

N° 88

SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1988-1989

Annexe au procès-verbal de la séance du 21 novembre 1988.

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 1989, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE.

Par M. Maurice BLIN,

Sénateur,

Rapporteur général.

TOME III

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

ANNEXE N° 38

IMPRIMERIE NATIONALE

Rapporteur spécial : M. Robert VIZET.

(1) Cette commission est composée de : MM. Christian Poncelet, *président* ; Geoffroy de Montalembert, *vice-président d'honneur* ; Jean Cluzel, Jacques Descours Desacres, Tony Larue, Joseph Raybaud, *vice-présidents* ; Emmanuel Hamel, Modeste Legouez, Louis Perrein, Robert Vizet, *secrétaires* ; Maurice Blin, *rapporteur général* ; René Ballayer, Stéphane Bonduel, Raymond Bourguine, Ernest Cartigny, Roger Chinaud, Maurice Couve de Murville, Pierre Croze, Gérard Delfau, Jacques Delong, Marcel Fortier, André Fosset, Mme Paulette Fost, MM. Jean Francou, Henri Goetschy, Georges Lombard, Paul Loridant, Roland du Luart, Michel Manet, Jean-Pierre Masseret, Josy Moinet, René Monory, Lucien Neuwirth, Jacques Oudin, Bernard Pellarin, Jean-François Pintat, Mlle Irma Rapuzzi, MM. René Regnault, Henri Torre, André-Georges Voisin.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (9^e législ.) : 160 et annexes, 294 (annexe n° 39) et T.A. 24.

Sénat : 87 (1988-1989).

SOMMAIRE

	Pages
PRINCIPALES OBSERVATIONS DE LA COMMISSION	3
EXAMEN EN COMMISSION	5
INTRODUCTION	7
I. LES RECETTES	9
1. L'annuaire téléphonique	10
2. L'activité éditoriale	13
II. LES DEPENSES	16
1. Les dépenses d'exploitations	16
2. Les dépenses d'investissements	24
CONCLUSION	31

PRINCIPALES OBSERVATIONS DE LA COMMISSION

1. Le projet de budget pour 1989 marque un net redressement du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale qui succède au tassement de l'activité inscrit dans le budget prévisionnel pour 1988.

Cette évolution traduit les efforts consacrés au cours des trois dernières années à la modernisation et à l'efficacité de l'outil de production ainsi qu'à l'accroissement de la compétitivité de l'Etablissement national qui devra, comme ses concurrents, affronter le défi du marché unique européen.

2. Avec l'achèvement de la mise en oeuvre du plan social, l'Imprimerie nationale devrait enfin connaître une stabilisation dans l'évolution de ses effectifs, le recrutement envisagé de quelques nouveaux agents, jeunes et qualifiés, est un signe encourageant pour l'avenir. Il reste que le flux des personnels, qui quittent l'Etablissement est encore largement supérieur aux recrutements ponctuels prévus. Ainsi, 33 agents appartenant au personnel ouvrier (après 41 pour 1988) seront admis à faire valoir leurs droits à pension au cours de l'année 1989. A nouveau, l'on se doit d'appeler l'attention sur le problème posé par le départ accéléré des plus anciens quant à la transmission d'un savoir-faire qui fait la réputation de l'Etablissement national. Des difficultés sont déjà perceptibles dans certaines spécialités typographiques telles que la clicherie, la fonderie ou la gravure.

3. L'on ne peut, en revanche, que se réjouir de l'augmentation sensible des ventes prévisionnelles de produits d'édition qui passeraient de 11 millions de francs en 1988 à 14,5 millions de francs en 1989. Cette évolution traduit un redressement des résultats attendus de la réorganisation en cours du secteur de l'édition et marque l'intensification de l'effort publicitaire déployé depuis quelques années par l'Etablissement 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 reconnue aux productions de l'Etablissement.

4. Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1989 fait apparaître pour la troisième année consécutive un prélèvement effectué au profit du budget général sur le fonds de roulement de l'Etablissement. Ce prélèvement de 15 millions de francs en 1987, 43,5 millions de francs pour 1988 et 40 millions de francs prévus pour 1989, réduit progressivement la marge de manoeuvre financière de l'Etablissement dont le fonds de roulement passe de 16,7 millions de francs en 1988 à 0,6 million de francs pour 1989.

Votre Commission des finances ne peut que déplorer une telle pratique, certes conforme aux règles budgétaires, dès lors que dans le même temps des efforts de productivité constants sont demandés à l'Etablissement et, à travers lui, à ses personnels.

5. En conclusion, trois observations s'imposent :

- il est envisagé de transférer l'Imprimerie nationale hors de Paris. Avec le départ de l'Etablissement national, la capitale verrait disparaître la dernière unité de production située sur son territoire. Il est à craindre, si ce projet se concrétisait, qu'une telle opération nuise à la cohésion des équipes et ait des conséquences néfastes sur les conditions d'emploi et de vie des personnels;

- la célébration du bicentenaire de la Révolution française est une occasion, sans précédent, de mettre à profit la réputation de l'Etablissement national et de promouvoir la haute qualité de ses ouvrages. Il ne semble pas que l'on ait, à cet égard, sollicité, de manière conséquente, les services de l'Imprimerie nationale;

- enfin, le personnel de l'Etablissement est composé de quelques ouvriers originaires des D.O.M. Ces personnels ne bénéficient toujours pas du régime de congé de leurs collègues du ministère des finances (régime des congés bonifiés). Pour certains, dont les épouses sont en fonctions dans une administration relevant de ce ministère, la prise conjointe de vacances est difficile. Il conviendrait d'aligner la situation de ces personnels sur le régime général de la fonction publique ou, à tout le moins, de prévoir un remboursement des frais de séjour dans leur département d'origine.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le 19 octobre 1988, sous la présidence de **M. Christian Poncelet, président**, la Commission des finances a procédé, sur le rapport de **M. Robert Vizet, rapporteur spécial**, à l'examen du projet de budget annexe pour 1989 de l'Imprimerie nationale.

M. Robert Vizet, rapporteur spécial, a tout d'abord indiqué que le budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1989 s'équilibrait en recettes et en dépenses à 1.757,2 millions de francs, en augmentation de 5,3 % par rapport à 1988. Il a rappelé que ce budget prend en compte, depuis le 1er novembre 1987, l'assujettissement de l'Etablissement à la T.V.A.

M. Robert Vizet, rapporteur spécial, a constaté que le budget pour 1989 marque un net redressement du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale, qui traduit des efforts consacrés depuis trois ans à la modernisation de l'Etablissement.

Tout en se félicitant du recrutement de nouveaux agents, il s'est inquiété des effets du départ accéléré à la retraite des agents les plus qualifiés sur la transmission de leur savoir-faire.

Il s'est par ailleurs réjoui de l'augmentation sensible des ventes prévisionnelles de produits d'édition qui passeraient de 11 millions de francs en 1988 à 14 millions de francs en 1989.

M. Robert Vizet, rapporteur spécial, a en revanche déploré le maintien d'un prélèvement effectué au profit du budget général sur le fonds de roulement de l'Etablissement.

Enfin, il s'est inquiété d'un éventuel transfert de l'Imprimerie nationale de Paris, de la promotion insuffisante des ouvrages de l'Etablissement à l'occasion du bicentenaire de la Révolution française ainsi que du régime de congé de ceux de ses personnels originaires des départements d'Outre-mer.

M. André Fosset s'est interrogé sur une éventuelle augmentation de l'activité de l'Imprimerie nationale résultant d'un plus large recours des administrations de l'Etat à ses prestations.

M. Jacques Oudin s'est interrogé des effets du déplacement envisagé de l'Imprimerie nationale sur la modernisation et sur la productivité de cet établissement.

Après les réponses apportées par **M. Robert Vizet**, rapporteur spécial, la commission a décidé, à l'unanimité, de proposer au Sénat l'adoption des crédits du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1989.

Mesdames, Messieurs,

Le projet de budget de l'Imprimerie Nationale pour 1989 fait apparaître un net redressement du chiffre d'affaires attendu de l'Etablissement.

Cette évolution ne peut que nous reconforter si l'on songe au tassement de l'activité inscrit dans le budget pour 1988. Elle est le résultat de plusieurs facteurs.

- Une meilleure productivité permise par l'effort de modernisation de l'outil de production mais également la grande qualité d'un personnel soumis à l'évolution rapide des techniques et des procédés d'impression.

- La recherche d'une diversification et d'un enrichissement dans le domaine de la présentation de l'annuaire qui demeure le support essentiel de l'activité de l'Etablissement national.

- Le dynamisme de son activité éditoriale, dont témoigne la forte croissance du chiffre d'affaires dans ce secteur et qui traduit ainsi le succès de la réorganisation entamée il y a à peine une année.

Le recrutement envisagé de quelques agents jeunes et qualifiés est également un signe encourageant pour l'avenir de l'Etablissement. Cette perspective marque une rupture par rapport à la situation de ces dernières années qui a vu le départ massif des plus anciens organisé dans le cadre du plan social et avec eux d'une partie de ce qui constituait la mémoire et le savoir-faire de l'Etablissement.

S'il convient de se réjouir de ce léger infléchissement dans les mouvements de personnels, il permet de mesurer le chemin restant à parcourir pour obtenir une inversion de ce flux.

Mais les motifs d'inquiétude, voire d'insatisfaction, ne sont pas cependant absents dans ce budget.

Deux éléments retiennent plus particulièrement l'attention :

- Pour la troisième année consécutive, le budget annexe de l'Imprimerie nationale fait l'objet d'un prélèvement sur le fonds de roulement de l'Etablissement. L'on ne peut que déplorer une telle pratique, certes permise par les règles budgétaires, qui aboutit à capter les gains de productivité exigés, au fil des années, de l'Etablissement et de son personnel. La règle de l'autonomie qui caractérise un budget annexe ne devrait-elle pas, plutôt, conduire à affecter ces produits à l'autofinancement de l'Etablissement national et à l'amélioration des conditions de vie et de travail de son personnel ?

- Une délocalisation partielle hors de Paris de certaines activités d'impression est envisagée. Il est à craindre que cette mesure, actuellement en cours d'examen, ne préfigure un transfert ultérieur de l'Imprimerie nationale hors de la capitale avec toutes les conséquences imaginables sur les conditions de vie et d'emploi des personnels.

Il conviendrait que le Ministre de tutelle de l'Etablissement national nous éclaire au plus tôt sur ce problème.

I. LES RECETTES

Le montant prévisible des recettes s'établit à 1.757,2 millions de francs, soit une augmentation de 5,3 % par rapport au budget initial de 1988 (1.668,3 millions de francs).

Cette évolution prévisionnelle repose sur une double variante :

- une prévision d'augmentation des prix mondiaux du papier (renchérissement de la pâte, cours du dollar) d'environ 10 % par rapport à 1987, augmentation déjà amorcée en 1988.

- une augmentation sensible des pages jaunes de l'annuaire et leur impression pour partie en deux couleurs.

Les ventes de produits finis d'imprimerie représentent la quasi-totalité des produits d'exploitation (99,2 %) avec 1.744,8 millions de francs en augmentation de 5,2 % par rapport à 1988.

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 1.668,7 millions de francs contre 1.591,6 millions de francs en 1988, soit une augmentation de 4,8 %.

Cette croissance attendue des recettes s'explique simultanément par un relèvement du prix du papier annuaire de l'ordre de 3 % à 4 %, l'accroissement des encarts publicitaires et l'augmentation sensible du nombre de pages imprimées, notamment des pages jaunes. En outre, la généralisation à compter de septembre 1989 de la couleur d'accompagnement dans les pages jaunes contribuera à infléchir à la hausse le coût d'impression.

1. L'annuaire téléphonique

Les recettes attendues de l'impression de l'annuaire (environ un tiers du total des recettes d'impression effectuées pour les ministères et administrations), sont fixées à 500 millions de francs pour 1989 contre 425,6 millions de francs pour le devis établi en 1988.

Cette forte augmentation prévisionnelle s'explique à la fois par l'incidence T.V.A. qui avait affecté en 1988 le devis pour 79,1 millions de francs (la T.V.A. est calculée "en dedans"), par un effet volume dû aux modifications techniques de l'annuaire (pages jaunes), enfin par un effet prix (impressions en couleurs).

Le tableau suivant indique le volume des annuaires fabriqués en 1987 et 1988.

CAMPAGNE DE FABRICATION	NOMBRE DE VOLUMES EN MILLIONS	NOMBRE DE FEUILLETS IMPRIMES EN MILLIARDS
1987 grand format	27,46	11,80
petit format	10,32	5,56
1988 grand format	27,07	12,32
petit format	9,97	5,60

Pour la campagne 1989, le nombre de volumes à confectionner en format réduit devrait être en baisse d'environ 13 % pour une augmentation du nombre de volumes en grand format d'environ 5 % soit une croissance infime du nombre de volumes, de l'ordre de 0,1 %.

La concertation entre l'administration des P.T.E. et l'Imprimerie Nationale au sujet du programme d'impression des annuaires téléphoniques s'établit à deux niveaux :

. au niveau du Service National des Annuaires (S.N.A.T.) et des services techniques et commerciaux de l'Imprimerie Nationale. Il s'agit d'une coopération quasi permanente pour la mise au point technique et l'exécution du programme annuel de réalisation et de diffusion de l'annuaire téléphonique (élaboration des films - définitions des tirages - rééditions - tirages complémentaires). Les relations avec le S.N.A.T. portent aussi sur :

- les études relatives à la production et sur l'évolution des produits,
- le suivi des essais préalables au choix des matières premières,
- la désignation des sous-traitants,
- la coordination technique entre les différents partenaires concourant au processus de fabrication.

. au niveau de France Télécom (Direction des Affaires Commerciales et de la Télématique dont dépend le S.N.A.T.) et de la Direction de l'Imprimerie Nationale, des réunions sont tenues en fonction des besoins. Au cours du 1er semestre de 1988, la concertation a porté sur les points suivants :

- **la mise en oeuvre de la sous-traitance.** Il a été ainsi possible, grâce à une programmation précise des dates de production des films et des délais de fabrication des volumes de reconduire la procédure adoptée en 1986 et 1987 et d'adresser aux imprimeurs consultés un dossier d'information très complet. Des conséquences positives en sont attendues quant au niveau des offres des soumissionnaires ;
- **le coût du papier :** en raison de la conjoncture actuelle du marché du papier dont les prix sont à la hausse, **reconduction des marchés en cours pour l'approvisionnement des papiers blanc et jaune en 1989 aux conditions économiques consenties par les fournisseurs pour 1988 ;**
- **l'introduction d'une deuxième couleur dans les pages jaunes au cours du deuxième semestre 1989 ;** cette mesure concernera 30 annuaires.

Par ailleurs, un groupe de travail tripartite (France Télécom, Office d'Annonces, Imprimerie Nationale) a été constitué pour étudier les mesures à prendre en vue d'obtenir un meilleur taux de consultation des pages jaunes. Les solutions envisagées concernent :

- **une évolution du produit** par des innovations portant sur la nomenclature, le papier, la couleur, l'index, la notice d'information, la mise en pages, le processus de recherche des annonceurs ;
- **une stratégie de communication** centrée sur l'identité du produit, son apprentissage et son image ;

- une augmentation du taux de distribution des annuaires par le recours à de nouvelles modalités de distribution conjointement ou à la place des modes traditionnels.

L'objectif de cette étude est de maintenir la croissance du chiffre d'affaires publicitaire de l'annuaire imprimé sur support papier.

S'agissant plus particulièrement des problèmes posés par l'annuaire à format réduit, les considérations de coût de production conduisent à limiter la confection de ces annuaires aux seuls départements permettant une large diffusion de ce produit, de l'ordre de 60.000 exemplaires.

La diffusion de l'annuaire de format réduit doit également être déterminée en fonction de la réaction des usagers (mauvaise lisibilité de ce produit mais plus faible encombrement) et de celle de l'office d'Annonces (moindre valorisation de la publicité).

La réduction de la diffusion de l'annuaire de format réduit, amorcée en 1987 et en 1988, sera poursuivie en 1989.

Le tableau qui suit fait apparaître l'évolution du prix de revient d'un annuaire de 1980 à 1988.

		1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
GF = grand format											
FR = format réduit											
Nombre de volumes (en millions)	GF	26,14	24,77	27,99	26,71	26,47	24,52	23,86	27,43	* 27,07	* 28,41
	FR				5,34	6,44	11,24	13,23	10,32	* 9,97	* 8,68
Prix de revient unitaire	GF	14,41	16,2	17,54	17,52	18,26	18,22	16,40	14,63	14,94	
	PF				14,91	13,77	13,86	11,66	10,66	10,05	

* Prévisions

En 1988, 200 agents, soit 11,7 % de l'effectif ouvrier au 1er juillet 1988, sont affectés en moyenne à la production de l'annuaire téléphonique. L'activité correspondante sera de l'ordre de 340.000 heures de travail.

70 % environ de ce potentiel correspondent à la mise en oeuvre, à temps plein, des moyens les plus lourds exploités par l'Imprimerie Nationale.

Le chiffre d'affaires réalisé au titre de la campagne de fabrication 1987 de l'annuaire (commandes principales : Paris, périphérie, départements et téléx) s'est élevé à 511,2 millions de francs. Pour la campagne 1988, la prévision s'élève à 425,6 millions de francs hors taxes, soit 504,7 millions de francs toutes taxes comprises. Ces chiffres représentent respectivement 29,2 % et 25,5 % des chiffres d'affaires totaux de l'Etablissement en 1987 et 1988 (prévision).

2. L'activité éditoriale

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers et les ventes du service d'édition et ventes publicitaires officielles devraient atteindre respectivement 5,8 millions de francs (soit + 1,7 %) et 67 millions de francs en 1989, soit une progression de 9,8 % qui atteste de la qualité des produits proposés par l'Etablissement et de son dynamisme commercial.

Des contacts sont en cours avec des éditeurs privés afin de réaliser pour leur compte certains livres 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.

Pour le compte de l'Office d'Annonces, l'Imprimerie Nationale a réalisé en 1987 l'annuaire PAP "Professionnels à professionnels" qui a succédé à Téléville, supprimé en 1986 :

- . un volume "PAP National" de 1.360 pages,
tirage : 220.000 exemplaires ;
- . un volume "PAP Régional - Rhône-Alpes" de 176 pages,
tirage : 50.000 exemplaires.

Un effort particulier a été fourni par l'Imprimerie Nationale pour participer à la création et à la mise au point du produit, qui semble répondre à un besoin réel et peut entraîner à terme une évolution significative dans la présentation et les objectifs de l'ensemble des annuaires.

La part de l'activité éditoriale de l'Etablissement demeure néanmoins modeste puisqu'elle a représenté 0,6 % en 1987.

La réorganisation en cours du service du livre vise une plus grande efficacité de ce secteur d'activité par la mise en œuvre de différentes mesures portant notamment sur :

- l'amélioration de la présence de l'édition Imprimerie nationale auprès de la clientèle et, en tout premier lieu, les libraires, en modernisant les méthodes de gestion, les services, la prospection et la promotion afin de développer la vente ;

- la consolidation, après redéploiement interne, des moyens humains et matériels relatifs à une filière regroupant les techniques typographiques anciennes.

Ces dernières dispositions ont pour objectif de conserver et mieux valoriser le haut niveau de savoir-faire de l'Etablissement par la production d'œuvres de grande qualité.

La maîtrise, également, des technologies nouvelles dans les mêmes activités, permettra ainsi de couvrir une gamme étendue de production éditoriale, en restant fidèle à sa vocation d'imprimeur de qualité.

Ces efforts devraient conduire à éditer 25 à 30 titres par an, soit un rythme sensiblement plus élevé que les années précédentes.

L'Imprimerie Nationale apporte, enfin, sa contribution à la Commémoration du bicentenaire de la Révolution française, par l'édition d'ouvrages de qualité. A cet égard, le programme éditorial arrêté actuellement se décompose ainsi :

- Frédéric ROBERT : **La Marseillaise**
Histoire de la Marseillaise de sa création à nos jours - Edition prévue pour mai 1989.
- Biographie de VADIER : **Collection personnages.**
Chronique de la vie d'un révolutionnaire, député du Tiers-Etat, membre de la Convention, Président du Comité de sûreté générale.
- Anatole FRANCE : **Les dieux ont soif**
ouvrage illustré par Roman Cieslewicz.

- **Biographie de Lazare CARNOT**
- **Les Droits de l'Homme :** Anthologie de tous les textes fondamentaux concernant les déclarations des droits de l'homme ou portant sur la protection des libertés essentielles.

II. LES DEPENSES

Le montant global des dépenses est de 1.757,2 millions de francs. La quasi-totalité de cette somme représente des dépenses d'exploitation (1.696,2 millions de francs, soit 96,5 % de l'ensemble).

1. Les dépenses d'exploitations

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

a) Les achats : ils passent de 1.004,2 millions de francs en 1988 à 1.075,2 millions de francs en 1989, soit une augmentation de 7 %.

Cette évolution résulte de l'accroissement du prix du papier qui a tendu à s'élever au cours des derniers mois. Selon les fabrications, le prix du papier représente entre 50 et 60 % du prix du produit fini vendu aux administrations. L'importance de la sous-traitance pèse aussi sur le niveau des achats, les sous-traitants achètent directement, sauf exception (annuaires), leur papier.

Les supports d'impressions papiers et cartons

Au cours de 1988, les prix des papiers se sont accrus de 5 % environ au cours du premier semestre et les professionnels s'attendent à une poursuite de ce mouvement tant en raison de la hausse du prix de la pâte à papier, que du déséquilibre actuel entre l'offre et la demande de papier. L'ampleur de la hausse sera dépendante du taux du dollar, monnaie dans laquelle sont exprimées les transactions sur les matières premières entrant dans la fabrication du papier.

Par ailleurs, une augmentation sensible du volume du papier annuaire est d'ores et déjà prévue en 1989.

EVOLUTION DES ACHATS DE PAPIER

	En millions de francs	Pourcentage de progression
1986	446	+ 25,6
1987	452	+ 26

Les achats de l'Imprimerie Nationale s'accroissent régulièrement pour atteindre **68.689 tonnes en 1987**. Toutefois, cette tendance dépend des choix techniques qui sont opérés sur le grammage du papier annuaire, une baisse de 1 gramme au m2 représentant environ 1.000 tonnes d'achat en fin d'année pour une activité d'impression identique. En 1988, les achats devraient s'élever à environ 70.000 tonnes et vraisemblablement les dépasser en 1989.

Sur les 68.689 tonnes de papier achetées en 1987, **20.416 tonnes, soit 30 %, sont de fabrication étrangère** ; 2,8 % origine R.F.A. ; 29,5 % origine Grande Bretagne ; 36,8 % origine finlandaise ; 30,8 % origine suédoise.

Les critères qui ont guidé à la répartition visent à concilier les impératifs de coût minimum de la fourniture, de qualité des produits et de sécurité des approvisionnements. Ils sont les suivants :

- les prix
- la qualité du papier
- les prestations antérieures
- le potentiel de l'entreprise
- le résultat des essais.

L'intégralité des marchés est libellée en francs français, aucune transaction n'ayant lieu en devises à l'heure actuelle. Le phénomène, dissocié de la provenance du papier, est dû à l'organisation du marché où 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.

La sous-traitance

- En 1987, la part constatée des travaux sous-traités a représenté **29,46 %** du chiffre d'affaires réel. Pour 1988, cette part, selon les prévisions budgétaires, s'établirait à **28 %**.

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

Ces travaux représentent en 1987 et 1988 les sommes suivantes :

	1987 (T.T.C.)	1988 (prévision budgétaire) (H.T.)
Annuaire	60 MF	37 MF
Enveloppes	55 MF	54 MF
Périodiques	48 MF	45 MF
Façonnage hors annuaire	49 MF	46 MF
Divers	303 MF	285 MF
TOTAL	515 MF	467 MF

- Le nombre des entreprises sous-traitantes a été de **341** en 1987. Il sera du même ordre de grandeur en 1988.

- 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.

- Pour 1989 et les années ultérieures, le volume des travaux confié à la sous-traitance sera sans doute en régression lente, l'objectif de l'établissement étant de consacrer ses gains de productivité non à une réduction importante du recours à la sous-traitance, qui pour diverses raisons demeure indispensable à son bon fonctionnement, mais à améliorer les services rendus à ses clients (valeur accrue des produits (couleur), plus grande rapidité d'exécution etc.).

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 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.

Ainsi, pour l'exercice 1987, les résultats de l'enquête font apparaître un chiffre de **237,5 MF** pour les travaux réalisés dans les imprimeries administratives et un chiffre de **299,5 MF** pour les travaux réalisés par des imprimeurs du secteur privé.

Dans le cadre de ses attributions consultatives, la commission a siégé 13 fois en 1987. Elle a examiné 189 demandes d'avis et rendu 200 avis répartis comme suit :

- avis favorables 88 %
- avis défavorables 12 %

La proportion des avis favorables rendus est plus importante que lors des précédentes années de fonctionnement de la Commission, les services maîtrisant désormais mieux les projets d'équipements de leurs unités intégrées.

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 415,4 millions de francs, les charges de personnel devraient ainsi à nouveau diminuer l'an prochain (- 1,6 %), cette diminution faisant elle-même suite à une réduction de 5,1 % en 1988.

- L'augmentation du poste "services extérieurs" qui s'élève à 110 millions de francs en 1989 contre 104,6 millions de francs en 1988, soit une progression de 5,1 %, marque la poursuite de l'effort de modernisation des services. Toutefois, ce poste est affecté pour 1989 par des modifications de nomenclature budgétaire destinées à prendre en compte l'alignement progressif de la gestion financière de l'Etablissement national sur les règles du nouveau plan comptable général. Ces aménagements dans la présentation des comptes, se traduisent par une baisse "optique" des dépenses informatiques (de 14,8 millions de francs pour 1988 à 11,2 millions de francs pour 1989) qui s'explique par le regroupement des investissements liés à l'informatique de gestion du chapitre 61-02 "Dépenses informatiques" dans un

nouveau chapitre 82-02 "Investissements informatiques" figurant dans la section des opérations en capital. Le montant total des crédits des deux chapitres 61-02 et 82-02, qui regroupent l'ensemble des dotations consacrées à l'informatique est fixé à 25,8 millions de francs pour 1989, soit un niveau identique à celui prévu pour 1988.

Inversement, pour les mêmes raisons, le chapitre 62-01 "Autres services extérieurs" fait apparaître une hausse "mécanique" des crédits, de 57 millions de francs, de 1988 sur 1989. Cette évolution résulte du transfert, à ce chapitre, de 50 millions de francs des dépenses provenant de l'ancien chapitre 64-02 "frets et transports". A structure constante, la dotation "frets et transports" ainsi transférée est abondée de 7 millions de francs pour 1989 afin de permettre à l'Imprimerie nationale de jouer pleinement son rôle de répartiteur des produits imprimés.

Les crédits prévisionnels consacrés aux "frais de déplacement" affichent une forte croissance (+ 78,5 %). Cette augmentation trouve sa source dans la nette insuffisance des crédits inscrits les années antérieures. Les actions de formation professionnelle accrues et les contacts plus fréquents, tant en France qu'à l'étranger, avec les fournisseurs de matières premières (papier) et d'équipements, justifient un ajustement important de cette dotation.

L'évolution des effectifs

L'ensemble des charges du personnel diminue de 1,6 % par rapport à 1988. Ce mouvement est la traduction budgétaire des départs intervenus dans le cadre du plan social pour ce qui concerne les chapitres "Salaires", "Traitements", Primes et indemnités" et "Prestations et cotisations sociales". La mise en oeuvre du plan social à l'Imprimerie nationale a suscité le départ de 337 agents entre 1987 et 1988. En outre, une quarantaine de départs en retraite ou en préretraite interviendra au cours de l'exercice 88. Quelques recrutements ponctuels de nouveaux agents interviendront au cours de l'année 89, tandis que 33 agents seront admis à faire valoir leurs droits à la retraite.

Le tableau qui suit décrit l'évolution de l'ensemble des emplois (budgétaires, non budgétaires) pour 1989.

	Effectif au 31 décembre 1988	Créations et suppressions	Effectifs prévus pour 1989
Personnels compris dans les effectifs budgétaires de l'Imprimerie nationale :			
. titulaires	243	- 11	232
. contractuels	14	+ 2	16
Personnels non compris dans les effectifs budgétaires de l'Imprimerie nationale:			
. Ouvriers	1.910	- 184	1.726
. Personnels d'administration centrale	266	- 16	250
Total	2.433	- 209	2.224

De manière générale, on observe enfin le maintien d'un faible niveau de recrutement, de l'ordre de quelques unités par an, correspondant à des emplois très techniques ne pouvant être pourvus par des agents reconvertis. L'ajustement des effectifs consécutif à la mise en oeuvre des mesures d'aide aux départs volontaires doit conduire à relever progressivement ce niveau dès 1988, afin de disposer d'un certain nombre d'agents plus jeunes et qualifiés. Un rythme de 15 à 20 recrutements annuels est ainsi prévu dans les prochaines années.

La formation professionnelle

Pour 1989, les actions prioritaires en matière de formation professionnelle seront développées autour des axes suivants :

- renforcement du niveau de formation technique,
- élargissement des connaissances en informatique pour aborder les applications GPAO et PAO,
- reconversions des agents à statut ouvrier, consécutives à la réorganisation de la filière plomb,
- approfondissement des connaissances de base et plus particulièrement des langues étrangères en vue de l'ouverture des marchés européens.

La définition de ces axes prioritaires en matière de formation professionnelle a pour objectif de maintenir à l'Imprimerie Nationale, un haut niveau de compétence

individuelle afin de faire face aux mutations technologiques et d'assurer notre compétitivité.

Des formations techniques de haut niveau sont nécessaires surtout dans le secteur de la photocomposition ; les investissements réalisés en 1988 dans ce domaine (nouveaux matériels BS 2000, système DIACOS...) ne seront totalement rentables que si la formation des hommes permet d'utiliser pleinement les capacités techniques de ces nouveaux matériels.

L'effort de formation réalisé en 1988 en matière d'initiation à l'informatique et aux outils bureautiques doit se poursuivre et permettre d'aborder dans de bonnes conditions la mise en place d'un système de gestion de production assistée par ordinateur, ainsi que le développement de la publication assistée par ordinateur.

La suppression de la filière plomb dans le processus de fabrication classique et sa réorganisation en vue de répondre aux besoins spécifiques du Service du Livre conduisent naturellement à l'adaptation des effectifs aux besoins réels et rendent nécessaires la reconversion des clavistes monotypistes vers les systèmes de photocomposition.

L'ouverture des marchés européens rend plus que jamais indispensable la maîtrise des langues étrangères. Les actions suivantes sont envisagées :

- poursuite des mises à niveau des connaissances déjà acquises,
- acquisition des connaissances de base dans les langues les plus couramment employées (Anglais, Allemand, Espagnol),
- perfectionnement à haut niveau pour l'Anglais et l'Allemand en faveur des cadres appelés à traiter de plus en plus sur le marché européen,
- l'étude de langues orientales est plus spécialement sollicitée par le corps des correcteurs. Cet apprentissage permettra de conserver à l'Imprimerie Nationale un patrimoine traditionnel.

Bilan de la mise en place des cercles de qualité

La nécessaire réorganisation des services liée à la réduction d'effectif, les temps de formation dégagés pour la mise à niveau technique des personnels appelés à travailler sur des matériels plus performants se prêtaient difficilement à la création de cercles de qualité. Cependant, la formation à la Qualité s'est poursuivie : quinze cadres et agents de maîtrise ont suivi un stage d'animateur de cercle et c'est ainsi plus de 50 % du personnel d'encadrement de l'établissement d'Etat qui ont pu bénéficier de journées de sensibilisation ou de stages de formation à la Qualité.

Des groupes de réflexion ont développé des études ponctuelles portant sur l'amélioration des conditions d'exécution de diverses phases du processus de fabrication, d'autres groupes, abordant les problèmes de communication réunissaient des personnels d'origines diverses.

Composé de volontaires, cinq cercles ont mené leurs travaux dans l'établissement de Douai, tandis que Paris enregistrait la création de deux cercles de qualité. La qualité du produit - préoccupation constante en milieu industriel - est ainsi abordée de façon plus analytique par l'ensemble du personnel. L'étude systématique des causes de non-qualité présente une approche intéressante dont l'action bénéfique devrait s'étendre aux non-membres du cercle travaillant sur le même site.

Pour 1989, un cadre de l'établissement d'Etat ayant reçu un enseignement à cet effet sera chargé de parfaire l'action de sensibilisation à la Qualité déjà engagée. Il répondra en outre aux besoins en formation qui résulteraient, le cas échéant, de projets de création de nouveaux cercles de qualité.

2. Les dépenses d'investissements

Les dépenses d'investissements augmentent de 8,8 % en autorisations de programme, en passant de 85 millions de francs

prévus pour 1988 à 92,5 millions de francs pour 1989, et de 41,6 % en crédits de paiement (132,5 millions de francs en 1989 contre 93,5 en 1988). Toutefois, cette évolution prend en compte pour 14,6 millions de francs les dotations affectées au nouveau chapitre 82-02 "Investissements informatiques" et antérieurement rattachées aux dépenses d'exploitation. A structure constante, les dépenses en capital diminuent de 8,35 % en autorisations de programme et progressent de 26 % en crédits de paiement. L'analyse des évolutions internes des crédits fait successivement apparaître :

- la poursuite de l'effort d'équipement et de modernisation de l'Etablissement national en équipements lourds d'impression et de façonnage (+ 27,9 millions de francs en crédits de paiement, mais - 7,1 millions de francs en autorisations de programme);

- la reconduction, pour la troisième année consécutive, du prélèvement sur le fonds de roulement de l'Etablissement, effectué au profit du Trésor (40 millions de francs pour 1989 après 43,5 millions de francs en 1987).

La dotation prévisionnelle affectée aux investissements et provisions (chapitre 68-01) est en forte augmentation pour 1989. Cet accroissement de près de 59 % (les crédits passent de 44,9 millions de francs en 1988 à 71,5 millions de francs en 1989) prend en compte d'une part, le niveau élevé des acquisitions de matériels effectuées les années passées, d'autre part, le passage, en 1988, de la règle de l'amortissement linéaire à celle de l'amortissement dégressif.

En 1987 et 1988, 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.

A Paris, la modernisation des procédures de fabrication de l'avant-tirage a été poursuivie (en photocomposition et préparation offset). A Douai, le département Annuaire s'adapte aux besoins de son administration cliente en acquérant les moyens de production nécessaires pour les nouveaux produits demandés.

Etablissement de PARIS

Les investissements réalisés dans l'établissement parisien ont successivement concerné :

- la transformation du département Plomb avec l'extension du système de photocomposition Scan-Graphic comme moyen de production de l'atelier Concours-Modèles (2,2 MF en 1987 - 0,7 MF en 1988).

- la modernisation des équipements dans le secteur de la photocomposition et de la préparation offset avec l'acquisition, notamment, des matériels suivants :

- . remplacement de l'ordinateur DIGISET en 1987 (4,2 MF),
- . acquisition en 1988 d'une imprimante laser pour la photocomposition (0,6 MF),
- . l'installation d'équipements de gestion, d'automatisation et de contrôle, dans le département tirage, afin d'améliorer la productivité des machines,
- . la poursuite du projet d'automatisation de l'ensemble de la chaîne de fabrication au département finition. Ce projet devrait être achevé en 1989.

Les investissements de 1989 pour l'établissement de Paris, s'inscriront, pour les plus importants d'entre eux, dans la prolongation des choix de modernisation arrêtés les années précédentes :

- en Avant-Tirage, l'extension des systèmes de photocomposition programmée sera poursuivie. Quel que soit le choix technologique qui sera adopté, 8 à 9 millions de francs seront consacrés à ce projet ; la modernisation de la préparation offset devra être poursuivie ; 3 millions de francs y seront consacrés.

- au département Tirage, il est envisagé de remplacer plusieurs petites presses vétustes par des machines moins nombreuses et plus performantes (coût : entre 4,2 et 12,8 millions de francs selon les matériels qui seront choisis).

Il sera également installé un massicot en sortie de la rotative n° 4 (2,2 millions de francs) et des équipements

complémentaires sur les machines actuelles (inséateurs d'onglets, barres de calage rapide, etc...) pour un montant d'environ 2 millions de francs.

L'opération la plus importante du département Finition sera celle qui réalisera l'automatisation de la coupe du papier et du conditionnement (3 M.F.).

L'informatisation de la production devra être poursuivie ; 7,5 millions de francs y seront consacrés.

Les autres investissements importants porteront sur la poursuite de l'application du plan informatique : l'implantation des micro-ordinateurs et celle de l'informatique de gestion représentera environ 4 millions de francs ainsi que sur des travaux d'agencement et de sécurité (4,5 M.F.).

Etablissement de DOUAI

S'agissant du département annuaire, la nouvelle rotative quadrichromie est entrée en activité en 1988. L'appel d'offres pour la fourniture d'une machine destinée à imprimer les pages jaunes de l'annuaire en 2 couleurs est lancé en 1988 (35,8 MF). Deux rotatives ont été couplées pour former une machine 2 couleurs, 4 groupes destinés à la fabrication des pages jaunes 2 couleurs (8 MF). D'autre part, il a été acquis un stacker, en sortie de rotative (1,1 MF).

Dans le département Continu, la modernisation du matériel de production s'est poursuivie en 1987-1988 par l'acquisition de 3 machines nouvelles :

- . une seconde machine Collator en 1987 (4 MF),
- . une seconde rotative grande laize en 1988 (6,5 MF),
- . une machine spécialisée dans la confection de fonds de sécurité en 1988 (3,5 MF).

Les autres acquisitions ont essentiellement porté sur l'installation d'équipements complémentaires (1,5 MF) et le matériel nécessaire à la fabrication de la nouvelle carte d'identité nationale (0,5 MF).

Dans les autres secteurs, les investissements principaux ont porté sur l'extension des bâtiments du service des ventes des

imprimés et l'informatisation de l'établissement en 1988 (4,8 MF).

Pour 1989, les opérations les plus importantes concerneront les travaux d'installation de la rotative annuaire 2 couleurs (6,5 MF), le remplacement d'un massicot trilatéral (3 MF) ainsi que le façonnage en ligne en sortie de rotative quadrichromie (7 MF). Il sera également installé un stacker en sortie de la rotative n° 4 (1,2 MF).

Des travaux de rénovation importants seront aussi entrepris dans le magasin de stockage des annuaires, dont le système, datant de la création de l'établissement (1974), est devenu vétuste (8 MF).

Au département Continu les investissements seront en 1989 principalement consacrés à l'acquisition de matériels complémentaires pour les nouvelles machines acquises durant les années précédentes (coût : 5,5 MF).

Par ailleurs, les investissements les plus importants seront constitués par l'équipement du nouveau hall de diffusion (4 MF) et des travaux de sécurité, agencements divers et grosses réparations (5 à 6 MF).

Les perspectives à moyen terme

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

- conversion des travaux du secteur plomb vers le secteur film, à l'exclusion toutefois des productions concernant l'édition soignée pour lesquelles la filière traditionnelle sera maintenue,

- intégration de plus en plus complète des étapes du processus de préparation des formes d'impression (photocomposition programmée, mise en page interactive, numérisation du texte et de l'image en vue de la confection directe des films, et à terme des plaques),

- spécialisation de l'outil de production dans la perspective d'une plus grande industrialisation de certaines lignes de fabrication (réduction des coûts et des délais),

- utilisation de machines à imprimer de plus en plus performantes, de plus en plus automatisées, faisant appel à des dispositifs d'aide à la conduite (contrôle de production, mise en registre automatique des couleurs, préréglage des vis d'encrier, analyse automatique des plaques, séquences automatiques de mise en route, etc...), permettant de produire à moindre frais des travaux de qualité améliorée (recours plus systématique qu'aujourd'hui à la polychromie, au graphisme, à l'illustration et à l'image).

Parallèlement à ces orientations, il est prévu de former et motiver le personnel et d'adopter un mode d'organisation du travail permettant de rentabiliser les investissements requis.

Ces mesures permettront d'augmenter la productivité et d'accroître ainsi la compétitivité de l'entreprise.

CONCLUSION

Avec 2.000 personnes et un chiffre d'affaires supérieur à 1,7 milliard de francs, l'Imprimerie nationale est l'une des grandes entreprises de son secteur de production.

L'effort consacré 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 1987-1989 par des investissements de plus de 250 M.F. 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. C'est ainsi, par exemple, que pour la première fois en 1988, l'ensemble des Bleus budgétaires aura été photocomposé et que la loi de finances aura été imprimée à partir de textes saisis à la direction du budget et télétransmis à l'Imprimerie nationale où la réalisation des plaques est entièrement automatisée.

Réunie le 19 octobre 1988, la Commission des finances a procédé, sur le rapport de M. Robert Vizet, rapporteur spécial, à l'examen des crédits du budget de l'Imprimerie nationale pour 1989.

La Commission a décidé à l'unanimité d'adopter le projet de budget pour 1989 de l'Imprimerie nationale.