

SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1992 - 1993

Annexe au procès-verbal de la séance du 24 novembre 1992

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 1993 **CONSIDÉRÉ COMME ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE AUX TERMES DE L'ARTICLE 49, ALINÉA 3, DE LA CONSTITUTION,**

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° 37

IMPRIMERIE NATIONALE

Rapporteur spécial : M. Robert VIZET

(1) Cette commission est composée de : MM. Christian Poncelet, président ; Geoffroy de Montalembert, vice-président d'honneur ; 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, Ernest Cartigny, Auguste Cazalet, Michel Charasse, Jacques Chaumont, Henri Collard, Maurice Couve de Murville, Pierre Croze, Jacques Delong, Mme Paulette Fost, MM. Henri Göttschy, Emmanuel Hamel, Alain Lambert, Tony Larue, Paul Loidant, Roland du Luart, Michel Manet, Michel Moreigne, Jacques Mossion, Bernard Pellarin, René Régnauld, Roger Romani, Michel Sergent, Jacques Sourdille, Henri Torre, René Tréguët, Jacques Valade

Voir les numéros :

Assemblée nationale (9^e législ.) : 2931, 2945 (annexe n° 40) et T.A. 732.

Sénat : 55 (1992-1993).

SOMMAIRE

	<u>PAGES</u>
PRINCIPALES OBSERVATIONS	3
EXAMEN EN COMMISSION	5
AVANT-PROPOS	7
CHAPITRE PREMIER - LES PARTS DE MARCHE DE L'IMPRIMERIE NATIONALE	9
I. L'ANNUAIRE TÉLÉPHONIQUE	10
II. LES TRAVAUX POUR LES AUTRES ADMINISTRATIONS	12
III-L'ACTIVITÉ ÉDITORIALE	13
CHAPITRE DEUXIEME - L'ÉVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE	17
I. LES DÉPENSES D'EXPLOITATION	17
A. LES ACHATS	17
B. LES CHARGES DE PERSONNEL	22
II. LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	25
A. ÉTABLISSEMENT DE PARIS	27
B. ÉTABLISSEMENT DE BONDOUFLE	27
C. ÉTABLISSEMENT DE DOUAI	28
D. LES PERSPECTIVES À MOYEN TERME	29
CONCLUSION	31

PRINCIPALES OBSERVATIONS

1. Le projet de budget pour 1993 reprend la progression interrompue par la pause de l'an dernier confirmant ainsi le net redressement de l'activité et du chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale entrepris depuis 1989.

Les efforts consacrés au cours des quatre dernières années, grâce à l'autofinancement, à la modernisation et à l'efficacité de l'outil de production ainsi qu'à l'accroissement de la compétitivité de l'établissement national pour affronter le défi du marché unique européen - avec notamment la création d'un troisième établissement d'impression - vont porter leurs fruits dès la fin de la montée en charge à Bondoufle, c'est à dire à partir du deuxième trimestre 1993.

Dans ce contexte, 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 diminution de ses effectifs tout en maintenant une exigence qualitative nécessitant une formation complémentaire pour tous aux matériels les plus modernes et aussi, dans des domaines très spécialisés, une formation dispensée par les anciens, ce qui est nécessaire même après des recrutements de haut niveau (ex : la gravure et le service des poinçons) ; la réduction des effectifs ne devant pas compromettre la transmission du savoir.

Toutefois, il serait intéressant d'affiner sur plusieurs années l'étude de l'impact du nouveau rythme de travail sur les personnels.

3. En revanche, il faut souligner, et ce point a donné lieu en 1991 et 1992 à un contrôle budgétaire du rapporteur spécial, révélant qu'enfin les ventes prévisionnelles de produits d'édition ont cessé de stagner à 15 millions de francs comme en 1990, 1991 et 1992. Cette évolution confirme le redressement résultant 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 alors qu'elle pourrait être encore développée compte tenu de la haute qualité des productions de l'établissement. En conséquence, votre rapporteur souhaite que soient contrôlées avec attention l'efficacité de la politique commerciale menée et le développement de la comptabilité analytique à l'Imprimerie.

4. Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1993 fait apparaître, pour la quatrième 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 ; il est évalué à 19 millions de francs pour 1993.

Votre rapporteur a relevé, depuis trois ans, l'existence d'une telle pratique, certes non contraire aux règles budgétaires, mais il est à noter que, 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 ne diminue qu'en valeur absolue de 5 % 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 1993 au budget général 63,1 % de l'excédent prévu (47,3 % en 1992), ce qui est tout à fait excessif.

5. Enfin, votre rapporteur souhaite formuler quatre remarques :

- la création d'un troisième établissement de l'Imprimerie nationale à Bondoufle, mériterait d'être évaluée aussi du point de vue de la cohésion des équipes, des conditions d'emploi et de vie des personnels ;
- 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) doit être poursuivi grâce au nouveau service exportation créé en 1992. En effet, alors que ces produits ne représentaient que 38 millions de francs de chiffre d'affaires en 1991, ils ont déjà atteint le même niveau au cours du seul premier semestre de 1992 ;
- la part des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires de l'Imprimerie nationale est toujours élevée (324 entreprises sollicitées en 1991) mais diminue chaque année, avec 571 millions de francs en 1992. Cette situation reflète les premiers résultats positifs de l'effort d'équipement et les gains de productivité 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 d'agir pour 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.

6. Le changement de statut de l'Imprimerie nationale, en société nationale ou en établissement public industriel et commercial (E.P.I.C.) envisagé par le Gouvernement ne semble pas tenir compte à la fois de la modernisation déjà effectuée et des conditions de vie des personnels qui ont dû s'adapter aux évolutions et améliorer la productivité malgré une pyramide des âges vieillissante.

7. Même sans changement de statut dans l'immédiat, il faudrait tisser avec la "Poste" et avec "France télécom" des liens permettant de fidéliser durablement ces deux importants clients. 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.

Dans le même esprit, il conviendrait de rechercher davantage la clientèle des collectivités territoriales à l'aide, notamment, des nouvelles antennes commerciales

8. La coopération européenne avec les autres imprimeries d'Etat devrait être poussée plus avant ; un inventaire des possibilités pourrait être établi.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le jeudi 22 octobre 1992, 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 1993, sur le rapport de M. Robert Vizet, rapporteur spécial.

Après la présentation des principales évolutions du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1993 M. Christian Poncelet, président, a encouragé M. Robert Vizet à poursuivre le contrôle budgétaire très positif mené par le précédent rapporteur spécial, M. Henri Collard. Il s'est aussi interrogé sur les parts respectives du versement représentatif de l'impôt sur les sociétés, et du dividende dans le prélèvement effectué sur l'excédent de l'imprimerie nationale au bénéfice du budget général.

M. Jean Arthuis, rapporteur général, et Jean Clouet se sont interrogés sur l'opportunité de transformer l'imprimerie nationale en établissement public industriel et commercial.

M. Christian Poncelet, président, a alors insisté sur la souplesse qu'offrirait ce nouveau statut, notamment face à l'ouverture européenne.

M. Robert Vizet, rapporteur spécial, a rappelé que l'imprimerie nationale était actuellement très compétitive et qu'avant de proposer un changement de son statut juridique il convenait d'en étudier l'impact éventuel sur l'efficacité des hommes comme des équipements.

La Commission a ensuite décidé de proposer au Sénat d'adopter le budget annexe de l'imprimerie nationale.

AVANT-PROPOS

Le projet de budget de l'Imprimerie nationale pour 1993 se caractérise par la reprise qu'il représente après la pause de 1992 justifiée par le déménagement d'une partie de l'établissement de Paris à Bondoufle.

La nouvelle amélioration de compétitivité qui devrait en résulter grâce à l'effort de productivité qui a porté sur la modernisation de l'outil de production et des augmentations de capacité ne sera possible que grâce à la qualité d'un personnel qui a su s'adapter à l'évolution rapide des techniques et des procédés d'impression.

La fabrication de l'annuaire qui demeure le support essentiel de l'activité de l'Etablissement national connaît des améliorations constantes qui ont permis de donner satisfaction à France Telecom, ce qui devrait se concrétiser par la signature d'une convention entre France Telecom et l'Imprimerie nationale.

L'activité éditoriale qui poursuit sa réorganisation entamée il y a trois ans et le secteur des impressions fiduciaires ont bénéficié d'un effort de commercialisation qui a commencé à porter ses fruits.

Toutefois, il convient de rester attentif à la réussite de la délocalisation partielle à Bondoufle de certaines activités d'impression, à la poursuite de la dynamisation rapide et indispensable de la politique commerciale de l'Imprimerie nationale à la veille 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 et insiste sur l'intérêt de bien en mesurer l'impact à l'heure où le Gouvernement manifeste le souhait d'opérer ce changement de statut sans pour autant déposer un projet de loi mûrement réfléchi.

CHAPITRE PREMIER

LES PARTS DE MARCHE DE L'IMPRIMERIE NATIONALE

Le montant prévisible des recettes de l'Imprimerie nationale s'établit à 2.177,3 millions de francs, ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport au budget voté de 1992 (2.072,5 millions de francs).

Cette évolution prévisionnelle repose sur :

- une hausse des prix mondiaux du papier en 1993 (3 % à 5 % prévus pour le papier annuaire, 8 à 10 % pour les autres papiers) ;
- une stabilisation des coûts de fabrication ;
- une augmentation des exportations, du chiffre d'affaires de l'édition, du secteur "particuliers hors annuaire" et des produits fiduciaires ;
- une baisse des prix de vente de la liasse Lire.

Les ventes de produits finis d'imprimerie représentent la quasi-totalité des produits d'exploitation avec 2.033 millions de francs (93,3 %).

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 2.033 millions de francs contre 1.957 millions de francs en 1992, soit une hausse de 3,8 % (contre - 0,9 % en 1992).

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 649 millions de francs pour 1993 contre 645 millions de francs en 1992, soit une hausse de 0,6 % (contre 4 % en 1992).

Les impressions exécutées pour le compte des particuliers (19 millions de francs), et les ventes du service d'édition (18 millions de francs) seraient en progression

respectivement de 90 % et de 12,5 %, ce qui montre que 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.

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 649 millions de francs pour 1993 contre 645 millions de francs pour 1992.

Cette forte augmentation prévisionnelle s'explique à la fois par un effet volume (+ 7,7 %) 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 1993.

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
1993 (*)	grand format	37,4	18,7
	petit format	10,3	6,4

(*) prévisions

Pour la campagne 1993, le nombre de volumes à confectionner en format réduit devrait être en hausse d'environ 3%

pour une augmentation du nombre de volumes en grand format d'environ 10,3 %.

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 1992.

GF: grand format FR: format réduit	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Nombre de volumes GF	27,99	26,71	26,47	24,52	23,86	27,43	27,07	29,03	34,72	35,83	36,19
(en millions) FR		5,34	6,44	11,24	13,23	10,32	9,97	8,95	9,56	9,73	9,88
Prix de revient unitaire TTC Grand Format	17,54	17,52	18,26	18,22	16,40	14,63	14,94	13,97	13,70	13,36	14,11
Petit Format		14,91	13,77	13,86	11,66	10,66	10,05	9,35	9,55	9,49	10,37

En 1992, 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 32.500 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.

Dans le cadre de son nouveau statut, France Telecom envisage de passer une convention avec l'Imprimerie nationale pour favoriser leurs relations.

Enfin, il faut noter qu'en ce qui concerne l'annuaire, l'Imprimerie nationale est une des quatre principales entreprises en Europe.

II. LES TRAVAUX POUR LES AUTRES ADMINISTRATIONS

Ils ont augmenté en 1992 d'environ 13,4 % et devraient diminuer en 1993 de 13,9 %. La Poste et France Telecom sont exclus des chiffres mentionnés ci-dessous.

L'évolution des travaux commandés par les administrations

(en millions de francs)

	1990	1991	1992*	1993*
Ministère de l'Economie	687,3	692,5	690	640
Autres ministères	317,4	337,7	479	366
Total	1.004,7	1.030,2	1.169	1.006

* Prévisions

La baisse du chiffre d'affaires prévu s'explique par les gains de productivité qui ont permis de faire bénéficier les administrations de réductions de prix et par le transfert vers le client de la saisie des informations transmises dorénavant sous forme de fichiers prêts à l'impression.

A propos du paiement des travaux exécutés par les ministères, il est regrettable de constater que nombre de ceux-ci apparaissent comme des mauvais payeurs n'honorant la totalité de leur dette qu'après le deuxième trimestre de l'année suivant celle de la commande.

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 1992, un service exportation a été créé. Une spécialiste de l'exportation de produits imprimés a été recrutée et un autre agent a été spécialisé en vue de la prospection des pays d'Afrique francophone et d'Europe de l'Est. Les premiers résultats de ce renforcement de l'offre commerciale se sont fait sentir dès le premier semestre 1992 puisque le chiffre d'affaire à l'exportation a été identique à celui de l'ensemble de l'année 1991, soit une dizaine de millions de francs.

En outre, l'Imprimerie nationale a été retenue par les autorités roumaines pour créer, dans le cadre d'un "joint venture", une imprimerie nationale dans ce pays.

Enfin, en liaison avec France Telecom, des offres ont été faites en direction de plusieurs pays afin de prendre en charge l'édition, la régie d'annonces et l'impression des annuaires téléphoniques.

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 offensive. C'est ainsi que cette force de vente a pu suivre la déconcentration des crédits de la Direction générale des impôts pour les produits simples, lancer une opération de promotion sur les produits d'Etat civil au profit des communes (47 modèles dont certains sécurisés) ou offrir aux écoles le nouveau livret scolaire primaire mis au point par le ministère de l'Éducation nationale..

Les travaux réalisés pour les particuliers.

En 1992, le montant des droits constatés dans le secteur des impressions réalisées pour le compte des clients autres que les administrations publiques a augmenté de 30 % par rapport à 1991 pour atteindre 13 millions de francs. Il devrait atteindre 15 millions de francs en 1993 (+ 15,3 %)

En 1991, l'Imprimerie nationale a réalisé, notamment pour le Maroc, des annuaires, pour les Etats Unis d'Amérique, des cartes d'immigration, pour le Cameroun et la Côte d'Ivoire, des cartes d'identité, pour le Bénin, des passeports diplomatiques et de service, pour le Congo, des cartes d'électeur, pour la Centrafrique, des visas, pour le Gabon, des dipômes et, pour l'Ukraine, des coupons. Le tout pour un chiffre d'affaires de 9 millions de francs à l'exportation.

Par ailleurs, les travaux réalisés par le service du livre regroupent divers ouvrages parmi lesquels : *« Dessins de Seurat »* (Editions d'Art Jacomet), *« Estampes de Nicole Sognopatruck »* (Coprini Editions d'Art), *« Estampes originales Giacomo de Pass »* (Editions Koenig), *« Estampe Corinne Deville, Lithos »* (Jean Taittinger), *« Estampes litho »* (Editions Thierry Montaz), *« Lithographie »* (Jac Adam Editions), *« Cantico Espiritual »* (Hispanica de Bibliophilia),...

Pour l'Office d'annonces, l'Imprimerie nationale réalise encore pour 0,6 millions de francs d'encarts publicitaires insérés dans les annuaires téléphoniques même si c'est France Telecom qui a désormais la maîtrise de la réalisation des encarts publicitaires.

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 trois ans et un effort de dynamisation de la politique commerciale a été entamé au moment même où un contrôle budgétaire sur ce thème était mené par votre Commission des finances.

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 recherchés 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**
(en millions de francs)

Années	Montant	Evolution en pourcentage
1988	9,9	.
1989	10,6	+ 7
1990 ⁽¹⁾	13,6	+ 28,3
1991	14,9	+ 9,5
1992	15	+ 0,06

* *previsions*

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

L'Imprimerie nationale estime être en mesure d'atteindre pour ses éditions un chiffre d'affaires au moins égal à 18 millions de francs en 1993 (+ 20 %), compte tenu de la richesse du fonds et du programme des nouveautés et grâce à une technique de vente totalement revue.

CHAPITRE DEUXIEME

L'EVOLUTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE

Le montant global des dépenses de l'Imprimerie nationale serait de 2.177,3 millions de francs. La quasi-totalité de cette somme représenterait des dépenses d'exploitation (2.089 millions de francs, soit 95,5 % de l'ensemble contre 97,9 % en 1992).

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 1.311 millions de francs en 1992 à 1.253 millions de francs en 1993, soit une diminution de 4,4 % (+ 0,8 % en 1992).

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

Après les baisses de prix des matières premières des pâtes marchandes constatées en 1991, cette tendance s'est ralentie durant

le premier trimestre 1992 pour tendre vers une stabilisation au cours du deuxième trimestre. 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 1993, le coût des achats de papier devrait croître car même avec des prix stabilisés, l'augmentation en volume de papier annuaire (+ 3 %) devrait être accompagnée de celle des autres produits (+ 2 %). De plus, il est vraisemblable que les hausses de prix atteindront, en 1993, de 3 % à 5 % pour le papier annuaire et de 8 % à 10 % pour les autres papiers.

Évolution 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 * (1)	571	+ 11,7	91 000
1993 *	595	+ 4,2	94 000

* estimation

(1) Hors opérations referendum, 5000 tonnes environ

Les achats de l'Imprimerie Nationale s'accroissent régulièrement pour atteindre 91.000 tonnes en 1992, soit une augmentation de 1,7 % par rapport à 1991. 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 1993, les achats devraient atteindre 94.000 tonnes.

Une partie de ce tonnage concerne le papier annuaire fourni par l'Imprimerie nationale à certains sous-traitants. L'évolution 1991-1993 traduit la reprise par l'Imprimerie nationale de travaux effectués en sous-traitance, ce qui entraîne l'augmentation du montant des achats de papier.

En fait, la consommation de papier destinée au seul établissement national (c'est-à-dire hors sous-traitance) s'est élevée en 1992 à 83 000 tonnes, soit une progression de 3,7 % par rapport à

1991, cela grâce, en particulier, à l'amélioration de la productivité. Cette consommation devrait atteindre 87.000 tonnes en 1993.

L'origine du papier acheté est essentiellement française : ainsi, en 1991, c'était le cas pour 100 % des impressions fiduciaires, 90 % des impressions-écriture, 80 % du papier autocopiant, 35,2 % (contre 73 % en 1990) du papier jaune de l'annuaire et 45,7 % (contre 50 % en 1990) du 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 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'impressions diverses et les clichés et photogravures.

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, 30,1 % en 1991, et s'établirait à 27,5 % pour 1992, soit 571 millions de francs (contre 596,1 millions de francs en 1992).

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

Les travaux sous-traités de 1988 à 1993

(en millions de francs)

	1988	1989	1990	1991	1992
Travaux d'impression annuaires et périodiques dont impression annuaire	411,8 32,2	428,9 40,9	480,5 -	441,4	367
Enveloppes	47,2	60	60,7	60,3	65
Façonnage/brochage dont façonnage annuaire	59,2 14,2	68,1 16,8	72 -	80,8	(1)130
Photogravure		9	10,1	13,6	9
Total	518,2	557	623,3	596,1	571

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

Le nombre des entreprises du secteur privé sous-traitantes a été de 434 en 1989, de 397 en 1990 et de 324 en 1991. Ce nombre devrait encore diminuer en 1992.

Le choix des fournisseurs retenus pour les travaux sous-traités s'effectue selon les règles de la commande publique : appel systématique à la concurrence le plus large possible pour les commandes ponctuelles et sans grande valeur ajoutée, passation des marchés de clientèle ou à commandes pour les travaux répétitifs, appel d'offres restreint pour les travaux qui nécessitent pour leur réalisation un savoir-faire et des équipements spécifiques. Les marchés et commandes sont attribués systématiquement 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 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.

Le tonnage imprimé par agent est passé de 19,7 tonnes en 1986 à 31 tonnes en 1989, 34,9 tonnes en 1990, 37,2 tonnes en 1991 et 41,5 tonnes en 1992.

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 (CIMR), 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.

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.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 2 % entre 1990 et 1991. 29,3 % des travaux ont été confiés à la sous-traitance (- 5 % par rapport à 1990).

B. LES CHARGES DE PERSONNEL.

Avec 477 millions de francs, les charges de personnel augmentent de 2,8 % en 1993 (contre 2,5 % en 1992) et sont caractérisées par une réduction des effectifs et des augmentations de salaires.

La forte progression des dépenses "services extérieurs" qui s'élèvent à 163,1 millions de francs en 1993 contre 131,3 millions de francs en 1992, soit une progression de 24,2 %, permet la poursuite de l'effort de modernisation des services et une implantation commerciale en province.

L'"Investissement informatique" passe de 7 millions de francs en 1992 à 9,4 millions de francs pour 1993, soit une hausse de 34,2 %.

La dotation prévisionnelle affectée aux amortissements et provisions (chapitre 68-00) augmente de 49,4 % (les crédits passent de 91 millions de francs en 1992 à 136 millions de francs en 1993).

1. L'évolution des effectifs

En 1992, une centaine de départs à la retraite, démissions ou mutations sont intervenus ; 58 recrutements ont eu lieu (50 agents de statut ouvrier, 2 personnels administratifs, 6 fonctionnaires techniques).

Pour 1993, une réduction des effectifs est prévue ; elle concerne 45 agents (5 fonctionnaires administratifs et 40 agents de statut ouvrier). Par ailleurs, 3 personnels contractuels seront recrutés et 48 départs à la retraite sont prévus.

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 1988 à 1993.

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

	1988	1989	1990	1991	1992	Prévisions 1993
Fonctionnaires administratifs	236 211	219 207	214 196	210 193	188 187	175 186
Fonctionnaires techniques Contractuels	15	15	16	14	13	15
Total	462	441	426	417	388	376
Personnel ouvrier	1.726	1.673	1.661	1.634	1.591	1.569
Total général (fonctionnaires + ouvriers)	2.188	2.114	2.087	2.051	1.979	1.945

2. La formation professionnelle

Les crédits prévus pour 1993 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 et 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 ...

En 1991, le coût de la formation a représenté **3,65 % de la masse salariale**. En 1992, 2,9 millions de francs ont été consacrés à des formations suivies à l'extérieur de l'établissement.

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.

4. Le changement de statut juridique de l'établissement

Le personnel reste pour l'instant très réservé à cet égard car il est très attaché aux services sociaux comme au régime de retraite actuels.

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.

II. LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS

Les dépenses d'investissement diminuent de 23,3 % en autorisations de programme, en passant de 181,4 millions de francs prévus pour 1992 à 139 millions de francs pour 1993, et augmentent de 41,7 % en crédits de paiement avec 254,4 millions de francs pour 1993 contre 179,5 en 1992, ce qui reflète la fin de l'opération de nouvelle implantation à Bondoufle.

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 ultra modernes (achat de presses offset couleur, de transtockeurs, de rotatives en continue et achat de matériels pour l'équipement du troisième établissement) ainsi que la mise en service, au cours de l'été 1992, d'un troisième établissement d'imprimerie à Bondoufle dans la région parisienne pour lequel 138 millions de francs en autorisations de programme et 131 millions de francs en crédits de paiement ont été votés dans les lois de finances de 1989 à 1992. De plus, 102,1 millions de francs en autorisations de programme ont été votés en 1991 et 1992 pour les équipements.

Au total, les crédits d'investissement augmentent de 74,9 millions de francs en crédits de paiement et diminuent de 42,4 millions de francs en autorisations de programme.

Enfin, les mesures d'économie concernent les effectifs (suppression de 42 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'Établissement, 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. Il serait de 19 millions de francs en 1993.

Ces prélèvements ont représenté 76,1 % de l'excédent brut en 1988, 100 % en 1989, 75,9 % en 1990, 52,1 % en 1991, 47,3 % en 1992 et 63,1 % en 1993.

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 et qui a donc dû beaucoup investir pour s'adapter.

Les investissements :

La dotation prévisionnelle affectée aux investissements et provisions (chapitre 68-00) augmente de 49,4 % (les crédits passent de 91 millions de francs en 1992 à 136 millions de francs en 1993.

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 1992 et 1993, les investissements réalisés et prévus devraient traduire la continuité de l'effort de modernisation opéré pour placer l'Imprimerie nationale au niveau de compétitivité des meilleures entreprises graphiques françaises, et européennes.

Il a fallu notamment 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, améliorer la chaîne passeport, réaménager les locaux parisiens, équiper le troisième établissement de Bondoufle.

Il est à noter que la complémentarité technique des trois usines permet à tout moment, en fonction des nécessités de la programmation et des exigences commerciales, des glissements de certains travaux d'un établissement à l'autre, l'établissement de Paris centralisant l'ordonnancement général des commandes.

Au total, de 1989 à 1991, l'Imprimerie nationale aura investi plus de 326 millions de francs pour rationaliser et moderniser son outil de production.

A. ETABLISSEMENT DE PARIS

Après le transfert d'une partie des activités à Bondoufle, l'établissement parisien conservera les travaux de **photocomposition**, d'impression des périodiques de faible diffusion, d'impressions urgentes, de **reprographie**, ceux liés aux examens et aux concours et des travaux d'édition. Le patrimoine historique de l'Établissement d'État ayant trait aux techniques traditionnelles de l'imprimerie y sera mis en valeur grâce à une plus large ouverture au public du département du livre.

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

En 1992, 36,1 millions de francs ont été destinés aux grosses réparations, agencements, installations (17,1 millions de francs dont 12 millions de francs pour la construction du nouveau restaurant exigée par la vente d'une partie du terrain de Paris), à l'achat de machines (17,8 millions de francs) et aux matériels de transport et de bureau (1,1 million de francs).

Pour 1993, les efforts de modernisation seront répartis dans tous les secteurs et devraient atteindre 33 millions de francs (37,2 millions de francs en 1992), dont 8,9 millions de francs pour le réaménagement des ateliers à la suite du déménagement des rotatives à Bondoufle .

B. ETABLISSEMENT DE BONDOUFLE

La mission de la nouvelle unité de production sera d'imprimer l'**annuaire du téléphone petit format**, une partie de l'**annuaire grand format** ainsi que celle des périodiques et des travaux divers de grande diffusion.

En 1992, 45 millions de francs ont été affectés aux projets d'acquisition d'équipements (74,2 millions de francs en 1991).

Il s'agit principalement de stockers et de palettiseurs automatiques (10,7 millions de francs), du transfert de rotatives

(9,2 millions de francs), d'un magasin automatique (0,7 million de francs).

Pour 1993, les besoins d'investissement en équipements devraient s'élever à 27,7 millions de francs.

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.

82,5 millions de francs d'investissements ont été réalisés en 1992 (79,4 millions de francs en 1991).

Pour le département annuaire, les investissements consentis en 1992 se sont élevés à 48,1 millions de francs en portant sur la modernisation des moyens de manutention et de stockage des cahiers d'annuaires (37,8 millions de francs) et le renouvellement des palettiseurs, l'achat de compteurs empileurs et d'un lecteur de plaque (9,3 millions de francs).

Pour le département continu, les investissements réalisés ont porté notamment sur une rotative petits tirages, sur l'équipement pour les cartes grises, sur l'extension du fiduciaire... (15,7 millions de francs).

Pour le département diffusion, des équipements de manutention et de stockage ont été acquis (0,5 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 (11,9 millions de francs).

Pour 1993, les principaux projets pour l'établissement de Douai devraient atteindre 69 millions de francs (96,8 millions de francs en 1992).

D. LES PERSPECTIVES A MOYEN TERME

1. La politique projetée

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 ⁽¹⁾ ;

- 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 mise en service 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.

1. Le prix moyen de mille pages imprimées est passé de 86,7 francs à 75 francs entre 1987 et 1991.

Le choix s'est porté sur une parcelle de 68.000 m² 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.

Le terrain de Paris dont la cession est destinée à gager les travaux est encore occupé par l'Imprimerie nationale. Ce terrain ne pourra être libéré que lorsque les activités qui y sont actuellement déployées auront pu être transférées dans le bâtiment principal de l'établissement parisien. Ce transfert est lui-même conditionné par le déménagement des rotatives installées rue de la Convention vers la nouvelle usine de Bondoufle. Ces opérations de démontage, de transfert et de reconfiguration de rotatives sont prévues de septembre 1992 à mars 1993.

Les crédits affectés de 1989 à 1992 ont atteint 138 millions de francs pour le terrain, les études, la construction et 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.

Le calendrier des opérations de construction a été le suivant :

- | | |
|------|---|
| 1989 | Décembre : achat du terrain. |
| | Juin : lancement du concours d'architecture. |
| 1990 | Février : désignation de l'architecte après concours (M. Vasconi). |
| | Juillet : avant-projet sommaire. |
| | Octobre : dossier de consultation des entreprises. |
| | Novembre : permis de construire. |
| 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. |

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. Elle est le deuxième imprimeur français, juste après le groupe Jean Didier.

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.

La mise en service 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 une accentuation de l'effort de renouvellement de sa politique commerciale, notamment dans le secteur de l'édition et dans celui des produits fiduciaires.

1992 a été une année de transition du fait du déménagement à Bondoufle, il importe que 1993 soit celle d'un nouvel essor.

*

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 1993.

Réunie le jeudi 22 octobre 1992, sous la présidence de M. Christian Poncelet, président, la Commission a procédé, sur le rapport de M. Robert Vizet, rapporteur spécial, à l'examen des crédits du budget annexe de l'Imprimerie nationale pour 1993.

La Commission a décidé de proposer au Sénat d'adopter le budget annexe de l'imprimerie nationale pour 1993.

Réunie le mardi 24 novembre 1992, sous la présidence de M. Christian Poncelet, président, la Commission a confirmé la décision prise lors de l'examen des crédits.