarat 200 € or  
Baccarat €200 gold coin

### French excellence

The year 2014 marked the start of a series of annual coins that each year will highlight one of the artistic disciplines that make up the unique legacy of French luxury. Monnaie de Paris is collaborating with "houses" belonging to France's Colbert Committee so that they can each promote their know-how in collections of coins and unique items. These items will represent French luxury both at home and abroad and showcase French tradition, quality and the vitality of its artisans. The new series starts with Baccarat, which celebrated its 250<sup>th</sup> anniversary in 2014. The collection includes a unique, 1-kg gold coin sold in a special trunk manufactured by French luxury trunk-maker Goyard.

### The men and women of the Great War

This was the first year of a five-year series commemorating the centenary of World War I and paying tribute to the men and women of this major event. The year's graphic element was a taxi de la Marne, one of the Parisian taxis requisitioned by the French army to transport troops from Paris to the First Battle of the Marne. The design starts on one side of the coin and finishes on the other, making this collection entirely unique. The collection is rounded off by a medal.

A commemorative badge has also been produced featuring the Bleuet, the iconic blue cornflower that is France's symbol of remembrance and solidarity towards veterans, war victims, widows and orphans. The emblem was first created in 1916 to honour veterans. Monnaie de Paris supports the Bleuet de France veteran aid association by donating a symbolic €1 for each Bleuet sold.

Two special edition Duo and Prestige box sets containing coins, medals and a Bleuet badge were released at the end of the year.

### Success of the commemorative €2 coins

The commemorative €2 coins recorded strong sales during the year and featured some major themes. The €2 D-Day coin was extremely successful thanks to extensive media coverage. The World AIDS Day series was an opportunity for Monnaie de Paris to further cement its support for AIDS research; it donates €1 for every sale of collections with a Brilliant Uncirculated (BU) or Proof finish to French non-profit AIDS research association Sidaction.

Both series of collections, the Brilliant Uncirculated and Proof finishes, sold out.



### MEDALS

- 3% growth in turnover from medals.

In 2014, there were two major shifts in focus: medals were coordinated with the coin programme and historical medals were reissued. Monnaie de Paris is now leveraging synergies with collector coins and enhancing the medal offer with a new presentation of box sets containing a coin and a medal. For example, the upscale black lacquer Eiffel Tower box set contains a numbered medal in solid silver and a small piece of original Eiffel Tower girder (authenticated and numbered). The medal and Great War box sets have proved very popular, especially with the creation of the Bleuet badge and the Mint's partnership with the Le Bleuet de France association.

The collection's top seller remains the France-China medal, the result of the Mint's close partnership with its Chinese counterpart. Almost 3,000 medals have been sold.

At the end of 2014, the first Napoleon I historical medals were reissued as part of the historical medal collection. The Mint worked closely with the engraving workshop to recreate the period's patinas.



1 | Pièce 2 € commémorative 70<sup>e</sup> anniversaire du débarquement - face  
€2 coin commemorating the 70<sup>th</sup> anniversary of the Normandy Landings - obverse



1 | Pièce 2 € commémorative 70<sup>e</sup> anniversaire du débarquement - revers  
€2 coin commemorating the 70<sup>th</sup> anniversary of the Normandy Landings - reverse

1 | Grand-croix Légion d'honneur  
Legion of Honour Grand Cross

## ACTIVITÉ 2014 (SUITE)

2014 BUSINESS REVIEW (CONTINUED)

Atelier de bijouterie - Quai de Conti  
Jewellery workshop - Quai de Conti

Médaille Petit Prince - portrait ajouré argent  
Little Prince openwork portrait in silver

et numéroté). La médaille et les coffrets Grande Guerre ont reçu un bel accueil, notamment grâce à la création de l'insigne Bleuet, et à l'association de la Monnaie de Paris avec Le Bleuet de France.

Fruit d'un partenariat fort avec nos homologues chinois, le thème France-Chine reste le plus gros succès de la collection, avec près de 3 000 médailles vendues.

Fin 2014, les premières rééditions historiques Napoléon I<sup>er</sup> ont été lancées dans la collection médailles historiques. Le travail en collaboration avec l'atelier de gravure a permis de retrouver le rendu des patines de l'époque.

### BIJOUX

- 1 nouvelle collection « Petit Prince » Argent.
- + 4% en CA sur les bijoux « Petit Prince ».

Créée en 2006, pour les soixante ans du *Petit Prince* d'Antoine de Saint-Exupéry, la collection s'est étoffée avec le lancement de modèles en argent plus contemporains et plus accessibles. La collection concentre désormais son offre sur les médailles de cou, cœur du savoir-faire de la Monnaie de Paris.



### Une distribution commerciale qui se développe encore

En 2014, les euros à valeur faciale en argent ont bénéficié d'une nouvelle dynamique au sein du réseau La Poste grâce à une mise en avant forte dans les bureaux. Pour la première fois, les pièces ont également été distribuées, avec succès, via le réseau des buralistes.

Les ventes directes à distance (boutique Web et VAD) conservent leur dynamisme et continuent de croître (28,20 M€ toutes activités confondues), malgré un environnement difficile (mise en chantier de la boutique et baisse des tarifs pour les monnaies de collection).

De nouveaux canaux de distribution ont été identifiés dans le travel retail avec des concrétisations à venir en 2015 sur des produits d'art « souvenir ».

Malgré un contexte de baisse de prix à deux chiffres, liée à celle des métaux précieux, les monnaies de collection ont réussi à afficher une croissance sur l'exercice grâce aux succès remportés à l'export, en particulier sur la série « FIFA ».

L'activité Médailles a connu sa troisième année de forte croissance du fait de commandes spéciales importantes pour des clients étrangers désormais fidèles.

L'année 2014 a permis de déployer notre nouveau distributeur de médailles souvenir sur les principaux sites touristiques, et de reconquérir des sites majeurs, essentiellement à Paris.

Facturations annuelles de pièces euros France à l'État, en millions de pièces  
Number of French euro coins billed annually to the state, in millions of coins

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Commandes /Orders
2 euros	9	20	10	20	46	48	28	15	26
1 euro									
50 cents									
20 cents	40	26	83	108	55		27	45	28
10 cents	90	179	143	76	100	77	135	35	71
5 cents	130	218	185	184	145	139	142	130	97
2 cents	220	405	317	277	250	278	218	210	199
1 cent	320	494	404	336	320	359	275	365	287
	809	1341	1141	1001	916	901	824	800	708
Vs année (N-1) Compared to previous year	-1 %	+66 %	-15 %	-12 %	-8 %	-2 %	-8 %	-2,9 %	-11,5 %



## JEWELLERY

- A new Petit Prince silver collection
- 4% growth in turnover for Petit Prince jewellery

Created in 2006 to celebrate the 60<sup>th</sup> anniversary of Antoine de Saint-Exupéry's *Le Petit Prince* (*The Little Prince*), the collection has been expanded with more contemporary silver pieces that are also less expensive. The collection now focuses on medallions, in which Monnaie de Paris has particular expertise.

### Retail distribution continues to increase

In 2014, sales of the silver face-value euro were boosted at post offices in France, thanks to prominent displays. For the first time, the coins were also successfully retailed through tobacconists.

Direct distance sales (online store and other non-store retailing) have remained buoyant and continue to increase (€28.2 million across all lines), despite a challenging environment (start of works on the shop and a drop in rates for collector coins).

The retail travel sector offers new distribution channels, with souvenir art products to be introduced in 2015.

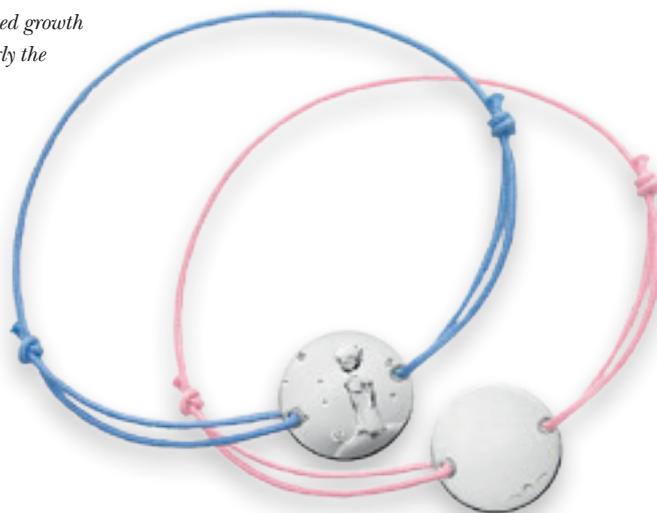
Although collector coins underwent a two-figure price reduction as a result of lower precious metal prices, they still posted growth over the year thanks to successful exports, particularly the FIFA World Cup series.

Medal business was up sharply for the third consecutive year following some large special orders for now-regular foreign customers.

Also in 2014, our new souvenir medal distributors were installed at key tourist sites, particularly in Paris.



Bracelets Petit Prince - Portrait ajouré  
Little Prince bracelets - one with openwork portrait





# « DÉVELOPPEMENT PLAN « MAP » STRATÉGIE DE L'ÉPIC

STRATEGIC ROADMAP

## « MONNAIE AUX AMBITIONS PARTAGÉES » (MAP) :

Le projet stratégique baptisé « Monnaie aux Ambitions Partagées » et approuvé par le Conseil d'Administration de la Monnaie de Paris, le 16 décembre 2011, s'organise autour de cinq grandes actions :

- **Rénover la culture interne et les ressources humaines** de l'entreprise, afin de mieux fédérer les équipes, de gérer harmonieusement la transition démographique, et de permettre la réalisation du projet collectif par de bonnes méthodes de travail et le développement des compétences,
- **Affirmer la marque « Monnaie de Paris »**, grâce à des produits d'art innovants, une gamme renouvelée, et une distribution commerciale encore mieux maîtrisée,
- **Réussir le projet MétaLmorphoses** et le lancement des activités associées, et confirmer la vocation culturelle de la Monnaie de Paris,
- **Rechercher continûment une meilleure compétitivité** dans tous les secteurs,
- **Développer l'exportation des monnaies courantes**, en élargissant l'offre de produits et services, en renforçant son organisation commerciale, et en maîtrisant davantage la filière des flans.

**Pour mener à bien ces cinq actions, vingt groupes de travail, concernant plus de 140 personnes, soit près du tiers des effectifs de l'entreprise, ont été mis en place début 2012.** Ils ont été remaniés à la mi-2013, puis à la mi-2014, pour tenir compte de l'évolution des responsabilités des personnels au sein de l'entreprise, et pour renforcer leur efficacité opérationnelle. Certains groupes ont terminé leurs travaux, leurs objectifs étant atteints.

## "MINT OF SHARED AMBITIONS":

*The strategic roadmap known as "Mint of Shared Ambitions", which was approved by the Monnaie de Paris Board of Directors on 16 December 2011, includes five major initiatives designed to:*

- **Revitalise the corporate culture and human resources** in order to foster bonding among staff, manage the demographic transition harmoniously and carry out the collective project by means of sound working methods and skills development,
- **Promote the Monnaie de Paris brand** with innovative art products, an updated range and even more effectively managed sales distribution,
- **Make the MétaLmorphoses project a success**, launch associated activities, and underscore the Mint's cultural vocation,
- **Continually seek greater competitiveness** in all sectors,
- **Increase exports of circulating coins** by expanding the products and services offering, improving the organisation of sales and managing the blank sector more effectively.

*To achieve these five goals, at the beginning of 2012 Monnaie de Paris created 20 working groups involving more than 140 employees - nearly a third of the total workforce.*

*These groups were reorganised in mid-2013 and again in mid-2014 to reflect the changing responsibilities of staff within the organisation and boost operational efficiency. Some groups have completed their work, having achieved their targets.*

# DÉVELOPPEMENT PLAN « MAP »

## STRATÉGIE DE L'EPIC (SUITE)

STRATEGIC ROADMAP (CONTINUED)

Atelier de conditionnement - Usine de Pessac  
Packaging workshop - Pessac plant

### RÉNOVATION DE LA CULTURE INTERNE ET DES RESSOURCES HUMAINES

La première mission du groupe « **Rénover la culture d'entreprise** » était de réfléchir aux valeurs sous-jacentes de l'entreprise, et de rédiger une Charte des valeurs qui a ensuite été diffusée à l'ensemble du personnel. Il s'agissait alors de faire vivre la Charte des valeurs, et de la transformer en outil fédérateur et en instrument de progrès. Le groupe de travail a identifié de nombreuses pistes d'amélioration qui, dans leur totalité, relevaient du domaine des ressources humaines, et étaient très proches de la problématique du groupe « **Anticiper l'avenir et préparer les transitions** » qui avait, pour sa part, focalisé la première partie de ses travaux sur la préparation de la renégociation d'un certain nombre d'accords d'entreprise. Il a donc été décidé de fusionner les deux groupes. Ce nouveau groupe a ainsi proposé des actions concrètes pour un meilleur accueil des nouveaux arrivants et la formation au management.

Le **groupe de travail 1.2** avance sur les sujets de communication interne, et notamment au renouvellement des outils à disposition des collaborateurs de l'entreprise. Si un journal interne à déjà vu le jour, le groupe a posé les bases d'un nouvel intranet qui verra le jour en 2015. Il sera le socle d'un nouveau principe d'affichage en temps réel à Paris et à Pessac. Des pistes d'amélioration de la convivialité sont également en cours d'élaboration par le groupe 1.2.

### PRODUCTION D'ART ET DISTRIBUTION COMMERCIALE

Après une première phase de ses travaux orientée « ressources humaines » au cours de laquelle il a identifié et quantifié les besoins en effectifs, et les formations opérationnelles à mettre en place pour les jeunes embauchés, le groupe « **Performance industrielle et qualité DIPA (Direction industrielle des produits d'art)** » s'est concentré sur les questions de performance industrielle. Il a revisité ses processus de fabrication, avec pour double objectif de renforcer sa compétitivité et la qualité de ses produits. En 2013, une première série d'investissements avait permis une diminution significative des prix de revient industriels. En 2014, le groupe s'est focalisé sur la qualité des produits, ce qui a notamment conduit à proposer deux investissements qui seront réalisés en 2015. Un audit du système qualité a également été

effectué. Les travaux du groupe vont désormais porter sur les moyens et l'organisation nécessaires à l'amélioration du système qualité et du pilotage de la performance industrielle.

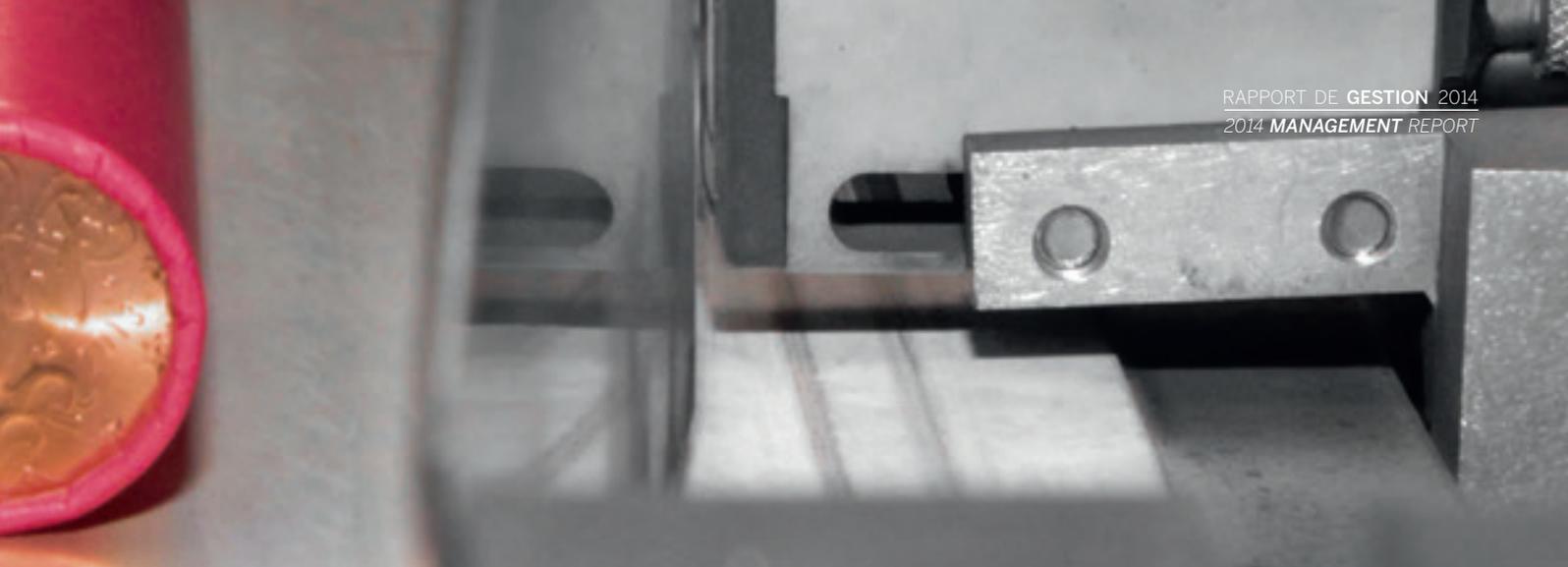
L'ensemble des outils de communication mettant en jeu l'image de la Monnaie de Paris dans un contexte commercial, a été redéfini par le groupe « **Gestion de la marque dans le cadre commercial** » qui travaille maintenant à l'élaboration d'une plate-forme d'échanges d'informations et de travail coopératif.

Les travaux du groupe de travail « **Relais de croissance produits/réseaux** » ont permis d'identifier plusieurs nouveaux réseaux de distribution, tant pour les euros à valeur faciale grand public que pour les médailles du Bac, les bijoux, et les produits touristiques. Sur l'année 2014, le chiffre d'affaires généré par ces nouveaux réseaux a été supérieur à 1 M€ sur un mois de commercialisation.

Le développement des ventes directes (hors boutique) a été particulièrement rapide au cours des dernières années : doublement des ventes entre 2011 et 2013. Le groupe « **Marketing et vente directs (web-vad-vpc)** » accompagne ce développement, et a plus particulièrement travaillé en 2014 sur la mise en place de la nouvelle billetterie, opérationnelle depuis la réouverture de nos salons d'exposition, pour vendre les billets en ligne. Il a ensuite porté ses travaux sur la refonte de la plate-forme multicanal, dont la phase de conception fonctionnelle, graphique et technique du projet a été achevée, et sur la phase de conception du logiciel PIM.

### AMÉLIORATION CONTINUE ET COMPÉTITIVITÉ

L'amélioration de la compétitivité et de la qualité de la production est au cœur du plan stratégique. Pour les monnaies courantes, le groupe « **Performance industrielle DIMC (Direction industrielle monnaies courantes)** » a pour double objectif de favoriser l'export et de réduire le coût pour l'État-client. Avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction à la DIMC, les projets conduits par le groupe de travail ont été réexaminés et priorisés. L'accent a notamment été mis sur la réorganisation de la maintenance qui ne sera plus segmentée par atelier mais unifiée au niveau de l'usine, et sur la remontée des informations quotidiennes directement depuis les postes de travail. Par ailleurs, en parallèle du développement du management visuel sur le terrain, a été effectuée



## REVITALISING CORPORATE CULTURE AND HUMAN RESOURCES

The first task of the **Revitalising the Corporate Culture** group was to look at the organisation's underlying values and draw up an Ethics Charter, which was then distributed to all employees. The goal was to promote the Charter and turn it into a tool to unify employees and set new standards. The working group identified a number of areas for improvement which all fell within the scope of human resources and were very close to the issues being tackled by the **Anticipating the Future and Preparing for Change** group. An early part of the task of that group was to prepare for renegotiations of a number of company agreements. It was therefore decided to merge the two groups. The new group has come up with practical measures for welcoming new hires and arranging management training.

The new working group, **Working Group 2.1**, is focusing on internal communication issues and in particular is upgrading the tools available to company employees. Although an in-house newsletter has already been launched, the group is creating the foundations for a new intranet that will be ready in 2015. It will form the basis of posting information in real time in Paris and Pessac. Avenues for improving social interaction are also being developed by the 2.1 group.

## ART PRODUCTION AND SALES DISTRIBUTION

Following an initial phase of its work geared towards human resources, during which it identified and quantified workforce needs and also the operational training required for young hires, the **Manufacturing Performance and Quality (Art Production Manufacturing Division)** group turned its attention to manufacturing performance. It reviewed its manufacturing processes with the dual goal of boosting its competitiveness and improving product quality. In 2013, a first round of investment led to a significant reduction in manufacturing costs. In 2014, the group focused on product quality, which among other things led to the proposal of two areas of investment that will be carried out in 2015. An audit was also conducted of the quality-control system. The working group will now look at ways to improve the quality-control system and the management of manufacturing performance and ascertain what resources are required.

All communication tools targeting the Mint's brand in a sales context have been redefined by the **Managing the Brand in a Sales Context** group which is now working on a platform for exchanging information and working collaboratively.

Work by the **Product/Network Growth Drivers** working group has identified several new distribution networks for face-value general-public euros, graduation medals, jewellery and tourist items. In 2014, turnover generated by these new networks exceeded €1 million from a one-month marketing campaign.

Direct sales (excluding sales in the Monnaie de Paris shop) have increased at a particularly fast pace in recent years, doubling between 2011 and 2013. The **Marketing and Direct Sales (Web-Distance Sales-Mail Order)** group helps to develop these sales and in 2014 concentrated in particular on setting up the new online ticketing system, which has been in operation since the reopening of the Mint's exhibition rooms. The Group also worked on overhauling the multi-channel platform, whose phase of functional design, graphics and technology is now complete, and on designing product information management (PIM) software.

## ONGOING IMPROVEMENT AND COMPETITIVENESS

Improving competitiveness and production quality is a core component of the strategic roadmap. For circulating coins, the **Circulating Coin Manufacturing Performance** group has the dual goal of promoting exports and reducing costs for the French government, which is one of its customers. With the arrival of a new management team at the Circulating Coin Manufacturing Division (DIMC), projects led by the working group have been reviewed and prioritised. In particular, focus has been placed on reorganising maintenance, which will no longer be split per workshop but rather will be unified at the plant level, and on uploading day-to-day information directly from work stations. In addition, in parallel with the development of on-site Visual Management, the group has performed value stream mapping (VSM) to identify avenues for improvement and establish an action plan. Lean management training for leaders of this action plan has also been set up.

The quest for improved performance is not limited to the manufacturing sphere. The **Support Function Performance** group makes suggestions on how to improve the organisation of support functions, strengthen budgetary expenditure tracking and ensure dashboards are routinely set up for each department. Its systematic review of practical solutions to improve support function performance has led to the establishment of specific organisation charts and a reduction in the workforce that is 5% lower than what had previously been envisaged.

# DÉVELOPPEMENT PLAN « MAP » STRATÉGIE DE L'EPIC (SUITE)

STRATEGIC ROADMAP (CONTINUED)

Usine de Pessac  
Pessac plant

une cartographie des processus (value stream mapping - VSM) pour identifier les pistes d'amélioration et établir un plan d'action. Des formations au *lean management* pour les pilotes de ce plan d'action ont également été mises en place.

La recherche de la performance ne se limite pas à la sphère industrielle. Le groupe «**Performance fonctions support**» s'est attaché à proposer des améliorations organisationnelles pour les fonctions supports, le renforcement du suivi budgétaire des dépenses, la mise en place systématique de tableaux de bord pour les différents services... Parallèlement, un examen systématique des leviers concrets d'amélioration de la performance dans les fonctions support a été conduit, et a permis l'élaboration d'organigrammes cibles et un effectif à atteindre en réduction de 5 % par rapport à celui envisagé précédemment.

Le groupe «**Logistique Paris**», qui a pour mission de moderniser la logistique des produits d'art et d'assurer sa réimplantation pour tenir compte des contraintes du projet MétaLmorphoses, a analysé plusieurs scénarios en interne, a externalisé et comparé les différents coûts associés. La nécessaire évolutivité de la solution retenue - compte tenu de la montée en puissance des ventes directes - a également été prise en compte. Les options organisationnelles et techniques retenues ont été présentées à la direction en janvier 2015.

De leur côté, les groupes de travail dont l'objet est la dynamisation des exportations de monnaies courantes ont terminé leurs travaux après avoir redéfini l'offre de produits et services de la Monnaie de Paris aux banques centrales étrangères, et mis en place les outils nécessaires à une bonne compréhension de l'évolution de l'offre et de la demande dans ce domaine.

## LES GROUPES DE TRAVAIL « MAP » ET LEURS PILOTES

### 1 Rénover notre culture interne et nos ressources humaines

- 1.1 & 1.3 Rénover la culture d'entreprise et anticiper l'avenir *Michel Lasset et Brigitte Rouede*
- 1.2 Accompagner le changement (communication interne) *Guillaume Robic*

### 2 Affirmer notre marque « Monnaie de Paris » grâce à ses produits d'art innovants et à une distribution commerciale encore mieux maîtrisée

- 2.0 Définir le territoire de marque et des valeurs pour affermir la marque Monnaie de Paris *Claude Giffin*
- 2.1 Gestion de la marque dans le cadre commercial *Muriel Penicaud*
- 2.2 Succession des euros à valeur faciale grand public *Travail terminé*
- 2.3 Renforcer la vente B to B *Rémy Baillet*
- 2.4 Relais de croissance produits/réseaux *Rémy Baillet et Véronique Hosseini*
- 2.5 Marketing et vente directs (web-vad-vpc) *Alexis Kasbarian*

### 3 Réussir notre projet MétaLmorphoses et confirmer notre vocation culturelle

- 3.1 & 3.2 Offre boutique *Claude Giffin*
- 3.3 Offre culturelle *Travail terminé*
- 3.4 Scénarisation et animation de la boutique *Claude Giffin et Jean-Marc Delorme*

### 4 Rechercher continûment une meilleure compétitivité dans tous les secteurs

- 4.1 Performance industrielle DIMC *Jacky Frehel*
- 4.2 Intégration amont (cuivrage-découpe) *Henri de Ternay & Emmanuel Dufлот*
- 4.3 Performance industrielle et Qualité DIPA *Yvon Le Serrec*
- 4.4 Performance fonctions support *Max Rossigneux*
- 4.5 Logistique Paris *Emmanuel Cortes*

### 5 Développer l'export des monnaies courantes en élargissant notre offre et en maîtrisant davantage la filière flans

- 5.1 Approche commerciale (offre globale produit et feuille de route) *Travail terminé*
- 5.2 Connaissance du marché et de la concurrence *Travail terminé*
- 5.3 Partenariats intégration amont *Catherine Distler*
- 5.4 Accompagnement gestion de l'export *Travail terminé*

The **Paris Logistics** group is tasked with updating logistics for art products and re-establishing a logistics system that takes into account the challenges imposed by the *MétaLmorphoses* project. The group has analysed a number of scenarios, both in-house and outsourced, and made cost comparisons. Given the ramp-up of direct sales, the group has taken into account the need for a solution that can evolve accordingly. It presented its selection of organisational and technical options to management in January 2015.

For their part, the working groups tasked with boosting circulating coin exports have finished their work. They revised the Mint's product and services offer for foreign central banks and implemented the tools needed for a thorough understanding of changes in supply and demand in this area.

## THE STRATEGIC ROADMAP WORKING GROUPS AND THEIR COORDINATORS

### 1 Revitalising our internal culture and human resources

- |           |  |                                  |
|-----------|--|----------------------------------|
| 1.1 & 1.3 | Updating the corporate culture and anticipating the future | Michel Lasset et Brigitte Rouede |
| 1.2       | Supporting Change (Internal Communications)                | Guillaume Robic                  |

### 2 Promoting our Monnaie de Paris brand through innovative art products and even more effectively managed sales distribution

- |     |   |                                    |
|-----|---|------------------------------------|
| 2.0 | Defining the Brand Territory and Values to Promote the Monnaie de Paris Brand | Claude Giffin                      |
| 2.1 | Managing the Brand in a Sales Context   | Muriel Penicaud                    |
| 2.2 | Succession of the General Public Face-value euro Series                       | Work completed                     |
| 2.3 | Optimising B2B Sales Sales  | Rémy Baillet                       |
| 2.4 | Product/Network Growth Drivers  | Rémy Baillet et Véronique Hosseini |
| 2.5 | Marketing and Direct Sales (Web/Distance Sales/Mail Order)                    | Alexis Kasbarian                   |

### 3 Making our MétaLmorphoses project a success and underscoring our cultural vocation

- |           |                              |                                    |
|-----------|------------------------------|------------------------------------|
| 3.1 & 3.2 | Shop Offering                | Claude Giffin                      |
| 3.3       | Cultural Offering            | Work completed                     |
| 3.4       | Scripting and Shop Promotion | Claude Giffin et Jean-Marc Delorme |

### 4 Continually seeking greater competitiveness in all sectors

- |     |   |                                   |
|-----|---|-----------------------------------|
| 4.1 | Circulating Coin Manufacturing Performance    | Jacky Frehel                      |
| 4.2 | Upstream Integration (Copper Plating/Cutting) | Henri de Ternay & Emmanuel Duflot |
| 4.3 | Art Production Manufacturing Performance      | Yvon Le Serrec                    |
| 4.4 | Support Function Performance                  | Max Rossigneux                    |
| 4.5 | Paris Logistics                               | Emmanuel Cortes                   |

### 5 Increasing exports of circulating coins by expanding our offering and managing the blank sector more effectively

- |     |   |                   |
|-----|---|-------------------|
| 5.1 | Sales Approach (Comprehensive Product Offering and Roadmap) | Work completed    |
| 5.2 | Knowledge of the Market and the Competition                 | Work completed    |
| 5.3 | Upstream Partnership Integration                            | Catherine Distler |
| 5.4 | Export Management Support                                   | Work completed    |



# PERFORMANCES INDUSTRIELLES & INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

MANUFACTURING PERFORMANCE & TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

En 2014, la démarche de progrès engagée les années précédentes a été accélérée afin de répondre au mieux aux enjeux de coûts de production, de réactivité, et de niveaux de qualité et de service de plus en plus déterminants sur le marché des monnaies étrangères.

Ainsi, des actions supplémentaires tenant compte de ces éléments et tournées vers la demande client, ont été engagées sur le deuxième semestre 2014 en termes d'investissements, d'organisation des flux de matières et d'information, et d'image de l'unité de production. Ils se poursuivront tout au long de l'année 2015.

## UNE VRAIE POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

Depuis plusieurs années, la Monnaie de Paris engage des investissements importants sur son site industriel de Pessac. **Sur 2014, 1,90 M€ a été investi sur différents projets comme :**

- **L'implantation d'une nouvelle ligne de conditionnement** qui permet de livrer nos produits dans des caisses en bois. Cette ligne présente une meilleure productivité que les autres, et élargit notre offre « packaging » auprès de nos clients,
- **L'aménagement de la ligne de conditionnement des pièces 10 € argent** en optimisant les tâches des opérateurs et en achetant des ensacheuses automatiques, permettant ainsi d'améliorer fortement la rentabilité du produit,
- **L'optimisation de l'atelier « finition flans ».** La DIMC a poursuivi son programme de modernisation de ses équipements en rénovant une cordonneuse (une deuxième sera révisée sur site au cours du premier trimestre 2015), en installant une centrale de lubrification sur la presse de découpe des flans, en menant des travaux sur la dégraisseur afin de relever ses performances, et en adaptant la gestion de la station d'épuration.

*The improvement measures undertaken in previous years were stepped up in 2014 in an effort to reduce production costs, increase responsiveness, and raise quality and service levels, which are all becoming increasingly decisive in the foreign coin market.*

*In consequence, additional measures were initiated in the second half of 2014, geared towards customer demand and focusing on investment and the flow of materials and information. The production plant's image was also taken into account. These actions will continue throughout 2015.*

## A COMMITTED INVESTMENT POLICY

*For several years, Monnaie de Paris has invested heavily in its Pessac production site. In 2014, a total of €1.9 million was invested in a variety of projects, including:*

- **A new packaging line** so that products can be delivered in wooden crates. This line has a higher rate of productivity than the others and expands the Mint's packaging offer to customers,
- **Development of a packaging line for silver €10 coins**, optimisation of operator tasks and the purchase of automated packagers, significantly improving product profitability,
- **Optimisation of the "blank finishes" workshop.** The DIMC continued the equipment modernisation programme, upgrading a rimming machine (a second will be upgraded on site during the first half of 2015), installing a lubrication system on the blank cutting press, conducting work on the degreaser to boost performance, and customising treatment-plant management.

Bobines après la découpe des flans  
Spools after blanks have been cut

# PERFORMANCES INDUSTRIELLES & INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES (SUITE)

MANUFACTURING PERFORMANCE & TECHNOLOGICAL INNOVATIONS (CONTINUED)

Atelier des frappes spéciales - Quai de Conti  
Special strikes workshop - Quai de Conti

## UNE ORGANISATION DE PRODUCTION FLEXIBLE

Afin d'avoir une réactivité la plus efficace possible et un service orienté client irréprochable, la DIMC a lancé une vaste réflexion sur son organisation, notamment au niveau des flux de matières et d'information.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, une démarche de *lean management* (notion de performance globale de l'entreprise) a débuté au cours du dernier trimestre 2014 avec l'utilisation d'un outil du *lean manufacturing*: la « cartographie des flux ». Cet outil méthodique a permis de cibler les principaux points à travailler (chantiers), et sera déployé, dans un délai approprié, à l'ensemble des activités (process, administratifs, etc.).

Le *lean management* implique un changement de culture qui s'appuie sur les collaborateurs. Chacun d'entre eux devenant, à son niveau, acteur et pilote de la performance de l'entreprise. Une telle ambition nécessite un accompagnement aux changements, inclus dans notre démarche de projet.

Un premier « chantier » a également démarré au sein de l'atelier finition flans. Des machines seront mises en flux pour éviter les stocks trop élevés, les déplacements inutiles, et les surfaces de stockage inappropriées. Ce travail permettra de gagner en productivité, et, ainsi, d'améliorer la rentabilité de l'atelier.

## UNE IMAGE PERFORMANTE DE L'USINE

Dans la perspective de « capter » de nouveaux clients, l'image d'une usine reste un aspect très important. Il s'agit donc d'inculquer à notre personnel une discipline industrielle qui ne s'acquiert que par la pratique et la persistance. La direction a ainsi programmé différentes actions qui ont permis de maintenir l'entreprise dans cette dynamique du rangement et de la propreté de notre outil de production (Chantier 5S).

Pour soutenir ce changement culturel, la DIMC a débuté une opération de réfection des sols dans le cadre du chantier finition flans, mentionné ci-dessus, qui se terminera au 1<sup>er</sup> trimestre 2015. Les travaux ont consisté à niveler le sol, définir des zones de rangement, et appliquer des peintures résinées adaptées à l'activité du secteur.

Vis-à-vis de nos clients, il est également primordial de maintenir notre triple certification QSE (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). La politique QSE 2014 s'est, par conséquent, inscrite dans la continuité des autres années, avec des engagements et des objectifs ambitieux qui ont été atteints.

## DIRECTION RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

L'équipe R&D a géré des projets d'amélioration des solutions proposées aux clients et d'innovation. Des résultats positifs ont été enregistrés grâce à une forte implication des autres directions de la Monnaie de Paris et des collaborations avec nos fournisseurs ou instituts de recherche universitaires.

**En 2014, le service R&D a continué de travailler sur 3 axes principaux :**

- **Support à la Direction des monnaies courantes étrangères** avec la mise à disposition d'outils (usure, corrosion, signature électromagnétique...) permettant à l'équipe commerciale de présenter les avantages et les inconvénients des différents matériaux utilisés pour la fabrication des monnaies. Des échantillons de démonstration sont également à disposition pour montrer à nos clients le panel des matériaux possibles, et illustrer concrètement le savoir-faire de la Monnaie de Paris en termes de gravure (conception, micro-gravure, microtexte...).



Atelier des tours à réduire - Quai de Conti  
Pantograph workshop - Quai de Conti

## A FLEXIBLE PRODUCTION SCHEDULE

*In order to respond as quickly and efficiently as possible and offer impeccable customer service, the DIMC embarked on a major review of its organisation, particularly with regard to material and information flow.*

*These ambitious goals led to the introduction in the last quarter of 2014 of a Lean Management system, which will take account of the company's overall performance. It uses a Lean Manufacturing 'flow mapping' tool which methodically targets the key areas to be worked on (tasks). It will be deployed within an appropriate time frame to all operations, including processes and administrative tasks.*

*Lean Management involves a change in culture that calls for the support of the entire staff. Each employee, regardless of level, becomes a stakeholder and driver of the company's performance. Such ambition also means supporting the various changes and this is part of our project strategy.*

*A first task has also begun at the blank finishing workshop. Machines will be included in the flow analysis to avoid overstocking, unnecessary travel and inappropriate warehousing. This will lead to productivity gains and thus improve the workshop's profitability.*

## AN IMAGE OF PLANT EFFICIENCY

*In order to capture new customers, the plant's image is extremely important. We have to instill in our employees industrial discipline, which can only be acquired through practice and persistence. The department has therefore planned a number of initiatives to keep our production resources clean and tidy (Task 5S).*

*To support this cultural change, the DIMC has started a soil rehabilitation programme as part of the aforementioned blank finishing project, which will be completed in the first quarter of 2015. Works consist of levelling the ground, defining storage areas and applying resin-based paint appropriate for the sector's operations.*

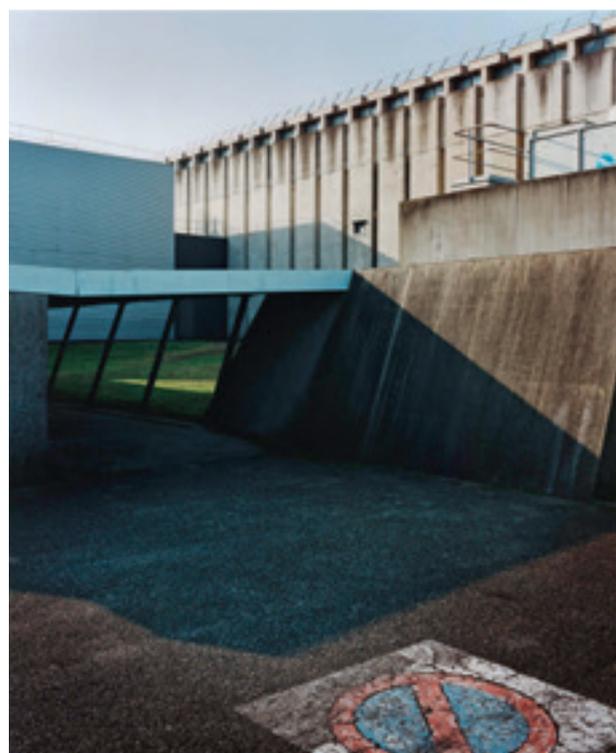
*With regard to our customers, it is also crucial that we maintain our triple QSE certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Consequently, the 2014 QSE policy continues in the vein of previous years' policies, along with commitments and ambitious targets that have already been met.*

## RESEARCH AND DEVELOPMENT DEPARTMENT

*The R&D team managed projects designed to improve the solutions offered to customers and increase innovation. The positive results were due to the major involvement of other departments at Monnaie de Paris and to collaboration with our suppliers and academic research institutes.*

*In 2014, the R&D department continued to focus on three key areas:*

- *Supporting the Foreign Circulating Coins Department by providing tools (anti-wear, anti-corrosion, electromagnetic signature and so on) so that the sales team can present the benefits and drawbacks of the various materials used in coin manufacture. Demonstration samples are also made available to show our customers the array of possible materials and provide a practical illustration of the Mint's engraving expertise (e.g. design, micro-engraving and microtext).*



Usine de Pessac  
Pessac plant

# PERFORMANCES INDUSTRIELLES & INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES (SUITE)

MANUFACTURING PERFORMANCE & TECHNOLOGICAL INNOVATIONS (CONTINUED)

Atelier des frappes spéciales - Usine de Pessac  
Special Strikes workshop - Pessac plant

• **Développement produits :** des projets ont été concrétisés, aussi bien pour les applications monnaies courantes que pour les pièces de collection.

- L'expérience de la Monnaie de Paris pour la fabrication de pièces tricolores a été mise à profit pour la production de nouvelles pièces avec une large gamme de diamètres d'insert.

- La mise en couleur des médailles touristiques, pièces et bijoux par des techniques traditionnelles (tampographie par exemple) ou innovantes, est en cours de finalisation.

- En partenariat avec un fournisseur, la réalisation d'une pièce de collection comportant un double dépôt métallique de métaux précieux s'est concrétisée.

• **Développement process :**

- Le traitement de surface des coins est un axe prioritaire (pour ne plus utiliser le chrome dur et augmenter la durée de vie des coins). Deux solutions ont ainsi été définies pour la frappe d'alliages de cuivre d'une part et la frappe de l'inox d'autre part. De nouveaux aciers utilisés pour la fabrication des coins et les dépôts PVD, sont, par exemple, testés,

- Les développements de la technologie laser continuent, avec, entre autres, la participation à un projet européen, mais aussi pour améliorer différents aspects de surface grâce à cette technologie.

La Direction R&D de la Monnaie de Paris s'implique également de façon active dans différents projets du Technical Sub-Group (TSG) européen et le Mint Director Conference - Technical Committee (MDC-TC).

• **Product development:** projects are now under way for circulating coin and collector coin applications.

- The Mint has drawn on its experience of manufacturing three-colour coins to produce new coins with a broad range of insert diameters.

- Colour is currently being added to tourist medals, coins and jewellery using innovative or traditional techniques (tampography, for example).

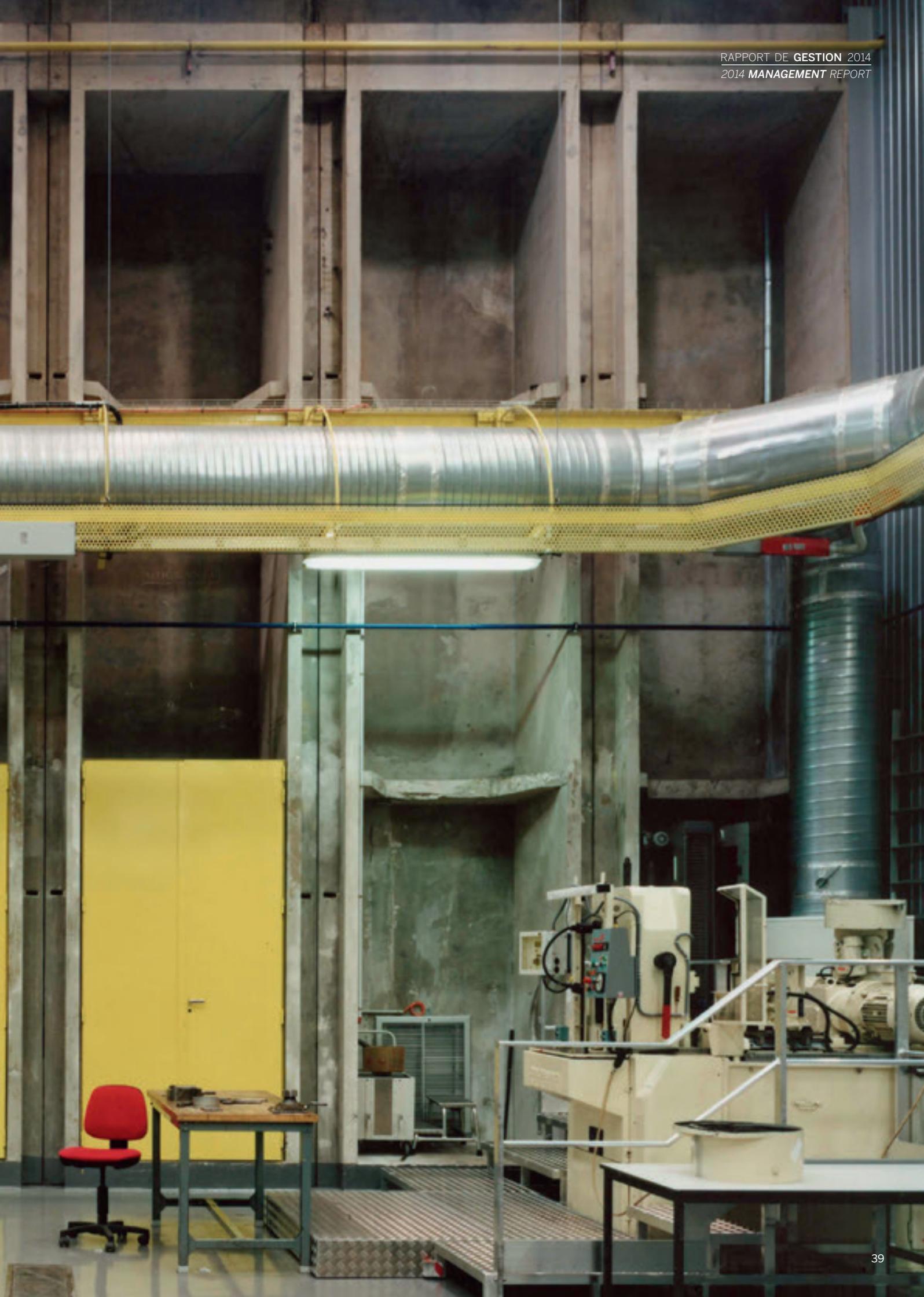
- In partnership with a supplier, the Mint has produced a collector coin with a double coating of precious metals.

• **Process development:**

- To eliminate the use of hard chrome and increase the life of the dies, die surfacing is a major priority. Two solutions have been devised, one for striking copper alloys and the other for striking stainless steel. New steels used to manufacture dies and PVD coatings are currently being tested,

- Developments in laser technology are continuing. The Mint is participating in a European project in this regard, and the technology is being used to improve various aspects of surfacing.

The Monnaie de Paris R&D Department is also actively involved in a number of projects being led by the European Technical Sub-Group (TSG) and the Technical Committee of the Mint Directors Conference (MDC-TC).





# LA VIE DE L'EPIC

*WORKING AT THE MINT*

En 2014, la modernisation de la gestion des ressources humaines s'est poursuivie à la Monnaie de Paris, grâce, notamment, à l'importance des recrutements, facilités par un nombre exceptionnel de départs de l'entreprise.

**Ce turn-over favorise l'amélioration du taux de féminisation, conformément à l'accord sur l'égalité hommes/femmes, dans un contexte de poursuite de l'adaptation des métiers aux priorités stratégiques, qui appellent de nouvelles compétences.**

#### **Renouvellement important des effectifs**

Après le plan social de 2008, qui a fortement limité le nombre de départs à la retraite sur la période 2009-2012, ceux-ci ont redémarré en 2013, avec 35 départs.

Ils s'établissent, en 2014, à 54.

Le nombre de recrutements, déjà important en 2013 (42 salariés en CDI avaient rejoint la Monnaie de Paris), a fortement augmenté en 2014, s'établissant à 61. À ce chiffre s'ajoute l'arrivée d'une quinzaine de salariés en CDD.

**Fait marquant en 2014 :** l'entreprise a embauché une vingtaine d'agents de sécurité sur son site de Conti, dans le cadre de son classement en Établissement Reçevant du Public de 1<sup>re</sup> catégorie. Les autres embauches concernent les métiers de la production, en particulier la production d'art, des informaticiens et des commerciaux.

Soulignons, enfin, la nette amélioration du taux de féminisation de l'entreprise : le pourcentage des femmes atteint 29 % fin 2014.

*HR management continued to be updated in 2014. Recruitment levels were high after an exceptional number of company departures.*

*This turnover helps improve the percentage of women in the workforce, in keeping with the gender equality agreement, and also introduces new skills, which is crucial to adapting our business lines to our strategic priorities.*

#### **Major recruitment**

*After the 2008 restructuring plan, which substantially reduced the number of people retiring between 2009 and 2012, departures due to retirement recommenced in 2013, with 35 departures.*

*In 2014, a total of 54 employees retired.*

*The number of new hires, which was already high in 2013 (42 new employees on permanent contracts), was up sharply in 2014 at 61. In addition, 15 employees were hired on fixed-term contracts.*

**Key event of 2014:** *the company hired 20 security officers at its Conti site as part of its classification as a Category 1 ERP (Établissement Reçevant du Public - institution open to the public). Other hires were in the production business lines, including art production, software engineering and sales.*

*Lastly, there was a significant improvement in the percentage of female employees, which stood at 29% at the end of 2014.*

## LA VIE DE L'EPIC (SUITE)

WORKING AT THE MIND (CONTINUED)

Usine de Pessac  
Pessac plant

### Une attention particulière portée à la formation des jeunes

La Monnaie de Paris continue à participer à la formation des jeunes, que ce soit par le biais de contrats en alternance ou de stages. En 2014, une quarantaine de jeunes ont ainsi été accueillis dans l'entreprise.

### Renouvellement des instances représentatives du personnel et signature de deux accords d'entreprise

Les relations sociales ont été particulièrement riches lors du premier trimestre 2014. Les élections aux instances représentatives du personnel ont été organisées en mars, et deux accords ont été signés :

- **Un accord GEPEC/Contrat de génération**, dans le cadre de la loi de mars 2013 sur le contrat de génération,
- **Un nouvel accord sur les moyens syndicaux**, suite à la dénonciation par l'entreprise de l'accord antérieur datant de 2007. Si l'accord 2014 limite fortement les heures de délégation et les heures syndicales au regard de la situation antérieure, il prévoit des droits sensiblement améliorés par rapport aux dispositions du code du travail.

### Des dépenses de formation toujours en augmentation

Entreprise en pleine mutation, la Monnaie de Paris a fait de la formation un outil stratégique pour le maintien et le développement de ses compétences. **En 2014, 60 % des salariés de l'entreprise ont bénéficié de 10 000 heures de formation, représentant une dépense de 424 K€, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2013.**

### Finalisation du chantier « Nouvel Espace Statutaire » pour les fonctionnaires techniques

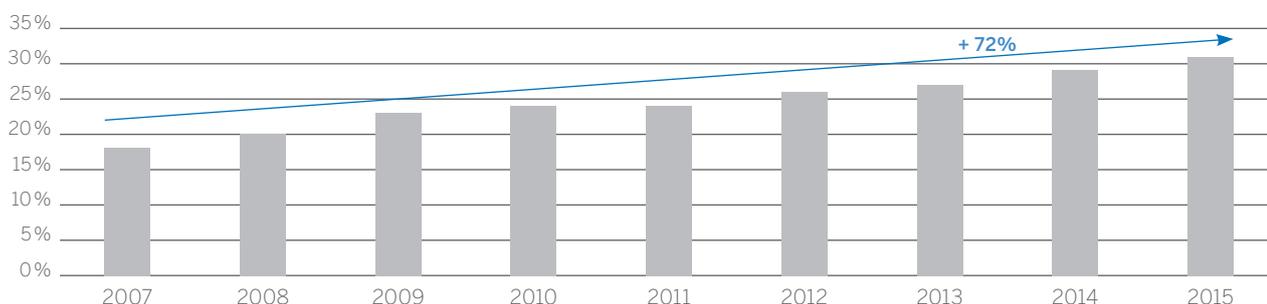
**Le Nouvel Espace Statutaire (NES)**, qui permet un allongement des carrières des fonctionnaires techniques, est un outil important de motivation des intéressés qui assurent, pour l'essentiel, des fonctions d'encadrement d'opérateurs de production.

### Poursuite de l'amélioration de la fonction RH et des fonctions support

En 2014, les équipes de la Direction des Ressources Humaines se sont mobilisées sur le projet de mise en place d'un nouveau logiciel paie et administration du personnel. Cet outil est en production depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Le déploiement de ce logiciel, qui s'est avéré relativement complexe en raison de la multiplicité des statuts au sein de l'entreprise, permet une réelle amélioration de la productivité, la production de reportings et tableaux de bord, et sécurise les opérations de paie.

Effectif féminin de la Monnaie de Paris  
Female employees at Monnaie de Paris



### Special focus on training young people

Monnaie de Paris is actively involved in training young people through work-study contracts and internships. In this regard, the Mint hosted some forty young people in 2014.

### Renewal of employee councils and the signature of two company agreements

Labour relations were particularly eventful in the first quarter of 2014. Elections to employee councils were held in March and two agreements were signed:

- **A new GPEC/Contrat de génération agreement** under France's law of March 2013 regarding employment contracts for seniors and young people,
- **A new agreement on union resources** following the termination by the company of the previous agreement dating from 2007. Although the 2014 agreement strictly limits the number of hours that can be credited for serving on union works councils and for undertaking union work compared to the previous situation, it nevertheless provides for substantially better rights than those provided for in the French Labour Code.

### Training investment continues to rise

As a company undergoing major change, Monnaie de Paris has made training a strategic tool for maintaining and developing its expertise. **In 2014, 60% of employees received 10,000 hours of training, representing expenditure of €424,000. This was a 10% rise over 2013.**

### Finalisation of a new job-category project aimed at technical civil servants

**France's new civil-service job category (Nouvel Espace Statuaire)** that extends the careers of technical officers is a key tool in motivating the employees concerned, who for the most part supervise production operators.

### Continued improvement of HR and support functions

In 2014, teams from the Human Resources Department were actively working on a project to set up a new pay and staff-administration software. The tool has been in use since 1 January 2015.

The roll-out of the software was relatively complicated because of the company's large number of bylaws. However, the tool improves productivity, facilitates the production of reports and dashboards, and increases the security of payroll operations.



# MÉTALMORPHOSES & PATRIMOINES

MÉTALMORPHOSES & HERITAGE

## MÉTALMORPHOSES, PARCELLE DE L'AN IV ET PATRIMOINES

L'ambitieux projet architectural, industriel, culturel et urbain conduit par la Monnaie de Paris, s'est poursuivi en 2014. Chacun peut désormais constater de visu son avancement, puisque les travaux de gros œuvre dans le Palais ont pris fin. Les passants peuvent donc à nouveau contempler sa façade majestueuse conçue par Jacques-Denis Antoine au XVIII<sup>e</sup> siècle, ou visiter les expositions d'art contemporain qu'il accueille. Côté industriel, la réimplantation des ateliers dans des installations modernes ou totalement rénovées a débuté dès septembre 2014. Cependant, si l'établissement fête l'an I de sa MétaLmorphose, celle-ci n'est pas terminée, le chantier étant appelé à se déplacer du nord vers le sud du site parisien.

### POURSUITE DU CHANTIER

Toujours ralentis par la présence de peintures plombifères et par les mesures de plus en plus contraignantes - inspirées de celles qui prévalent pour l'amiante - les travaux du chantier MétaLmorphoses se sont poursuivis à un rythme moins soutenu que celui attendu. Dans tout le Palais, il a fallu procéder à d'importants travaux de déplombage dans les espaces non classés au titre des Monuments Historiques avant que les corps d'état techniques n'interviennent. Le coût de ces travaux se retrouve dans les charges exceptionnelles supportées par l'établissement. Pour les parties classées, les précautions prises pour protéger la santé des ouvriers ont demandé de nouveaux délais.

Sur le toit du Palais aile Ouest, les travaux se sont poursuivis avec l'installation d'une nouvelle charpente en lieu et place des constructions des années cinquante que la direction régionale des Affaires culturelles avait demandé de supprimer. Elle abritera la nouvelle salle du Conseil d'Administration et de nouveaux espaces techniques.

## MÉTALMORPHOSES, "PARCELLE DE L'AN IV" AND HERITAGE

*Monnaie de Paris carried on with its ambitious architectural, industrial, cultural and urban project throughout 2014. Progress is much in evidence, since all the structural work in the building is now complete. Its façade, designed by Jacques-Denis Antoine in the 18<sup>th</sup>-century, has been restored to its former glory, and its rooms house contemporary art exhibitions that are open to the public. On the manufacturing side, the relocation of workshops to modern or totally refurbished facilities began in September 2014. However, although the Mint is celebrating the end of Year 1 of the MétaLmorphose project, the work continues, with construction at the Paris site now moving from the north part of the building to the south.*

### CONTINUATION OF THE PROJECT

*Work on the MétaLmorphoses project continued, albeit at a slower than expected pace. This was due to the presence of lead paint, similar to those in effect for asbestos. Before any finishing work could begin, major lead abatement was required throughout the building in all areas not classified as a national heritage site. The cost of this work is borne by the Mint and booked under non-recurring expenses. For classified areas, more delays were incurred as a result of the precautions taken to protect workers' health.*

*Work continued on the roof of the west wing with the installation of new framework to replace of the 1950's construction that the regional department of cultural affairs had requested be removed. The framework will house the new boardroom and technical areas.*

# MÉTALMORPHOSES & PATRIMOINES (SUITE)

MÉTALMORPHOSES & HERITAGE (CONTINUED)

Chantier MétalMorphoses : Palais toit ouest

MétalMorphoses project: roof of the west wing

Les Monnayages qui devaient être terminés début septembre pour permettre le déménagement des presses situées sur la Parcelle de l'an IV ont également subi des retards importants. Les presses ont donc été déménagées dans des espaces encore inachevés pour respecter les engagements pris à l'égard de l'Institut de France.

Le bâtiment de l'Atelier Central d'Outillage et de Gravure (ACOG), un bâtiment neuf et donc exempt de l'aléa plomb, a lui aussi connu son lot de difficultés. Sa livraison initialement prévue pour la mi-2014 a dû être repoussée. La réalisation du béton scintillant au sol s'est avérée plus difficile et longue que prévu à mettre en œuvre ; la résiliation du marché de l'entreprise en charge des plafonds acoustiques et des cloisons a retardé le planning de livraison du bâtiment. Il a cependant été inauguré par Michel Sapin, Ministre des Finances et des Comptes publics, le 29 janvier 2015.

Octobre 2014 a été un mois charnière pour le chantier. Il a en effet vu successivement les salons du deuxième étage du Palais Ouest transférés au chef étoilé Guy Savoy pour l'aménagement de son restaurant haut de gamme, et le passage de la Commission de Sécurité qui a autorisé l'ouverture au public des salles d'expositions temporaires. Ces deux espaces, et surtout les installations techniques associées, n'étaient cependant pas terminés à ces dates. Les entreprises du chantier ont donc poursuivi leurs travaux, soit en temps masqué aux heures de fermeture de l'exposition, soit en parallèle dans les locaux techniques. Une partie des interventions dans les salles d'exposition elles-mêmes a été programmée entre les deux premières expositions.

**La fin des travaux de l'ensemble de la phase 1 (Palais ailes Est et Ouest, aile Condorcet, ACO, Monnayages) est prévue pour mars 2015.**

## PARCELLE DE L'AN IV

En application des dispositions de la loi de finances rectificative du 30 décembre 2008, et conformément au deuxième protocole signé en janvier 2014 entre la Monnaie de Paris et l'Institut de France, la Parcelle de l'an IV a été transférée à l'Institut de France le 3 décembre 2014. Toutes les installations industrielles s'y trouvant avaient été préalablement démontées et déplacées. Les dernières opérations de démantèlement de l'alimentation électrique ont été réalisées et constatées au 30 janvier 2015.

Parallèlement, un troisième protocole a été signé le 9 janvier 2015 entre l'Institut de France et la Monnaie de Paris pour faire droit à la demande de dédommagement financier que cette dernière avait formulée dès février 2013, dans le prolongement du rapport de la Cour des Comptes, celle-ci ayant relevé que le transfert de la Parcelle avait causé un préjudice important à l'établissement public (estimé à 40 M €). À travers ce protocole, la Monnaie de Paris est dédommée par l'Institut de France sous différentes formes, pour un équivalent économique de l'ordre de 10 millions d'euros, ce qui met un terme au conflit entre les deux institutions.

Ce protocole établit également les bases d'un nouveau partenariat entre les deux institutions, pour la sauvegarde et l'embellissement de leurs patrimoines historique, artistique et architectural respectifs, notamment au travers de coopérations croisées et d'une démarche conjointe de recherche de mécénat.

## PROJET MUSÉOGRAPHIQUE

Suite à la remise de la phase Projet par l'Agence d'Architecture Philippe Prost en décembre 2013, la Monnaie de Paris, mettant à profit les délais du chantier et soucieuse de la qualité des prestations finales et de la maîtrise des coûts, a demandé des compléments techniques et graphiques à sa maîtrise d'œuvre, et a conduit des recherches d'économies tant sur le programme lui-même que sur le projet scénographique, afin de préparer au mieux les futurs appels d'offres.

## Lancement de la production audiovisuelle

Début 2014, un premier marché de production audiovisuelle a été lancé, et plusieurs vidéos et compositions sonores destinées au futur parcours muséal, ont été réalisées. Il s'agit en particulier d'audiovisuels immersifs faits à partir de tournages dans les ateliers de la fonderie, de la ciselure et de la patine - avant que ceux-ci ne ferment pour travaux - et de prises de son dans l'usine de Pessac. Une série de 15 portraits « artisans et mains au travail » a notamment été élaborée dans les ateliers parisiens.

En juillet, le concepteur multimédia Du&Ma a rendu son dossier pour la phase Projet détaillant la conception de l'ensemble des dispositifs manipulateurs et multimédia du



Work on the coin minting facilities, which had to be completed without fail by early September so that the presses on the parcelle de l'An IV site could be relocated, was also delayed significantly. The presses therefore had to be moved into spaces that were not yet completed in order to meet the commitments made in respect of the Institut de France.

The Central Tools Workshop, which is a new building and so does not contain any hazardous lead, was also not without its challenges. Its delivery initially scheduled for mid-2014 had to be pushed back. Production of reflective concrete for the floor turned out to be more difficult and time-consuming than expected. Termination of the contract of the company in charge of acoustic ceilings and walls also delayed the building's delivery schedule. However, the workshop was officially opened by Michel Sapin, France's Minister of Finance and Public Accounts, on 29 January 2015.

The turning point of the project came in October 2014. Rooms on the second floor of the west wing were handed over to Michelin-starred chef Guy Savoy for his upscale restaurant, and France's Safety Commission authorised the opening to the public of the temporary exhibition rooms. Even so, these two areas were still not completed by that time, particularly with regard to finishes and equipment. Consequently the contractors continued to work in these areas either after hours, when the exhibition space was closed, or during opening hours at the same time as working in the workshop areas. Some of the work in the exhibition rooms themselves was scheduled in between the first two exhibitions.

**Phase 1 work (on the east and west wings, Condorcet wing, Central Tools Workshop and striking workshop) is expected to be completed by March 2015.**

## PARCELLE DE L'AN IV LAND PARCEL

Pursuant to the provisions of France's amending finance law of 30 December 2008, and in accordance with the second protocol signed in January 2014 between Monnaie de Paris and Institut de France, the parcelle de l'An IV land parcel was transferred to Institut de France on 3 December 2014. All industrial installations at the site had already been dismantled and moved. The final dismantling of the power supply was completed on 30 January 2015.

At the same time, a third protocol was signed on 9 January 2015 between Institut de France and Monnaie de Paris granting financial compensation to Monnaie de Paris, which it had requested in February 2013 following a report by the French Court of Auditors.

The Court had ruled that the transfer of the land had caused material injury to the public institution (estimated at €40 million). Under this protocol, Monnaie de Paris is entitled to compensation from Institut de France in a variety of forms, for a monetary equivalent of around €10 million. This ends the conflict between the two institutions.

The protocol also establishes the basis for a new partnership between the two institutions to safeguard and improve their respective historical, artistic and architectural heritage, particularly through cross-cooperation and a joint approach to seeking sponsorship.

## MUSEUM PROJECT

In December 2013, the architectural firm Philippe Prost completed its work on the Project phase. The construction delays gave Monnaie de Paris, which was anxious to control costs and ensure that the end result was of the highest quality, the opportunity to request technical and graphical additions to the contracted work. The Mint also studied ways to save costs on the overall programme and on the design project so that it could prepare future tenders more effectively.

### Launch of audiovisual production

In early 2014, the first audiovisual production contract was signed, resulting in several videos and sound compositions to be used for the future museum tour. These include immersive videos produced from films made at the foundry and engraving and patina workshops (before they shut down for construction work) and sound recordings made at the Pessac plant. A series of 15 portraits of 'craftsmen and working hands' was produced in the Paris workshops.



Chantier MétaLmorphoses : Atelier Central d'Outilsage  
MetaLmorphoses project: Central Tools workshop

# MÉTALMORPHOSES & PATRIMOINES (SUITE)

MÉTALMORPHOSES & HERITAGE (CONTINUED)



Chantier MétaLmorphoses : Grand Monnayage

MétaLmorphoses project: Grand Monnayage minting facilities

parcours (vidéos ludiques, maquettes pédagogiques, jeux interactifs, etc.). Suite à l'analyse détaillée par l'équipe projet muséographique, Du&Ma a commencé la rédaction des cahiers des charges.

Fin octobre 2014, l'équipe «Projet Muséographique», avec l'appui des équipes de la conservation, a consolidé l'intégralité du programme développé depuis 2009, afin d'en renforcer le projet scientifique et de mettre à jour les contenus muséographiques.

Cette action a permis notamment d'affiner les listes : (1) des objets présentés et des textes d'accompagnement, (2) des iconographies à numériser, ou pour lesquelles il faudra obtenir les droits d'utilisation, (3) des objets de médiation à faire réaliser par les ateliers de la Monnaie de Paris.

## DIRECTION DES PATRIMOINES

### Réouverture au public

En prévision de la réouverture au public du site parisien de la Monnaie de Paris, et en parallèle du chantier MétaLmorphoses, la Direction des Patrimoines a aménagé certains espaces, pour certains classés au titre des Monuments Historiques : nettoyage de l'Escalier d'Honneur et du péristyle, réouverture de portes extérieures, mises en lumière, signalétique... Avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage de la société Kestio, elle a conduit, conjointement avec les directions des Programmes Culturels, Commerciale, et Informatique, le développement et la mise en œuvre de la billetterie pour les expositions temporaires. Cet outil a permis de commercialiser, dès l'ouverture de l'exposition McCarthy, l'ensemble de l'offre culturelle - à destination tant des individuels que des groupes - aussi bien in situ via les caisses de billetterie disposées à l'entrée des salons d'exposition, qu'en ligne, sur Internet et sur les smartphones.

### Délégation à la sécurité

La délégation à la sécurité regroupe depuis 2013 les services de sécurité des deux sites de l'établissement.

Sur le site de Paris, une intense campagne de recrutement a permis d'ajuster les ressources existantes aux besoins d'exploitation d'un ERP de 1<sup>re</sup> catégorie : 11 postes de chefs d'équipe ont été créés et 7 postes supplémentaires d'agents

ont été ouverts et pourvus. Le 22 octobre, la commission de sécurité de la préfecture de police a émis un avis favorable à l'ouverture partielle de la Phase 1 de l'opération «MétaLmorphoses» portant sur les espaces d'expositions temporaires.

À Pessac, l'équipe de sécurité a été réorganisée en 2014 pour intégrer la dimension incendie, et mieux répondre aux besoins d'exploitation du site industriel. Un poste de chef d'équipe a été créé pour encadrer les 15 agents qui veillent, jour et nuit, sur le site.

### Récolement et inventaire

Les collections patrimoniales de la Monnaie de Paris comptent plus de 140 000 objets conservés dans différentes réserves regroupant les objets en fonction de leur nature (médailles et outillages associés, fontes, plâtres, poinçons, mobilier historique, peintures...). Faisant partie du domaine public de la Monnaie de Paris, ces collections sont imprescriptibles et inaliénables, et le législateur en impose un contrôle strict. La loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France (codifiée depuis par le code du patrimoine), a posé l'obligation d'inventaire et de récolement décennal de l'ensemble des collections patrimoniales françaises en mains publiques.

Pour répondre à cette obligation légale, mais aussi pour faire de la connaissance de ses patrimoines une force pour l'avenir, la Monnaie de Paris a entamé un important chantier d'étude de ses collections. Ainsi, dès janvier 2015, débutent à Pessac les premiers travaux de récolement, ainsi que les campagnes photographiques pour l'intégralité des collections.



Chantier MétaLmorphoses : Aile Mansart

MétaLmorphoses project: Mansart wing



In July, multimedia design firm Du&Ma submitted its proposal for the Project phase, detailing the design for all the hands-on displays and multimedia solutions for the museum tour (entertaining videos, educational models, interactive games, and so on). Following an in-depth review by the museum project team, Du&Ma began drafting the specifications.

At the end of October 2014, the museum project team, with the support of the conservation teams, consolidated everything that had been developed for the programme so far, going back to 2009. The aim was to enhance the scientific aspect of the project and update museum-related content.

As a result, the team were able to fine-tune the following lists: (1) items on display and accompanying texts, (2) iconography to be scanned or for which use rights are required, (3) educational items to be produced by the Monnaie de Paris workshops.

## HERITAGE DEPARTMENT

### Reopening to the public

In readiness for the reopening of the Monnaie de Paris site to the public, and in parallel with the MétaLmorphoses renovation project, the Heritage Department prepared a number of areas, some of which were classified as national heritage sites. This involved cleaning the grand staircase and peristyle, opening up external doors, lighting and signage. With project management assistance from French consulting firm Kestio, the Mint worked with the cultural promotions, sales and IT departments to develop and implement ticketing services for temporary exhibitions. As a result, tickets could be sold for all cultural events, starting with the McCarthy exhibition, to individuals and groups, either on site via ticketing machines at the entrance to the exhibition rooms, or online via the web or smartphones.

### Safety and security

Since 2013 safety and security have encompassed the security departments of the institution's two sites.

At the Paris site, a rigorous recruitment campaign enabled existing resources to be tailored to the requirements for operating as a Category 1 ERP: 11 team-leader positions were created and 7 additional security officer positions were created and filled. On 22 October, the security commission at the préfecture de police (police headquarters) ruled in favour of the partial opening of Phase 1 of the MétaLmorphoses project in respect of the temporary exhibition spaces.

In Pessac, the security team was reorganised in 2014 to include fire services and be able to respond more effectively to the operating requirements of an industrial site. A team-leader position was created to oversee the 15 security officers that patrol the site day and night.

### Inventory control

The Monnaie de Paris heritage collections contain more than 140,000 items that are kept in different storage areas and grouped by item type (medals and related tools, castings, plasters, hubs, historical furniture, paintings and so on). As these collections are part of the Mint's shared heritage and therefore in the "public domain", they are imprescriptible and inalienable and come under strict legislative control. The law of 4 January 2002 regarding French museums (since specified in the French Heritage Code) stipulates that all French museums must take an inventory of their entire national heritage collections every 10 years.

To meet this legal obligation, and also to make knowledge about its heritage a key asset for the future, Monnaie de Paris has embarked on a major study of its collections. For example, in January 2015, the first inventory control began at Pessac, along with a campaign to photograph all collections.



Chantier MétaLmorphoses : cour des remises  
MétaLmorphoses project: transfer courtyard

# MÉTALMORPHOSES & PATRIMOINES (SUITE)

MÉTALMORPHOSES & HERITAGE (CONTINUED)

Chantier MétalMorphoses : perspective 3D réalisé par l'Institut Passion for Innovation de Dassault Systèmes

MétalMorphoses project: 3D project and digital mockup made by Dassault Systèmes' Passion for Innovation Institute

## PRÊTS ET ACQUISITIONS

### Rayonnement des collections

**En 2014, la Monnaie de Paris a contribué, par le prêt d'objets de ses collections patrimoniales, aux expositions suivantes :**

- **Musée de la Légion d'Honneur :** « Cinquantenaire de la création de l'Ordre national du mérite », juillet 2013 - janvier 2014 (prolongée jusqu'en octobre 2014, en cours de prolongation jusqu'en avril 2015) : outillages, film réalisé spécialement pour l'occasion par la Monnaie de Paris retraçant les différentes étapes de fabrication de cette décoration,
- **Club numismatique d'Argenteuil :** « La numismatique et la Grande Guerre » : 1<sup>er</sup> et 2 février 2014 : prêt de 18 médailles relatives à la Grande Guerre, dessinées par des artistes de l'époque,
- **Banque de France, Paris :** « Pierrette Lambert, 40 ans de billets » : 21 octobre - 21 novembre 2014 : prêt de deux poinçons monétaires créés d'après les dessins de l'artiste.

### Acquisitions

**Pour les besoins du futur parcours muséographique, la Monnaie de Paris a enrichi ses collections patrimoniales. Les acquisitions 2014 sont les suivantes :**

- Un porte-Louis en argent, fin XIX<sup>e</sup> siècle,
- Une tirelire mécanique « Monkey Bank » (automate), en fonte de fer, circa 1880,
- Deux pièces de faux Napoléon, 20 francs, en platine doré, Atelier monétaire parisien (A.), 1858,
- Une médaille des mines du Mexique, par G.A. Gil, 1785, argent,
- Une coupure du journal La Croix illustrée titrant « L'arrestation d'un faux-monnayeur », 21 octobre 1906,
- Un 600<sup>e</sup> piastre du Tonkin, en zinc, 1905.

## LOANS AND ACQUISITIONS

### Promoting collections

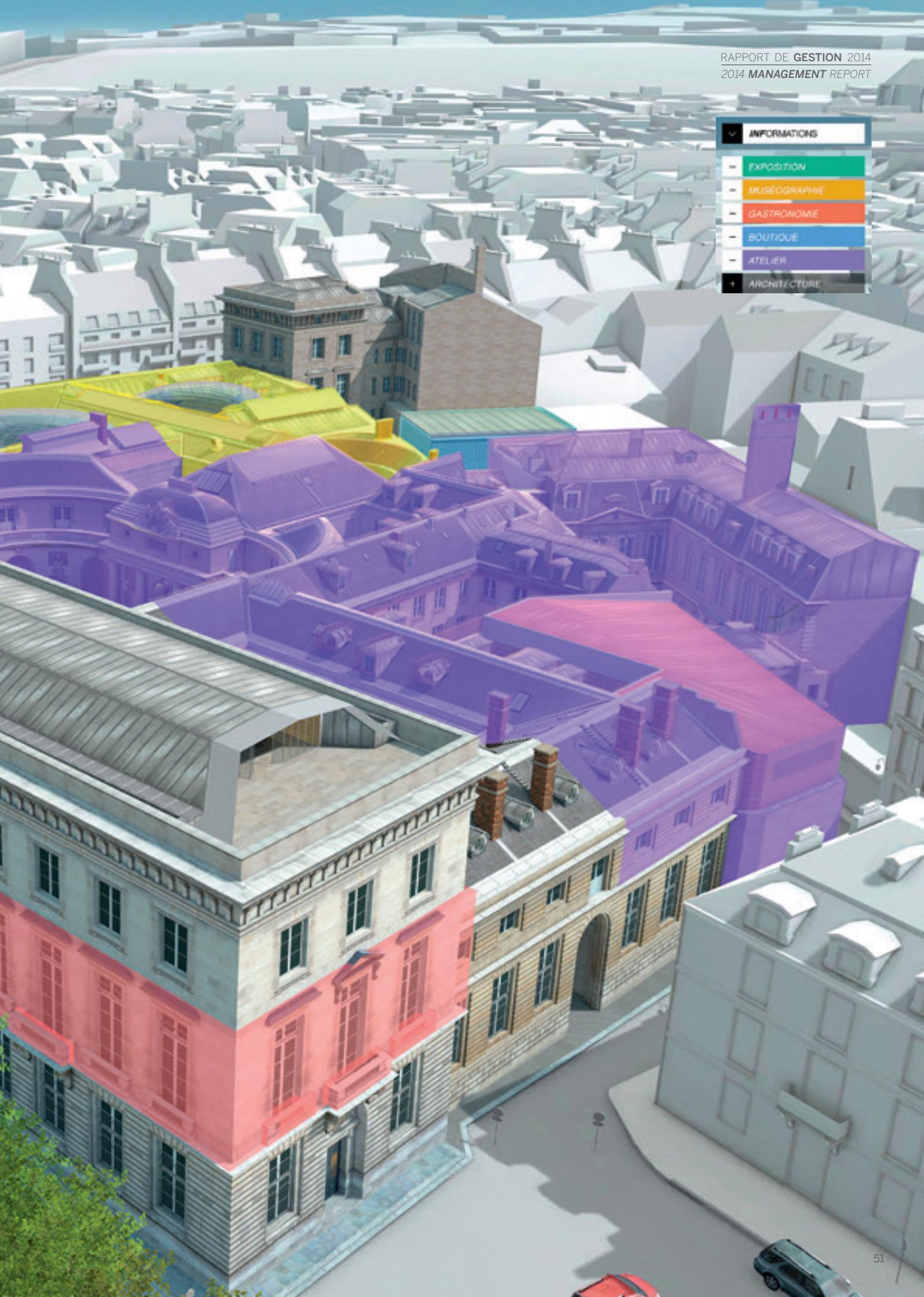
**In 2014, Monnaie de Paris loaned items from its heritage collections to the following exhibitions:**

- **Museum of the Legion of Honour:** 50<sup>th</sup> Anniversary of the National Order of Merit, July 2013-January 2014 (first extended to October 2014 and currently being extended to April 2015): tools and a film produced specially for the occasion by Monnaie de Paris that traces the various stages of this medal's manufacturing process,
- **Argenteuil Numismatic Club:** Numismatology and the Great War, 1-2 February 2014: loan of 18 medals from World War I, designed by artists from the era,
- **Banque de France, Paris:** Pierrette Lambert, 40 Years of Banknotes, 21 October-21 November 2014: loan of two coin hubs created from the artist's drawings.

### Acquisitions

**For the purposes of future museum tours, Monnaie de Paris has expanded its heritage collections. In 2014 it acquired:**

- a late-19<sup>th</sup>-century silver porte-Louis coin case,
- a cast iron Monkey Bank, circa 1880,
- two gold-plated platinum counterfeit 20-franc Napoleon coins from the Atelier Monétaire Parisien (A.), 1858,
- a silver Mexican mine medal, by G.A. Gil, 1785,
- a newspaper cutting from La Croix Illustrée headlined "L'arrestation d'un faux-monnayeur" ("Counterfeiter arrested"), 21 October 1906,
- a zinc 6-cent piastre from Tonkin, 1905.



- INFORMATIONS
- Exposition
- MUSÉOGRAPHIE
- GASTRONOMIE
- BOUTIQUE
- ATELIER
- + ARCHITECTURE



# PUBLIC & COMMUNICATION

AUDIENCE & PROMOTION

### **Direction des Programmes Culturels**

**Il s'agit de faire rayonner le site historique et la marque Monnaie de Paris en reflétant son dynamisme et sa place dans le monde de la culture française et internationale.**

Pour cela, cette direction conçoit et produit des expositions internationales d'envergure aussi bien avec les artistes historiques qui ont marqué l'histoire de l'art qu'avec les grandes personnalités d'aujourd'hui qui façonnent l'avenir.

### **Des projets d'expositions en lien avec l'histoire, l'architecture, la mission de la Monnaie de Paris**

La Direction des Programmes Culturels accompagne ces projets, au travers d'éditions numismatiques qui s'inscrivent à l'inventaire du Quai de Conti. Elle édite les publications liées à ces programmes qu'elle développe auprès d'un large public avec une médiation pédagogique appropriée.

L'axe fort des expositions temporaires est prolongé par des événements qui associent, tout au long de l'année, la Monnaie de Paris aux grandes manifestations nationales, et par la production d'œuvres hors les murs ou dans des contextes particuliers.

Véritable *Factory*, sous la forme d'un laboratoire, la Direction des Programmes Culturels favorise le dialogue de ses métiers d'art avec de grands créateurs invités à intervenir *in situ*, soit de façon éphémère pour des événements importants soit de façon pérenne, afin qu'ils laissent leur empreinte s'ajouter à celles qui constituent le fleuron architectural de la Maison.

### **Cultural Programme Department**

*The role of the Cultural Programme Department is to promote the Monnaie de Paris historic site and brand by showcasing its vitality and its place in French and international culture.*

*The department designs and stages major international exhibitions, featuring not only historical artists who have made their mark on art history, but also leading contemporary artists who are shaping the future.*

### **Planned exhibitions related to the Mint's history, architecture and role**

*The Cultural Programme Department supports the exhibitions through numismatic issues that go on to become part of the Quai de Conti's inventory. The department produces publications for all commissioned exhibitions, ensuring they contain appropriate educational content for a broad audience.*

*The momentum from these temporary exhibitions is carried on throughout the year through events that link Monnaie de Paris to major national exhibitions and works produced outside the Mint or in a specific context.*

*The department acts as a creative hub, encouraging dialogue between its own craftsmen and leading artists who are invited to work in situ, either on a temporary basis for major events or on a more permanent basis so that they, too, can leave their imprint on the institution's architectural legacy.*

Cinquième nuit de la Monnaie à la Conciergerie, le 24 juin 2014  
Fifth "Nuit de La Monnaie" at the Conciergerie on 24 juin 2014

## PUBLIC & COMMUNICATION (SUITE)

AUDIENCE & PROMOTION (CONTINUED)

Exposition Chocolate Factory de Paul Mc Carthy  
*Chocolate Factory exhibition by Paul McCarthy*

### LES ÉVÉNEMENTS 2014

Avec ses nouveaux espaces rénovés, transformés pour partie en lieux d'exposition, la Monnaie de Paris s'affirme désormais, plus que jamais, comme l'un des principaux acteurs culturels et artistiques de la capitale.

#### **Chocolate Factory de Paul McCarthy**

Du 25 octobre 2014 au 4 janvier 2015

Dès l'escalier d'honneur, le visiteur est accueilli par une forêt de gonflables gigantesques, puis découvre, dès son entrée dans le Salon d'Honneur, une chocolaterie en activité, installée dans une construction ressemblant à un décor de film. Il peut alors observer les chocolatiers/performeurs engagés dans la production en édition limitée de figurines en chocolat.

L'exposition se poursuit dans l'enfilade des salons du XVIII<sup>e</sup> siècle, avec une œuvre vidéo créée spécifiquement pour le lieu. Ce projet, né d'une discussion avec le chercheur Donatien Grau, offre l'occasion de découvrir, sous un autre angle, l'un des artistes contemporains les plus importants de sa génération.



Exposition Chocolate Factory de Paul Mc Carthy : Santa  
*Chocolate Factory exhibition by Paul McCarthy: Santa*



Exposition Chocolate Factory de Paul McCarthy : Trees  
*Chocolate Factory exhibition by Paul McCarthy : Trees*

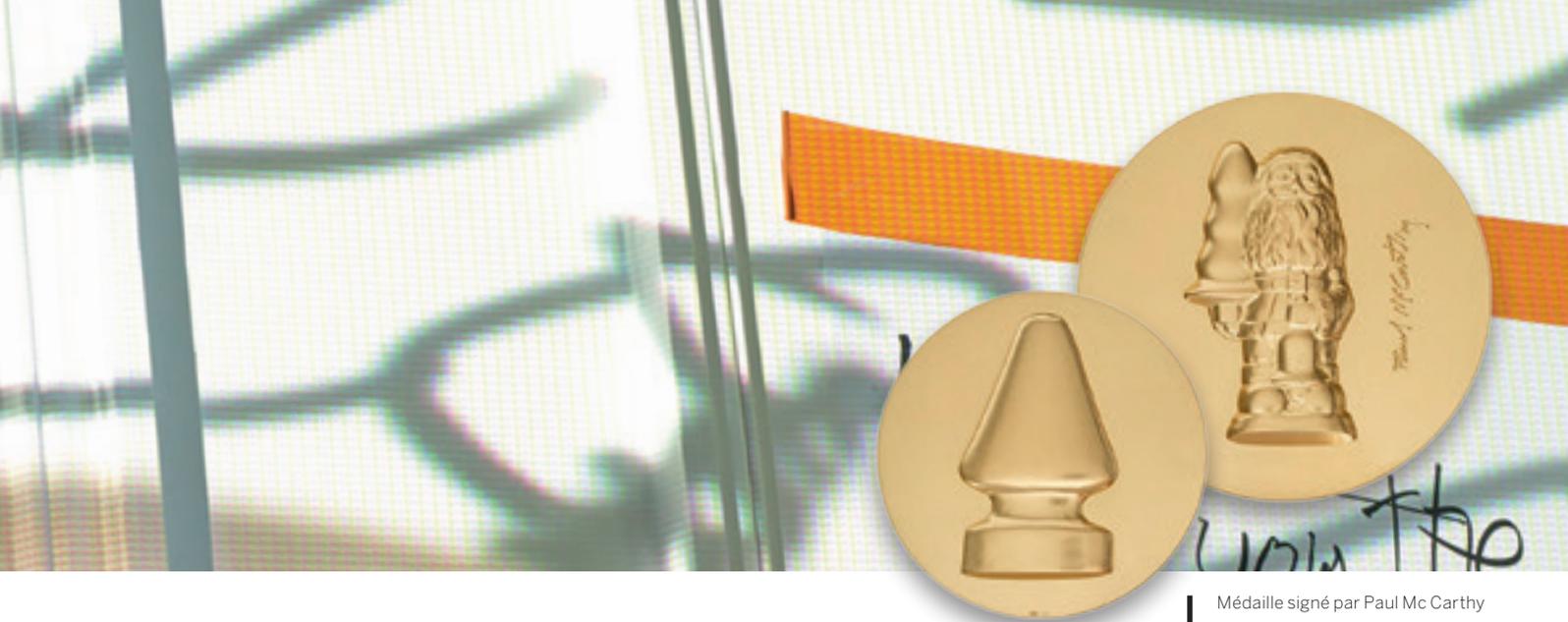
#### **Des objets d'arts autour de la Chocolate Factory**

L'exposition inaugurale, *Chocolate Factory*, fut l'occasion d'éditer une série d'objets d'art issus des savoir-faire des ateliers parisiens.

L'exposition était accompagnée de la publication d'un livre en deux volumes, *Chocolate Factory Paris, Pretext*, entièrement conçu par l'artiste et édité par Hatje Cantz.

Une **médaille**, signée par Paul McCarthy, reprenait les emblèmes du projet artistique dans le cadre de l'exposition *Chocolate Factory*. Sur la face, le personnage *Santa* et, au revers, l'arbre, *Tree*, second symbole de l'œuvre de l'artiste. Cette médaille a occupé une place à part dans la collection générale de la Monnaie de Paris.

Un **coffret Moleskine**, collector, imprimé à 240 exemplaires, comprenait 9 mini-médailles conçues par l'artiste, et l'un des mythiques carnets Moleskine, que Paul McCarthy utilise pour dessiner ses projets.



Médaille signé par Paul Mc Carthy  
Medal signed by Paul McCarthy

## 2014 EVENTS

*With some of the Mint's newly renovated areas now transformed into exhibition spaces, Monnaie de Paris has become one of the French capital's foremost cultural and artistic venues.*

### **Chocolate Factory by Paul McCarthy**

25 October 2014-4 January 2015

*The experience began at the main staircase, where visitors were lured into a fairytale forest of giant inflatable Christmas trees before they continued into the main reception room, where they found a life-size, fully functioning chocolate factory, like something out of a film set. Visitors looked on as hundreds of limited edition chocolate figures were continually added to a burgeoning stockpile. The exhibition passed through a succession of 18<sup>th</sup>-century salons and also featured a video work specially created for the venue.*

*Initially inspired by a conversation with critic and scholar Donatien Grau, the exhibition offered a fresh perspective on one of the most important artists of his generation.*



Exposition Chocolate Factory de Paul Mc Carthy :  
performers dans la chocolaterie

Chocolate Factory exhibition by Paul McCarthy:  
performers in the chocolate Factory

### **Decorative items related to Chocolate Factory**

*As the Mint's inaugural exhibition, Chocolate Factory was an opportunity to create a series of decorative items to showcase the know-how of the Paris workshops.*

*The exhibition was accompanied by a two-volume book, Chocolate Factory Paris, Pretext, designed by the artist and published by Hatje Cantz.*

*A medal, signed by Paul McCarthy, featured the key icons of the Chocolate Factory art installation: Santa Claus on the face, and the Tree, the second icon of the artist's work, on the reverse. The medal had its own section in the Mint's general collection.*

*A limited series of 240 Moleskine collector's gift boxes were produced, containing nine mini-medals designed by Paul McCarthy plus one of the iconic Moleskine notebooks which the artist uses to sketch his projects.*



Exposition Chocolate Factory de Paul McCarthy : Coffret Moleskine  
Chocolate Factory exhibition by Paul McCarthy : Moleskine box set

## PUBLIC & COMMUNICATION (SUITE)

AUDIENCE & PROMOTION (CONTINUED)

Your Name In Lights par John Baldessari

Your Name In Lights by John Baldessari

### Monnaie Talks - Paul in Paris /Paris in Paul

Un soir par semaine, du 25 octobre 2014 au 22 janvier 2015

Conçu par Donatien Grau en conversation avec Paul McCarthy, ce programme d'échanges hebdomadaires explore le champ couvert, suggéré, indiqué par le travail de l'artiste. Il offre une image éclatée de son œuvre, tout en proposant des introductions à des thèmes aussi différents que l'art à Los Angeles, la numismatique antique, la philosophie contemporaine, ou encore la sculpture de la Renaissance italienne. Toutes les conversations sont retransmises en live sur Twitter.

### Your Name in Lights, John Baldessari

C'est avec l'une des œuvres les plus importantes réalisées par l'artiste conceptuel américain John Baldessari, *Your Name in Lights*, que la Monnaie de Paris a choisi de marquer sa réouverture le 25 octobre 2014.

Conçue comme un compte à rebours, sur le principe du « quart d'heure de célébrité » d'Andy Warhol, l'œuvre a été présentée dès le 13 septembre 2014 sur le toit du Palais du Quai de Conti. Un immense panneau lumineux de trente mètres de long a ainsi plongé la Monnaie de Paris dans les lumières de Broadway, offrant à 130 000 personnes un moment magique de célébrité dans la Ville Lumière. Le public avait, en effet, pu inscrire son nom (via le site [www.monnaiedeparis.fr](http://www.monnaiedeparis.fr)) afin de le voir scintiller pendant quinze secondes.

Dans le cadre de ce bel événement, l'artiste a imaginé et créé une médaille frappée par la Monnaie de Paris.

## COMMUNICATION / RELATIONS PUBLIQUES

**1150 ans : cela fait de la Monnaie de Paris la plus ancienne entreprise du monde !**

**2014 restera un temps fort de l'histoire de la Monnaie de Paris. Le 25 juin a en effet marqué l'anniversaire de l'édit qui fonda l'institution, signé en 864 par Charles II le Chauve, petit-fils de Charlemagne.**

Les 1150 ans de la Monnaie de Paris ont été célébrés lors de la **5<sup>e</sup> Nuit de la Monnaie**, à la Conciergerie, où se situaient ses premiers ateliers.

Plus de 500 invités institutionnels, de la presse, de la culture et des médias ont pu assister à la projection en avant-première de *The Love Punch* de Joel Hopkins, suivi par *Mille milliards de dollars* d'Henri Verneuil.

Première en France : un nouveau procédé d'immersion virtuelle *Oculus Rift* de la Monnaie de Paris MétaLmorphosée a été proposé au public. À cette occasion, la maquette 3D de la Monnaie de Paris, réalisée par son partenaire l'institut Passion for Innovation Dassault Systèmes, a été dévoilée.

Pour les 1150 ans de la Monnaie de Paris, plus de 10 000 « fans » ont participé à une **Chasse au trésor** afin de débusquer quatre clés spécifiquement fabriquées dans les ateliers du Quai de Conti, cachées dans les quartiers historiques de la capitale et sur Internet. Trois clefs se trouvaient dans les monuments historiques qui ont hébergé l'institution : le Palais de Justice, le Louvre et, enfin, le Quai de Conti. Une quatrième clef devait être découverte sur le site Internet de la Monnaie de Paris ou sur ses réseaux sociaux.

Les quatre heureux gagnants, tirés au sort le 24 juin, ont remporté des pièces de collections.

### Pile/Face

**1150 ans d'histoire des ateliers monétaires en France**  
du 16 juin au 21 septembre

La Monnaie de Paris a lancé le 16 juin une exposition nationale retraçant l'histoire des principaux ateliers monétaires en région. Une vingtaine d'expositions ont été organisées pour raviver la mémoire des ateliers de frappe disséminés



5<sup>e</sup> nuit de la Monnaie : Immersion virtuelle Oculus Rift

Fifth "Nuit de La Monnaie": Oculus Rift immersion



Your Name In Lights par John Baldessari : Médaille d'artiste  
Your Name in Lights by John Baldessari : artist medal

### Monnaie Talks - Paul in Paris /Paris in Paul

One evening a week, 25 October 2014-22 January 2015

*Conceived by Donatien Grau after a conversation with Paul McCarthy, this programme of weekly talks explores what is covered, suggested and stated by the artist's work. It looks at his work from a variety of angles while also introducing themes as diverse as the Los Angeles art scene, antique numismatology, contemporary philosophy and Italian Renaissance sculpture. All conversations are broadcast live on Twitter.*

### Your Name in Lights by John Baldessari

Monnaie de Paris chose to mark its reopening on 25 October 2014 with one of the most important works of American conceptual artist **John Baldessari**, *Your Name in Lights*.

Designed as a countdown based on Andy Warhol's assumption of 15 minutes of fame, the work was unveiled on 13 September 2014 on the roof of the Palais du Quai de Conti. A giant luminous panel, 30 metres wide, brought the lights of Broadway to Monnaie de Paris and gave 130,000 people a magical moment of fame in the City of Light. Members of the public could sign up online (at [www.monnaie-deparis.fr](http://www.monnaie-deparis.fr)) to see their name sparkle above the Parisian building for 15 seconds.

In conjunction with this exceptional event, the artist designed a **medal** that was struck by Monnaie de Paris.

### COMMUNICATIONS / PUBLIC RELATIONS

#### 1,150 years: that makes Monnaie de Paris the oldest company in the world!

*The year 2014 will remain a key year in the Mint's history, with 25 June marking the anniversary of the edict that founded the institution. It was signed in 864 by Charles II the Bald, the grandson of Charlemagne.*

The Mint's 1,150<sup>th</sup> anniversary was celebrated during **the fifth Nuit de la Monnaie** (Night of Coins) at the Conciergerie in Paris where the first workshops were located.

More than 500 guests from the worlds of business, media and culture attended an exclusive screening of *The Love Punch* by Joel Hopkins, followed by Henri Verneuil's *Mille milliards de dollars*.

For the first time in France, the public could use *Oculus Rift* virtual reality headsets to see how Monnaie de Paris will look when

*the MétaLmorphoses project is completed. It was the opportunity to unveil the 3D model of Monnaie de Paris, created by its partner, Dassault Systèmes Passion for Innovation Institute.*

To celebrate 1,150 years of Monnaie de Paris, more than 10,000 fans took part in a **treasure hunt** to find four keys that were specially manufactured in the Quai de Conti workshops and were hidden in the French capital's historical districts and on the internet. Three keys were hidden in the historical monuments housing the institution: the Palace of Justice, the Louvre and Quai de Conti. A fourth key had to be discovered on the Monnaie de Paris website or its social media.

The four winners were drawn at random on 24 June and won collector coins.

### Heads/Tails

#### 1,150 years of history of coin workshops in France

16 June-21 September

On 16 June, Monnaie de Paris launched a national exhibition tracing the history of France's principal regional coin workshops. Some twenty exhibitions were organised to rekindle the memory of the minting workshops that were scattered throughout France up until the 19<sup>th</sup>-century. Although only Monnaie de Paris has been manufacturing France's coins since the end of the 19<sup>th</sup>-century, this was not the case under the Ancien Régime (France's political and social system prior to the French Revolution) when coins were minted by numerous workshops around the country. Twenty former mints, which have since been turned into museums, hotels or private homes in 20 French cities, took part in this major event.



Your Name in Lights par John Baldessari : façade du Quai de Conti  
Your Name in Lights by John Baldessari - Quai de Conti's façade

## PUBLIC & COMMUNICATION (SUITE)

AUDIENCE & PROMOTION (CONTINUED)

Exposition Chocolate Factory de Paul Mc Carthy  
Chocolate Factory exhibition by Paul McCarthy

en France jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. En effet, si depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, seule la Monnaie de Paris fabrique l'argent des Français, ce n'était pas le cas sous l'Ancien Régime où de nombreux ateliers en région frappaient les pièces. 20 anciens Hôtels des Monnaies aujourd'hui devenus des musées, hôtels, propriétés privées, etc., dans 20 grandes villes de France, ont participé à cet événement d'envergure.

**L'inauguration** de l'exposition *Pile/Face. 1150 ans d'histoire des ateliers monétaires de France*, a eu lieu en présence d'Alain Juppé, Maire de Bordeaux, dans les ateliers de la Monnaie de Paris à Pessac.

À l'occasion de cet anniversaire exceptionnel, un mini-site Internet dédié a été créé avec un **web-documentaire** retraçant l'histoire de la Monnaie de Paris depuis sa fondation en 864 jusqu'au passage à l'euro, avec la voix de Claire Chazal. Ce web-documentaire anniversaire, agrémenté d'interviews des meilleurs spécialistes, est accessible sur <http://1150ans.monnaiedeparis.fr>.

Pour célébrer les **50 ans de l'amitié franco-chinoise** et la venue du président chinois Xi Jinping, en mars 2014, une délégation de la China Gold Coin a visité les ateliers du Quai de Conti. À cette occasion, une monnaie France-Chine a été remise par François Hollande à Xi Jinping.

Le 7 juillet a eu lieu la signature du **mécénat du Crédit Agricole Île-de-France** pour le financement de la construction de l'Atelier Central d'Outillage et de Gravure (ACOG), en présence de François Imbault, Président du Crédit Agricole Île-de-France et de Yves Barsalou, Président de la Fondation Crédit Agricole Pays de France.

Pour sa réouverture, le 25 octobre, la Monnaie de Paris a présenté une exposition de Paul McCarthy, *Chocolate Factory*, installée dans les espaces rénovés de l'institution. Fleur Pellerin (Ministre de la Culture et de la Communication) et Anne Hidalgo (Maire de Paris) ont inauguré l'exposition de Paul McCarthy le 23 octobre.

Le 26 novembre 2014, un partenariat a été signé avec l'école de graphisme **ESAG Penninghen**. L'ESAG Penninghen fait, depuis décembre 2014, travailler ses étudiants ou groupes d'étudiants sur la thématique monétaire et sur les médailles, ainsi que sur les nouvelles expressions des savoir-faire de la Monnaie de Paris, que cela soit sur des thématiques liées à nos produits ou à nos expositions temporaires ou permanentes.

**Christophe Beaux**, Président-directeur général de la Monnaie de Paris, a reçu le Grand prix du communicant public 2014, à l'hôtel de Lassay/Assemblée nationale le 4 décembre. Ce prix est décerné par l'Association Communication Publique en collaboration avec Acteurs Publics et remis par Claude Bartolone, président de l'Assemblée nationale.

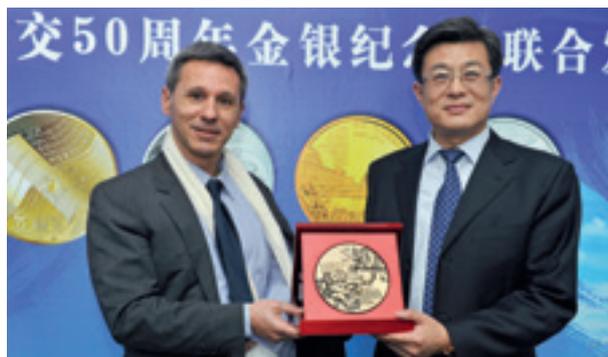
### DES CAMPAGNES DE COMMUNICATION STRATÉGIQUES CIBLÉES

#### **Chocolate Factory**

La Monnaie de Paris a rouvert ses portes le 25 octobre 2014 avec l'exposition *Chocolate Factory* de Paul McCarthy. Pour célébrer cette réouverture et la plus grande exposition personnelle de l'artiste californien, l'institution a mis en place un dispositif média efficace et un plan de communication ciblé et diversifié dans ses supports (presse écrite, radio, télévision, Internet...).

L'exposition a ainsi bénéficié d'une campagne d'affichage complète :

- **sur le réseau JC Decaux Paris-centre** : 130 mâts ont été installés pendant une semaine en début d'exposition, avec une reprise pendant les vacances de Noël,
- **sur le réseau Métro** : plus de 300 affiches ont été exposées. Des stations comme Concorde ou Odéon étaient entièrement brandées McCarthy,



Christophe Beaux reçoit de M. Zhang, Président de China Gold Coin Incorporation, la médaille des 50 ans de l'amitié franco-chinoise  
Christophe Beaux receives a medal commemorating 50 years of Franco-Chinese friendship from Zhang Hanqiao, President of China Gold Coin Incorporation



*Heads/Tails. The 1,150-year History of France's Coin **Workshops exhibition** was officially opened in the Monnaie de Paris workshops in Pessac with the Bordeaux mayor, Alain Juppé, in attendance.*

*To mark this exceptional anniversary, a special mini website was created featuring an online documentary tracing the history of Monnaie de Paris from its founding in 864 to the introduction of the euro. It was narrated by French journalist, novelist and television news presenter Claire Chazal. This special **online documentary**, which contains interviews with coin experts and historians, can be viewed at <http://1150ans.monnaieideparis.fr>.*

*To celebrate **50 years of friendship between France and China** and the visit to France of China's president Xi Jinping in March 2014, a delegation from China Gold Coin visited the Quai de Conti workshops. As part of the celebration, French president François Hollande presented Xi Jinping with a French/Chinese coin.*

*On 7 July, Monnaie de Paris signed a **corporate sponsorship agreement with Crédit Agricole Île-de-France** to build the Central Tools and Engraving Workshop (ACOG) in the presence of François Imbault, Chairman of Crédit Agricole Île-de-France and Yves Barsalou, Chairman of the Crédit Agricole - Pays de France Foundation.*

*For its reopening on 25 October, Monnaie de Paris presented an exhibition by Paul McCarthy entitled **Chocolate Factory**, which was installed in the institution's renovated spaces. French Minister of Culture and Communication Fleur Pellerin and Mayor of Paris Anne Hidalgo officially opened the exhibition on 23 October.*

*On 26 November 2014, a partnership agreement was signed with graphic art school **ESAG Penninghen**. Since December 2014, students at the school have been working individually or in groups on coins and medals as well as new interpretations of the skills of Monnaie de Paris, either on themes linked to the Mint's products or to its temporary or permanent exhibitions.*

*On 4 December, **Christophe Beaux**, Chairman and Chief Executive Officer of Monnaie de Paris, was awarded France's 2014 Public Communicator Grand Prize at the Hôtel de Lassay (National Assembly) in Paris. This prize is awarded by the Association Communication Publique (public communication association) in partnership with public authorities and is presented by Claude Bartolone, president of the French National Assembly.*

## TARGETED STRATEGIC PROMOTIONAL CAMPAIGNS

### Chocolate Factory

*Monnaie de Paris reopened its doors on 25 October 2014 with Paul McCarthy's **Chocolate Factory** exhibition. To celebrate this reopening and the California artist's largest solo exhibition, the institution conducted a highly effective media campaign and targeted communications plan, diversifying into print media, radio, television, the internet and more.*

*The exhibition also benefited from a full outdoor advertising campaign:*



Inauguration de l'exposition **Chocolate Factory** de Paul Mc Carthy. De gauche à droite Bruno Julliard, Anne Hidalgo, Paul Mc Carthy, Fleur Pellerin, Christophe Beaux, Chiara Parisi

Official opening of Paul McCarthy's **Chocolate Factory** exhibition. From left to right Bruno Julliard, Anne Hidalgo, Paul Mc Carthy, Fleur Pellerin, Christophe Beaux, Chiara Parisi



Christophe Beaux reçoit le prix du meilleur communicant public 2014  
Christophe Beaux receives the 2014 Best Public Communicator award

## PUBLIC & COMMUNICATION (SUITE)

AUDIENCE & PROMOTION (CONTINUED)



Les récipiendaires des trophées GQ le 19 novembre 2014  
GQ award winners on 19 November 2014

- **sur le réseau Cars Rouges** (transport de tourisme dans Paris-centre) : 19 arrières de bus ont été recouverts pendant deux semaines.

Une campagne radio a été menée sur France 2, France 3 et France 5, et sur le réseau parisien d'UGC, avec la diffusion de spots promotionnels. D'importants partenariats médias ont été mis en place avec France TV, Europe 1, Le Monde, Le Figaroscope, Metronews, Les Inrockuptibles, Connaissance des arts et UGC. La communication a également été renforcée avec une présence forte dans les médias spécialisés internationaux incontournables tels que Art Review et Art Forum.

L'exposition McCarthy a ainsi bénéficié d'une remarquable couverture avec 1128 retombées presse (hors incident de la FIAC Place Vendôme). L'exposition a considérablement augmenté la visibilité de la Monnaie de Paris, puisqu'en quelques jours, elle a généré 50 % de retombées supplémentaires par rapport à 2013, les retombées de l'exposition étant supérieures à l'ensemble des retombées produits pour l'ensemble de l'année.

Les retombées ont été également très importantes (4 544) sur les réseaux sociaux.

### Deuxième édition des euros Valeurs de la République

La Monnaie de Paris a lancé en 2013 une nouvelle collection de pièces en argent avec un nouveau thème : les euros «Valeurs de la République». Ils succèdent aux «Euros des Régions». En 2014, c'est au célèbre **Sempé** que l'institution a confié le soin de dessiner la collection, avec son style reconnaissable entre tous.

La collection des euros «**Valeurs de la République**» a bénéficié d'une belle campagne bi-média en radio et en affichage.

Selon les résultats de l'enquête IFOP (avril et novembre 2014), la Monnaie de Paris conforte son excellente image auprès du grand public avec une bonne performance du plan média (au-dessus des standards habituels) : exposition proche de 95 %, taux d'impact entre 41 et 47 %. La campagne radio a été particulièrement efficace avec un message clair et bien compris.

Forte de ce succès, la Monnaie de Paris présentera en 2015 la collection «**Astérix**» qui reprendra des vignettes emblématiques de la célèbre saga.

### Stratégie digitale

En 2014, la Monnaie de Paris a intensifié sa présence sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook avec une forte augmentation (+ 57 %). Cette croissance est essentiellement due aux applications créées pour le lancement des Valeurs de la République - Sempé, les 1 150 ans de la Monnaie de Paris et la Chasse au trésor. Ces différentes animations ont permis de fidéliser près de 200 000 fans.

La page Twitter de la Monnaie de Paris a séduit **3 200 followers** en 2014, avec une augmentation de 60 %. Quant à Instagram, il fait un bond de 200 % avec **700 followers**.

### Partenariats et mécénats

Une stratégie de recherche de fonds auprès des entreprises pour accompagner financièrement la réalisation du projet MétaLmorphoses a été développée. Le **Crédit Agricole Île-de-France Mécénat** est le premier des mécènes de la Monnaie de Paris en 2014, et apporte son soutien à la construction du nouveau bâtiment de l'Atelier Central d'Outillage et de Gravure (ACOG).

**Philips** a permis le rééclairage complet des salons d'exposition avec l'installation d'un nouveau produit prototype dévoilé en 2014 lors du salon de Francfort.

**Dassault Systèmes** a encore fait évoluer la maquette 3D de la Monnaie de Paris, qui servira autant pour la communication du projet que pour l'information des visiteurs du site après l'ouverture.

### La Monnaie de Paris, partenaire du 7<sup>e</sup> Art

En 2014, la Monnaie de Paris a poursuivi ses partenariats avec l'Académie des César, le Festival du film romantique de Cabourg (11-15 juin), le Festival du film européen des Arcs (13-20 décembre), et le Festival du film francophone au Sénégal pour la deuxième année consécutive (7-15 octobre).

Dans le cadre d'une émission de télévision spéciale, dédiée au cinéma et à la francophonie, la 2<sup>e</sup> Cérémonie de Gala des Trophées Francophones du Cinéma, présentée par Michel Drucker, a été organisée le 30 octobre à Paris, au Studio Gabriel. À cette occasion, les 10 lauréats, réalisateurs, comédiens et techniciens de cette seconde édition ont été récompensés.



Les récipiendaires des flèches lors du Festival de Cinéma Européen des Arcs le 20 décembre 2014  
Crystal Arrow award winners at the Les Arcs European Film Festival on 20 December 2014

- across the **JC Decaux central Paris network**, with 130 masts installed for one week at the start of the exhibition and a repeat campaign during the Christmas holidays,
- on the **Metro network**, with more than 300 posters on display and stations such as Concorde or Odéon entirely McCarthy-branded,
- on the **red bus network** (central Paris tourist buses), with the entire rear of 19 buses advertising the exhibition for two weeks.

A radio campaign was conducted on France 2, France 3 and France 5, and commercials were broadcast on the Paris network UGC. Major media partnerships were set up with France TV, Europe 1, Le Monde, Le Figaroscope, Metronews, Les Inrockuptibles, Connaissance des Arts and UGC. Promotion was also stepped up with leading international art publications such as Art Review and Artforum, resulting in a strong presence.

The McCarthy exhibition received exceptional coverage with 1,128 press articles (excluding those on the Place Vendôme installation during the International Contemporary Art Fair). The exhibition produced a substantial amount of exposure for Monnaie de Paris: in just a few days, it generated 50% of additional press articles compared to 2013, with the exhibition receiving more articles than all the other articles produced during the entire year.

Coverage was also high on social media (4,544).

### Second edition of the Values of the French Republic Euros

In 2013, Monnaie de Paris launched a new silver coin collection with a new theme, Values of the French Republic Euros, to succeed the Euros of the Regions collection. In 2014, the institution invited celebrated illustrator **Sempé** to design the collection in his instantly recognisable style.

A campaign was conducted for **The Values of the French Republic Euros collection** that was split between radio and outdoor advertising.

According to the results of an opinion poll conducted by the French Institute of Public Opinion (IFOP) in April and November 2014, Monnaie de Paris has an excellent reputation among the general public, with good results from its media plan (above normal). It has exposure close to 95% and an impact rate of between 41% and 47%. The radio campaign was particularly effective, with a clear message that was well understood.

Buoyed by this success, Monnaie de Paris will present the **Asterix collection** in 2015, which will use the iconic vignettes of the famous saga.

### Digital strategy

In 2014 Monnaie de Paris increased its presence on social media, especially Facebook (57% greater presence). This increase is largely due to the apps created for the launch of the Sempé Values of the French Republic, the 1,150-year anniversary of Monnaie de Paris and the treasure hunt. These events built a base of more than 200,000 fans.

The Monnaie de Paris Twitter page won **3,200 followers** in 2014, an increase of 60%, while Instagram was up by 200% with **700 followers**.



Application Facebook les Valeurs de la République  
Values of the French Republic Facebook app

### Partnerships and sponsorships

Part of Monnaie de Paris strategy's was to fund its MétaLmorphoses project through corporate sponsorship. The **Crédit Agricole Île-de-France** corporate sponsorship was the first sponsorship received by the Mint in 2014 and helped fund the construction of the new ACOG building.

**Philips** provided all the lighting for the exhibition rooms, installing a new prototype unveiled in 2014 at the Frankfurt trade fair.

**Dassault Systèmes** updated its 3D model of Monnaie de Paris that will be used to provide information about the renovations as well as inform visitors about the venue once it reopens.

### Monnaie de Paris, a partner to the world of cinema

In 2014, Monnaie de Paris continued its partnerships with the César awards, the Cabourg Romantic Film Festival (11-15 June), Les Arcs European Film Festival (13-20 December) and, for the second consecutive year, the Senegal Francophone Film Festival (7-15 October).

As part of a special television programme dedicated to cinema and the French language, the second Francophone Cinema Awards Gala Ceremony, presented by Michel Drucker, was held in Paris on 30 October at the Studio Gabriel television studios. A total of 10 awards were presented to directors, actors and technicians.





# RAPPORT FINANCIER

2014

## CONTENTS

### COMPTES 2014

Bilan	66
Compte de résultat	68

### ANNEXES

#### 1. FAITS À NOTER CONCERNANT L'EXERCICE COMPTABLE 2014

1.1	Ventes des monnaies courantes	70	1.3	Contentieux amiante	70
1.2	Investissements immobiliers	70	1.4	Fluctuations des métaux sur le marché	70

#### 2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1	Immobilisations corporelles et incorporelles	72	2.5	Créances	75
2.2	Ensembles immobiliers de Paris et Pessac	73	2.6	Provisions pour risques et charges	75
2.3	Stocks et en-cours	73	2.7	Autres points	75
2.4	Opérations en devises	75			

#### 3. DÉTAILS DES POSTES DU BILAN

3.1	Immobilisations incorporelles	76	3.11	Autres fonds propres	80
3.2	Immobilisations corporelles	76	3.12	Provisions pour risques et charges	81
3.3	Immobilisations financières	77	3.13	Dépréciations à l'actif	84
3.4	Tableau des stocks et en-cours	77	3.14	Avances et acomptes reçus	84
3.5	Créances clients	78	3.15	Dettes fournisseurs	84
3.6	Autres créances	78	3.16	Dettes fiscales, sociales et autres dettes	84
3.7	États des échéances des créances	79	3.17	État des échéances des dettes	85
3.8	Disponibilités	79	3.18	Produits à recevoir	85
3.9	Fonds propres	80	3.19	Charges à payer	85
3.10	Affectation du résultat de l'exercice antérieur	80			

#### 4. DÉTAILS DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

4.1	Chiffre d'affaires	86	4.5	Autres charges	87
4.2	Achats et charges externes	86	4.6	Charges et produits financiers	87
4.3	Impôts et taxes	86	4.7	Charges et produits exceptionnels	88
4.4	Coûts de personnel et effectifs	87	4.8	Engagement hors bilan	89

### TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES

Balance sheet	90
Profit and Loss statement	92
Tableau des flux de trésorerie	94
Soldes intermédiaires de gestion	95
Rapport du commissaire aux comptes	96

# COMPTES 2014

## BILAN ACTIF

En euros	Réf. annexe	31/12/2013	31/12/2014		
		Net	Brut	Amortissements et dépréciations	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>					
<b>Immobilisations Incorporelles</b>	<b>3.1</b>				
Immobilisations Incorporelles		3 518 048	11 439 104	7 639 881	3 799 223
Immobilisations Incorporelles en cours					
<b>Immobilisations Corporelles</b>	<b>3.2</b>				
Terrains		7 210 465	7 294 110	83 645	7 210 465
Constructions		4 867 641	30 786 670	25 329 661	5 457 008
Installations techniques, matériel et outillage industriels		6 024 436	52 499 672	47 216 114	5 283 557
Autres immobilisations corporelles		1 134 558	8 601 528	6 395 134	2 206 395
Immobilisations remises en dotation		96 173 000	96 173 000		96 173 000
Immobilisations en cours		13 416 300	25 567 438		25 567 438
Avances et acomptes					
<i>Sous-total Immobilisations corporelles</i>		<i>128 826 400</i>	<i>220 922 418</i>	<i>79 024 554</i>	<i>141 897 863</i>
<b>Immobilisations Financières</b>	<b>3.3</b>				
Participations par mise en équivalence					
Autres participations					
Créances rattachées à participations					
Autres titres immobilisés					
Prêts		2 169 654	2 120 679		2 120 679
Autres immobilisations financières		102 729	349 970		349 970
<i>Sous-total Immobilisations financières</i>		<i>2 272 383</i>	<i>2 470 649</i>		<i>2 470 649</i>
<b>TOTAL (I)</b>		<b>134 616 831</b>	<b>234 832 170</b>	<b>86 664 435</b>	<b>148 167 735</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
<b>Stocks</b>	<b>3.4</b>				
Matières premières, approvisionnements	<b>3.13</b>	39 035 475	27 463 838	1 194 507	26 269 331
En-cours de production de biens					
En-cours de production de services					
Produits intermédiaires et finis		55 669 705	65 375 134	1 732 827	63 642 307
Marchandises		204 302	2 594 315	2 077 003	517 312
<i>Sous-total Stocks</i>		<i>94 909 482</i>	<i>95 433 287</i>	<i>5 004 338</i>	<i>90 428 950</i>
Avances et acomptes versés sur commandes		10 564 760	9 407 973		9 407 973
<b>Créances</b>					
Créances clients et comptes rattachés	<b>3.4 / 3.13</b>	10 954 730	9 886 942	91 464	9 795 477
Autres créances	<b>3.6</b>	8 290 964	4 962 120		4 962 120
<i>Sous-total Créances</i>		<i>19 245 693</i>	<i>14 849 062</i>	<i>91 464</i>	<i>14 757 598</i>
<b>Divers</b>					
Disponibilités	<b>3.8</b>	48 759 834	47 763 465		47 763 465
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>					
Charges constatées d'avance		316 497	277 063		277 063
<b>TOTAL (II)</b>		<b>173 796 267</b>	<b>167 730 850</b>	<b>5 095 802</b>	<b>162 635 048</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler (III)					
Primes de remboursement des obligations (IV)					
Écarts de conversion actif (V)		42 300	2 898		2 898
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I À II)</b>		<b>308 455 398</b>	<b>402 565 919</b>	<b>91 760 237</b>	<b>310 805 682</b>

Soit un total de bilan actif net de 310 805 682 €.

La colonne « référence annexe » renvoie aux commentaires de chacun des postes dans la partie 3.1 à 3.13 des annexes.

## BILAN PASSIF

En euros	Réf. annexe	31/12/2013	31/12/2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Dotation en capital initiale	3.9	150 556 913	150 556 913
Report à nouveau	3.10	21 967 367	24 663 261
<i>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</i>		5 391 789	2 215 823
<b>TOTAL (I)</b>		<b>177 916 069</b>	<b>177 435 998</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>			
Apport en dotation	3.11	96 173 000	96 173 000
<b>TOTAL (II)</b>		<b>96 173 000</b>	<b>96 173 000</b>
<b>PROVISIONS</b>			
Provisions pour risques		8 257 070	7 945 791
Provisions pour charges		11 099 037	9 758 594
<b>TOTAL (III)</b>		<b>19 356 107</b>	<b>17 704 385</b>
<b>DETTES</b>			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		69 553	92 972
Emprunts et dettes financières divers		46 550	46 550
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	3.14	889 095	418 147
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3.15	7 876 105	12 997 170
Dettes fiscales et sociales	3.16	2 866 393	1 837 213
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes	3.17	3 241 129	3 987 729
<b>TOTAL (IV)</b>		<b>14 988 825</b>	<b>19 379 780</b>
Produits constatés d'avance			
Écarts de conversion passif (V)		21 397	112 519
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I À IV)</b>		<b>308 455 398</b>	<b>310 805 682</b>

Soit un total de bilan passif de 310 805 682 €.

# COMPTES 2014

## COMPTE DE RÉSULTAT

En euros	Réf. annexe	31/12/2013	31/12/2014
Ventes de marchandises		1 739 586	383 433
Production vendue de biens		132 508 821	128 892 982
Production vendue de services		3 163 724	2 784 551
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>4.1</b>	<b>137 412 131</b>	<b>132 060 966</b>
Production stockée		126 289 527	109 702 192
			3 014
Subvention d'exploitation		97 036	47 573
Transferts charges		368 211	192 471
Reprises sur provisions pour risques		1 012 690	406 135
Reprises sur provisions pour charges		2 810 162	719 243
Reprises sur provisions pour dépréciations des stocks		810 064	1 134 931
Reprises sur provisions pour dépréciations des créances clients		57 746	57 218
Autres produits		94 470	19 222
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>268 952 037</b>	<b>244 342 965</b>
Achats de marchandises	4.2	4 751 308	3 396 856
Variation de stock marchandises	4.2	-61 241	-2 072 060
Achats matières premières et autres approvisionnements	4.2	57 043 494	52 971 239
Variations de stock matières premières et approvisionnements	4.2	127 877 411	114 793 251
Autres achats et charges externes	4.2	26 377 747	29 164 125
Impôts, taxes et versements assimilés	4.3	3 545 268	3 726 271
Salaires et traitements	4.4	21 127 945	20 850 972
Charges sociales	4.4	10 881 743	10 553 236
Dotations aux amortissements sur immobilisations		3 279 022	3 425 945
Dotations aux dépréciations sur immobilisations			
Dotations aux dépréciations sur actif circulant		393 152	2 596 465
Dotations aux provisions pour risques		926 627	186 943
Dotations aux provisions pour charges		1 154 012	1 365 828
Autres charges	4.5	1 532 332	1 814 474
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>258 828 822</b>	<b>242 773 545</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>10 123 215</b>	<b>1 569 420</b>
Autres intérêts et produits assimilés		23 967	8 059
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges		26 134	42 300
Différences positives de change		18 163	121 963
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>4.6</b>	<b>68 264</b>	<b>172 323</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions		42 300	2 898
Intérêts et charges assimilées		191	
Différences négatives de change		142 399	697 099
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>4.6</b>	<b>184 890</b>	<b>699 998</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>-116 626</b>	<b>-527 675</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>10 006 590</b>	<b>1 041 745</b>

La colonne « référence annexe » renvoie aux commentaires de chacun des postes dans la partie 4.1 à 4.7 des annexes.

En euros	Réf. annexe	31/12/2013	31/12/2014
Résultat courant avant impôts		10 006 590	1 041 745
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		8 725	244 802
Produits exceptionnels sur opérations en capital		67 758	2 220 695
Reprises sur provisions pour charges et risques		915 148	4 098 505
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>4.7</b>	<b>991 632</b>	<b>6 564 002</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		51 379	329 411
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		718 956	2 171 056
Dotations exceptionnelles aux provisions		2 194 989	2 058 792
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>4.7</b>	<b>2 965 324</b>	<b>4 559 259</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>-1 973 692</b>	<b>2 004 744</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			
Impôts sur les bénéfices		2 641 109	830 666
<b>BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits - Total des charges)</b>		<b>5 391 789</b>	<b>2 215 823</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>270 011 933</b>	<b>251 079 290</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>264 620 145</b>	<b>248 863 467</b>
Dont :			
redevances pour concessions de brevets, de licences (produits)		17 017	14 452
redevances pour concessions de brevets, de licences (charges)		575 294	280 106

La colonne « référence annexe » renvoie aux commentaires de chacun des postes dans la partie 4.9 à 4.17 des annexes.

# ANNEXES

---

## 1.0

### FAITS À NOTER CONCERNANT L'EXERCICE COMPTABLE 2014

#### 1.1

##### VENTES DES MONNAIES COURANTES

À 132 M€ en 2014, le chiffre d'affaires est en retrait de -3,9 %. L'exercice 2014 a été marqué par le net recul des monnaies courantes. Sur cette famille produit, l'export recule en valeur de -28 % par rapport à 2013 et les euros frappés pour la France de -10 %.

La commande de monnaies courantes par l'État français a connu une nouvelle baisse et ne représente plus que 28 % du chiffre d'affaires en 2014. Notons cependant que, après plusieurs années de retrait, les livraisons de pièces de la Banque de France vers les banques commerciales (sorties nettes des caisses BDF) ont progressé en 2014 de +3,2 %, ce qui est un signal positif pour le futur, même si la commande déjà reçue de l'État pour 2015 est en baisse de -12 %, le Trésor souhaitant réduire ses stocks.

L'évolution des commandes de l'État français est la suivante en millions de pièces (Cf tableau p.71).

#### 1.2

##### INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS

Après le choix du cabinet d'architecte en 2009 et la délivrance du permis de construire en 2011, les travaux du quai Conti durent depuis trois exercices et se poursuivront encore deux ans. Ils se sont avérés plus longs et coûteux que prévu, notamment à cause du déplombage préalable et nécessaire.

Après 18,5 M€ dépensés entre 2009 et 2013 (charges et investissements), 14 M€ ont été dépensés en 2014. Le total du projet représentera plus de 67 M€. L'ouverture des espaces se déroule par tranches. La première exposition a eu lieu en octobre 2014. L'inauguration du nouveau bâtiment dans lequel seront localisées la gravure et la production des outillages a eu lieu en février 2015. La prochaine échéance importante est l'ouverture au public du restaurant Guy Savoy au début du deuxième trimestre 2015.

La fin de l'année 2014 est marquée en particulier par le transfert physique de la parcelle de l'An IV à l'Institut de France.

Par ailleurs, et pour la première fois depuis l'implantation initiale de l'usine des monnaies courantes à Pessac il y a près de 50 ans, un nouveau bâtiment y a été inauguré début 2014 pour augmenter les capacités de stockage du site.

#### 1.3

##### CONTENTIEUX AMIANTE

Le manque de jurisprudence claire avait amené l'EPIC à provisionner en 2012 et 2013 un nouveau risque juridique lié au contentieux amiante. Les décisions de justice rendues en 2014 ont permis de corriger à la baisse l'estimation du coût que pourrait représenter le dédommagement du préjudice d'anxiété pour maladie liée à l'amiante. Il a été procédé à une reprise de provision de 1,8 M€ en 2014.

#### 1.4

##### FLUCTUATIONS DES MÉTAUX SUR LE MARCHÉ

Les métaux ayant le plus d'impact sur l'activité de l'EPIC sont l'or pour les monnaies de collection et les bijoux, l'argent pour les monnaies de collection, le cuivre et l'acier pour les monnaies courantes.

Le marché de référence est celui de Londres, le London Bullion Market Association (LBMA) pour les métaux précieux et le London Metal Exchange (LME) pour les autres métaux. Les cours de l'or et de l'argent qui sont exprimés traditionnellement en US dollars par Once ont été ramenés en euro par gramme.

Le cycle de production et vente des produits Monnaie de Paris en métaux précieux étant plutôt de 2 à 3 ans, l'exercice est resté marqué par le krach qui s'était produit en 2013 et l'instabilité qui en a suivi.

Après le krach de l'or (-32 %) et de l'argent (-39 %) en 2013, l'année 2014 a été plus stable. Sans être très affirmée, la tendance sur l'or a été haussière du moins entre le premier et le dernier jour de l'année (+10 %) alors qu'elle était baissière sur l'argent (-10 %). En moyenne l'or est resté proche de 30 €/gr alors que l'argent oscillait entre 0,4 et 0,5 €/gr.

Comme il y a un an, il faut noter que la forte baisse des métaux précieux impacte les comptes de l'EPIC de plusieurs façons :

- elle génère des articles de presse négatifs pour les ventes Monnaie de Paris, poussant ainsi nos clients à ne pas acheter de produits en or ou argent,
- elle sape la confiance des collectionneurs dans la prise de valeur de leurs collections,
- elle amène Monnaie de Paris à revoir certains de ses tarifs à la baisse, ce qui a un effet négatif sur le chiffre d'affaires et entraîne une tension sur les marges,
- elle amène certains produits Monnaie de Paris à devenir trop chers ou non rentables, selon la date à laquelle les métaux nécessaires à la production ont été achetés,
- elle impacte la valeur des métaux en stock et le montant des pertes que génère la destruction des retours et invendus,

L'année 2014 étant celle d'une stabilisation des cours, elle a préparé la brusque remontée qui s'est produite en janvier 2015. L'or est passé en quelques jours de 32 à plus de 37 €/gr et l'argent de 0,42 à 0,52 €/gr.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 commande
2 euros	9	20	10	20	46	48	28	15	26
1 euro									
50 cents									
20 cents	40	26	83	108	55		27	45	28
10 cents	90	179	143	76	100	77	135	35	71
5 cents	130	218	185	184	145	139	142	130	97
2 cents	220	405	317	277	250	278	218	210	199
1 cent	320	494	404	336	320	359	275	365	287
	809	1 341	1 141	1 001	916	901	824	800	708

En Euros	Début janvier 2014	Fin décembre 2014	Variation
Or (gr)	28,9	31,7	+ 10 %
Argent (gr)	0,468	0,422	- 10 %
Cuivre (t)	5 447	5 238	- 4 %

Or sur le LBMA en 2014 (en € par gramme)



Argent sur le LBMA en 2014 (en € par gramme)



Cuivre sur le LME en 2014 (en € par tonne)



# ANNEXES

## 2.0

### RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

La Monnaie de Paris clôture son exercice au 31 décembre 2014. Celui-ci a une durée de 12 mois.

Les conventions comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- Continuité de l'exploitation,
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- Indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

L'établissement public La Monnaie de Paris est soumis en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales suite aux dispositions de l'art. R.121.16 du code monétaire et financier. Il tient sa comptabilité générale conformément aux règlements du comité de la réglementation comptable.

Les états financiers ont été établis en conformité avec :

- Le PCG 1999 approuvé par arrêté ministériel du 22 Juin 1999.
- La loi n° 83 353 du 30 Avril 1983.
- Le décret 83 1020 du 29 Novembre 1983.
- Les règlements comptables :
  - 2000-06 et 2003-07 sur les passifs,
  - 2002-10 sur l'amortissement et la dépréciation des actifs,
  - 2004-06 sur la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs.

## 2.1

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les frais accessoires (droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes) sont incorporés au coût d'acquisition des immobilisations.

Le coût de production inclut le prix d'achat des matières consommées et les coûts attribuables à la préparation en vue de l'utilisation envisagée après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement.

Les intérêts des emprunts spécifiques à la production d'immobilisations ne sont pas inclus dans le coût de production de ces immobilisations.

L'immeuble de l'Hôtel des Monnaies, sis au 11, quai de Conti, Paris (6<sup>e</sup>), appartenant à l'État, est mis gratuitement à la disposition de l'établissement public La Monnaie de Paris à titre de dotation. L'établissement est substitué à l'État pour la gestion et l'entretien dudit immeuble. Il supporte également le coût des travaux d'aménagement et des grosses réparations afférents à cet immeuble (Article R.121.17 du code monétaire et financier). Les méthodes comptables appliquées spécifiquement pour cet immeuble sont exposées au § 2.2.

#### Découpage par composants

Pour les bâtiments détenus par l'établissement à Pessac, les composants suivants ont été retenus :

- Gros œuvre, ossature maçonnerie, charpente et couverture dont la durée de vie peut varier entre 15 et 50 ans,
- Menuiserie extérieure dont la durée technique de vie peut varier de 15 à 30 ans,
- Aménagements intérieurs, dont la durée technique de vie peut varier de 5 à 15 ans.

Pour l'Hôtel des Monnaies mis à disposition de l'établissement par l'État, les composants suivants ont été retenus pour les éléments relevant de travaux d'aménagement effectués à l'initiative de l'établissement et ne relevant pas de l'obligation de maintien en l'état du bâtiment imposée par la loi :

- Aménagements intérieurs, dont la durée technique de vie peut varier de 5 à 15 ans.

Les amortissements sont calculés linéairement en fonction de la durée de vie indiquée ci dessous :

Logiciels	De 1 à 4 ans
Constructions	De 10 à 20 ans
Installations techniques	De 10 à 20 ans
Matériel et outillage industriels	De 5 à 10 ans
Outillages	De 5 à 10 ans
Agencements et aménagements matériels industriels et outillages	De 5 à 10 ans
Installations générales	De 10 à 20 ans
Matériel de transport	De 4 à 5 ans
Matériel de bureau et informatique	De 4 à 10 ans
Mobiliers	10 ans
Autres immobilisations corporelles	De 5 à 10 ans
Hôtel des Monnaies Bien remis en dotation par l'État	Non applicable

## 2.2

### ENSEMBLES IMMOBILIERS DE PARIS ET PESSAC

#### 2.2.1

##### Hôtel des Monnaies, sis 11 quai de Conti à Paris

L'établissement n'est pas propriétaire de l'Hôtel des Monnaies. Il bénéficie de la jouissance gratuite de l'immeuble pour exercer ses activités statutaires et supporte en contrepartie l'ensemble des travaux d'entretien (incombant généralement au locataire) et des travaux d'aménagement et de grosses réparations (incombant généralement au propriétaire).

En application des dispositions du § 1.3.5 de la norme 6 du recueil des normes de l'État « les biens placés sous le contrôle des établissements publics, qu'ils aient un caractère industriel et commercial ou un caractère administratif, ne sont pas inscrits au bilan de l'État mais à l'actif du bilan de ces entités ». En conséquence, l'immeuble de l'Hôtel des Monnaies est comptabilisé à l'actif du bilan d'ouverture de l'établissement dans un compte de la classe 2 (compte 220), en contrepartie d'un compte de fonds propres spécifique aux « EPIC » (compte 229).

Selon les dispositions du § 2.1.2.2 de la norme précitée, l'ensemble immobilier a été évalué à la « valeur vénale » par le service « France Domaine » de la Direction générale des impôts pour un montant de 111 173 000 € au 31/12/2006. Ce montant, assimilé à la valeur vénale qui a été retenue dans le Compte Général de l'État au 31/12/2006, a été repris par l'établissement et s'entend « net » de toute autre reprise.

Suite au transfert de propriété de la parcelle dite de l'An IV à l'Institut de France en 2008, ce bâtiment a fait l'objet d'une reprise de la dotation de l'État à hauteur de 15 000 000 €.

Cette valeur a été communiquée par « France Domaine » dans l'avis domanial portant sur la valeur de la parcelle de l'An IV établi le 24 mars 2009 et a ramené la valeur du bâtiment inscrit à l'actif du bilan à la somme de 96 173 000 € au 31 décembre 2008. Les apports en dotation à titre gratuit (compte 229) ont été réduits à due concurrence.

Compte tenu de ses caractéristiques propres, cet immeuble construit en 1775 est considéré comme un « bien ayant une durée de vie non déterminable » selon les dispositions du § II.2.2 de la norme précitée. En conséquence, le bien figurant à l'actif du bilan n'est pas amorti.

En cas d'indice de perte de valeur durable, une dépréciation sera constatée au sens de l'article 322-5 du règlement n° 99-03 du Comité de la réglementation comptable. La dépréciation éventuelle est égale à la différence entre la valeur vénale initiale et la nouvelle valeur vénale déterminée dans les mêmes conditions précisées ci-avant, par le service de « France Domaine ». La dotation sera comptabilisée en contrepartie de la dotation en fonds propres. En revanche, postérieurement à une dépréciation, aucune reprise de dépréciation ne pourra être constatée.

##### Comptabilisation des travaux d'aménagement et de grosses réparations mis à la charge de l'établissement La Monnaie de Paris

L'article 36 - III de la loi du 21 décembre 2006 précise que l'établissement « est substitué à l'État pour la gestion et l'entretien dudit immeuble. Il supporte le coût des travaux d'aménagement et des grosses réparations afférents à cet immeuble ».

##### a) Travaux de gros entretien du bâtiment

Compte tenu de l'obligation d'aménagement et de grosses réparations prévue par la loi à laquelle l'établissement ne peut se soustraire et dont la mise en œuvre ne lui confère marginalement aucun avantage économique futur, les dépenses de travaux susvisés sont comptabilisées en charges. Ces dépenses, qui font l'objet de programmes pluriannuels par nature de travaux corroborés aux réalisations antérieures, font l'objet de constitution de provisions (au sens des dispositions des articles 311-2 4<sup>e</sup> alinéa et 321-14-2 du règlement précité). L'enregistrement des provisions est linéaire sur la durée prévisionnelle de remplacement. Lors de la réalisation des travaux, les provisions sont reprises à due concurrence des montants constatés en charges de période. Les coûts des travaux excédant les plans pluriannuels ayant donné lieu à dotation sont, le cas échéant, constatés en charges de période.

Il a été retenu de mettre en place ce plan pluriannuel sur une durée de 10 ans glissants.

##### b) Travaux d'amélioration du bâtiment

Les travaux d'aménagement ou de construction sur le bâtiment parisien réalisés par l'établissement ayant le caractère d'une immobilisation, sont comptabilisés sous forme de composants et amortis sur leur durée propre d'utilisation (comme prévu à l'article 314-14-2 du règlement précité). Cela implique que le coût engendré par ces travaux d'aménagement ou de construction sera inscrit à l'actif du bilan et sera amorti sur une durée allant de 10 ans à 50 ans à compter de la date de mise en service suivant la nature des travaux.

Dans le cadre du programme MétaLmorphoses, certaines dépenses engagées suivront ce traitement et seront mises en service courant 2015. Dans l'attente de cette mise en service, les montants des dépenses engagées et destinées à être immobilisées sont portés au poste « immobilisations en cours (compte 231) ».

##### c) Autres dépenses d'entretien

Les dépenses d'entretien courant sont comptabilisées directement en charges de l'exercice.

#### 2.2.2

##### Ensemble immobilier de Pessac

La propriété de l'ensemble immobilier de Pessac a été transférée par la loi de finances pour 2007 de l'État à La Monnaie de Paris. Dans ce contexte, l'ensemble immobilier a été comptabilisé dans le bilan d'ouverture de l'établissement à la valeur vénale retenue dans le Compte Général de l'État au 31 décembre 2006, soit 12 623 072 €. L'écart entre cette valeur vénale et le coût historique du terrain et des composants des bâtiments de Pessac a été porté à l'actif du bilan en augmentation de la valeur du terrain de l'ensemble immobilier de Pessac.

## 2.3

### STOCKS ET EN-COURS

#### 2.3.1

##### Stocks de matières premières et autres approvisionnements

Figurent dans cette rubrique tous les stocks d'objets et substances plus ou moins élaborés destinés à entrer dans la composition des produits traités ou fabriqués ainsi que ceux, consommés au premier usage ou rapidement, qui concourent au traitement, à la fabrica-

# ANNEXES

tion ou à l'exploitation, sans entrer dans la composition des produits fabriqués : telles les matières premières (métaux fins, déchets,...) et les matières et fournitures consommables.

Les achats de métaux fins sont valorisés au coût unitaire moyen pondéré (CUMP) de l'exercice considéré. Ce CUMP impacte tous les articles en cours de fabrication ainsi que les produits intermédiaires et finis. Le coût prend en compte le prix du métal, les taxes et les autres frais accessoires.

Les déchets de métaux, quelle que soit leur origine, sont valorisés au coût standard actualisé. Le coût standard actualisé du déchet est obtenu par addition du coût standard actualisé de chaque métal constituant l'alliage au prorata de la quote-part de chaque métal dans ledit alliage.

Les achats de services sont valorisés au dernier prix d'achat connu (coût de la « façon ») tandis que les autres achats sont valorisés au coût unitaire moyen pondéré (CUMP) de l'exercice considéré.

## 2.3.2

### Stocks d'en-cours de production de biens

Figurent dans cette rubrique, tous les biens en cours de formation au travers d'un processus de production.

La méthode de valorisation retenue est le coût de lancement soit la somme à date :

- Du CUMP pour la partie matières premières et autres approvisionnements.
- Du prix d'achat pour l'éventuel coût de façon ou sous-traitance.
- Du coût horaire main d'œuvre : produit du nombre d'heures homme de fabrication consommées à la date de l'arrêt comptable par le taux horaire standard.
- Du coût horaire machine : produit du nombre d'heures machine de fabrication consommées à la date de l'arrêt comptable par le taux horaire standard.

La valeur ajoutée de ces articles augmente au fur et à mesure des transformations réalisées à l'intérieur de l'entreprise jusqu'à ce que l'ensemble du processus de fabrication soit achevé.

## 2.3.3

### Stocks de produits intermédiaires et finis

Toute transformation de la matière première, même réalisée par des prestataires extérieurs, est considérée par la Monnaie de Paris comme une valeur ajoutée.

Ainsi sont considérés comme produits intermédiaires et finis :

#### a) Les produits intermédiaires ou produits semi-finis

Les articles intermédiaires ou semi-finis correspondent à :

- Tout article en métal ayant subi une première transformation (coût de « façon ») et réceptionné par la Monnaie de Paris. Il peut s'agir de planches, de barres, de bobines, d'anneaux, etc... réalisés soit en métaux précieux (principalement or et argent), soit en métaux communs (bronze monétaire, bronze florentin).

- Tout article en métal ayant subi une transformation plus complexe et réceptionné à la Monnaie de Paris. Cela concerne principalement les flans (rondelles de métal prêtes à la frappe) d'or, d'argent ou de métaux communs.

- Tout article en métal ayant atteint un stade d'achèvement dans le cycle de production.

#### b) Les produits finis

Les produits finis correspondent à :

- Tout article en métal ayant atteint un stade d'achèvement définitif dans le cycle de production et de conditionnement ; à ce moment, l'article quitte le statut de produit intermédiaire (en-cours de production ou semi-fini) par l'action dite de « délivrance » (changement de la zone de production vers la zone commerciale).
- Tout article dont le processus de fabrication est terminé, et qui a été réceptionné par la zone commerciale sans pour autant avoir fait l'objet d'une facturation (par exemple : monnaies étrangères, monnaies de collection, bijoux, médailles) est considéré comme produit fini.

Nota Bene : les monnaies françaises de l'euro ne sont pas comptabilisées en stock de produits finis en fin d'exercice ; leur délivrance ou transfert en chambre forte déclenche la facturation et le transfert de propriété.

La valeur ajoutée de ces articles augmente au fur et à mesure des transformations réalisées à l'intérieur de l'entreprise jusqu'à ce que l'ensemble du processus de fabrication soit achevé.

#### c) Les kits

Les kits correspondent à l'assemblage d'un produit fini ou plusieurs produits finis tels que précédemment décrits et/ou une ou plusieurs marchandises.

## 2.3.4

### Stocks de marchandises

Figurent dans cette rubrique tous les articles que l'entreprise achète pour revendre en l'état y compris les retours de la Banque de France de monnaies de collection à valeur faciale or et argent rachetées à leur valeur faciale.

## 2.3.5

### Provisions sur stocks

Les dépréciations des stocks s'apprécient, pour les biens stockés à Paris comme à Pessac à partir des stocks de fournitures et de consommables, de produits intermédiaires et finis et de marchandises, ainsi que d'articles prêtés.

#### a) Stocks de produits finis, de kits, de produits intermédiaires et de marchandises

Les stocks, qu'il s'agisse d'articles fabriqués ou de kits (comptes 35...) ou de produits intermédiaires (comptes 33) ou encore de marchandises achetées pour la revente (comptes 37...), peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation.

Sont ainsi dépréciées toutes les références qui n'ont pas été vendues, consommées ou mouvementées depuis 12 mois, étant précisé que les références en or et en argent sont dépréciées à

100 % du coût réel de fabrication diminué de la valeur métal alors que les autres références, qui ne sont ni en or ni en argent, sont dépréciées à 100 %.

Les monnaies de collection à valeur faciale or et argent retournées par la Banque de France sont examinées et, selon les cas, remises en vente ou détruites afin d'en récupérer le métal ; les retours réalisés sur la période, mais non encore désassemblés et affinés, sont comptabilisés en stock de marchandises pour leur valeur faciale et sont dépréciés à 100 % du coût réel de fabrication diminué de la valeur métal.

#### b) Cas particulier des stocks d'articles en prêt

Tous les articles prêtés sont dépréciés à 100 % du prix de revient industriel.

#### c) Consommables stockés

##### dans les magasins centraux d'outillage

Les consommables stockés dans les magasins centraux d'outillages de Paris et Pessac font l'objet d'une provision à hauteur de 50 % pour tenir compte de leur vétusté et de leur importance en nombre de références. Sur l'exercice précédent, ce stock était déjà provisionné à hauteur de 50 %.

## 2.4

### OPÉRATIONS EN DEVISES

La comptabilisation des factures d'achat libellées en devises étrangères s'effectue sur la base du cours de la devise concernée au jour de l'enregistrement comptable.

La comptabilisation des factures de vente libellées en devises étrangères s'effectue sur la base du cours du jour de la réception de la notification de l'attribution du marché.

Lorsqu'à la date de clôture des comptes une créance ou une dette libellée en devise étrangère figure à l'actif ou au passif du bilan, il est constaté un écart de conversion à l'actif ou au passif du bilan calculé sur la base du cours de la devise concernée à la date de clôture.

Lors de la clôture de l'opération (encaissement ou décaissement), l'écart éventuel entre le montant comptabilisé initialement et le montant encaissé ou décaissé in fine est rapporté au compte de résultat sur les postes Produits de change ou Pertes de change suivant le cas.

## 2.5

### CRÉANCES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale.

Provision pour dépréciation des créances clients douteux :

Les provisions pour dépréciation des clients douteux sont déterminées à partir d'une analyse des clients effectuée selon leur nature :

- Grossistes français
- Grossistes étrangers
- Détaillants français
- Détaillants étrangers
- Entreprises privées
- Particuliers
- États
- Collectivités publiques

Les créances sur les clients étatiques ne font pas l'objet d'une constitution de provision pour créances douteuses.

À partir de la balance par antériorité à la date de clôture, le montant de la provision pour créances douteuses est calculé sur la base des soldes clients dont les montants ne sont pas couverts par une caution bancaire ou une avance.

La provision pour dépréciation clients est calculée en fonction de la grille ci-après :

Clients dont la facture n'est pas réglée...			
75 jours après l'échéance	90 jours après l'échéance	180 jours après l'échéance	365 jours après l'échéance
25 %	50 %	75 %	100 %

## 2.6

### PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les indemnités de départ à la retraite ont été chiffrées pour le personnel à statut contractuel, sur la base d'un calcul individuel. Aucune provision n'est constatée au titre des retraites des ouvriers sous décret ou des fonctionnaires, compte tenu de leurs régimes de retraite spécifiques.

Le compte épargne temps a fait l'objet d'un chiffrage sur la base des droits acquis au 31 décembre 2014.

Le droit des salariés susceptibles de recevoir une médaille d'honneur du travail a été pris en compte sur la base de la situation individuelle des effectifs présents en fin d'exercice.

Les litiges ont été provisionnés - conformément aux règles comptables du PCG - lorsque le risque était estimé comme avéré.

Au 31/12/2014, la constitution des provisions pour litiges est liée au caractère probable ou certain d'une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue, conformément à l'article 312-1 du PCG.

## 2.7

### AUTRES POINTS

Dans le cadre de sa mission d'expertise des pièces mutilées qui lui est confiée par l'État français et en application du décret D 121-2 du Code monétaire et financier, les banques remettent ces pièces à la Monnaie de Paris pour remboursement. À son tour, cette dernière bénéficie d'un remboursement de la part du Trésor. Le montant de l'encours en attente de remboursement apparaît dans la rubrique « État, autres créances - remboursement de pièces ».

Les pièces volontairement mutilées, comme les pièces contrefaites, ne sont pas remboursées aux banques.

Lors de la fabrication des euros français, le fait générateur du chiffre d'affaires est la facturation déclenchée au moment du transfert du produit fini (appelé plus particulièrement délivrance) dans les chambres fortes de La Monnaie de Paris. À partir de ce moment, le produit est réputé appartenir au Trésor et peut être enlevé par la Banque de France.

# ANNEXES

## 3.0

### DÉTAILS DES POSTES DU BILAN

#### 3.1

##### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

IMMOBILISATIONS BRUTES	Valeur brute des immobilisations au 31/12/2013	Acquisitions et créations	Diminutions	Valeur brute des immobilisations au 31/12/2014
Immobilisations incorporelles	10 633 061	806 042		11 439 104
Immobilisations incorporelles en cours				
<b>TOTAL</b>	<b>10 633 061</b>	<b>806 042</b>		<b>11 439 104</b>

AMORTISSEMENTS	Cumul des amortissements au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Cumul des amortissements au 31/12/2014
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Brevets et marques	354 970	9 624		364 594
Logiciels	6 760 044	515 243		7 275 287
<b>TOTAL</b>	<b>7 115 014</b>	<b>524 867</b>		<b>7 639 881</b>

#### 3.2

##### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

IMMOBILISATIONS BRUTES	Valeur brute des immobilisations au 31/12/2013	Acquisitions et créations	Diminutions	Valeur brute des immobilisations au 31/12/2014
Terrains	7 210 465			7 210 465
Agencement et aménagement terrains	83 645			83 645
Constructions sur sol propre	29 338 473	1 448 197		30 786 670
Immobilisation remise en dotation	96 173 000			96 173 000
Constructions, installations générales, agencement.	12 111 302	232 439	40 522	12 303 218
Installations techniques, matériel et outillage ind.	39 997 692	517 876	393 220	40 122 347
Installations générales, agencts., aménngts. div	331 084			331 084
Collections historiques	72 237	1 869		74 106
Installations techniques, matérié et outillage ind.	118 450	700 000		818 450
Autres matériels de transport	1 171 322	30 000	10 179	1 191 143
Matériel de bureau et informatique, mobilier	5 450 916	952 585	142 649	6 260 852
Immobilisations corporelles en cours	13 416 300	13 175 511	1 024 373	25 567 438
<b>TOTAL</b>	<b>205 474 885</b>	<b>17 058 476</b>	<b>1 610 944</b>	<b>220 922 418</b>

Les immobilisations en cours correspondent essentiellement aux travaux réalisés sur le site du quai Conti.

AMORTISSEMENTS	Cumul des amortissements au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Cumul des amortissements au 31/12/2014
Terrains				
Agencement et aménagement terrains	83 645			83 645
Constructions sur sol propre	24 470 832	858 829		25 329 661
Immobilisation remise en dotation				
Constructions, installations générales, agencement	11 068 056	220 155	27 053	11 261 158
Installations techniques, matériel et outillage ind.	35 088 740	1 257 268	391 051	35 954 956
Installations générales, agencements, aménagements divers	320 911	9 400		330 311
Collections historiques				
Collections privées				
Autres matériels de transport	995 342	36 014	10 179	1 021 177
Matériel de bureau et informatique, mobilier	4 620 960	519 411	96 725	5 043 646
Immobilisations corporelles en cours				
<b>TOTAL</b>	<b>76 648 485</b>	<b>2 901 078</b>	<b>525 009</b>	<b>79 024 554</b>

### 3.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Valeur brute des immobilisations au 31/12/2013	Acquisitions et créations	Diminutions	Valeur brute des immobilisations au 31/12/2014
<b>Prêt et autres immobilisations financières</b>				
Prêt 1 % logement	2 169 654	79 036	128 012	2 120 679
Dépôts de garantie	102 729	247 241		349 970
<b>TOTAL</b>	<b>2 272 383</b>	<b>326 277</b>	<b>128 012</b>	<b>2 470 649</b>

Les fonds versés aux organismes chargés de gérer les fonds du 1 % logement sont prêtés à ceux-ci pour une durée de 20 ans.

### 3.4 STOCKS ET EN-COURS

	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2014	Au 31/12/2014
	Valeur nette	Valeur brute	Provision pour dépréciation	Valeur nette
Matières premières et approvisionnements	39 035 475	27 463 838	1 194 507	26 269 331
En-cours de production de biens	-678 222	1 210 228		1 210 228
Produits intermédiaires et finis	56 347 927	64 164 906	1 732 827	62 432 079
Marchandises	204 302	2 594 315	2 077 003	517 312
<b>TOTAL</b>	<b>94 909 482</b>	<b>95 433 287</b>	<b>5 004 338</b>	<b>90 428 950</b>

	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Variation (montant)	Variation (%)
	Valeur brute	Valeur brute		
Matières premières et approvisionnements	39 803 934	27 463 838	-12 340 096	-31 %
En-cours de production de biens	-678 222	1 210 228	1 888 450	-278 %
Produits intermédiaires et finis	58 804 318	64 164 906	5 360 588	+9 %
Marchandises	522 255	2 594 315	2 072 060	+397 %
<b>TOTAL</b>	<b>98 452 286</b>	<b>95 433 287</b>	<b>-3 018 998</b>	<b>-3 %</b>

# ANNEXES

## 3.5 CRÉANCES CLIENTS

	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2014	Au 31/12/2014
	Valeur nette	Valeur brute	Provision pour dépréciation	Valeur nette
Clients :				
Client monnaies courantes françaises (État)	730 841	219 262		219 262
Clients monnaies courantes étrangères	2 005 721	2 159 138		2 159 138
Clients autres produits	4 488 852	4 765 895	91 464	4 674 431
	<b>7 225 413</b>	<b>7 144 296</b>	<b>91 464</b>	<b>7 052 831</b>
Effets à recevoir	16	506		506
Clients factures à établir	3 729 301	2 742 140		2 742 140
<b>TOTAL</b>	<b>10 954 730</b>	<b>9 886 942</b>	<b>91 464</b>	<b>9 795 477</b>

La méthodologie de provisions des créances clients fait l'objet d'un descriptif au point 2.5.

## 3.6 AUTRES CRÉANCES

	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
<b>Personnel</b>		
Avances & Acomptes	23 375	26 305
	<b>23 375</b>	<b>26 305</b>
<b>État, Taxe sur la valeur ajoutée</b>		
TVA déductible sur factures non parvenues	648 631	561 246
Crédit de TVA à reporter	2 348 593	1 075 748
Remboursement de TVA demandé		1 000 000
État, impôt sur les sociétés	2 737 244	399 371
	<b>5 734 468</b>	<b>3 036 365</b>
<b>État, autres créances</b>		
Remboursement de pièces	431 893	374 602
Crédit d'impôt à recevoir	530 457	750 077
Trop versé s/Contribution économique des entr.	208 426	69 120
Trop versé s/URSSAF	291 252	
	<b>1 462 028</b>	<b>1 193 799</b>
<b>Autres créances</b>		
Tickets Restaurant non utilisés au 31/12/2014	31 856	40 385
Autres créances	226 813	501 862
Rbt sur créances liées à l'amiante	11 703	8 938
Fournisseurs marchandises cee	761 361	140 643
Fournisseurs service cee	24 117	
Clients remboursements à imputer	15 243	13 825
	<b>1 071 093</b>	<b>705 652</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 290 964</b>	<b>4 962 120</b>

## 3.7

## ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

	Montant brut	À moins d'un an	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts 1 % logement	2 120 679	96 925	2 023 754
Autres Immobilisations financières	349 970		349 970
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients	9 886 942	9 886 942	
Autres immobilisations financières			
Personnel et comptes rattachés	182 805	182 805	
Autres créances liées aux personnels	172 856	172 856	
État et autres collectivités publiques :			
Impôts sur les bénéfices	1 149 448	1 149 448	
Taxe sur la valeur ajoutée	2 636 994	2 636 994	
Autres impôts, taxes et versements assimilés			
Divers	443 722	443 722	
Groupes et associés			
Débiteurs divers (dont créances relatives à des opérations de pension de titres)	376 295	376 295	
Charges constatées d'avance	277 063	277 063	
<b>TOTAL</b>	<b>17 596 774</b>	<b>15 223 050</b>	<b>2 373 724</b>
Montant			
Prêts accordés en cours d'exercice	326 277		74 483
Remboursements obtenus en cours d'exercice	128 012		

## 3.8

## DISPONIBILITÉS

	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
<b>À L'ACTIF DU BILAN</b>		
Comptes ouverts auprès du Trésor		
Comptes à termes	37 500 000	
Comptes à vue	10 275 939	46 489 399
Autres encaissements en cours		45 737
<b>TOTAL</b>	<b>47 775 939</b>	<b>46 535 136</b>
Autres disponibilités		
Comptes à vue	935 743	981 979
Caisses	36 334	246 349
Interêts courus à recevoir sur comptes à terme	11 819	
<b>TOTAL</b>	<b>983 895</b>	<b>1 228 329</b>
<b>TOTAL À L'ACTIF DU BILAN</b>	<b>48 759 834</b>	<b>47 763 465</b>
<b>AU PASSIF DU BILAN</b>		
Comptes ouverts auprès du Trésor		
<b>TOTAL AU PASSIF DU BILAN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>SOLDE NET DE TRÉSORERIE</b>	<b>48 759 834</b>	<b>47 763 465</b>

# ANNEXES

Selon l'article R121-19 du code monétaire et financier (livre 1<sup>er</sup>, titre 2, chapitre 1<sup>er</sup>), et sauf décision contraire du Ministre de l'Économie et des Finances, les fonds de l'établissement public sont déposés chez un comptable du Trésor.

Par décision ministérielle, l'établissement public est autorisé depuis le 31 juillet 2008 à ouvrir plusieurs comptes à terme rémunérés.

La Monnaie de Paris a soldé tous ses contrats à terme et a placé l'ensemble de sa trésorerie dans un compte à vue car les taux servis en 2014 sont nuls.

Un compte commercial de collecte est ouvert auprès d'un établissement bancaire privé, en accord avec la Direction Générale de la Comptabilité Publique, notamment pour couvrir les opérations commerciales en devises et obtenir des engagements de caution.

## 3.9

### FONDS PROPRES

À l'occasion de la création de l'établissement public « La Monnaie de Paris », l'État lui a transféré l'ensemble « des biens et droits » dans les conditions suivantes :

Article L.121-6 III du Code monétaire et financier : « *L'ensemble des biens et droits à caractère mobilier et immobilier du domaine public ou privé de l'État attachés aux missions des services relevant du budget annexe des Monnaies et médailles est, à l'exception de l'Hôtel des Monnaies sis au 11, quai Conti, à Paris, transféré de plein droit et en pleine propriété à l'établissement public La Monnaie de Paris, à compter du 1er janvier 2007. Tous les biens transférés relèvent du domaine privé de l'établissement privé, à l'exception des collections historiques qui sont incorporées à cette même date dans le domaine public de l'établissement.*

[...]

*L'Hôtel des Monnaies est mis gratuitement à la disposition de l'établissement public La Monnaie de Paris à titre de dotation. L'établissement est substitué à l'État pour la gestion et l'entretien dudit immeuble. Il supporte également le coût des travaux d'aménagement et des grosses réparations afférents à cet immeuble.*

## 3.10

### AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ANTÉRIEUR

Le résultat de l'exercice 2013 d'un montant de + 5 391 789 € a fait l'objet d'une affectation sur le report à nouveau à hauteur de + 2 695 894 € amenant le report à nouveau à la clôture de l'exercice 2014 à un solde de + 24 663 261 € et d'une distribution de dividende à l'actionnaire unique, l'État français, à hauteur de + 2 695 894 €.

## 3.11

### AUTRES FONDS PROPRES

L'apport en dotation correspond à la valeur inscrite à l'actif du bilan de l'ensemble immobilier de l'Hôtel des Monnaies pour lequel l'EPIC bénéficie d'un droit d'utilisation gratuit dans le cadre de la mise à disposition par l'État à titre de dotation. La Loi de finances rectificative n°2008-1443 du 30 décembre 2008 a modifié légèrement l'article 36 de la loi du 21 décembre 2006 pour prendre en compte le fait que le bâtiment parisien a été réenregistré et la parcelle de l'An IV transférée.

Au moment du transfert de la parcelle de l'An IV à l'Institut de France intervenu courant 2008 (cf. 2.2.1), la valeur de l'ensemble immobilier de l'Hôtel des Monnaies a été ramenée à la somme de 96 173 000 € (compte 220). Cette opération a réduit à la même valeur l'apport en dotation à titre gratuit de l'État (compte 229).

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014	Variation au 31/12/2014
Dotation en capital initiale	150 556 913	150 556 913	
Report à nouveau	21 967 367	24 663 261	2 695 894
Résultat de l'exercice	5 391 789	2 215 823	-3 175 966
<b>TOTAL</b>	<b>177 916 069</b>	<b>177 435 997</b>	<b>-480 072</b>

## 3.12

## PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES AU PASSIF

	Solde au 31/12/2013	Augmentations dotations exercice	Diminutions reprises exercice	Solde au 31/12/2014	Variation nette de l'exercice
Risques RH d'exploitation	2 778 824	351 943	2 137 445	993 322	-1 785 502
Risques RH exceptionnels	4 043 930	1 804 952	349 704	5 499 178	1 455 248
Risques commerciaux	448 172			448 172	
Risques de change	42 300	2 898	42 300	2 898	-39 402
Provision autres risques	943 843	88 746	30 369	1 002 221	58 377
<b>Sous-total provision pour risques</b>	<b>8 257 070</b>	<b>2 248 540</b>	<b>2 559 819</b>	<b>7 945 791</b>	<b>-311 279</b>
Provision pour charges	373 757		14 005	359 752	-14 005
Provision autres risques	583 191		583 191		
Provision taxe foncière et taxe sur les bureaux	286 110	92 129		378 239	92 129
Provision pour grosses réparations	8 637 063	510 000	1 777 024	7 370 039	-1 267 024
Indemnités départ en retraite Contractuels	180 123	93 620		273 743	93 620
Retour des euros à valeur faciale		471 995		471 995	471 995
Compte épargne-temps	706 742	198 083		904 826	198 083
Provision pour réorganisation CMES	30 961	93	31 054		
Provision autres charges	301 090		301 090		
<b>Sous-total provision pour charges</b>	<b>11 099 037</b>	<b>1 365 921</b>	<b>2 706 364</b>	<b>9 758 594</b>	<b>-425 201</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES AU PASSIF</b>	<b>19 356 107</b>	<b>3 614 461</b>	<b>5 266 183</b>	<b>17 704 385</b>	<b>-736 480</b>

# ANNEXES

## Provision pour risques liés aux ressources humaines

La provision pour risques liés aux ressources humaines constituée au 31 décembre 2013 à hauteur de 2 778 824 € a fait l'objet d'une reprise de provision pour un montant de 2 032 400 € correspondant essentiellement au préjudice anxiété et bouleversement des conditions d'existence.

La provision liée aux rentes amiantes a fait l'objet pour la première fois d'une actualisation et le calcul est basé sur un taux de 1,7 % publié par Bloomberg. Taux ZC (obligation Zéro Coupon) corporate (entreprise secteur privé) AA (première catégorie).

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
Provision pour contentieux maladie professionnelle	2 346 300	165 000	2 032 400		478 900
Provision pour litiges « coup de chapeau »	87 524	11 500			99 024
Provision indemnités transactionnelles		105 045		105 045	
Provision pour litiges Prud'hommes	345 000	70 398			415 398
<b>RISQUES RH D'EXPLOITATION</b>	<b>2 778 824</b>	<b>351 943</b>	<b>2 032 400</b>	<b>105 045</b>	<b>993 322</b>

## Provision pour litiges commerciaux

Aucun nouveau litige n'étant apparu sur l'exercice 2014, la provision reste inchangée par rapport à 2013.

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION POUR RISQUES COMMERCIAUX</b>	<b>448 172</b>				<b>448 172</b>

## Provision pour réorganisation de la parcelle de l'An IV

La provision est reprise intégralement suite au transfert de la parcelle de l'An IV qui est effectif depuis fin 2014.

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION POUR RÉORGANISATION DE LA PARCELLE DE L'AN IV</b>	<b>583 191</b>			<b>583 191</b>	

## Provision pour risques sur la taxe foncière du bâtiment de Paris

La Monnaie de Paris n'est pas propriétaire du bâtiment parisien (cf. 2.2.1), et à ce titre, elle ne s'estime pas le redevable légal de la taxe foncière et de la taxe sur les bureaux. Cependant, La Monnaie de Paris a constitué au titre des exercices 2011 à 2014 une provision pour faire face à une demande de rehaussement du pôle d'évaluation des locaux professionnels exigeant le paiement de la taxe sur les bureaux mais la Monnaie de Paris n'a pas donné suite et a décidé d'adresser une demande contentieuse à l'administration fiscale.

Une partie de la provision concerne la taxe foncière compte tenu du refus persistant de France Domaine de prendre cette taxe à sa charge.

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION TAXE FONCIÈRE ET TAXE SUR LES BUREAUX</b>	<b>286 110</b>	<b>92 129</b>			<b>378 239</b>

**Provision pour grosses réparations (bâtiment « Hôtel de la Monnaie »)**

La provision pour grosses réparations a été constituée selon la méthode décrite dans la note 2.2.1 à partir d'une estimation pluriannuelle des travaux d'entretien à effectuer sur la période 2014-2023.

La dotation de 510 000 € est inférieure à celle constituée en 2013 mais elle est conforme au plan décennal des travaux de grosses réparations.

Le chantier Métalmorphoses est entré dans une phase de gros travaux de construction et conformément à l'avis du CNC, les provisions sont reprises à due concurrence des montants constatés en charge de période et s'élèvent à 1 777 024 €.

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION POUR GROSSES RÉPARATIONS</b>	8 637 063	510 000		1 777 024	7 370 039

**Indemnités de départ en retraite des contractuels**

La provision a pour objet de couvrir le coût futur de l'indemnité qui sera versée au personnel contractuel lors de leur départ à la retraite.

Au titre de l'exercice 2014, les hypothèses actuarielles ont été ajustées. Le calcul de la provision IDR est basé sur un taux d'actualisation de 1,7 % publié par Bloomberg. Taux ZC (obligation Zéro Coupon) corporate (entreprise secteur privé) AA (première catégorie).

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION INDEMNITÉS DE RETRAITE</b>	180 123	93 620			273 743

**Provision pour réorganisation - Congés Mission Expériences Séniors (CMES)**

Au 31/12/2014, les deux derniers salariés ayant bénéficié de ce dispositif ont fait prévaloir leur droit à la retraite, la totalité de la provision a été reprise.

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION POUR RÉORGANISATION CMES</b>	30 961			30 961	

**Provision pour autres charges**

	Solde au 31/12/2013	Dotations de l'exercice	Reprises		Solde au 31/12/2014
			Non utilisées	Utilisées	
<b>PROVISION POUR AUTRES CHARGES</b>	301 090			301 090	

**Provision retour des euros à valeur faciale :**

Les retours des euros à valeur faciale des monnaies de collection or et argent font l'objet pour la première fois sur cet exercice d'une provision qui a pour objectif d'améliorer le rattachement des charges de retours des pièces à l'exercice qui voit se réaliser le chiffre d'affaires lors de l'émission initiale. Il s'agit d'anticiper le futur et non de reconstituer un passé spécifique. La Monnaie de Paris anticipe ainsi à chaque exercice un pourcentage de retour des dites marchandises ainsi que la perte y afférente constituée par la valeur ajoutée ou la différence entre la valeur faciale et la valeur métal.

# ANNEXES

## 3.13

### DÉPRÉCIATIONS À L'ACTIF

	Solde au 31/12/2013	Augmentations dotations exercice	Diminutions reprises exercice	Solde au 31/12/2014	Variation nette de l'exercice
Dépréciations sur stock et en-cours	3 542 803	2 596 465,38	1 134 931	5 004 338	1 461 534
Dépréciations sur comptes clients	148 682		57 218	91 464	-57 218
<b>Dépréciations en moins de l'actif</b>	<b>3 691 485</b>	<b>2 596 465</b>	<b>1 192 149</b>	<b>5 095 802</b>	<b>1 404 316</b>

Le mode de calcul de la provision sur stock est décrit au point 2.3.5. Celle-ci est appliquée selon les mêmes règles que l'année précédente. Le mode de calcul de la provision sur créances clients est décrit au point 2.5. Celle-ci est appliquée suivant la même méthodologie que l'année précédente.

## 3.14

### AVANCES ET ACOMPTES REÇUS

Le montant total de 418 147 € apparaissant au passif du bilan correspond à des avances et acomptes reçus de clients au titre des activités d'éditions particulières et de contrats passés avec des États étrangers relatifs à la production de monnaies courantes.

## 3.15

### DETTES FOURNISSEURS

FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Fournisseurs	1 490 776	8 058 006
Fournisseurs - Factures non parvenues	6 385 329	4 939 164
<b>TOTAL</b>	<b>7 876 105</b>	<b>12 997 170</b>

## 3.16

### DETTES FISCALES, SOCIALES ET AUTRES DETTES

	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
<b>DETTES SOCIALES ET FISCALES</b>		
Rémunérations dues au personnel	117 898	9
Personnel - oppositions		
Comité d'entreprise	46 053	31 855
Personnel - autres charges à payer	1 364 144	966 494
Charges sociales - charges à payer	506 934	505 212
Personnel - autres charges à payer		
TVA collectée à reverser		
TVA intracommunautaire à reverser		
TVA sur factures à établir / TVA à reverser sur FNP intracommunautaire	157 106	64 010
Taxe sur les salaires à payer	182 935	
Autres charges fiscales à payer	19 206	19 180
Taxe d'apprentissage CAP	148 436	146 856
Formation Continue CAP	92 641	92 902
CET (CFE+CVAE) - CAP		
Taxe foncière - CAP		8 628
T V T S CAP	2 181	2 067
Autres droits CAP	228 858	
<b>Total dettes sociales et fiscales</b>	<b>2 866 393</b>	<b>1 837 213</b>
<b>2.3.17 AUTRES DETTES</b>		
Opérations bancaires reçues en attente d'identification	3 809	8 736
Clients créditeurs	3 237 321	3 978 992
<b>TOTAL</b>	<b>3 241 129</b>	<b>3 987 729</b>

Les charges de personnel à payer correspondent à des charges de personnel qui seront réglées sur l'exercice suivant mais dont le fait générateur est imputable à l'exercice en cours.

## 3.17

**ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES**

Au 31/12/2014, l'ensemble des dettes était à moins d'un an à l'exception d'un emprunt de 92 972 € qui est à échéance à 4 ans sans intérêt.

## 3.18

**PRODUITS À RECEVOIR**

	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Clients - Factures à établir	3 729 300	1 742 140
Personnel, remboursement d'une exécution provisoire de justice		
État, remboursement préretraite amiante	11 703	8 938
Subvention à recevoir		1 000 000
État, excédent taxe sur les salaires		68 317
État, excédent CVAE	208 426	803
Intérêts courus à recevoir sur placements	11 819	
<b>TOTAL</b>	<b>3 961 247</b>	<b>2 820 198</b>

L'ensemble des produits à recevoir a été constaté sur l'exercice de référence mais ne sera perçu que sur l'exercice suivant.

## 3.19

**CHARGES À PAYER**

	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Fournisseurs - Factures non parvenues	6 385 329	4 939 164
Dettes fiscales et sociales	2 514 399	1 707 439
Autres dettes		
<b>TOTAL</b>	<b>8 899 728</b>	<b>6 646 604</b>

# ANNEXES

## 4.0

### DÉTAILS DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

#### 4.1

##### CHIFFRE D'AFFAIRES

DÉTAIL DES PRODUITS EN K€	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014	Variation
Monnaies courantes françaises : euros français	41 387	37 077	-10 %
Monnaies courantes : autres pièces	18 515	13 247	-28 %
Monnaies de collections à valeur faciale	47 450	51 422	+8 %
Monnaies de collection : autres	12 089	12 152	+1 %
Médailles	4 413	6 467	+47 %
Autres ventes	13 558	11 696	-14 %
<b>TOTAL</b>	<b>137 412</b>	<b>132 061</b>	<b>-4 %</b>

#### 4.2

##### ACHATS ET CHARGES EXTERNES

DÉTAIL DES CHARGES	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014	Variation
<b>a) Consommation nette de marchandises</b>	<b>4 690 067</b>	<b>1 324 797</b>	<b>-3 365 270</b>
<b>b) Achats de matières premières et autres approvisionnement</b>			
Achats de flans	22 617 783	11 313 821	-11 303 963
Achats de métaux bruts	32 138 551	37 693 748	5 555 197
Achats d'emballages	1 864 411	3 503 973	1 639 562
Achat de fournitures (atelier, magasin, bureau...)	422 749	459 697	36 948
<b>Sous-total</b>	<b>57 043 494</b>	<b>52 971 239</b>	<b>-4 072 255</b>
<b>c) Variations de stock de MP et approvisionnements</b>	<b>127 877 411</b>	<b>114 793 251</b>	<b>-13 084 161</b>
<b>d) Études et prestations</b>			
Façons de flans	2 246 465	4 053 475	1 807 010
Autres prestations	563 698	286 037	-277 661
<b>e) Achats non stockés de consommable, fournitures et matériels</b>	<b>2 284 231</b>	<b>2 211 749</b>	<b>-72 481</b>
<b>f) Autres charges externes</b>	<b>21 283 354</b>	<b>22 612 328</b>	<b>1 328 974</b>
<b>TOTAL</b>	<b>215 988 720</b>	<b>198 252 875</b>	<b>17 735 845</b>

#### 4.3

##### IMPÔTS ET TAXES

DÉTAIL DES IMPÔTS ET TAXES	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014	Variation
Contribution Économique Territoriale	1 402 993	1 349 168	-4 %
Taxe sur les salaires	733 318	653 963	-11 %
Taxe foncière Pessac	417 270	431 012	3 %
Autres Taxes	991 687	1 292 127	30 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 545 268</b>	<b>3 726 271</b>	<b>5 %</b>

#### 4.4 COÛTS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

	Salaires et traitements*	Charges sociales*	Total	
			en €	en %
Personnel de l'EPIC	20 850 972	10 066 085	30 917 057	98 %
Personnel MINEFI mis à disposition	298 906	178 945	477 851	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>21 149 878</b>	<b>10 245 030</b>	<b>31 394 908</b>	<b>100 %</b>

\*Hors impôts et taxes liés à la masse salariale.

EN PERSONNE PHYSIQUE	Effectif au 31/12/2013	Effectif au 31/12/2014
Personnel de l'EPIC	465	475
Personnel MINEFI mis à disposition	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>473</b>	<b>481</b>

\*Hors CDD, vacataires et confédéréier.

La Monnaie de Paris a bénéficié au titre de l'exercice 2014 de 606 K€ de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Il a été retenu de comptabiliser le CICE en moins des charges de personnel, conformément à la note d'information de l'autorité des normes comptables (ANC) datée du 28 février 2013.

#### 4.5 AUTRES CHARGES

DÉTAIL DES AUTRES CHARGES	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Droits d'auteurs et redevance pour concession de brevet	575 294	280 106
Droit de seigneurage et valeurs flans	890 488	1 263 471
Pertes et vols de marchandises nettes	49 372	78 339
Pertes sur créances irrécouvrables	15 833	190 567
Charges diverses	1 344	1 991
<b>TOTAL</b>	<b>1 532 331</b>	<b>1 814 474</b>

#### 4.6 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

DÉTAIL DES PRODUITS FINANCIERS	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014	Variation
Intérêts des comptes à terme	23 967	8 059	-66 %
Autres produits financiers	26 134	42 300	62 %
Gain de change	18 163	121 963	571 %
<b>TOTAL</b>	<b>68 264</b>	<b>172 323</b>	<b>152 %</b>

Les intérêts provenant des comptes à terme ont fortement baissé suite à la décision du trésor de ne plus les rémunérer.

DÉTAIL DES CHARGES FINANCIÈRES	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014	Variation
Interêts de la dette commerciale	191		
Perte de change	142 399	697 099	390 %
Dotations provisions risque de change	42 300	2 898	-93 %
<b>TOTAL</b>	<b>184 890</b>	<b>699 998</b>	<b>279 %</b>

Le chiffre d'affaires en euros est constaté sur la base du cours de la devise au jour de la réception de la notification de l'offre. Le dollar est la seule devise étrangère de facturation et elle fait l'objet d'une couverture de change.

## 4.7

## CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS

CHARGES EXCEPTIONNELLES	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
VNC des immobilisations cédées	41 875	61 562
Condamnation judiciaire sur clients		
Pénalités sur marchés		
Indemnités litiges commerciaux	1 000	20 915
Indemnités litiges Prud'hommes	998	27 400
Charges exceptionnelles sur exercice antérieur	2 781	
Indemnités allocations CMES	218 892	31 055
Indemnités litiges Prud'hommes	354 324	362 634
Charges de rétrocession de la parcelle de l'An IV	103 865	644 017
Dotations aux provisions pour risques	2 194 989	2 058 792
Autres charges diverses	46 600	1 352 885
<b>TOTAL</b>	<b>2 965 324</b>	<b>4 559 259</b>

PRODUITS EXCEPTIONNELS	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Cession d'immobilisations	42 758	70 695
Produits sur exercices antérieurs		
Indemnités perçues	8 725	244 802
Reprise provision pour risques	599 005	3 484 259
Reprise provision pour charges	316 143	614 245
Autres produits divers	25 000	2 150 000
<b>TOTAL</b>	<b>991 632</b>	<b>6 564 002</b>

Les reprises de provision pour risques comprennent 2 382 104 € liées à l'amiante dont 1 805 000 € correspondant aux risques anxiété.

Les « Autres produits » exceptionnels ont augmenté significativement en 2014 et s'expliquent par :

- Le don d'une œuvre d'art de l'artiste Pistoletto,
- Le mécénat du Crédit Agricole pour la construction de l'atelier central d'outillage et de gravure (ACOG),
- La partie « cash » du dédommagement reçu de l'Institut de France concernant le transfert de la Parcelle.

## 4.8

**ENGAGEMENTS HORS BILAN**

<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS</b>	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Garanties de bonne exécution des marchés	1 483 974	3 308 297
Garanties de soumission (dans le cadre d'un appel d'offres)	2 061 632	2 873 975
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>3 545 606</b>	<b>6 182 272</b>

<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS</b>	Solde au 31/12/2013	Solde au 31/12/2014
Cautions bancaires fournies par des clients	1 069 275	1 035 756
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>1 069 275</b>	<b>1 035 756</b>

Le nombre d'heures acquises au titre du DIF s'élève au 31/12/2014 à 44 152 heures.

La Monnaie de Paris assure pour le compte de l'Etat français le stockage en chambres fortes de monnaies courantes avant leur enlèvement par la Banque de France. Ces pièces ne sont pas la propriété de l'EPIC et à ce titre sont considérées comme des stocks en non valeur qui n'apparaissent pas au bilan de La Monnaie de Paris. Au 31 décembre 2014, la Monnaie de Paris assurait le gardiennage de 420 millions de pièces.

La Monnaie de Paris supporte les frais de transport et destruction des monnaies « Euros Or et Argent » qui sont retournées par la Banque de France. Ces pièces de collection ont cours légal en France. Elles ont cependant vocation à être thésaurisées et ne sont pas destinées à la circulation.

# TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES

## BALANCE SHEET ASSETS

In euros	Notes ref.	12/31/2013	12/31/2014		
		Net	Gross	Amortizations and depreciations	Net
<b>FIXED ASSETS</b>					
<b>Intangible fixed assets</b>	<b>2.3.1</b>				
Intangible fixed assets		3 518 048	11 439 104	7 639 881	3 799 223
Intangible assets in Progress					
<b>Tangible fixed assets</b>	<b>2.3.2</b>				
Land		7 210 465	7 294 110	83 645	7 210 465
Buildings		4 867 641	30 786 670	25 329 661	5 457 008
Plant & Machinery		6 024 436	52 499 672	47 216 114	5 283 557
Office equipment, furniture, fixture & other tangible fixed assets		1 134 558	8 601 528	6 395 134	2 206 395
Free Available of the property by the Shareholder		96 173 000	96 173 000		96 173 000
Fixed assets in Progress		13 416 300	25 567 438		25 567 438
<i>Sub-total Tangible fixed assets</i>		<i>128 826 400</i>	<i>220 922 418</i>	<i>79 024 554</i>	<i>141 897 863</i>
<b>Financial assets</b>	<b>2.3.3</b>				
Loans		2 169 654	2 120 679		2 120 679
Others financial fixed assets		102 729	349 970		349 970
<i>Sub-total Financial fixed assets</i>		<i>2 272 383</i>	<i>2 470 649</i>		<i>2 470 649</i>
<b>TOTAL (I)</b>		<b>134 616 831</b>	<b>234 832 170</b>	<b>86 664 435</b>	<b>148 167 735</b>
<b>CURRENT ASSETS</b>					
<b>Inventories</b>	<b>2.3.4</b>				
Raw material and other supplies	<b>2.3.13</b>	39 035 475	27 463 838	1 194 507	26 269 331
Work in progress (Goods and Services)					
Finished & Semi-finished goods		55 669 705	65 375 134	1 732 827	63 642 307
Goods purchase for resale		204 302	2 594 315	2 077 003	517 312
<i>Sub-total inventory</i>		<i>94 909 482</i>	<i>95 433 287</i>	<i>5 004 338</i>	<i>90 428 950</i>
Advances and Deposit Orders		10 564 760	9 407 973		9 407 973
<b>Receivables</b>					
Trade accounts receivable	<b>2.3.4 / 2.3.13</b>	10 954 730	9 886 942	91 464	9 795 477
Other receivables	<b>2.3.6</b>	8 290 964	4 962 120		4 962 120
<i>Sub-total receivables</i>		<i>19 245 693</i>	<i>14 849 062</i>	<i>91 464</i>	<i>14 757 598</i>
<b>Misc</b>					
Cash Balances	<b>2.3.8</b>	48 759 834	47 763 465		47 763 465
Prepayments		316 497	277 063		277 063
<b>TOTAL (II)</b>		<b>173 796 267</b>	<b>167 730 850</b>	<b>5 095 802</b>	<b>162 635 048</b>
Bond insurance costs to be amortised (III)					
Bond discounts (IV)					
Unrealised foreign exchange losses (V)		42 300	2 898		2 898
<b>GRAND TOTAL (I À V)</b>		<b>308 455 398</b>	<b>402 565 919</b>	<b>91 760 237</b>	<b>310 805 682</b>

Total net balance sheet assets €310 805 682.

## BALANCE SHEET LIABILITIES

In euros	Notes ref.	12/31/2013	12/31/2014
<b>SHAREHOLDER'S EQUITY</b>			
Allowance for starting capital	2.3.9	150 556 913	150 556 913
Retained earnings	2.3.10	21 967 367	24 663 261
<i>Result (net Profit or Loss)</i>		5 391 789	2 215 823
<b>TOTAL (I)</b>		<b>177 916 069</b>	<b>177 435 998</b>
<b>OTHER EQUITY</b>			
Contributions allowance	2.3.11	96 173 000	96 173 000
<b>TOTAL (II)</b>		<b>96 173 000</b>	<b>96 173 000</b>
<b>PROVISIONS</b>			
	2.3.12		
Provisions for contingencies		8 257 070	7 945 791
Provisions for charges		11 099 037	9 758 594
<b>TOTAL (III)</b>		<b>19 356 107</b>	<b>17 704 385</b>
<b>CURRENT LIABILITIES</b>			
Borrowings from credit institutions		69 553	92 972
Others borrowings		46 550	46 550
Advance Received on Contracts in Progress	2.3.14	889 095	418 147
Trade payables	2.3.15	7 876 105	12 997 170
Taxes and Social	2.3.16	2 866 393	1 837 213
Debts on fixed assets and related accounts			
Other Debts	2.3.17	3 241 129	3 987 729
<b>TOTAL (IV)</b>		<b>14 988 825</b>	<b>19 379 780</b>
Variance of liabilities (V)		21 397	112 519
<b>GRAND TOTAL (I À IV)</b>		<b>308 455 398</b>	<b>310 805 682</b>

Total net balance sheet liabilities €310 805 682.

# TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES

## INCOME STATEMENT

In euros	Notes ref.	12/31/2013	12/31/2014
Sales of goods		1 739 586	383 433
Sold Productions: - Goods		132 508 821	128 892 982
Sold Productions: - Services		3 163 724	2 784 551
<b>NET SALES</b>	<b>2.4.1</b>	<b>137 412 131</b>	<b>132 060 966</b>
Variance of Finished and Semi-Finished Goods inventories		126 289 527	109 702 192
Operation subsidies		97 036	47 573
Loss or profit transferred		368 211	192 471
Reversal of provisions for Contingencies		1 012 690	406 135
Reversal of provisions for losses		2 810 162	719 243
Reversal of allowance for inventory losses		810 064	1 134 931
Reversal of allowance for receivables accounts		57 746	57 218
Other trading income		94 470	19 222
<b>TOTAL TRADE REVENUES</b>		<b>268 952 037</b>	<b>244 342 965</b>
Purchase of goods	<b>2.4.2</b>	4 751 308	3 396 856
Variance of purchased Goods & Raw material	<b>2.4.2</b>	-61 241	-2 072 060
Raw and other supplies purchased	<b>2.4.2</b>	57 043 494	52 971 239
Change in inventory (Raw & supplies)	<b>2.4.2</b>	127 877 411	114 793 251
Other purchases and external expenses	<b>2.4.2</b>	26 377 747	29 164 125
Taxes and similar payments	<b>2.4.3</b>	3 545 268	3 726 271
Wages & salaries	<b>2.4.4</b>	21 127 945	20 850 972
Social security costs	<b>2.4.4</b>	10 881 743	10 553 236
Amortization, depreciation and provisions allowances Fixed assets		3 279 022	3 425 945
Depreciation and impairment on current assets		393 152	2 596 465
Contingency provisions		926 627	186 943
Loss provisions		1 154 012	1 365 828
Other expenses	<b>2.4.5</b>	1 532 332	1 814 474
<b>TOTAL OPERATING EXPENSES</b>		<b>258 828 822</b>	<b>242 773 545</b>
<b>OPERATING RESULT</b>		<b>10 123 215</b>	<b>1 569 420</b>
Other Interest and Similar Income		23 967	8 059
Reversal on Depreciation and Provision		26 134	42 300
Positive Exchange difference		18 163	121 963
<b>TOTAL FINANCIAL REVENUE</b>	<b>2.4.6</b>	<b>68 264</b>	<b>172 323</b>
Allowance financial Amortizations and provisions		42 300	2 898
Interest & Similar Expense		191	
Negative Exchange differences		142 399	697 099
<b>TOTAL FINANCIAL EXPENSE</b>	<b>2.4.6</b>	<b>184 890</b>	<b>699 998</b>
<b>FINANCIAL RESULT</b>		<b>-116 626</b>	<b>-527 675</b>
<b>CURRENT PRE-TAX RESULT</b>		<b>10 006 590</b>	<b>1 041 745</b>

The "Notes ref." column refers to remarks for each of the entries described in Part 4.1 à 4.7 of the annexes.

In euros	Notes ref.	12/31/2013	12/31/2014
Current pre-tax result		10 006 590	1 041 745
Extraordinary income on management operations		8 725	244 802
Extraordinary income on capital transactions		67 758	2 220 695
Reversals of impairment losses, provisions for Contingencies & Losses		915 148	4 098 505
<b>TOTAL EXTRAORDINARY REVENUES</b>	<b>2.4.7</b>	<b>991 632</b>	<b>6 564 002</b>
Extraordinary losses on management operations		51 379	329 411
Extraordinary losses on capital transactions		718 956	2 171 056
Extraordinary provisions for Contingencies & losses		2 194 989	2 058 792
<b>TOTAL EXTRAORDINARY EXPENSES</b>	<b>2.4.7</b>	<b>2 965 324</b>	<b>4 559 259</b>
<b>EXTRAORDINARY RESULT</b>		<b>-1 973 692</b>	<b>2 004 744</b>
Staff profit-sharing plan			
Income Taxes		2 641 109	830 666
<b>TOTAL RESULT (total profit - total loss )</b>		<b>5 391 789</b>	<b>2 215 823</b>
<b>TOTAL REVENUES</b>		<b>270 011 933</b>	<b>251 079 290</b>
<b>TOTAL EXPENSES</b>		<b>264 620 145</b>	<b>248 863 467</b>
Including :			
royalties on patent and licence grants (income)		17 017	14 452
royalties on patent and licence grants (expenses)		575 294	280 106

# TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Exercice 2013 12 mois	Exercice 2014 12 mois
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
<b>Résultat net</b>	5 391 789	2 215 823
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
+/- amortissements et provisions (y.c. actif circulant)	2 384 292	3 220 840
- Plus-values de cessions nettes d'impôts	-883	-9 133
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>7 775 198</b>	<b>5 427 530</b>
+/- amortissements et provisions (y.c. actif circulant)		
+/- variation des stocks	1 526 643	3 018 998
+/- variation des créances d'exploitation	457 155	-1 161 811
+/- variation des dettes d'exploitation	682 185	5 121 065
+/- variation des autres créances liées à l'activité	-1 427 975	3 332 466
+/- variation des autres dettes liées à l'activité	1 997 996	3 112 594
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>11 011 202</b>	<b>18 850 843</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
- Acquisitions d'immobilisations	-8 074 632	-16 840 146
+ Cessions d'immobilisation	42 758	42 758
+/- Variation des immobilisations financières	-102 729	-326 277
+/- Variation des créances et dettes sur immobilisations	-17 889	-51 072
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-8 152 492</b>	<b>-17 174 737</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		
- Dividendes versés	-5 336 857	-2 695 894
+ Incidence des variations de capital		
+ Incidence des variations de dotations		
+ Incidence des variations de provisions		
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>-5 336 857</b>	<b>-2 695 894</b>
Variation de trésorerie	-2 478 147	-1 023 411
+ Disponibilités à l'ouverture (Actif)	51 250 840	48 759 834
+/- Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à l'ouverture (Passif)	-82 413	-69 553
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>51 168 427</b>	<b>48 690 281</b>
+ Disponibilité à la clôture (Actif)	48 759 834	47 763 465
+/- Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à la clôture (Passif)	-69 553	-92 972
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>48 690 281</b>	<b>47 670 493</b>

# SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

	Du 01/01/2013 au 31/12/2013	Du 01/01/2014 au 31/12/2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>137 412 131</b>	<b>132 060 966</b>
<b>VENTES DE MARCHANDISES (1)</b>	<b>1 739 586</b>	<b>383 433</b>
Achats de marchandises	3 380 947	433 414
<b>Coût d'achat March. Vendues (2)</b>	<b>3 380 947</b>	<b>433 414</b>
<b>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES</b>	<b>-1 641 361</b>	<b>-49 981</b>
Ventes produits finis & travaux	132 508 821	128 892 982
Ventes de services	3 163 724	2 784 551
Production stockée	126 289 527	109 705 207
<b>PRODUCTION EXERCICE (3)</b>	<b>261 962 072</b>	<b>241 382 739</b>
Achats Matières premières	57 041 077	52 967 570
Variation stocks matières	127 877 411	114 793 251
<b>Consommation matière (4)</b>	<b>184 918 489</b>	<b>167 760 820</b>
<b>Marge sur Coût des matières</b>	<b>77 043 584</b>	<b>73 621 919</b>
<b>Activité (5 = 1 + 3)</b>	<b>263 701 658</b>	<b>241 766 172</b>
<b>Marge brute globale (5 - 2 - 4)</b>	<b>75 402 222</b>	<b>73 571 938</b>
Autres achats et ch. Externes	27 689 284	30 059 176
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	<b>47 712 939</b>	<b>43 512 762</b>
Subventions d'exploitation	97 036	47 573
Impôts & taxes	3 545 268	3 726 271
Salaires	21 127 945	20 850 972
Charges sur salaires	10 881 743	10 553 236
<i>Sous total Salaires &amp; Charges</i>	<i>32 009 689</i>	<i>31 404 208</i>
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>12 255 018</b>	<b>8 429 856</b>
Transfert de charges	368 211	192 471
Reprise de provisions pour litiges et charges	3 822 852	1 125 378
Reprise de provisions sur dépréciation des stocks	810 064	1 134 931
Reprise de provisions sur dépréciation des créances clients	57 746	57 218
Autres Produits	94 470	19 222
Autres Charges	1 532 332	1 814 474
Dotations Amortissements	3 279 022	3 425 945
Dotations aux provisions pour dépréciation actif circulant	393 152	2 596 465
Dotations aux provisions pour charges	926 627	186 943
Dotations aux provisions pour risques	1 154 012	1 365 828
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>10 123 215</b>	<b>1 569 420</b>
Produits financiers	68 264	172 323
Charges financières	184 890	699 998
<b>Résultat financier</b>	<b>-116 626</b>	<b>-527 675</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>10 006 590</b>	<b>1 041 745</b>
Produits exceptionnels : reprise prov pour risques et charges	915 148	4 098 505
Autres produits exceptionnels	76 483	2 465 498
Charges exceptionnelles : dot prov pour risques et charges	2 194 989	2 058 792
Autres charges exceptionnelles	770 335	2 500 467
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-1 973 692</b>	<b>2 004 744</b>
Impôts sur les bénéfices	2 641 109	830 666
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>5 391 789</b>	<b>2 215 823</b>

# RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

## SUR LES COMPTES ANNUELS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Mesdames, Messieurs les Administrateurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par arrêté ministériel le 10 avril 2013, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de LA MONNAIE DE PARIS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de l'établissement à la fin de cet exercice.

Paris La Défense, le 26 mars 2015

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.



Claire Gravereau  
Associée

CG-141-014-Exercice clos le 31 décembre 2014

### 2. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre établissement constitue des provisions et charges et pour dépréciation, selon les modalités décrites dans les notes 2.2.1, 2.3.5, 2.5 et 2.6 de l'annexe. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, sur la base de la documentation disponible ce jour, et à revoir par sondages les calculs effectués par votre établissement. Nous nous sommes également assurés du caractère approprié de l'information présentée en annexe concernant ces provisions.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux administrateurs sur la situation financière et les comptes annuels.

# LA MONNAIE DE PARIS REMERCIE SES PARTENAIRES 2014

## MONNAIE DE PARIS THANKS ITS PARTNERS FOR 2014

Dans le cadre de ses activités commerciales et de ses initiatives culturelles,  
la Monnaie de Paris a noué ou poursuivi en 2014 des partenariats fructueux avec :

*For its commercial activities and cultural initiatives,  
Monnaie de Paris has established or renewed many successful partnerships:*



La Monnaie de Paris bénéficie du mécénat de :  
*Monnaie de Paris's sponsors:*



La Monnaie de Paris est aussi partenaire de :  
*Monnaie de Paris' partners:*



Toutes les photos sont réalisées par la Monnaie de Paris, à l'exception de :

**Jean-Christophe Ballot** : photos usine de Pessac pages 32, 33, 38, 39, 42 et 43 ; photos MétaLmorphoses pages 47, 48 et 49 | **Rachid Bellak** : photo GQ page 61 | **Benjamin Chelly** : photos MétaLmorphoses pages 12, 13, 44, 45, 46 et 47 | **Institut Passion for Innovation de Dassault Systèmes** : perspective 3D pages 50 et 51 | **Jean-Marc Martin** : photos collection Baccarat pages 24 et 25 | **Pidz** : photo Festival du Cinéma Européen des Arcs page 61 | **Didier Plowy** : photos CA et Comité des Rémunérations pages 14, 15 et 16 ; photos Nuit de la Monnaie pages 52, 53 et 56 ; photos exposition Paul McCarthy pages 54, 55, 58 et 59 | **Arnaud Robin** : photo Christophe Beaux page 6 ; photo COMEX page 16 | **Gilles Targat** : photos Salle Dupré pages 1, 2 et 3 | **Bastien Desorme** : photos ARIM 18, 19, 20 et 21 ; photos usine de Pessac pages 28 et 29 ; photo atelier de conditionnement pages 30 et 31 ; photos bobines de flans Pessac pages 34 et 35 | **Marc Damage** : photo Your Name In Light page 57.

Ce document a été imprimé sur un papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale.  
La Monnaie de Paris - EPIC - 160 020 012 RCS Paris - Siège : 11, quai de Conti - 75006 Paris. TBWA\PARIS

