

IIème partie

Chapitre 3

La mutualisation des moyens et l'approche globale.



II.3.1. La mutualisation des moyens.

Pour mener à bien une mutualisation des moyens, il est nécessaire de procéder, au préalable, à une étude sérieuse, afin d'en tirer tous les avantages en termes d'organisation, de coût et de méthodes.

La dispersion des moyens techniques est toujours une cause d'augmentation des coûts de revient au sein d'une même administration. Elle constitue aussi souvent une gêne sur les plans de la fonctionnalité et de la productivité. La multiplication des sites géographiques, ou souvent des unités considérées comme autonomes au sein de tel ou tel établissement ont été jusqu'à présent les facteurs essentiels qui ont conduit à l'éclatement et la multiplication dommageables des moyens alloués aux ateliers de production de documents.

Le développement rapide et prodigieux des technologies, l'arrivée massive de l'informatique dans tous les secteurs de la chaîne graphique et de ses filières de production, constituent aujourd'hui une nécessité (et sans doute une chance) de modifier les comportements.

Les fabricants de matériels ont en effet privilégié la mise au point d'outils destinés au traitement de gros volumes, produits avec une grande qualité d'impression dans le cadre d'une productivité élevée et permettant un abaissement des coûts. Cette observation vaut aussi bien pour la couleur que pour le monochrome.

Ces nouvelles unités de production imposent toutefois des coûts d'amortissement, qui les rendent souvent inaccessibles pour nombre d'ateliers, dont les volumes de production ne sont pas suffisants pour justifier l'acquisition de tels moyens.

Il existe, en effet, un lien direct entre le coût des matériels, les volumes de production qui sont réalisés grâce à eux et le coût de revient unitaire.

Cette observation s'applique tout au long de la chaîne graphique dans tous les secteurs : cependant, c'est dans le domaine de l'impression qu'elle est la plus nette.

De nos jours, les possibilités de connexion informatique, l'existence de réseaux au sein des établissements, de liaisons multi-sites, rendent possibles des réaménagements en matière de charges et de flux de production. Le regroupement des volumes éclatés au sein d'un même cahier des charges consolidant les besoins, rend possible l'accès aux matériels les plus efficaces et les moins onéreux du marché. Ces nouveaux matériels, sont désormais disponibles pour assurer en un même lieu les besoins de production de plusieurs services, unités, voire de plusieurs établissements.

Les contraintes financières ont conduit à voir se multiplier ces dernières années les recherches et les mises en commun de moyens entre services éclatés, services déconcentrés d'une même administration, voire établissements distincts.

Aux gains de productivité et de qualité viennent s'ajouter aussi la souplesse et la réactivité, les gains de gestion (possibilité de production à flux tendus), la rationalisation des postes de travail et l'abaissement important des coûts de revient.

La mutualisation des moyens peut revêtir un aspect plus ou moins important. A ce jour on en observe plusieurs degrés :

A. Au sein d'un même établissement sur un même site ou sur des sites éclatés.

Il s'agit souvent d'ateliers dédiés à des services ou directions qui au regard de leurs missions réclament une certaine autonomie, mais qui pour pouvoir bénéficier des avancées technologiques et réduire leurs coûts ont choisi de partager un outil commun tout en maintenant une gestion propre.

B. Entre des ateliers appartenant à des établissements autonomes d'une même administration dans un périmètre géographique restreint.

Comme précédemment, ces ateliers pour pouvoir bénéficier des avancées technologiques et réduire leurs coûts ont choisi de partager un outil commun tout en maintenant une gestion propre, ils sont liés entre eux par le biais de conventions qui fixent la part de chacun dans la répartition des dépenses au prorata de leurs productions.

C. Entre des établissements autonomes d'une même administration qui ont fusionné l'ensemble de leurs moyens au sein d'une seule unité de production.

Chacun de ces établissements rencontrant de grandes difficultés pour conserver un atelier, ils ont décidé de fusionner l'ensemble de leurs moyens (locaux, matériels et ressources humaines) au sein d'un seul atelier géré en commun. Ils sont liés par une convention qui fixe la part de chacun dans les dépenses de fonctionnement de l'atelier au prorata de leurs productions.

Enfin, pour mener à bien une mutualisation des moyens, il est nécessaire de procéder au préalable à une étude sérieuse afin d'en tirer tous les avantages en terme d'organisation, de coûts et de méthode.

II.3.2 L'approche globale au niveau d'un atelier.

S'il est malheureusement trop souvent constaté l'absence de politique globale d'équipement des filières de production graphique de la part de certains services ou d'établissements publics de l'État, l'absence de réflexion de ce type est également constatée au premier niveau, celui des ateliers eux-mêmes.

Lorsqu'il s'agit de procéder simplement à la modernisation d'un équipement, dans un atelier intégré, il devrait y avoir cette approche globale des besoins et des moyens au sein du service, soit par le responsable technique, soit par ou avec le responsable administratif et informatique.

Au niveau des ateliers intégrés constitués, de nombreux projets de modernisation portent sur le remplacement de machines, dont les contrats de location arrivent à terme, sans réflexion ou projection

préalable sur leur environnement général d'utilisation et les autres matériels en place. Cette démarche de renouvellement des équipements techniques au fil de l'eau n'est pas la plus adaptée ni la plus efficace, elle ne permet pas de relier les éléments d'une même chaîne de production de documents alors que l'évolution technologique le favorise depuis déjà plusieurs années.

Au-delà de la simple évaluation des besoins existants (une machine, une production, un personnel affecté), il convient d'avoir une approche plus globale de l'ensemble des moyens d'impression au niveau de l'atelier : conditions et pertinence d'utilisation des autres matériels dans l'atelier concerné (offset, duplicopieur, copieur couleur, volumes de production, échéances des contrats...) mais également, si possible, au niveau de l'établissement (parc de copieurs en libre-service, voire parc d'imprimantes, volumes de production, échéances des contrats...).

Une modernisation efficace adaptée et cohérente des moyens d'impression permet une maîtrise des coûts et une baisse des coûts de production, elle implique de mener une étude précise et préalable sur :

- ▶▶ les besoins globaux (libre service/proximité et atelier(s)) ;
- ▶▶ les moyens complets existants (imprimantes – copieurs en libre service - atelier(s)..)

Cela peut constituer en fait le premier pallier d'une démarche de mutualisation plus importante ou ambitieuse des moyens et des besoins d'impression dans une administration ou un établissement public (voir, plus haut, le développement spécifique sur ce sujet)

- Soit **par exemple** : un atelier qui comprend une filière de reprographie (un système numérique monochrome traitant 3 millions de copies par an + un copieur couleur non connecté produisant 25 000 copies par an) et une filière de duplication offset (1 presse offset ancienne ne traitant plus qu'environ 500 000 pages par an + 1 duplicopieur de 4/5 ans produisant environ 350 000 pages par an).

La nécessité de remplacer le copieur couleur dont le contrat de location arrive à échéance ne doit bien évidemment pas se limiter au simple renouvellement de machine : compte tenu de l'évolution des besoins du service, de l'offre technologique en reprographie couleur, il est nécessaire de faire une analyse précise de l'ensemble des travaux polychromes traités par cet atelier. Il apparaît ainsi que certains besoins "couleur" des services ne sont pas satisfaits car l'atelier n'est pas connecté au réseau informatique (travaux produits sur des imprimantes départementales), qu'une partie des travaux confiés à l'offset sont des courts et moyens tirages (à hauteur d'environ 150 000 copies), qu'une autre partie ne nécessite pas forcément de traitement offset mais qu'une prise en charge par le duplicopieur suffirait. Au final, le projet de remplacement du copieur couleur peut aboutir à un renforcement de la capacité de production polychrome (copieur couleur connecté disposant d'un potentiel d'environ 130/150 000 copies par an), à une rationalisation de la filière par le retrait de l'offset et des matériels annexes dédiés (laboratoire/façonnage), le remplacement du duplicopieur par un matériel mieux adapté, la part des travaux restants étant confiée au secteur concurrentiel.

- **Second exemple** : de nombreux services déconcentrés (préfectures, DDE...) ont perçu l'intérêt de la connexion au réseau informatique de leurs ateliers afin notamment de pouvoir transférer une partie des travaux réalisés sur les copieurs de proximité ou imprimantes bureautiques (dans de mauvaises conditions de qualité, de délai et de coût) vers un système numérique connecté centralisateur à l'atelier. Compte tenu de l'évolution technologique liée aux possibilités de connexion au réseau et de gestion du document mais également aux capacités de production et de finition des nouvelles configurations d'impression, ces transferts internes de production sont possibles, même dans le cadre de sites distants géographiquement. Ainsi, la configuration rendue possible, dans un second temps, du parc de ces machines de proximité rationnelle constitue une autre source d'économie.
- **Troisième exemple** : moyen d'intervenir simplement dans le cadre d'une approche ou d'une gestion globale d'atelier d'impression : elle consiste à rechercher, dans la mesure du possible, l'alignement des durées de contrats/marchés de location des matériels implantés au sein d'une

même unité de production (au minimum ou de plusieurs unités). Il n'est pas efficace de procéder par exemple dans la même année aux remplacements successifs d'un système de reprographie à haut volume de production (en janvier), au copieur couleur (en juin), éventuellement au second copieur monochrome d'appoint (en octobre).

La réflexion à ce niveau consiste à étudier les contrats en cours, leurs dates d'arrivée à terme et de proposer soit une résiliation anticipée de quelques mois, soit une prolongation de quelques mois ou d'intégrer dans le cahier des charges du nouveau matériel à implanter une durée de location adaptée aux autres équipements en place.

Il est recommandé de rechercher les possibilités d'alignement de la durée des marchés afin de ne pas maintenir des situations de décalage de mise en place de matériels rendant impossible toute approche globale de modernisation et ce dans l'intérêt évident des services techniques et administratifs. Les projets "au coup par coup" nécessitent des procédures successives de marché et la présentation le cas échéant de dossiers à la C.I.M.I.R. Une plus grande efficacité et un gain de temps important seraient obtenus si des marchés de renouvellement plus globaux pouvaient être préparés. Cela n'empêche pas d'allotir les marchés en fonction des besoins (lot copieurs de proximité, lot atelier monochrome, lot atelier couleur, etc.) mais au bout du compte, cela permet de bénéficier d'un effet de seuil important, d'obtenir une mise en concurrence plus large, des coûts plus attractifs et une gestion simplifiée.

Quelques exemples ou niveaux possibles de mutualisation

- A** Au sein d'une administration centrale ou d'un service déconcentré :
Mutualisation/Approche globale

AVANT

■ 25 imprimantes couleur départementales A3/A4 pour 35 000 copies couleur par an
Bâtiments A et B

Service de communication

■ 1 copieur couleur 6 copies/mn
15 000 copies/an

Bâtiment A

■ copieurs de 55 copies/mn pour 400 000 copies NB/an
1/2 agent
■ copieurs NB en libre service
1,2 millions de copies par an

Bâtiment B

■ Atelier : 2 agents
- 1 copieur NB pour 1,4 MA4 par an (65 copies/mn) non connecté
- 1 copieur couleur pour 45 000 copies/an (10 copies/mn)
■ copies libre service : 1 million copie/an

1

APRES

■ 15 imprimantes couleur dans les bâtiments A et B
10 000 copies couleur

Service de Communication

■ 1 imprimante couleur
5000 copies couleur/an

Bâtiment A

■ copieurs en libre service pour 900 000 copies par an

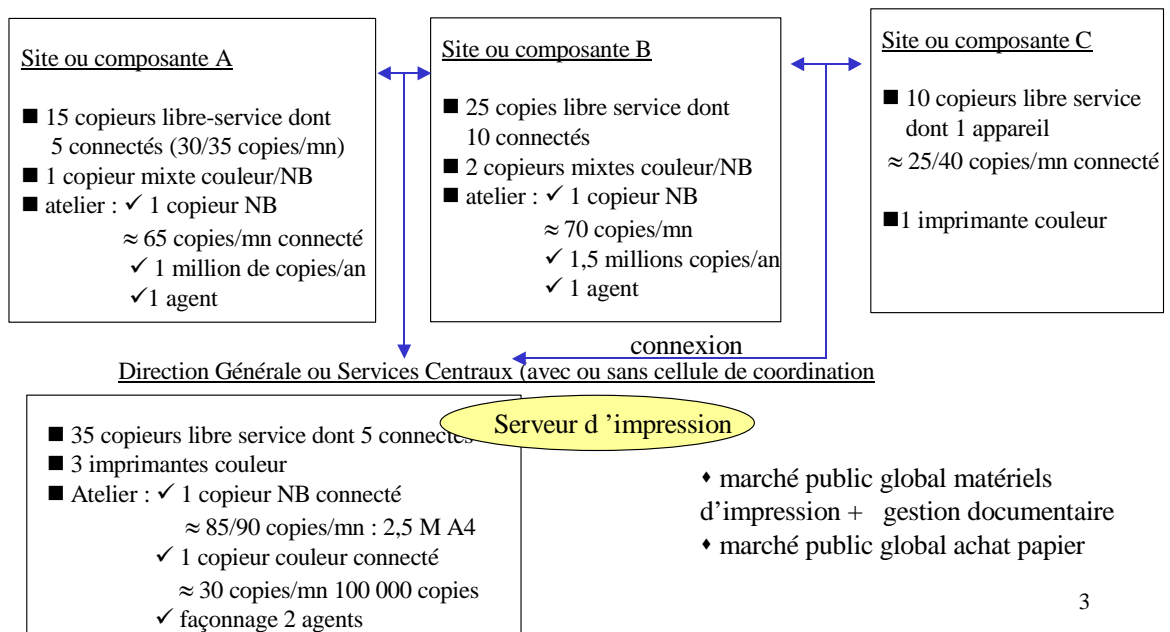
Bâtiment B

■ Atelier : 1) transfert des charges NB de A et B
900 000 copies + 1,4 M = 2,3 M copies sur
1 appareil d' ≈ 80 copies/mn + finition connecté
2) copieur couleur ≈ 20/25 copies/mn
pour 80 000 copies/an

2

B

**Au sein d'une administration ou d'un établissement multi sites :
Exemple de Gestion mutualisée des moyens répartis en fonctions des sites de besoins**

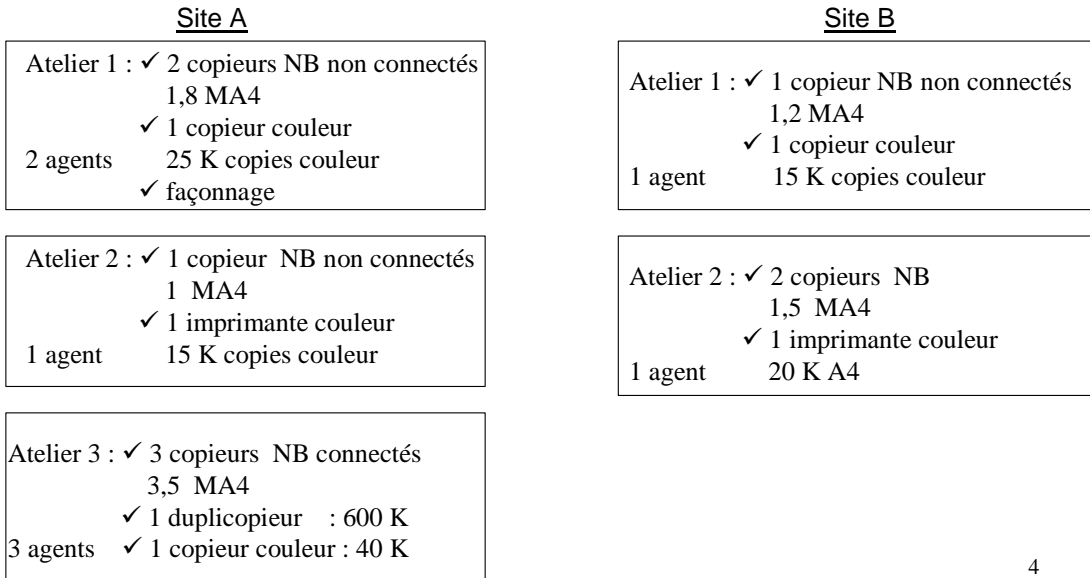


3

Note : Dans l'exemple ci-dessus de gestion déjà mutualisée des moyens, il n'y a évidemment pas de comparaisons entre une situation « avant » et une situation « après »

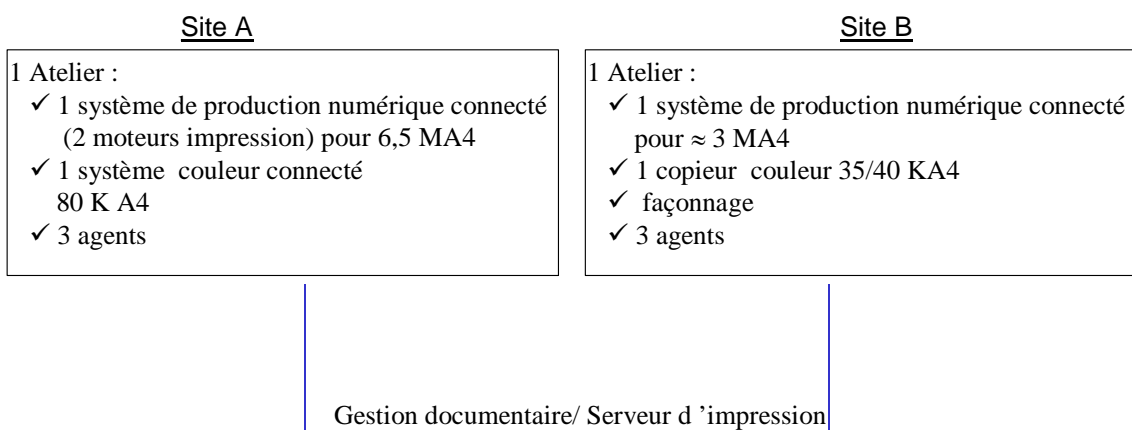
C Au sein d'une entité administrative regroupant des ateliers de production distinct :
Mutualisation/rationalisation-fusion

AVANT



4

APRES



5