

SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1993 - 1994

---

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 22 novembre 1993

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 1994 ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,

Par M. Jean ARTHUIS,

Sénateur,

Rapporteur général.

TOME III

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

---

ANNEXE N° 41

IMPRIMERIE NATIONALE

Rapporteur spécial : M. Robert VIZET

---

(1) Cette commission est composée de : MM. Christian Poncelet, président ; Jean Cluzel, Paul Girod, Jean Clouet, Jean-Pierre Masseret, vice-présidents ; Jacques Oudin, Louis Perrein, François Trucy, Robert Vizet, secrétaires ; Jean Arthuis, rapporteur général ; Philippe Adnot, René Ballayer, Bernard Barbier, Claude Belot, Mme Maryse Bergé-Lavigne, MM. Maurice Blin, Camille Cabana, Ernest Cartigny, Auguste Casalet, Michel Charasse, Jacques Chaumont, Henri Collard, Maurice Couve de Murville, Pierre Croze, Jacques Delong, Mme Paulette Fost, MM. Henri Gortachy, Emmanuel Hamel, Alain Lambert, Tony Larue, Paul Lorient, Roland du Luart, Michel Manet, Philippe Marini, Michel Morsigne, Jacques Moisson, Bernard Pellarin, René Régnauld, Michel Sergent, Jacques Sourdille, Henri Torre, René Trégouët, Jacques Valade.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (10e légis.) : 536, 580 et T.A. 66.

Sénat : 100 (1993-1994).

---

Lois de finances.

## SOMMAIRE

---

	<u>Pages</u>
<b>PRINCIPALES OBSERVATIONS</b> .....	5
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	7
<b>CHAPITRE PREMIER</b>	
<b>LES PARTS DE MARCHÉ DE L'IMPRIMERIE NATIONALE</b>	<b>9</b>
<b>I - L'ANNUAIRE TELEPHONIQUE</b> .....	<b>10</b>
<b>II - LES TRAVAUX POUR LES AUTRES ADMINISTRATIONS</b> ....	<b>12</b>
<b>1. L'évolution des travaux commandés</b> .....	<b>12</b>
<b>2. La concurrence des imprimeries intégrées</b> .....	<b>13</b>
<b>III - L'ACTIVITE EDITORIALE</b> .....	<b>13</b>
<b>CHAPITRE DEUXIEME</b>	
<b>L'EVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE</b>	<b>16</b>
<b>I - LES DEPENSES D'EXPLOITATION</b> .....	<b>16</b>
<b>A. LES ACHATS ET LA SOUS-TRAITANCE</b> .....	<b>16</b>
<b>1. Les dépenses d'achat des supports d'impression</b> .....	<b>17</b>
<b>2. La sous-traitance</b> .....	<b>18</b>
<b>B. LES CHARGES DE PERSONNEL</b> .....	<b>19</b>
<b>1. L'évolution des effectifs</b> .....	<b>20</b>
<b>2. La formation professionnelle</b> .....	<b>21</b>
<b>3. Le changement de statut des personnels</b> .....	<b>22</b>

	<u>Pages</u>
<b>II - LES DEPENSES D'INVESTISSEMENTS .....</b>	<b>23</b>
<b>1. La poursuite de la modernisation .....</b>	<b>23</b>
<b>2. L'installation de l'établissement de Bondoufle .....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSION : LE CHANGEMENT DE STATUT JURIDIQUE ....</b>	<b>25</b>

## PRINCIPALES OBSERVATIONS

**1. Le projet de budget pour 1994 marque une pause dans le programme d'investissement de l'Imprimerie nationale, qui s'explique par l'achèvement du troisième établissement d'impression de Bondoufle.**

**Toutefois, les efforts consacrés au cours des cinq dernières années, grâce à l'autofinancement, à la modernisation de l'outil de production - l'imprimerie nationale a investi entre 1988 et 1993 près de 620 millions de francs pour rationaliser et moderniser son outil de production -, ont renforcé la compétitivité de l'établissement national et devrait lui permettre d'évoluer, à l'avenir, dans un cadre plus concurrentiel.**

**Il faut aussi, dans ce contexte, noter que la productivité a crû de manière importante à l'Imprimerie nationale au cours des dernières années, ce qui devrait permettre de faciliter l'adaptation de l'entreprise à ce nouveau cadre.**

**2. L'effort de politique commerciale mené pour conquérir des marchés, par exemple en faveur des produits fiduciaires (cartes d'identité, passeports, cartes de séjour, visas, permis de conduire, nouvelles cartes grises incorporant un hologramme depuis 1992, permis de chasse) doit être poursuivi.**

**L'Imprimerie nationale grâce à son savoir-faire est aujourd'hui présente sur plusieurs marchés internationaux et réalisent ainsi des impressions fiduciaires pour les Etats-Unis (cartes de résident étranger) et pour la plupart des pays africains francophones.**

**Votre rapporteur souhaite que l'implantation d'agents à l'étranger se poursuive afin que l'Imprimerie nationale puisse mener une stratégie commerciale à destination de l'international où son savoir-faire peut lui permettre d'obtenir de nouveaux marchés.**

**3. La part des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale est toujours élevée, mais diminue chaque année, passant de 565,4 millions de francs en 1993, soit 28 % du chiffre d'affaires, à 495 millions de francs de prévus en 1994, soit 24,2 % du chiffre d'affaires. Cette situation reflète les résultats positifs obtenus par la mise en service des équipements nouveaux de Bondoufle et les gains de productivité enregistrés au sein des ateliers.**

4. Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1994 fait apparaître, pour la cinquième année consécutive, un prélèvement effectué au profit du budget général sur l'excédent de l'établissement. Ce prélèvement, représentatif à la fois de l'impôt sur les sociétés et du dividende versé à l'actionnaire, a été de 12 millions de francs en 1990, 39 millions de francs en 1991, 20 millions de francs en 1992, 19 millions de francs en 1993 ; il est évalué à 11,3 millions pour 1994.

Votre rapporteur a relevé, depuis quatre ans, l'existence d'une telle pratique, certes non contraire aux règles budgétaires, mais qui s'opère au moment même où des efforts de productivité constants sont demandés à l'établissement et, à travers lui, à ses personnels. Le montant du prélèvement diminue toutefois fortement en valeur absolue (- 40 %) cette année. Si l'Imprimerie nationale a l'avantage de n'être pas assujettie à l'impôt sur les sociétés, elle versera en fait en 1994 au budget général 51,3 % de l'excédent prévu, ce qui est tout à fait excessif, même si on observe une diminution du prélèvement par rapport à l'année précédente.

5. L'Imprimerie nationale doit continuer de tisser avec la "Poste" et avec "France télécom" des liens permettant de fidéliser durablement ces deux importants clients qui représentent 42 % de son chiffre d'affaires. La qualité des produits et des services, notamment de distribution, fournis par l'Imprimerie nationale, la compétitivité des prix offerts permettent de formuler avec confiance cette exigence. La signature d'une convention avec France Télécom pour la fabrication des annuaires jusqu'en 1995, constitue, à cet égard, un indice encourageant.

6. Enfin, votre rapporteur prenant acte du vote par le Sénat d'un projet de loi relatif à l'Imprimerie nationale qui vise à changer le statut juridique de l'actuelle direction du ministère du budget en la transformant en une société nationale, espère que l'Etat conservera la totalité du capital de cette nouvelle société, ainsi que le précisait l'exposé des motifs du projet de loi.

Il constate ainsi que le changement de statut juridique va conduire l'année prochaine à la disparition du budget annexe de l'Imprimerie nationale, et donc à l'examen de ces crédits par la Commission des finances du Sénat.

## **AVANT - PROPOS**

**Un projet de loi transformant l'Imprimerie nationale, actuelle direction du ministère du budget dotée d'un budget annexe, en société nationale, a été voté en première lecture par le Sénat le 19 octobre dernier.**

**Ainsi, seront transférés, dans le courant de l'année 1994, l'ensemble des droits, biens et obligations de l'Etat, utilisés par l'actuelle Imprimerie nationale pour l'exercice de ses activités, à la nouvelle société qui portera le même nom.**

**L'exposé des motifs du projet de loi, ainsi que le communiqué de presse diffusé à l'issue du conseil des ministres du 29 septembre 1993, précisent que l'Etat détiendra 100 % du capital de la nouvelle société nationale.**

**Une fois cette réforme menée à bien, elle conduira logiquement à la suppression du budget annexe de l'Imprimerie nationale.**

## CHAPITRE PREMIER

### LES PARTS DE MARCHÉ DE L'IMPRIMERIE NATIONALE

Le montant prévisible des recettes s'établit à 2 050,1 millions de francs, en diminution de 5,8 %.

Les ventes de produits finis d'imprimerie représentent la quasi-totalité des produits d'exploitation avec 2.007 millions de francs (97,9 %).

Parmi celles-ci, les recettes des impressions exécutées pour le compte des ministères et des administrations publiques, qui constituent l'essentiel des activités d'impression, devraient s'élever à 1 521 millions de francs contre 1.638 millions de francs en 1993, soit une baisse de 7,1 %.

Les recettes attendues de l'impression de l'annuaire (plus d'un tiers du total des recettes d'impressions effectuées pour les ministères et les administrations) pourraient être de 602 millions de francs pour 1994 contre 649 millions de francs en 1993, soit une baisse de 7,2 %.

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers devraient s'élever à 25 millions de francs, en progression de 38,9 %. La progression attendue est la traduction des efforts déployés en matière d'exportation. Les ventes du service d'édition restent stables à 18 millions de francs. Ceci montre que, si l'appel de votre Commission à accroître le dynamisme commercial de l'établissement, compte tenu de l'excellente qualité de ses produits a été entendu, l'effort doit être maintenu et des progrès sont encore possibles.

L'essentiel de la baisse des recettes s'explique par la diminution prévisible du volume des impressions exécutées pour le compte des ministères, en 1994, en raison des consignes de rigueur budgétaire données aux administrations.

## I - L'ANNUAIRE TELEPHONIQUE

France Télécom demeure le premier client de l'Imprimerie nationale.

Les recettes tirées de l'impression de l'annuaire représentent plus d'un tiers du total des recettes d'impressions effectuées pour les ministères et les administrations.

Les recettes attendues, à ce titre, pour 1994, sont de 602 millions de francs, contre 649 millions de francs, en 1993, soit une baisse de 7,2 %.

Les prévisions pour 1994 laissent apparaître une progression nulle en feuillets et une diminution de 3 % en nombre de volumes qui s'expliquent par :

- la stagnation des marchés publicitaires,
- la poursuite de l'évolution vers des volumes à forte pagination.

Cette dernière tendance traduit le choix de l'éditeur de confectionner de gros annuaires, ainsi les pages jaunes de *Paris Vie pratique* sont désormais publiées en un volume au lieu de deux.

Le tableau suivant indique le volume des annuaires fabriqués ou qui seront fabriqués de 1992 à 1994 :

Campagne de fabrication	Nombre de volumes (en millions)	Nombre de feuillets imprimés (en milliards)
1992		
Format normal	36,8	17,6
Format réduit	10,0	6,1
1993 (*)		
Format normal	34,0	17,4
Format réduit	9,5	6,5
1994 (*)		
Format normal	33,0	17,4
Format réduit	9,2	6,5

\* prévisions



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.

Quant aux prix de l'imprimerie nationale, ils sont comparés systématiquement à ceux des sous-traitants d'annuaires.

Le tableau ci-après fait apparaître le prix de revient d'un annuaire de 1986 à 1993 :

GF: grand format FR: format réduit	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre de volumes GF	23,86	27,43	27,07	29,03	34,72	35,83	36,19	34,00
(en millions) FR	13,23	10,32	9,97	8,95	9,56	9,73	9,88	9,50
Prix de revient unitaire TTC Grand Format	16,40	14,63	14,94	13,97	13,70	13,36	14,11	13,28
Petit Format	11,66	10,66	10,05	9,35	9,55	9,49	10,37	10,61

En 1993, 210 agents, soit plus de 12 % de l'effectif ouvrier, sont affectés en moyenne à la production de l'annuaire téléphonique. L'activité correspondante sera de l'ordre de 30 800 heures d'impression.

Les moyens réservés quasi exclusivement à la fabrication de l'annuaire sont les suivants :

- cinq rotatives produisant chacune des cahiers de 64 pages ;

- une rotative imprimant avec sécheur des cahiers de 32 pages en quatre couleurs pour les notices d'annuaires ;

Trois rotatives sont installées dans l'établissement de Douai, deux sont exploités à Evry.

A ces unités d'impression, s'ajoutent une chaîne d'assemblage-brochage et une unité de stockage des cahiers imprimés.

Les décisions concernant les investissements directement liés à la fabrication des annuaires sont prises par l'Imprimerie nationale en étroite collaboration avec France Télécom, à travers ses groupes de travail sur l'évolution de l'annuaire.

Dans le cadre de son changement de statut, France Télécom a passé en 1993 une convention avec l'Imprimerie nationale pour une durée de trois ans, définissant les conditions techniques et commerciales de réalisation de l'annuaire. Cette convention doit être complétée par un contrat de qualité garantissant la fourniture de produits conformes aux critères définis.

## II - LES TRAVAUX POUR LES AUTRES ADMINISTRATIONS

### 1. L'évolution des travaux commandés

Ils ont augmenté en 1992 d'environ 13,4 %, diminués en 1993 de 13,9 % et l'année 1994 devrait être marquée par une nouvelle diminution de 8,6 %.

#### L'évolution des travaux commandés par les administrations

(millions de francs)

	1990	1991	1992	1993*	1994*
<b>Total</b>	1 004,7	1 030,2	1 160	1 006	919

\* Prévisions

La baisse du chiffre d'affaires prévu s'explique :

- d'une part, par les gains de productivité qui ont permis de faire bénéficier les administrations de réductions de prix,

- par le transfert vers le client de la saisie des informations transmises dorénavant sous forme de fichiers prêts à l'impression.

- et enfin par les économies budgétaires demandées pour 1994 aux administrations qui vont se traduire par une baisse du chiffre du tirage des commandes d'imprimés.

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

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 l'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.

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

## **III - L'ACTIVITE EDITORIALE**

Les impressions exécutées pour le compte des "particuliers" - hors administrations françaises -, et les ventes du service d'édition devraient atteindre, pour 1994, des montants qui attestent davantage de la qualité des produits proposés par l'Etablissement que du dynamisme commercial de celui-ci.

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers devraient s'élever à 25 millions de francs, en progression de 38,9%. Les ventes du service d'édition restent stables à 18 millions de francs. Ceci montre que, si l'appel de votre Commission à accroître le dynamisme commercial de l'établissement, compte tenu de l'excellente qualité de ses produits, a été entendu, l'effort doit être maintenu et des progrès sont encore possibles.

En ce qui concerne le marché intérieur, l'Imprimerie nationale a entrepris de créer des agences commerciales afin de se rapprocher de ses clients concernés soit par la déconcentration des crédits, soit par la délocalisation. Cette politique de présence permet de maintenir le dialogue avec les clients et de prospecter des administrations déconcentrées ou décentralisées de manière plus

active. C'est ainsi que cette force de vente a pu suivre la déconcentration des crédits de la Direction générale des impôts, lancer une opération de promotion sur les produits d'Etat-civil au profit des communes ou offrir aux écoles le nouveau livret scolaire primaire mis au point par le ministère de l'Education nationale.

### **Les éditions de l'Imprimerie nationale.**

Une nouvelle politique éditoriale de l'Imprimerie nationale a été définie depuis quatre ans. Elle se traduit par une concentration de la production sur un nombre limité de "livres-phares" qui par leur originalité de conception et leur qualité se distinguent sur le marché du livre haut de gamme, illustrant le savoir-faire des ateliers typographiques et offset de l'Imprimerie. Un nombre restreint de collections et de nouveautés annuelles (32 en 1989, 30 en 1990, 23 en 1991, 31 en 1992, 33 en 1993) permet d'intensifier l'effort éditorial, promotionnel et commercial pour des titres qui le méritent ; tandis que la réduction systématique des tirages (4 000 maximum pour les "beaux-livres", 2 000 à 3 000 pour les textes) prévient le risque d'accumulation des stocks.

Les priorités retenues visent à dégager une politique cohérente d'édition du patrimoine culturel dans la lignée de l'histoire de l'Imprimerie nationale, avec l'édition de grands textes de référence en typographie.

Un livre sur deux est réimprimé au bout de quatre mois, un sur deux également fait l'objet d'une ou de plusieurs coéditions internationales. C'est le cas notamment de Taj Mahal tiré à 15 000 exemplaires en quatre langues dont l'anglais, l'allemand et le japonais.

Le chiffre d'affaires des ventes de livres a presque doublé en quatre ans (+ 82,8 %), même s'il est vrai qu'en 1991 le secteur de l'édition a régressé de 10 % et qu'en 1992, il n'a augmenté son chiffre d'affaires que de 2,5 %. L'objectif d'atteindre 18 millions de francs en 1993 reste plausible au terme du premier trimestre qui a vu une progression des ventes de 5 %.

**Chiffre d'affaires net des éditions de l'Imprimerie nationale**  
*(en millions de francs)*

<b>Années</b>	<b>Montant</b>	<b>Evolution en pourcentage</b>
1988	9,9	--
1989	10,6	+ 7
1990 (1)	13,6	+ 28,3
1991	14,9	+ 9,5
1992	15	+ 0,06
1993 (*)	18	+ 20
1994 (*)	18	+ 0

\* *prévisions*

*(1) En outre, l'Imprimerie nationale a réalisé des coéditions avec la Réunion des musées nationaux pour un montant de 2,4 millions de francs en 1990.*

Parallèlement, la réduction des coûts est recherchée et l'informatisation des ventes, comme des stocks, continuent à être mise en place.

L'Imprimerie nationale estime, pour l'année 1994, être en mesure de maintenir pour ses éditions un chiffre d'affaires au moins égal à celui prévu pour 1993, soit 18 millions de francs.

## CHAPITRE DEUXIEME

### L'EVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE

En 1994, le montant total des dépenses de l'Imprimerie nationale devrait s'élever à 2 050,1 millions de francs, la quasi-totalité de cette somme représentant des dépenses d'exploitation.

Les prévisions des dépenses sont fondées sur :

- un niveau des prix des papiers en progression en 1994 après les fortes baisses enregistrées depuis 1991,
- les dépenses constatées en 1992 et la progression prévue sur 1993,
- une baisse des effectifs budgétaires de 1,4 % qui s'accompagne de transformations d'emploi afin d'accompagner les efforts de productivité et d'investissements engagés,
- la poursuite d'un important programme de modernisation du potentiel industriel lié en particulier à une évolution de la filière "annuaire" (passage à la troisième couleur sur les pages jaunes).

#### I - LES DEPENSES D'EXPLOITATION

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

##### A. LES ACHATS ET LA SOUS-TRAITANCE

Les achats passent de 1 253 millions de francs en 1993 à 1 212,6 millions de francs en 1994, soit une diminution de 3,2 % qui s'explique par la régression du volume d'impression attendu pour 1994.

## 1. Les dépenses liées à l'achat des supports d'impression

Contrairement aux prévisions initiales pour 1992, les papetiers n'ont pu augmenter leurs tarifs afin de limiter leurs pertes, comme ils l'auraient souhaité, en 1993.

Les baisses se sont, en effet, poursuivies jusqu'au début de l'année 1993, les prix commençant à se stabiliser ensuite.

En revanche, les pertes des producteurs de papiers, à présent, sont telles que l'on doit s'attendre à un renversement de tendance dès le début de l'année 1994.

Ceci explique l'augmentation prévue (+ 12,5 %) pour les dépenses d'achat de papier, alors même que la progression du tonnage est beaucoup moins forte (1,5 %).

Evolution des quantités de papier achetées et de leur coût budgétaire

	en millions de francs	pourcentage de progression	Tonnage
1989	485,5		81 000
1990	503,6	+ 3,7	82 600
1991	510,9	+ 1,4	89 400
1992	510	- 0,1	97 550
1993 (*)	512	+ 0,3	94 000
1994 (*)	576	+ 12,5	95 500

\* Estimation

En 1993, le tonnage de papier acheté par l'Imprimerie nationale devrait s'élever à 94 000 tonnes, soit une baisse de 3,7 % par rapport à 1992, année exceptionnelle comportant l'impression d'environ 5 450 tonnes de papier supplémentaires à l'occasion du référendum.

En 1994, les achats devraient atteindre 95 500 tonnes.

L'origine du papier acheté est essentiellement française : ainsi en 1992, 100 % des impressions fiduciaires ont été effectuées sur un papier d'origine française, 90 % des impressions-écritures, et 80 % du papier autocopiant est également d'origine nationale.

En revanche, concernant l'impression de l'annuaire, on constate un mouvement opposé entre la part de papier blanc d'origine française qui est passé de 50 à 61,1 %, entre 1990 et 1992, et la part de papier jaune d'origine française qui a fortement régressé, passant de 73 % à 20,7 % au cours de la même période.

## **2. La sous-traitance**

L'Imprimerie nationale peut soit exécuter les commandes directement dans ses ateliers, soit recourir à des entreprises sous-traitantes dans le cadre de la réglementation des marchés publics.

L'appel à la sous-traitance est lié à la capacité des équipements existants 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 manœuvre 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 nature des travaux sous-traités se décompose en sept postes principaux qui sont :

- une partie des annuaires des abonnés du téléphone,
- les imprimés de recommandation de La Poste (liasse LIRE),
- les enveloppes,
- les périodiques,
- les travaux de façonnage,
- les travaux d'impression diverses,
- les clichés et photogravures.

En 1991, la part constatée des travaux sous-traités a représenté 581,6 millions de francs, soit 28,4 % du chiffre d'affaires. Pour 1993, ce poste de dépense devrait s'établir à 28 %, soit 565,4 millions de francs. En 1994, il devrait baisser sensiblement



pour se limiter à 24,2 %, soit un montant de 495 millions de francs.

Ces travaux ont représenté, depuis 1990, les sommes suivantes :

Les travaux sous-traités de 1990 à 1993

(millions de francs)

	1990	1991	1992	1993
Travaux d'impression annuaires et périodiques dont impression annuelle	480,5	441,5	405,7	390,1
Enveloppes	60,7	60,3	69,4	72,8
Façonnage/brochage dont façonnage annuel	72 --	80,8 (1)	98,1 (1)	96,9 (1)
Photogravure	10,1	13,5	8	5,6
Total	623,3	596,1	581,6	565,4

(1) La reprise des travaux d'impression par les ateliers de l'imprimerie nationale entraîne une augmentation corrélative de la sous-traitance partielle de façonnage.

La mise en service d'équipements nouveaux et les gains de productivité enregistrés au sein des ateliers de l'établissement ont eu pour effet de permettre d'accentuer la baisse de la sous-traitance.

Le tonnage imprimé par agent est passé de 19,7 tonnes en 1986 à 31 tonnes en 1989, 36,6 tonnes en 1991, 39,3 tonnes en 1992 et 41,6 tonnes en 1993.

## B. LES CHARGES DE PERSONNEL

L'ensemble des charges de personnel passe de 477,0 millions de francs à 480,4 millions de francs, soit une quasi-stagnation (0,7 %) pour 1994. On assiste en fait, après la progression de 2,8 % de l'année précédente, à une régression en francs constants qui s'explique par la poursuite de l'adaptation des effectifs budgétaires aux besoins.

Ainsi, après plusieurs années de réduction des effectifs, celle-ci continuera, mais de façon atténuée, l'année prochaine.

## **1. L'évolution des effectifs**

Au cours de l'exercice 1993, 75 départs (retraités, démissions) sont intervenus ou interviendront avant la fin de l'année.

En contrepartie, une centaine d'agents de statut ouvrier auront été recrutés avant la fin de l'année, ainsi que trois agents contractuels. En outre, un fonctionnaire administratif a été intégré.

Pour 1994, il est prévu de supprimer 11 postes parmi le personnel technique (protes et correcteurs) pour une seule création de poste ; l'effectif théorique des personnels contractuels sera augmenté de deux postes. L'effectif réel total de l'établissement national passera de 1 925 agents à 1 897 agents (dont 1 588 ouvriers contre 1.608 en 1993, soit une baisse de 1,2 %).

Les recrutements de personnels ouvrier devraient se maintenir au rythme des départs en retraite qui sera encore soutenu en 1994 (69 personnes).

Ainsi, le rajeunissement de la structure par âges du personnel ouvrier devrait se poursuivre.

Il faut rappeler que la mise en oeuvre du plan social en 1987-1988 a entraîné le départ de 337 agents à statut ouvrier dont 48 départs en retraite, 87 départs en préretraite et 202 départs immédiats. La charge salariale est alors passée de 235 millions de francs à 196 millions de francs.

Pour les années à venir, il n'est pas envisagé de renouveler les mesures du type plan social. En effet, les structures par âges du personnel ouvrier laissent prévoir de très importants départs en retraite à partir de 1993 - près de 25 % du personnel prendrait sa retraite dans les trois années à venir -, ce qui devrait permettre de recourir à des recrutements plus importants qu'actuellement tout en veillant à la transmission des savoirs.

L'implantation à Bondoufle de la troisième unité de production a concerné environ 120 personnes. Ce personnel affecté au matériel lourd d'impression (rotatives) est venu de l'établissement de Paris.

Le tableau qui suit décrit l'évolution de l'ensemble des emplois (budgétaires et non budgétaires) pour les années 1990 à 1994.

**L'évolution des effectifs réels de l'Imprimerie nationale depuis 1990**

	1990	1991	1992	1993	Prévisions 1994
Fonctionnaires administratifs	214	210	188	166	166
Fonctionnaires techniques	207	193	187	169	159
Contractuels	15	14	13	24	26
<b>Total</b>	<b>426</b>	<b>417</b>	<b>388</b>	<b>359</b>	<b>351</b>
Personnel ouvrier	1 661	1 634	1 591	1 566	1 546
<b>Total général (fonctionnaires + ouvriers)</b>	<b>2 087</b>	<b>2 051</b>	<b>1 979</b>	<b>1 925</b>	<b>1 897</b>

**2. La formation professionnelle**

L'effort de formation a représenté en 1992, 3,45 % de la masse salariale.

En 1993, les crédits alloués à la formation suivie à l'extérieur de l'établissement se montent à 4,25 millions de francs, en progression de 46 %.

Les crédits prévus pour 1994 devraient permettre de poursuivre l'effort de formation professionnelle. Les principaux projets concernent la formation à l'encadrement, à la négociation commerciale, à la qualité et à la sécurité. L'évolution de l'imprimerie s'orientant vers une augmentation de l'utilisation de la couleur, l'effort de formation à la colorimétrie se poursuit.

L'introduction des rotatives les plus récents, l'automatisation de la chaîne intégrée de photocomposition ou l'apparition de la couleur dans la conception des formulaires administratifs sont autant d'exigences industrielles qui font appel surtout à l'adaptation continue du personnel par la formation professionnelle.

Cette dernière permet ainsi l'actualisation des qualifications antérieures par l'acquisition d'un savoir-faire nouveau, dans le même temps où elle assure sa transmission auprès des nouveaux agents qui sont recrutés.

### **3. Le changement de statut des personnels**

Le changement de statut juridique de l'Imprimerie nationale doit s'accompagner d'un changement de statut pour certains personnels.

Sur les six articles du projet de loi relatif à l'Imprimerie nationale, qui a été adopté par le Sénat, trois articles concernent le personnel.

La situation des 165 fonctionnaires administratifs dépendant du ministère du Budget et actuellement en fonction à l'Imprimerie nationale n'est pas modifiée.

Les 169 fonctionnaires techniques régis par un statut particulier (protes, correcteurs) conserveront leur statut tout en étant gérés par la société nationale, sauf pour les actes relevant de l'exercice du pouvoir disciplinaire.

En ce qui concerne les ouvriers de l'Etat en fonction à l'Imprimerie nationale à la date du changement de statut, ils bénéficieront du maintien de leurs droits acquis en matière de droits sociaux, et en particulier des régimes de pension, d'invalidité et d'accidents du travail, ainsi que de leurs avantages spécifiques en matière de régime de travail (droit à congés, formation professionnelle continue, régime disciplinaire, travail à temps partiel et cessation progressive d'activité), mais relèveront du droit du travail et des conventions collectives pour les autres éléments de leur situation.

En revanche, les personnels recrutés après la constitution de la société seront soumis au droit commun.

Votre rapporteur constate que si le projet de loi s'efforce de préserver les droits et garanties des personnels en fonction, il aboutira, en fait, à créer deux catégories de personnel inégales, ce qui n'ira pas sans difficulté dans la gestion du personnel, pour les années à venir.

## **II - LES DEPENSES D'INVESTISSEMENT**

### **1. La poursuite de la modernisation**

Les dépenses d'investissement augmentent de 9,3 % en autorisations de programme, en passant de 139 millions de francs, en 1993, à 152 millions de francs pour 1994. En revanche, les crédits de paiement baissent de 39,8 % avec 153 millions de francs pour 1994 contre 254,4 en 1993.

Au total, les crédits d'investissement augmentent de 13 millions de francs en autorisations de programme et diminuent de 101,4 millions de francs en crédits de paiement.

La forte baisse des crédits de paiement s'explique par l'achèvement de l'installation du troisième établissement d'impression à Bondoufle.

Toutefois, l'année 1994, devrait se traduire par la poursuite de la modernisation du potentiel industriel.

Celle-ci doit s'opérer en particulier sur la filière "annuaire" avec le passage à la troisième couleur pour les volumes "pages jaunes", et sur la filière "continue".

Le financement de ce programme indispensable pour porter à l'Imprimerie nationale au niveau de ces concurrents s'opérera, comme les années précédentes, par autofinancement.

### **2. L'installation de l'établissement de Bondoufle**

Le calendrier des opérations de construction a été le suivant :

- |             |   |
|-------------|---|
| <b>1989</b> | décembre : achat du terrain                                       |
|             | juin : lancement du concours d'architecture                       |
| <b>1990</b> | février : désignation de l'architecte après concours (M. Vasconi) |
|             | juillet : avant-projet sommaire                                   |

- octobre : dossier de consultation des entreprises  
novembre : permis de conduire
- 1991 février : signature du marché et ouverture du chantier (entreprise Bouygues)  
décembre : fin du clos et couvert
- 1992 mai : livraison du bâtiment  
juillet : mise en service de l'usine et inauguration
- 1993 avril : fin de la montée en charge de l'usine.

Pour répondre à la demande de sa clientèle, faire face à l'évolution des technologies et desservir 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 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.

La mission de cette nouvelle unité de production est d'imprimer l'annuaire du téléphone format réduit, une partie de l'annuaire grand format ainsi que des périodiques et des travaux divers de grande diffusion.

Les crédits affectés de 1989 à 1993 ont atteint 138 millions de francs pour le terrain, les équipements liés à celle-ci, tandis que les équipements de production ont coûté 57,1 millions de francs en 1991 et 45 millions de francs en 1992.

Au total, le coût de l'opération serait de 240 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 250 millions de francs par an.

Les effectifs permanents affectés au nouvel établissement d'Evry s'élèvent actuellement à 120 agents se répartissant comme suit :

- 113 ouvriers (production et sécurité),
- 7 cadres et agents de maîtrise.

Selon les services de l'Imprimerie nationale, cet effectif n'est pas appelé à croître de façon significative en 1994.

## CONCLUSION

### LE CHANGEMENT DE STATUT JURIDIQUE

Le gouvernement a déposé devant le Parlement un projet de loi modifiant le statut de l'Imprimerie nationale et la transformant en société nationale.

Ce projet de loi a été adopté en première lecture par le Sénat ; il devrait, par ailleurs, conduire à la suppression du budget annexe de l'Imprimerie nationale.

Dans son nouveau statut, l'Imprimerie nationale sera maintenue dans le secteur public, l'exposé des motifs de la loi précitée précisant que son capital d'origine appartiendra à 100 % à l'Etat.

Si ce projet de loi prévoit que l'essentiel des droits sociaux existants des personnels présents à l'Imprimerie nationale à la date du changement sera préservé, les personnels qui seront recrutés après la constitution de la nouvelle société nationale seront soumis au droit du travail.

Votre rapporteur observe que le personnel reste pour l'instant très réservé à cet égard, car il est très attaché à sa tradition et à son statut.

Cette réticence est renforcée par le fait que la récente adaptation du personnel au rythme de travail en quatre équipes n'a pas été totalement accompagnée d'une incorporation des nouvelles primes dans le salaire de base. D'où une défiance vis-à-vis de nouveaux changements.

En ce qui concerne les orientations de l'activité de l'Imprimerie nationale, le nouveau statut aura pour effet de placer la nouvelle société dans les conditions de la concurrence pour la plus grande part de ses activités.

Il convient, dans ce nouveau cadre, d'apprécier les atouts de l'Imprimerie nationale comme les difficultés qu'elle risque de rencontrer.

Le niveau des investissements réalisés au cours des dernières années constitue sa première chance de réussite.

L'établissement d'Evry est doté d'un matériel ultra-moderne entièrement automatisé. L'accroissement de la productivité, déjà observé, est en progression constante.

La nouvelle société disposera également d'une situation financière saine, en l'absence d'endettement, ce qui la met dans une situation très favorable, le secteur économique de l'impression étant globalement très endetté.

D'autre part, l'Imprimerie nationale a engagé une politique de prospection commerciale active.

La prospection à l'étranger a été également développée. Elle s'articule autour de trois lignes de produits : annuaires, produits fiduciaires, imprimés en continu à forte valeur ajoutée. Elle est ciblée sur deux zones : Europe de l'Est, Afrique francophone. Le changement de statut devrait permettre une percée dans ce domaine.

Si l'Imprimerie nationale bénéficie de chances objectives que constituent son modernisme et le savoir-faire remarquable de ses personnels, il ne faut pas minimiser les risques que fera peser sur elle son entrée dans le monde concurrentiel.

En effet, la situation des imprimeurs français s'est beaucoup dégradée en 1992 et la concurrence s'est faite plus vive dans tous les secteurs de l'imprimerie. Non seulement le volume du travail a décliné mais les marchés ont souvent été remportés par des entreprises étrangères.

L'Imprimerie nationale entre donc dans une zone de turbulences, mais armée d'une politique active d'adaptation menée au cours des dernières années qui devrait lui permettre de ne pas se trouver trop démunie face à la concurrence.

\*

\*        \*

Compte tenu de ces observations, la Commission des finances a décidé de proposer au Sénat d'adopter le budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1994.



**Réunie le vendredi 19 novembre 1993, sous la présidence de M. Jean Arthuis, rapporteur général, la Commission des finances a procédé, sur le rapport de M. Robert Vizet, rapporteur spécial, à l'examen des crédits du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1994.**

**La Commission a décidé de proposer au Sénat d'adopter le budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1994.**