

IIème partie

Chapitre 2

Schéma de gestion

d'un centre de traitement du document imprimé (atelier de reprographie, unité d'impression, service...).



GENERALITES

En raison de l'organisation de la comptabilité administrative, il est difficile d'envisager la mise en place d'une véritable comptabilité analytique même dans les unités administratives les plus importantes. La mise en oeuvre de la LOLF est l'occasion d'une meilleure prise en compte de ce domaine.

En effet, la plupart des données nécessaires ne sont disponibles que dans des services dissociés des ateliers (salaires, valeur locative, factures d'eau et d'énergie,...). De plus, beaucoup d'entre elles ne sont pas discernables à un niveau aussi fin (les dépenses de chauffage, par exemple) ou ne peuvent être recensées avec exactitude, faute de compteurs divisionnaires (eau, électricité,...).

D'ailleurs, la question peut se poser de la pertinence d'une démarche aussi systématique. Il n'en reste pas moins qu'une appréciation des coûts de revient de la page imprimée est nécessaire, en particulier chaque fois que se pose la question d'un nouvel investissement, voire d'un simple renouvellement de matériel.

II.2.1 Modèle de schéma de gestion.

Pour une bonne estimation du coût global des ateliers et des coûts de revient, l'établissement d'un schéma de gestion annuel est suffisant. L'exemple de tableau d'exploitation qui suit permet d'établir et de suivre certains ratios qui pourront être incorporés au tableau de bord du responsable du point d'impression et de souligner les anomalies :

- le coût de revient à la page pour l'ensemble du point d'impression (cet indicateur est trop global pour être directement utilisable ; il reste valable comme indicateur d'alerte en cas de différence importante entre des exercices successifs ou comme terme de comparaison des points d'impression entre eux) ;
- le coût de revient à la page par atelier (ou par fonction) pour permettre la détection et l'analyse de variations anormales d'un exercice à l'autre, ou de prendre des mesures d'équilibrage des charges entre les diverses techniques d'impression ;
- la part de la masse salariale et part des amortissements dans le coût de revient à la page le ratio permet de dévoiler les suréquipements.

Le tableau permet aussi :

- de simuler les conséquences des futurs investissements : dans ce cas, on établit un budget prévisionnel tenant compte des investissements en cause ;
- d'établir et de suivre tout autre ratio utile à une saine gestion.

TABLEAU : SCHÉMA DE GESTION D'ATELIER INTEGRE D'IMPRESSION

1. Budget ou compte analytique.

N° de cpte	Type de coûts	Sous-totaux par poste	Service administratif (12)	Stockage magasin	Préparation des formes imprimantes			Reproduction		Façonnage total annuel (TTC)		TOTAL DES POSTES
					Composition	Confection clichés	Montage	Reprographie	Offset	Massicot	Finitions (13)	
	Papier (1)											
	Matières consommables (2)											
	Entretien du matériel (3)											
Sous-total par centre d'analyse (A)												
	Salaires et charges (4)											
	Amortissement du matériel (5)											
	Valeur locative (6)											
	EDF (7)											
	Assurances (8)											
	Sous-traitance (9)											
Sous-total charges (B)												
	Frais de fonctionnement (10)											
	Recette (11)											
	Résultat											

- (1) Consommation de l'année hors stock.
 (2) Tous produits chimiques, encres, poudres, chiffons... hors stock.
 (3) Y compris le coût de maintenance préventive et corrective.
 (4) Tableau des coûts des agents à demander au service gestionnaire de rattachement.
 (5) Selon durée d'amortissement en fonction du type de matériel.
 (6) Moyenne industrielle locale majorée de 10 % pour tenir compte de : entretien, chauffage, éclairage...
 (7) Dépense énergétique pour gros matériel exclusivement. Elle sera calculée à partir de la puissance théorique des machines x temps d'utilisation.
 (8) Pour les établissements ayant souscrit un contrat.
 (9) Montant des opérations confiées à l'extérieur et que l'atelier ne peut effectuer lui-même.
 (10) Sous-totaux A + B.
 (11) Pour les établissements autorisés à commercialiser leur production.
 (12) Lorsque l'atelier est pourvu d'un personnel d'encadrement et de gestion.
 (13) Ne pas omettre les matériels de papeterie et de conditionnement existants.

2. Statistiques de production

Postes	Service	Stockage	Préparation des formes imprimantes			Reproduction		Façonnage total annuel (TTC)		TOTAL DES POSTES
			Composition	Confection clichés	Montage	Reprographie	Offset	Massicot	Finitions	
Production										
Nombre de feuillets ramenés au format A4										
Nombre de pages traitées ramené au format A4										
Nombre de passages réels ramené au format A4										C
Pourcentage par rapport à la production totale										
Tonnage consommé										
Tonnage imprimé par secteur										

3. Répartition du Personnel

N° de cpte	Postes	Service	Stockage	Préparation des formes imprimantes			Reproduction		Façonnage total annuel (TTC)		TOTAL DES POSTES
				Composition	Confection clichés	Montage	Reprographie	Offset	Massicot	Finitions	
	Nombre de personnes par poste (1)										
	(1) Eventuellement en fractions d'agents et en tenant compte des temps partiels.										

4. Coût à la page

N° de cpte	Postes	Service	Stockage	Préparation des formes imprimantes			Reproduction		Façonnage total annuel (TTC)		TOTAL DES POSTES
				Composition	Confection clichés	Montage	Reprographie	Offset	Massicot	Finitions	
	Coût moyen à la page (1)										
	(1) Total des frais de fonctionnement de l'atelier divisés par le nombre de pages traitées ramené au format A4.										

II.2.2 Commentaire.

Le modèle ici proposé constitue le minimum souhaitable pour un suivi normal des ateliers. La recherche de coûts de revient plus détaillés nécessite la tenue d'une véritable comptabilité analytique.

De nombreux logiciels de gestion et de devisage sont proposés par différents fournisseurs présents sur le marché. Les ateliers intégrés d'impression ou de reprographie font, de plus en plus, appel à ces produits.

Les tableaux des pages précédentes comportent à titre d'exemples les principaux postes de comptabilité analytique nécessaires à la mise en place d'un suivi de gestion.

Dans le cas où l'on fera appel à un produit du marché, il conviendra de vérifier que son utilisation est compatible avec les critères retenus pour la gestion d'un atelier dont l'activité se développe dans le cadre d'une administration.

Pour plus d'informations, il est utile de se référer au guide de l'acheteur public de progiciels de gestion intégrée élaboré par le GPEM/ IC. Les lecteurs qui souhaitent approfondir le sujet peuvent télécharger gratuitement ce document sur le portail des marchés publics accessible à partir du site internet du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (www.minefi.gouv.fr), ou directement à l'adresse suivante :

http://www.telecom.gouv.fr/marche_publics/mpt_pgiint.htm

II.2.3 Autres utilisations du tableau d'exploitation

Le tableau d'exploitation ci-dessus permet d'envisager d'autres moyens de gestion. Les exemples suivants, issus de pratiques en vigueur dans certaines administrations, sont indicatifs.

Valorisation des bons de commandes

Un tableau d'exploitation prévisionnel peut être tiré de celui de l'année précédente. Les coûts de revient à l'unité du modèle " Coût à la page " serviront à calculer le montant de chacun des bons de commande.

Imputation de la dépense aux demandeurs

La comptabilité de la plupart des organismes administratifs ne permet pas généralement la facturation réelle des services d'une unité à une autre. Cela ne doit pas pour autant justifier l'absence de calcul des coûts de revient. C'est en particulier le cas des ateliers d'impression qui ne peuvent justifier de leur budget que par leurs dépenses et non par leurs produits (dont la justification leur échappe). La connaissance du coût de chaque " client " devient de plus en plus indispensable. On l'obtient par le regroupement, par client, de l'ensemble des bons de commande valorisés.

Établissement des devis

Pour laisser au " client " la responsabilité des dépenses qu'il ordonne, il n'est pas inutile d'établir des devis en retour des bons de commande soit systématiquement, soit pour les seules commandes d'un coût élevé. Ce peut être un argument de contre proposition à une demande de travail aberrante.