

# SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1990 - 1991

---

---

Annexe au proces-verbal de la séance du 21 novembre 1990

## RAPPORT GÉNÉRAL

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur le projet de loi de finances pour 1991* **CONSIDÉRÉ COMME ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE AUX TERMES DE L'ARTICLE 49, ALINÉA 3, DE LA CONSTITUTION,**

Par M. Roger CHINAUD,

Sénateur,

*Rapporteur général.*

TOME III

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

---

ANNEXE N° 39

IMPRIMERIE NATIONALE

*Rapporteur spécial :* M. Henri COLLARD

---

(1) Cette commission est composée de : MM. Christian Poncelet, *président* ; Geoffroy de Montalembert, *vice-président d'honneur* ; Tony Larue, Jean Cluzel, Paul Girod, Jean Clouet, *vice-présidents* ; Maurice Blin, Emmanuel Hamel, Louis Perrein, Robert Vizet, *secrétaires* ; Roger Chinaud, *rapporteur général* ; Philippe Adnot, Jean Arthuis, René Ballayer, Bernard Barbier, Claude Belot, Mme Maryse Bergé-Lavigne, MM. Raymond Bourguine, Paul Caron, Ernest Cartigny, Auguste Cazalet, Jacques Chaumont, Henri Collard, Maurice Couve de Murville, Pierre Croze, Jacques Delong, Marcel Fortier, Mme Paulette Fost, MM. Henri Goetschy, Yves Guéna, Paul Lorient, Roland du Luart, Michel Manet, Jean-Pierre Masseret, René Monory, Michel Moreigne, Jacques Oudin, Bernard Pellarin, René Regnault, Henri Torre, François Trucy, Jacques Valade, André-Georges Voisin.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (9<sup>e</sup> législ.) : 1393, 1627, 1635 (annexe n° 40) et T.A. 389.

Sénat : 84 (1990-1991).

## SOMMAIRE

---

	<b>Pages</b>
<b>PRINCIPALES OBSERVATIONS</b> .....	3
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	5
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	7
<b>CHAPITRE PREMIER - LES PARTS DE MARCHÉ DE L'IMPRIMERIE NATIONALE</b> .....	9
I. L'annuaire téléphonique .....	10
II. Les travaux pour les autres administrations .....	12
III. L'activité éditoriale .....	12
<b>CHAPITRE DEUXIÈME - L'ÉVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE</b> .....	15
I. Les dépenses d'exploitation .....	15
A. Les achats .....	15
B. Les charges de personnel .....	20
II. Les dépenses d'investissement .....	23
A. Établissement de Paris .....	25
B. Établissement de Douai .....	25
C. Les perspectives à moyen terme .....	26
<b>CONCLUSION</b> .....	29

## **PRINCIPALES OBSERVATIONS**

1. Le projet de budget pour 1991 confirme le redressement de l'activité et du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale entrepris depuis 1989.

Cette évolution traduit, outre les efforts consacrés au cours des trois dernières années à la modernisation et à l'efficacité de l'outil de production, l'accroissement de la compétitivité de l'établissement national pour affronter le défi du marché unique européen, grâce notamment à la création d'un troisième établissement d'impression.

2. L'arrivée à terme de la mise en oeuvre du plan social (- 373 agents entre le 1er janvier 1987 et le 1er janvier 1989) et l'instauration d'une quatrième équipe destinée au fonctionnement continu des matériels d'impression devraient permettre à l'Imprimerie nationale de connaître une stabilisation dans l'évolution de ses effectifs. Il reste cependant à insister sur le maintien d'une exigence qualitative nécessitant une formation complémentaire dispensée par les anciens même après des recrutements de haut niveau. Des difficultés sont aujourd'hui encore perceptibles dans certaines spécialités typographiques telles que la gravure et le service des poinçons.

3. L'on ne peut, en revanche, que souligner la stagnation des ventes prévisionnelles de produits d'édition qui restent à 15 millions de francs en 1991 comme en 1990. On notera cependant que ce ralentissement a été amorcé au cours de l'exercice précédent. Cette évolution ne devrait cependant pas remettre en cause le redressement des résultats attendus de la réorganisation du secteur de l'édition et de l'intensification de l'effort publicitaire déployé depuis quelques années par l'établissement national. Il reste que la part de l'activité éditoriale dans le chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale demeure toujours résiduelle au regard des activités de service public et mériterait, à coup sûr, une place plus importante compte tenu de la haute qualité des productions de l'établissement. En conséquence, votre rapporteur s'interroge sur l'efficacité de la politique commerciale menée.

**4. Enfin, votre rapporteur souhaite formuler quatre remarques :**

- la création d'un **troisième établissement** de l'imprimerie nationale hors de Paris fait disparaître de la capitale la dernière unité de production lourde située sur son territoire : l'établissement parisien devient un centre autant administratif que productif. Il est à souhaiter que cette opération n'altère ni la **cohésion des équipes** ni les **conditions d'emploi et de vie des personnels** ;

- la part trop faible des ventes de **produits d'éditions** qui stagnent à 15 millions de francs traduit la **nécessité d'accentuer les efforts de commercialisation** compte tenu de la réputation de l'établissement national et de la haute qualité de ses ouvrages ;

- la part des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale reste encore élevée. Cette situation reflète le **besoin d'équipements importants** dont doit continuer à bénéficier l'établissement d'Etat pour répondre qualitativement et quantitativement au flux croissant des commandes et aux exigences du marché européen ;

- la **nécessité de développer la notoriété de l'Imprimerie nationale** auprès des élèves issus des établissements d'enseignement supérieur s'impose pour pourvoir tous les emplois mis aux **concours de recrutement**.

## EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le jeudi 18 octobre 1990, sous la présidence de M. Christian Poncelet, président, la Commission a procédé à l'examen des crédits du budget annexe de l'imprimerie nationale pour 1991, sur le rapport de M. Henri Collard, rapporteur spécial.

Après avoir rappelé que le budget de l'imprimerie nationale s'équilibrait en recettes et en dépenses à plus de 2 milliards de francs (+ 8,3 % par rapport à 1990), M. Henri Collard, rapporteur spécial, a noté que l'imprimerie nationale était le premier imprimeur français tant par son chiffre d'affaires (4 % du total du secteur de l'imprimerie de labeur) que par le volume des effectifs employés (2 % des effectifs du dit secteur), ce qui en fait une entreprise de taille européenne.

Le rapporteur spécial a ensuite précisé que les ventes de produits finis d'impression représenteraient 2.042 millions de francs, soit 98,6 % des recettes, en augmentation de 8,6 % sur l'année précédente. Sur ce chiffre, 1.967 millions de francs proviennent des travaux effectués pour les ministères et les administrations, soit une augmentation de 7 %. Au sein de ce montant total, l'impression de l'annuaire représente 605 millions de francs (+ 8 %).

A l'issue de l'intervention du rapporteur spécial, M. Bernard Barbier s'est interrogé sur les travaux d'impression effectués par l'imprimerie nationale pour des particuliers.

M. Robert Vizet a regretté le caractère peu performant du service commercial pour la promotion des produits d'édition. Il s'est inquiété de la transmission du savoir compte tenu des nombreux départs à la retraite prévisibles et s'est interrogé sur l'utilisation du terrain libéré dans le XVe arrondissement.

M. Christian Poncelet, président, a insisté sur la nécessité de valoriser l'image de l'imprimerie nationale pour lui permettre d'effectuer des recrutements de jeunes hautement qualifiés.

**M. Henri Collard, rapporteur spécial, a répondu aux intervenants que le développement du service commercial apparaissait bien comme une urgence, que l'âge moyen du personnel ouvrier oscillait entre 48 et 50 ans, ce qui ne sera pas sans poser d'importants problèmes à court terme, et que le terrain libéré par l'imprimerie nationale servirait à la construction de logements sociaux destinés aux fonctionnaires du ministère des finances.**

**M. Christian Poncelet, président, a rappelé la nécessité de faire travailler beaucoup de petits imprimeurs privés grâce à la sous-traitance.**

**M. Henri Collard, rapporteur spécial, a répondu que tel était bien le cas actuellement, puisque plus de 400 imprimeurs privés étaient concernés par la sous-traitance.**

**La commission a alors adopté les crédits du budget annexe de l'imprimerie nationale pour 1991.**

## AVANT-PROPOS

Mesdames, Messieurs,

Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1991 se situe dans le prolongement de celui de 1990 et permet d'espérer **une évolution favorable de l'Etablissement.**

La compétitivité devrait être améliorée grâce à l'effort de productivité qui a porté sur la modernisation de l'outil de production et des augmentations de capacité. Cela a été facilité par la qualité d'un personnel soumis à l'évolution rapide des techniques et des procédés d'impression.

L'amélioration de la **présentation de l'annuaire** qui demeure le support essentiel de l'activité de l'Etablissement national a requis des soins vigilants qui permettent de donner satisfaction à France Telecom.

L'**activité éditoriale** poursuit sa réorganisation entamée il y a deux ans.

Toutefois, il convient de rester attentif à :

- **la délocalisation partielle à Bondoufle** de certaines activités d'impression. Les conséquences et les modalités de ce transfert ne semblent pas encore tout à fait cernées.

- **L'importance des activités de sous-traitance** dans le chiffre d'affaires global de l'établissement malgré la création d'un troisième établissement près de Paris et à Douai ; elle reflète le besoin d'équipement important dont doit continuer à bénéficier l'Imprimerie nationale pour répondre qualitativement et quantitativement aux flux croissants des commandes.

- **La perspective du grand marché européen** qui risque d'attiser la concurrence dans le secteur de l'imprimerie de labeur.

Encore une fois, votre Commission s'interroge sur la nécessité d'étudier les avantages que présenterait dans ce contexte l'évolution future de l'établissement sous **un statut juridique différent**.

Pour mieux apprécier la mutation opérée par l'Etablissement national depuis quelques années, votre rapporteur spécial a visité les unités de production de Paris et de Douai le 25 septembre dernier.



## **CHAPITRE PREMIER**

### **LES PARTS DE MARCHE DE L'IMPRIMERIE NATIONALE**

Le montant prévisible des recettes s'établit à **2.071 millions de francs**, soit une augmentation de **8,3 %** par rapport au budget initial de 1990 (1.935 millions de francs) contre **8,8 %** en 1990.

Cette évolution prévisionnelle repose sur deux hypothèses :

- une stabilité des prix mondiaux du papier,
- une augmentation sensible des pages jaunes de l'annuaire et leur impression en deux couleurs.

**Les ventes de produits finis d'imprimerie** représentent la quasi-totalité des produits d'exploitation avec **2.042 millions de francs** en augmentation de **8,6 %** par rapport à 1990.

Les recettes des impressions exécutées pour le compte des ministères et des administrations publiques qui constituent l'essentiel des activités d'impression s'élèvent à **1.967 millions de francs**, soit une augmentation de **7 %**.

Cette croissance attendue des recettes s'explique simultanément par l'accroissement des encarts publicitaires, l'augmentation sensible du nombre de pages imprimées, notamment des pages jaunes et l'impression d'une nouvelle liasse "Lire" pour les imprimés de recommandés de la Poste. En outre, la généralisation depuis septembre 1989 de la couleur d'accompagnement (impression en deux couleurs) dans les pages jaunes a contribué à infléchir à la hausse le coût d'impression.

## I. L'ANNUAIRE TELEPHONIQUE

Les recettes attendues de l'impression de l'annuaire devraient témoigner d'une croissance soutenue (environ un tiers du total des recettes d'impressions effectuées pour les ministères et administrations). Elles atteindraient **605 millions de francs** pour 1991 contre 570 millions de francs pour le devis initial établi en 1990 (+ 6,1 %).

Cette forte augmentation prévisionnelle s'explique à la fois par un effet volume (+ 8 %) dû aux modifications techniques de l'annuaire (pages jaunes), enfin par un effet-prix (impression en deux couleurs).

Le tableau suivant indique le volume des annuaires fabriqués en 1988, 1989 et 1990.

Campagne de fabrication		Nombre de volumes en millions	Nombre de feuillets imprimés en milliards
1988	grand format	26,9	12,7
	petit format	9,6	5,5
1989	grand format	27,8	14,0
	petit format	9,1	5,6
1990(*)	grand format	33,2	15,9
	petit format	11,2	6,2

(\*) prévisions

Pour la campagne 1991, le nombre de volumes à confectionner en format réduit devrait être en hausse d'environ 22,5% pour une augmentation du nombre de volumes en grand format d'environ 19,4%.

Pour les prévisions à moyen terme, la concertation menée avec la Direction générale des Télécommunications conduit aux perspectives suivantes :

- l'annuaire est un moyen d'information primordial mis à la disposition des usagers. La tendance étant à l'accroissement et à la diversification des modes d'utilisation du téléphone, le marché de l'information associée est très porteur. Dans ce contexte, l'annuaire sur support papier évolue et se développe constamment, parallèlement à l'émergence d'autres moyens d'information (annuaire électronique, guides spécialisés, journaux gratuits, etc...). Situés à des

niveaux différents, ces divers médias se complètent plus qu'ils ne se concurrencent.

Le tableau ci-après fait apparaître le prix de revient d'un annuaire de 1981 à 1990.

Format : grand format / Format : format réduit	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991*
Nombre de volumes GF	24,77	27,99	26,71	26,47	24,52	23,86	27,43	27,00	27,87	34,72	36,64
(en millions) FR			5,34	6,44	11,24	13,23	10,32	9,60	9,16	9,56	9,95
Prix de revient unitaire TTC	16,2	17,54	17,52	18,26	18,22	16,40	14,63	14,94	13,97	13,70	-
	-	-	14,91	13,77	13,86	11,66	10,66	10,05	9,35	9,55	-

\*révisions.

En 1990, 200 agents, soit près de 11 % de l'effectif ouvrier, sont affectés en moyenne à la production de l'annuaire téléphonique. L'activité correspondante sera de l'ordre de 340.000 heures de travail.

Les deux tiers environ de ce potentiel correspondent à la mise en oeuvre, à temps plein, des moyens les plus lourds exploités par l'Imprimerie nationale. Ces moyens réservés quasi exclusivement à la fabrication de l'annuaire portent sur cinq rotatives produisant chacune des cahiers de 64 pages. Trois rotatives sont installées dans l'établissement de Douai, deux sont exploitées à Paris. A ces unités d'impression s'ajoutent une chaîne d'assemblage brochage et une unité de stockage des cahiers imprimés ainsi qu'une rotative imprimant avec sécheur des cahiers de 32 pages en quatre couleurs pour les notices d'annuaires.

Le chiffre d'affaires réalisé au titre de la campagne de fabrication 1989 de l'annuaire (commandes principales : Paris, périphérie, départements et télex) s'est élevé à 517 millions de francs. Pour la campagne 1990, la prévision s'élève à 560 millions de francs hors taxes. La hausse en valeur de l'annuaire en 1990 (+ 14,5%) résulte de la croissance du nombre des feuillets à imprimer (+ 7,2%) et de la généralisation de l'impression en deux couleurs des pages jaunes.

## II. LES TRAVAUX POUR LES AUTRES ADMINISTRATIONS

Ils devraient croître en 1991 d'environ 7 %, en raison notamment des commandes prévues pour la liasse des recommandés de la Poste qui devrait rapporter 135 millions de francs.

L'évolution des travaux commandés par les administrations  
(en millions de francs)

	1989	1990*	1991*
Ministère de l'Economie	712	727	732
Autres ministères	313,5	330	340
<b>Total</b>	<b>1.205,5</b>	<b>1.057</b>	<b>1.072</b>

\* *Prévisions*

## III. L'ACTIVITE EDITORIALE

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers, les ventes du service d'édition et les ventes publicitaires officielles devraient atteindre respectivement qui attestent de la qualité des produits proposés par l'Etablissement peut-être plus que de son dynamisme commercial.

Des contacts ont été établis avec des éditeurs privés afin de réaliser pour leur compte certains livres à forte valeur ajoutée et de grande qualité et mieux valoriser ainsi les techniques de composition à la main avec des caractères issus de la collection de poinçons dont certains remontent à François Ier.

En 1989, le montant des droits constatés dans le secteur des impressions réalisées pour le compte des clients autres que les administrations publiques a augmenté de 37 % par rapport à 1988 pour atteindre 8,4 millions de francs.

Depuis 1989, l'Imprimerie nationale a réalisé :

- pour des associations : des feuilles d'examen ;

- pour les **Etats-Unis d'Amérique** : des cartes de séjour des résidents étrangers, des cartes de frontalier ;
- pour la **Communauté économique des Pays des grands lacs (Afrique)** : des passeports diplomatiques ;
- pour la **République de Djibouti** : des permis de conduire ;
- pour la **République de Centre-Afrique** : des passeports.

Par ailleurs, les travaux réalisés par le département du livre regroupent divers ouvrages :

- Société Hesper : *"La Pieta de Michel-Ange"*;
- Editions Florent Manot : *"L'Elephant"*;
- Editions J.P. Barhessemy : *L'Hôtel de Sully"*;
- Editions Temps mêlés : *"Ubu pape"*.

Mais 65 % du chiffre d'affaires provient de :

- **l'Office d'annonces** ; l'Imprimerie nationale réalise des encarts publicitaires insérés dans les annuaires PTT (25 départements en 1988, une trentaine en 1989) ;

- **la Société Euredit** ; l'Imprimerie nationale réalise l'annuaire européen "Europages".

Toutefois, l'activité éditoriale ne représente que 0,7 % du chiffre d'affaires total de l'établissement, avec **10,4 millions en 1989**.

Afin d'améliorer cette situation, trois nouvelles collections ont été développées en 1989.

Par ailleurs, la poursuite des collections traditionnelles, en développement régulier, a été enrichie avec la parution de nouveaux titres dans les différentes collections de l'Imprimerie nationale et des coéditions avec le ministère de la Culture (réédition de la sculpture, édition de l'orfèvrerie, modernisation de la présentation et développement des collections des inventaires topographiques). Au total en 1989, l'Imprimerie nationale a fait paraître environ 25 nouveaux titres.

Cet investissement éditorial a, pour corollaire, le développement d'un effort commercial soutenu destiné à mieux vendre ces productions. Sur ce plan, plusieurs actions ont été entreprises afin de revoir le mode de distribution et notamment d'intensifier la vente par courtage et la vente par correspondance.

L'ensemble de ces mesures éditoriales et commerciales devraient permettre de renforcer la présence de l'Imprimerie nationale sur le marché de l'édition dans le cadre de sa mission spécifique de service public.

(en millions de francs)

Années	Prévision	Réalisation
1987	5	10
1988	11	10
1989	15	9
1990*	14	-
1991*	16	-

\* prévisions

L'écart qui se creuse entre les prévisions optimistes et les réalisations en régression inquiète et conduit à s'interroger sur les choix éditoriaux et le dynamisme de la politique commerciale.

## **CHAPITRE DEUXIEME**

### **L'EVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE**

**Le montant global des dépenses est de 2.071 millions de francs. La quasi-totalité de cette somme représente des dépenses d'exploitation (1.996 millions de francs (+8,9 %), soit 96,3 % de l'ensemble).**

#### **I. LES DEPENSES D'EXPLOITATION**

**Les achats et les frais de personnel constituent les deux principaux postes de dépenses.**

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

**Ils passent de 1.175 millions de francs en 1990 à 1.300 millions de francs en 1991, soit une augmentation de 10,6 %.**

**Cette évolution résulte de la croissance du volume imprimé (+ 8 % pour les annuaires) et du recours à la sous-traitance, notamment pour la liasse Lire.**

##### **1. Les supports d'impression papiers et cartons**

**En 1990, les prix des papiers se sont stabilisés au premier semestre. Les professionnels s'attendent à la confirmation**

de cette tendance du fait, en particulier, de la mise en service en France de nouvelles unités de production de papier journal.

Selon les fabrications, le prix du papier représente entre 30 % et 60 % du prix du produit fini.

Par ailleurs, une augmentation sensible de la surface papier annuelle (+ 8 %) est d'ores et déjà prévue en 1991.

#### Evolution des achats de papier

	En millions de francs	Pourcentage de progression
1987	480	+ 27,1
1988	449	+ 26,1
1989	486	27,2
1990	505	26,1
1991 *	590	

\* estimation

Les achats de l'Imprimerie Nationale s'accroissent régulièrement pour atteindre **85.000 tonnes en 1990**, soit une augmentation de 13 % par rapport à 1989. Toutefois, cette tendance dépend des choix techniques qui sont opérés sur le grammage du papier annuaire, une baisse de 1 gramme au m<sup>2</sup> représentant environ 1.000 tonnes d'achat en fin d'année pour une activité d'impression identique. En 1991, les achats devraient atteindre 92.000 tonnes. 60 % de ce tonnage concerne le papier annuaire fourni par l'Imprimerie nationale aux sous-traitants.

En fait, la consommation de papier destinée au seul établissement national (c'est-à-dire hors sous-traitance) s'est élevée en 1990 à 67.300 tonnes, soit une progression de 8,4 % par rapport à 1989, ceci grâce en particulier à l'amélioration de la productivité. Cette consommation devrait atteindre 73.000 tonnes en 1991.

Sur les 81.000 tonnes de papier achetées en 1989, soit 32 %, sont de fabrication étrangère ; 5,5 % d'origine R.F.A. ; 11% d'origine finlandaise ; 6,7 % d'origine suédoise et 8,6 % d'origines diverses.

La répartition entre les pays vise à concilier les impératifs de coût minimum de la fourniture, de qualité des produits et de sécurité des approvisionnements. Elle prend en compte le niveau des prix, la qualité du papier, les prestations antérieures, le potentiel de l'entreprise et résultats des essais.



L'intégralité des marchés est libellée en francs français, aucune transaction n'ayant lieu en devises à l'heure actuelle. Les agents des grands producteurs assument le risque de change, les cours s'établissant pays par pays en fonction de l'état du marché local.

## 2. La sous-traitance

- La part constatée des travaux sous-traités a représenté 29,10 % du chiffre d'affaires réel pour 1988, 31,2 % en 1989 et s'établirait à 31,7 % pour 1991, soit 614 millions de francs.

- La nature des travaux sous-traités se décompose en six postes principaux qui sont : une partie des annuaires des abonnés du téléphone, les enveloppes, les périodiques, les travaux de façonnage, les travaux d'impressions divers et les clichés et photogravures.

Ces travaux ont représenté depuis 1988 les sommes suivantes :

### Les travaux sous-traités

(en millions de francs)

	1988	1989	1990
Travaux d'impression annuaires et périodiques <i>dont : impression annuelle</i>	411,8 32,2	428,9 40,9	480 -
Enveloppes	47,2	60	56
Façonnage/brochage <i>dont : façonnage annuel</i>	59,2 14,2	68,1 16,8	68 -
Photogravure		9	10
<b>Total</b>	<b>518,2</b>	<b>557</b>	<b>614</b>

- Le nombre des entreprises sous-traitantes a été de 434 en 1989. Il sera du même ordre de grandeur en 1990.

- Le choix des fournisseurs retenus pour les travaux sous-traités s'effectue conformément aux dispositions régissant les marchés et commandes administratives de l'Etat : appel systématique à la concurrence la plus large possible, attribution des marchés ou commandes aux soumissionnaires offrant les meilleurs prix dans la

mesure où ils présentent les garanties requises concernant la qualité et les délais d'exécution.

- **L'impact des économies budgétaires a été peu sensible sur le montant des commandes d'imprimés des administrations, la quasi totalité de ces imprimés étant indispensable à leur fonctionnement normal.**

Par ailleurs, **les gains de productivité ont jusqu'ici essentiellement permis de compenser l'importante réduction des effectifs et n'ont pas encore eu d'incidence majeure sur le volume de la sous-traitance.**

Toutefois, pour 1991 et les prochaines années, **les gains de productivité auraient dû aboutir à une stabilité en volume des travaux sous-traités mais la nouvelle liasse pour les lettres recommandées nécessite un appel accru à la sous-traitance.**

L'appel à la sous-traitance est lié à la capacité des équipements existant dans les usines de l'établissement et à la saturation des plans de charge des matériels, à certaines périodes de l'année, qui ne permet pas de répondre à l'afflux des commandes. En outre, le volume de la sous-traitance constitue pour l'Imprimerie nationale un volant de manoeuvre indispensable qui lui permet de concentrer l'essentiel des gains de productivité à l'amélioration des services d'impression des produits à forte valeur ajoutée, en laissant aux entreprises de sous-traitance le volume des commandes excédentaires qui ne constitue pas à proprement parler des travaux d'impression (enveloppes, reliures industrielles, étiquettes, etc...).

### **3. La concurrence des imprimeries intégrées**

L'Imprimerie nationale doit, conformément aux dispositions du décret du 4 décembre 1961, assurer *"les impressions nécessaires au fonctionnement des administrations publiques et établissements publics nationaux à caractère administratif"*.

Elle exécute les commandes soit directement dans ses ateliers, soit en recourant à des entreprises sous-traitantes, en application de la réglementation des marchés publics.

Pour remplir sa mission, l'Imprimerie nationale doit être saisie, avant le 15 octobre de chaque année, de l'ensemble des programmes d'impressions établis par les services ordonnateurs pour

la gestion suivante. Ces programmes sont alors soumis à l'avis de la Commission des impressions administratives.

Cependant, les administrations centrales et nombre de leurs services extérieurs ont progressivement créé et développé des imprimeries administratives dites "intégrées". Initialement justifiées par l'urgence ou la spécificité de certains travaux, ou encore la confidentialité des documents traités, ces imprimeries ont ensuite étendu leur champ d'activité pour utiliser, dans la mesure du possible, leurs équipements tout au long de l'année.

**La Commission interministérielle des matériels d'imprimerie et de reproduction (CIMIR), instituée par arrêté du 9 avril 1981, est chargée de contrôler les créations, extensions et modernisations importantes des imprimeries administratives et de conseiller les services qui en assurent la gestion.**

Afin de mieux cerner l'importance de ces ateliers et d'en suivre l'évolution, la commission réalise depuis 1979 une enquête annuelle *a posteriori* auprès des administrations concernées.

**Ce dispositif a conduit à des résultats non négligeables. Il a permis un freinage de la tendance au suréquipement des imprimeries intégrées et à la meilleure utilisation des fonds publics.**

Ainsi, pour l'exercice 1989, les résultats de l'enquête font apparaître un chiffre de **283 millions de francs pour les travaux réalisés dans les imprimeries administratives** et un chiffre de **350 millions de francs pour les travaux réalisés par des imprimeurs du secteur privé.**

Dans le cadre de ses attributions consultatives, la commission a siégé 12 fois en 1988. Elle a examiné 200 demandes d'avis et rendu 240 avis dont 91 % d'avis favorables et 15 % d'avis défavorables.

La proportion des avis favorables rendus est moins importante que lors de l'année précédente, les services maîtrisant désormais mieux les projets d'équipements de leurs unités intégrées.

Le montant des investissements soumis à la Commission a été de 65 millions de francs.

La mission de Conseil de la C.I.M.I.R. tend, par ailleurs, à se développer. C'est ainsi que plusieurs administrations ont demandé la participation des rapporteurs experts de la C.I.M.I.R. pour effectuer des audits de situations existantes et mettre au point des projets rationnels et économiques.

## **B. LES CHARGES DE PERSONNEL**

Avec **453 millions de francs**, les charges de personnel augmentent de **4,6 %** en 1990 (contre **4,1 %** en 1989) et sont caractérisées par une stabilité des effectifs et des augmentations de salaires.

Les crédits des postes "**services extérieurs**" et "**autres services extérieurs**" passent de **127 millions de francs** en 1990 à **129 millions de francs** pour 1991, soit une progression de **1,5 %**.

Les "**dépenses informatiques**" et "**Investissements informatiques**" passent de **18 millions de francs** pour 1990 à **17 millions de francs** pour 1991, soit une baisse de **5,5 %**

Les crédits prévisionnels consacrés aux "**frais de déplacement**" restent stables. Ce ralentissement s'explique après la forte augmentation de ce poste en 1989 (**+ 78,5 %**) et 1990 (**+ 33,3 %**) due à la nette insuffisance des crédits inscrits lors des années antérieures.

### **1. L'évolution des effectifs**

En 1990, **46 départs à la retraite ou démissions** sont intervenus ; **10 recrutements** ont eu lieu.

L'ensemble des charges du personnel augmente de **4,6 %** par rapport à 1990. Ce mouvement est la traduction budgétaire des revalorisations annuelles des chapitres "**salaires**", "**traitements**", "**primes et indemnités**" et "**prestations et cotisations sociales**".

En 1991, **une réduction des effectifs est prévue** ; elle concerne **31 agents** et produira une économie nette de **2,4 millions de francs**. Par ailleurs, **7 personnels de maîtrise** et **une vingtaine d'ouvriers** seront recrutés. Par la suite, il est envisagé le recrutement d'environ **20 ouvriers** par an.

**La mise en oeuvre du plan social en 1987-1988 a entraîné le départ de 337 agents à statut ouvrier dont 48 départs en retraite, 87 départs en préretraite et 202 départs immédiats.**

La charge salariale est alors passée de 235 millions de francs à 196 millions de francs.

De manière générale, on observe enfin le maintien d'un faible niveau de recrutement, correspondant à des emplois très techniques ne pouvant être pourvus par des agents reconvertis.

**L'implantation à Bondoufle d'une troisième unité de production devrait concerner environ 130 personnes. Ce personnel affecté au matériel lourd d'impression (rotatives) proviendra de l'établissement de Paris.**

Le détail des postes concernés ne semble pas encore arrêté, ce qui n'est pas sans inquiéter les personnels de l'Imprimerie.

Le tableau qui suit décrit l'évolution de l'ensemble des emplois (budgétaires, non budgétaires) pour les années 1987, 1988, 1989 et 1990.

**L'évolution des effectifs réels de l'Imprimerie nationale depuis 1987**

	1987	1988	1989	1990	Prévisions 1991
Fonctionnaires administratifs	246	236	219	214	210
Fonctionnaires techniques	217	211	207	196	199
Contractuels	12	15	15	16	14
<b>Total</b>	<b>475</b>	<b>462</b>	<b>441</b>	<b>426</b>	<b>423</b>
Personnel ouvrier	2.046	1.726	1.673	1.671	1.653
<b>Total général (fonctionnaires + ouvriers)</b>	<b>2.522</b>	<b>2.188</b>	<b>2.114</b>	<b>2.097</b>	<b>2.076</b>

## 2. La formation professionnelle

Les crédits prévus pour 1991 permettront de poursuivre l'effort de formation professionnelle entrepris depuis 1987. Les principaux projets concernent la formation à l'encadrement et au management, la formation aux techniques de marketing, l'adaptation aux nouveaux matériels et aux nouveaux emplois.

Avec l'arrivée de nouveaux matériels, les divers départements ont prévu des stages d'adaptation sur scanner, sur photocomposeuse, sur les nouvelles rotatives, etc... ,

En outre, plusieurs opérations doivent être entreprises dans le domaine de la sécurité.

## 3. Bilan des cercles de qualité

Les retombées positives liées à la démarche de création des cercles de qualité à l'Imprimerie nationale ont surtout porté sur la mise en évidence des composantes de la qualité. Les stages de formation dispensés au cours de l'année 1989 répondaient aux attentes correspondantes.

Néanmoins, très vite, la mobilité obligée des personnels en milieu industriel, les horaires variables nécessités par les impératifs de production, des problèmes locaux, tant à Paris qu'à Douai, ont contribué à la **disparition totale des cercles de qualité en 1990.**

	1987	1988	1989	1990
Etablissement de Paris	1	2	0	0
Etablissement de Douai	9	7	4	0

**A Paris, la réduction des effectifs a conduit à privilégier le court terme (respect des délais et maîtrise des coûts) au détriment de l'investissement à plus long terme que représente la mise en place de cercles de qualité.**

Le personnel ouvrier, pour sa part, a été influencé par les positions syndicales faites d'indifférence, sinon d'opposition sur le terrain.

**A Douai, les quatre derniers cercles actifs n'ont cessé de fonctionner que parce que les sujets d'amélioration choisis avaient été traités.**

Néanmoins, plusieurs axes d'activité sont envisagés en ce qui concerne l'intensification de la formation à la qualité totale, l'établissement de manuels d'assurance qualité, l'étude des cas de non-qualité qui apparaissent.

En outre, l'élaboration d'un projet d'entreprise a été lancé.

## **II. LES DEPENSES D'INVESTISSEMENTS**

Les dépenses d'investissements baissent de 27,9 % en autorisations de programme, en passant de 211 millions de francs en 1990 à 152 millions de francs en 1991 et de 28,2 % en crédits de paiement, 122 millions de francs en 1991 contre 70 en 1990. L'analyse des évolutions internes des crédits fait successivement apparaître :

- la poursuite de l'effort d'équipement et de modernisation de l'Établissement national en équipements lourds d'impression et de façonnage ainsi que la mise en chantier d'un troisième établissement d'imprimerie à Bondoufle.

### **Le fonds de roulement :**

Les règlements intervenus entre le budget annexe et le budget général consistent en des versements au Trésor de sommes représentant à la fois l'impôt sur les sociétés et le dividende à l'actionnaire.

La reconduction, pour la quatrième année consécutive, du prélèvement sur le fonds de roulement de l'Établissement, effectué au profit du Trésor (39 millions de francs pour 1991 après 50 millions de francs en 1990, 45 millions de francs en 1989, 43,5 millions de francs pour 1988, 15 millions de francs en 1987).

La dotation prévisionnelle affectée aux investissements et provisions (chapitre 68-00) augmente de 7,4 % (les crédits passent de 76,3 millions de francs en 1990, 82 millions de francs en 1991.

En 1988 et 1989, les choix d'investissements se sont inscrits dans la logique des projets de modernisation définie les années antérieures, l'objectif étant de pallier la réduction des effectifs résultant du plan social et de continuer à améliorer la compétitivité de l'Imprimerie nationale et la qualité de ses prestations.

Pour 1990 et 1991, les investissements réalisés et prévus devraient traduire la continuité de l'effort de modernisation pour placer l'Imprimerie nationale au niveau de compétitivité des meilleures entreprises graphiques françaises, voire européennes. Les objectifs poursuivis devraient porter sur plusieurs points :

- **l'adaptation de l'outil de production** à l'évolution de la demande de la clientèle pour des travaux plus élaborés, faisant de plus en plus appel à l'incorporation d'éléments graphiques (trames, diagrammes, etc...) et nécessitant souvent une impression polychrome ;

- **une augmentation de la productivité** par l'acquisition de matériels plus performants permettant de produire plus et mieux et de pallier ainsi les effets du plan social ;

- **l'amélioration des conditions de travail** notamment dans les secteurs de la composition et de la préparation des formes imprimantes et dans le domaine du façonnage ;

- **l'extension des moyens informatiques**, notamment à Douai pour optimiser la gestion, tant de la production que de la diffusion des imprimés.



## **A. ETABLISSEMENT DE PARIS**

Les investissements réalisés dans l'établissement parisien ont successivement concerné pour 1989 et 1990 :

- la modernisation de l'atelier concours-modèles avec l'extension du système de photocomposition "Scangraphic" (1,7 million de francs en 1989) et, en 1990, l'acquisition d'une assembleuse (0,5 million de francs) et d'une presse offset (1 million de francs) ;

- le secteur de la photocomposition classique "Berthold" avec l'introduction progressive de matériels de la dernière génération : photocomposeuse et imprimante à laser, stations graphiques interactives (5,3 millions de francs en 1989 et 0,4 million de francs en 1990) ;

- le secteur de la préparation offset a reçu fin 1989 une machine à composer (2 millions de francs) ;

- les investissements du département tirage ont porté en 1989 sur l'équipement de deux rotatives en laveurs de blanchets (2 millions de francs), d'une presse offset cinq couleurs destinée à doubler une machine déjà en production (8,2 millions de francs) ;

- le département finition a continué sa modernisation par l'acquisition, en 1989, d'une chaîne de débitage à haute productivité (2,5 millions de francs) et le renouvellement d'une plieuse (0,3 millions de francs).

Pour 1991, les efforts de modernisation seront répartis dans tous les secteurs et devraient atteindre 35 millions de francs.

## **B. ETABLISSEMENT DE DOUAI**

Pour le département annuaire, les investissements consentis en 1989 se sont élevés à 4,6 millions de francs en portant sur le renouvellement d'un massicot trilatéral et sur l'acquisition d'un compteur empileur.

Pour le **département continu**, les investissements réalisés en 1989 et 1990 ont porté sur une rotative multifeuillets (6 millions de francs), sur une rotative monofeuillet (8,9 millions de francs), sur des matériels destinés à la liasse recommandée (7,3 millions de francs), sur des numéroteurs (8,4 millions de francs) et sur des matériels complémentaires (2,8 millions de francs).

Les investissements de 1989 se sont également concentrés sur l'acquisition de matériels destinés à la fabrication des "liasses transport" (15,2 millions de francs).

Dans les autres secteurs, les investissements principaux ont porté sur :

- la fin de l'opération "extension des bâtiments du département diffusion des imprimés" (1 million de francs en 1989) et l'informatisation de l'établissement (4,8 millions de francs en 1989).

Pour 1991, les principaux projets pour l'établissement de Douai devraient atteindre 57 millions de francs.

## **C. LES PERSPECTIVES A MOYEN TERME**

### **1. Pour les établissements existants**

Les investissements futurs devront permettre de poursuivre et d'accélérer la modernisation de l'entreprise. Les **objectifs** suivants seront recherchés :

- poursuite de l'adaptation de l'outil de production aux besoins de la clientèle ;

- complète intégration de la préparation des formes imprimantes par l'acquisition de stations graphiques interactives de

photocomposition couplées à des scanners permettant la production de documents intégrant les textes et les images ;

- augmentation de la productivité ;

- amélioration des conditions de travail et poursuite du renforcement de la sécurité ;

- accroissement des moyens informatiques.

## **2. La construction du troisième établissement à Bondoufle**

Pour répondre à la demande de sa clientèle, faire face à l'évolution des technologies et desserrer l'établissement parisien devenu inadapté à la production sur rotatives, la décision a été prise de créer en région parisienne un troisième établissement, destiné à recevoir cinq rotatives, du matériel de façonnage associé et les capacités de stockage de bobines de papier et des palettes de produits finis et semi-finis nécessaires au fonctionnement de l'unité de production.

L'Imprimerie nationale, assistée pendant tout le projet par le service constructeur du ministère des Finances, a donc recherché un terrain d'environ 6 ha susceptible d'accueillir une usine d'environ 15.000 m<sup>2</sup> en préservant les possibilités d'extension.

Le choix s'est porté sur une parcelle de 68.000 m<sup>2</sup> située en ZAC des Bordes dans la ville nouvelle d'Evry. Au coeur d'une zone industrielle de qualité en pleine évolution, à proximité de grands axes routiers (francilienne et autoroute du sud) et avec deux liaisons ferroviaires possibles pour relier la rue de la Convention par les transports en commun, ce terrain a été acquis en 1989 pour un montant global de 12,3 millions de francs.

En 1990, 159,6 millions de francs ont été affectés à ce projet dont 6 millions de francs pour le foncier, 9,6 millions de francs pour les études, le concours, l'ingénierie et le contrôle technique, 40 millions de francs pour les rotatives, 104 millions de francs pour les travaux et les équipements immobiliers.

Les travaux de construction qui devaient être menés entre l'été 1990 et l'été 1991 ont pris du retard.

La nouvelle unité devra être opérationnelle pour la campagne 1992 de fabrication de l'annuaire du téléphone.

**Le coût total de l'opération est estimé à 123 millions de francs.** Le projet sera financé essentiellement par la cession en 1992 ou 1993 du terrain appartenant à l'Imprimerie nationale, situé rue du Capitaine-Ménard, et qui sera acquis par le ministère de l'Economie, des finances et du budget pour la construction de logements sociaux.

Le fonctionnement du troisième établissement nécessite un effectif global d'environ **130 personnes** dont la majorité sont des imprimeurs travaillant sur des rotatives.

La répartition des travaux entre les trois établissements devrait être la suivante :

• **A Paris :**

Les travaux de composition, de l'impression et du façonnage des faibles tirages passant sur machines feuilles, des travaux de reprographie, des sujets de concours et des **travaux d'édition**. Le patrimoine historique de l'Etablissement d'Etat ayant trait aux techniques traditionnelles de l'imprimerie y sera mis en valeur au travers de l'activité du département du livre plus largement ouvert au public.

Il conservera également toutes les fonctions administratives, financières, commerciales et techniques pour l'ensemble de l'Imprimerie nationale.

• **A Douai :**

L'impression et le façonnage des **annuaires du téléphone grand format**, l'impression de formulaires en continu, la confection de **produits fiduciaires** et la gestion de la distribution d'imprimés pour le compte de certaines grandes administrations.

• **A Bondoufle :**

La mission de la nouvelle unité de production sera d'imprimer l'**annuaire du téléphone petit format** et une partie de l'annuaire grand format ainsi que d'imprimer et partiellement façonner les travaux de texte, les périodiques et les formulaires de grand tirage.

## CONCLUSION

Avec près de 2.000 personnes et un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards de francs, l'Imprimerie nationale est l'une des grandes entreprises de son secteur de production avec 2 % des effectifs et 4 % du chiffre d'affaires.

L'effort consacré depuis plusieurs années à la modernisation de ses équipements, à la gestion et la formation de ses personnels, lui permet de réaliser des gains de productivité remarquables.

Ces améliorations, manifestes au fil des années, lui permettent d'offrir à ses clients des prix comparables à ceux du marché, tout en conservant à ses prestations une très haute qualité et en assurant les tâches de service public.

Décidée à maintenir sa tradition typographique, l'Imprimerie nationale a entrepris un profond effort de rationalisation et de modernisation qui s'est traduit sur la période 1987-1990 par des investissements de près de 300 millions de francs afin d'introduire, dans l'Etablissement d'Etat, les techniques les plus modernes de composition, d'impression et de finition. L'Imprimerie nationale est aujourd'hui à même d'offrir à ses clients administratifs les produits les plus modernes, tout en ayant sensiblement réduit ses coûts.

Compte tenu de la modernisation rapide et très coûteuse dans le secteur de l'imprimerie de labeur, il est nécessaire que l'Imprimerie nationale suive une politique d'adaptation dynamique dans tous les domaines de son activité.

Réunie le jeudi 18 octobre 1990, sous la présidence de **M. Christian Poncelet, président**, la Commission des finances a procédé, sur le rapport de **M. Henri Collard, rapporteur spécial** à l'examen des crédits du **budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1991**.

La Commission a décidé, à l'unanimité, d'adopter le projet de budget pour 1991 de l'Imprimerie nationale.