

SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1989 - 1990

Annexe au proces-verbal de la séance du 21 novembre 1989

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 1990 **CONSIDÉRÉ COMME ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE AUX TERMES DE L'ARTICLE 49, ALINÉA 3, DE LA CONSTITUTION,**

Par M. Roger CHINAUD,

Sénateur.

Rapporteur général.

TOME III

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

ANNEXE N° 38

IMPRIMERIE NATIONALE

Rapporteur special : M. Henri COLLARD

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

Voir les numéros :

Assemblée nationale (9^e législ.) : 895 et annexes, 920 (annexe n° 39) et T.A. 181.

Sénat : 58 (1989-1990).

SOMMAIRE

	Pages
	<u> </u>
PRINCIPALES OBSERVATIONS DE LA COMMISSION	3
EXAMEN EN COMMISSION	7
AVANT-PROPOS	9
I. LES RECETTES	11
1. L'annuaire téléphonique	11
2. L'activité éditoriale	14
II. LES DEPENSES	19
1. Les dépenses d'exploitation	19
2. Les dépenses d'investissements	30
CONCLUSION	37

PRINCIPALES OBSERVATIONS DE LA COMMISSION

1. Le projet de budget pour 1990 confirme le net redressement du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale et reflète la poursuite de l'activité inscrite dans le budget prévisionnel pour 1990.

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

2. L'arrivée à terme de la mise en oeuvre du plan social (- 373 agents entre le 1er janvier 1987 et le 1er janvier 1989) et l'instauration d'une quatrième équipe destinée au fonctionnement "non stop" des matériels d'impression devraient permettre à l'Imprimerie nationale de connaître une stabilisation dans l'évolution de ses effectifs. Il reste cependant, que sur un plan qualitatif, l'accueil de 25 agents de l'ancien entrepôt des alcools de Ris-Orangis ne permettra pas de compenser le départ en 1990 de 27 agents qualifiés appartenant au personnel ouvrier. A nouveau, l'on se doit de rappeler 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. Certes, les difficultés rencontrées dans certains secteurs (clicherie, fonderie) ont été résolues mais d'autres sont encore perceptibles dans certaines spécialités typographiques telles que la gravure et le service des poinçons.

3. L'on ne peut, en revanche, que se réjouir de l'augmentation sensible des ventes prévisionnelles de produits d'édition qui passeraient de 14,5 millions de francs en 1989 à 15,5 millions de francs en 1990. 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 1990 fait apparaître, pour la quatrième 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 pour 1989, est évalué à 50 millions de francs pour 1990. Il réduit d'autant plus la marge de manoeuvre financière de l'Etablissement, que celui-ci se trouve contraint à opérer en 1990 un prélèvement de 65 millions de francs sur son fonds de roulement.

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 :

- la création d'un troisième établissement de l'Imprimerie nationale hors de Paris, bien que nécessaire, revient à faire disparaître de la capitale la dernière unité de production lourde située sur son territoire et à faire de l'Etablissement parisien, un centre autant administratif que productif. Il est à souhaiter que cette opération ne porte pas atteinte à la cohésion des équipes et aux conditions d'emploi et de vie des personnels ;

- la célébration du bicentenaire de la Révolution française a été une occasion, sans précédent, de mettre à profit la réputation de l'Etablissement national et de promouvoir la haute qualité de ses ouvrages. Toutefois, la part trop faible des ventes de produits d'éditions (+ 3,4% en 1990 après 31% en 1989) révèle l'existence de gisements de commercialisation encore insuffisamment exploités ;

- enfin, la part des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires de l'imprimerie nationale reste importante. Cette situation reflète le besoin d'équipement dont doit continuer à bénéficier l'établissement d'Etat pour répondre qualitativement et quantitativement au flux croissant des commandes.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le 25 octobre 1989, sous la présidence de **M. Christian Poncelet, président**, la commission des Finances a procédé, sur le rapport de **M. Henri Collard, rapporteur spécial**, à l'examen du projet de budget annexe pour 1990 de l'Imprimerie nationale.

M. Henri Collard, rapporteur spécial, a tout d'abord indiqué que le budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1990 s'équilibrerait en recettes et en dépenses nettes à 1.977 millions de francs, en augmentation de 12,5% par rapport à 1989. Le rapporteur spécial a observé cependant que cette progression résultait du prélèvement sur fonds propres de 65 millions de francs pour 1990 et constaté qu'hors prélèvement, le budget augmentait de 8,8%. 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. Henri Collard, rapporteur spécial, a constaté que le budget pour 1990 confirmait le 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 de la stabilisation des effectifs, il a rappelé les difficultés persistantes dans certains secteurs liées aux 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 14,5 millions de francs en 1989 à 15,5 millions de francs en 1990.

M. Henri Collard, 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 interrogé sur les conséquences que pourraient avoir sur la cohésion des effectifs et les conditions d'emploi du personnel, le transfert de l'Imprimerie nationale de Paris, de la promotion encore insuffisante des ouvrages de l'Etablissement ainsi que du volume élevé des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires de l'établissement.

M. Jacques Valade a demandé des précisions sur le volume de la sous-traitance et s'est interrogé sur les perspectives d'évolution dans ce domaine et leurs conséquences sur les programmes d'investissement.

M. Louis Perrein a relevé le décalage existant entre les progrès technologiques de l'établissement et la poursuite de travaux traditionnels. Il a demandé des précisions sur l'évolution des impressions d'annuaires téléphoniques.

M. Christian Poncelet, président, a demandé des précisions sur l'éventuelle possibilité de transformer l'Imprimerie nationale en un établissement public.

Après les réponses apportées par **M. Henri Collard, 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 1990.

Mesdames, Messieurs,

Le projet de budget de l'Imprimerie Nationale pour 1990 confirme le net redressement du chiffre d'affaires attendu de l'Etablissement depuis 1989.

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.

Sur ce point, l'arrivée à terme de la mise en oeuvre du plan social et l'instauration d'une quatrième équipe destinée au fonctionnement continu des rotatives d'impression marquent une rupture par rapport à la situation de ces dernières années qui a vu le départ massif des plus anciens 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 cette situation nouvelle dans les mouvements de personnels, il y a lieu de rester attentif aux problèmes posés par le remplacement d'un personnel très qualifié.

Néanmoins, plusieurs éléments retiennent plus particulièrement l'attention :

- Pour la quatrième 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 ?

- La délocalisation partielle hors de Paris de certaines activités d'impression est engagée. Elle ne doit pas être source de difficultés sur les conditions de vie et d'emploi des personnels.

- La part importante des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires global de l'établissement reflète le besoin d'équipement important dont doit continuer à bénéficier l'Imprimerie nationale pour répondre qualitativement et quantitativement aux flux croissants des commandes.

- Enfin, l'évolution future de l'établissement sous un statut juridique différent semble aujourd'hui posée.

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

I. LES RECETTES

Le montant prévisible des recettes s'établit à 1.912 millions de francs, soit une augmentation de 8,8 % par rapport au budget initial de 1989 (1.757,2 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 6 % par rapport à 1988 ; augmentation qui se poursuit en 1990 (2% à 3% pour le papier annuaire, 5% à 7% pour les autres catégories de papiers),

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

Les ventes de produits finis d'imprimerie représentent la quasi-totalité des produits d'exploitation (98,37%) avec 1881 millions de francs en augmentation de 7,8 % par rapport à 1989.

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 1.815 millions de francs contre 1.668,7 millions de francs en 1989, soit une augmentation de 8,7%.

Cette croissance attendue des recettes s'explique simultanément par un relèvement du prix du papier annuaire de l'ordre de 2% à 3%, l'accroissement des encarts publicitaires et l'augmentation sensible du nombre de pages imprimées, notamment des pages jaunes. En outre, la généralisation depuis septembre 1989 de la couleur d'accompagnement (impression en deux couleurs) dans les pages jaunes contribue 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'impressions effectuées pour les ministères et administrations), sont fixées à 570 millions de francs pour 1990 contre 480 millions de francs pour le devis initial établi en 1989.

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

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

Campagne de fabrication		Nombre de volumes en millions	Nombre de feuillets imprimés en milliards
1988	grand format	26,97	12,70
	petit format	9,60	5,54
1989(1)	grand format	27,87	14,02
	petit format	9,16	5,60
1990(1)	grand format	33,28	15,90
	petit format	11,23	6,27

(*) prévisions.

Pour la campagne 1990, le nombre de volumes à confectionner en format réduit devrait être en hausse d'environ 22,5% pour une augmentation du nombre de volumes en grand format d'environ 19,4%.

Les prévisions de fabrication à court et moyen termes compte tenu de l'état d'avancement de l'annuaire électronique relèvent de la compétence de l'administration des PTT.

Au stade actuel, l'Imprimerie nationale dispose d'informations complètes prévisionnelles pour les campagnes de fabrication 1989 et 1990.

La fabrication de l'annuaire de format réduit marque en 1989 une stagnation du nombre de feuillets à imprimer. Si les prévisions pour 1990 de ce nombre de feuillets sont en hausse de 11,9%, cela est surtout dû au développement des annonces publicitaires, la diffusion de l'annuaire de format réduit étant supprimée dans trois départements par rapport à l'exercice 1989.

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

- l'annuaire est un moyen d'information primordial mis à la disposition des usagers. La tendance étant à l'accroissement et à la diversification des modes d'utilisation du téléphone, le marché de l'information associée est très porteur. Dans ce contexte, l'annuaire

sur support papier évolue et se développe constamment, parallèlement à l'émergence d'autres moyens d'information (annuaire électronique, guides spécialisés, journaux gratuits, etc...). Situés à des niveaux différents, ces divers médias se complètent plus qu'ils ne se concurrencent ;

- publié chaque année, l'annuaire officiel du téléphone est mis à la disposition de tous les usagers. Sa diffusion concerne actuellement 27 millions d'abonnés (22 millions d'entre eux ayant droit à l'annuaire intégral, pages jaunes et pages blanches, tandis que les 5 millions d'usagers ayant accès à l'annuaire électronique par le minitel ne reçoivent que les pages jaunes) ;

- plusieurs innovations introduites à la suite de la généralisation de la seconde couleur dans les pages jaunes sont envisagées à terme pour rendre l'annuaire plus attrayant et plus fonctionnel : modification des couvertures et de la notice d'information, introduction d'un index thématique pour faciliter la consultation des pages jaunes, insertion d'encarts variés, etc.

Le tableau ci-après fait apparaître le prix de revient d'un annuaire de 1980 à 1990.

GF : grand format FR: format réduit	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Nombre de volumes GF	26,14	24,77	27,99	26,71	26,47	24,52	23,86	27,43	27,00	27,87	*33,28
(en millions) FR				5,34	6,44	11,24	13,23	10,32	9,60	*9,17	*11,23
Prix de revient unitaire TTC GF	14,41	16,2	17,54	17,52	18,26	18,22	16,40	14,63	14,94	17,44	
PF				14,91	13,77	13,86	11,66	10,66	10,05	11,70	

* Prévisions.

On constate que la hausse du prix unitaire de l'annuaire grand format entre 1988 et 1989 est la traduction du passage de l'impression en deux couleurs des pages jaunes. Par contre, la décroissance du nombre d'annuaires petit format, amorcée en 1987 se poursuit jusqu'en 1989. L'accroissement du nombre de volumes constaté pour 1990 est dû à l'éclatement en deux tomes de 18 annuaires. Cependant, le mouvement de réduction se poursuit par l'abandon de l'édition en petit format dans trois départements.

En 1989, 200 agents, soit 11,9% de l'effectif ouvrier au 31 décembre 1989, 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. Ces moyens réservés quasi exclusivement à la fabrication de l'annuaire portent sur six rotatives produisant chacune des cahiers de 64 pages. Quatre rotatives sont installées dans l'établissement de Douai, deux sont exploitées à Paris. A ces unités d'impression s'ajoutent une chaîne d'assemblage brochage et une unité de stockage des cahiers imprimés ainsi qu'une rotative imprimant avec sécheur des cahiers de 32 pages en quatre couleurs pour les notices d'annuaires.

Le chiffre d'affaires réalisé au titre de la campagne de fabrication 1988 de l'annuaire (commandes principales : Paris, périphérie, départements et téléx) s'est élevé à 435,2 millions de francs. Pour la campagne 1989, la prévision s'élève à 493 millions de francs hors taxes, soit 584,6 millions de francs toutes taxes comprises. La hausse en valeur de l'annuaire en 1989 (+ 13,1%) résulte de la croissance du nombre des feuillets à imprimer (+ 10,8%) de la généralisation de l'impression en deux couleurs des pages jaunes et de la hausse du prix du papier.

2. L'activité éditoriale

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers, les ventes du service d'édition et ventes publicitaires officielles devraient atteindre respectivement 6 millions de francs (soit + 3,4 %) et 75 millions de francs en 1990, soit une progression de 11,2 % qui atteste de la qualité des produits proposés par l'Etablissement et de son dynamisme commercial.

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

En 1988, le montant des droits constatés dans le secteur des impressions réalisées pour le compte des clients autres que les administrations publiques a augmenté de 9,4 % par rapport à 1987.

Depuis 1988, l'Imprimerie nationale a réalisé :

- pour des associations : "L'eau dans la ville" (2 brochures), Passeport pour la vie, des feuilles d'examen ;

- pour la République de Djibouti : des registres de naissances, mariages et décès ;
- pour la République du Congo : des feuilles d'examen.

En outre, divers travaux fiduciaires ont été réalisés pour :

- la BIAO : des billets d'épargne privilégiés et des registres ;
- la République de Djibouti : des passeports ordinaires diplomatiques et de service des cartes grises, des permis de conduire.
- la République centrafricaine : des passeports, cartes d'électeurs et permis de conduire ;
- la République du Sénégal : des passeports diplomatiques et de service.

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

- Yves Rivière, éditeur "Adages"
- Crédit foncier de France Agendas 1989
- Centre national des lettres Agendas 1989
- Fondation Bedikian Cartes de vœux
- Réunion des Musées nationaux .. Assignats
- Arsène Bonafous-Murat Catalogue "Artistes, amis, collaborateurs"
Catalogue "Hommage à Pierre Grastalla"
- Académie française Reliure des discours de 1988
- Banque Hervet "Essai sur le ministère de Turgot"

• Pour le compte de l'Office d'annonces, l'Imprimerie nationale a réalisé en 1988 des encarts publicitaires insérés dans les annuaires PTT (25 départements en 1988, une trentaine en 1989) ;

• Pour le compte de la Société Euredit, l'Imprimerie nationale a réalisé :

- en 1988 : l'annuaire européen "Europages" (2 volumes) ; un annuaire en français de 1.352 pages (tirage 93.460 exemplaires) ; un annuaire en espagnol de 1.288 pages (tirage 41.000 exemplaires) pour un montant global de 2,943 millions de francs hors taxes,
- en 1989 : l'Imprimerie nationale a réalisé 3 volumes : un annuaire en français de 1.424 pages (tirage 81.400 exemplaires), un annuaire en anglais de

1.392 pages (tirage 69.700 exemplaires) et un annuaire en espagnol de 1.384 pages (tirage 41.900 exemplaires);

En outre, l'Imprimerie nationale a participé en 1988, en ce qui concerne les notices quadrichromie, à la réalisation de trois éditions en langues allemande (96.200 exemplaires), italienne (48.200 exemplaires) et anglaise (67.300 exemplaires).

L'Imprimerie nationale a apporté, enfin, sa contribution à la Commémoration du bicentenaire de la Révolution française, par l'édition d'ouvrages de qualité :

- Frédéric Robert : "La Marseillaise"
Histoire de la Marseillaise, de sa création à nos jours.
- 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.

Toutefois, avec 10 millions de chiffre d'affaires net encaissé, en 1988, l'activité éditoriale ne représente que 0,6 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Afin de remédier à cette situation, trois nouvelles collections ont été développées en 1989 :

La poursuite des collections traditionnelles, en développement régulier, a été enrichie avec la parution de nouveaux titres dans les différentes collections de l'Imprimerie nationale et des coéditions avec le ministère de la Culture (réédition de la sculpture, édition de l'orfèvrerie, modernisation de la présentation et

développement des collections des inventaires topographiques). Au total en 1989, l'Imprimerie nationale devrait faire paraître environ 25 nouveaux titres.

Cet investissement éditorial a, pour corollaire, le développement d'un effort commercial soutenu destiné à mieux vendre ces productions. Sur ce plan, plusieurs actions ont été entreprises afin de revoir le mode de distribution :

- le réseau traditionnel de représentants auprès des librairies a été remodelé au profit d'un diffuseur spécialisé dans l'édition ayant une connaissance approfondie de ce marché,
- les bibliothèques et les établissements officiels bénéficient de la présence de deux agents de diffusion,
- la voie du courtage à domicile est prospectée et un contrat est en cours de négociation avec une société spécialisée dans cette activité,
- des opérations de marketing direct ont été engagées en 1989 pour favoriser le lancement des ouvrages qui le justifient,
- une présence publicitaire accrue dans les médias spécialisés est programmée en particulier à la veille des fêtes de Noël.

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

II. LES DEPENSES

Le montant global des dépenses est de 1.912 millions de francs. La quasi-totalité de cette somme représente des dépenses d'exploitation (1.833,2 millions de francs, soit 95,8 % de l'ensemble).

1. Les dépenses d'exploitation

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

a) *Les achats* : ils passent de 1.075,2 millions de francs en 1989 à 1.174,4 millions de francs en 1990, soit une augmentation de 9,2 %.

Cette évolution résulte de l'accroissement du prix du papier qui a continué 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 achetant directement, sauf exception (annuaires), leur papier.

Les supports d'impressions papiers et cartons

En 1989, les prix des papiers se sont accrus en francs constants de 6 % environ au cours du premier semestre. Les professionnels s'attendent à la 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 1990.

Evolution des achats de papier

	En millions de francs	Pourcentage de progression
1986	446	+ 25,6
1987	452	+ 26,7
1988	462	+ 25,4
1989	505	+ 27,4
1990	545	+ 28,4(*)

* estimation

Les achats de l'Imprimerie Nationale s'accroissent régulièrement pour atteindre **83.000 tonnes en 1989**, soit une augmentation de 5 % par rapport à 1988. 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 1990, les achats devraient atteindre 88.000 tonnes. Ce tonnage comprend le papier annuaire fourni par l'Imprimerie nationale aux sous-traitants.

En fait, la consommation de papier destinée au scul établissement national (c'est-à-dire hors sous-traitance) s'est élevée en 1989 à 68.000 tonnes, soit une progression de 12 % par rapport à 1988, ceci grâce en particulier à l'amélioration de la productivité.

Sur les 79.500 tonnes de papier achetées en 1988, **21.397 tonnes, soit 26,9 %, sont de fabrication étrangère** ; 9,2 % d'origine R.F.A. ; 7 % d'origine finlandaise ; 7 % d'origine suédoise et 3,7 % d'origines diverses.

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 1988, la part constatée des travaux sous-traités a représenté **29,10 %** du chiffre d'affaires réel. Pour 1989, cette part, selon les prévisions budgétaires, s'établirait à **31,2 %**.

- 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 1988 et 1989 les sommes suivantes :

(en millions de francs)

	1988	1989
Travaux d'impression annuaires et périodiques <i>dont : impression annuaire</i>	411,8 32,2	428,9 40,9
Enveloppes	47,2	60
Façonnage/brochage <i>dont : façonnage annuaire</i>	59,2 14,2	68,1 16,8
Total	517,2	557,7

- Le nombre des entreprises sous-traitantes a été de **345 en 1988**. Il sera du même ordre de grandeur en 1989.

- Le choix des fournisseurs retenus pour les travaux sous-traités s'effectue conformément aux dispositions régissant les marchés et commandes administratives de l'État : appel systématique à la concurrence la plus large possible, attribution des marchés ou commandes aux soumissionnaires offrant les meilleurs prix dans la mesure où ils présentent les garanties requises concernant la qualité et les délais d'exécution.

- L'impact des économies budgétaires a été peu sensible sur le montant des commandes d'imprimés des administrations, la quasi totalité de ces imprimés étant indispensable à leur fonctionnement normal. Par ailleurs, les gains de productivité ont jusqu'ici essentiellement permis de compenser l'importante réduction des effectifs et n'ont pas encore eu d'incidence majeure sur le volume de la sous-traitance.

Toutefois, pour 1990 et les prochaines années, les gains de productivité attendus au sein des ateliers de l'établissement national et la mise en service d'équipements nouveaux devraient aboutir à une stabilité en volume des travaux sous-traités.

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

La concurrence des imprimeries intégrées

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

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

Pour remplir sa mission, l'Imprimerie Nationale doit être saisie, avant le 15 octobre de chaque année, de l'ensemble des programmes d'impressions établis par les services ordonnateurs pour la gestion suivante. Ces programmes sont alors soumis à l'avis de la Commission des impressions administratives.

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

La Commission interministérielle des matériels d'imprimerie et de reproduction (CIMIR), instituée par arrêté du 9 avril 1981, est chargée de contrôler les créations, extensions et

modernisations importantes des imprimeries administratives et de conseiller les services qui en assurent la gestion.

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

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

Ainsi, pour l'exercice 1988, les résultats de l'enquête font apparaître un chiffre de **283 millions de francs pour les travaux réalisés dans les imprimeries administratives** et un chiffre de **350 millions de francs pour les travaux réalisés par des imprimeurs du secteur privé.**

Dans le cadre de ses attributions consultatives, la commission a siégé 12 fois en 1988. Elle a examiné 177 demandes d'avis et rendu 194 avis répartis comme suit :

- avis favorables 85 %
- avis défavorables 15 %

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

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 432,9 millions de francs, les charges de personnel augmentent de 4,1 % en 1990, cette hausse fait suite à une réduction de 1,6 % en 1989. Elle indique l'arrivée à terme du plan social.

- Les dotations allouées aux services s'élèvent à 125,2 millions de francs en 1990 contre 110,6 millions de francs en 1989, soit une progression de 13,8 %. Elle marque la poursuite de l'effort de modernisation de l'établissement.

Les crédits du poste "services extérieurs" (chapitres 61-01 et 61-02) passent de 36,3 millions de francs en 1989 à 44 millions de francs pour 1990, soit une progression de 22,2 %.

Si l'on tient compte des aménagements survenus en 1989 dans la présentation budgétaire des comptes et que l'on rapproche les investissements informatiques liés à la gestion du chapitre 61-02 "Dépenses informatiques" du 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 32,8 millions de francs pour 1990, soit une progression de 27 % par rapport à 1989.

Par ailleurs, à structure constante, afin de permettre à l'Imprimerie nationale d'assurer pleinement son rôle de répartiteur des produits imprimés, le montant des crédits du chapitre 62-01 "Autres services extérieurs" est fixé à 80 millions contre 72,7 millions de francs en 1989.

Les crédits prévisionnels consacrés aux "frais de déplacement" affichent une croissance plus modérée (+ 33,3 %). Ce ralentissement s'explique après la forte augmentation de ce poste en 1989 (+ 78,5 %) due à la nette insuffisance des crédits inscrits lors des années antérieures. Leur progression en 1990 est la contrepartie des actions de formation professionnelle et des déplacements fréquents, tant en France qu'à l'étranger.

L'évolution des effectifs

L'ensemble des charges du personnel augmente de 4,1 % par rapport à 1989. Ce mouvement est la traduction budgétaire de l'arrivée à terme du plan social (départ de 373 agents entre 1987 et 1989) et des revalorisations annuelles des chapitres "salaires", "traitements", "primes et indemnités" et "prestations et cotisations sociales". En outre, en contrepartie de 35 départs en retraite ou en préretraite intervenus au cours de l'exercice 89 et quelques recrutements ponctuels de nouveaux agents, l'établissement a accueilli 25 agents provenant de l'ancien laboratoire des alcools de Ris-Orangis.

Plan social 1987/1988

	Départs en retraite		Départs en préretraite		Départs immédiats			Total
	1987	1988	1987	1988	après formation	en disponibilité	Directs	
I - PARIS								
Hommes	37	9	49	31	4	4	127	261
Femmes	1	1	3	4	1	5	28	43
Total	38	10	52	35	5	9	155	304
II - DOUAI								
Hommes	-	-	-	-	-	-	16	16
Femmes	-	-	-	-	1	-	16	17
Total					1		32	33
III - TOTAL IN	38	10	52	35	6	9	187	337

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, se traduira en 1990 par la suppression de 43 emplois, dont 27 ouvriers. L'implantation à Bondoufle, en ville nouvelle d'Evry, d'une troisième usine de l'Imprimerie nationale constituera une annexe de l'établissement de Paris. En 1991, cette unité d'impression devrait accueillir environ 130 personnes. Ce personnel affecté au matériel lourd d'impression (rotatives) proviendra de l'établissement de Paris.

Les tableaux qui suivent décrivent l'évolution de l'ensemble des emplois (budgétaires, non budgétaires) pour les années 1987, 1988, 1989 et 1990.

TABLEAU II - EVOLUTION DES EFFECTIFS AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES (au 1er janvier)

	1987				1988				1989				Prévisions 1990			
	TOTAL		PARIS	DOUAI	TOTAL		PARIS	DOUAI	TOTAL		PARIS	DOUAI	TOTAL		PARIS	DOUAI
	Eff. théor.	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels	Eff. théor.	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels	Eff. théor.	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels	Eff. théor.	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels
FONCTIONNAIRES ADMINISTRATIFS																
CATEGORIE A.....	30	27	25	2	30	29	27	2	30	29	27	2	30	31	29	2
CATEGORIE B.....	64	50	40	10	62	49	39	10	59	43	33	10	57	44	34	10
CATEGORIE C.....	173	169	110	59	171	157	100	57	159	146	90	56	152	142	86	56
CATEGORIE D.....	3	1	1	-	3	1	1	-	2	1	1	-	1	1	1	-
FONCTIONNAIRES TECHNIQUES																
CHEF DES SERVICES TECHNIQUES.....	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1	1	-
BIBLIOTHECAIRE.....	1	1	1	-	1	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-
MAITRISE.....	117	103	85	18	114	100	81	19	111	100	81	19	108	88	69	19
CHEFS DU SERVICE DES INSTALLATIONS.....	2	2	2	-	2	2	2	-	2	1	1	-	2	1	1	-
CHEFS MECANICIENS.....	9	9	4	5	9	9	4	5	9	9	3	6	9	10	4	6
CHIMISTE.....	2	1	1	-	2	1	1	-	1	1	1	-	1	1	1	-
CORRECTION.....	76	72	71	1	77	65	64	1	72	62	61	1	70	64	64	-
ADJOINTS TECHNIQUES.....	38	28	18	10	37	32	20	12	36	32	20	12	35	31	19	12
CONTRACTUELS																
CHARGES DE MISSION.....	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1
INGENIEURS CHEFS D'EXPLOITATION.....	2	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-
INGENIEURS CHARGES DE MISSION.....	11	6	4	2	11	9	6	3	13	9	6	3	13	9	6	3
AGENTS CONTRACTUELS (SUR POSTES TECHNIQUES).....	-	3	3	-	-	3	3	-	-	3	3	-	-	3	3	-
TOTAUX.....	532	476	388	108	523	462	352	110	498	441	331	110	482	430	321	109

EVOLUTION DES EFFECTIFS AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES (au 1er janvier)

	1 9 8 7			1 9 8 8			1 9 8 9			Prévisions 1990						
	TOTAL		PARIS	DOUAI	TOTAL		PARIS	DOUAI	TOTAL		PARIS	DOUAI				
	Eff. théor. (1)	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels	Eff. théor. (1)	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels	Eff. théor. (1)	Eff. réels	Eff. réels	Eff. réels				
<u>PERSONNEL OUVRIER</u>																
<u>TYPOGRAPHIE</u>																
- COMPOSITION MANUELLE.....		84	84	-	61	61	-	57	57	-	56	56	-			
- COMPOSITION MECANIQUE.....		7	7	-	5	5	-	4	4	-	3	3	-			
- CLICHERIE FONDERIE.....		20	20	-	16	16	-	12	12	-	12	12	-			
- CLAVISTES MONOTYPISTES.....		16	16	-	15	15	-	14	14	-	14	14	-			
<u>OFFSET</u>																
- REPORTEURS.....		35	35	-	23	23	-	24	24	-	24	24	-			
- PHOTOGRAVEURS.....		10	10	-	8	8	-	8	8	-	8	8	-			
- OPERATEURS ET CLAVISTES DE PHOTOCOMPOSITION		95	95	-	79	79	-	80	80	-	79	79	-			
<u>IMPRESSION.....</u>		508	271	237	442	219	223	426	202	224	418	197	221			
<u>FAÇONNAGE</u>																
- BROCHEUSES.....		178	93	85	148	69	79	145	67	78	144	67	77			
- PAPETIERS-ROGNEURS-RELIEURS.....		27	23	4	29	25	4	27	23	4	27	23	4			
<u>ENTRETIEN.....</u>		138	74	64	132	69	63	125	62	63	123	60	63			
<u>SERVICE GENERAL.....</u>		493	358	135	369	247	122	370	242	128	365	237	128			
<u>DIVERS</u>																
- EMPLOIS DIVERS.....		267	141	126	253	130	123	220	108	112	225	110	115			
- PREPOSES, EMPLOYES.....		88	43	45	75	30	45	84	38	46	86	41	45			
- CORRECTEURS, PREPARATEURS ET ADJOINTS.....		80	58	22	71	49	22	77	58	19	77	58	19			
- SOCIETE DES ALCOOLS VITICOLES.....											25	25				
<u>TOTAUX.....</u>	2 111	2 046	1 328	718	1 910	1 726	1 045	681	1 726	1 673	999	674	1 099	1 686	1 014	672
<u>TOTAL GENERAL (FONCTIONNAIRES + OUVRIERS).....</u>	2 643	2 522	1 696	826	2 433	2 188	1 397	791	2 224	2 114	1 330	784	2 181	2 116	1 335	781

(1) Les effectifs budgétaires ouvriers sont globaux et non ventilés par emplois ou qualifications

La formation professionnelle

Les crédits prévus pour 1990 permettront de poursuivre l'effort de formation professionnelle entrepris depuis 1987. Les principaux projets concernent la formation à l'encadrement et au management, la formation aux techniques de marketing, l'adaptation aux nouveaux matériels et aux nouveaux emplois.

Afin de préparer les cadres techniques à l'évolution des méthodes de management, une action a été entreprise avec le Centre d'Etudes supérieures industrielles. Ce cycle d'études de dix séquences d'une semaine réparties sur dix mois assure une formation complète (simulation de gestion, méthodologie de résolution de problèmes, communication interpersonnelle, entreprise et développement, exercice de management en situation, communication interne). Cette formation est complétée par la réalisation d'un mémoire en sous-groupe. Cette action commencée en 1988 sera développée en 1990.

L'objectif du service de l'action commerciale est de poursuivre l'effort de formation aux techniques de marketing. En 1990, des actions ponctuelles compléteront la formation déjà engagée en 1989.

Le département avant-tirage prévoit l'acquisition de nouveaux matériels qui nécessiteront des stages d'adaptation sur scanner et des stages destinés aux opérateurs utilisant le matériel d'imposition sur plaques d'aluminium ou plaques souples.

Un concours de conducteurs de rotatives est prévu au département tirage pour le dernier trimestre 1989. A l'issue de ce concours, une formation sera assurée en 1990 pour les candidats internes et externes, ces derniers bénéficiant d'une formation longue (un an) qui comprendra une initiation aux industries graphiques et une adaptation à l'emploi de conducteurs de rotatives. Enfin, l'acquisition d'une machine-feuilles 6 couleurs s'accompagnera d'une action de formation spécifique.

Pour ce qui concerne l'établissement de Douai, les formations relatives aux techniques d'imprimerie toucheront, en 1990, le département annuaire. Elles s'adresseront aux personnels de conduite, aux bobiniers et surtout aux nouveaux recrutés. En outre, un effort de formation sera soutenu au département entretien. Il est prévu :

- de poursuivre le programme de formation aux automates Siemens ;
- d'engager le programme sur les automatismes pour les mécaniciens et les électriciens ;

- de réaliser le plan de formation à l'électronique pour les électriciens ;
- de mettre en oeuvre un module de formation aux techniques d'imprimerie pour les personnels du département entretien.

Bilan de la mise en place des cercles de qualité

Outre les améliorations ponctuelles résultant de la mise en oeuvre des solutions proposées, les retombées positives liées à la démarche de création des cercles de qualité à l'Imprimerie nationale ont surtout porté sur la mise en évidence des composantes de la qualité. Les nombreux stages de formation dispensés au cours de l'année 1989 répondaient aux attentes correspondantes.

Néanmoins, la mobilité obligée des personnels en milieu industriel, les horaires variables nécessités par les impératifs de production, des problèmes locaux, tant à Paris qu'à Douai, ont contribué à limiter, puis à réduire le nombre des cercles de qualité en 1989.

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

A Paris, la réduction d'effectifs consécutive à la mise en oeuvre d'un plan social a conduit l'encadrement intermédiaire, tout en percevant les enjeux de la qualité, à privilégier le court terme (respect des délais et maîtrise des coûts) au détriment de l'investissement à plus long terme que représente la mise en place de cercles de qualité.

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

L'établissement de Douai ne compte plus que quatre cercles de qualité : deux en milieu administratif et deux dans les ateliers du département "continu".

Pour l'année 1990, la mise en place, dans le secteur des rotatives lourdes, d'horaires permettant le travail en continu de ces matériels, six jours sur sept, ne saurait permettre d'envisager dans l'immédiat un renversement de la tendance.

Néanmoins, plusieurs axes d'activité sont envisagés en ce qui concerne :

- le développement du nombre de stages de formation au management ;

- l'élaboration d'un projet d'entreprise, sur la base d'un document préparé par un groupe de cadres, avant-projet repris lors d'un séminaire et communiqué aux représentants syndicaux. L'encadrement intermédiaire sera ensuite invité à recueillir les observations des membres du personnel ;

- l'évolution constructive des rapports client-fournisseur, tant avec les donneurs d'ordres administratifs qu'avec les fournisseurs de l'Imprimerie nationale, par l'établissement de chartes et de manuels d'assurance qualité très complets qui optimiseront la définition du produit et du service attendu, se poursuivra au bénéfice de la qualité.

2. Les dépenses d'investissements

Les dépenses d'investissements augmentent de 128 % en autorisations de programme, en passant de 92 millions de francs en 1989 à 211,1 millions de francs en 1990, et de 66,1 % en crédits de paiement (220,1 millions de francs en 1990 contre 132,5 en 1989). Cette évolution prend en compte pour 15,1 millions de francs les dotations affectées au nouveau chapitre 82-02 "Investissements informatiques" et antérieurement rattachées aux dépenses d'exploitation. 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 ainsi que la mise en chantier d'un troisième établissement d'imprimerie dans la région parisienne (+ 65 millions de francs en crédits de paiement, + 106 millions de francs en autorisations de programme);

Au total, les crédits d'investissement augmentent de + 77,7 millions de francs en crédits de paiement et + 118,1 millions de francs en autorisations de programme.

- la reconduction, pour la quatrième année consécutive, du prélèvement sur le fonds de roulement de l'Etablissement, effectué au profit du Trésor (50 millions de francs pour 1990 après 40 millions

de francs en 1989, 43,5 millions de francs pour 1988, 15 millions de francs en 1987).

La dotation prévisionnelle affectée aux investissements et provisions (chapitre 68-00), après la forte augmentation pour 1989 due au changement des règles comptables d'amortissement, augmente de 6,7 % (les crédits passent de 71,4 millions de francs en 1989 à 76,3 millions de francs en 1990).

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

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

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

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

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

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

Etablissement de PARIS

Les investissements réalisés dans l'établissement parisien ont successivement concerné pour 1988 et 1989 :

- la modernisation de l'atelier concours-modèles avec l'extension du système de photocomposition "Scangraphic" (0,7 million de francs en 1988, 1,6 million de francs en 1989) et l'acquisition de matériels divers (0,4 million de francs en 1988, 0,2 million de francs en 1989) ;

- le secteur de la photocomposition classique "Berthold" avec l'introduction progressive de matériels de la dernière génération : photocomposeuse et imprimante à laser, station graphique interactive (0,6 million de francs en 1988, 1 million de francs en 1989) ;

- la modernisation du secteur de la photocomposition programmée par le renouvellement des claviers de saisie et le remplacement de la photocomposeuse (0,3 million de francs en 1988 et 5 millions en 1989) et l'amélioration du secteur de la préparation offset (fin 1989 une machine à imposer 2 millions de francs) ;

- les investissements du département tirage ont porté en 1988 sur l'équipement d'une troisième rotative en laveurs de blanchets (0,8 million de francs), d'une presse offset six couleurs destinée à doubler une machine déjà en production (10 millions de francs) ;

- le département finition a continué sa modernisation par le renouvellement d'un massicot trilatéral, l'acquisition d'une machine à relier sans couture connectée à une assembleuse (1,3 million de francs) en 1988 et par l'acquisition, en 1989, d'une chaîne de débitage à haute productivité et le renouvellement d'une plieuse (2,8 millions de francs) ;

- les autres investissements importants de l'établissement de Paris ont été :

- la continuation de l'équipement en matériels de bureautique (3,1 millions de francs en 1988, 1,7 million de francs en 1989) ;
- la poursuite des installations de sécurité et de prévention (2,2 millions de francs en 1988, 3,5 millions de francs en 1989) ;

Pour 1990, les efforts de modernisation seront répartis dans tous les secteurs : 2 millions de francs en photocomposition Berthold, 1 million de francs d'équipements divers pour la préparation Offset, 4,8 millions de francs pour le département tirage dont 2,5 millions de francs pour une presse couleur moyen format, 1,9 million de francs pour la modernisation de l'atelier concours-modèles, 1,7 million de francs pour celle de l'atelier de façonnage.

Les autres investissements importants portent sur les grosses réparations (2 millions de francs), les travaux d'agencements et de sécurité (3 millions de francs).

Hors opération relative à la construction du troisième établissement et hors crédits destinés au développement de l'informatique, l'avant-projet de programme des investissements de l'Imprimerie nationale pour 1990 s'élève à 90 millions de francs, selon la répartition suivante :

- grosses réparations	3 MF
- matériels et outillages	83 MF
- agencements et installations	4 MF

Le projet le plus important concerne l'acquisition d'une rotative annuelle couleur pour le troisième établissement (33 millions de francs). Cette machine aura la même définition technique que celle qui sera prochainement livrée à Douai.

Etablissement de Douai

Pour le département annuel, les investissements consentis en 1988 se sont élevés à 45 millions de francs en portant sur l'acquisition d'une rotative quadrichromie (35,8 millions de francs, la superposition de deux rotatives pour former une machine deux couleurs (8 millions de francs) et l'acquisition d'un stacker (1,1 million de francs). En 1989, les investissements ont porté sur les équipements de la rotative commandée en 1988 (7 millions de francs) sur le renouvellement d'un massicot trilatéral, sur la chaîne de brochure Shéridan (3 millions de francs) et sur l'acquisition d'un stacker (1,2 million de francs).

Pour le département continu, les investissements réalisés en 1988 ont porté sur une rotative grande laize (6,5 millions de francs), sur une machine spécialisée dans la confection des fonds de sécurité (3,5 millions de francs) et sur divers matériels complémentaires (1 million de francs).

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

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

- la fin de l'opération "extension des bâtiments du département diffusion des imprimés" (3 millions de francs en 1988, 1 million en 1989) et l'informatisation de l'établissement (4,8 millions de francs en 1988 et 3,5 millions de francs en 1989).

Pour 1990, les principaux projets pour l'établissement de Douai concernent les opérations suivantes :

- extension des surfaces pour faciliter le façonnage et les expéditions des annuaires (7,5 millions de francs) ;

- acquisition d'une rotative multi-feuillets (5 millions de francs) et d'une machine formulaires (9,6 millions de francs) ;

- dotation d'équipements complémentaires pour la rotative fiduciaire (2,5 millions de francs) et pour la rotative grande laize (1,5 million de francs).

Les autres investissements importants concernent les équipements en mobilier pour le département diffusion (4,5 millions de francs) et les travaux d'agencement et d'installations (16,8 millions de francs).

Les perspectives à moyen terme

1) pour les établissements existants :

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

- complète intégration de la préparation des formes imprimantes par l'acquisition de stations graphiques interactives de photocomposition couplées à des scanners permettant la production de documents intégrant les textes et les images ;

- développement des moyens appropriés à la fabrication de brochures en couleurs ;

- adaptation du parc des machines à l'évolution du produit annuaire et amélioration de la productivité de la chaîne de fabrication de ce produit (introduction de la couleur dans les pages jaunes, etc...) ;

- évolution du secteur continu vers la fabrication de documents à plus forte valeur ajoutée.

2) La construction du troisième établissement :

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

L'Imprimerie nationale, assistée pendant tout le projet par le service constructeur du ministère des Finances, a donc recherché un terrain d'environ 6 ha susceptible d'accueillir une usine d'environ 15.000 m² en préservant les possibilités d'extension.

Le choix s'est porté sur une parcelle de 68.000 m² située en ZAC des Bordes dans la ville nouvelle d'Evry. Au cœur d'une zone industrielle de qualité en pleine évolution, à proximité de grands axes routiers (francilienne et autoroute du sud) et avec deux liaisons ferroviaires possibles pour relier la rue de la Convention par les transports en commun, ce terrain sera acquis définitivement avant la fin de l'année 1989 pour un montant global de 15,1 millions de francs.

La procédure de choix des concepteurs a été engagée par la publication d'un avis d'appel à candidatures dans le "Moniteur" du 16 juin 1989 et dans le "Bulletin officiel des annonces des marchés publics" du 15 juin 1989. Soixante-trois dossiers de candidatures ont été remis dans les délais réglementaires.

Le concours comprend un seul degré consistant en une consultation sur esquisse à laquelle participeront les sept candidats retenus le 20 juillet 1989 par le jury de sélection des concepteurs.

Chaque équipe sollicitée est un groupement solidaire architecte-bureaux d'études, représenté par l'architecte.

La remise des dossiers d'esquisse fixée à la mi-octobre 1989 aboutira à la désignation d'un lauréat, choisi par le jury, qui se verra confier une mission de maîtrise d'oeuvre de type M3.

Les études s'échelonneront alors jusqu'au printemps 1990 et les travaux de construction seront menés entre l'été 1990 et l'été 1991.

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

Le coût total de l'opération est estimé à 123 millions de francs. Il s'est traduit par 17 millions de francs d'autorisations de programme et crédits de paiement en 1989 et 106 millions de francs d'autorisations de programme et 65 millions de francs de crédits de paiement en 1990. Le projet sera financé essentiellement par la cession du terrain appartenant à l'Imprimerie nationale, situé rue du Capitaine-Ménard, et qui sera acquis par le ministère de l'Economie, des finances et du budget pour la construction de logements sociaux.

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

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

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

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

L'établissement de Douai, créé en 1974, est destiné à l'impression et au façonnage des annuaires du téléphone grand format, à l'impression de formulaires en continu, à la confection de produits fiduciaires et à la gestion de la distribution d'imprimés pour le compte de certaines grandes administrations.

La création d'un troisième établissement n'aura pas d'incidences notables sur cette unité.

CONCLUSION

Avec 2.000 personnes et un chiffre d'affaires supérieur à 1,9 milliard de francs, l'Imprimerie nationale est l'une des grandes entreprises de son secteur de production.

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

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

Décidée à maintenir sa tradition typographique, l'Imprimerie nationale a entrepris un profond effort de rationalisation et de modernisation qui s'est traduit sur la période 1987-1989 par des investissements de plus de 250 millions de francs afin d'introduire, dans l'Etablissement d'Etat, les techniques les plus modernes de composition, d'impression et de finition. L'Imprimerie nationale est aujourd'hui à même d'offrir à ses clients administratifs les produits les plus modernes, tout en ayant sensiblement réduit ses coûts. C'est ainsi, par exemple que depuis 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 25 octobre 1989, sous la présidence de **M. Christian Poncelet, président**, la commission des Finances a procédé, sur le rapport de **M. Henri Collard, rapporteur spécial**, à l'examen des crédits du **budget de l'Imprimerie nationale pour 1990**.

La Commission a décidé, à l'unanimité, **d'adopter** le projet de budget pour 1990 de l'Imprimerie nationale.