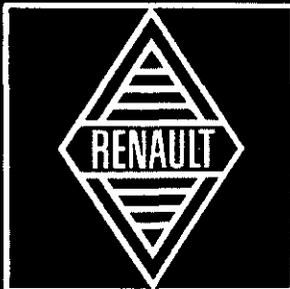
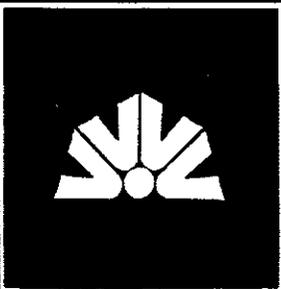


PONTS ET CHAUSSÉES ET MINES



# entreprises publiques

définition, finalité  
avenir de la formule  
contrats de programmes  
une banque nationalisée  
et ses partenaires étrangers

PONT-A-MOUSSON S.A.

# AVIS AUX MAIRIES DE FRANCE



Attendu que les administrés désirent que les élus assurent une protection permanente contre l'incendie.

Attendu que le choix du matériel de lutte contre le feu s'établit d'après des normes précises de fiabilité, de rapidité de mise en œuvre, de sécurité dans le fonctionnement :

la Branche Robinetterie de **PONT-A-MOUSSON S.A.** a étudié et mis au point la gamme des poteaux d'incendie **HYDRO 100** et **HYDRO 80**.

**PONT-A-MOUSSON S.A.** : une aide efficace pour la sécurité de ceux qui vous font confiance.

  
**PONT-A-MOUSSON S.A.**

Branche robinetterie  
Nancy, 91, avenue de la Libération  
lettres : 4X, 54017 NANCY CEDEX  
téléphone : (28) 53.60.01

# PCM

mensuel  
28, rue des Saints-Pères  
Paris-7<sup>e</sup>

## Directeur de la publication :

René MAYER,  
Président de l'Association

## Secrétaire général de rédaction :

Pierre PLOUGOULM

## Secrétariat de rédaction et documentation :

Brigitte LEFEBVRE DU PREY

## Promotion et Administration

Hubert de LANNURIEN  
Secrétariat du P.C.M. :  
28, rue des Saints-Pères  
Paris-7<sup>e</sup>

## Publicité :

Société Pyc-Éditions :  
254, rue de Vaugirard  
Paris-15<sup>e</sup>  
Tél. 532-27-19

Revue éditée par l'Association  
professionnelle des Ingénieurs des  
Ponts et Chaussées et des Mines,  
avec la collaboration de l'Asso-  
ciation des Anciens Elèves de  
l'École des Ponts et Chaussées,  
28, rue des Saints-Pères, Paris-7<sup>e</sup>

## Abonnements :

— France 100 F.  
— Etranger 100 F. (frais de  
port en sus)

Prix du numéro : 10 F.

L'Association Professionnelle des In-  
génieurs des Ponts et Chaussées et  
des Mines n'est pas responsable des  
opinions émises dans les conférences  
qu'elle organise ou dans les articles  
qu'elle publie.

Dépôt légal 3<sup>e</sup> trim. 1973 - N° 2016  
Commission Paritaire n° 33.087

IMPRIMERIE MODERNE  
U.S.H.A.  
Aurillac

# SOMMAIRE

## ENTREPRISES PUBLIQUES

Pourquoi des Entreprises Publiques, par G. PIKETTY .....	21
Table ronde : L'avenir de la formule Entreprise publique .....	24
La nature des rapports entre une banque nationalisée et ses partenaires étrangers, par J. SAINT-GEOURS .....	35
Les contrats de programme : cas particulier d'E.D.F., par A. ROBIN .....	39

## RUBRIQUES

Réflexions sur le contexte urbain aux Etats-Unis, par P. TESSON- NEAU .....	47
Courrier des lecteurs .....	51
Formation permanente .....	57
Nouvelles de l'Association .....	58

# Vient de paraître

## l'édition 1973 de

# l'annuaire officiel du ministère de l'aménagement du territoire, de l'équipement, du logement et du tourisme

indispensable

aux entreprises de travaux publics, aux architectes, aux bureaux d'études, aux urbanistes, et à tous ceux qui doivent être constamment en relation avec les pouvoirs publics.

complet

il contient la somme des renseignements utiles et comporte les principales parties suivantes : administration centrale (cabinet, direction, services, etc...) — services techniques et établissements divers — conseils, comités, commissions — services extérieurs (régionaux et départementaux) — services spécialisés — services et organismes interministériels — services rattachés et organismes divers — ministère des transports — aviation civile — table alphabétique des personnalités et fonctionnaires intéressés.

pour le recevoir

il suffit de retourner le bulletin ci-contre, en l'accompagnant du règlement correspondant (110 F l'exemplaire, ttc et franco), au service de vente de l'annuaire officiel du ministère de l'aménagement du territoire, de l'équipement, du logement et du tourisme, 254, rue de Vaugirard, 75740 Paris cedex 15. CCP Paris 508-59.

bulletin à retourner à

**annuaire officiel du ministère de l'aménagement du territoire,  
de l'équipement, du logement et du tourisme**

254, rue de Vaugirard, 75740 PARIS Cedex 15

firme :

adresse :

références (ou service) :

veuillez m'adresser : .... ex. de l'annuaire M.E.L. à 110 F.,

soit : ..... F.

réglé par chèque bancaire ci-joint  
par virement postal à v/C.C.P.  
PARIS 508-59

(à adresser directement à votre  
centre)

suitant facture (ou mémoire) en  
.... exempl.

cachet

date

# pourquoi des entreprises publiques

Une des premières idées qui vient à l'esprit lorsqu'on aborde le problème de l'entreprise publique est que dans un système industriel comme le nôtre, dans notre société, l'entreprise publique devrait répondre à une nécessité vitale perçue par la collectivité, qui ne pourrait être satisfaite correctement par les voies et moyens de l'entreprise privée.

L'affaire LIP le montre bien. Que l'industrie française produise des montres ou que les facteurs de production correspondants soient tôt ou tard utilisés à d'autres fins, n'a tout compte fait qu'une importance minime. L'idée de créer une entreprise publique de l'horlogerie n'a, semble-t-il, qu'une faible résonance.

Il est cependant banal de constater que dans tel ou tel domaine, le caractère de cette nécessité évolue dans le temps : évidente à une époque donnée, elle pourra l'apparaître moins ultérieurement en raison même des succès obtenus, d'un changement des techniques ou des priorités, etc... Ne voit-on pas aux Etats-Unis que l'industrie de l'enrichissement de l'uranium, hier et aujourd'hui publique, est en passe de devenir privée. La technique de la diffusion gazeuse, seule utilisée aujourd'hui et qui impose des unités de production d'une taille imposante et donc des investissements considérables, ne fera-t-elle pas place demain à des techniques d'un usage industriel plus souple, de sorte que l'industrie privée pourrait y engager les capitaux nécessaires, même sur des marchés relativement limités ?

Un système où l'entreprise publique ne pourrait reposer que sur cette justification, supposerait donc que les frontières de son domaine soient mouvantes et qu'elles comportent dans le temps des avancées comme des reculs pour s'adapter au mieux aux besoins réels de la collectivité.

Il est visible que ceci est difficilement admis dans notre pays. L'entreprise publique n'y est effectivement

pas née dans la clarté. Elle est d'abord pour l'essentiel née à une époque où seuls quelques bons esprits percevaient que la croissance reposerait bientôt sur le changement, l'innovation, la mutation, l'atténuation des frontières économiques. Marquée par un passé de stabilité, pour ne pas dire de stagnation, l'entreprise publique s'est construite au départ autour de rigidités psychologiques structurelles, sociales, au sein d'une économie faiblement ouverte aux influences extérieures. Se sont greffées dessus des rigidités d'ordre politique qui ont contribué à faire d'elle un tabou, classant impitoyablement ceux qui y touchent en bons et mauvais, les bons étant les mauvais des mauvais et réciproquement. Ainsi les notions d'entreprise publique, de nationalisation de monopole se sont-elles trouvées souvent confondues au départ, confusion qui marque encore le public lorsque le hasard de l'actualité lui rend le problème sensible.

On peut s'interroger pour savoir si cette confusion et ces rigidités ne nuisent pas à l'importance du rôle que l'entreprise publique pourrait jouer dans un pays comme le nôtre ?

Bien entendu, cette réflexion serait dénuée de sens si l'entreprise publique possédait dans tous les domaines une supériorité incontestable sur sa rivale, l'entreprise privée. Intéressante pour assurer le succès d'une politique à très long terme ou traverser des périodes de tâtonnements et d'obscurité, l'entreprise publique n'est-elle pas plus discutable pour réagir rapidement à des situations imprévues, pour agir aisément hors des frontières, pour s'associer au mieux suivant les circonstances avec les intérêts les plus divers, pour jouer le jeu de la concurrence lorsque celui-ci est pleinement justifié dans l'intérêt du consommateur et du citoyen ?

L'exemple de Renault montre sans doute que la réponse à ces questions ne peut être définitive et sans nuan-

ces et qu'elle dépend largement non seulement de la qualité des hommes mais d'un certain consensus de toutes les parties intéressées sur le type de comportement de l'entreprise, facilité il est vrai lorsqu'il s'agit d'un secteur en croissance régulière. Il n'en reste pas moins que l'entreprise publique apparaît en maintes occasions comme un prolongement de l'Etat. Or, ce dernier a évidemment la liberté de s'affranchir à tout moment et au moins pour un temps, des contraintes économiques et industrielles communes pour faire ce qu'il veut. L'action de l'entreprise publique aura ainsi inévitablement une signification politique qui peut l'amener à différer le changement ou l'innovation, à agir dans telle zone géographique plutôt que dans telle autre, à s'engager dans des opérations non prioritaires, à modifier ses critères de gestion, etc... Bref, le plus souvent, à tenir compte d'exigences que ne connaissent pas ses concurrents et, de ce fait, à susciter fréquemment autour d'elles réserves et craintes qui diminueront en fait ses possibilités d'adaptation à un jeu industriel très mobile et donc son efficacité.

Les efforts faits pour clarifier les relations de l'Etat et de l'entreprise publique seront naturellement toujours utiles pour remédier à cet état de cause. L'expérience montre néanmoins que ce travail est toujours à reprendre et que ses conclusions peuvent être remises en cause à tout moment.

Finalement, il apparaît que, sauf exception, l'entreprise publique peut rendre des services précieux à la collectivité si l'objectif d'importance nationale qui préside à son développement est clair, reste clair et suppose la mise en œuvre de moyens qui ne pourraient être rassemblés autrement dans des conditions satisfaisantes.

Ainsi chacun voit-il aujourd'hui que l'indépendance nationale suppose en

particulier une maîtrise suffisante des approvisionnements pétroliers. Une condition nécessaire, mais non suffisante pour cela, est de disposer d'un outil industriel assurant qu'un effort d'exploration adapté aux besoins du pays est réalisé et que l'équilibre souhaitable entre les diverses sources d'approvisionnement est bien maintenu. A côté de la Compagnie Française des Pétroles, la place de l'Erap peut être ainsi nettement définie. Inversement, les chances de succès dans ce domaine d'une entreprise publique qui ne serait pas soutenue par la volonté nationale d'atteindre cet objectif seraient sensiblement diminuées.

Dans un autre domaine, nul ne conteste l'intérêt de voir l'industrie française prendre une place solide dans un secteur aussi important que la production des matières premières nucléaires. Cela serait-il sérieusement envisageable aujourd'hui si le Commissariat à l'Energie Atomique n'avait posé en temps utile les jalons nécessaires, depuis 25 ans ?

Il faut cependant constater que l'évolution est rapide, que les objectifs définis peuvent se trouver atteints, que les centres de préoccupation de la collectivité peuvent se déplacer sensiblement et que ce qui s'imposait naguère peut ne plus revêtir la même importance aujourd'hui. Il paraît dans l'état actuel des choses, souhaitable pour la collectivité comme pour l'entreprise publique, que celle-ci sache reconnaître ces changements et s'y adapter pour que son activité et ses efforts ne cessent de coïncider avec les objectifs que le pays peut viser, notamment grâce à son concours.

**G. Piketty**



# SOCIÉTÉ FORÉZIENNE DE TRAVAUX PUBLICS

Société Anonyme au Capital de 1 500 000 F

## SIEGE SOCIAL et AGENCE DE SAINT-ETIENNE

Quartier de l'Etarre - B.P. 92 - 42002 Saint-Etienne Cédex  
Tél. : (77) 32.74.63 (lignes groupées)  
Télex : 30 931 SFTP - STETN

## AGENCE DE CLERMONT

R.N. 89 - 63370 Lempdes  
Tél. : (73) 92.45.51

## AGENCE DE PROVENCE

47, rue Fongate  
13006 Marseille  
Tél. : (91) 48.51.52



TÉL. 01 53  
01.69

**GIBARD**  
Constructions Métalliques

CONSTRUCTIONS INDUSTRIELLES  
- STABILISATIONS  
- TREILLIS - PORTIQUES  
Représentants dans toute la  
FRANCE

**B. P. n° 4 23600 - BOUSSAC**

# FACE AUX GÉANTS SOMMES-NOUS SI PETITS ?

Nous ne pouvons prétendre que tous les produits que nous vous proposons soient originaux. D'énormes sociétés des géants vendent également des toles laminées à froid pour emboutissage, des toles laminées à chaud, noires ou decapées. D'autres géants vendent aussi des aciers spéciaux, des aciers inoxydables, de l'aluminium, du cuivre, des toles prélaquées, etc. Nous ne pouvons pas davantage prétendre que nos installations de transformation de l'acier soient uniques dans leur spécialité.

Par contre, nous sommes les seuls marchands de fer à tenir en permanence un stock

complet de tous les produits plats, plus de 200 000 tonnes d'acier de 0,30 à 300 mm. Nous sommes les seuls marchands de fer à vendre non seulement tous les produits plats en acier, mais aussi d'autres produits dont vous pouvez également avoir besoin : aciers spéciaux, aciers inoxydables, aluminium, cuivre, laiton, aciers galvanisés (jet process), etc.

Nous sommes aussi les seuls marchands de fer à vous offrir toutes les premières transformations de l'acier : refendage, cisailage, de roulage et coupe à longueur de coils, jusqu'à 2 m de large, oxycoupage, grenailage et peinture.

En groupant et centralisant toutes les opérations relatives à votre problème de matière première, nous vous faisons gagner du temps et nous vous permettons d'obtenir des prix de revient sûrs et compétitifs. Notre force, notre raison d'être, vous rendre service.

Face aux géants de la profession, chacun de nos départements est encore petit. Mais les petits travaillent dur et n'hésitent pas à apporter des solutions nouvelles.

Des maintenant dix mille clients nous font confiance. Peut-être d'ailleurs parce que nous ne sommes pas des géants.

## PUM

Station Service Acier  
1 place de la Belgique  
51-Reims  
(26) 88 13 14  
88 26 27  
Telex 83914 Reims  
35 dépôts

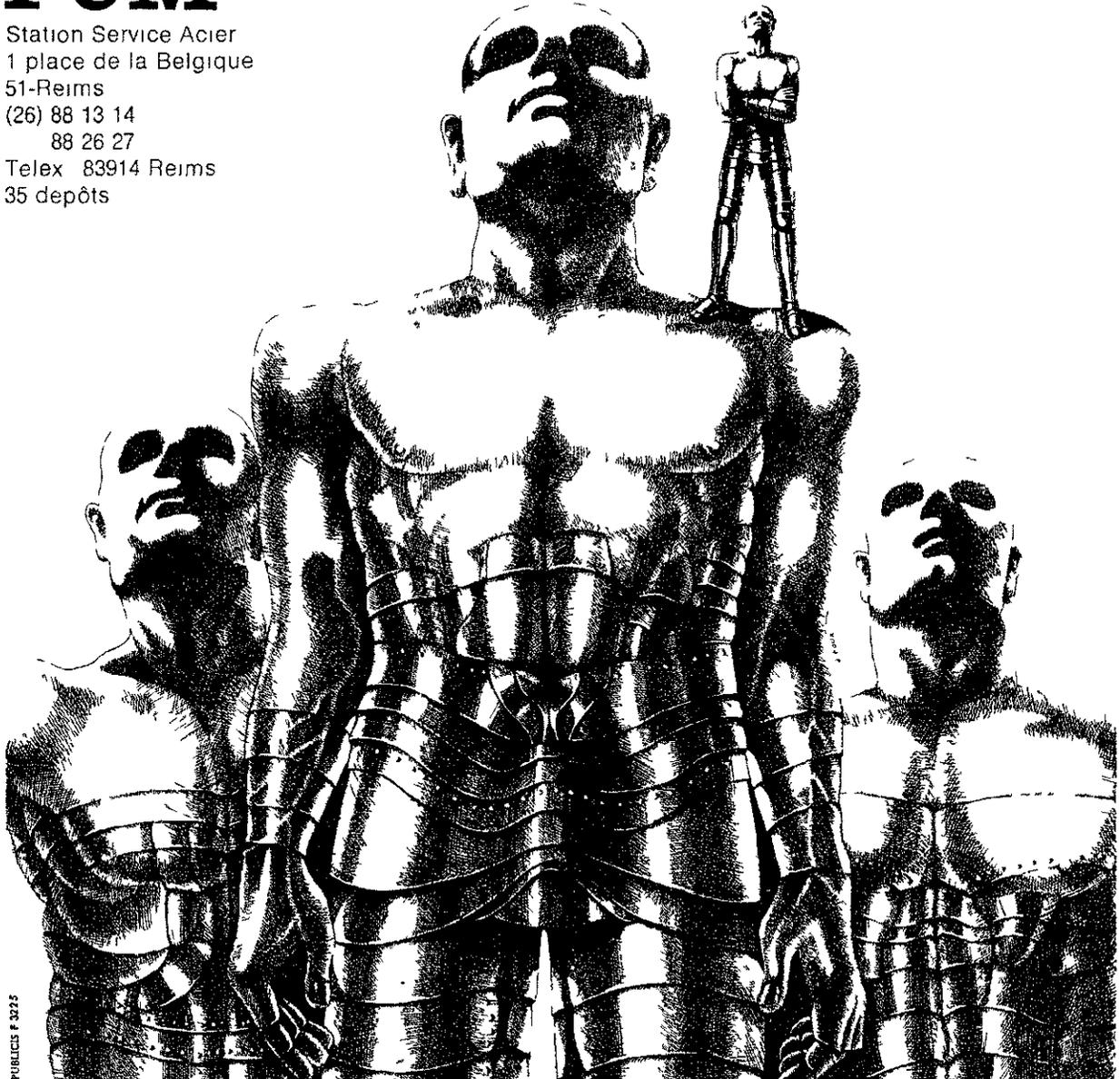


Table ronde

# l'avenir de la formule entreprise publique

M. MAYER. — Nous allons donner la parole à Renault qui s'est lancé avec beaucoup de vigueur, à une époque difficile, sur le marché international, et où le marché international n'était pas vide de sens.

M. ELSEEN. — L'industrie automobile a été traditionnellement une industrie exportatrice, pas toujours, mais souvent.

Elle a eu des hauts et des bas, mais il y a eu une époque où l'exportation était quelque chose de très important.

Puis, après la guerre, le premier Président de Renault, M. Lefaucheur s'est trouvé en présence d'un potentiel industriel en piètre état, et après une période consacrée à la reconstruction pendant laquelle le marché intérieur et notamment la fabrication des camions a été privilégié, Renault a connu des conditions économiques à peu près normales. Très rapidement, l'entreprise a retrouvé le chemin des marchés internationaux.

Personne à l'époque ne pouvait s'imaginer que Renault arriverait un jour à exporter 700 000 véhicules.

L'étude des produits conçus par le bureau d'études a été très vite faite en tenant compte des besoins des marchés extérieurs, de sorte que

quand Renault a pu aborder l'exportation sur une plus grande échelle, cela a pu être fait dans la mesure où le travail avait été préparé.

Même à une époque où la nécessité d'exporter n'était pas vitale ; on trouvait sur le marché intérieur des débouchés suffisants, et il ne s'imposait aucune obligation pour l'entreprise à exporter.

La Régie a joué délibérément la

carte de l'exportation, et c'est ce qui lui a donné une certaine avance ; mais il est évident que cela ne s'est pas fait sans difficultés. Il se posait des problèmes de capitaux, évidemment, mais il y avait aussi le problème des hommes. A partir du moment où on veut avoir une présence mondiale cela signifie qu'on a des gens qui veulent bien aller travailler à l'étranger.

Si les entreprises nationales telles qu'elles existent actuellement décidaient du jour au lendemain d'exporter, le problème se poserait à elles comme il s'est posé à Renault : trouver des hommes compétents, ayant une habitude suffisante des méthodes de l'entreprise.

Le problème est déjà grand quand il s'agit simplement d'exporter des produits finis, mais il se complique lorsqu'il faut dans un certain nombre de pays assembler et parfois



construire entièrement les voitures localement.

Cela signifie qu'il faut à la fois avoir des gens capables d'affronter les problèmes de liaisons commerciales et capables d'assurer le développement industriel un peu partout dans le monde.

Autre problème majeur, celui des investissements : il se pose pour une entreprise qui n'a pas d'actionnaires au sens classique du terme puisque la Régie n'a qu'un seul actionnaire qui est l'Etat, il se pose sous un angle particulier.

Mais le concours de l'Etat en capital se fait dans certaines conditions. En ce qui concerne Renault, il a été inexistant jusqu'en 1963.

Jusqu'à cette date, le financement de l'entreprise a été fait sur des fonds propres et sous forme de capitaux qu'elle a dû appeler sous forme d'emprunts à long terme. Il y a donc eu un problème de financement, et quand on a des ambitions de production mondiale, on a des problèmes de financement très lourds.

M. MAYER. — A vous entendre, le même exposé aurait pu être fait tout aussi bien par Citroën que par Louis Renault.

M. ELSEEN. — Je n'ai parlé que des problèmes extérieurs parce que le débat est plutôt orienté vers ce sujet. L'importance du rôle qu'à joué Renault dans l'exportation est évidente.

M. MAYER. — Non seulement, la Régie n'est pas handicapée sur le plan national, mais elle ne l'est pas plus sur le plan de la concurrence internationale dans la mesure où le seul actionnaire est territorialement délimité ; par ailleurs c'est une entreprise qui peut servir d'instrument d'une politique d'ouverture des frontières.

M. ELSEEN. — Maintenant, toutes les grandes sociétés automobiles se sont mises à exporter, certaines autant que Renault en proportion, mais il est arrivé, par exemple au temps où M. Ramadier était ministre, et encore récemment, que Renault oriente ses efforts pour contribuer à améliorer la balance du commerce extérieur.

Par exemple, lorsque les Pouvoirs

publics français ont demandé à Renault de faire en sorte que son développement, à une époque, se fasse à l'étranger avec des capitaux autres que des capitaux venant de France, Renault s'est efforcé de trouver ces capitaux en essayant de développer son crédit international, et cela a été une réussite.

Renault a fait un chiffre d'affaires en 1972 de 5 milliards de francs à l'exportation.

Il est arrivé que le fait de rapatrier plus ou moins rapidement des créances que nous avons à l'étranger a permis d'aider à un meilleur équilibre entre les entrées et les sorties de devises de la France à une certaine époque. Cela a pu être important à un certain moment.

La double conjonction de nos efforts pour financer nos développements à l'étranger à partir de bases locales et pour rapatrier plus rapidement ses créances sur l'étranger ont permis aux finances extérieures à un certain moment de trouver en Renault comme auprès d'autres entreprises un soutien actif.

M. MAYER. — C'est très intéressant car cela signifierait que vous jouez un rôle inverse de celui qu'on reproche aux entreprises multinationales qui, par le mouvement de capitaux entre leurs différentes filiales sont à l'origine des grandes pressions qui sont exercées actuellement sur le marché monétaire international.

M. ELSEEN. — Sûrement, mais ce mot de multinational recouvre des marchandises un peu diverses.

Quand une entreprise est connue sur un nombre assez considérable de marchés, on peut mener une politique financière d'un certain calibre, c'est-à-dire que vous pouvez trouver sur des marchés extérieurs à la France, des capitaux en fonction du nom, de la réputation que vous avez. Le recours à ce crédit sous toutes ses formes et sous tous les sens du mot à la fois moral et matériel, est très important, et là encore, je pense et je ne voudrais pas vous laisser croire que nous sommes les seuls, il y a d'autres entreprises, et des entreprises privées sans doute qui peuvent jouer ce rôle, mais il est certain qu'à partir du moment où vous avez un crédit international, vous pouvez en jouer et vous pouvez avoir

une influence sur les entrées et les sorties de capitaux, c'est évident.

M. MAYER. — Je voudrais demander à M. Didier de nous dire ce qu'il pense, parce que pour vous aussi, c'est un problème vital.

M. DIDIER. — Bien volontiers, je voudrais être bref sur la première partie historique pour pouvoir en venir aux problèmes spécifiques de ce débat. Ce que je vais dire semblera peut-être un peu en « demi-teinte » par rapport à ce que j'ai entendu avec beaucoup de plaisir concernant la Régie Renault.

J'ai compris que celle-ci est dynamique, qu'elle mène un jeu fort réussi d'entreprise tout en étant un citoyen public d'une morale élevée, jouant par exemple la contre-spéculation en période monétaire difficile. J'ai, pour ma part, le sentiment que nous avons à affronter une situation plus complexe.

Le groupe Elf-Aquitaine résulte d'initiatives publiques, entreprises il y a une trentaine d'années pour pallier l'insuffisance de l'action privée concernant la recherche pétrolière. Très vite, les sociétés qui devaient ultérieurement constituer notre groupe, ont été amenées à sortir de l'Hexagone et à prendre des options importantes à l'étranger. C'est il y a dix ou quinze ans que notre groupe a pris position en Mer du Nord, récompensé depuis la découverte d'un gisement plus gros que Lacq, celui de Frigg. C'est il y a dix ans aussi qu'il a commencé à s'intéresser à l'Arctique canadien où il possède aujourd'hui un très grand domaine minier.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'ensemble des entreprises du groupe, de l'exploration jusqu'à la distribution ou la chimie, est actuellement de l'ordre de 9 à 10 milliards par an. En amont, pour 80 % à peu près, nous sommes tributaires de l'étranger en matière d'approvisionnement, qu'il s'agisse des productions importées de nos filiales étrangères ou d'achats. En aval, notre chiffre d'affaires se domicilie à l'étranger pour 1/3 à peu près : exportations ou chiffre d'affaires des filiales étrangères.

Au fond, notre groupe, ou du moins les sociétés de l'époque, s'étaient vues confier, au départ, une mission très publique, de caractère quasi-étatique, d'approvisionnement national.

Un rôle, en quelque sorte, d'agent chargé de la recherche. Progressivement il y a eu évolution, tant du fait de notre logique interne de développement que par la volonté des Pouvoirs Publics. Evolution en ce sens que nous sommes devenus une entreprise intégrée, concurrentielle parmi d'autres.

Or, une phrase me semble excellente et capitale dans le papier préparé pour cette table ronde : « Les entreprises publiques ne vont-elles pas devenir entreprises tout court ? ». J'ai relu, hier soir, le rapport Nora, qui reste tout-à-fait d'actualité, me semble-t-il, et qui a beaucoup contribué à préciser la notion d'entreprise et a eu des effets excellents au niveau de la gestion dans tout le secteur public. Mais la question de savoir s'il y a ou non une finalité spécifique des entreprises publiques en tant que telles, elle me paraît rester entière.

M. AUSSOURD. — Est-ce que finalement vous ne répondez pas en posant la question à l'envers : les entreprises tout court ne vont-elles pas devenir des entreprises publiques?... Vous dites qu'on a connu une phase pendant laquelle on avait poussé les entreprises publiques à devenir plus percutantes et avoir un comportement qui soit davantage industriel et commercial que public et vous laissez entendre qu'on serait peut-être amené à un revirement de cette évolution?... Est-ce que cela ne correspond pas à une marche arrière ?

M. DIDIER. — J'ai été frappé de ce que rappelle le rapport Nora, c'est-à-dire que les entreprises publiques ont été créées, pour l'essentiel, juste après la guerre, avant que la procédure du Plan n'ait pris son essor. Pour une finalité, on créait un moyen public spécifique. On disait : On veut aller dans ce sens, par conséquent il n'y a qu'un moyen, c'est de le faire soi-même. Depuis, les méthodes ont évolué, donnant lieu à des politiques contractuelles. Voyez l'informatique, par exemple. De ce fait, les entreprises publiques, après avoir été des outils très spécifiques, sont peut-être parfois passées un peu « en dessous de la pile ». Il est frappant de voir que, sauf erreur, on n'a pas créé en France une entreprise publique de grandes dimensions depuis une vingtaine



F. DIDIER

Directeur général adjoint ELF-UNION  
Ingénieur en chef  
des Ponts et Chaussées

d'années au moment où d'autres pays européens, après avoir eu des politiques extrêmement libérales, le font ou manifestent leur désir de le faire, comme l'Allemagne en matière pétrolière.

Au stade actuel, on peut se demander si la bonne entreprise publique ce n'est pas d'abord celle qui réussit à faire oublier qu'elle l'est grâce à une gestion convenable ; celle qui ne pose pas, par exemple, de problèmes de financement trop lourds à son actionnaire. Il me semble que le rapport Nora dit quelque part que l'Etat est un actionnaire peu généreux et peu exigeant.

M. ELSEEN. — Peu généreux?... oui, enfin... Renault n'a pas trop à se plaindre depuis quelques années du rôle de l'Etat comme actionnaire. Peu exigeant, ce n'est pas évident. L'Etat attend des entreprises publiques auxquelles il apporte des dotations de capitaux, pour celles qui sont dans le domaine concurrentiel il entend que ces capitaux soient rémunérées à des taux que beaucoup d'entreprises privées sont loin d'atteindre pour la rémunération de leurs actionnaires.

M. DIDIER. — Bien sûr, à l'ERAP aussi les dotations en capitaux de l'Etat sont désormais rémunérées. Mais si je reviens aux objectifs, vous sentez que ma question, question à laquelle je n'ai pas de réponse, est

la suivante : les entreprises publiques tout en étant d'abord et essentiellement de bonnes entreprises, ne pourraient-elles, à partir évidemment de bases contractuelles clairement définies avec l'Etat, être des instruments plus spécifiquement utiles qu'elles ne le sont actuellement ? On peut penser, par exemple, à la crise actuelle de l'énergie en Europe ou dans le monde. Je ne me rends pas compte si vous avez le sentiment que Renault, tout en étant une puissante société automobile, pourrait être autre chose au service de la collectivité que ce qu'elle est aujourd'hui.

M. ELSEEN. — C'est une question à laquelle il est difficile de répondre. Il faut imaginer, et malheureusement en matière économique on ne peut que constater, le cadre dans lequel on vit.

Tout le monde sait que la nationalisation de Renault a été un accident. Cela ne figurait dans aucun plan, les Pouvoirs publics de l'époque se sont trouvés avec une entreprise dont le dirigeant, et l'unique propriétaire a eu une certaine attitude pendant la guerre, et devant une procédure de confiscation. Quand on confisque une entreprise, de deux choses l'une : ou on la revend ; ou on la nationalise.

On l'a nationalisée, mais ce n'était pas nécessaire de nationaliser Renault. A partir du moment où Renault est devenu entreprise nationale, il y avait un caractère qui s'attachait à sa personnalité.

L'intérêt pour les Pouvoirs publics d'avoir une entreprise nationale dans un secteur concurrentiel est certain. Qui plus est, dans le domaine des industries de transformation, un domaine qui est vital dans le tissu industriel des pays développés, cela présente beaucoup d'intérêt. Très souvent on pense à Renault, comme à une entreprise ne fabriquant que des voitures. C'est l'activité principale de Renault et largement principale. Mais Renault a maintenu un secteur du poids lourd avec la SAVIEM. Renault a encore une branche : c'est la seule entreprise à capitaux français qui fabrique des tracteurs agricoles.

Renault a développé une industrie française du roulement à billes par le truchement d'une de ses filiales, alors que ce secteur était très largement dominé par l'industrie étrangère.

Renault a un secteur de machines-outils qui est une des rares entreprises françaises importantes dans le domaine de la machine-outil et des biens d'équipement.

Renault a essayé aussi d'avoir une politique d'engineering. Il n'est pas évident que des entreprises privées se seraient maintenu ou lancées dans tous ces domaines.

Je crois qu'il y a un intérêt pour un pays d'avoir une entreprise qui a une dynamique nationale.

M. GASTAUT. — Je voudrais intervenir en faisant référence à mon expérience pour 1972 à propos de l'entreprise publique de nature différente puisqu'il s'agit des entreprises publiques que le Rapport Nora désigne pour avoir de fortes contraintes d'intérêt public et collectif, c'est-à-dire pour ce qui concerne les Transports, la R.A.T.P., et en ce qui concerne l'énergie, G.D.F., E.D.F. et Charbonnages de France.

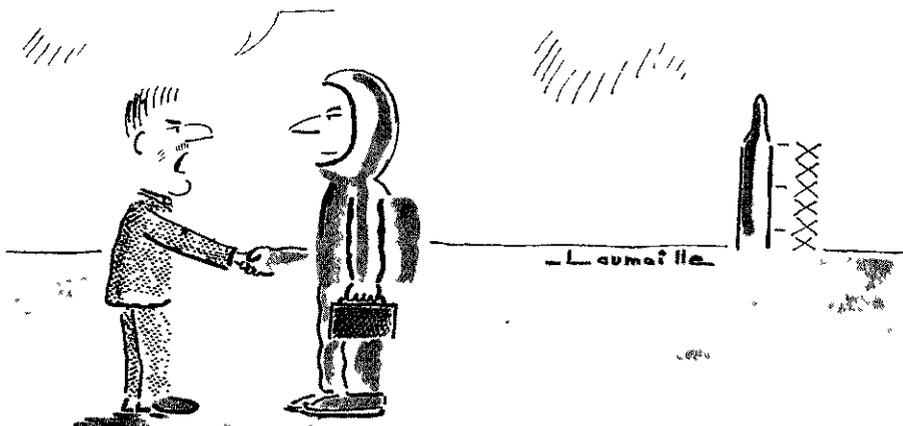
La politique a été, entre 1969 et 1972, et même avant, de restaurer la responsabilité de ces entreprises, et délibérément le problème a été pris de manière assez hexagonale ; c'est un point sur lequel le rapport Nora a vieilli. Ce qui a été mis en œuvre, c'est à la fois une opération tendant à restaurer l'économie et la responsabilité des entreprises publiques, avec soit des contrats de programme, soit des systèmes en tenant lieu, plus ou moins complexes.

Cela a induit un certain nombre d'évolution notamment à développer tout ce qui est action commerciale, ce qui est très important. Il n'y aurait jamais eu un développement aussi fort de l'action commerciale de la S.N.C.F. et de l'E.D.F., par exemple, si le dispositif conventionnel et contractuel n'avait pas joué. Ce n'est pas la cause essentielle, mais cela a aidé les dirigeants à moderniser leur gestion ; d'autre part, cela a conduit à une modification profonde des structures de financement par l'amélioration de l'autofinancement et la diminution des apports publics.

Pour exposer rapidement les effets de cette politique je vais faire une petite classification des entreprises publiques : Il y a des entreprises à forte containte d'intérêt public et les entreprises concurrentielles. Par ailleurs il ne faut pas oublier une chose qui est très importante, c'est qu'un

UNE ENTREPRISE PUBLIQUE DOIT SAVOIR  
DÉCOUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

BONNE CHANCE !



peu en dehors de ce cadre, il y a aussi les administrations qui gèrent et sont productives, comme par exemple les Télécommunications ; on peut aussi citer le secteur routier et le secteur autoroutier.

On s'aperçoit, en prenant cette classification en trois catégories, d'abord que les entreprises à forte contrainte d'intérêt public avec lesquelles les contrats de programme ont été passés, ont eu une certaine concurrence, qu'elles ont réussi à améliorer leur structure de financement : c'est le cas de l'E.D.F.. Leur ambition est de se voir passer dans la catégorie des entreprises concurrentielles.

Certaines entreprises comme la S.N.C.F. sont de motivation plus difficile, elles peuvent avoir un double aspect. Par certains aspects elles ont cette tendance vers le concurrentiel, qui est très fort, et par ailleurs, elles ont aussi des missions très marquées par le service public, et qui se prêtent moins à l'évolution. Ceci fait que la S.N.C.F. peut se sentir plus dirigée par l'Etat que l'E.D.F., qui n'a dans le domaine difficile des contraintes sociales que l'électrification rurale.

Pour venir au problème international, il apparaît que l'on ne peut plus

traiter le problème des missions et de l'évolution des entreprises publiques de manière aussi hexagonale, qu'on a eu tendance à le faire, ou plutôt qu'on avait tendance à le faire.

Par exemple, cela est vrai en matière de financement. Il est évident que des possibilités de financement international ont été utilisées par l'E.D.F. Le problème des télécommunications et leur financement international est une question qu'on peut et qu'il faut poser. Il en va de même pour les équipements communs ou pour les équipements industriels, etc. Et toutes ces dimensions impliquent une réflexion nouvelle sur cette dimension internationale.

M. MAYER. — Je ne voudrais pas qu'on confonde l'intérêt général et l'intérêt national. Il me semble que le débat tourne autour d'entreprises d'intérêt général. Pour éviter ce soit un faux débat, je voudrais bien montrer le caractère relatif de ce concept d'intérêt général. Je dirai presque le caractère subjectif, ce qui ne veut pas dire du tout, comme ont tendance à le dire les sociologues comme Crozier, Thœnig, etc., que ce sont des concepts qui n'existent pas et que ce n'est qu'un alibi, etc.

C'est un concept difficile, et je voudrais l'illustrer. Par exemple, il y a



M. ELSEEN  
Adjoint au Secrétaire général  
de la Régie Renault

un fait que je cite toujours : Si vous demandez dans ma région de Haute-Provence Côte d'Azur, à la direction des routes ou au ministère de l'Équipement quelle est la route la plus importante, on vous répondra : Paris-Nice, et on l'a réalisé sous forme d'autoroute. Si vous demandez au Préfet de région, ou à moi, quelle est la route la plus importante, on vous répondra : Marseille-Nice, c'est la liaison entre la métropole d'équilibre, environ 500 000 habitants et la principale agglomération de la région, Nice, l'ensemble qui va de Menton à Grasse. Si vous demandez au Président du Conseil général du Var quelle est la route la plus importante de la Provence Côte d'Azur, il dira : C'est Draguignan-Toulon et cette prise de position fait qu'il consacre l'argent du département du Var à améliorer cette région. Et si vous interrogez une commune du littoral, elle vous dira que c'est la route de bord de mer. Vous avez donc là quatre degrés de réponse différentes, et pourtant quatre réponses qui incarnent l'intérêt général et le traduisent.

Je veux vite fermer cette parenthèse. Mais l'intérêt général dépend du niveau auquel on le situe, et je voudrais qu'on distingue bien ce qui, chez vous, relève du caractère national ou du caractère non national.

M. PLOUGOULM. — Dans votre définition d'intérêt général, vous parlez toujours au niveau des responsables.

M. MAYER. — Non, pas forcément des responsables. L'intérêt général de la S.N.C.F. peut être parfaitement valable et différent de l'intérêt général national, et je ne suis pas sûr, a priori, que le plus valable des deux, s'il y a conflit entre les deux intérêts généraux, qu'entre la S.N.C.F. et l'intérêt général de la France, que ce soit l'intérêt général de la France qui doive l'emporter. Il faut arriver à pondérer les deux. Il est fort possible, à un certain niveau de solidarité entre les hommes, que ce soit les objectifs de la S.N.C.F. qui doivent l'emporter.

M. DIDIER. — Il me semble que la notion de service public se précise de mieux en mieux lorsqu'on l'analyse en termes industriels. L'idée est bien celle du rapport Nora, et c'est celle qui consiste à dire à l'entreprise titulaire d'obligations de service public : « vous marchez en tant qu'industriels, les contraintes anormales qui vous sont imposées, je vous les compense ».

Mais peut-être, d'une manière prospective et en évitant de trop s'attacher aux formes passées ou actuelles traditionnelles de la notion de service public, faudrait-il faire effort pour retrouver des motifs d'intérêt général par rapport auxquels sans entrer en conflit avec leurs problèmes propres de gestion ou de développement, les établissements ou les sociétés publiques, dans la concurrence, pourraient être des atouts pour la collectivité. Mon propos est toujours le même : comment redonner un sens à l'adjectif « **publiques** » dans « entreprises publiques », sans pour autant affaiblir la rigueur du terme « entreprise » avec ses implications en matière d'équilibre, de gestion et de développement.

M. WALRAVE. — En ce qui concerne la S.N.C.F., il est inutile de refaire un historique du développement. Il faut néanmoins marquer une différence que la S.N.C.F. présente avec de nombreuses entreprises publiques qui se sont créées à la Libération : elle a été créée du fait d'une situation déficitaire des compagnies qui géraient le chemin de fer en France, celles-ci ayant demandé à l'État de se substituer à elles.

Je voudrais ensuite marquer une autre différence avec Renault et Elf-ERAP, en ce qui concerne le contexte

international dans lequel se meut la S.N.C.F. Aussi bien Renault qu'Elf-ERAP opèrent dans des contextes de marché international concernant les produits, à l'achat et à la vente, le financement aussi, tandis que l'internationalisation de la S.N.C.F. se fait dans un climat de coopération technique face à une concurrence technique.

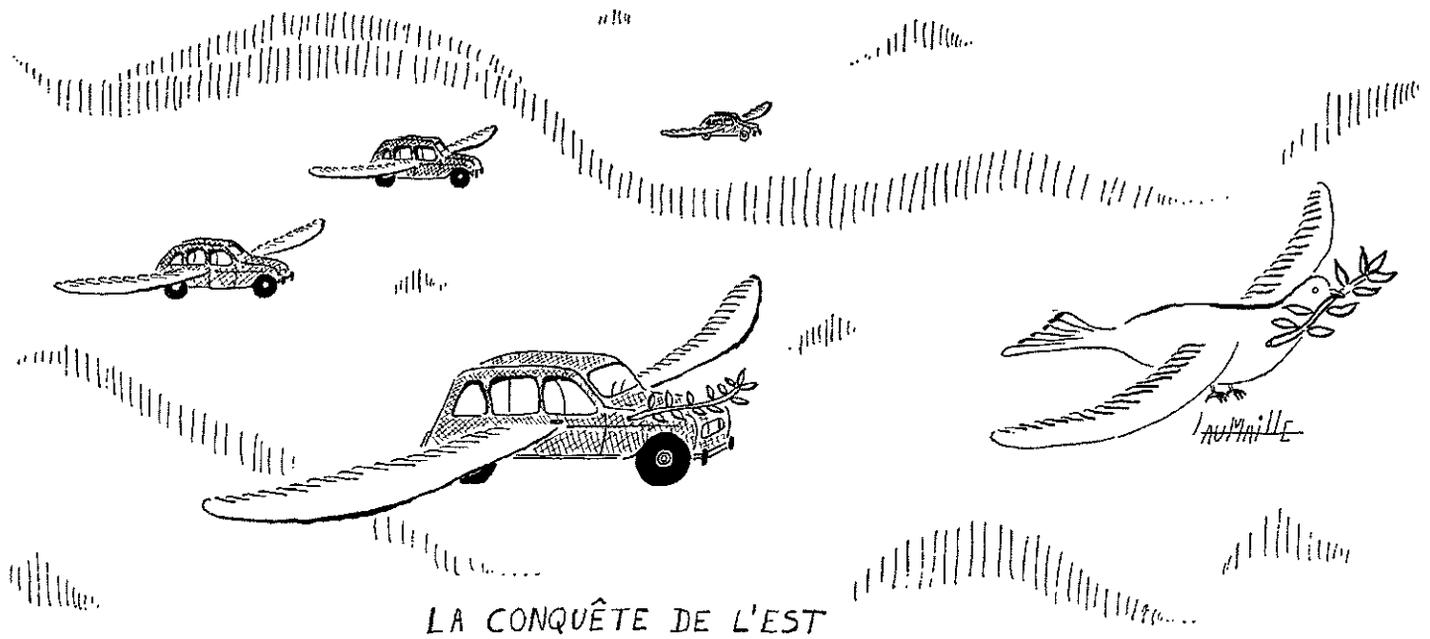
Autrement dit, l'internationalisation est d'abord technique : les études de coopération entre réseaux pour définir en commun des matériels, réduire des frais de développement, tout une série d'harmonisations techniques qui étaient nécessaires au bon fonctionnement du système s'est installée, et cette coopération internationale doit maintenant se développer, surtout dans le domaine commercial.

Lorsque j'ai dit tout à l'heure que les marchés étaient liés au terrain, je n'ai pas du tout voulu dire qu'ils étaient liés au territoire français ; ils peuvent avoir un caractère international, ce qui fait que les réseaux de chemins de fer apparaissent en coopérateur commercial face à la concurrence pour s'emparer de ces marchés et les traiter dans un contexte de rentabilité.

J'insiste sur le fait que finalement, du fait que le produit transport n'a pas un caractère international non lié au territoire, les problèmes de la S.N.C.F. ne sont pas ceux de Renault ou d'Elf-ERAP.



P. WALRAVE  
Ingénieur des Ponts et Chaussées  
S.N.C.F.



## LA CONQUÊTE DE L'EST

Les chemins de fer n'ont pas un caractère multinational. Peut-être un jour l'intégration sera-t-elle faite et définira-t-on une politique commune dans le domaine commercial, ce n'est pas le cas aujourd'hui.

M. MAYER. — A partir du moment où vous êtes en concurrence très directe avec les autres moyens de transport, qui sont eux, internationaux, ou multinationaux, est-ce que vous n'êtes pas contraint de le devenir également ?

M. WALRAVE. — Cela oblige à des accords de coopération internationale. Mais l'ensemble des régions de chemin de fer ne prend pas forcément l'aspect d'une entreprise multinationale.

Et, remarque plus générale, je crois qu'en dehors des activités qui sont gérées directement par l'Administration, on peut discerner deux ou trois motivations profondes de création d'une entreprise nationale. Je dirai plus ou moins profondes... La première motivation qui a présidé à l'entreprise nationale, c'est un souci de prise directe sur l'économie, pour la faire réagir et la faire évoluer en fonction d'objectifs généraux jugés souhaitables.

Il y a une deuxième grande motivation, et je reviendrai forcément à la conception d'intérêt général, de service public. Quant à moi, je n'ai pas

trouvé beaucoup d'éclairage dans les développements juridiques qui ont été faits ; j'ai plutôt essayé d'en dégager une conception à caractère économique, et tout le problème tourne alors autour de la position non monopolistique d'une technique et d'une entreprise.

Dans cet esprit, la motivation et la création d'entreprise publique, c'est pour l'Etat, de monter un organisme qui interviendra dans un secteur à caractère monopolistique et qui aura dans ce secteur des comportements répondant à l'intérêt général.

Troisième motivation, plus faible que pour les deux premières, c'est la nécessité pour l'Etat de créer des entreprises-clefs dans un certain nombre de secteurs. Et je serais intéressé d'avoir l'avis du représentant de Renault sur ce point : quel est l'intérêt de l'Etat d'avoir une entreprise-témoin dans un secteur aussi important que celui de l'automobile ?

M. LECLERCQ. — Je voudrais répondre à la question de M. Didier et qui me paraît l'enjeu du débat, à savoir est-ce que les entreprises publiques, dans un contexte d'internationalisation ne risquent pas de devenir des entreprises tout court.

D'un côté, les entreprises publiques deviendront de plus en plus entreprises, et d'un autre côté, de par les contraintes supplémentaires qui apparaissent dans le cadre international,

elles seront nécessairement de plus en plus publiques.

Pourquoi?... L'entreprise publique deviendra plus entreprise, parce que des degrés de liberté supplémentaires sont nécessaires pour deux raisons :

— L'évolution des formes de gestion par l'utilisation accrue de l'information (informatique, transmission, télétransmissions) et tout ce qu'on peut tirer au point de vue contrôle de gestion ;

— La concurrence au niveau international est une concurrence accrue. Tout le monde est persuadé que la richesse d'une nation et la force d'un Etat qui découle de cette nation, dépend de plus en plus des échanges, que ce soit échanges commerciaux ou technologiques.

Ceci étant le second point, c'est qu'il me semble que l'entreprise deviendra plus publique, parce que d'autres contraintes apparaissent, j'en vois au moins quatre raisons dans un cadre d'internationalisation, ce qu'on voit le plus clairement, c'est la concurrence, et sous-jacente, la coordination : c'est une coordination réglementaire qui au niveau de la C.E.E. est très importante. Le mouvement amorcé par la C.E.E. qu'elle soit à Six ou à Neuf ne devrait pas s'arrêter.

La deuxième raison est la structure de direction des entreprises. Ce n'est pas être provoquant en disant que dans la société française comme dans toutes les sociétés industrielles, il y

a une dissociation des apporteurs de capitaux et des managers, que vous soyez dans le privé ou dans le public, ceux-ci sont des gens qui sont les mêmes, même formation, même moule, qui n'ont pas d'argent la plupart du temps, mais qui dirigent néanmoins l'entreprise.

Troisième raison : les procédures de contrôle et d'orientation, même si certaines sont critiquables, sont des procédures qui existent. Le Plan, si on le fait sans prendre en compte les échanges extérieurs, est un plan qui ne vaut pas grand-chose. On peut essayer de le perfectionner, à apporter des directions de tendance, qui sont sujettes à variations ou à erreur, mais qui sont très utiles cependant pour l'ensemble des entreprises.

Dernière raison pour laquelle je pense que l'entreprise publique a tendance à devenir de plus en plus privée, ou deviendra obligatoirement plus publique, c'est la volonté des salariés, qu'on sent à différents niveaux, de participer plus à la gestion et à exercer une forme de contrôle de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, il me semble que l'évolution et du moins pour les entreprises les plus importantes, devrait conduire sinon à nationaliser des entreprises, ce qui est une proposition du programme de l'opposition, du moins à une conception d'un nouveau type d'entreprise ayant une vocation de service public.

M. AUSSOURD. — Les entreprises publiques qui sont capables de se porter sur les marchés extérieurs sont des entreprises qui profitent d'une carrure suffisante dans leur pays d'origine.

M. LECLERCQ. — Bien sûr, elles auront tendance de plus en plus à le faire, elles doivent le faire, pour réussir, elles doivent se mettre derrière leurs Etats.

M. DIDIER. — Bien franchement, ce que vous venez de dire me laisse toujours face à ma question : les entreprises publiques ne vont-elles pas devenir des entreprises tout court ?

Si je vous ai bien compris, vous dites que, de plus en plus, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, vivent sous l'empire d'un certain nombre de données émanant de la collectivité, autrement dit sont de



J. LECLERCQ

*Ingénieur des Ponts et Chaussées  
Conseiller Technique  
au Cabinet du Ministre des Transports*

plus en plus dépendantes de l'action publique. Ceci tend à effacer la différence entre entreprises publiques et privées, autrement dit n'apporte pas de spécificité aux premières.

M. LECLERCQ. — Ce que j'ai voulu dire, finalement, c'est que l'entreprise est différente maintenant de ce qu'elle était il y a trente ans. Une entreprise privée a des caractères qu'elle n'avait pas il y a trente ans. Je pense que l'importance croissante de l'économique, l'interpénétration progressive de l'Etat et du reste, font en sorte que les types d'entreprises tendent à se rapprocher. Je parle pour les plus grosses.

M. DIDIER. — Qui aurait imaginé, il y a quinze ans, que les plus gros projets de contrats actuellement envisagés, ceux liés à l'exploitation et à la liquéfaction du gaz de Sibérie, seraient à l'étude entre l'U.R.S.S. et des entreprises privées américaines.

Il y a quinze ans, si de tels projets avaient été envisagés du côté français, on aurait immédiatement créé un Office, un organe public ad hoc.

Il y a, je crois, de nouvelles finalités à imaginer par rapport aux motivations souvent très contingentes qui ont été à l'origine de chaque entreprise publique, secteur par secteur.

M. LECLERCQ. — Ce que j'ai voulu dire, c'est que dans le contexte même, s'il y a échanges, cela passe

par une confédération faite des intérêts des Etats. Je pensais que même si les entreprises privées se mettent à l'abri de leur Etat, elles auront un caractère public plus marqué.

J'ai fait allusion à la Société européenne. C'est qu'effectivement, il y a un statut de société européenne qui est mis en place au niveau des comités supérieurs, et qui vient de faire l'objet d'une prise de position de la Chambre de Commerce de Paris. Ce statut a été déposé au niveau de la Communauté, et tient à transformer toutes les sociétés en conseil de surveillance et directoire, avec un certain mode de participation du personnel, effectivement. Mais ce n'est qu'une incidence et non un élément fondamental de la discussion.

M. ELSEEN. — La question posée est de savoir si l'entreprise publique peut supporter certains handicaps et affronter la concurrence internationale. Dans l'automobile, il n'y a pas d'accord de limitation de concurrence. Cela veut dire qu'on va se présenter sur le marché des autres, et sur le nôtre aussi, dans les meilleures conditions économiques possibles.

Il est évident qu'on ne peut pas être en flèche de façon inconsidérée, que si Renault décidait par exemple de faire en France la semaine de trente heures, il se passerait sûrement quelque chose pour la Régie, et vous ne tarderiez pas à ramasser les décombres que nous laisserions derrière nous.

Cela dit, en matière sociale, il est important de souligner que Renault a souvent eu un comportement assez avancé, et ceci ne s'est pas situé seulement dans la période où Renault était moins sensible à la concurrence internationale.

Il y a eu un article dans Le Monde qui nous a fait plaisir. Il s'agissait d'un domaine dont le Premier ministre se préoccupe beaucoup puisqu'il a donné à son sujet des directives au ministère de tutelle des entreprises publiques, pour que les entreprises soient à la pointe en matière de recherche d'amélioration des conditions de travail. Malgré la concurrence internationale, malgré le fait que nos préoccupations soient de se présenter sur toutes les marchés du monde dans des conditions aussi bonnes que celles de ses concurrents, Renault peut avoir en même temps le souci

d'innover dans certains domaines, notamment en matière sociale.

Suivant les époques, il s'est agit des congés payés ou des majorations du pouvoir d'achat ou de la durée du travail. Actuellement, le sujet le plus aigu, c'est l'amélioration des conditions de travail, et la question est de savoir dans quelle mesure une industrie qui est une industrie de grande série n'a pas un rôle à jouer dans un domaine, et si elle ne peut pas le jouer tout en restant compétitive sur les marchés où elle se bat. Je crois que ce qui fait l'originalité d'une entreprise publique, c'est d'avoir une certaine hardiesse mais pas de l'inconscience.

Dans ce domaine-là, une entreprise publique peut avoir une action pilote, et elle peut concilier son rôle de pilote avec un rôle très actif sur les marchés internationaux.

Pourquoi une entreprise privée ne pourrait-elle pas avoir la même attitude ? Il se trouve que les entreprises privées supportent un certain nombre de contingences. Même si une entreprise nationale est tenue d'être rentable, même si elle est tenue, et c'est normal je le souligne encore, de donner des dividendes à son actionnaire, elle est placée dans une situation psychologique différente d'une entreprise privée, ce qui lui permet de prendre un certain nombre de risques que ne prendrait pas une entreprise privée.

C'est une nuance dans l'attitude, mais c'est une nuance qui, à certains moments, peut être décisive.

M. MAYER. — Cela ne vous paraît pas une formule dépassée ? Vous pensez que c'est un facteur de progrès social ?

M. ELSEEN. — Absolument. La seule grande entreprise en France qui a essayé d'entamer certaines expériences pour améliorer les conditions de production est Renault.

Il est possible que Renault ne soit qu'un catalyseur dans un mouvement, mais cela compte, car cela conduit toutes les entreprises de même niveau aux mêmes réflexions.

M. MAYER. — En ce qui concerne le progrès social, si votre actionnaire unique se montre financièrement aussi gourmand que le seraient des actionnaires privés, quelle est la diffé-

rence. Ce que vous appelez l'attitude psychologique n'existe plus.

M. ELSEEN. — Même si en définitive, la rémunération du capital d'une entreprise nationale coûte aussi cher que celle d'une entreprise privée, le souci du dividende ne joue pas comme une espèce de hantise.

Par ailleurs, je pensais, quand vous avez parlé des marchés américains avec l'Union Soviétique, qu'il y a longtemps que le Gouvernement français a cherché à développer les échanges avec l'URSS. Le général De Gaulle s'y est appliqué dès son retour au pouvoir. Regardez ce qui s'est passé jusqu'à une période assez récente : Renault a été dans les années 60, une des rares grandes entreprises à se lancer hardiment dans cette voie qui comportait effectivement, sinon des risques du moins des procédures inhabituelles, des difficultés considérables. Or, investir dans cette voie-là est quelquefois regardé avec beaucoup d'inquiétude dans les sociétés privées.

M. MAYER. — Mais c'est tout de même Fiat qui l'a emporté !

M. ELSEEN. — Non, Fiat a vendu la licence d'une voiture à l'URSS, alors que Renault a mené une politique différente consistant à vendre de l'engineering et des biens d'équipements pour la modernisation ou la construction d'usines soviétiques de voitures et de camions.

M. DIDIER. — Il me semble que notre discussion se situe maintenant vraiment au centre du débat. Tout à l'heure, j'ai demandé à plusieurs reprises à quoi il fallait juger le succès



Ph. AUSSOURD

Ingénieur des Ponts et Chaussées  
Responsable de la Revue P.C.M.

d'une entreprise publique, alors qu'au niveau de la gestion il faut presque qu'elle fasse oublier qu'elle l'est. Je crois qu'on la juge à un certain nombre de faits, de résultats induits qui ne sont pas nécessairement ceux au nom desquels elle a été créée, mais qui présentent un intérêt pour la collectivité sans contrarier les intérêts propres de l'entreprise.

Mon groupe, par exemple, en devant créer bien après les autres un instrument de raffinage en France, a été conduit à développer des raffineries intérieures. Ceci a provoqué des baisses de prix notables sur une grande partie du territoire, ce dont la collectivité a largement bénéficié. Le groupe a également été conduit, pour rechercher le placement de ses fuels,





G. GASTAUT

*Ingénieur des Ponts et Chaussées  
Administrateur délégué  
à la T.R.E.G.I.E.*

à regarder le marché montant d'E.D.F. et à proposer à celle-ci un nouveau schéma d'approvisionnement, schéma qui s'est ensuite généralisé pour le plus grand bénéfice de l'acheteur.

De même, il y a dix ans, dans le cadre d'une ouverture politique de la France vers la Russie, Elf a été conduit à de premiers achats importants de pétrole russe, dont l'existence et le développement depuis cette date sont aujourd'hui précieux.

M. MAYER. — En somme, si je comprends, il y a une déontologie des entreprises publiques ?...

M. DIDIER. — Plus on fait de l'industrie, plus on a peur, je crois, des mots abstraits. Je parlerai surtout d'efficacité de l'entreprise.

M. WALRAVE. — Dans ce que vient de dire M. Didier, je ne discerne pas une motivation particulière à l'entreprise publique, sauf peut-être pour les pétroles russes.

M. DIDIER. — Oui, il faut bien voir qu'il y a dix ans, aucune compagnie internationale n'aurait accepté de traiter du pétrole russe et il faut bien voir que l'embargo d'importation en Grande-Bretagne de ces pétroles n'a été levé qu'il y a quelques mois.

M. WALVARE. — L'argument n'est pas très convainquant, parce que, est-ce qu'un bon entrepreneur privé n'aurait pas pu en faire de même ?

M. DIDIER. — C'est vrai, cela aurait été souvent le cas, mais on s'aperçoit aussi que des choses qui auraient pu être faites par d'autres logiquement ne l'ont pas été et que ce sont les entreprises publiques qui les ont réalisées. Au fond, nous cherchons à voir quand il y a conjonction ou compatibilité entre les projets de l'entreprise en tant que telle et leurs conséquences indirectes au niveau plus large de la collectivité ou de l'intérêt national.

M. PLOUGOULM. — Est-ce qu'on ne peut pas estimer que l'entreprise publique est un régulateur de marchés ? Je me demande si on ne peut pas imaginer un promoteur national qui construise un immeuble et le loue à des prix défiant toute concurrence ?

M. DIDIER. — Ah, j'attendais cela ! c'est l'éternel débat : l'entreprise publique n'a pas à faire de profits mais à rendre un service. L'entreprise publique « casseur de prix » : c'est suicidaire et je me méfie comme de la peste d'une telle approche, même si dans une conjoncture exceptionnelle l'entreprise peut avoir, dans son intérêt, une politique de prix plus combative.

M. PLOUGOULM. — Mais c'est ignorer la notion de service public !

M. DIDIER. — L'existence ou non de stations-services Elf au bord des routes n'a aucun caractère de service public.

M. PLOUGOULM. — Il n'empêche que la notion de service public se fait d'emblée par les entreprises de service public.

M. DIDIER. — Elles sont publiques par la nature et l'origine de leurs capitaux et non parce qu'elles sont des services publics. Pensez-vous que Havas soit un service public ?

M. WALRAVE. — C'est une discussion de tendance, savoir si les entreprises publiques peuvent être un service public. Je dirais qu'effectivement, elles ont tendance à perdre leur caractère de service public. Leur fondation a été motivée par des considérations d'intérêt national, et plus l'évolution se fait, plus ces considérations de service public se diluent dans un comportement qui tend à devenir un comportement d'entreprise tout court.

Je crois que la réponse à la question correspond très bien, dans le cas d'une entreprise comme ELF ou comme Renault, pour lesquelles le caractère public est plutôt accidentel qu'autre chose. Par contre, pour des entreprises comme l'EDF, la SNCF, la réponse est dans la question. A la limite, l'Etat peut assumer les fonctions d'une entreprise publique et d'une entreprise privée.

M. GASTAUT. — Il le peut. Si l'entreprise publique a des missions d'entreprise publique, la première mission de l'Etat est de les assurer, à charge de compenser les coûts dans ces comptes.

M. DIDIER. — Je crois, pour ma part, profondément, que le rôle de l'entreprise publique, aujourd'hui, dans le secteur concurrentiel est un rôle très difficile.

M. MAYER. — Faut-il comprendre que la concurrence a une logique finalement plus impérieuse que l'origine du capital des entreprises ?

M. DIDIER. — Dans la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui, cela me paraît indiscutable. Cette société a fortement évolué, en effet, vers une société de type libéral, concurrentiel. La logique de la concurrence y est de plus en plus omniprésente et implacable, laissant de moins en moins de place aux autres motivations.



R. MAYER

*Président du P.C.M.*



**MICRO**

**LUMI**

**INDUS**

**RUGO**

**CHAPE**



**BEUGNET**

PAUL MARTIAL

# LA SOCIETE CENTRALE IMMOBILIERE DE LA CAISSE DES DEPOTS

Société Anonyme de droit privé au capital de 25 000 000 de francs créée le 4 juin 1954

**Orientations** : Construction de logements sociaux et d'équipements collectifs - Création d'un secteur-pilote pour l'urbanisme - Animation d'un secteur-témoin de gestion immobilière.

**Production** : 265.000 logements depuis la création. 17.000 à 18.000 par an, soit 3,5 % de la production nationale dont en 1972 :

- locatifs (52 %) ou accession à la propriété (48 %) ;
- collectifs et semi-collectifs (80 %) ou individuels (20 %) ;
- en région parisienne (36 %) et en province (64 %) ;
- logements aidés par l'Etat 97 % dont H.L.M. : 34 %.

**Interventions diverses** : Centres commerciaux, villages de vacances, centres socio-culturels, locaux collectifs résidentiels, écoles, églises, stades et piscines. Maître d'ouvrage délégué pour hôpitaux, écoles d'infirmières, bureaux, locaux administratifs, hôtel « Le Méridien » à Paris, ESSEC à Pontoise, etc...

**Gestion** : 125.000 logements dont 120.000 en gestion directe. 6.000 logements mis en location en 1972.

**Promotion** : 8.460 logements vendus en 1972, dont 39 % en région parisienne et 61 % en province.

**Recherche** : Innovation dans le domaine technique et sociologique. Développement d'opérations-pilotes : logements évolutifs, parcs d'aventures, etc...

**Réalisations sociales** : Création de centres socio-culturels pour l'animation des grands ensembles, de foyers pour jeunes travailleurs, de résidences pour personnes âgées, de foyers pour travailleurs migrants, de villages de vacances.

**Investissements** : Plus de 15 milliards de francs depuis sa création. En 1972 : 2.145 millions dont 253 au titre de maître d'ouvrage délégué.

Une société à vocation sociale au service des collectivités locales, pour le logement des familles aux ressources modestes.

**Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts**

4, place Raoul-Dautry, 75015 PARIS - Tél. : 566.78.34

# la nature des rapports entre une banque nationalisée et ses partenaires étrangers

Au cours de ces dernières années, un grand nombre des principales banques du monde ont établi entre elles divers types d'associations. Elles y ont été poussées par des tendances convergentes de l'économie occidentale : l'expansion des échanges entre les pays, l'existence du marché commun européen, l'apparition de nouveaux partenaires tels le Japon et les pays arabes. D'autre part, la création d'un marché financier international, les progrès et les besoins des firmes multinationales, le souci de réagir à la concurrence des banques américaines en croissance rapide hors des Etats-Unis, ont contribué à faire prendre conscience aux banques des limites du système des « correspondants » et de la nécessité d'organiser leur action internationale de manière plus efficace. Depuis dix ans, les banques sont en mouvement dans une économie mondiale en développement et en cours d'internationalisation. Elles cherchent à être plus puissantes, à diversifier leurs opérations et à étendre leurs relations.

Si cette évolution maintient des liens multilatéraux similaires entre la plupart des banques pour les transferts, les affaires et les opérations financières internationales et si, à cet égard, aucun cas d'exclusivité de relations n'est à signaler, des rapports de préférence se sont établis à l'intérieur des différents groupes d'associés, généralement réunis pour mieux servir les grands groupes industriels et créer des institutions communes, nouvelles par leur spécialisation ou leur localisation.

## Diversité des formes de coopération

D'ensemble, on peut observer que les principes d'association sont de natures diverses, allant d'accords bilatéraux limités jusqu'à des échanges de participation (Cf. Banque de Paris et des Pays-Bas et Warburg) en pas-

sant par des clubs plus ou moins « serrés ». Initialement ont été créées des filiales spécialisées propres à satisfaire les demandes importantes de capitaux des entreprises, qui excédaient les possibilités d'un seul établissement. Ces banques nouvelles, telles la S.F.E. (Société Financière Européenne) et la B.E.C. (Banque Européenne de Crédit à Moyen Terme (auxquelles participent respectivement la Société Générale et la Banque Nationale de Paris, ont un caractère marqué de consortium destiné à assurer des financements. Cette formule d'association étant parue de portée limitée, parce que trop spécifique, des groupes de banques plus intégrés et à vocation plus large se sont alors formés, tel le groupe ORION qui vise à assurer, par l'intermédiaire de quatre sociétés, l'ensemble des services bancaires et financiers internationaux de toute nature.

Les participants de la S.F.E. ont fondé en 1971 le groupe ABECOR pour réaliser une coopération plus étroite sur le plan international au moyen de quelques filiales communes spécialisées. Les actionnaires de la B.E.C. ont également formé, à la même époque, une société de services chargée d'une mission de coordination internationale qui a donné son nom au groupe : EBIC (European Banks' International Cy).

On peut observer que dans la plupart des cas la coopération bancaire internationale n'existe qu'au travers d'organes d'action spécialement créés à cet effet. L'accord de coopération Crédit Lyonnais / Commerzbank / Banco di Roma, signé il y a plus de deux ans, est d'une toute autre nature et apparaît plus original mais aussi plus ambitieux il veut aller résolument plus loin que les associations multinationales antérieures. Il réunit au sein d'une véritable unité opérationnelle — tout en maintenant leur autonomie financière, leur personnalité juridique, leur caractéristique statutaire — la

deuxième banque française, la troisième banque privée allemande et la troisième banque italienne d'intérêt national.

Il s'est agi non pas de se placer dans l'optique d'opérations complémentaires ou marginales (création de club, filiales communes, convention d'assistance mutuelle) mais dans la perspective d'une véritable intégration à caractère exclusivement européen permettant la mise en commun de moyens d'action fondamentaux, commerciaux ou fonctionnels au bénéfice de la clientèle.

## Position des banques nationales

Cette variété des solutions adoptées procède évidemment de solutions elles-mêmes variables, par la taille des établissements, leur plus ou moins grande vocation internationale initiale, les caractéristiques du pays et les conditions de la concurrence. Mais elles ne s'expliquent pas par des différences de statut juridique. Il se trouve que les trois plus grandes banques françaises, qui figurent parmi les vingt premières banques du monde, sont nationalisées. Cela ne les a nullement empêchées d'établir des relations organiques avec de nombreuses banques dans le monde, en participant en commun à des établissements financiers et bancaires : banques d'investissements (Sogen-Swiss International Corp. créée à New York par l'E.B.I.C.), banques de crédit à moyen et long terme (ex. : Australian European Finance Corp. du groupe ABECOR, International Commercial Bank de Londres où le Crédit Lyonnais et le Banco di Roma ont rejoint la Commerzbank), banques d'affaires (création par l'E.B.I.C. d'une banque d'affaires à Londres), organismes de gestion de fortune (SLIGEST, filiale commune du Crédit Lyonnais, de la Commerzbank et du Banco di Roma à Beyrouth), représentations (représentations communes des partenaires de la Coopération Crédit Lyonnais/Commerzbank/Banco di Roma à Tokyo, Singapour, Sydney, Johannesburg, Mexico), etc.

Sociétés anonymes, soumises au droit commercial, employant un personnel soumis au même statut pro-

fessionnel que les banques privées, tenues d'être rentables et de financer leur développement, les banques nationales ne constituent pas un îlot protégé de la concurrence bancaire nationale ou internationale. Ayant eu une vocation internationale avant leur nationalisation, la Banque Nationale de Paris, le Crédit Lyonnais et la Société Générale n'ont pas, sur ce point, de comportement différent des banques de statut privé ou semi-public. Aussi bien a-t-il été exceptionnel et sans lendemain que des partenaires étrangers marquent parfois quelque hésitation à s'allier avec elles. Jamais les opérations financières et bancaires en commun n'en ont été influencées.

Il n'y a rien là de surprenant. L'économie mondiale, l'économie occidentale, l'économie française, même si elles sont fortement, bien que diversement, « socialisées » dans un grand nombre de leurs institutions et de leurs processus de contrôle et de décisions, restent des économies de marché. En conséquence, les règles de fonctionnement l'emportent sur les différences de races juridiques. D'autre part, au-dessus d'une certaine taille, les rapports entre les entités

économiques sont, en quelque sorte, objectivés par l'importance que leur activité a pour chaque pays et dans la communauté économique internationale. Dans le même ordre d'idées, il est probable que, partout, les relations entre les administrations publiques, dont la vocation s'est beaucoup étendue, et les grands établissements financiers, d'ensemble soumis aux politiques de crédit, sont relativement étroites, indépendamment du statut de ces établissements.

Ainsi, le milieu bancaire international est influencé par des facteurs puissants d'homogénéisation qui dépendent soit, spontanément, du système économique de marché, soit de la volonté des gouvernements responsables de la politique économique. Dans cette communauté de missions, de métier et d'intérêts, soumise pourtant à un régime de concurrence croissante, la propension aux discriminations, de quelques sortes qu'elles soient, est inexistant, ce qui n'exclut ni la hiérarchie, ni les différenciations. En ce sens, les rapports entre les banques nationales françaises et leurs partenaires internationaux de statuts divers, ne sont pas, en fait, d'une nature particulière. Il faut chercher en

d'autres domaines la spécificité et l'originalité de nos institutions, par exemple dans leur contribution au développement économique ou à la mise en œuvre de la politique monétaire, par exemple, encore, dans la popularisation de l'épargne ou dans l'amélioration de la situation des employés.

Serait-ce, alors, que les banques nationalisées adhèrent à une solidarité de « technocrates apatrides » ou à une « technostructure » internationale, pour utiliser des termes imprécis, célèbres et percutants ?

Je ne le pense pas. Une participation efficace des banques nationales à l'extension des relations et des interdépendances économiques et financières dans le monde est parfaitement compatible avec l'accomplissement de leur mission la plus générale : aider au développement de l'économie nationale, tant au service des entreprises qu'à celui des particuliers. Il est même certain que cette participation en est la condition essentielle.

**J. Saint Geours**

Directeur général du Crédit Lyonnais

## 2000 agences à votre service.

Nous sommes une grande banque nationale qui met à votre disposition 2 000 agences en France et des agences, filiales et représentations étrangères partout dans le monde.

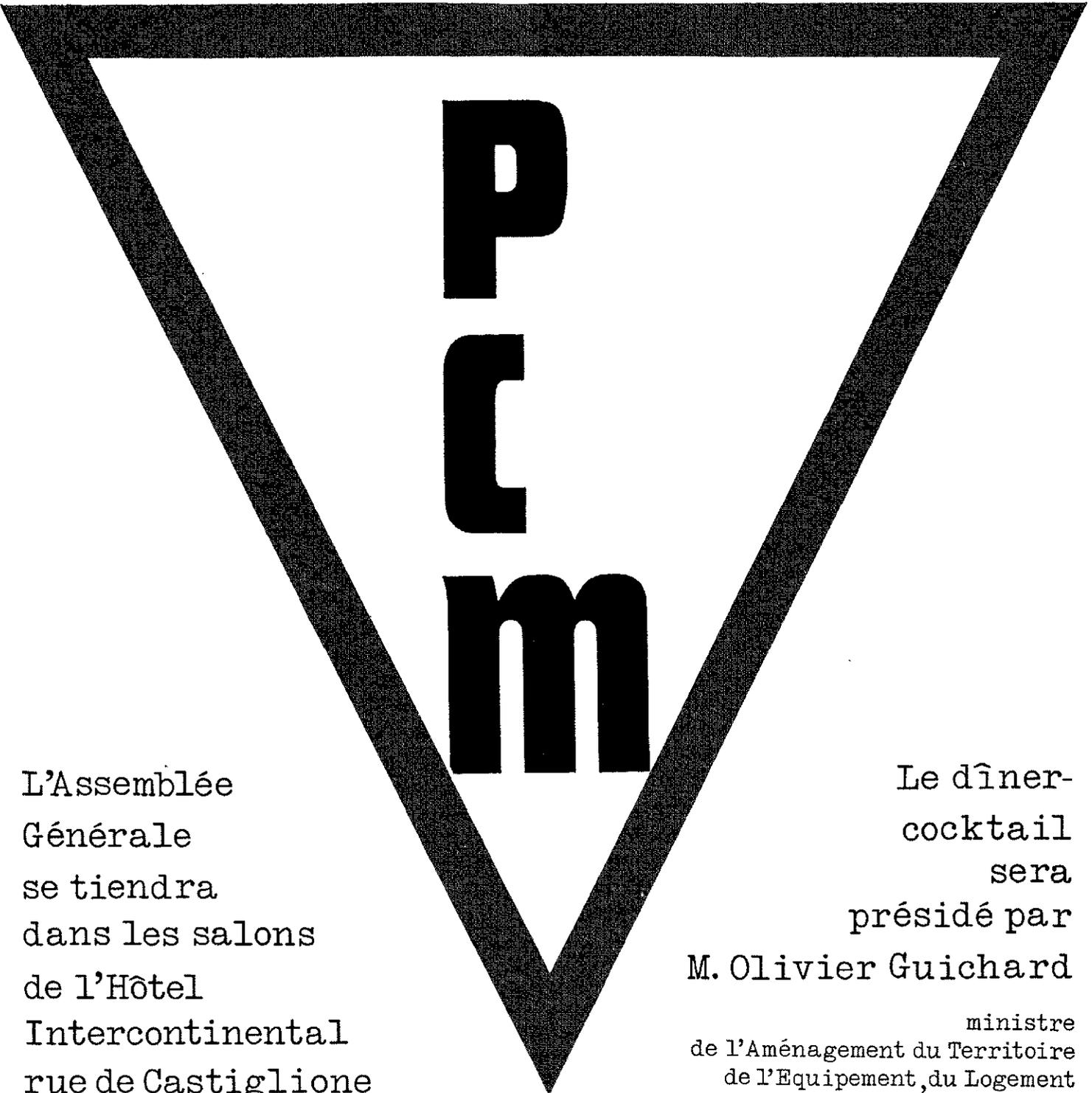
Nous avons passé des accords de coopération avec deux grandes banques européennes, le Banco di Roma et la Commerzbank, pour étendre encore les services que nous vous proposons.

Nous pouvons, quelle que soit votre activité, vous aider à résoudre tous vos problèmes financiers, professionnels ou personnels.



**CRÉDIT LYONNAIS**

# 9 novembre 1973



**P  
C  
m**

L'Assemblée  
Générale  
se tiendra  
dans les salons  
de l'Hôtel  
Intercontinental  
rue de Castiglione  
Paris 1er

Le dîner-  
cocktail  
sera  
présidé par  
M. Olivier Guichard  
ministre  
de l'Aménagement du Territoire  
de l'Équipement, du Logement  
et du Tourisme

# ÉLECTRICITÉ DE FRANCE

## Analyse des comptes de l'exercice 1972

En raison de la mission de service public confiée à l'Etablissement, sa gestion n'est pas tournée vers l'obtention d'un profit mais orientée vers la recherche de l'équilibre financier. Les gains découlant des progrès constants de productivité doivent en effet, tout en assurant un autofinancement suffisant, se partager équitablement entre sa clientèle et son personnel au travers des tarifs et des salaires.

Cet objectif d'équilibre ne peut être atteint qu'en tendance, les événements contingents infléchissant dans un sens ou dans l'autre les résultats annuels successifs. C'est ainsi qu'en 1971 la conjonction de divers éléments particulièrement défavorables avait conduit à un déficit d'exploitation de 175 MF.

L'année 1972 a connu la persistance de certains de ces facteurs défavorables, notamment une hydraulité inférieure à la moyenne de 10 %, une croissance médiocre de la consommation des gros utilisateurs industriels, enfin une hausse du niveau général des prix qui n'a été que partiellement compensée par un rajustement limité des tarifs.

Par contre, l'Etablissement a bénéficié au cours de cet exercice d'un sensible développement de ses ventes en basse tension qui est venu accompagner l'effort commercial engagé dans ce secteur. Il a pu, par une bonne utilisation de ses capacités de production, procéder à d'importantes cessions d'énergie à l'étranger, tandis que les prix de revient se sont ressentis des effets de la relative détente observée sur les marchés des combustibles après la très forte hausse enregistrée l'année précédente.

En définitive, après la mise en œuvre d'amortissements complémentaires sur certains actifs afin de prévenir l'obsolescence que pourrait engendrer l'évolution des techniques, l'exercice enregistre un **bénéfice d'exploitation de 52 MF**. Les opérations étrangères à l'exercice ou exceptionnelles inscrites au compte de Pertes et Profits dégagent un bénéfice complémentaire de 16 MF, l'exercice se clôt avec un **bénéfice net de 68 MF**.

Dans un contexte finalement favorable, l'Etablissement a pu tenir les objectifs du contrat de programme sur lesquels il s'était engagé au titre de l'exercice 1972 :

- taux de rentabilité financière du capital : 8,65 % (prévision 8,2 %) ;
- ressources propres : 3 681 MF (3 012 MF) (1) ;
- rapport des ressources propres brutes au chiffre d'affaires hors taxes : 24,4 % (20,7 %) (1) ;
- taux d'autofinancement : 74,2 % (62,8 %) (1).

Le taux de productivité globale atteint 6,6 %. Son niveau permet de compenser l'insuffisance du taux afférent à 1971 (3,8 %) et d'assurer le respect du taux moyen que l'Etablissement doit observer au minimum au cours de la période quinquennale 1971-1975 (4,8 %).

En 1972, les investissements représentent, avec 5 955 MF, 31,7 % environ du chiffre d'affaires, taxes comprises, alors que ce rapport était de l'ordre de la moitié en 1966. Sous les effets conjugués de la *rapide décroissance des investissements hydrauliques* et des efforts de rationalisation menés en matière d'équipement, ce rapport était retombé à 31,2 % en 1971. Le lancement d'importants programmes de centrales nucléaires et d'installations de pompage explique la très légère remontée du taux observée en 1972.

---

(1) Avant abattement de 100 MF fixé par l'avenant n° 2 au Contrat de Programme.

# les contrats de programme

## cas particulier d'Electricité de France

La signature, il y a bientôt trois ans, de contrats de programme entre les Pouvoirs publics et deux entreprises nationales, la S.N.C.F. et E.D.F., a fait l'objet de nombreux commentaires.

Les uns ont souligné le caractère profondément novateur de cette expérience tandis que d'autres insistaient au contraire sur sa fidélité à la philosophie du Service public.

Et de ce fait, comme il arrive souvent, tout le monde a raison.

— Incontestablement, il s'agit d'une façon nouvelle, plus globale qu'auparavant, de définir les rapports de certaines entreprises publiques avec l'Etat responsable des grandes orientations économiques et sociales de la nation.

— Mais non moins sûrement, cette rupture avec « une économie de commandement » est tout à fait conforme à l'esprit qui avait présidé à la mise en place de contrats de concession dans les domaines des transports ferroviaires et de la production-transport et distribution d'énergie électrique.

Ce n'est donc pas un hasard si les Contrats de Programme ont jusqu'à présent concerné seulement la S.N.C.F. et E.D.F. Au confluent du Service public et de l'Entreprise, ces deux sociétés nationales correspondent en effet à un type d'organisation industrielle où, du fait de l'importance des ensembles considérés, des solutions originales doivent être sans cesse trouvées pour conjuguer harmonieusement les impératifs de Service public, de planification et de rentabilité.

On ne peut donc saisir pleinement la signification et l'intérêt de l'idée de Contrat de Programme si l'on ne se remet pas en mémoire la longue évolution qui a précédé la mise en place de cette expérience et si l'on

ne profite pas du recul des trois dernières années pour essayer d'en dégager les effets pratiques.

### Un peu d'histoire

L'exploitation ferroviaire comme l'exploitation électrique doivent satisfaire à la fois à deux exigences nées toutes deux de leur caractère massif et de la puissance des moyens à mettre en œuvre :

— D'une part, des instruments économiques aussi puissants ne pouvaient ni ignorer, ni contrarier l'intérêt général.

— D'autre part, les lourds investissements qu'elles imposent devaient manifestement être justifiés par une rentabilité suffisante.

Ces deux raisons suffisaient à expliquer que dès leur origine, ces deux industries aient été placées à la fois dans une « économie de commandement » et dans une « économie d'efficacité ».

C'est cette synthèse qui a trouvé sa première forme dans les Contrats de concession de Service public, dès 1859 pour les Chemins de Fer et 1906 pour l'industrie électrique : il s'agissait de garantir un équilibre complexe entre les droits de la collectivité, de la clientèle et des entreprises.

Depuis, les partenaires n'ont pas changé. La nécessité de trouver un équilibre judicieux entre gestion industrielle et service est restée également un objectif permanent. Ce qui a changé, ce sont les formes prises par ces rapports triangulaires.

Entre les deux guerres mondiales, les circonstances politiques et économiques avaient favorisé l'appropriation publique du capital, en tout ou partie, de certaines entreprises, dans

des secteurs très divers : chimie (engrais azotes, potasses) pétrole, chemins de fer, construction aéronautique, transports maritimes...

Mais c'est le programme du Conseil National de la Résistance qui a réellement manifesté la volonté de rendre la Nation propriétaire des industries clés de l'économie. En moins d'un an, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la nationalisation s'est étendue aux usines Renault, aux charbonnages, aux transports aériens, aux industries électriques et gazières, aux grandes banques de dépôts et aux groupes d'assurances les plus importants ; en même temps était créé le Commissariat à l'Energie Atomique.

De cette période difficile et exaltante, ceux qui l'ont connue gardent un souvenir que le temps n'efface pas. Quels étaient en effet les espoirs du législateur de l'époque en créant un secteur public aussi vaste ? D'abord, sans aucun doute, la nationalisation avait pour objet de soustraire une large part de l'économie aux intérêts privés, et de la consacrer au Service public. Mais une autre tendance, peut-être contradictoire, se faisait jour dans les textes de loi : « nationalisation » ne signifiait pas « étatisation ». Il s'agissait moins de remettre l'entreprise publique aux mains de l'Etat-Patron que d'en faire une unité autonome, dotée de responsabilités à l'égard des travailleurs, des consommateurs et des contribuables. Cette ambition là tenait de l'espoir d'une société décentralisée et d'une économie contractuelle.

Or l'évolution qui a suivi n'a pas été précisément dans ce sens. Et comment trouver cela anormal dans les années d'après-guerre ? Les usi-

nes étaient détruites ; l'acier, le béton, le charbon manquaient. Il fallait reconstruire. Le vaste programme de relèvement national établi par le Premier Plan assignait une mission écrasante et urgente à toutes les entreprises publiques ; l'effort d'équipement nécessaire ne pouvait être assuré en ordre dispersé. C'est donc la logique d'un pouvoir centralisé qui a prévalu, comme cela se produit toujours en période de pénurie et de rationnement.

Les entreprises nationalisées des secteurs de base ont été utilisées directement et, comme on a pu le dire, « discrétionnairement » par les Pouvoirs Publics et, comme telles, elles ont été véritablement le moteur du redressement français. Car la centralisation, toujours dans le contexte de l'époque, favorisait la rationalisation des moyens et des méthodes industriels et la reconstitution rapide des infrastructures. Il faut se souvenir que le financement provenait en large part de l'aide extérieure, et que, de ce fait, les problèmes de gestion passaient bien après les problèmes techniques.

Ils passaient, aussi, après la politique conjoncturelle dont le secteur public, du fait de son poids massif dans l'économie, allait devenir très vite un instrument privilégié. Quoi de plus tentant pour un gouvernement ? L'action sur les prix et les salaires, les contraintes tarifaires imposées en vertu d'objectifs sociaux ou régionaux avaient évidemment, concernant un secteur aussi vaste, de puissants effets à court terme sur l'économie.

## **Une vocation mal définie**

Mais la gestion d'une entreprise, qu'elle appartienne au secteur public ou au secteur privé, et surtout lorsqu'elle est très capitalistique, ne peut s'accommoder longtemps de décisions qui ont un autre objet que la vocation même de l'entreprise. Si bien des entreprises nationales ont rencontré, au fil des années, des difficultés de gestion certaines c'est dans la mesure où elles ont servi à autre chose que ce pourquoi elles étaient faites.

Prenons un cas concret, celui de la S.N.C.F. Cette société a réalisé des progrès de productivité supérieure à ceux de l'industrie française depuis la guerre grâce à des performances techniques et des réformes de structures remarquables. Et pourtant sa

situation financière n'avait cessé de se dégrader. Pourquoi ? Essentiellement parce que les tarifs consentis par la S.N.C.F. n'ont jamais reflété des coûts qui, eux, étaient conformes à la mission impartie au Service public. Ils ont servi à favoriser certaines catégories sociales ou professionnelles. Obligée de vendre nombre de ses services à perte, la S.N.C.F. était, bien sûr, « renflouée » par le contribuable sous forme de subventions ou d'indemnités versées par l'Etat. C'était une situation tout à fait anormale, aggravée par le fait que les conditions de saine concurrence avec les autres moyens de transport n'étaient pas réunies. On ne peut pas dire que tout cela est motivant pour une entreprise ni satisfaisant pour l'opinion publique.

Cela dit, il n'est pas question ici de critiquer ni de juger l'action de l'Etat dans ce domaine, mais simplement d'examiner les conséquences de ses interventions sur la gestion des entreprises publiques. C'est d'ailleurs ce qui fut fait en 1967 à la demande du Premier Ministre, par un groupe de travail interministériel dont le rapport devait apporter beaucoup à l'élaboration des « contrats de programme ».

## **Quels critères de gestion ?**

Ce rapport mettait en évidence les difficultés de financement du secteur public, notamment dans le domaine de l'énergie et du transport où les entreprises ont à faire face à des investissements très lourds. Il montrait que l'Etat, souvent responsable de cette situation par ses interventions dans la gestion des entreprises nationales, en subissait le contrecoup puisqu'il fallait « boucher les trous » avec le budget. Il préconisait un retour à une conduite plus saine de ces entreprises qui devait leur permettre de dégager les moyens nécessaires à leur développement et au Service public sans faire appel de façon massive aux deniers de l'Etat ou au marché financier. Il faisait valoir que, dans un contexte d'équilibre économique retrouvé, la tâche essentielle des entreprises nationales n'était plus d'atteindre, coûte que coûte, des objectifs physiques, mais d'améliorer leur productivité. Or, indiquait le rapport, l'efficacité n'est pas compatible avec une gestion centralisée du secteur

nationalisé : « seule l'entreprise a de « son marché et de ses propres « moyens une connaissance suffisante pour pouvoir élaborer et appliquer une politique efficace de productivité et de compétitivité. Force est ainsi d'accroître son autonomie, « quitte à sanctionner sa gestion au « vu des résultats obtenus. » L'idée du contrat de programme était née.

Mais, ajoutait le rapport, « la conduite efficiente de l'entreprise publique plus autonome et mieux « orientée par son marché implique « des modalités internes de gestion « qui ne sont pas toutes encore réunies dans de nombreuses entreprises publiques. »

Qu'en était-il à Electricité de France, dont le contrat de programme constitue la référence la mieux connue de l'auteur de ces lignes ?

Il faut reconnaître que le texte de la loi de nationalisation était très discret sur tout ce qui concernait la gestion de la nouvelle entreprise. Une fois posé le principe de la création d'un Etablissement public à caractère industriel et commercial, le législateur se contentait d'indiquer que cet Etablissement devait « faire face » aux dépenses nécessaires à l'exercice de son activité.

Progressivement, une doctrine a été forgée, à l'intérieur de l'entreprise, sous l'impulsion de quelques pionniers.

Soucieuse de l'intérêt de la collectivité, l'entreprise s'est peu à peu fixée les critères de son action autour de quatre principes essentiels :

- égalité de traitement des usagers devant le Service public ;
- vente au coût marginal (en développement) ;
- choix des investissements par référence à un coût de défaillance pour la collectivité et par référence au taux d'actualisation du Plan ;
- critère synthétique de gestion conduisant à maximiser le surplus de productivité globale des facteurs (celle-ci étant une moyenne pondérée de toutes les économies partielles réalisées simultanément sur l'ensemble des moyens de production).

Dans ce cadre, il était possible de rationaliser les choix techniques et économiques, problème majeur pour une industrie qui investit chaque année l'équivalent d'environ 40 à 50 % de son chiffre d'affaire.

# Philips Eclairage

## Pour la qualité du jeu, le confort des spectateurs: des optiques hautes performances.



*Le Parc des Princes - Installateur Verger-Delporte*

En nocturne sur un stade joueurs et spectateurs ont besoin d'une lumière de qualité. C'est pourquoi après des recherches très poussées réalisées par nos bureaux d'études nous avons été amenés à proposer notre gamme de projecteurs HNF pour équiper le Parc des Princes.

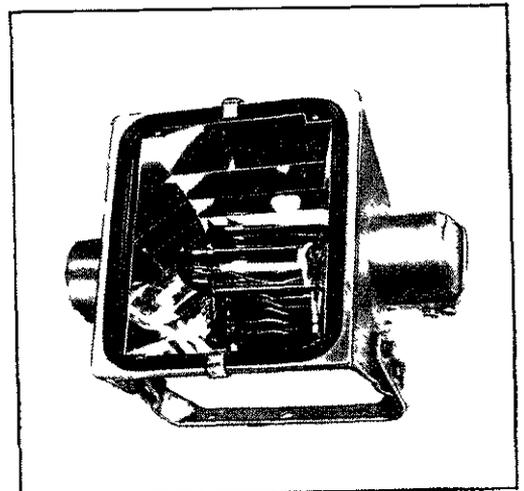
Leurs optiques hautes performances leur permettent de diffuser un éclairage efficace - intense mais non éblouissant - assurant ainsi un excellent confort visuel aux spectateurs et une grande précision de jeu sur le terrain.

Les projecteurs HNF reçoivent les lampes au sodium haute pression SON T ou à iodures métalliques HPIT.

Ils s'entretiennent très facilement : remplacement de la lampe par l'arrière grâce au boîtier amovible sans aucun risque de dérèglement de la lampe ou du projecteur.

Enfin leurs armatures en aluminium les rendent 100 % anti-corrosion.

Série HNF Philips : stades et grands espaces. L'Eclairage du Parc des Princes, encore une réussite Philips.



# PHILIPS



## Nous en savons plus. C'est pourquoi nous éclairons mieux.

De fait Electricité de France, qui n'a jamais été déficitaire en tendance, et qui a toujours fait preuve d'une très forte productivité, constituait un terrain favorable et réunissait les meilleures conditions pour négocier un contrat de programme avec l'Etat.

## **1970 : signature d'un contrat de programme entre l'Etat et l'Electricité de France**

Si Electricité de France avait déjà acquis ces résultats, pourquoi un contrat de programme ? Les performances réalisées par cet Etablissement prouvaient que, à tout le moins, une certaine harmonie existait dans les relations entre l'Etat et l'Entreprise. Cela est tout à fait vrai et cette entente préalable avec l'Administration a beaucoup facilité les choses lors de l'élaboration du contrat de programme.

A la fin des années 1960, il était devenu possible et nécessaire en effet de modifier, de façon substantielle, les rapports entre E.D.F. et les Pouvoirs publics, et cela pour deux raisons essentielles :

— La première, et la plus importante sans doute, était la situation nouvelle dans laquelle se trouvait Electricité de France. L'évolution prévisible du marché de l'énergie montrait que le développement de l'activité d'E.D.F. était, et serait de plus en plus, soumis à la pression concurrentielle des autres formes d'énergie. Des orientations nouvelles étaient prises, sur les recommandations du Plan, pour assurer la sécurité des approvisionnements énergétiques en quantité comme en prix. Il s'agissait d'accélérer le recours à l'énergie nucléaire et de faire en sorte que l'accroissement de la consommation d'électricité réponde bien à l'objectif d'une relève progressive des combustibles fossiles par l'énergie nucléaire. Dans une telle perspective, un développement massif des usages thermiques de l'électricité s'avérait nécessaire, Electricité de France devait donc engager une politique commerciale vigoureuse sur un marché solidement tenu par de valeureux concurrents ! L'Etat était amené à demander à l'Entreprise de tenir des objectifs ambitieux, et à lui conférer, pour lui faciliter la tâche, une plus grande autonomie en matière de politique tarifaire et de choix

des programmes d'investissement. L'allègement de la tutelle administrative devait permettre de « dynamiser » l'entreprise qui serait, en contrepartie, jugée sur ses résultats.

— La deuxième raison est que le contrat de programme en avalisant — expressément ou implicitement — les grands principes de gestion de l'Etablissement parachevait la nationalisation, de sorte que les lacunes de la loi de 1946 seraient désormais comblées au niveau des textes. Ceci devait permettre une profonde décentralisation à l'intérieur de l'Etablissement qui pouvait à son tour passer des contrats avec ses Unités d'exploitation dont les résultats seraient appréciés en fonction des mêmes critères que ceux de l'entreprise elle-même.

Le contrat de programme entre l'Etat et Electricité de France a été signé en décembre 1970.

Le dispositif contractuel comporte deux documents indissociables :

— une « lettre de mission » adressée au Président du Conseil d'Administration d'Electricité de France sous la signature du Ministre du Développement Industriel et Scientifique et du Ministre de l'Economie et des Finances : ce document unilatéral précise la politique du Gouvernement à l'égard de l'Etablissement,

— le contrat de programme signé par les deux parties et qui définit leurs engagements réciproques pour la période couverte par ce contrat (1971-1975).

La lettre de mission constitue en quelque sorte la charte des relations nouvelles que l'Etat entend établir avec l'Entreprise :

— le gouvernement y consacre la vocation industrielle et commerciale d'E.D.F.,

— il reconnaît la nécessité, face aux développements d'une économie désormais ouverte à la concurrence internationale, « de renforcer les moyens » dont dispose l'Etablissement pour assurer sa gestion conformément à cette vocation,

— il retient explicitement parmi les efforts que doit poursuivre l'entreprise pour accomplir sa mission « le développement d'une action commerciale efficace »,

— il affirme qu'Electricité de France, jugé désormais sur la réalisation des objectifs qui lui sont fixés par

le contrat, « sera responsable du choix des moyens pour les atteindre »,

— il accepte qu'après entente sur un programme d'investissement étalé sur cinq ans, le montant global en soit retenu à titre d'orientation, l'entreprise conservant la possibilité d'investir plus si ses ressources propres le lui permettent,

— recommandant à E.D.F. de chercher à harmoniser sa politique d'équipement et d'achat à la politique industrielle des Pouvoirs publics, il lui reconnaît cependant la responsabilité finale de la décision,

— il accepte, sauf à respecter certaines recommandations, que l'Etablissement prenne les participations ou entreprenne les activités nouvelles utiles à l'exercice de son activité principale et à la promotion commerciale de son marché,

— il précise qu'entendant laisser désormais à l'Entreprise la responsabilité de ses décisions, le contrôle de la gestion d'Electricité de France s'effectuera a posteriori.

En clair, le nouveau dispositif concentre sur l'entreprise des responsabilités antérieurement très diluées au sein de l'Administration.

Quels sont, dans le contrat proprement dit, les objectifs fixés à Electricité de France et les contreparties consenties par l'Etat ?

Il est demandé à l'Entreprise d'atteindre, sur une période de cinq ans, une productivité globale plus élevée encore que par le passé (le taux moyen est fixé à 4,85 %, à comparer avec celui de l'industrie française qui est d'environ 3 %), un autofinancement accru, un haut niveau de rentabilité financière du capital investi.

Du côté des Pouvoirs publics, on trouve en contrepartie l'octroi d'une plus grande autonomie en matière de tarifs (réformes de structures, mise à niveau...) et de prises de participation, un engagement ferme pour deux ans, sur le concours de l'Etat et les possibilités d'accès d'E.D.F. au marché financier en vue d'assurer le financement des investissements, et enfin une déclaration de principe sur l'allègement des mesures de contrôle (contrôle a priori, autorisations préalables).

Si l'on ajoute que, parallèlement, le VI Plan définissait les priorités de

# Philips Eclairage

## Des appareils anti-corrosion pour un éclairage "tous temps"



*La Part Dieu à Lyon - Installateur Services Techniques de la ville de Lyon et S E R L.*

Pour équiper le complexe de la Part Dieu à Lyon, il fallait à la fois des appareils résistant à l'agression des intempéries - et dont l'esthétique s'accorde au style de cet ensemble

D'où l'utilisation de "Roissy", conçu par le bureau d'études Philips avec le concours des Services Techniques de l'Aéroport de Paris

L'enveloppe en méthacrylate Roissy est rigoureusement insensible à la corrosion.

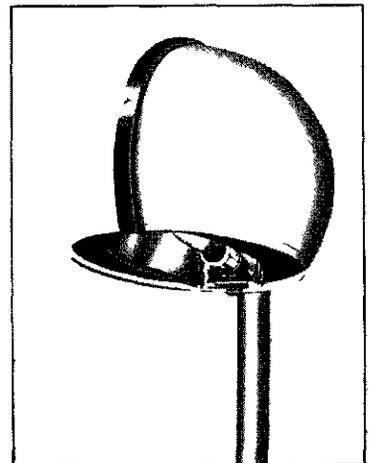
La possibilité de la rendre lumineuse la nuit lui confère une esthétique particulièrement séduisante.

Cet appareil, à équipement 220 V incorporé, reçoit :

- les lampes à ballon fluorescent HPLN

- ou les lampes Sodium haute pression SON T, championnes de la qualité lumineuse et du rendement

Roissy a obtenu la médaille d'argent de la Société d'Encouragement à l'Art et à l'Industrie, ainsi que le Label Français d'Esthétique Industrielle.



# PHILIPS



## Nous en savons plus. C'est pourquoi nous éclairons mieux.

l'action que devait mener Electricité de France sur le marché énergétique — accélérer le développement des consommations pour favoriser le développement nucléaire, meilleure garantie de la sécurité d'approvisionnement énergétique — la vocation de l'entreprise était désormais clairement explicitée, et les moyens de la réaliser, renforcés.

## **1973 : troisième année d'existence du contrat de programme Etat - E.D.F.**

Ce n'est pas un paradoxe de dire que les engagements mêmes de l'Entreprise — c'est-à-dire les objectifs qui lui sont assignés — lui ont conféré une liberté : celle de savoir où elle va.

On ne peut que souligner les possibilités importantes de novation dans la gestion de l'entreprise ouvertes par la signature du contrat de programme.

Les conséquences, à l'expérience de bientôt trois années d'exécution, se révèlent nombreuses et de grande portée. Elles concernent l'aménagement des méthodes de direction, l'accentuation du caractère prévisionnel de la gestion à tous les échelons de l'entreprise, avec pour corollaire l'affirmation du mouvement de décentralisation.

En effet, dans le cadre des objectifs globaux fixés par le contrat de programme, à court et à moyen terme, il devient possible de définir des politiques cohérentes d'action commerciale, d'investissement et de financement compatibles avec les résultats espérés et, à l'égard des différents partenaires de l'entreprise nationale, d'effectuer une synthèse prix-tarif-mode de financement susceptibles d'éclairer le dialogue avec les Pouvoirs publics.

Expression quantifiée de cette synthèse, un plan budgétaire à moyen terme appuyé sur le contrat de programme fournit à son tour un cadre de référence dont l'horizon est assez large pour rendre crédible et efficace, à l'intérieur de l'entreprise, l'effort de décentralisation dans le respect des solidarités.

Parfaitement informée de ses engagements, la Direction générale peut, dans le même esprit contractuel que celui du Contrat de Programme, amé-

tes Directions opérationnelles, responsables du grand équipement, de l'exploitation des moyens de production-transport et du service à la clientèle. Le même mouvement peut être prolongé ensuite aux différents niveaux hiérarchiques. Peu à peu se mettent en place des procédures favorisant la communication et les échanges entre niveaux, et la gestion prévisionnelle devient possible au sein de chaque unité d'exploitation en vue d'atteindre les objectifs convenus avec les échelons supérieurs.

Il en résulte, pour l'Entreprise :

- une meilleure convergence des efforts, puisque les fins poursuivies par chaque échelon s'articulent vers les mêmes objectifs,
- une plus grande efficacité, car les problèmes sont traités là où ils se posent,
- un meilleur service de la clientèle parce qu'il peut être adapté aux circonstances locales,
- enfin, par voie de conséquence, un esprit d'initiative systématiquement encouragé.

## **Conclusion**

Que retenir de tout ceci ?

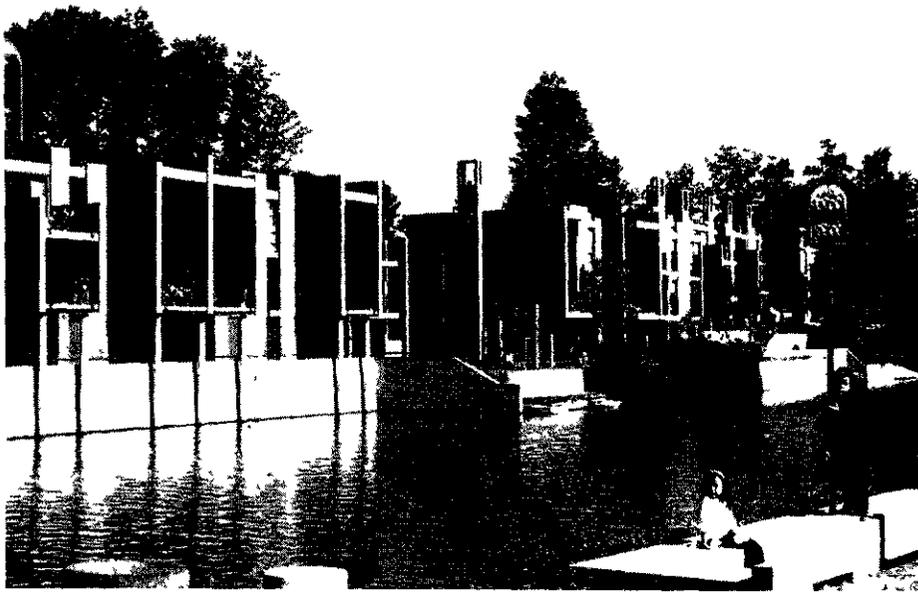
A une époque où l'on s'interroge sur le rôle et les responsabilités de l'Entreprise, la procédure des contrats de programme constitue une expérience originale pour favoriser la créativité et la continuité dans l'action.

Les résultats devraient être fructueux pour la collectivité et pour l'Entreprise, dès lors que peuvent exister une planification à long terme d'infrastructures lourdes et une stratégie d'innovation au profit de la clientèle dans des conditions de concurrence à « armes égales ».

Mais la signature au bas d'un contrat ne suffit pas. L'expérience ne réussit pleinement que si les partenaires s'attachent à en développer l'esprit dans un climat de confiance réciproque.

**Albert Robin**

Directeur à la direction générale  
d'Electricité de France



*Reston : ville nouvelle à la campagne*

# réflexions sur le contexte urbain aux Etats-Unis et ses enseignements

Après un séjour d'une dizaine de jours sur la côte nord-est des Etats-Unis où nous avons été en contact avec de nombreux organismes responsables de l'aménagement urbain (1) il est utile d'essayer d'en dégager les caractères spécifiques, de voir en quoi ils diffèrent de ceux que nous connaissons et quels enseignements on peut en tirer.

Pour cela il est nécessaire de placer ce problème dans les divers aspects d'un contexte qui diffère souvent profondément des modèles européens.

## *L'aspect historique*

Aux Etats-Unis la société et la culture se sont développées avant la révolution industrielle dans de petites villes (2). Les universités ont été créées à la campagne par des confessions religieuses; même si certaines d'entre elles se trouvent maintenant intégrées à de grandes agglomérations (Yale à New-Haven, Harvard à Boston) elles en sont restées longtemps à l'écart.

Les centres de nombreuses villes n'ont donc pas été à l'origine, comme chez nous, des lieux de rencontres intenses et les besoins collectifs urbains n'y étaient pas aussi ressentis, phénomène accentué par le goût des Américains pour la maison individuelle.

L'afflux rapide de la population vers l'industrie, l'apport incessant d'ethnies différentes ont provoqué un passage trop rapide de l'état rural à l'état industriel urbain que les leaders politiques n'ont pas maîtrisé en raison de leur manque de maturité.

## *L'aspect politique*

Les Etats-Unis sont par tradition le pays où le libre jeu de la démocratie et la protection des libertés individuelles ne doivent être entravées que par les contraintes juste nécessaires pour que l'ordre public soit assuré et que les grandes fonctions collectives s'exercent pour garantir ces libertés.

Il en résulte que les initiatives en matière d'urbanisme échappent complètement au gouvernement fédéral lequel n'intervient que pour subventionner de véritables opérations de survie, par exemple la rénovation des centres, des programmes de logements à caractère social accusé, l'amélioration des moyens de transports urbains.

Les collectivités locales (comtés parfois et surtout communes) sont les seuls supports de l'urbanisme, avec parfois intervention de l'Etat. Mais cette dernière apparaît souvent comme désordonnée car elle est soumise aux aléas des renouvellements de mandats politiques (représentants et gouverneurs).

Une exception est à faire toutefois pour le développement du district original de Columbia (ville de Washing-

## **Avertissement :**

*Le lecteur est prévenu que ce texte résulte aussi fidèlement que possible des exposés et discussions auxquels nous avons participé mais n'a aucune prétention de cerner complètement le sujet en particulier dans l'espace, car l'étendue des Etats-Unis et l'autonomie des villes entraînent des particularismes accentués.*

(1) Liste en annexe.

(2) Il n'y avait pas de villes supérieures à 25 000 hab. alors que beaucoup de villes européennes dépassaient 500 000 hab. La population urbaine ne représentait que 5 % du total.

ton), siège du gouvernement fédéral, où une agence fédérale d'urbanisme dirigée par une commission de douze membres dont cinq citoyens nationaux et deux membres du congrès a un double rôle urbain et fédéral.

La société politique a peu évolué dans ce domaine et les conditions sont encore peu favorables, nous a-t-on dit, à une prise de conscience véritablement urbaine.

### **L'aspect économique**

Il est le complément de l'aspect politique en matière de libertés.

Les Etats-Unis sont les champions de la libre entreprise et de l'économie de marché.

Toute la stratégie de la nation est à souci économique et le gouvernement fédéral s'efforce de l'entraver le moins possible.

Ce libéralisme accentue encore les pouvoirs déconcentrés des villes mais en les laissant souvent aux prises avec des problèmes dont l'insuffisance des solutions étonne parfois les Européens.

### **L'aspect social**

Lié à l'aspect économique il engendre des problèmes urbains de plus en plus difficiles à résoudre.

1. La puissance économique engendrée par la révolution industrielle et concentrée surtout dans les grands centres a été entretenue ensuite par les besoins considérables nés des conflits dans lesquels l'Amérique s'est engagée avec vigueur, puis par les aides qu'elle a généralement distribuées à l'Europe et au Japon.

Son désengagement progressif n'a pas été compensé par les besoins des programmes aérospatiaux et ceux nés de la formidable expansion de certaines industries comme celle de l'automobile.

La concurrence des nations à main-d'œuvre bon marché comme le Japon se fait sentir dans les secteurs industriels à forte main-d'œuvre incorporée et le tout récent accord avec l'U.R.S.S. sur les bases de missiles accentuera encore le marasme social.

La résistance du gouvernement américain à une réévaluation satisfaisante de l'or par rapport au dollar s'explique en partie par l'abondance des liquidités qui s'investiront alors pour augmenter la production européenne. Si l'accroissement des possibilités de consommation permet alors aux Etats-Unis de rétablir l'équilibre de leur balance commerciale il ne résoudra pas pour autant le chômage américain et l'inflation risque d'aggraver la situation des classes sociales les plus défavorisées dont la concentration dans les centres ne permet déjà plus à certaines d'entre elles de vivre normalement.

2. L'afflux des noirs dans les grandes villes qu'ils investissent progressivement ne peut qu'accentuer ce phénomène et rendre encore plus difficile la reconquête des centres (1).

Les mesures anti-raciales, qui ne sont d'ailleurs pas appliquées uniformément dans tous les états en particulier pour le libre accès aux établissements d'enseignement, ne produiront leurs effets qu'à long terme, malgré les coups de butoir des organisations noires urbaines; et leur sous-développement continuera à peser longtemps sur certaines villes comme Washington (75 % de noirs) ou Philadelphie (50 %).

### **L'aspect technologique**

Le développement très rapide de la voiture individuelle, du réseau autoroutier et des transports aériens a renforcé la tendance à l'éclatement des villes, à l'habitat dispersé et à l'abandon des centres.

### **L'aspect foncier et les moyens financiers**

Les collectivités américaines n'ont pas de politique foncière en raison de la libre entreprise. Toutefois pour revitaliser certains centres, les villes achètent parfois des terrains et les équipent pour les revendre (Philadelphie) car elles empruntent à meilleur taux d'intérêt.

Elles tirent leurs ressources essentiellement (88 %) de la taxe foncière sur les propriétés bâties ou non dont la valeur vénale est révisée fréquemment et frappée à un taux variable selon les villes (0,5 à 3 %). Ceci leur permet de monter des opérations rentables dont les déficits sont récupérés en annuités d'autant plus rapidement qu'augmente l'assiette de la taxe.

### **Conséquences sur l'urbanisme et le mode de vie**

Les conséquences de ces différents aspects du contexte américain liés les uns aux autres se sont enchaînées pour engendrer un urbanisme original mais dont on peut penser qu'il n'est pas souhaitable d'imiter en tous points.

1. C'est d'abord l'influence considérable de la population suburbaine attachée à ses privilèges et dont le poids politique est très important.

Elle est composée de petites communautés de classes supérieures à tel point que la nouvelle agglomération de Reston en cours d'édification à 40 km de Washington a été conçue entièrement par une initiative privée pour abriter des « upper middle income families » et que le promoteur

y attire surtout des industries à fort pouvoir de recherche, des instituts et des laboratoires.

Pour desservir ces communautés se sont développés librement des « shopping-centers » (1) et autres grandes surfaces commerciales, ainsi que d'autres activités rentables.

2. La décentralisation des résidences et des emplois s'est accentuée depuis la guerre sous la poussée conjuguée de l'élévation du niveau de vie, de l'automobile, de la construction des autoroutes et des nuisances urbaines de tous ordres.

L'abandon des centres urbains par de nouvelles couches de population y a entraîné la vétusté des logements traditionnels et la décadence du commerce faisant perdre progressivement aux municipalités les impôts nécessaires à leurs budgets. Cette perte n'est pas souvent compensée par ceux provenant des immeubles de bureaux dont la tendance au gigantisme est ainsi inéluctable.

Le centre urbain est devenu un lieu simplement spécialisé dans les affaires.

3. Cette véritable réaction en chaîne a des conséquences sociales évidentes que le chômage ne fait qu'accentuer. Elle accentue la ségrégation et aboutit parfois à une véritable paupérisation des villes avec impossibilité de faire face à leurs charges publiques les plus élémentaires. Même à un œil peu exercé l'état de la voirie urbaine à New York ou à Philadelphie est particulièrement éloquent.

4. L'urbanisation suburbaine livrée à la libre entreprise n'a pas été contrôlée suffisamment tôt par la puissance publique et l'absence de textes réglementaires oblige les personnes ou les groupes frustrés à tenter de multiples recours devant les tribunaux.

Toutefois, certaines des « villes nouvelles » ont été conçues en accord avec la commune ou le comté, intéressés par l'impôt foncier et le zonage.

La construction des autoroutes n'a pas résolu tous les besoins en équipements et en services de ces immenses conurbations car les centres villes sont maintenant congestionnés où il faut encore se rendre pour trouver les services rares et journellement pour les emplois de service.

Par contre, il est juste de dire que l'habitat dans ces « campagnes urbaines » est de bonne qualité à des prix

(1) On sait qu'un « shopping-center » est un ensemble couvert à un ou plusieurs niveaux comprenant un ou plusieurs grands magasins reliés par de nombreuses boutiques, l'ensemble offrant parfois plus de 100 000 m<sup>2</sup> de surface commerciale et desservi par un immense parc à voitures.

Mais parfois on trouve le long d'une highway une succession de grands magasins spécialisés échelonnés.

(1) On trouvera l'explication de ce phénomène dans le rapport de mission détaillé.

très raisonnables et même faibles comparés aux revenus de leurs habitants.

5. Certains pôles de développement ont réussi à échapper en partie à ces phénomènes parce qu'ils possédaient à distance raisonnable un élément véritablement polarisant de la vie urbaine.

C'est le cas de New-Haven avec l'université de Yale, de Boston avec l'université de Havard à Cambridge; mais Manhattan à New York avec son intense activité d'affaires et culturelle n'y échappe pas et son gigantisme extraordinaire ne peut que s'accroître.

## Mesures de planification urbaine

Devant cette situation parfois angoissante (Philadelphie, Baltimore) le gouvernement fédéral n'a réagi que mollement en raison de l'attachement à la libre entreprise, à la constitution et de la pression des grands groupes.

Le ministère du logement et du développement urbain (1) (département of housing and urban development) de Washington intervient actuellement :

— pour subventionner les programmes de logements très sociaux (de moindre qualité que nos H.L.M.), en reconnaissant qu'aucune formule n'a encore donné satisfaction, pour mettre au point les mécanismes des prêts et organiser les recherches technologiques;

— pour subventionner les opérations de rénovation urbaine (à proportion des deux tiers du déficit) à condition que la ville ait un plan d'urbanisme;

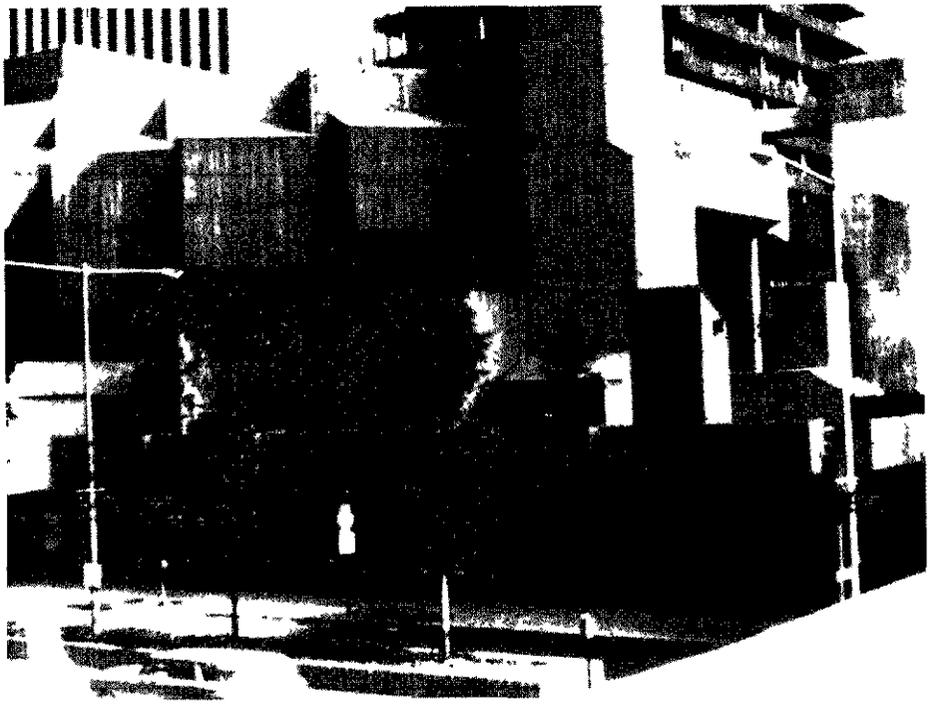
— pour contracter directement avec les groupes privés en vue de la création de nouvelles communautés (new town act de 1970) ce qui assure à ces groupes la garantie de leurs emprunts sur le marché privé dont les taux d'intérêts sont ainsi réduits et permet le contrôle de l'administration sur tous les aspects des projets.

Il s'agit d'interventions entièrement centralisées.

Chacun des 51 états est par ailleurs totalement indépendant mais en général sans efficacité réelle en raison du contexte déjà décrit. On cite l'exemple de la « développement corporation » de l'état de New York qui réalise actuellement une opération importante dans l'île de Welfare Island à New York et dont les décisions seraient sans cesse remises en question par le gouverneur élu.

Aucun aménagement concerté n'est donc pratiqué en dehors des contrats de « new towns » et de l'action des municipalités.

Ces dernières se sont donc attaquées essentiellement aux problèmes de restauration de l'habitat ancien, de réno-



BALTIMORE : Charles Center - Architecture moderne !

vation des quartiers les plus touchés et d'équipements urbains en particulier les autoroutes urbaines et les grands parcs de dissuasion.

Cela représente souvent des efforts gigantesques mais auxquels s'associent parfois des groupes privés (1).

C'est ainsi qu'à Philadelphie (2 000 000 d'habitants dans la ville) où 12 % de la population active est en chômage (avec de plus 50 % de noirs dont le quart est en sous-emploi) on estime à 20 % la perte d'emplois d'ici 1985 si on n'intervient pas massivement sur le secteur tertiaire.

Après une première opération qui a permis d'enterrer les voies ferrées traversant le centre les études ont montré que les promoteurs de bureaux avaient besoin d'une centre commercial et qu'il fallait recréer un environnement urbain pour les classes modestes.

La commission de planification a donc étudié un projet de « mall » commercial qui, avec ses accès, coûtera 12 millions de dollars entièrement financés par la ville et sera intégré dans la vaste opération de Market street east.

Et ça n'est qu'une partie du prix de survie de cette ville !

Les villes où cette politique a réussi sont celles où l'effort a été entrepris en temps opportun comme par exemple à New-Haven (150 000 habitants dans la ville — 300 000 à l'extérieur) qui a entrepris sa rénovation il y a vingt ans et où les résultats sont remarquables.

(1) Les équipes qui étudient ces problèmes sont toujours très importantes et dotées de budgets à la hauteur des problèmes à résoudre.

Mais elle bénéficie également de l'apport de l'université intégrée de Yale.

On est stupéfié devant l'incohérence de la politique gouvernementale tant au niveau des états qu'au niveau fédéral quand on compare sa carence en urbanisme aux efforts gigantesques entrepris pour le développement et l'amélioration du réseau routier et autoroutier.

Celui-ci est presque entièrement financé par les budgets des communes, des comtés, des états et les subventions du gouvernements fédéral (celui-ci finance à 90 % le réseau interstate, à 33 % environ des réseaux d'états et des collectivités) et 70 % des ressources sont des taxes spécifiques sur la circulation, le péage étant relativement peu utilisé comme gage des emprunts sauf pour certaines autoroutes urbaines (Boston).

Pour conclure sur une note optimiste reconnaissons que de nombreux organismes privés ont commencé à se pencher sur ces problèmes. C'est le cas de nombreuses universités où on envie à l'Europe la qualité de la vie et de la culture urbaines de ses grandes villes et même la centralisation des pouvoirs français !

C'est le cas des instituts de recherche tels que le Urban institute de Washington ou le Massachusetts institute of technology, et de nombreux organismes régionaux officiels ou officiels.

Enfin des personnalités politiques nationales ont pris conscience de ces

(1) De création toute récente.

(1) « Le Monde » du 9 juin 1972.

problèmes tels le sénateur Mc Govern, candidat à la présidence dont le slogan n° 1 est : « depuis un quart de siècle l'Amérique a pris soin de la tranquillité du monde. Le temps est venu pour elle de prendre soin d'elle-même ».

Et l'éditorialiste du Monde (1) ajoute : « Ce qui est extrême aux Etats-Unis, en dépit de milliards déversés pour de bonnes causes, c'est la perpétuation du sous-équipement collectif et d'iniquités pathétiques. Peut-être les Américains du moins ceux qu'un Mc Govern éveille à une politisation qui ne se confond plus avec un match, sont-ils las de payer la « suprématie » de leur pays d'un retard intérieur qui paraîtrait insupportable à bien des Européens ».

### Enseignements appliqués à notre pays

Le contexte américain n'est pas transposable actuellement en France et il ne faut pas commettre l'erreur de l'interpréter selon nos propres schémas culturels.

Nos villes ont des traditions historiques très anciennes et sont les centres de notre culture. On ne vient pas y résider comme aux Etats-Unis parce qu'on a échoué en milieu rural mais pour y trouver les libertés de choix du travailleur et du consommateur (logement, culture, services et biens divers), des possibilités de promotion et d'utilisation de ses loisirs.

La population aspire donc encore à vivre très près des centres.

Mais le mouvement centrifuge est déjà largement amorcé sous l'influence des nuisances, des encombrements (ce qui contribue d'ailleurs à les augmenter), de l'individualisme (maison, voiture, etc.), de la création des grandes surfaces commerciales, etc.

Par ailleurs le libéralisme économique et politique est fortement limité par des mesures législatives et réglementaires et la tendance vers une forme de socialisme libéral est certaine.

L'Etat tient donc solidement les rênes de la politique d'urbanisation du pays mais a déconcentré son action au niveau des villes tout en inaugurant par la loi d'orientation foncière une politique de concertation tant pour la conception (S.D.A.U. et P.O.S.) que pour l'exécution (Z.A.D. et Z.A.C.).

Le risque que nous courons c'est que les municipalités ne soient pas à la hauteur de leurs tâches soit par démagogie (ne pas augmenter les impôts), soit par manque d'information aux problèmes urbains et par insuffisance en quantité et en qualité des moyens d'études à y consacrer.

Cette maturité urbaine devant l'ampleur des problèmes à résoudre ne

s'acquerra pas par la seule introspection. Elle exige un effort considérable.

D'autre part, la pression de l'automobile s'accroîtra jusque vers la fin du siècle avec le temps consacré aux loisirs et à l'évasion. Si l'on ne peut pas consacrer aux infrastructures routières et aux transports en commun les moyens nécessaires faut-il laisser l'habitat se disperser en grande banlieue ou au contraire le développer autour de pôles urbains anciens et nouveaux ?

La réponse ne paraît faire aucun doute.

Il ne faut donc pas laisser se paupériser nos centres anciens dont la reconquête serait ensuite impossible, mais établir les S.D.A.U. et les P.O.S. en conséquence et surtout les appliquer rigoureusement.

Enfin, s'il n'est pas toujours possible de lancer de vastes opérations de rénovation urbaine qui, même basées sur des équipements structurants sont toujours très coûteuses, l'amélioration de l'habitat ancien doit permettre de contribuer à la réhabilitation des centres en utilisant les moyens maintenant mis en place.

Ajoutons que la France a maintenant entamé une politique foncière qui doit porter ses fruits si les villes s'en servent, alors que la seule mesure américaine de la taxe foncière d'urbanisation ne permet que d'imposer les plus-values.

Enfin si les difficultés socio-économiques françaises ne sont pas inquiétantes pour l'instant l'avenir doit être surveillé avec vigilance.

L'expansion économique se heurtera de plus en plus à la concurrence étrangère et il n'est pas certain que les besoins du consommateur ne seront pas limités un jour par la saturation sous toutes ses formes.

Le prix de nos grandes extensions urbaines risque ainsi de peser de plus en plus lourdement sur les budgets et les classes pauvres en seront les victimes de plus en plus nombreuses accentuant ainsi la ségrégation horizontale et le mécontentement.

Enfin il n'est pas exclu que dans certaines grandes villes des pressions de plus en plus fortes se manifestent de la part des immigrants provenant des pays sous-développés ainsi que des milieux universitaires où la masse des étudiants sans avenir ne fera que croître sans profit pour personne et en raison de la faiblesse dérisoire dont elle est l'objet (1).

Il n'est pas trop tôt pour réfléchir aux moyens d'adapter le développement de nos villes à ces menaces et

(1) Il y a deux mille cinq cents ans Platon a déjà dit que le plus mauvais service à rendre à la jeunesse était de la flatter.

il est urgent de profiter du climat actuel et de l'abondance de l'argent pour financer massivement des investissements urbains, en particulier dans les villes de 100 à 200 000 habitants.

Nous arriverons peut-être à maintenir ainsi ce niveau de culture urbaine que les Américains nous envient et qu'ils ne se sentent plus capables de créer.

**P. Tesson**  
chef du service régional  
de l'Équipement  
des pays de la Loire

---

#### ORGANISMES D'ETUDES ET D'AMENAGEMENT URBAIN

- National Planning Commission de Washington.
- Resources for the Future.
- Housing and Urban Development (Ministère du logement).
- Urban Institute.
- Agence de rénovation du Centre-Ville de Baltimore.
- City planning Commission de Philadelphie.
- Universités de Princeton et de Harvard.
- Agence de Planification Urbaine de New-Haven.
- Redevlopement authority de Boston.

## La technocratie...

Monsieur le Président,

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt et de sympathie votre éditorial du N° 5 de P.C.M., intitulé « La bête du Gévaudan ».

Vous semblez accepter sans gêne, pour le corps des P.C., le qualificatif de Technocrate, comme celui de Mandarin, avec une belle assurance et un peu de défi. Et la véhémence mesurée de votre article est la meilleure garantie de votre bonne foi.

Bien que je ne fasse pas partie de votre corps, je pourrais, moi aussi, de par mes modestes fonctions, me ranger dans la catégorie des technocrates, si on lui donne l'acceptation que vous adoptez vous-même.

Mais j'avoue que personnellement cela me gêne beaucoup.

En effet, pour vous, la qualification de technocrate s'appliquerait, en gros, à tout technicien chargé de responsabilités « importantes » de conception ou d'exécution. Je pense, quant à moi, que cette définition est trop générale et qu'elle doit être cernée davantage.

Je ne vous apprendrai rien en vous disant que, pour réaliser à l'heure actuelle, il faut, à la fois, disposer de techniciens et d'économistes.

Le rôle du technicien peut se ramener schématiquement à mettre la matière et l'énergie à la disposition de l'homme. Pour cela, il doit disposer de solides connaissances dans diverses disciplines qui relèvent toutes de la science appliquée avec, bien entendu, une pratique suffisante du maniement des outils mathématiques.

Ces diverses techniques, tout comme celles qui sont nécessaires à la maîtrise de l'économie, paraissent, au profane non technicien, quelque peu ésotériques. Il en résulte, comme le montre l'intervention de M. J.-C. Parriaud reproduite dans ce même N° 5 de P.C.M., une certaine mythification de la technique suivant le processus que l'auteur indique avec esprit et clarté.

Il en résulte aussi et surtout, comme vous l'indiquez vous-même, une balkanisation des efforts et des recherches. En effet, chaque technicien a tendance à placer sa technique au-dessus des autres, revendiquant, en priorité pour son accomplissement, les matières premières et les moyens énergétiques et humains. D'où naît une tendance au gaspillage et au désordre.

Pour éviter ce gaspillage, nous n'avons d'autre recours que de procéder à des études économiques situées,

d'abord, au niveau de la technique elle-même. Ces premières études permettent d'effectuer des choix en fonction de la conjoncture économique du moment. Exemples : choix du tracé d'une autoroute, choix du site d'une centrale thermo-électrique, etc.

Toutefois, si cette première démarche conduit à une solution économique — c'est-à-dire réduisant au minimum la dépense — elle est incapable de déterminer elle-même un ordre de priorité pour sa réalisation.

Que faut-il mettre en premier ? L'aéroport ou la centrale nucléaire ? Le C.H.R. ou l'autoroute ?

Il faut donc, pour déterminer les ordres de priorité de ces réalisations, une planification à l'échelle nationale en faisant appel aux disciplines nouvelles : économie, informatique, management, analyse des systèmes, etc.

Ceci dit, essayons de nous résumer :

— Le choix technique nécessite à la fois la connaissance de la technique et des règles économiques, ce qui amène certains techniciens à se faire économistes, mais seulement dans la limite assez étroite nécessitée par ce choix.

— Le choix au niveau de la planification se fait sur des bases économiques, et aussi politiques, par des économistes. Parmi ces derniers, certains ont pu recevoir à l'origine une formation de technicien mais leur préoccupation essentielle n'est plus la technique. Et c'est au niveau de ces responsables de la planification qu'il faut, à mon sens, porter la ligne de démarcation entre technocrates et techniciens.

C'est là mon sentiment personnel sans doute discutable. Toutefois, cette délimitation a l'avantage, pour mon propre confort intellectuel, de me laisser dans la seconde catégorie.

D'un point de vue moins égoïste, elle se justifie encore par le sens que l'on doit normalement attribuer au terme « technocratie » qui doit être : « gouvernement par les techniciens ». Or, il y a les techniciens qui gouvernent, et ceux qui exécutent et ne gouvernent pas.

En examinant maintenant les éléments intervenant dans la planification, j'en viens aux réflexions suivantes :

Le but de l'économie, comme celui de la technique, est, ou devrait être, une amélioration des conditions de la vie humaine.

Mais alors que la technique s'attaque à la matière qui est une donnée immuable et extérieure à l'homme, l'éco-

nomie cherche à améliorer la vie de l'homme en essayant de codifier son comportement. Or l'humanité est une entité essentiellement changeante dans le temps et dans l'espace qui intègre des désirs et des objectifs variables d'un individu à l'autre. De ce fait, il n'y a pas « une économie », mais « des économies » (capitaliste, libérale, socialiste, etc.). Les buts et les moyens de celles-ci divergent, au moins en apparence, quand on passe de l'une à l'autre. Autrement dit, elles ont une orientation politique.

Cela ne devrait guère avoir d'importance au niveau du choix technique. Je sais bien qu'il n'en est pas toujours ainsi. Des difficultés politiques peuvent influencer le choix d'un tracé d'autoroute, du combustible à adopter pour une nouvelle centrale électrique, de l'implantation d'un aéroport, etc. Bien certainement il s'agit alors de la politique dans le plus mauvais sens du terme : celle qui met en jeu la personnalité influente ou la querelle de clocher. Ce n'est donc là qu'un accident de parcours et qui devrait être corrigé par la pratique, par les notables, d'un meilleur civisme, car c'est à ces notables que l'on donne raison bien souvent.

Mais au niveau de la planification nationale, cette orientation politique prend une toute autre importance. Certes, il y a une distinction à faire entre « planification » et « gouvernement ». La planification conduit à des propositions adoptées ou non par le gouvernement. Cependant, il est certain que le gouvernement admettrait mal que la planification qu'on lui propose soit systématiquement en opposition avec ses orientations politiques. Cela d'ailleurs ne saurait se produire puisqu'il oriente lui-même, plus ou moins directement, cette planification à l'origine.

Tout ceci pour conclure que la bête du Gévaudan n'a pas été tuée par Jean Chastel le 19 juin 1767 (1) et qu'elle est encore vivante. Le technocrate existe bien : c'est le monsieur qui, ayant abandonné la technique en prise directe avec la nature, ou sans avoir de notion précise à son sujet, prépare dans son cabinet des décisions économiques et politiques.

Rassurez-vous, je n'ai pas l'impression de viser ainsi le Corps des Ponts

(1) Contrairement à ce qu'indique, non sans témérité, l'inscription portée sur le socle de la statue originale de cette bête horrible, érigée à Marvejols (48).

et Chaussées. S'il y a certainement quelques technocrates dans son sein, celui-ci n'est pas constitué exclusivement de tels technocrates, bien loin de là ! La preuve en est dans les réalisations techniques qui s'effectuent sans cesse sous nos yeux grâce à son action efficace : autoroutes, aéroports, aménagements urbains, ports, etc.

Il ne me viendrait pas à l'idée non plus de critiquer son recrutement qui, je le sais pour avoir fréquenté la rue des Saints-Pères pendant trois ans, il y a, il est vrai, bien longtemps, est aussi démocratique que le permet notre Société.

Par ailleurs, le Mandarinat, au sens où vous l'entendez, ne me choque nullement et, comme vous, je n'aime pas le népotisme.

Permettez-moi, cependant, de vous faire part, très amicalement, de deux remarques personnelles :

Voici la première :

Si le Mandarinat basé sur la sélection à travers des concours divers est tout à fait valable, il faut avouer que l'état d'esprit de certains Mandarins peut laisser à désirer lorsqu'il les amène à exiger que les assujettis à leur pouvoir portent leur palanquin ou viennent se prosterner à leurs pieds, dans la poussière, simplement par la certitude qu'ils ont de leur omniscience et de leur essence quasi divine.

Ceci n'est qu'une charge, bien sûr. Mais il y a seulement quelques lustres, ce type de Mandarin n'était pas tellement exceptionnel. Depuis, l'esprit a très largement évolué. Le Mandarin d'aujourd'hui est, bien souvent, devenu très abordable. J'en compte quelques-uns parmi mes amis et je sais, par expérience, qu'il est souvent agréable de travailler avec eux.

Je pense, toutefois, qu'il est des traditions périmées que l'on n'a pas intérêt à faire revivre, si ce n'est pour le folklore.

Maintenant, voici la seconde remarque :

Elle vient de la constatation du fait attrait que présentent (j'allais dire la technocratie), disons simplement, les séances économiques, pour les jeunes. Beaucoup de ces derniers — au nombre desquels se rangent un certain nombre d'élèves de l'Ecole des Ponts et Chaussées — recherchent, dès la fin de leurs études, des postes d'état-major du côté des technocrates, essayant ainsi d'éviter, au départ de leur carrière, ce contact avec la technique et la science appliquée dans une province lointaine, tellement formateur cependant ! Cela a pour effet de les maintenir dans l'ignorance des diffi-

cultés matérielles qui ne sont pas toujours d'ordre physique mais, bien souvent aussi, d'ordre psychologique. Et cette ignorance risque de les marquer profondément.

Certes, la démarche purement intellectuelle est séduisante. Elle donne la sensation de dominer et de régenter les réalités ; tout au moins celles qui se laissent refléter à travers les statistiques. Mais faute d'avoir appris, par un usage raisonnable de la pratique, à sonder le terrain sur lequel ils marchent, ils risquent, en visant trop haut comme l'astronome de la fable, de tomber, un jour, dans le puits.

Je vous prie d'excuser, Monsieur le Président, ces réflexions trop prolixes favorisées par la détente des mois d'été, et d'agréer l'expression de mes sentiments bien sympathiques.

**Marcel Décomp**  
**Ingénieur civil des P.C.**  
**E.D.F. - Directeur de la**  
**R.E.H. Massif Central-Pyrénées**  
**Toulouse**

### Technique et pouvoir

Mon cher Président,

Il s'est écrit de fort bonnes choses sur la décentralisation et la régionalisation dans la dernière livraison de notre revue. J'ai notamment apprécié l'article du Professeur Gravier ; je dois néanmoins y relever une phrase qui me paraît pouvoir donner matière à des interprétations dangereuses.

L'article en question dit que la région « pourra faire appel à des organismes d'étude indépendants qui dialogueront utilement avec les fonctionnaires techniques de l'Etat ». Il n'est pas question de contester l'utilité de telles prestations d'étude dont témoigne d'ailleurs le fait qu'elles sont couramment requises par les collectivités ou les Administrations. Mais puisqu'il est question de dialogue, je crains que ce mot ne couvre, pour bien des lecteurs, une confusion. Il y a le dialogue entre techniciens dont nous savons suffisamment à notre époque qu'il est une condition indispensable du progrès des techniques et de la qualité des études ; et puis il y a le dialogue entre techniciens et responsables politiques qui est la condition même de l'aménagement. A ce dernier, le dialogue entre techniciens ne peut, en aucun cas, se substi-

tuer. Si les responsables politiques ne font pas l'effort de s'occuper eux-mêmes des problèmes dits techniques et s'ils délèguent totalement leur responsabilité à des techniciens, on ne voit pas pourquoi leur confiance devrait être plus grande dans une équipe plutôt qu'une autre. Ils auront de toute façon l'impression d'être mis au pied du mur, voire devant le fait accompli, par la progression normale des études et la préparation des décisions sans avoir saisi le moment où leur volonté d'orientation pouvait s'exercer. Qu'il soit municipal, départemental, régional ou d'Etat, et quel que soit son statut de salarié ou de prestataire, le technicien devient objet de suspicion lorsqu'il y a eu incapacité des élus à organiser une « structure de décision » capable d'absorber l'information nécessaire et de l'exploiter en temps opportun.

Car c'est bien entendu se méprendre sur la nature des problèmes d'aménagement que de les dire techniques alors qu'ils sont technico-économico-politiques, ce qui implique une intervention approfondie et précoce du responsable politique pour fixer les conditions du problème. A ce prix-là seulement des variantes dans les solutions techniques prennent leur signification et leur valeur. Force est malheureusement de constater que trop souvent les variations dans les solutions techniques qui sont proposées soit par divers techniciens, soit successivement par le même technicien tiennent à l'ignorance dans laquelle ils ont été laissés des contraintes politiques et économiques qui eussent exigé une plus parfaite définition.

On n'exerce le pouvoir que lorsque l'on prend la peine de définir ses objectifs et d'en suivre assez attentivement la poursuite pour être capable de l'infléchir au bon moment. Cela revient, pour l'homme politique, à s'astreindre à dialoguer avec les techniciens ; que ceux-ci soient municipaux, régionaux ou d'Etat ne change, à mon avis, pas grand chose à l'affaire et je crains simplement que des propos comme celui du Professeur Gravier n'encouragent, et sans doute involontairement, les collectivités à croire qu'il suffit de s'en remettre à la joute aléatoire et stérile entre deux ou plusieurs équipes techniques pour se dispenser d'exercer directement leur responsabilité.

**J.-C. Parriaud,**  
**Directeur départemental**  
**de l'équipement de la Moselle**

## Une concession regrettable

Mon cher Président,

Ce mot pour vous dire l'intérêt que je trouve au bulletin du P.C.M. nouvelle manière. Vous en avez fait une revue très intéressante. Mais pourquoi agrémente-t-il (?) certains articles — la table ronde de la régionalisation — de croquis discutables ? C'est une concession regrettable au mauvais goût du jour.

J'ai beaucoup apprécié votre dernier éditorial. J'ajouterais que l'enseignement que nous avons reçu n'était pas orienté vers l'exploitation et le service que devaient rendre les ouvrages que l'on était censé nous apprendre à construire. Ceux qui se préoccupent de l'exploitation et du service ne sont pas des technocrates.

Enfin une proposition de sujet pour un prochain numéro : la tarification des transports ou même de l'électricité, plus généralement de tout service comportant une demande fortement fluctuante dans le temps, si possible par des antiéconomistes et des antispécialistes s'exprimant dans le langage de tout le monde et non dans un jargon ésotérique et faisant justice de théories farfelues comme celle du « coût marginal social ».

**J. Baudelaire**  
Ingénieur général  
des P. C.

## A propos de « l'affaire Marchal »

Le jour où le Général Faïdherbe inaugura le pont de Saint-Louis du Sénégal, il reçut une dépêche ministérielle lui annonçant que les crédits supplémentaires demandés... étaient refusés.

Le pont est là et Faïdherbe y a sa statue.

**Bernard Hirsch**  
Ingénieur en chef des P. C.

*A quand l'effigie de Marchal à l'entrée de l'ascenseur à péniches d'Arzwiller ?*

## Echo du... Colorado

I have read with interest the announcement of the Seminar « Introduction à la Théorie des Systèmes et à ses Application - 27-28 septembre 1973 » in the Revue P.C.M. of June 73, p. 50.

Having just returned from my sabbatical leave in Grenoble, my attendance at this seminar is out of question. Nevertheless I was interested particularly by the « Système Eau ». Would it be possible to obtain (even purchase if necessary) the referred « étude du Système Eau réalisée par une agence de bassin ». Could you tell me which « agence de bassin » it is and could you provide me its address. Sincerely.

**H. J. Morel-Seytoux**  
Hydrology and Water Resources  
Program  
Colorado State University  
department of Civil-Engineering

*La diffusion est efficace mais on peut s'étonner d'avoir, apparemment, plus d'audience au Colorado que dans l'hexagone.*

## Un exceptionnel intérêt

Monsieur le Président,

L'exceptionnel intérêt de la revue PCM dans son actuelle présentation me conduit à vous remercier encore du service « presse » qui me parvient depuis l'origine de la nouvelle série.

Or, il se trouve que la Ligue Urbaine et Rurale, association que préside M. Emile Bollaert, a en cours d'étude, en liaison avec les services ministériels du Plan Construction, un projet tendant à éclairer le vieux problème de l'intégration de l'architecture dans le site. Mais cette recherche de nature théorique est assortie d'une proposition d'un intérêt au moins égal, puisqu'il s'agit du mécanisme d'information et de concertation à l'échelon des responsables régionaux et locaux de l'aménagement.

D'où l'exceptionnelle valeur de l'article de M. Brunot de Rouvre dans PCM n° 3 de mars dernier, résumant avec clarté l'action d'une OREAM (Nord).

J'ai pensé que cette expérience pourrait se jumeler avec une tentative de même ordre développée en 1972 en Bretagne. L'une et l'autre poursuivent le même objectif — disons réaliste, pour employer ce vocable en vedette. Une mise en rapport me paraît utile et c'est dans ce but que je me permets de demander au secrétariat de PCM de me mettre en relation avec M. Brunot de Rouvre.

**André Bruneau**  
Journaliste AJAC

## Il manquait les caissons...

Mon cher Mayer,

C'est au Directeur de la publication que je m'adresse et non au Président de l'Association : en effet, mettant à profit la période des vacances, j'ai lu avec retard mais avec beaucoup d'intérêt quelques numéros du P.C.M., et en particulier celui de février, relatif à l'énergie nucléaire.

Parmi les articles fort intéressants et fort bien documentés, j'ai été étonné de remarquer l'absence d'un texte sur les caissons de réacteurs nucléaires en béton précontraint. Cette technique est en effet d'origine française ; elle a été provisoirement abandonnée par E.D.F. en raison d'un changement de la politique générale des filières, mais dans le même temps, les caissons en béton précontraint se développaient aux Etats-Unis, en Suède, en Allemagne, en Grande-Bretagne.

Il y a tout lieu de croire qu'il s'agit d'une simple éclipse et que les prochaines années verront à nouveau la construction de caissons en béton précontraint en France : en effet, ils se révèlent à la fois plus sûrs, d'une construction plus rapide, et mieux adaptés aux fortes puissances, que les caissons en acier.

J'ajouterais enfin que la contribution des Ingénieurs et Ponts dans ce domaine a été déterminante : il serait facile de citer les noms de ceux qui ont été les pionniers, pour G2 et G3 à Marcoule, puis Chinon, Bugey...

**R. Lacroix**  
i.p.c.  
société générale d'entreprises

# Lettre ouverte aux Ingénieurs

Vous appartenez au Corps des Ponts-et-Chaussées. Vous faites donc partie des 110 000 fonctionnaires, contractuels et autres titulaires dépendant du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Équipement, du Logement et du Tourisme.

Le Syndicat National de l'Équipement et du Logement (S.N.E.L.), qui est affilié à la C.F.D.T. est ouvert aux personnels de toute catégorie et de tout grade de ce Ministère qui souscrivent à des objectifs communs et notamment :

1. Une organisation de la Société et une conception des rapports entre les hommes basée sur l'accroissement des responsabilités et des possibilités d'initiative de chaque individu à tous les niveaux.

2. Une réflexion d'ensemble sur la place de notre administration, son organisation et son fonctionnement, en vue de favoriser le développement des responsabilités locales et régionales.

3. Une politique cohérente en matière de personnel : il n'est pas normal en effet que des personnes ayant des tâches et des responsabilités identiques n'aient pas des statuts et des rémunérations comparables, qu'au fil des années les catégories les plus diverses de personnel aient proliféré au gré des besoins du moment et des opportunités.

4. Une plus grande justice dans les rémunérations du personnel à l'intérieur du ministère, où la hiérarchie des salaires est l'une des plus accentuées de la fonction publique, en raison des écarts dus aux primes et rémunérations accessoires.

En décidant de s'adresser à l'ensemble des Ingénieurs des Ponts-et-Chaussées, la C.F.D.T. ne fait que tirer les conséquences d'un certain nombre de constatations :

— appartenant au personnel de l'Équipement, vous êtes nécessairement concernés par l'ensemble des questions que nous avons évoquées ;

— exerçant généralement des fonctions de responsabilité, vous êtes amenés à jouer un rôle souvent déterminant dans tous ces problèmes.

Aucune catégorie, quelle que soit sa place dans notre administration ne saurait seule apporter une réponse, ni à ses propres problèmes catégoriels, ni *a fortiori* à ceux des autres catégories, notamment s'il s'agit d'atteindre les objectifs que nous proposons.

Si le S.N.E.L. est ouvert à toutes

les catégories de personnel, s'il regroupe effectivement des adhérents issus de la quasi-totalité d'entre elles, c'est parce que cette pluralité est aux yeux de la C.F.D.T. une nécessité pour toute action syndicale.

Plusieurs Ingénieurs des Ponts-et-Chaussées, d'accord avec cette analyse et avec ces objectifs ont déjà adhéré à la C.F.D.T., tandis que d'autres ont rejoint la C.G.T., affirmant les uns et les autres ainsi leur solidarité avec l'ensemble du personnel de l'Équipement et rejetant une action corporatiste.

Pour que cet engagement ait une réelle efficacité il faut que ce mouvement se renforce et s'approfondisse. C'est pourquoi les Ingénieurs des Ponts-et-Chaussées adhérents à la C.F.

D.T. souhaite que le S.N.E.L. s'adresse à vous pour vous faire mieux connaître les positions de la C.F.D.T.

Aussi nous vous invitons à prendre contact avec nous ; nous pouvons en particulier si vous le souhaitez vous mettre en rapport avec l'un des Ingénieurs des Ponts-et-Chaussées adhérent à la C.F.D.T.

**C F D T**  
**Syndicat National**  
**de l'Équipement**  
**et du Logement**  
**avenue du Parc de Passy**  
**75775 Paris cedex 16**

## Statistiques

La statistique ci-jointe effectuée à partir du fascicule intitulé :

« Composition du Gouvernement et des Cabinets Ministériels au 20 juin 1973 », indique le nombre de personnes de chacune des huit espèces répertoriées dans l'entourage du Président de la République, du Premier Ministre, des Ministres et Secrétaires d'État.

L'espèce « divers » comporte tout ce qui n'est pas classé dans les autres : journalistes, juristes, Sciences Po, médecins, ingénieurs, avocats, etc.

Origine	Nombre	N° d'ordre	% du total
Conseil d'État et Cour des Comptes	33	4	8,8
Inspection des Finances	25	6	6,7
Administrateurs Civils	52	2	13,9
Corps Préfectoral	47	3	12,5
Enseignement	29	5	7,7
Corps des Mines	17	7	4,5
Corps des Ponts	13	8	3,5
Divers	159	1	42,5
Total .....	375		

**Extrait d'une interview  
d'Olivier Guichard  
parue dans l'Alsace  
du 6-9-73**

**QUESTION.** — *L'opinion, dans la région, a été frappée de voir un haut-fonctionnaire soumis à la rarissime sanction de l'amende. Là encore, deux questions : les équipements publics coûtent-ils trop cher ? Le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, très estimé en Alsace, trouvera-t-il son salut dans le secteur privé ?*

**REPONSE.** — Ramenons cette affaire à sa véritable dimension ! Un haut fonctionnaire commet une faute à l'égard de la réglementation relative à l'exécution des marchés publics. Cette faute contre la procédure réglementaire est sanctionnée par la Cour de discipline budgétaire. Que faut-il en déduire ?

D'abord que nos institutions administratives fonctionnent bien : la faute a été décelée et sanctionnée. La peine est-elle trop sévère ? La Cour de discipline budgétaire est souveraine dans ce domaine. Je souligne simplement que la sanction n'entache nullement l'honneur du fonctionnaire, ni celle du corps auquel il appartient.

Dès lors, pourquoi les fonctionnaires de ce corps fuiraient-ils une administration alors qu'ils sont les premiers à reconnaître qu'ils font un métier passionnant : ils savent que je ne tolérerai aucun manquement à la règle, même si leur tâche est difficile, ils savent également que je défendrai leur honneur et leurs légitimes intérêts s'ils sont injustement attaqués.

Rien n'autorise par ailleurs à déduire de cette affaire, purement liée au fonctionnement de l'administration, que les équipements publics coûteraient trop cher ! Au risque de me répéter, j'affirme que la collectivité, qu'elle soit nationale ou locale, a le devoir de faire un effort plus important en matière d'équipements publics. Raison de plus pour que ceux qui les réalisent, en améliorant la conception pour en réduire le coût, donnent des évaluations aussi exactes que possible afin que l'autorité politique décide en pleine connaissance de cause, et dirigent leur exécution avec un constant souci d'économie. Cela suppose des règles qui doivent être correctement et intelligemment appliquées, et bien sûr, des moyens suffisants.

## **Formation permanente**

*Projet d'enseignement de statistiques et probabilités.*

Les occasions de recourir aux techniques probabilistes et statistiques sont de plus en plus variées. Ces techniques présentent essentiellement un double caractère :

D'une part, elles se diversifient, de sorte que de nouveaux outils s'offrent aux utilisateurs ; la multiplication des techniques d'analyse de données et d'analyse des séries chronologiques en témoigne particulièrement.

D'autre part, ces techniques sont non seulement complexes, mais comportent encore souvent une part d'obscurité. L'interprétation de leurs résultats n'est pas toujours aisée.

Dans ces conditions, il a paru intéressant d'envisager un cours qui serait destiné à diffuser la connaissance de l'existence de ces nouveaux outils, ainsi qu'à éclairer le sens de leur emploi et éventuellement à mettre en garde contre des emplois erronés ou abusifs.

Le stage s'ouvrira par deux sessions consacrées à l'établissement des bases conceptuelles du calcul des probabilités d'une part, des statistiques d'autre part (définition des concepts d'estimation et de test).

Le niveau de connaissances requis est le niveau d'entrée à l'École nationale des Ponts et Chaussées.

Les personnes intéressées sont priées de s'adresser à M. Bablon, Directeur de la formation permanente, 28, rue des Saints-Pères, Paris-7<sup>e</sup>.

## CARNET

### NAISSANCE

Notre camarade Michel PECHERE a la joie d'annoncer la naissance de sa fille Emmanuelle, petite-sœur de Xavier, Patrice, Laurent et Denis, le 29 août 1973.

### MARIAGE

Notre camarade Charles BALME nous fait part du mariage de son fils Jean-Paul avec M<sup>me</sup> Jacqueline Ollier. Marseille, le 4 août 1973.

### DECES

On nous prie de faire part du décès de notre camarade Robert BESSE, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées en retraite.

Nous avons le regret d'apprendre le décès de notre camarade Louis CAMBOURNAC, Ingénieur des Ponts et chaussées, Directeur à la S.N.C.F. A sa retraite, il fût choisi comme Président de l'Union des Associations techniques internationales.

Toutes nos condoléances à la famille.

### MUTATIONS

M. SCHREIBER Gabriel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé de l'arrondissement opérationnel à la direction départementale de l'équipement de la Haute-Vienne, est à compter du 1<sup>er</sup> août, muté à la direction départementale de l'équipement des Pyrénées-Atlantique et chargé de l'arrondissement autoroutier.

Arrêté du 18 juin 1973.

M. BOSSOT Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement des Pyrénées-Orientales, est à compter du 16 juin 1973, muté à la direction départementale de l'équipement de l'Hérault pour y être chargé de l'arrondissement fonctionnel 2.

Arrêté du 19 juin 1973.

M. FARRAN Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées à la direction départementale de l'équipement du Haut-Rhin, est à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1973, muté au Service d'études techniques des routes et autoroutes pour y être chargé, à la division rase campagne, de l'arrondissement R.C. « Contrôle technique des projets routiers et autoroutiers.

Arrêté du 29 juin 1973.

M. de KORSAK Bernard, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement du Rhône, est à compter du 1<sup>er</sup> août, muté à la direction départementale de l'équipement du Pas-de-Calais en qualité de chef du groupe d'études et de programmation.

Arrêté du 2 juillet 1973.

M. LECOMTE Daniel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement de la Sarthe, est à compter du 1<sup>er</sup> août 1973, muté à la direction départementale de l'équipement du Pas-de-Calais pour y être chargé de l'arrondissement opérationnel littoral.

Arrêté du 5 juillet 1973.

M. LANDEGREN Alain, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé de l'arrondissement opérationnel littoral à la direction départementale de l'équipement du Pas-de-Calais, est à compter du 16 juillet 1973, muté à la direction départementale de l'équipement du Finistère, en qualité de chargé de mission maritime.

Arrêté du 5 juillet 1973.

M. FABRET Claude, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement de la Haute-Garonne, est à compter du 1<sup>er</sup> août 1973, muté à l'administration centrale, service des affaires économiques et internationales.

Arrêté du 10 juillet 1973.

M. DELHOMMEZ Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement de la Somme, est à compter du 16 juillet 1973 muté au centre d'études techniques de l'équipement de Lille en qualité de chargé de mission auprès du Directeur.

Arrêté du 18 juillet 1973.

M. ADAM Serge, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé du groupe d'études et de programmation à la direction départementale de l'équipement de la Vendée, est à compter du 15 juillet 1973, muté à la direction départementale de l'équipement des Yvelines pour être chargé de l'arrondissement opérationnel « équipement routier n° 1 ».

Arrêté du 18 juillet 1973.

M. MEARY Jacques, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au service technique des bases aériennes à Paris, est à compter du 1<sup>er</sup> août 1973, muté au service régional de l'équipement de la région parisienne pour y être chargé de la division infrastructures et transports des « études à long terme ».

Arrêté du 20 juillet 1973.

M. ROUSSILLE Jacques, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au service régional de l'équipement de la région parisienne, est à compter du 1<sup>er</sup> août 1973, muté à la direction du bâtiment, des travaux publics et de la conjoncture pour y être chargé à la sous-direction des études économiques du bureau des analyses de structure.

Arrêté du 20 juillet 1973.

M. QUINT Didier, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au secrétariat général à l'aviation civile, est à compter du 1<sup>er</sup> août 1973, muté à la direction départementale de l'équipement du Rhône.

Arrêté du 20 juillet 1973.

M. LALANDE Jean-Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au laboratoire central des Ponts et Chaussées, est à compter du 1<sup>er</sup> octobre, muté au centre d'études techniques de l'équipement d'Aix-en-Provence.

Arrêté du 20 juillet 1973.

M. BALME Charles, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au service de navigation Rhône-Saône, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1973, muté à la direction départementale de l'équipement du

Vaucluse en qualité de chef de la branche « Infrastructure ».

Arrêté du 23 juillet 1973.

M. BRIGNON Charles, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement des Ardennes, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1973, muté au service d'études techniques des routes et autoroutes, en qualité de chef des départements constructions métalliques et études générales, à la division d'ouvrage d'art.

Arrêté du 24 juillet 1973.

M. COUSQUER Yves, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement de la Seine-Saint-Denis, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1973, muté à la direction départementale de l'équipement des Bouches-du-Rhône, en qualité d'adjoint au Directeur de la mission interministérielle pour l'aménagement de la région de Fos et de l'étang de Berre.

Arrêté du 26 juillet 1973.

M. GIACOBINO Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement d'Eure-et-Loir, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, muté à la direction départementale de l'équipement de la Seine-Saint-Denis, en qualité de chef du groupe d'études et de programmation.

Arrêté du 2 août 1973.

M. DROIN Jean-Claude, Ingénieur des Ponts et Chaussées, adjoint au Directeur départemental de l'équipement du Pas-de-Calais, est à compter du 1<sup>er</sup> août, muté au service régional de l'équipement Provence-Côte d'Azur.

Arrêté du 3 août 1973.

M. PRADES Jean-Louis, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement du Gard, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1973, muté à l'inspection générale de la comptabilité des services extérieurs de l'équipement à Montpellier.

Arrêté du 6 août 1973.

## RETRAITES

M. JACQUIER Edmond, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, détaché dans l'emploi de Directeur départemental de l'équipement est admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite à compter du 1<sup>er</sup> août 1973.

M. PARTEAU Jean, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, est admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite à compter du 6 octobre 1973.

M. CAILLET Georges, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite à compter du 26 juin 1973.

M. COUPRIE Pierre, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son administration d'origine et admis sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. COULOMB René, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son administration d'origine et admis sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. DUFOUR Jacques, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son administration d'origine et admis à faire valoir, sur sa demande, ses droits à la retraite.

M. DUMARD Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son administration d'origine et admis à faire valoir, sur sa demande, ses droits à la retraite.

M. JEUFFROY Georges, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son administration d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. REME Georges, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son administration d'origine et admis sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêtés du 6 juin 1973.

## DECISIONS

M. DEBAYLES Pierre, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, est à compter du 8 janvier 1973, placé en service détaché pour une période de cinq ans auprès du port autonome de Bordeaux, en qualité de Directeur du port.

Arrêté du 30 mai 1973.

M. DEMOUY Pierre, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Directeur départemental de l'équipement d'Indre-et-Loire, est à compter du 16 juin mis à la disposition de l'agence nationale pour l'amélioration de l'habitat à Paris.

Arrêté du 15 juin 1973.

M. BALLOUL Henri, Ingénieur général des Ponts et Chaussées en service détaché auprès de la société d'économie mixte pour l'aménagement du secteur Maine-Montparnasse; est à

compter du 1<sup>er</sup> août 1973, réintégré pour ordre dans son corps d'origine et mis à la disposition de la société anonyme mixte d'aménagement du secteur 9 en qualité de Directeur général adjoint.

Arrêté du 18 juin 1973.

M. FOUGEA Denis, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du centre scientifique et technique du bâtiment, est à compter du 1<sup>er</sup> juillet réintégré pour ordre dans son administration d'origine et affecté au centre d'études techniques de l'équipement de Nantes en qualité de chef de la division des tracés autoroutiers de rase campagne.

Arrêté du 18 juin 1973.

M. LEVY Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est placé en position de disponibilité à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1973, pour une période de trois ans auprès de la société d'études techniques et économiques travaux publics en vue d'y exercer les fonctions de chef du département « structures ».

Arrêté du 22 juin 1973.

M. CHAUTARD Jean-Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement d'Indre-et-Loire, est à compter du 1<sup>er</sup> mai 1973, mis à la disposition du secrétariat général du comité interministériel pour les questions de coopération européenne à Paris.

Arrêté du 2 juillet 1973.

M. PIQUAND Jean-Louis, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement de la Haute-Marne, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, mis à la disposition de la société nationale des chemins de fer français en vue d'y exercer des fonctions de son grade.

Arrêté du 3 juillet 1973.

M. BERNARD Paul, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du bureau administratif de promotion de l'habitation, est à compter du 1<sup>er</sup> juin 1973, réintégré dans son administration d'origine et affecté à l'administration centrale (direction du bâtiment, des travaux publics et de la conjoncture) en qualité de conseiller technique.

Arrêté du 3 juillet 1973.

Les démissions de MM. LACROIX Roger et MECHDOUDJIAN Raymond, Ingénieurs des Ponts et Chaussées, en disponibilité, sont acceptées.

Arrêté du 4 juillet 1973.

MM. DETOEUF Pierre et FOUCHIER Pierre, Ingénieurs des Ponts et Chaussées, en disponibilité, sont radiés du Corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées.

Arrêté du 4 juillet 1973.

M. BAUDOIN Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès de la compagnie immobilière de la région parisienne, est à compter du 1<sup>er</sup> juin 1973, réintégré pour ordre dans son corps d'origine et mis à la disposition du ministère des affaires étrangères en vue d'y exercer les fonctions de son grade à la banque internationale pour la reconstruction et le développement (B.I.R.D.) au Zaïre.

Arrêté du 13 juillet 1973.

M. ARTAUD Alain, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en congé de disponibilité depuis le 1<sup>er</sup> juillet, est à compter du 1<sup>er</sup> juillet, réintégré dans son administration d'origine et affecté au service régional de l'équipement Centre en qualité de chargé de mission auprès du chef du service.

Arrêté du 13 juillet 1973.

M. LEPLAN Jean, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Directeur départemental de l'équipement de l'Yonne, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre réintégré pour ordre dans son corps d'origine et nommé chef du service régional de l'équipement Poitou-Charentes.

Arrêté du 17 juillet.

M. BERTHIER Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au laboratoire central des Ponts et Chaussées, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, affecté au service régional de l'équipement de la région parisienne en qualité de chargé de mission auprès du chef de service.

Arrêté du 20 juillet 1973.

M. BRUNEAU Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au service régional de l'équipement de la région parisienne, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, affecté au laboratoire central des Ponts et Chaussées au département des structures et ouvrages d'art.

Arrêté du 20 juillet 1973.

M. MOGARAY André, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès de la caisse nationale des marchés de l'Etat, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, réintégré dans son administration d'origine et désigné comme membre attaché au conseil général des Ponts et Chaussées.

Arrêté du 26 juillet 1973.

M. PUZENAT Alain, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au service régional de l'équipement de la région parisienne, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, affecté à la direction départementale de l'équipement de Seine-Saint-Denis, pour y être chargé du groupe urbanisme opérationnel et construction.

Arrêté du 26 juillet 1973.

M. GRIMALDI Christian, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement du Finistère, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre mis à la disposition de la société centrale pour l'équipement du territoire en vue d'y exercer des fonctions de Directeur adjoint.

Arrêté du 27 juillet 1973.

M. TEYSSENDIER de la SERVE Bernard, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, détaché dans l'emploi de chef de service régional de l'équipement Poitou-Charentes, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, réintégré dans son corps d'origine et chargé conjointement avec M. de LA CHAISE, Inspecteur général de l'équipement, des 10<sup>e</sup> « Limousin » et 18<sup>e</sup> « Auvergne » circonscription d'inspection générale de l'équipement.

Arrêté du 30 juillet 1973.

M. GIGUET <sup>AOSC</sup> Raymond, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chef de la branche « infrastructures » à la direction départementale de l'équipement de la Côte-d'Or, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1973, en sus de ses fonctions actuelles, nommé adjoint au Directeur départemental de l'équipement.

Arrêté du 30 juillet 1973.

M. KARST Hubert, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du bureau central d'études pour les équipements d'outre-mer, est à compter du 16 septembre, réintégré dans son administration d'origine et affecté à la direction départementale de l'équipement de la Haute-Garonne pour y être chargé du groupe opérationnel et construction.

Arrêté du 2 août 1973.

M. CHAUMONT Jean-Paul, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du secrétariat d'Etat auprès du ministère des affaires étrangères au titre de la coopération technique pour servir au Sénégal est à compter du 15 septembre réintégré pour ordre dans son administration d'origine et affecté à la direction départementale de l'équipement de Meurthe-et-Moselle pour y être chargé de l'arrondissement opérationnel II.

Arrêté du 3 août 1973.

M. GILLE Alain, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du secrétariat aux affaires étrangères pour servir à Madagascar au titre de la coopération technique est à compter du 11 août 1973, réintégré dans les cadres de son administration d'origine et affecté à la direction départementale de l'équipement de la Seine-Saint-Denis en qualité de chef de l'arrondissement opérationnel n° 2.

Arrêté du 3 août 1973.

M. VIRLOGEUX Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du ministère des affaires étrangères, est à compter du 5 décembre 1973, réintégré dans son administration d'origine et affecté au service d'études techniques des routes et autoroutes à la division des ouvrages d'art A pour y être chargé de l'arrondissement B-3 du département béton.

Arrêté du 6 août 1973.

M. FUMET Paul, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, détaché dans l'emploi de chef de service régional de l'équipement de Basse-Normandie, est à compter du 1<sup>er</sup> septembre, réintégré dans son administration d'origine et chargé de la 2<sup>e</sup> mission spécialisée d'inspection générale dans le domaine routier.

Arrêté du 8 août 1973.

M. CALVEZ Henri, Ingénieur des Ponts et Chaussées, a été promu au grade de Commandeur de l'Ordre National du Mérite, au titre du Ministère des Anciens Combattants.

J.O. du 17 juin 1973.

M. MATHURIN EDME Claude, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, chargé de mission auprès du Directeur du bâtiment, des travaux publics et de la conjoncture, est à compter du 1<sup>er</sup> juillet nommé Directeur du centre d'études techniques de l'équipement de l'Est avec résidence administrative à Metz.

Arrêté du 19 juin 1973.

M. SCHWIRIZ Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement de la Seine-Saint-Denis, est à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1973, nommé Directeur départemental de l'équipement des Ardennes.

Arrêté du 25 juin 1973.

M. ROUILLE François, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'équipement du Pas-de-Calais, est nommé Directeur départemental de l'équipement de la Gadeloupe.

Arrêté du 26 juin 1973.

M. MEAU Yves, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, chargé du groupe urbanisme opérationnel et construction à la direction départementale de l'équipement de la Haute-Garonne, est à compter du 16 septembre 1973, nommé chargé de mission auprès du Directeur de l'équipement du même département.

Arrêté du 2 août 1973.