

N° 93

# SENAT

PREMIERE SESSION ORDINAIRE DE 1987-1988

Annexe au procès-verbal de la séance du 16 novembre 1987

## 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 1988, 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° 37

IMPRIMERIE NATIONALE

*Rapporteur spécial* : M. Robert VIZET.

[1] Cette commission est composée de : MM. Christian Poncelet, *président* ; Geoffroy de Montalembert, *vice-président d'honneur* ; Michel Durafour, Jean Cluzel, Jacques Descours Desacres, Tony Larue, *vice-présidents* ; Emmanuel Hamel, Modeste Legouez, Louis Perrein, Robert Vizet, *secrétaires* ; Maurice Blin, *rapporteur général* ; MM. René Ballayer, Stéphane Bonduel, Raymond Bourguine, 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, Roland du Luart, Michel Manet, Jean-Pierre Masseret, Josy Moinet, Jacques Mossion, Lucien Neuwirth, Jacques Oudin, Bernard Pellarin, Jean-François Fintat, Mlle Irma Rapuzzi, MM. Joseph Raybaud, René Regnault, Robert Schwint, Henri Torre, André-Georges Voisin.

Voir les numéros :

Assemblée Nationale (6<sup>e</sup> législ.) : 941 et annexes, 960 (annexe n° 40) et T.A. 175.

Sénat : 92 (1987-1988)

## SOMMAIRE

	Pages
<b>OBSERVATIONS DE VOTRE COMMISSION .....</b>	<b>3</b>
<b>EXAMEN EN COMMISSION .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
<b>I. LES RECETTES .....</b>	<b>10</b>
<i>1. L'annuaire téléphonique .....</i>	<i>10</i>
<i>2. L'activité éditoriale .....</i>	<i>14</i>
<b>II. LES DEPENSES .....</b>	<b>15</b>
<i>1. Les dépenses d'exploitation .....</i>	<i>15</i>
a) Les achats .....	15
b) Les charges de personnel .....	19
<i>2. Les dépenses d'investissement .....</i>	<i>23</i>
- Etablissement de Paris .....	24
- Etablissement de Douai .....	26
- Le bilan définitif de la restauration du potentiel de production .....	28
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>30</b>

## PRINCIPALES OBSERVATIONS DE LA COMMISSION

Le projet de budget pour 1988 confirme le cassement du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale qui succède au mouvement de stabilisation déjà observé en 1987.

1) L'innovation principale du projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1988 réside, incontestablement, dans l'assujettissement de l'Etablissement national à la T.V.A. en ce qui concerne la fabrication des annuaires.

Cette opération était inévitable dès lors que la Direction générale des télécommunications devenait elle-même assujettie à compter du 1er novembre 1987, sous peine de rompre l'équilibre du régime fiscal (règle de l'imputation-déduction).

Avec l'assujettissement, déjà effectif depuis 1977, des opérations de vente d'ouvrages aux particuliers, c'est désormais près de 40 % du chiffre d'affaires de l'Etablissement qui se trouve soumis à la T.V.A. Le passage au droit commun, du point de vue fiscal, d'une partie des activités de l'Imprimerie nationale présente une double vertu : une plus grande transparence des opérations de recettes et de dépenses grâce à la vérité des prix (hors taxes, toutes taxes comprises), mais surtout la possibilité d'une meilleure comparaison en termes de compétitivité avec les concurrents. Or en ce domaine, l'Imprimerie nationale a tout à gagner au jeu de la transparence.

2) Le doublement de l'excédent d'exploitation envisagé pour 1988 par rapport à 1987, marque l'importance des gains de productivité réalisés par l'Etablissement national. Ces résultats consacrent les efforts consentis en matière de modernisation et de rationalisation des équipements, mais également les progrès réalisés dans le domaine de la formation professionnelle et de la gestion des effectifs.

3) Toutefois, il paraît regrettable de constater que les gains de cette politique de renforcement de la compétitivité de l'Imprimerie nationale font l'objet d'un prélèvement depuis 1987 de la part du budget général, qui absorbe les deux-tiers de l'excédent d'exploitation envisagé pour 1988, soit 28,5 millions de francs sur 65,3 millions de francs. Si un tel prélèvement devait persister, c'est à terme la marge d'autofinancement de l'Etablissement qui serait progressivement affectée.

4) L'année 1988 devrait confirmer la poursuite de la stagnation des recettes d'annuaires : après 513 millions de francs en 1986, le chiffre d'affaires réalisé au titre de la fabrication des annuaires devrait s'établir à 517 millions de francs en 1987 et 520 millions de francs en 1988. Un double facteur participe à la baisse en valeur de l'annuaire :

- le choix d'un papier journal moins onéreux pour remplacer entièrement le support utilisé auparavant ;

- la baisse des prix de revient permise par les gains de productivité.

5) Les charges en personnel poursuivent leur décroissance sous l'effet du plan social de réduction des effectifs mis en oeuvre depuis 1987. Cette évolution est toutefois partiellement compensée par le renforcement des dépenses de fonctionnement principalement en matériel informatique et bureautique. Toutefois, la régression constante des effectifs, marquée par le départ négocié des plus anciens associée au maintien à un très faible niveau du recrutement de personnel jeune, pose à terme le problème de la transmission du savoir qui fait la réputation de l'Etablissement national.

**En conclusion :**

L'évolution des principaux postes du budget de l'Imprimerie nationale se caractérise par le maintien en niveau de l'activité de l'Etablissement national. Les efforts consentis pour améliorer la compétitivité de l'Etablissement s'affichent progressivement dans ses résultats financiers. Toutefois, les gains de productivité tirés de la mise en oeuvre du plan social demeurent encore insuffisants pour permettre l'amorce d'une réduction de la sous-traitance.

L'assujettissement partiel à la T.V.A., applicable à compter du 1er novembre 1987, devrait, par une plus grande transparence des coûts et des prix, contribuer fortement à cette recherche de la compétitivité.

Il reste que la stagnation des activités d'impression effectuées pour le compte du ministère des P.T.T. et la concurrence accrue des imprimeries intégrées grâce aux progrès techniques continuent de peser sur l'évolution du plan de charge de l'Imprimerie nationale.

L'on observera, sur ce point, que le projet de déréglementation envisagé, à terme, dans le domaine des télécommunications n'est pas sans susciter de graves inquiétudes quant à ses conséquences sur les rapports avec l'Imprimerie nationale et principalement sur son plan de charge.

## EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le 21 octobre 1987 sous la présidence de **M. Christian Poncelet**, président, la Commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, a procédé sur le rapport de **M. Robert Vizet**, rapporteur spécial, à l'examen du projet de budget annexe pour 1988 de l'Imprimerie nationale.

Le rapporteur spécial a tout d'abord précisé que le budget annexe de l'Imprimerie nationale s'équilibrait en 1988 à 1.668,3 millions de francs, soit une diminution apparente de 3,7 %. A structures constantes, pour tenir compte de l'assujettissement de l'Etablissement d'Etat à la T.V.A. à compter du 1er novembre 1987, la diminution s'établit à 0,96 %.

Le projet de budget pour 1988 confirme le tassement du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale. Par ailleurs, le doublement de l'excédent d'exploitation envisagé pour 1988 marque l'importance des gains de productivité réalisés par l'Etablissement national.

**M. Robert Vizet**, rapporteur spécial, a cependant regretté que le renforcement de la compétitivité de l'Imprimerie nationale ait été obéré par un prélèvement de la part du budget général qui absorbe les deux-tiers de l'excédent d'exploitation envisagé pour 1988.

Le rapporteur spécial a par ailleurs insisté sur la décroissance des dépenses de personnel résultant du plan social de réduction des effectifs mis en oeuvre depuis 1987.

Par ailleurs, il a rappelé que l'année 1988 devrait confirmer la poursuite de la stagnation des recettes d'annuaires. Il s'est également inquiété de la concurrence accrue des imprimeries intégrées qui continue de peser sur l'évolution du plan de charge de l'Imprimerie nationale.

Le projet de déréglementation dans le domaine des télécommunications pourrait également avoir des effets négatifs pour l'activité de l'Imprimerie nationale en matière d'annuaires.

**M. André Fosset** a partagé les observations du rapporteur spécial relatives à la qualité des travaux de l'Imprimerie nationale. Il a également jugé le prélèvement de l'Etat tout à fait excessif. Il a enfin rappelé que la réduction des effectifs affectait l'ensemble du secteur de l'imprimerie et exigeait une adaptation des personnels aux nouvelles méthodes de production.

**M. Emmanuel Hamel** a souhaité connaître la part des dépenses effectuées en devises.

**M. Christian Poncelet, président**, s'est interrogé sur le montant des prêts de l'Etat à l'Imprimerie nationale pour accompagner sa modernisation. Il a également souhaité que soit établi un programme pluriannuel qui tienne compte de la baisse de l'activité de l'Imprimerie nationale et de ses conséquences sur la sous-traitance.

La commission a ensuite décidé, à la majorité, de proposer au Sénat **l'adoption des crédits de l'Imprimerie nationale pour 1988.**

## INTRODUCTION

**Mesdames, Messieurs,**

Le budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1988 s'équilibre en recettes et en dépenses à 1.668,3 millions de francs contre 1.733,4 millions de francs en 1987, soit une diminution apparente de 3,7 % par rapport au budget initial de 1987. En réalité, le budget prend en compte l'assujettissement de l'établissement d'Etat à la T.V.A. à compter du 1er novembre 1987. Deux activités sont désormais soumises à la T.V.A. :

– la fabrication des annuaires, par contrecoup du propre assujettissement de la Direction générale des télécommunications à partir de la même date ;

– les activités éditoriales effectuées pour le compte de tiers, eux-mêmes assujettis.

En définitive, au plan budgétaire, l'assujettissement de l'établissement national à la T.V.A., se traduit par une simple opération comptable : les recettes comme les dépenses sont désormais comptabilisées au budget hors T.V.A., au lieu de l'être toutes taxes comprises comme auparavant. La fraction correspondant à la taxe est affectée à un compte tiers, hors budget.

Cette modification de la présentation comptable du budget explique la diminution apparente du budget 1988 par rapport à l'année précédente, l'incidence T.V.A. étant évaluée à 50,4 millions de francs.

Mais au-delà de ce réaménagement technique qui ne pourra qu'être bénéfique pour la compétitivité de l'Etablissement national, deux nouveaux éléments interpellent votre rapporteur :



Le premier concerne le prélèvement dont fait l'objet depuis 1987, le fonds de roulement de l'imprimerie nationale.

Pour 1988, ce prélèvement absorbe les deux tiers de l'excédent d'exploitation. Si cette « ponction » sur le budget de l'établissement national n'est pas critiquable au plan de la stricte orthodoxie budgétaire, elle n'en demeure pas moins regrettable car elle confisque, en quelque sorte, les gains tirés du renforcement de la compétitivité de l'entreprise d'Etat. Si ce prélèvement devait persister, c'est à terme la marge d'autofinancement de l'établissement qui serait progressivement entamée.

Le second a trait à la déréglementation envisagée, à terme, dans le domaine des télécommunications. Cette perspective n'est pas sans susciter de graves inquiétudes quant au maintien des rapports étroits que cette administration entretient avec l'imprimerie nationale.

Tout affaiblissement de ces liens privilégiés, au nom de la concurrence ouverte, serait fatale à la sauvegarde du plan de charge de l'Etablissement.

## I. LES RECETTES

Le montant prévisible des recettes s'établit à 1.668,3 millions de francs, soit une diminution de 3,7% par rapport au budget initial de 1987 (1.733,4 millions de francs).

Cette évolution prévisionnelle repose sur trois éléments :

– une incidence de l'assujettissement de l'annuaire téléphonique à la T.V.A. estimée à – 50,4 millions de francs ;

– une augmentation en volume des travaux confiés à l'établissement de l'ordre de 1% ;

– une diminution des prix d'environ 2 %, qui résulte à la fois de gains de productivité et d'une baisse du prix d'achat des papiers des annuaires.

Les ventes de produits finis d'imprimerie représentent la quasi totalité des produits d'exploitation (95,4 %) avec 1.658,3 millions de francs en recul de 3,7 % par rapport à 1987.

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 1.591,6 millions de francs contre 1.692,4 millions de francs en 1987, soit une diminution de 5,6 %. Cette baisse traduit en grande partie l'impact de l'assujettissement de l'établissement à la T.V.A., mais également le transfert des recettes des impressions fiduciaires (32,5 millions de francs) du compte « administrations » au compte « magasins ». A structure constante, les recettes tirées des impressions pour le compte des administrations diminuent de 1,05 %.

### I. L'annuaire téléphonique

Les recettes de l'annuaire téléphonique sont envisagées à hauteur de 520 millions de francs (hors incidence T.V.A.) pour 1988, soit un chiffre pratiquement identique au devis de l'annuaire pour 1987 fixé à 516,7 millions de francs.

Le tableau suivant indique le volume des annuaires fabriqués en 1986 et 1987.

CAMPAGNE DE FABRICATION	NOMBRE DE VOLUMES EN MILLIONS	NOMBRE DE FEUILLETS IMPRIMES EN MILLIARDS
1986 Grand format	23,86	9,99
Petit format	13,23	6,68
1987 Grand format	27,21	11,94
Petit format	10,28	5,66

Pour la campagne 1988, le nombre de volumes à confectionner en format réduit devrait être en baisse d'environ 7 % pour une augmentation du nombre de volumes en grand format d'environ 4,5 %, soit une augmentation du nombre de volumes d'environ 1,4 %.

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

- le développement de l'annuaire électronique ne devrait pas affecter notablement la consommation d'annuaires imprimés sur support papier, du moins jusqu'à la fin de la décennie, compte tenu des orientations retenues pour la diffusion de ce nouveau média (extension modulée reposant sur le volontariat des usagers), de la poursuite de l'accroissement du réseau téléphonique et de la décision prise de diffusion des annuaires comportant les listes professionnelles aux possesseurs de minitels;

- il a été également décidé d'introduire progressivement une seconde couleur dans les pages jaunes à partir de l'automne 1988.

Au cours du premier semestre de 1987, les entretiens ont, par ailleurs, porté sur les points suivants :

- **le coût de revient 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 d'adresser aux imprimeurs consultés un dossier d'information très complet. Des conséquences positives en sont attendues comme en 1986 quant au niveau des offres de soumissionnaires;

- **le coût du papier :** l'adoption pour l'ensemble de la campagne 1987 d'une nouvelle présentation de l'annuaire (couverture en quatre couleurs, cahier d'information en quadrichromie en remplacement des anciennes pages roses et bleues) a nécessité la prospection d'un nouveau support adapté à l'impression polychrome avec sècheur. Cette recherche a été conduite en liaison avec les services de la Direction générale des télécommunications avec l'assistance du centre technique du papier;

- **l'amélioration de la qualité des pages jaunes.** L'édition 1987 a été marquée par la généralisation de la modification de la présentation des volumes et par l'édition d'un annuaire complémentaire destiné aux usagers de l'annuaire électronique ne comportant que le cahier d'information et les pages jaunes.

S'agissant plus particulièrement des problèmes posés par l'annuaire de format réduit, les considérations économiques mais également commerciales (mauvaise lisibilité) conduisent à limiter sa confection aux seuls départements dans lesquels ce produit peut être diffusé à plus de 60.000 exemplaires. En effet, les frais fixes et les frais proportionnels nécessaires à la confection des annuaires de format réduit sont de 30 à 40 % inférieurs à ceux relatifs à la confection des annuaires de format normal. Toutefois, ces éléments sont compensés par les frais supplémentaires résultant tant de la confection, par le centre de préparation des annuaires, des films de l'annuaire de format réduit que par les surcoûts liés à sa distribution, à la gestion de deux types de produits ou encore à la moindre valorisation publicitaire.

De manière générale, l'évolution telle qu'elle ressort du tableau qui suit, du prix de revient d'un annuaire de 1980 à 1987 fait apparaître :

- une baisse des prix de revient unitaires dans les deux formats de l'annuaire;

- la décroissance du nombre d'annuaires de format réduit qui seront diffusés en 1987 et en 1988.

**Evolution du prix de revient d'un annuaire  
de 1980 à 1987**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Nombre de volumes..... GF	26,14	24,77	27,99	26,71	26,47	24,52	23,86	*27,21	*28,43
(en millions)..... FR				5,34	6,34	11,24	13,23	*10,28	* 9,52
Prix de revient unitaire..... GF	14,41	16,20	17,54	17,52	18,26	18,22	16,40	*15,14	-
PF				14,91	13,77	13,86	11,66	*10,86	-

\* prévisions

Les moyens affectés à la confection de l'annuaire traduisent l'importance de cette activité dans l'ensemble du plan de charge de l'établissement national.

En 1987, 200 agents 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 sept rotative «Harris Marinoni» produisant chacune des cahiers de 64 pages (cinq rotatives installées dans l'établissement de Douai et deux exploitées dans les locaux restaurés de l'établissement de Paris), une chaîne d'assemblage brossage «Sheridan» et une unité de stockage des cahiers imprimés desservie par transtockeurs.

Le tiers restant des heures de travail consacrées à la réalisation de l'annuaire est affecté à des facteurs de production n'intervenant qu'à temps partiel dans le processus de fabrication considéré : confection de plaques offset, impression des couvertures, approvisionnement des papiers, correction, entretien, etc.

## 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 5,7 millions de francs (soit + 3,6 %) et 61 millions de francs, soit une progression de près de 150 % qui atteste de la qualité des produits proposés par l'établissement et de son dynamisme commercial.

Le montant des ventes des ouvrages d'édition pour l'année 1986 s'est élevé à 8.762.320,98 francs hors taxes.

Le système traditionnel de diffusion de l'imprimerie nationale est basé sur une équipe de 8 agents répartis sur le territoire métropolitain. Ils assurent également la diffusion de façon régulière en Belgique, au Luxembourg, en Suisse et dans une partie de la République fédérale allemande. L'imprimerie nationale est également présente dans les départements d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, Réunion et Guyane).

Au total, on peut estimer que l'imprimerie nationale est présente dans les 300 meilleures librairies du territoire métropolitain et d'outre-mer, que les ouvrages de l'imprimerie nationale sont diffusés dans environ 3.000 points de vente si l'on tient compte de la diffusion des guides archéologiques dont la diffusion présente un aspect particulier, et que le fichier clients de l'imprimerie nationale représente environ 7.000 clients (librairies + bibliothèques + particuliers + sociétés).

L'informatisation du département des ventes de l'imprimerie nationale a permis, à cet égard, d'améliorer l'effort de promotion des ouvrages d'édition.

Par ailleurs, à la demande de l'Académie française, l'imprimerie nationale assure en exclusivité la diffusion et la promotion du dictionnaire de l'Académie française sous la forme originale de 12 fascicules vendus en 12 ans.

Enfin, il convient de préciser que, suite à une étude réalisée par un audit externe, l'établissement national s'est offert le concours d'un professionnel de l'édition auquel a été confiée la responsabilité du service du livre. La mission confiée à ce collaborateur de haut niveau privilégie l'accroissement de la diffusion des ouvrages grâce à des méthodes de vente plus performantes et mieux ciblées, à un renforcement de la formation et de l'animation des vendeurs et à la réorganisation du système de gestion du service du livre.

## LES DEPENSES

Le montant global des dépenses est de 1.668,3 millions de francs. La quasi totalité de cette somme représente des dépenses d'exploitation (1.558 millions de francs, soit 93,3 % de l'ensemble).

### I. Les dépenses d'exploitation

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

#### *a) les achats*

Les achats d'approvisionnement (papier, sous-traitance) passent de 1.090 millions de francs en 1987 à 1.004,2 millions de francs en 1988, soit une diminution de 7,9 %.

Cette contraction résulte pour l'essentiel (plus des trois-quarts) des conséquences comptables de l'assujettissement de l'imprimerie nationale à la T.V.A., les achats du papier annuaire étant désormais pris en compte, hors taxes, par le budget. Pour le reste, la diminution s'explique par la baisse du prix d'achat du papier des annuaires, baisse constatée en 1986 et extrapolée en 1988, ainsi que par des gains de productivité tirés de l'utilisation de produits performants (nouveaux solvants, films, plastiques, collogélation).

### Les supports d'impressions papiers et cartons

La consommation globale de l'imprimerie nationale en papiers et cartons (61.559 tonnes) directement acquis par ses soins, a progressé de 1,3 % (+ 793 tonnes) en 1986 par rapport à l'année 1985. Cette progression devrait continuer en 1987 et se poursuivre en 1988.

Les grandes catégories de papiers ont évolué de façon différente :

– les papiers destinés à la fabrication des annuaires téléphoniques ont, comme il avait été prévu, augmenté de 2,69 % en 1986 par rapport à 1985, 41.449 tonnes utilisées contre 40.362 tonnes en 1985. Cette augmentation du tonnage est due, en partie, à l'utilisation progressive du journal 40 g m<sup>2</sup> au détriment du 38 g m<sup>2</sup> blanc, utilisé lors de la campagne 1985 (tonnage plus important pour le même nombre de mètres carrés imprimés). Le tonnage prévu pour la campagne 1987 est de 43.000 tonnes et devrait passer à 44.000 tonnes pour la campagne 1988 :

– les papiers autocopiants chimiques qui avaient enregistré de très fortes augmentations d'utilisation ces dernières années, ont vu cette progression stoppée en 1986 pour accuser une légère baisse, – 2,2 % par rapport à 1985. Cela peut s'expliquer par le coût très élevé de ce papier (environ 2 fois et demi plus cher qu'un papier normal) ;

– pour les autres catégories de papiers, aucune variation importante n'est à signaler à l'exception toutefois de l'impression écriture, qui a vu sa consommation croître de 5 % au cours de l'année 1986.

S'agissant de l'évolution des prix, contrairement aux prévisions, le prix du papier, toutes qualités confondues, a baissé de 6,81 % au cours de l'année 1986. Cette baisse est due en grande partie au remplacement du papier annuaire 38 g par du journal 40 g. Ce changement a fait chuter le prix moyen pondéré de l'ensemble du papier pour annuaire de 9,73 %.

En 1987, pour certaines catégories de papiers sans bois (papier pour imprimés en continu « L.F.C. » et papier écriture), une légère baisse a été constatée lors du deuxième trimestre, en grande partie due à une raréfaction des commandes enregistrées chez les fabricants, qui a entraîné un déséquilibre entre l'offre et la demande.

Une hausse des pâtes à papier de 50 \$ prévue pour septembre 1987, les incertitudes relatives au cours du dollar, associées à une attitude de production restrictive sur ces qualités au niveau mondial, pourraient entraîner une hausse des prix.

### La sous-traitance

– En 1986 la part des travaux sous-traités a représenté 29,77 % du chiffre d'affaires réel. Pour 1987, cette part se situe à 27,23 % du chiffre d'affaires prévu au budget.



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

Ces travaux représentent en 1986 et 1987 les sommes suivantes :

	1986	1987
Annuaire .....	70 MF	62 MF
Enveloppes .....	51 MF	59 MF
Périodiques .....	45 MF	52 MF
Façonnage .....	61 MF	50 MF
Divers .....	283 MF	249 MF
TOTAL .....	510 MF	472 MF

Le nombre des entreprises sous-traitantes a été de 339 en 1986. Il sera du même ordre de grandeur en 1987.

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. C'est donc essentiellement aux gains de productivité que doit être attribuée la diminution de 510 à 472 millions de francs de la sous-traitance.

En 1988, la réduction des effectifs de l'établissement d'Etat sera compensée par des gains de productivité et la mise en service d'équipements offrant la possibilité de réaliser des travaux en couleurs. De ce fait l'accroissement de la productivité ne se traduira pas, en définitive, par une réduction de la sous-traitance, étant observé par ailleurs que le recours aux heures supplémentaires ainsi qu'à la polyvalence du personnel n'est pas sans effets sur les conditions de travail.

### La concurrence des imprimeries intégrées

En dépit du monopole conféré à l'imprimerie nationale par le décret du 4 décembre 1961, 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 la 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.

L'intervention de la commission a conduit à des résultats non négligeables : le freinage de la tendance au suréquipement des imprimeries intégrées, outre son effet sur la situation des entreprises d'imprimerie de labeur du secteur privé, a des conséquences bénéfiques du point de vue de la meilleure utilisation des fonds publics comme de celui de la balance des paiements, les matériels en cause étant presque exclusivement importés.

En 1986, la commission a siégé 12 fois. Elle a examiné 260 demandes d'avis, et rendu 215 avis répartis comme suit :

- avis favorables : 83 %
- avis défavorables : 13 %
- avis différés, autres : 4 %

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'équipement de leurs unités intégrées.

Par ailleurs, la commission des impressions administratives a adressé aux ordonnateurs une enquête sur les commandes de travaux d'impression passées directement par les administrations publiques auprès d'autres imprimeurs que l'imprimerie nationale au cours de l'année 1986.

Le bilan de cette enquête est le suivant : 226 réponses portant sur les travaux se répartissant comme suit :

- travaux réalisés dans les imprimeries intégrées des ministères, montant : ..... 204,09 millions de francs
- travaux réalisés dans des imprimeries administratives ne relevant pas de l'administration ordonnatrice, montant 23,55 millions de francs
- travaux réalisés par des imprimeries privées par l'intermédiaire de la Documentation française, montant ..... 11,06 millions de francs.

#### *b) Les charges de personnel*

Les frais de personnel s'élèveront à 422 millions de francs en 1988 contre 445,5 millions de francs en 1987, soit une diminution de 5,2 % qui recouvre outre les orientations générales du budget de l'Etat, la mise en oeuvre de mesures incitatives aux départs volontaires, soit globalement la suppression de 201 emplois (dont 199 emplois ouvriers).

L'augmentation du poste «services extérieurs» qui s'élève à 104,6 millions de francs en 1988 contre 98 millions de francs en 1987, soit une progression de 6,7 %, marque la poursuite de l'effort de modernisation des services. Ainsi, les crédits dévolus aux actions informatiques et bureautiques s'accroissent de 1,2 million de francs en 1988.

#### **L'évolution des effectifs**

Environ 78 agents appartenant au personnel ouvrier seront admis à faire valoir leurs droits à pension (agents ayant atteint l'âge normal de la retraite) ou réformés pour invalidité au cours de l'année 1987. Le chiffre correspondant pour 1988 est de 62 agents.

L'évolution observée fait apparaître une régression sensible des effectifs, tendance qui n'est pas susceptible d'être inversée. En effet, la mise en place depuis plusieurs années de nouveaux matériels plus performants entraîne une réduction du nombre des agents employés dans les secteurs de production.

Par ailleurs, l'évolution des techniques s'accompagne de la disparition progressive de certains processus de fabrication.

Après la mise en oeuvre de toutes les possibilités de reconversion des agents touchés par ces mutations, la mise en oeuvre de mesures d'aide aux départs volontaires s'est révélée nécessaire en 1987.

L'une des dispositions prévues a consisté à instaurer un mécanisme de préretraite au bénéfice des agents âgés de 55 à 60 ans (décret n° 87-196 du 20 mars 1987). 87 départs s'ajoutant aux départs en retraite indiqués ci-dessus sont intervenus ou interviendront dans ce cadre.

En outre, il est à noter que 5 agents ont demandé le bénéfice de la cessation progressive d'activité au titre du décret n° 85-105 du 28 janvier 1985.

On observe enfin le maintien d'un très 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 devrait conduire à relever progressivement ce niveau à partir de 1988, afin de disposer d'un certain nombre d'agents plus jeunes et plus qualifiés.

Il est à noter, à cet égard, que la moyenne d'âge du personnel de l'établissement parisien est de 46 ans ce qui paraît élevé.

### **La nécessaire sauvegarde du potentiel de savoir-faire**

La régression régulière des effectifs observée depuis 1984 s'accompagnant du maintien à un très faible niveau du recrutement, de l'ordre de quelques unités par an, conduit à s'interroger, légitimement, sur la nécessaire sauvegarde du potentiel de savoir-faire qui fait la réputation de l'établissement national.

Certes, dans la plupart des qualifications, il demeure à l'imprimerie nationale un potentiel de savoir-faire qui n'est pas l'apanage des personnels techniques les plus âgés.

Il reste que certaines spécialités typographiques telles que la clicherie, la fonderie ou la gravure sont d'ores et déjà confrontées au problème de la transmission du savoir technique.

C'est ainsi que l'imprimerie nationale comptait jusqu'à présent trois graveurs de caractères dont l'un, handicapé depuis plusieurs années, vient de quitter l'établissement, et dont un autre partira probablement en 1990.

Or, en dépit de la réduction considérable de la production des ateliers typographiques, la conservation des 100.000 poinçons que possède l'établissement d'Etat requiert en permanence l'activité effective de deux graveurs.

Aussi, le recrutement d'un nouveau graveur est-il en cours. L'intéressé devra toutefois apprendre à l'imprimerie nationale la gravure de la lettre. En effet, il n'existe plus en France de fonderies typographiques, hors l'imprimerie nationale, et les graveurs issus des écoles spécialisées ne sont pas formés à la gravure de la lettre.

Ces graveurs, de formation traditionnelle, doivent en outre être formés au dessin de lettre effectué au moyen des techniques de photocomposition.

Interrogé par votre rapporteur, sur le problème de la préservation du savoir technique, le ministère des finances a apporté les précisions suivantes :

« S'agissant des fondeurs-clicheurs, une opération de formation est actuellement en cours pour deux agents, dans les mêmes conditions que celle qui avait permis, il y a une dizaine d'années, de reconverter avec succès des imprimeurs typographes à ces emplois.

Par ailleurs, même si l'on constate une nette diminution du nombre des compositeurs orientalistes, il s'avère que les 6 agents en fonctions dans l'établissement ont moins de 40 ans, ce qui permet de répondre à moyen terme aux besoins résultant d'une demande relativement faible des ordonnateurs pour cette catégorie de travaux.

Il conviendra toutefois, au cours de la décennie prochaine, de concevoir un mode de recrutement adapté permettant de perpétuer la tradition de la typographie orientale et son prolongement au niveau de la photocomposition. »

### La formation professionnelle

En 1988, les axes prioritaires en matière de formation professionnelle se développeront sur trois thèmes :

- Les reconversions des agents ouvriers dans le cadre de la réorganisation de la production qui doit suivre la réduction de l'effectif faisant appel à des mesures d'incitation à la cessation volontaire d'activité.
- Le perfectionnement des connaissances techniques des cadres.
- La formation en bureautique.

Enfin, des actions de mise à niveau des connaissances générales seront entreprises comme par le passé.

Les reconversions liées à la réorganisation de la production concerneront trente agents dans les spécialités suivantes : fondeurs-clicheurs, rogneurs-massicotiers, cariste, agents de planning et conducteurs de rotatives.

Le personnel d'encadrement aura la possibilité de suivre des sessions de formation en matière de gestion de production et d'organisation du travail. Des stages seront également offerts pour l'adaptation des connaissances aux techniques de l'imprimerie et à l'informatique. Enfin l'effort sera poursuivi pour sensibiliser l'encadrement aux concepts de qualité.

Aussi bien pour les tâches de gestion administrative que pour la gestion de la production, les instruments de bureautique sont appelés à se développer en 1988. Pour accompagner leur mise en place dans les services, la formation sur traitement de texte sera poursuivie et étendue.

Par ailleurs, au plan de l'organisation de la production, après une première expérimentation menée avec succès dès 1986, cinq cercles de qualité se sont constitués à l'établissement de Douai depuis janvier 1987.

Ils regroupent 73 agents et sont implantés aussi bien dans les secteurs de production que de gestion, puisque désormais un cercle de qualité existe au sein du département financier, ainsi qu'aux départements continu et annuaires. Le département entretien connaît deux cercles de qualité.

A côté des cercles de qualité, qui ont un caractère de permanence et disposent de la liberté du choix des problèmes abordés, des groupes de réflexion ponctuels ont été constitués seulement pour la durée d'une étude déterminée.

Cinq groupes de cette nature ont été créés en 1987, les quatre premiers ont participé à la réorganisation du département de la diffusion, le dernier poursuit encore la réorganisation du travail au service préparation du département continu.

En 1988, il est prévu de créer deux cercles de qualité supplémentaires respectivement au département financier et au département entretien.

S'agissant de l'établissement de Paris, l'année 1987 aura été surtout marquée par des actions de formation et de sensibilisation.

En 1988, ces actions seront prolongées afin :

- d'étendre à un plus grand nombre d'agents la connaissance des concepts liés à la qualité et des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre la qualité totale;

- de conforter les agents déjà engagés dans l'action « cercles de qualité » par des formations ponctuelles;

- de former de nouveaux animateurs parmi les agents de maîtrise ou les cadres des ateliers ou services dont le personnel manifesterait le souhait de créer un cercle de qualité.

## 2. Les dépenses d'investissements

Elles augmentent en autorisations de programme de 21,4% : 85 millions de francs en 1988 contre 70 millions de francs en 1987.

Les crédits de paiement connaissent également une forte augmentation : + 49,8 %, pour atteindre 110 millions de francs.

Cet important effort d'investissement se traduira par la poursuite de la modernisation de la photocomposition (achat d'une photocomposeuse à laser après le remplacement de l'ordinateur en 1987); de l'avant-tirage (machine à répéter), de l'impression (transformation de rotatives pour l'impression de l'annuaire en deux couleurs) et de la finition.

Cet effort est réparti entre les établissements de Paris et de Douai.

La répartition des tâches entre les deux usines de Paris et de Douai demeure inchangée :

- Paris assure les travaux de photocomposition programmée, les impressions de haute qualité (couleur notamment) et celle de l'annuaire petit format;

- Douai assure la production des annuaires grand format ainsi que des imprimés en continu et des documents de nature fiduciaire (passeports, cartes d'identité, chèques postaux, etc.).

Toutefois, la complémentarité technique des deux usines permet à tout moment, en fonction des nécessités de la programmation et des exigences commerciales, des glissements de certains travaux d'un établissement à l'autre.

#### **Etablissement de Paris**

En 1986 et 1987, comme les années précédentes, les investissements ont porté en priorité sur la filière offset, indépendamment de ceux relatifs aux travaux de rénovation et de sécurité.

Dans le secteur de la photocomposition classique, les investissements ont porté sur la mise à niveau du système « BERTHOLD » pour un coût de 2 millions de francs en 1986 et 0,3 million de francs pour 1987.

Le secteur de la composition programmée verra en 1987 son ordinateur de composition remplacé, soit un coût de 4,2 millions de francs et recevra un convertisseur universel de disquettes (0,4 million de francs).



Le secteur de la préparation offset est en cours de réaménagement afin de recevoir de nouveaux équipements de production très modernes : une chaîne de traitement de plaques offset inversibles (0,65 million de francs) et une machine à répéter et à disposer les pages (1,8 million de francs).

Le secteur de l'impression offset feuilles a mis en production une presse offset cinq couleurs de format double.

L'atelier de reprographie a vu son potentiel de production renforcé par l'acquisition d'une deuxième assembleuse A3 en 1986, de deux clichés A3 en 1986 et d'un cliché A2 en 1987, afin de faire face à l'augmentation des documents budgétaires réalisés par la filière offset.

Le département finition amorce la constitution d'une chaîne de brochage complète. Les investissements correspondants s'étaleront sur l'ensemble de l'année 1987 pour une valeur de 3,1 millions de francs.

Par ailleurs, en matière d'investissements informatiques, de nombreux équipements vont être mis en service fin 1987 (Questar 400 pour la fabrication, gestion des stocks à l'entretien, micro-ordinateurs, unités de disques complémentaires) pour un montant de 4,4 millions de francs.

Pour 1988, les investissements concerneront surtout les secteurs de photocomposition, de préparation offset et de façonnage. Il faudra remplacer la photocomposeuse DIGISET du système de composition programmée par une photocomposeuse laser capable de mixer texte et image. Les postes de saisie MDS devront être remplacés par un système de saisie interactif plus moderne.

La modernisation de la préparation offset devra être poursuivie par l'acquisition d'une deuxième machine automatique à répéter-imposer.

Le secteur façonnage verra son assembleuse acquise en 1986 complétée par une machine à relier sans couture directement connectée. L'intégration de la mise en paquets directement en sortie de plieuse ou de massicot sera poursuivie. La création d'un système centralisé d'aspiration des rognures sera étudiée et peut-être réalisée.

Les efforts de modernisation de l'atelier « concours-modèles » seront poursuivis (extension de la photocomposition, acquisition d'une presse offset R° V° de format A2, matériels divers).

Les investissements pour les autres secteurs porteront essentiellement sur le remplacement de matériels vétustes.

### Etablissement de Douai

L'activité de l'établissement se répartit sur deux grandes unités de production : le secteur annuaire et le secteur continu.

#### *a) Le secteur annuaire*

Les améliorations de productivité sur les rotatives existantes ont été poursuivies en 1986 et 1987 par l'acquisition de deux autres systèmes BONI en 1986 et 1987 et d'un autre dispositif de lavage de blanchets en 1986 pour un coût total de 2,3 millions de francs.

L'opération la plus importante se voit concrétisée par la livraison en juillet 1987 d'une rotative destinée à l'impression des notices en quatre couleurs des annuaires téléphoniques, soit un investissement de 35 millions de francs.

Le secteur de la préparation des plaques offset annuaires s'est vu doté d'une chaîne inversible de traitement des plaques.

#### *b) Le secteur continu*

Les efforts de modernisation des années précédentes ont été poursuivis :

- acquisition en 1986 d'une rotative Flexibobine (3 millions de francs);
- acquisition d'équipements en 1986 sur un collator en service (0,4 million de francs);
- acquisition en 1987 d'un deuxième collator (4 millions de francs);
- acquisition de matériels divers Chambon (1,3 million de francs);
- acquisition d'un troisième groupe en 1987 pour la rotative grande laize (0,9 million de francs).

*c) Autres secteurs*

Un projet d'extension immobilière est envisagé en 1987 afin de regrouper et rationaliser les activités de gestion et de diffusion des imprimés. A cette occasion, l'informatique de production et de gestion sera développée. Au total, cette opération devrait porter sur un investissement total de 21 millions de francs en 1987 et 1988.

Les autres investissements concernent l'acquisition de matériels de manutentions ainsi que divers aménagements destinés à améliorer la sécurité (soit un montant global de 2,6 millions de francs en 1986 et 1987).

Pour 1988, les efforts porteront à la fois sur l'adaptation de l'outil de production de l'annuaire à l'introduction de la couleur dans les pages jaunes (superposition de groupes couleurs sur une rotative COLOR JOURNAL existante), la modernisation de la réception des cahiers en sortie de rotative (reportée de 1987 à 1988) et sur la continuation de la rénovation du système de stockage dynamique.

L'informatisation de la gestion de la production sera intensément poursuivie, tant pour Paris que pour Douai.

S'agissant enfin, au plan général, de la stratégie 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 pour lesquels 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 des travaux permettant de rentabiliser les investissements requis.

#### **Le bilan définitif de la reconstitution du potentiel de production de l'établissement de la rue de la convention à Paris.**

Les travaux de reconstruction des bâtiments sinistrés comprenant 1.100 m<sup>2</sup> d'ateliers et 1.300 m<sup>2</sup> de magasins de stockage de papier ont été terminés le 6 juin 1986 à la date contractuelle.

Malgré le maintien en activité d'ateliers contigus, et les difficultés d'intervention dans des locaux datant du début du siècle, les aléas ont été limités à 4,37 % du montant des 12 marchés de travaux et des honoraires du maître d'oeuvre fixés initialement à 23 millions de francs au 1er janvier 1985.

Le décompte final des travaux s'établit comme suit :

Marchés de base .....	20.693.472,86 F TTC
Révisions .....	959.795,00 FF TTC
Fiches modificatives .....	900.456,29 F TTC
Révision sur fiches .....	11.200,00 F TTC
Honoraires du maître d'oeuvre .....	2.390.748,38 F TTC
Révision .....	91.825,40 F TTC
Organisme de contrôle .....	235.776,80 F TTC
Révision .....	12.024,62 F TTC
<b>Total .....</b>	<b>25.295.299,35 F TTC</b>

La reconstruction des bâtiments sinistrés a représenté 40 % de ce montant. La rénovation des installations électriques, qui ne correspondaient plus aux normes de sécurité actuelles, aux caractéristiques des matériels modernes et qui étaient arrivées à la limite de leur capacité

(1800 KW), a atteint 28 % du montant des travaux. LES 32 % restants ont été consacrés à la mise en place de dispositifs de sécurité (détections d'intrusion et d'incendie sprinklers, portes coupe-feu, désenfumage, centralisation des alarmes dans un PC de sécurité).

L'achèvement des travaux de reconstruction et de mise en sécurité dans les délais prévus a permis de remettre en production une première rotative d'annuaire le 31 avril 1986 et la deuxième le 1er décembre 1986 après les opérations de démontage, transfert et remontage dont la durée avait été programmée sur 3 mois pour chacune des rotatives.

Une troisième rotative avec coupeuse, acquise après le sinistre pour remplacer les rotatives légères, a été mise en exploitation le 5 janvier 1987 pour l'impression des travaux de labeur.

A présent, l'établissement parisien a non seulement reconstitué son potentiel, mais dispose de matériels plus productifs, permettant de produire des imprimés d'une qualité très améliorée.

La réimplantation de ces matériels, notamment avec l'installation en sous-sol des 10 dérouleurs de papier à collage automatique, a permis d'améliorer les conditions de travail et de supprimer de nombreuses manutentions pénibles et improductives.

## CONCLUSION

L'établissement d'Etat est entré dans une phase d'adaptation permanente qu'impose la nécessité de demeurer à l'écoute des besoins de sa clientèle.

Cet impératif commercial explique qu'après avoir assuré le passage progressif de nombreuses productions de la typographie au plomb vers la filière offset, l'établissement investit désormais dans les moyens d'impression couleur tout en diversifiant et en décentralisant chez les clients certaines étapes de la préparation.

Cette adaptation au marché qui permet à l'Imprimerie nationale de nourrir son plan de charge et de diversifier ses activités, et dont nul ne saurait contester l'impérieuse nécessité, ne saurait pour autant s'affranchir des règles concernant la préservation qualitative de la ressource humaine et du capital qu'elle constitue.

A ne pas s'y tenir, l'établissement national se verrait rapidement privé du potentiel de savoir-faire qui fait la réputation de l'Etablissement national.

Au-delà des objectifs commerciaux, ce problème constitue, sans aucun doute, le principal défi que l'établissement national devra surmonter au cours des prochaines années.

Au cours de sa séance du 21 octobre 1987, 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 1988**.

La Commission a décidé **d'adopter** le projet de budget pour 1988 de **l'Imprimerie nationale**.