

N° 92

# SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1991 - 1992

---

Annexe au procès verbal de la séance du 19 novembre 1991

## 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 1992* 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° 42

IMPRIMERIE NATIONALE

*Rapporteur spécial* : M. Henri COLLARD

---

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

Voir les numéros :

Assemblée nationale (9e législ.) : 2240, 2255 (annexe n° 40) et T.A. 533.

Sénat : 91 (1991-1992).

---

Lois de finances.

## SOMMAIRE

---

|   | <u>Pages</u> |
|---|--------------|
| <b>PRINCIPALES OBSERVATIONS</b> .....   | <b>3</b>     |
| <b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....   | <b>5</b>     |
| <b>AVANT-PROPOS</b> .....   | <b>7</b>     |
| <b>CHAPITRE PREMIER - LES PARTS DE MARCHÉ DE L'IMPRIMERIE NATIONALE</b> ..... | <b>9</b>     |
| I. L'annuaire téléphonique .....  | <b>10</b>    |
| II. Les travaux pour les autres administrations .....                         | <b>12</b>    |
| III. L'activité éditoriale .....  | <b>12</b>    |
| <b>CHAPITRE DEUXIÈME - L'ÉVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE</b> .....        | <b>15</b>    |
| I. Les dépenses d'exploitation .....  | <b>15</b>    |
| A. Les achats .....   | <b>15</b>    |
| B. Les charges de personnel .....   | <b>19</b>    |
| II. Les dépenses d'investissement .....                                       | <b>22</b>    |
| A. Etablissement de Paris .....   | <b>24</b>    |
| B. Etablissement de Bondoufle .....   | <b>24</b>    |
| C. Etablissement de Douai .....   | <b>25</b>    |
| D. Les perspectives à moyen terme .....                                       | <b>26</b>    |
| <b>CONCLUSION</b> .....   | <b>29</b>    |

## **PRINCIPALES OBSERVATIONS**

**1. Le projet de budget pour 1992 marque une pause après le net redressement de l'activité et du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale entrepris depuis 1989.**

Ce tassement devrait se limiter à la moitié de l'exercice 1992 car les efforts consacrés au cours des trois dernières années à la modernisation et à l'efficacité de l'outil de production, l'accroissement de la compétitivité de l'établissement national pour affronter le défi du marché unique européen, grâce notamment à la création d'un troisième établissement d'impression doivent porter leurs fruits dès la fin de l'installation à Bondoufle, sans doute au cours du dernier trimestre 1992. Faute de quoi, il faudrait s'interroger sur l'avenir de l'établissement.

A cet égard, il est encourageant de noter que la productivité a crû de manière importante à l'Imprimerie nationale au cours des dernières années.

**2. Le bilan de l'instauration de la quatrième équipe destinée au fonctionnement continu des matériels d'impression apparaît positif ; il a permis à l'Imprimerie nationale de connaître une stabilisation dans l'évolution de ses effectifs tout en maintenant une exigence qualitative nécessitant une formation complémentaire dispensée par les anciens même après des recrutements de haut niveau (ex : la gravure et le service des poinçons).**

**3. En revanche, il faut souligner, et ce point a donné lieu au printemps dernier à un contrôle budgétaire de votre rapporteur spécial, la stagnation des ventes prévisionnelles de produits d'édition qui restent à 15 millions de francs en 1992 presque comme en 1991 et 1990. Cette évolution ne devrait cependant pas remettre en cause le redressement des résultats attendus de la réorganisation du secteur de l'édition et de l'intensification de l'effort publicitaire déployé depuis quelques années par l'établissement national. Il reste que la part de l'activité éditoriale dans le chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale demeure toujours résiduelle au regard des activités de service public et mériterait, à coup sûr, une place plus importante compte tenu de la haute qualité des productions de l'établissement. En conséquence, votre rapporteur s'interroge sur l'efficacité de la politique commerciale menée et souhaite vivement l'amélioration de la comptabilité analytique à l'Imprimerie.**

4. Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1992 fait apparaître, pour la quatrième année consécutive, un prélèvement effectué au profit du budget général sur l'excédent de l'établissement. Ce prélèvement de 38,6 millions de francs en 1988, 10,8 millions de francs en 1989, 12 millions de francs en 1990, 39 millions de francs en 1991, est évalué à 20 millions de francs pour 1992.

Votre rapporteur spécial a relevé depuis deux ans, l'existence d'une telle pratique, certes conforme aux règles budgétaires, au moment même où des efforts de productivité constants sont demandés à l'établissement et, à travers lui, à ses personnels. Toutefois, il est à noter que le montant du prélèvement diminue de 48,7 % cette année et que, si l'Imprimerie nationale a l'avantage de n'être pas assujettie à l'impôt sur les sociétés, elle contribue en fait cette année, à hauteur de 47,3 % de l'excédent prévu, ce qui est encore excessif.

5. Enfin, votre rapporteur spécial a formulé quatre remarques :

- la création d'un troisième établissement de l'imprimerie nationale à Bondoufle, donc hors de Paris, fait disparaître de la capitale la dernière unité de production lourde située sur son territoire : l'établissement parisien devient un centre autant administratif que productif. Cette opération déjà largement entamée semble respecter du mieux possible la cohésion des équipes et procurer des conditions d'emploi et de vie satisfaisantes aux personnels ;
- un effort intensif de politique commerciale devrait impérativement être mené pour conquérir des marchés, par exemple en faveur des produits fiduciaires (cartes d'identité, passeports, cartes de séjour, visas, permis de conduire), qui ne représentent que 38 millions de francs du chiffre d'affaires actuellement ;
- la part des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale est toujours élevée (près de 400 entreprises sollicitées) mais tend à diminuer avec 630,7 MF. Cette situation reflète les premiers résultats positifs de l'effort d'équipement dont doit continuer à bénéficier l'établissement d'Etat pour répondre qualitativement et quantitativement au flux croissant des commandes et aux exigences du marché européen ;
- la nécessité de développer la notoriété de l'Imprimerie nationale tant auprès des élèves issus des établissements d'enseignement supérieur que du public en général s'impose pour pourvoir tous les emplois mis aux concours de recrutement comme pour améliorer l'image trop peu dynamique de l'entreprise en France et à l'étranger.

## **EXAMEN EN COMMISSION**

Réunie le mardi 22 octobre 1991, sous la présidence de M. Christian Poncelet, président, la Commission a procédé à l'examen des crédits du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1992, sur le rapport de M. Henri Collard, rapporteur spécial.

Après avoir présenté les principales évolutions du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1992, le rapporteur spécial a insisté sur le caractère exceptionnel de l'année à venir pour les activités de l'Imprimerie dans la mesure où le transfert d'une partie des impressions au nouvel établissement de Bondoufle ne peut manquer, dans un premier temps, de perturber la marche de l'établissement.

Le rapporteur spécial a beaucoup insisté sur les améliorations à apporter à la politique commerciale pour dynamiser l'Imprimerie nationale, qu'il s'agisse des activités d'édition ou des impressions financières, par exemple.

Enfin, le rapporteur spécial s'est inquiété de la dépendance de l'Imprimerie nationale face à quelques très gros clients.

Au cours d'un débat auquel ont participé MM. Emmanuel Hamel, Robert Vizet et M. Henri Collard, rapporteur spécial, les liens entre l'Imprimerie nationale et le secteur privé, la vigueur de la concurrence étrangère et l'importance des prélèvements de l'Etat ont été évoqués.

Plusieurs intervenants ont souhaité que le développement de l'activité éditoriale propre fasse apparaître des résultats tangibles.

La commission a ensuite décidé de s'en remettre à la sagesse du Sénat quant au budget annexe de l'imprimerie nationale pour 1992.

## AVANT-PROPOS

Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1992 se caractérise par la pause qu'il marque après les progressions constatées en 1990 et 1991. Cela s'explique par le déménagement d'une partie de l'établissement de Paris à Bondoufle.

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

La présentation de l'annuaire qui demeure le support essentiel de l'activité de l'Etablissement national connaît des améliorations constantes qui permettent de donner satisfaction à France Telecom.

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

Toutefois, il convient de rester attentif à la réussite de la **délocalisation partielle à Bondoufle de certaines activités d'impression**, à la dynamisation rapide et indispensable de la **politique commerciale de l'Imprimerie nationale** et à la **perspective du grand marché européen** qui attise déjà la concurrence dans le secteur de l'imprimerie de labeur.

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

Pour mieux apprécier la mutation opérée par l'Etablissement national depuis quelques années et l'esprit d'entreprise qui doit l'animer, votre rapporteur spécial a mené au printemps dernier **un contrôle budgétaire sur l'activité éditoriale de l'Imprimerie nationale.**

## CHAPITRE PREMIER

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

Le montant prévisible des recettes de l'Imprimerie nationale s'établit à **2.072,5 millions de francs**, ce qui constitue une stagnation (+ 0,09 %) par rapport au budget voté de 1991 (2.070,5 millions de francs).

Cette évolution prévisionnelle repose sur :

- une stabilité des prix mondiaux du papier en 1992,
- une augmentation de la surface imprimée (croissance du nombre de feuillets annuaires) et ralentissement dans la production de la nouvelle liasse pour les lettres recommandées de la poste après la constitution de stocks par la Poste en 1991.
- une production perturbée par la mise en service du troisième établissement de l'Imprimerie nationale.

**Les ventes de produits finis d'imprimerie** représentent la quasi-totalité des produits d'exploitation

**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 **1.957 millions de francs** contre 1.975 millions de francs en 1991, soit une baisse de 0,9 % (contre + 7 % en 1991).

La stagnation du chiffre d'affaires provient de la baisse des produits autres que l'annuaire, notamment de la liasse lire. Toutefois, cette évolution devrait être contrebalancée par la déconcentration administrative des décisions d'achats. Un excédent d'exploitation devrait exister malgré l'arrêt des machines dû au déplacement à Bondoufle et la mise en place d'un nouvel équipement à Douai.

Les recettes attendues de l'impression de l'annuaire (environ un tiers du total des recettes d'impressions effectuées pour

les ministères et les administrations) pourraient être de 645 millions de francs pour 1992 contre 620 millions de francs en 1991, soit une hausse de 4 % (contre 8 % en 1991).

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers, les ventes du service d'édition et les ventes publicitaires officielles devraient atteindre 8 millions de francs en 1992 soit un montant identique à celui de 1991 ce qui rappelle la nécessité d'accroître le dynamisme commercial de l'établissement compte tenu de l'excellente qualité de ses produits.

## I. L'ANNUAIRE TÉLÉPHONIQUE

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

Les recettes attendues de l'impression de l'annuaire devraient témoigner d'une croissance soutenue (environ un tiers du total des recettes d'impressions effectuées pour les ministères et administrations). Elles atteindraient 596 millions de francs pour 1991 contre 559 millions de francs pour 1990 (+ 6,6 %).

Cette forte augmentation prévisionnelle s'explique à la fois par un effet volume (+ 7 %) 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 de 1988 à 1992.

| Campagne de fabrication | Nombre de volumes en millions | Nombre de feuillets imprimés en milliards |
|-------------------------|-------------------------------|---|
| 1988 grand format       | 26,9                          | 12,7                                      |
| petit format            | 9,6                           | 5,5                                       |
| 1989 grand format       | 27,8                          | 14,0                                      |
| petit format            | 9,1                           | 5,6                                       |
| 1990 grand format       | 34,7                          | 15,7                                      |
| petit format            | 9,5                           | 5,3                                       |
| 1991 (*) grand format   | 36,2                          | 16,7                                      |
| petit format            | 9,9                           | 5,7                                       |
| 1992 (*) grand format   | 33,9                          | 17,7                                      |
| petit format            | 10                            | 6,2                                       |

(\*) prévisions



Pour la campagne 1992, le nombre de volumes à confectionner en format réduit devrait être en hausse d'environ 1% pour une augmentation du nombre de volumes en grand format d'environ 6,3%.

Pour les prévisions à moyen terme, la concertation menée avec France Télécom confirme que 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.

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 1982 à 1991.

| GF : grand format<br>FR : format réduit | 1982  | 1983  | 1984  | 1985  | 1986  | 1987  | 1988  | 1989  | 1990  | 1991  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nombre de volumes GF                    | 27,99 | 26,71 | 26,47 | 24,52 | 23,86 | 27,43 | 27,07 | 29,03 | 34,72 | 36,19 |
| (en millions) FR                        |       | 5,34  | 6,44  | 11,24 | 13,23 | 10,32 | 9,97  | 8,95  | 9,56  | 9,95  |
| Prix de revient unitaire TTC GF         | 17,54 | 17,52 | 18,26 | 18,22 | 16,40 | 14,63 | 14,94 | 13,97 | 13,70 | 13,76 |
| PF                                      |       | 14,91 | 13,77 | 13,86 | 11,66 | 10,66 | 10,05 | 9,35  | 9,55  | 9,83  |

En 1991, 200 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 31 800 heures d'impression.

Les deux tiers environ de ce potentiel correspondent à la mise en oeuvre, à temps plein, des moyens les plus lourds exploités par l'Imprimerie nationale. Ces moyens réservés quasi exclusivement à la fabrication de l'annuaire portent sur cinq rotatives produisant chacune des cahiers de 64 pages et 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 exploitées à Paris. A ces unités d'impression s'ajoutent une chaîne d'assemblage brochage et une unité de stockage des cahiers imprimés.

La politique d'investissements anticipés est menée à bien grâce à l'association de l'Imprimerie nationale aux groupes de travail de France Télécom sur l'évolution de l'annuaire.

## II. LES TRAVAUX POUR LES AUTRES ADMINISTRATIONS

Ils devraient diminuer en 1992 d'environ 1,2 %, en raison notamment des stocks constitués en 1991 pour la liasse des recommandés de la Poste.

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

|                         | 1990           | 1991*        | 1992*        |
|-------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Ministère de l'Économie | 687,1          | 695          | 707          |
| Autres ministères       | 317,4          | 340          | 352          |
| La Poste                | 221            | 273          | 232          |
| <b>Total</b>            | <b>1 225,5</b> | <b>1 308</b> | <b>1 291</b> |

\* Prévisions

## III. L'ACTIVITÉ ÉDITORIALE

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

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

En 1990, le montant des droits constatés dans le secteur des impressions réalisées pour le compte des clients autres que les administrations publiques a augmenté de 18,6 % par rapport à 1989 pour atteindre 14,0 millions de francs.

En 1990, l'Imprimerie nationale a réalisé notamment pour le Maroc, l'annuaire de Casablanca, pour les Etats-Unis d'Amérique, des cartes d'immigration, pour la société Euredit, trois volumes de l'annuaire européen «Europages», pour la République du Cameroun, des cartes d'identité et pour la République du Bénin comme pour la République de Djibouti, des passeports diplomatiques et de service.

Par ailleurs, les travaux réalisés par le département du livre regroupent divers ouvrages : «Jean-Sébastien Bach» par Albert Schweitzer, «Dessins de Rodin» (Editions Jacanet), Oeuvres de Maria Rodowsky (Editions Labase), «Fanny» (lithographies du peintre Ceytour, les affiches et le programme du Musée Guimet, la plaquette de l'America's cup : le défi français.

Pour l'Office d'annonces, l'Imprimerie nationale réalise pour 0,6 millions de francs d'encarts publicitaires insérés dans les annuaires téléphoniques.

En revanche, l'Imprimerie nationale ne réalise plus des annuaires professionnels européens "Europages" pour la société Euredit qui a préféré d'autres techniques d'impression.

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

Afin d'améliorer cette situation, la politique éditoriale a été infléchie depuis deux ans et un effort de dynamisation de la politique commerciale vient d'être entamé au moment même où le contrôle budgétaire mené par votre Commission des finances était mené.

Des collections ont été arrêtées («Littératures», «Personnages», «Inventaires topographiques», «Lettres françaises»).

A l'avenir, les priorités retenues concernent les grands textes de référence en typographie, les albums haut de gamme en offset, les coéditions avec d'autres institutions, la bibliophilie à tirage limité mettant en oeuvre toutes les ressources de l'atelier du livre.

Parallèlement, la réduction des coûts est recherchée et l'informatisation des ventes comme des stocks est mise en place. Aucun segment du marché du livre ne doit être négligé.

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

**Le chiffre d'affaires net des éditions de l'Imprimerie nationale (1).**

(en millions de francs)

| Années | Montant | Evolution en pourcentage |
|--------|---------|--------------------------|
| 1988   | 9,9     |                          |
| 1989   | 12,3    | + 24,2                   |
| 1990   | 14,6    | + 18,6                   |
| 1991*  | *17,8   | *+ 21,9                  |

\* *previsions*

**L'Imprimerie nationale estime être en mesure d'atteindre pour ses éditions un chiffre d'affaires de 25 millions de francs, compte tenu de la richesse du fonds et du programme des nouveautés et grâce à une technique de vente totalement revue.**

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

## **CHAPITRE DEUXIEME**

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

Le montant global des dépenses de l'Imprimerie nationale serait de **2.072,5 millions de francs**. La quasi-totalité de cette somme représente des dépenses d'exploitation (2.030 millions de francs, soit 97,9 % de l'ensemble).

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

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

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

Ils passent de **1.300 millions de francs en 1991 à 1.311 millions de francs en 1992**, soit une augmentation de **0,8 % (+ 10,6 % en 1991)**.

Cette évolution résulte notamment de la stabilité du prix du papier -selon les fabrications, le prix du papier représente entre 50 et 60 % du prix du produit fini vendu aux administrations-et de la baisse momentanée d'activité due au transfert des rotatives de Paris à Bondoufle.

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

Malgré les baisses de prix sensibles constatées en 1991, les achats de papier de l'Imprimerie nationale ont crû fortement car le prix du papier annuaire n'a pas baissé tandis que le volume acheté

augmentait et parce que l'impression de la liasse Lire se fait sur des papiers autocopiants très coûteux.

En 1992, le coût des achats de papier ne devrait pas croître dans la mesure où, les prix s'étant stabilisés, l'augmentation en volume de papier annuaire devrait être compensée par la diminution en volume de la liasse Lire et la répercussion en année pleine des baisses de prix de 1991.

**Evolution du coût budgétaire des achats de papier et des quantités achetées**

|        | En millions de francs | Pourcentage de progression | Tonnage |
|--------|-----------------------|----------------------------|---------|
| 1989   | 517,4                 | -                          | 81 000  |
| 1990   | 492,3                 | - 4,8                      | 86 200  |
| 1991 * | 572                   | + 16,1                     | 92 000  |
| 1992 * | 571                   | - 0,1                      | 94 000  |

\* estimation

Les achats de l'Imprimerie Nationale s'accroissent régulièrement pour atteindre 92.000 tonnes en 1991, soit une augmentation de 6,7 % par rapport à 1990. Toutefois, cette tendance dépend des choix techniques qui sont opérés sur le grammage du papier annuaire, une baisse de 1 gramme au m<sup>2</sup> représentant environ 1.000 tonnes d'achat en fin d'année pour une activité d'impression identique. En 1992, les achats devraient atteindre 94.000 tonnes. Une partie de ce tonnage concerne le papier annuaire fourni par l'Imprimerie nationale aux sous-traitants.

En fait, la consommation de papier destinée au seul établissement national (c'est-à-dire hors sous-traitance) s'est élevée en 1991 à 80 000 tonnes, soit une progression de 10,8 % par rapport à 1990, cela grâce, en particulier, à l'amélioration de la productivité. Cette consommation devrait atteindre 83.000 tonnes en 1992.

L'origine du papier acheté est essentiellement française : 100 % pour les impressions fiduciaires, 90 % pour les impressions-écriture, 80 % pour le papier autocopiant, 73 % pour le papier jaune de l'annuaire et 50 % pour le papier blanc de l'annuaire.

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

## L'intégralité des marchés est libellée en francs français

### 2. La sous-traitance

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

La part constatée des travaux sous-traités a représenté 29,1 % du chiffre d'affaires réel en 1988, 31,2 % en 1989, 32,4 % en 1990 et s'établirait à 29,7 % pour 1991, soit 615 millions de francs.

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, les enveloppes, les périodiques, les travaux de façonnage, les travaux d'impressions diverses et les clichés et photogravures.

Ces travaux ont représenté, depuis 1988, les sommes suivantes :

#### Les travaux sous-traités

(en millions de francs)

|  | 1988          | 1989          | 1990         | 1991       |
|--|---------------|---------------|--------------|------------|
| Travaux d'impression annuaires et périodiques dont impression annuaire | 411,8<br>32,2 | 428,9<br>40,9 | 480,5<br>-   | 471        |
| Enveloppes   | 47,2          | 60            | 60,7         | 56         |
| Façonnage/brochage dont façonnage annuaire                             | 59,2<br>14,2  | 68,1<br>16,8  | 72<br>-      | 75         |
| Photogravure   |               | 9             | 10,1         | 3          |
| <b>Total</b>   | <b>518,2</b>  | <b>557</b>    | <b>623,3</b> | <b>615</b> |

- Le nombre des entreprises sous-traitantes a été de 434 en 1989, et de 397 en 1990. Il sera du même ordre de grandeur en 1991.

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

- Cette année encore, 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 (1) qui, jusqu'ici, n'avaient permis que de compenser l'importante réduction des effectifs ont commencé à avoir une incidence sur le volume de la sous-traitance. La mise en service d'équipements nouveaux accentue ce phénomène.

### 3. La concurrence des imprimeries intégrées

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

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

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

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

La Commission interministérielle des matériels d'imprimerie et de reproduction (CIMIR), instituée par 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.

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.

(1) Le tonnage imprimé par agent est passé de 19,7 tonnes en 1986 à 30,8 tonnes en 1989, 34,6 tonnes en 1990 et 38,9 tonnes en 1991.



**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.**

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 463,8 millions de francs, les charges de personnel augmentent de 2,5 % en 1992 (contre 4,6 % en 1991) et sont caractérisées par une réduction des effectifs et des augmentations de salaires.

La reconduction à un niveau analogue des dépenses "services extérieurs" qui s'élèvent à 29,3 millions de francs en 1992 contre 29 millions de francs en 1991, soit une progression de 1 %, permet la poursuite de l'effort de modernisation des services.

L'"Investissement informatique" passe de 12 millions de francs en 1991 à 7 millions de francs pour 1992, soit une baisse de 41,6 %

La dotation prévisionnelle affectée aux amortissements et provisions (chapitre 68-00) augmente de 4,5 % (les crédits passent de 87 millions de francs en 1991 à 91 millions de francs en 1992).

### **1. L'évolution des effectifs**

En 1991, 77 départs à la retraite ou démissions sont intervenus ; 27 recrutements ont eu lieu (16 agents de statut ouvrier, 7 fonctionnaires administratifs, 4 fonctionnaires techniques).

L'ensemble des charges du personnel augmente de 2,5 % par rapport à 1991, en passant de 452,4 millions de francs à 463,8 millions de francs. Ce mouvement est la traduction budgétaire des revalorisations annuelles des chapitres "salaires", "traitements", "primes et indemnités" et "prestations et cotisations sociales".

Pour 1992, une réduction des effectifs est prévue ; elle concerne 50 agents (10 fonctionnaires administratifs et 40 agents de statut ouvrier). Par ailleurs, 3 personnels contractuels et une vingtaine d'ouvriers seront recrutés.

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 plan social. En effet, les structures par âges du personnel ouvrier laisse prévoir d'importants départs en retraite à partir de 1993, ce qui permettra de recourir à des recrutements plus importants qu'actuellement.

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

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

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

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

|   | 1987         | 1988         | 1989         | 1990         | 1991         | Prévisions<br>1992 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| Fonctionnaires<br>administratifs                    | 246<br>217   | 236<br>211   | 219<br>207   | 214<br>196   | 210<br>193   | 188<br>188         |
| Fonctionnaires techniques<br>Contractuels           | 12           | 15           | 15           | 16           | 14           | 16                 |
| <b>Total</b>  | <b>475</b>   | <b>462</b>   | <b>441</b>   | <b>426</b>   | <b>417</b>   | <b>392</b>         |
| Personnel ouvrier                                   | 2 046        | 1 726        | 1 673        | 1 661        | 1 634        | 1 605              |
| <b>Total général</b><br>(fonctionnaires + ouvriers) | <b>2.522</b> | <b>2.188</b> | <b>2.114</b> | <b>2.087</b> | <b>2.051</b> | <b>1 997</b>       |

## 2. La formation professionnelle

Les crédits prévus pour 1992 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 à la négociation commerciale, à l'entretien-formation aux automates-, à la qualité et à la sécurité, l'adaptation aux nouveaux matériels et aux nouveaux emplois.

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

## 3. Bilan des cercles de qualité

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

Néanmoins, très vite, la mobilité obligée des personnels en milieu industriel, les horaires variables nécessités par les impératifs de production, des problèmes locaux, tant à Paris qu'à

Douai, ont contribué à la disparition totale des cercles de qualité en 1990 dont plusieurs avaient obtenu les améliorations souhaitées.

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

Néanmoins, l'intensification de la formation à la qualité totale, l'établissement de manuels d'assurance qualité, l'étude des cas de non-qualité qui apparaissent s'insèrent dans le projet d'entreprise initié en 1989.

## II. LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS

Les dépenses d'investissement augmentent de 9,8 % en autorisations de programme, en passant de 152 millions de francs prévus pour 1991 à 167 millions de francs en 1992, et de 24,5 % en crédits de paiement avec 152 millions de francs en 1992 contre 122 en 1991.

L'analyse des évolutions internes des crédits fait successivement apparaître la poursuite de l'effort d'équipement et de modernisation de l'établissement national en équipements lourds d'impression et de façonnage (achat de presses offset couleur, de transtockeurs, de rotatives en continue et achat de matériels pour l'équipement du troisième établissement) ainsi que l'achèvement, au printemps 1992, du chantier d'un troisième établissement d'imprimerie à Bondoufle dans la région parisienne pour lequel l'essentiel des crédits avait déjà été inscrit dans le projet de loi de finances pour 1990 (106 millions de francs en autorisations de programme et 65 millions de francs en crédits de paiement).

Au total, les crédits d'investissement augmentent de 30 millions de francs en crédits de paiement et de 15 millions de francs en autorisations de programme.

Enfin, les mesures d'économie concernent les effectifs (suppression de 47 emplois), la gestion (contrôle de gestion plus rigoureux), l'adaptation des structures et des méthodes de travail.

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

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

Ce prélèvement sur le fonds de roulement de l'Etablissement, effectué au profit du Trésor a été de 20 millions de francs pour 1992 après 39 millions de francs en 1991, 12 millions de francs en 1990, 10,8 millions de francs en 1989, 38,6 millions de francs pour 1988.

Ces prélèvements ont représenté 76,1 % de l'excédent brut en 1988, 100 % en 1989, 75,9 % en 1990, 52,1 % en 1991 et 47,3 % en 1992.

Ces pourcentages excessifs illustrent à eux-seuls les mauvaises habitudes prises par le ministère de l'économie et des finances envers l'Imprimerie nationale soumise à la concurrence tant française qu'européenne.

### **Les investissements :**

La dotation prévisionnelle affectée aux investissements et provisions (chapitre 68-00) augmente de 4,5 % (les crédits passent de 87 millions de francs en 1991 à 91 millions de francs en 1992).

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 1991 et 1992, 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.

Il s'agit notamment d'acquérir des groupes d'impressions supplémentaires pour les rotatives, soit pour assurer le passage à la troisième couleur de l'annuaire, soit pour l'impression en quadrichromie des chèques de La Poste, d'améliorer la chaîne passeport, de réaménager les locaux parisiens et d'équiper le troisième établissement.

## **A. ETABLISSEMENT DE PARIS**

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

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

Les investissements réalisés dans l'établissement parisien ont atteint 8,9 millions de francs en 1990.

En 1991, 35,6 millions de francs ont été destinés au secteur de la photocomposition classique "Berthold" avec l'introduction progressive de matériels de la dernière génération (5 millions de francs) ; le secteur de la préparation offset a reçu une perforatrice de film quadri (0,9 million de francs) ; le département tirage a acquis une presse offset quatre couleurs, une autre deux couleurs, un spectrophotomètre pour l'atelier impression offset (10 millions de francs) et deux presses automatiques pour l'atelier offset rapide (0,9 million de francs) ; le département finition recevra deux taqueuses, deux plieuses et deux soudeuses en L (3,4 millions de francs).

Pour 1992, les efforts de modernisation seront répartis dans tous les secteurs et devraient atteindre 37,2 millions de francs.

## **B. ETABLISSEMENT DE BONDOUFLE**

La mission de la nouvelle unité de production sera d'imprimer l'annuaire du téléphone petit format et une partie de l'annuaire grand format ainsi que d'imprimer et partiellement

En 1991, 74,2 millions de francs ont été affectés aux projets d'acquisition d'équipements.

Il s'agit d'une rotative et de deux groupes supplémentaires (60,4 millions de francs), d'une reconfiguration de rotatives (2,5 millions de francs), d'une machine à imposer (2,5 millions de francs), d'un poste de préparation de bobines (2 millions de francs) d'une chaîne de développement de plaques (1 million de francs), d'une plieuse (0,8 million de francs). Enfin, 5 millions de francs ont été consacrés à un magasin automatique de stockage.

### **C. ETABLISSEMENT DE DOUAI**

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

78,2 millions de francs d'investissements ont été réalisés en 1991.

Pour le département annuaire, les investissements consentis en 1991 se sont élevés à 37,5 millions de francs en portant sur l'agrandissement du hall annuaire (12,5 millions de francs) et le renouvellement de la chaîne à relier sans couture (25 millions de francs).

Pour le département continu, les investissements réalisés ont porté sur une rotative grand tirage (16 millions de francs), sur une rotative liasse LIRE (6 millions de francs), et sur des matériels destinés à la confection des chèques de la poste en quatre couleurs (9,5 millions de francs).

Pour le département diffusion, des équipements de manutention et de stockage ont été acquis (2,6 millions de francs) ;

Enfin, pour l'ensemble de l'établissement, les investissements ont concerné les agencements et les installations, les matériels de transport, l'entretien et divers équipements (6,6 millions de francs).

**Pour 1992, les principaux projets pour l'établissement de Douai devraient atteindre 96,8 millions de francs.**

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

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

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

- poursuite de l'adaptation de l'outil de production aux besoins de la clientèle pour des travaux à forte valeur ajoutée (exemple : pages jaunes de l'annuaire en trois couleurs, chèques de la poste en quadrichromie) ;

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

- augmentation de la productivité ;

- amélioration des conditions de travail et poursuite de la mécanisation des tâches manuelles et du renforcement de la sécurité.

Parallèlement, la formation et la motivation du personnel doivent permettre le bon fonctionnement de l'organisation du travail en quatre équipes.

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

Pour répondre à la demande de sa clientèle, faire face à l'évolution des technologies et desserrer l'établissement parisien devenu inadapté à la production sur rotatives, la décision a été prise de créer en région parisienne un troisième établissement, destiné à



recevoir cinq rotatives, du matériel de façonnage associé et les capacités de stockage de bobines de papier et des palettes de produits finis et semi-finis nécessaires au fonctionnement de l'unité de production.

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

Les crédits affectés en 1989 et 1990 ont atteint 118,9 millions de francs pour le terrain, les études, la construction et les équipements liés à celle-ci. En 1991, 15 millions de francs ont été affectés à la construction et à l'équipement du bâtiment. Pour 1992, 26,5 millions de francs sont prévus.

Au total, hors acquisition des équipements de production, le coût de l'opération serait de 159,9 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 250 millions de francs par an.

La calendrier des opérations de construction est le suivant :

- 1989 Décembre : achat du terrain.
- 1990 Février : désignation de l'architecte après concours.
  - Juillet : avant-projet sommaire.
  - Octobre : dossier de consultation des entreprises.
  - Novembre : permis de construire.
- 1991 Février : signature du marché et ouverture du chantier.
  - Décembre : fin du clos et couvert.
- 1992 Avril : livraison du bâtiment.
  - Juillet : mise en service de l'usine.
- 1993 Avril : fin de la montée en charge de l'usine.

## CONCLUSION

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

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

L'Imprimerie nationale offre à ses clients des prix comparables à ceux du marché, tout en conservant à ses prestations une très haute qualité et en assumant des tâches de service public.

L'implantation d'un troisième établissement à Bondoufle et le changement et la nature juridique de son principal client, France-Telecom, rappellent que l'Imprimerie nationale doit s'adapter à la conjoncture et en anticiper les évolutions comme les autres entreprises.

C'est pourquoi votre rapporteur spécial considère que la dynamisation de l'Imprimerie nationale passe par un effort très important de renouveau de sa politique commerciale, notamment dans le secteur de l'édition et dans celui des produits fiduciaires.

L'année 1992 est certes une année de transition du fait du déménagement à Bondoufle mais certaines évolutions mériteraient d'être entamées ou accélérées dès à présent.

\*

Compte tenu de ces observations, la Commission des finances a décidé de s'en remettre à la sagesse du Sénat quant au budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1992.

Réunie le mardi 22 octobre 1991, sous la présidence de **M. Christian Poncelet, président**, la Commission des finances a procédé, sur le rapport de **M. Henri Collard, rapporteur spécial** à l'examen des crédits du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1992.

La Commission a décidé de s'en remettre à la sagesse du Sénat quant au budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1992.

•

Réunie le mardi 19 novembre 1991, sous la présidence de **M. Christian Poncelet, président**, la Commission a confirmé la décision prise lors de l'examen des crédits.