

P C M

PONTS ET CHAUSSÉES ET MINES

n° 3

**secteur public
secteur privé**

douze points de vue

LIGNE 100 FINISSEURS HYDROSTATIQUES

Elle se caractérise par l'utilisation de l'hydraulique (pompes et moteurs) pour chaque fonction du finisseur : avancement, alimentation, vis de répartition, vibratior, direction.

Ces différentes fonctions deviennent ainsi indépendantes les unes des autres. Le débit d'alimentation (donc, l'épaisseur et la largeur du tapis que l'on peut répandre sans arrêt de la machine) est dissocié de l'avancement de la machine.

L'alimentation est automatique et proportionnelle aux besoins détectés par des palpeurs au niveau des vis : l'épaisseur devant le «Screed» est maintenue rigoureusement constante assurant une régularité parfaite du tapis.

La vitesse d'avancement réglée avec précision en fonction du débit de la centrale et du débit à réaliser, est maintenue constante par auto-régulation avec possibilité d'arrêts et de redémarrages sans modification de réglage.

Du plus petit au plus gros chantier, de la plus faible à la plus grande largeur d'utilisation et en toutes épaisseurs :
SB 110 – SB 140 – SB 170 – SA 190



Sur toutes ces machines, les objectifs principaux ont été :

- a) La réduction du coût d'entretien du matériel à la tonne mise en place.
- b) La facilité de conduite et l'accessibilité des organes.
- c) Un contrôle précis, adapté à l'utilisation, de la compaction éliminant les inconvénients résultant d'un mauvais réglage.
- d) La souplesse d'utilisation de ces modèles.

ESTIME

Sommaire

P c m

mensuel

28, rue des Saints-Pères
Paris-7^e

Directeur de la publication :

René MAYER,
Président de l'Association

Rédaction en chef :

Georges MERCADAL,
Joël ROCHARD,
assistés pour la rédaction
de Pierre PLOUGOULM.

Secrétariat de rédaction :

Pierre PLOUGOULM.

Documentation :

Brigitte LEFEBVRE.

Administration :

Mme DORMEUIL.
Secrétariat du P.C.M. :
28, rue des Saints-Pères
Paris-7^e
Tél. 548 25 33 et 222 98 39

Publicité :

Société Pyc-Editions :
254, rue de Vaugirard
Paris-15^e
Tél. 532 27 19

Revue éditée par l'Association
professionnelle des Ingénieurs des
Ponts et Chaussées et des Mines,
28, rue des Saints-Pères, Paris-7^e

Abonnements :

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

Prix du numéro : 10 F.

L'Association Professionnelle des Ingénieurs 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 1^{er} trim. 1972, n° 1424
Commission Paritaire n° 33.087

L'IMPRIMERIE DE L'ANJOU
21, Boul. Gaston-Dumesnil
49-ANGERS

SECTEUR PUBLIC SECTEUR PRIVÉ

Editorial 19

DOSSIER

Synthèse 20

Douze points de vue :

René Montjoie 32
Bernard Esambert 36
Fernand Grevisse 44
Francis de Baecque 50
Eugène Claudius-Petit 56
Jean Saint-Geours 60
Philippe Clément 64
Jean Chenevier 70
Philippe Dargenton 74
Gilbert Dreyfus 79
Jean Attali 82
Léon-Paul Leroy 86

RUBRIQUES

Périscope 93
Formation Permanente 94
Décoration 98
Courrier des lecteurs 100



BITUME

Confort . . . 100 %
Sécurité . . . 100 %
Silence . . . 100 %

**Ce sont les garanties offertes
par le revêtement bitume.**



GROUPEMENT PROFESSIONNEL DES BITUMES

Siege Social 16, avenue Kléber - PARIS (16^e) — Tel 553-42-40

Bureaux 68, bd Malesherbes - PARIS (8^e) — Tel 522-25-71

Nous abordons dans ce numéro le troisième dossier du P.C.M. dont le sujet est « secteur public-secteur privé ».

Cette appellation recouvre, en réalité, un grand nombre de problèmes très différents par leur nature, leur étendue et les niveaux où ils se situent et il est sans doute difficile de les appréhender tous simultanément.

C'est, cependant, ce que nous avons essayé de faire en demandant à douze personnalités connues de nous donner, au cours d'une interview, leur point de vue sur ceux de ces problèmes qu'elles connaissent particulièrement et aussi sur des problèmes généraux qui ne peuvent laisser personne indifférent.

Pour les interroger dans des délais raisonnables, nous avons eu recours aux Ingénieurs-Elèves des Mines et des Ponts et Chaussées. Constitués en équipe de deux, ayant au préalable écouté un exposé sur le sujet et les conseils d'un journaliste professionnel, et munis, en quelque sorte, d'un guide d'interview personnalisé, ils ont interrogé les personnalités puis établi les comptes rendus. Deux d'entre eux, MM. BERSANI et DUMONT, en ont rédigé la synthèse.

Nous poursuivrons le développement du dossier par une table ronde qui aura lieu le mardi 18 avril 1972 à 20 h. 30, à l'École natio-

nale des Ponts et Chaussées, 28, rue des Saints-Pères, Paris-7^e (amphithéâtre de 3^e année), dont le compte rendu sera publié dans le numéro de juin 1972 de notre revue.

Tous les camarades de nos deux Corps sont invités à y assister.

Cette table ronde dont la composition est encore à l'étude, comportera, à côté des membres proprement dits, un certain nombre « d'intervenants » ayant pour mission de poser des questions. Vous recevrez, en temps utile, des informations complémentaires à propos de ce débat qui doit fournir les thèmes principaux des groupes de travail.

Naturellement nous souhaiterions que vous nous fassiez connaître, avant le 12 avril, les questions que vous aimeriez voir poser aux membres de la table ronde.

Nous espérons que vous serez nombreux à poser des questions et à répondre à notre sollicitation et que cette table ronde pourra ainsi, grâce à vous, fournir une matière importante et intéressante à ceux de nos camarades qui voudront bien, sous la direction de notre camarade Gilbert DREYFUS, continuer l'examen des rapports entre le secteur public et le secteur privé afin d'aboutir à des propositions et à des actions concrètes.

René MAYER.

Secteur public

Secteur privé

Le premier sujet abordé est celui de la répartition des rôles entre le secteur public et le secteur privé. En fait, compte tenu de l'état de dépendance étroite où se trouvent les collectivités locales vis-à-vis du pouvoir central, c'est sur l'interventionnisme de l'Etat que se focalisent les réponses.

Tout le monde s'accorde à reconnaître que l'Etat français est interventionniste. En fait, comme le remarque M. ESAMBERT, il s'agit là d'un phénomène mondial qui n'épargne même pas les Etats-Unis. En France, il faut sans aucun doute y voir le résultat d'une tradition historique très ancienne. Comme le soulignent MM. SAINT GEOURS et ESAMBERT cette tradition s'est trouvée renforcée au XX^e siècle par certaines circonstances exceptionnelles (guerres, grande crise économique) et plus récemment par l'accélération de l'urbanisation et de l'industrialisation qui entraîne des besoins de masse beaucoup plus importants qu'auparavant. M. SAINT GEOURS souligne aussi le besoin de sécurité des citoyens, tout comme M. ESAMBERT rappelle la nécessité actuelle d'atténuer les conséquences sociales des à-coups de l'économie. D'ailleurs, l'importance croissante des interactions économiques internationales conduit les Etats à vouloir de plus en plus mettre leurs ressortissants en position favorable. Pourtant d'autres causes peuvent jouer. C'est ainsi que pour M. LEROY « **au fond d'eux-mêmes les Français aiment l'Etat** ». Dans ces conditions la Nation tend à s'identifier à l'Etat. Encore faut-il distinguer l'Etat des membres de l'appareil administratif qui ont, eux, tendance à diriger le plus possible. Nous rejoignons là l'opinion de M. DARGENTON qui voit comme raison fondamentale de l'interventionnisme étatique « **l'existence d'un appareil administratif de haute qualité soucieux de jouer un rôle à sa mesure** ». Enfin M. LEROY souligne l'importance des considérations politiques qui, dans un pays refusant à la fois le libéralisme pur et le socialisme des pays de l'Est, conduisent l'Etat à « **faire du socialisme sans le dire** ».

Sans vouloir passer en revue systématiquement tous les domaines où l'Etat est conduit à intervenir, nous nous bornerons à mentionner les réactions exprimées à ce sujet par les personnes interviewées.

Les domaines d'intervention de l'Etat

Comme nous l'avons déjà signalé, les collectivités locales sont largement dépourvues d'autonomie, et la tutelle de l'Etat, tant financière que technique, est mise en question par M. LEROY. Pour M. CLAUDIUS-PETIT, l'Etat tient même volontairement les collectivités locales dans la pauvreté afin de pouvoir les assister davantage... M. LEROY y voit d'ailleurs la cause indirecte du caractère injuste — souligné également par M. DARGENTON — de la fiscalité locale et en particulier de la patente.

le marché financier

Un autre domaine d'intervention important est l'environnement financier des entreprises. M. ESAMBERT reconnaît qu'il y a encore beaucoup à faire pour décloisonner et réorganiser le marché financier. Comme le souligne M. DARGENTON, l'action de l'Etat dans ce secteur est d'ailleurs bien vue des entreprises dans la mesure où elle réduit le pouvoir des banques. C'est d'ailleurs ce qui explique que la principale objection émise à l'encontre de l'appel aux capitaux privés pour le financement de certaines infrastructures le soit par un dirigeant d'entreprise, M. CLEMENT, qui y voit une menace pour l'activité de bon nombre d'entreprises moyennes n'ayant pas l'appui d'un groupe bancaire puissant. Un autre point sensible de cet aspect de l'interventionnisme étatique est l'attitude des pouvoirs publics à l'égard des investissements étrangers en France. Alors que M. ESAMBERT la justifie par la nécessité de préserver certains secteurs clés de l'emprise étrangère, M. DARGENTON trouve les organismes de contrôle mis en place pour ce faire trop lourds compte tenu du petit nombre d'affaires rentrant dans ce cadre.

Encore que depuis peu l'Etat ait donné aux entreprises publiques l'autonomie de gestion dans le cadre des objectifs du Plan et n'intervienne directement que pour arbitrer des conflits exceptionnellement graves, le poids de sa politique sociale est très nettement ressenti par les entrepreneurs. M. DARGENTON voit par exemple dans la lourdeur des procédures nécessaires à la fermeture d'une usine une des causes du manque de souplesse et de rapidité d'adaptation des firmes françaises. Encore faudrait-il, ainsi que le suggère M. de BAECQUE, comparer objectivement les poids des charges sociales en France et dans les autres pays industriels.

l'environnement industriel

L'amélioration de l'environnement industriel sur l'initiative de l'Etat est bien accueillie. Il n'en va pas de même d'autres aspects de la politique d'Aménagement du Territoire, en particulier des contraintes de localisation parfois imposées (exemple de l'agrément en région parisienne).

Il reste le vaste secteur de l'enseignement qui, faute de temps, n'a pu être abordé que par le biais de la formation professionnelle — les récents textes paraissant bien accueillis en raison de leur caractère très incitatif. Comme le fait remarquer M. de BAECQUE, il s'agit pourtant d'un domaine où l'intervention de l'Etat est très poussée. N'est-elle d'ailleurs pas à l'origine de cette menace d'un « art officiel » qu'évoque M. CLAUDIUS-PETIT ? Quoi qu'il en soit, l'influence exercée par l'Etat à travers l'enseignement serait certainement à étudier dans tout débat un peu plus poussé sur les rapports des secteurs public et privé.

L'examen des diverses interventions de l'Etat fait-il apparaître un fil conducteur ? Oui, sans aucun doute, répond M. ESAMBERT, pour qui la politique industrielle possède deux objectifs essentiels qui expliquent toutes les actions entre-

la politique industrielle

prises : donner aux industriels les moyens du développement économique et promouvoir le développement de l'influence internationale spécifique de la France au travers de son économie.

En revanche, la cohérence n'apparaît pas si évidente à tous. Ainsi M. de BAECQUE déplore-t-il qu'en raison de la multiplicité des centres de décision la puissance publique se fasse parfois concurrence à elle-même, un bon exemple étant la distorsion souvent constatée entre le plan et les budgets successifs, avec les « coups d'accordéon » que cela implique pour les entreprises.

M. LEROY, pour sa part, se déclare frappé par l'absence de continuité de l'action étatique qui, selon lui, « court de priorité en priorité ». L'explication lui semble en être la prédominance des rapports de force fluctuants entre élus et électeurs, ainsi que l'influence croissante des problèmes internationaux.

Au niveau des principes qui doivent conditionner les formes de l'action de l'Etat, les avis convergent sur un point : il ne faut pas porter atteinte à la responsabilité des entrepreneurs ni à l'émulation entre les agents économiques. Là commencent les divergences car les dirigeants d'entreprise, à l'image de M. DARGENTON, se montrent particulièrement soucieux de la préservation du libre jeu de la concurrence tant au plan national qu'au plan international. C'est pourquoi les mesures incitatives sont beaucoup mieux acceptées que les mesures typiquement dirigistes. Notons toutefois, avec M. LEROY, que les entreprises ou les secteurs industriels n'hésitent pas à faire appel aux aides particulières de l'Etat dès qu'une difficulté surgit.

La dévolution des marchés

Il convient donc, ainsi que le soulignent de nombreuses interviews, que l'Etat se limite à la définition des grandes options, la limite à ne pas dépasser étant celle au delà de laquelle le perfectionnisme administratif interdirait toute créativité. D'ailleurs, comme le note M. GREVISSE, faire plutôt que faire faire signifierait une confusion des pouvoirs politique et économique qu'il convient d'éviter.

L'Etat possède avec les marchés publics un moyen d'action directe sur le secteur privé. Un premier reproche est adressé par M. CLEMENT à la façon dont l'Etat se sert de cet instrument : pourquoi ne pas publier périodiquement la liste des marchés publics à venir, avec leur importance et leur nature ! Ce serait un moyen de permettre aux entreprises du secteur concerné d'avoir une idée correcte du marché qui s'offre à elles. Certes une telle publication pourrait inciter à des ententes préalables, mais l'actuelle « **chasse au renseignement** » pratiquée par les entrepreneurs les plus influents est-elle préférable ?

le mode de passation

Le mode de passation des marchés de faible importance n'est guère discuté et le principe du moins disant est accepté par tous pour ce genre de marché. Pour les marchés importants, M. DREYFUS pense que la procédure du gré à gré est un moyen de choix pour renforcer la compétitivité internationale des quelques entreprises les mieux placées dans leur secteur. Encore faudrait-il que cette procédure rentre dans les mœurs et n'attire plus la suspicion sur ses utilisateurs. En revanche, M. ATTALI — sauf cas particulier où une seule entreprise est techniquement compétente — pense que l'application du critère du moins disant permet, en laissant jouer librement la concurrence, un accroissement de la productivité favorable au développement du secteur considéré. Tous deux s'accordent à reconnaître que l'administrateur responsable de l'opération doit faire preuve d'un grand discernement car même l'attribution systématique du marché au moins disant peut léser les intérêts de l'Etat si les sacrifices financiers consentis par l'entreprise la conduisent à la faillite et à la non-exécution du marché. Pour éviter ce danger, M. LEROY préconise l'adoption du système de la « short list ». M. CLEMENT est quant à lui favorable à la création d'un organisme chargé de délivrer à tout soumissionnaire une garantie de bonne fin dont le coût serait ajouté au prix pour le classement des offres.

l'exécution

L'exécution des marchés est régie par des textes contractuels généraux qui, de l'avis unanime, ont été sensiblement améliorés dans le sens d'une meilleure compréhension des difficultés inévitables qui attendent l'entrepreneur au cours de la réalisation. Pourtant une certaine méfiance subsiste, que souligne M. LEROY. Sans doute, est-elle pour beaucoup dans le recours systématique à la réclamation, que regrette pour sa part M. CLEMENT. Toujours est-il que toutes les personnes interrogées insistent sur l'importance d'un climat de confiance pour le déroulement harmonieux d'une opération. Cette confiance entre maître d'œuvre et entrepreneur doit d'ailleurs se retrouver entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre ce qui, comme l'indique M. ATTALI, pose quelques problèmes dans le cas où le maître d'ouvrage est une collectivité locale possédant des services techniques compétents.

les modalités financières

Un des gros problèmes qui reste à résoudre dans ce domaine est certainement l'amélioration des modalités financières des marchés publics. C'est ainsi que M. CLEMENT déplore que les règles actuelles de nantissement des marchés publics auprès de la Caisse des Marchés de l'Etat poussent les entreprises pour lesquelles le remboursement s'annonce difficile à obtenir coûte que coûte un nouveau marché public, avec tous les risques que cela implique. Dans un autre ordre d'idée, l'Etat a la réputation d'être « mauvais payeur ». Aux yeux de M. LEROY, ce qualificatif est de plus en plus excessif alors que M. CLEMENT pense que la dilution des responsabilités dans l'Administration est un facteur important de retard des paiements, comme tend à le prouver a contrario la rapidité des paiements de l'E.D.F., qui jouit d'une large autonomie. Mention parti-

culière doit être faite du cas des collectivités locales qui sont trop souvent amenées à passer des marchés sans être sûres de recevoir les crédits de paiements correspondants.

La notion de Plan et le rôle de l'Etat

La planification naquit en France essentiellement de la situation économique désastreuse de l'immédiat après-guerre et de la situation politique et sociale. Les entreprises ne pouvaient alors pratiquement plus rien sans l'Etat. La volonté de reconstruire rapidement le pays confrontée aux moyens très réduits dont on disposait à cette époque ont imposé le recours à un Plan, instrument de politique économique à moyen terme qui devait assurer la cohérence et donc la mise en œuvre optimale des moyens. On a pu même parler de « **mystique de la Résistance et du Plan** » (M. GREVISSE).

la conception

La conception actuelle du rôle de l'Etat dans la vie économique, qui est au moins semble-t-il de définir les grandes orientations et tenir l'économie en main, nécessite un minimum de planification pour l'établissement d'une vue cohérente de l'avenir. Mais bien que cette planification conserve un caractère volontaire, elle est devenue plus souple « **le Plan n'est plus une ardente obligation mais bien plutôt un guide de gestion** » (M. LEROY).

On constate des progrès dans l'élaboration des prévisions économiques, des projections qui servent de bases aux réflexions. Mais il s'avère que des prévisions à 5 ans ne peuvent être qu'incertaines et pour beaucoup le Gouvernement doit donc intégrer dans ses propres prévisions les éléments nouveaux qui apparaissent : on en vient même à penser que « **rien n'interdit aux pouvoirs publics de prendre de nouvelles options correspondant à de nouvelles réalités** » (M. ESAMBERT).

La tâche du Gouvernement étant cependant d'assurer la cohésion entre les perspectives budgétaires annuelles et ce que requiert l'exécution du Plan (M. MONTJOIE), tout le monde reconnaît la nécessité de procéder au moins à un réexamen du Plan en cours d'exécution d'autant que rien ne prouve que les objectifs initiaux du Plan sont les meilleurs.

l'élaboration

La grande originalité de la planification française est d'associer à l'élaboration du Plan un ensemble d'agents économiques (administrations, syndicats ou ouvriers ou professionnels, techniciens, entrepreneurs...). Les options résultant de cette confrontation devraient être réalisées aisément puisqu'elles sont censées synthétiser les prévisions et les objectifs de chaque partenaire. Mais ce n'est qu'un point de vue théorique : les choix retenus en définitive par le Parlement, sur proposition du Gouvernement, ne recueillent pas une approbation unanime

moyens de l'Etat
pour assurer le
respect du Plan

et traduisent en fait le résultat des diverses forces de discussion et de négociation. M. SAINT GEOURS en vient ainsi à regretter que la concertation avec les syndicats soit largement insuffisante, en raison de la peur qu'ils inspireraient encore à certains chefs d'entreprise par la mauvaise information (ou même formation) de nombreux militants. En matière salariale, M. LEROY peut donc constater que personne ne se sent véritablement lié par les objectifs du Plan, même si la planification correspond à la philosophie de certaines centrales. Dans le domaine public, le Plan semble devoir être suivi, notamment en matière d'investissements, de par la tutelle étroite que l'Etat peut exercer sur ce secteur. Cette tutelle s'exerce même dans des secteurs industriels particuliers comme le secteur pétrolier où M. CHENEVIER se plaint de ce qu'elle soit si envahissante qu'elle rende la concertation quelque peu fictive.

En revanche, et d'autant plus que l'on n'a pratiquement pas retenu de véritables objectifs quantitatifs pour chaque branche industrielle, les entreprises ne sont peut-être pas très liées par le Plan autrement que sur de grands projets où finalement l'Etat joue un grand rôle (Fos). Mais si l'Etat veut agir essentiellement par concertation et incitation peut-il en être autrement ? « **Il cherche par son action à permettre au chef d'entreprise d'exercer véritablement et efficacement ses responsabilités** » (M. MONTJOIE), mais il ne peut le contraindre à les exercer. Néanmoins, un certain nombre de moyens à la disposition de l'Etat représentent des contraintes assez fortes et sont parfois même dirigistes ainsi que nous avons pu le voir.

Il n'y a d'ailleurs pas nécessairement cohérence parfaite dans toutes les actions de l'Etat : on ne peut toujours assurer la restructuration d'une branche en maintenant en activité par des aides diverses, pour des motifs sociaux ou plus politiques, les entreprises en difficulté.

Plan et Budget

En outre, les « coups d'accordéon » budgétaires devraient être évités : les marchés passés par l'Etat représentent bien souvent une part vitale de l'activité de certains secteurs qui utilisent justement le Plan pour connaître les prévisions d'investissements de l'Etat (MM. CLEMENT et DARGENTON). M. de BAECQUE rechercherait la solution à un tel problème dans une réforme des structures qui regrouperait Plan et Budget sous une même autorité (rappelons que le Commissariat au Plan a déjà été dans le passé sous l'autorité du Ministre des Finances).

On peut ainsi dire que malgré la multiplicité des moyens d'intervention dont dispose le Gouvernement la marche de l'économie ne peut être encore maîtrisée complètement (accidents conjoncturels, influences extérieures, inertie des structures et des mentalités...) d'autant que des considérations politiques expliquent parfois l'inexécution de certaines directives (maîtrise de l'évolution des revenus...).

le Plan et les entreprises

Si le Gouvernement, bien qu'ayant décidé en dernier ressort du projet de Plan à présenter au Parlement, ne semble plus se sentir tellement lié par lui, comment a fortiori, les entreprises pourraient-elles l'être ?

Il semblerait qu'en fait les entreprises utilisent le Plan comme un moyen d'information, un projet de référence qui prévoit de façon cohérente un certain avenir et qui leur permet de saisir quelques tendances de la vie économique, d'une branche et surtout l'évolution des projets d'investissements publics. Ceci peut être important pour leurs propres investissements, surtout dans les branches qui sont étroitement dépendantes des marchés de l'Etat. Mais il n'apparaît pas comme une ardente obligation.

le Plan et les citoyens

Le Plan peut être aussi l'occasion de la proposition d'un certain nombre de mesures générales destinées à renforcer la compétitivité des entreprises, mais d'autres occasions semblent plus favorables peut-être pour aborder de tels sujets surtout si ces mesures ne doivent toucher que quelques secteurs. Si M. LEROY pense que « **la Nation accepte un Plan** », M. SAINT GEOURS constate avec tristesse que le pays ne se sent pas concerné, ce qui entraîne, d'après lui, « **une certaine déchéance du Plan** ». « **Il faut vendre le Plan** », car même si le Parlement, expression de la volonté populaire, l'a approuvé, il faudrait que les citoyens participent à la vie de la collectivité, comprennent la nécessité de choisir tout comme il faudrait qu'ils s'intéressent à la gestion des municipalités.

Sur ce thème ainsi que sur les précédents, des rapprochements intéressants pourraient être faits avec les idées que M. GRUSON a exposées récemment.

Les moyens d'action des entreprises sur l'Etat

Les entreprises sont associées à l'élaboration du Plan et les représentants des diverses branches peuvent donc exposer leurs points de vue, présenter leurs besoins pour atteindre les objectifs retenus. Mais le Plan n'est pas l'expression des besoins individuels, ni même la seule forme de concertation entre branche professionnelle et pouvoirs publics. L'exemple du Plan mécanique négocié récemment par la Fédération est là pour nous le rappeler, tout comme le Plan sidérurgie, les aides à la construction navale... Il est intéressant de constater d'ailleurs que le Plan prévoyait dans ces derniers cas tout au plus une esquisse de politique : les négociations avaient lieu essentiellement entre la profession et le Gouvernement, alors que les représentants syndicaux n'y étaient pratiquement jamais associés, tout au moins dans les premières phases. Cherchait-on ainsi à « dépassionner » les problèmes ?

D'une façon générale, d'ailleurs, l'Etat, lorsqu'il doit prendre des mesures d'ordre économique ou social, entend parmi bien d'autres les arguments des entreprises. Pour M. ESAMBERT, cela est normal car les entreprises sont aujourd'hui chargées de réaliser les objectifs économiques que s'est fixés le pays.

Mais selon M. DARGENTON, une entreprise ne fait en général pression sur l'Etat que lorsqu'elle se trouve en difficulté, ou en prétextant peut-être une situation difficile, ceci étant dû ou non à l'action même de l'Etat (blocage des prix...). C'est ainsi que des secteurs tout entiers ont été aidés par l'Etat. On doit alors pour le moins, parler de professions organisées, si l'on ne parle plus de groupes de pression d'autant que de telles interventions de l'Etat renforcent en général les organisations patronales (au détriment des responsabilités propres au chef d'entreprise).

De telles actions font partie du rôle normal de l'Etat lorsqu'il s'agit d'aider tout un secteur à se reconvertir ou se restructurer même si la concurrence en est faussée temporairement : une politique d'aménagement du territoire peut répondre à une politique industrielle. M. DARGENTON serait d'ailleurs partisan dans de tels cas d'un interventionnisme plus strict que le simple plan professionnel.

D'autres interventions des entreprises sont plus critiquables : M. LEROY rappelle le chantage au chômage ou à la commande publique ou même les interventions plus douteuses encore au niveau des instances de décision.

Les liens d'amitié qui peuvent exister, notamment de par la communauté de formation, entre fonctionnaires et dirigeants du secteur privé ne sont pas mis pour autant en cause : ils permettent essentiellement une meilleure compréhension réciproque des difficultés de chacun. Et l'on s'accorde à reconnaître que la Fonction publique reste fondamentalement honnête et même que les entreprises n'exercent pas de pressions intolérables à la différence de ce que l'on peut voir dans certains pays : on parle tout au plus de bonnes relations publiques.

Il reste que, à l'occasion des rapports constants que les entreprises entretiennent avec les diverses administrations, les « négociations » sont devenues monnaie courante. On peut donc penser qu'il est difficile de réaliser une séparation entre l'influence politique et les autres influences, au moins à ce niveau.

Les relations entre les hommes du secteur public et ceux du secteur privé

La rigidité actuelle et le cloisonnement en matière de nominations, les monopoles de certains corps de fonctionnaires ou d'anciens de grandes écoles

dans les entreprises, l'esprit clérical des fonctionnaires imbus de leur mission au service de l'intérêt général dont ils sont seuls garants et dépositaires, la méfiance traditionnelle de l'administration à l'égard du secteur privé, l'antiétatisme latent des entreprises, l'inadaptation des fonctionnaires aux réalités de la vie économique et industrielle..., nous pouvons retrouver ici bien des critiques devenues plus ou moins classiques sur les attitudes réciproques des hommes du secteur public et du secteur privé et sur leurs causes.

La vie industrielle, « **la nécessaire et vivante diversité industrielle** » (M. ESAMBERT), les contraintes du développement économique rendent aujourd'hui nécessaire au moins le dialogue entre les hommes du secteur public et ceux du secteur privé et, pour certains, imposent même d'établir des passerelles à tous les niveaux entre ces deux secteurs pour le passage des hommes de l'un à l'autre. Les liens d'amitié dûs parfois à la communauté de formation, sont insuffisants pour établir ce dialogue, et finalement « **les institutions sont ce que les hommes en font** » (M. LEROY).

le pantouflage

Le pantouflage des fonctionnaires, tradition fort ancienne, situation de fait, sans pour autant être trop important, est regardé comme une bonne chose. Pour les uns, c'est le couronnement normal d'une belle carrière (rester dans la Fonction publique étant alors un échec), pour d'autres, c'est aussi la possibilité d'un plus grand épanouissement, d'une plus grande expérience, accompagnée en général d'une amélioration des conditions de rémunération. Les conditions de travail, le pouvoir possédé... semblent liés à ce passage vers le secteur privé. Il aurait même l'intérêt de permettre aux jeunes fonctionnaires restés dans la Fonction publique d'accéder plus rapidement, par le départ des anciens, à des niveaux de responsabilités élevés (M. DARGENTON). Mais ceci est peut-être contradictoire avec le fait que les entreprises souhaiteraient que les passages aient lieu à un plus jeune âge qu'autrefois, afin de faciliter l'intégration des nouveaux venus (M. CHENEVIER).

Le secteur privé devrait même y trouver son compte. En effet, l'Etat recrute les meilleurs éléments à la sortie des grandes écoles et il est juste que le secteur privé, puisqu'il ne peut les recruter au même moment, les retrouve, munis d'une expérience utile, du sens du service public et de l'intérêt général (ce que presque toutes les personnes interrogées s'accordent à trouver fondamental) et aussi sans doute de bonnes relations.

Mais il faudrait peut-être rappeler par exemple qu'en 1965, M. François BLOCH-LAINÉ écrivait à propos de ces « défroqués » de la Fonction publique : « **la France se singularise par le nombre de dirigeants d'entreprise qui sont issus de l'Administration. Cette origine qui n'est pas contre-indiquée n'est pas non plus, à elle seule, une garantie de succès. Le crédit d'un ancien fonctionnaire dans le patronat ne devrait se mesurer qu'aux résultats obtenus par lui après mutation. Il ne suffit pas, pour convaincre, d'avoir changé de conviction** ».

On pourrait en effet penser que les fonctionnaires sont souvent mal préparés à la direction des entreprises, notamment par leur ignorance des problèmes commerciaux.

L'ouverture de la Fonction Publique

Mais il apparaît de plus qu'il faudrait ouvrir davantage la Fonction publique afin que l'Etat puisse profiter des expériences acquises dans le secteur privé. Si d'aucuns pensent que les mécanismes existants (mise en disponibilité des fonctionnaires, recrutement de contractuels, emplois de direction ou de membres de cabinet ministériels à la discrétion du Gouvernement...) sont suffisants, sous réserve d'être aménagés, d'autres envisagent peut-être de nouveaux mécanismes, ne serait-ce que pour assurer la qualité des personnels recrutés ou régler tous les problèmes juridiques de carrière ou de retraite qui se posent alors (M. GREVISSE). Mais leur mise en place nécessiterait un changement des mentalités et une volonté politique que l'on ne semble pas rencontrer actuellement.

le problème du retour

Le simple retour des anciens fonctionnaires pose à lui seul bien des problèmes et si la barrière des rémunérations ne semble pas en être vraiment une, en revanche les obstacles psychologiques sont grands ; le retour est en effet considéré comme un échec, on rencontre des difficultés de réadaptation... De plus, comme le font remarquer MM. GREVISSE et LEROY, l'intérêt et les conditions du travail (cadre astreignant de l'Administration) dissuadent bien souvent de tenter ce retour : « **J'ai toujours été frappé de la tristesse et du désenchantement de certains fonctionnaires qui travaillent pourtant à un niveau décisif** », dit même M. GREVISSE.

Ce serait pourtant sans doute un moyen pour introduire les méthodes du management au sein de l'administration et en renforcer ainsi l'efficacité, toujours d'après M. GREVISSE, alors que M. LEROY ne semble pas partager cette idée.

En outre, et M. ESAMBERT notamment le rappelle, la mobilité ne peut aller sans une certaine moralité, qu'il s'agisse du passage du secteur public vers le secteur privé ou du passage inverse.

En définitive, toutes les personnes interrogées s'accordent pour reconnaître que les cloisonnements dangereux pour un développement économique moderne ne doivent pas rester aussi rigides : la Fonction publique constituée par les éléments recrutés par l'Etat à la sortie des grandes écoles n'a finalement pas le monopole de l'intérêt général. Les expériences acquises dans le secteur public et le secteur privé sont différentes, mais finalement toutes deux nécessaires à la formation des responsables qu'ils soient dans l'Administration ou à la tête des entreprises.

Sans remettre vraiment en cause les filières de formation et de recrutement actuelles de la Fonction publique, il faudrait que le futur responsable

profil
de carrière

puisse acquérir le sens des réalités de la vie économique dans les entreprises. Ceci pourrait en général être possible par un passage dans le secteur privé ou même dans une entreprise publique après quelques années de carrière au sein de l'Administration (où certains auraient déjà pu accéder à des postes de responsabilité). La fin de carrière serait alors consacrée au service de l'Etat en un sens large, c'est-à-dire avec de très hautes responsabilités, soit dans le secteur public, soit dans le secteur privé.

M. DARGENTON, lui, préconise de commencer plutôt par quelques années d'expérience dans une entreprise avant d'entrer dans l'Administration. Rappelons que certaines écoles, notamment des écoles d'ingénieurs, imposent des stages prolongés dans des fonctions de responsabilité au sein d'entreprises. Ceci n'est-il pas un début de mise en œuvre d'un tel système ? Cette conception pratiquement opposée à celle des autres personnes interrogées, permettrait peut-être d'affaiblir les cloisonnements du système de castes constitué par le recrutement commun entre secteur privé et secteur public à la sortie des grandes écoles (M. SAINT GEOURS). Mais la question des techniques de sélection devrait être alors abordée, d'autant que les concours actuels sont des procédures sinon parfaites, du moins objectives. ■

René MONTJOIE



propos recueillis
par MM. JACAMON
NAESSANY

Ingénieur en Chef des Mines.
Né le 29 septembre 1926 à Lille (Nord).
Marié, un enfant.

Lycée du Parc à Lyon.
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
Université de Chicago.
Diplômes : ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au
Corps des Mines.

Adjoint au Chef du service de la Sidérurgie au ministère de
l'Industrie et du Commerce (1952-1953).
En service à l'arrondissement minéralogique de Metz (1954-1957).
Professeur d'Economie à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
de Nancy (1955-1958).
Adjoint au Directeur des Mines au ministère de l'Industrie
(1957-1962).
Conseiller Technique au cabinet du Premier Ministre (G. Pompi-
dou) (1962-1967).
Commissaire Général du Plan d'équipement et de la productivité
(depuis juillet 1967), 18, rue de Martignac, Paris-7^e
(Inv. 75-70).

Chevalier du Mérite Commercial et Industriel.
Chevalier de l'Economie Nationale.
Chevalier du Mérite Agricole.
Chevalier de l'ordre national du Mérite.

La première des questions que nous aimerions poser est d'ordre très général et porte sur la répartition des rôles entre le secteur privé et le secteur public. Quel est le poids de l'Etat dans l'Economie française ? Pensez-vous que l'Etat agisse suivant une politique déterminée ?

Le rôle de l'Etat dans la vie nationale est suffisamment connu pour qu'il ne soit pas nécessaire d'en détailler les principales caractéristiques : étendue de ses attributions, centralisation, interventionnisme longtemps excessif dans de multiples domaines de la vie économique et sociale.

Tout cela a conduit à une situation de fait, sans doute profondément différente de ce qu'elle était voici 10, 15 ou 20 ans, dans laquelle toute relation de pouvoir au sein de la société se définit plus ou moins par rapport à l'Etat et n'est vraiment acceptée qu'une fois reconnue par lui.

Confronté avec la multitude des intérêts particuliers, l'Etat a eu dans le passé tendance à se considérer comme le dépositaire privilégié de l'intérêt général et à manifester une large réticence lorsqu'il s'est agi de déléguer l'autorité et d'associer les différents groupes sociaux à l'exercice du pouvoir. Je crois inutile sur ce point de souligner l'ampleur des efforts faits au cours des dernières années pour réagir contre cette tendance et, en particulier, contre la tendance à la concentration.

C'est en tout cas en connaissance de ces risques, ainsi que des conséquences profondes de l'ouverture croissante de notre économie sur le monde extérieur, qu'a été conçu le VI^e Plan. Sans remettre en cause l'effort accompli par les Plans précédents en matière de prévisions quantitatives dans le domaine des fonctions productives et collectives, le VI^e Plan a mis délibérément l'accent sur les facteurs de compétitivité, c'est-à-dire sur les politiques à mettre en œuvre (formation professionnelle, financement, recherche,

équipements collectifs, développement des exportations).

Ainsi s'est précisée une conception du rôle de l'Etat dans laquelle ce dernier cherche par son action à permettre au chef d'entreprise d'exercer véritablement et efficacement ses responsabilités.

La distinction fondamentale à faire en ce qui concerne le rôle de l'Etat porte moins, finalement, sur l'opposition entre secteur public et secteur privé, que sur le fait que l'action de l'Etat doit se différencier selon qu'elle concerne les activités régies par un marché concurrentiel et les activités hors marché ou disposant d'un monopole.

Dans ce dernier cas, l'Etat a élaboré des politiques qui ne visent pas seulement à agir sur les facteurs de compétitivité, mais qui orientent la gestion de ces activités dites de service public.

Que pensez-vous, par exemple, du rôle du secteur public dans le financement des grands projets, par exemple les autoroutes ?

Vous voulez plutôt parler du financement privé de ces projets ? Je pense que, dans des domaines où les besoins sont considérables, la possibilité de compléter le financement public par du financement privé a ouvert une voie nouvelle et intéressante, permettant d'utiliser l'épargne nationale au développement d'un certain nombre d'équipements collectifs, et de réaliser une meilleure allocation de ressources dans notre économie.

En quoi cette répartition des rôles se distingue-t-elle de celle adoptée par les grandes nations industrielles ?

En particulier, existe-t-il au sein du Marché commun un souci d'harmonisation en ce domaine ?

Il y a aujourd'hui une très grande similitude

dans les méthodes utilisées par les principaux pays européens pour fixer leurs objectifs économiques à moyen terme, mais des nuances subsistent qui tiennent à des traditions et à des approches différentes. Ainsi, en Allemagne, où après une première période de libéralisme érigé en système, on a pris conscience de la nécessité de coordonner en particulier les politiques financières des Länder ; la structure fédérale impose cependant des règles très différentes de celles d'un état unitaire comme le nôtre. En Belgique et en Hollande, le problème est compliqué par l'existence et l'influence d'entreprises multinationales et la très grande sensibilité de l'économie aux événements extérieurs. En Italie, on a commencé par développer la politique d'aménagement du territoire tandis que la politique industrielle s'articulait autour de grands holdings d'Etat. L'économie italienne, libérale dans son inspiration générale, repose sur un secteur nationalisé important : l'E.N.I. Mais, là aussi, le problème est posé de l'avenir du secteur public. Dans tous ces pays émergent, en raison même de la création du Marché commun, des problèmes nouveaux qui vont sans doute remettre en cause la répartition traditionnelle des rôles, qu'il s'agisse du poids des firmes internationales, de la coordination des commandes publiques, de la coordination des grands projets industriels. Dans toutes ces voies, des confrontations ont été engagées, et il faudra parvenir à une harmonisation des politiques.

Quels sont les moyens dont dispose l'Etat pour faire remplir les objectifs du Plan par les entreprises privées ? En particulier, en prenant l'exemple de l'aménagement du territoire, pensez-vous qu'il vaille mieux inciter ou dissuader ?

En principe, notre politique est essentiellement incitatrice. Mais une certaine dose d'obligations est nécessaire. C'est, bien sûr, le cas des

administrations qui — en ce qui concerne le plan — ont la mission d'exécuter les engagements du gouvernement. Il n'y a pas, en revanche, d'obligation concernant les entreprises prises individuellement. Néanmoins, dans le cas de la politique de localisation des activités industrielles, il est parfois nécessaire, sinon de contraindre, du moins d'empêcher certaines implantations que l'on juge contraires aux principes de la politique d'aménagement du territoire, ce qui se fait, par exemple, à l'égard des projets d'implantations en région parisienne.

Le Plan détermine des objectifs à moyen terme de la politique économique de l'Etat. Dans quelle mesure le secteur privé participe-t-il à son élaboration ?

A la base de l'élaboration du Plan existe un processus très complet de concertation. Au cours des deux phases (détermination des options et rédaction du Plan proprement dit), toutes les forces économiques du pays (syndicats ouvriers et patronaux en particulier) sont réunies avec l'administration en une trentaine de commissions de 30 à 50 personnes pour aborder tous les problèmes du développement économique. Chacune de ces commissions est elle-même assistée de comités, de groupes de travail, qui permettent de réunir une excellente information et de confronter tous les points de vue. Il y a donc une très large communication. Cela ne veut pas dire qu'il y a un consensus unanime sur tous les problèmes et toutes les solutions, loin de là, l'essentiel est que tous les points de vue s'expriment et puissent être connus du Gouvernement. C'est ensuite le Gouvernement qui décide.

Une question que vous ne m'avez pas posée mais qui trouve, à mon avis, sa place ici est la suivante : comment les entreprises peuvent-elles se servir du Plan pour orienter leur développement ? Ces objectifs sont, en effet, souvent macro-économiques et ne peuvent être utilisés directe-

ment que par les grandes entreprises qui raccordent les travaux du Plan à leurs propres prévisions de développement. Pour les autres, nous avons établi des projections détaillées fondées sur des tableaux d'échanges interindustriels où les petites entreprises peuvent trouver des réponses à leurs problèmes, en particulier se situer par rapport à la moyenne. Pour ces dernières, le rôle d'information et d'étude des organisations professionnelles me paraît un prolongement indispensable de l'information fournie par le Plan.

Les marchés passés par l'Etat représentent une part vitale, parfois la quasi-totalité de l'activité de certains secteurs.

Le budget de l'Etat subit en matière d'équipements des variations brutales préjudiciables aux secteurs concernés (travaux publics par exemple).

Ne pensez-vous pas qu'il faudrait une meilleure harmonie entre le budget et le Plan ?

Vous posez là un problème très réel et permanent de la planification. Au stade de la préparation du plan, les planificateurs s'efforcent de fixer des objectifs compatibles avec les possibilités et les contraintes que l'on peut prévoir pour la politique des finances publiques. Mais c'est ensuite, année par année, la tâche du gouvernement que d'assurer la cohésion entre les perspectives budgétaires annuelles et ce que requiert l'exécution du Plan : comme l'a montré le budget de 1972, le gouvernement actuel s'en préoccupe activement et assure cette cohésion. Il a, en outre, fixé d'avance certaines priorités, et certains seuils en deçà desquels ne doit pas aller la politique budgétaire : c'est ainsi que, au sein de chacun des programmes d'équipement, on a défini un noyau prioritaire — 25 à 30 % du total en moyenne — qui ne saurait être sacrifié en aucun cas.

La question suivante concerne les hommes et leur transfert d'un secteur à l'autre. Pensez-vous que le passage Fonction publique → Secteur privé, le seul existant actuellement, soit une bonne chose ?

C'est une question fréquente et à laquelle la réponse que je vais vous faire ne sera pas entièrement satisfaisante. Le passage du secteur public au secteur privé est fréquent. Il a des avantages et des inconvénients. Mais son principal inconvénient est de ne pas être complété par un mouvement en sens inverse d'ampleur comparable. Qu'on le veuille ou non, le retour d'anciens fonctionnaires vers le secteur public n'est pas considéré comme un signe de réussite. D'autre part, il est quasi impossible actuellement de trouver des gens brillants, acceptant de ne pas être trop payés et pour lesquels ne se posent pas des problèmes de carrière (même dans l'hypothèse où le passage dans le secteur public serait de durée limitée). Le problème reste donc d'encourager ce mouvement. ■

Bernard ESAMBERT

propos recueillis
par MM. BERSANI
PREVOT



Ingénieur en Chef des Mines.

Né le 7 juillet 1934.

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, différents certificats de licence (de droit notamment).

Chef du Service des Mines de la Guyane et des Antilles Françaises (1961-1963).

En poste à la Direction du Gaz et de l'Electricité au Ministère de l'Industrie (1964-1966).

Chef du Service Raffinage-Utilisation à la Direction des Carburants du même Ministère (1966-1967).

Chargé de Mission au Cabinet de M. Pompidou, Premier Ministre (1967-1968).

Chargé de Mission au Cabinet de M. Couve de Murville, Premier Ministre (1968-1969).

Chargé de Mission au Secrétariat Général de la Présidence de la République depuis juillet 1969.

Conseiller Technique au Secrétariat Général de la Présidence de la République depuis octobre 1970.

Attributions :

Politique Industrielle et Recherche Scientifique et Technique.

Transports (terrestres, aériens, maritimes, construction aéronautique et navale).

Equipement (infrastructures routières et autoroutières, ports maritimes, voies navigables...).

Postes et Télécommunications.

Aménagement du Territoire.

Décorations :

Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Croix de la Valeur Militaire (Algérie).

L'Etat intervient de plus en plus dans la vie des Français et plus particulièrement dans leur vie économique. Quelles peuvent être les raisons de cet interventionnisme ? Existe-t-il une doctrine de l'intervention de l'Etat ou de la répartition des rôles entre le secteur public et le secteur privé.

Pour résumer et en théorie l'Etat fixe un cadre général à l'activité des entreprises comme des citoyens. Il appartient alors aux individus et aux entreprises de « vivre leur vie » dans ce cadre. Néanmoins, des circonstances, plus ou moins exceptionnelles (guerres, crises économiques), ont pu amener l'Etat à intervenir dans la vie économique non seulement par des mesures normatives (contrôle des prix...) ou d'incitation mais encore par des mesures directes, prenant en charge des activités économiques dans un but d'intérêt général. Les nationalisations ou les créations d'entreprises publiques ont la plupart du temps été conçues par un pouvoir politique, mais souvent à partir de préoccupations économiques (par exemple pour faire redémarrer la « machine économique » après la seconde guerre mondiale).

Les Etats deviennent actuellement, et d'une façon générale, de plus en plus interventionnistes. C'est ainsi qu'aux U.S.A., nation traditionnellement libérale, le Président NIXON est intervenu par des mesures autoritaires de blocage des salaires et des prix pour tenter de résoudre les difficultés de la crise économique américaine. La « guerre économique » entre les nations

oblige pratiquement les Etats à intervenir afin de mettre leurs ressortissants en état de la gagner ou à tout le moins de la supporter. En outre, les économies modernes supportent de moins en moins les à-coups qui entraînent le chômage ou même simplement la stagnation. Le désir d'un taux de croissance non seulement important mais régulier est de plus en plus répandu et la dépendance vis-à-vis des économies étrangères crée en quelque sorte la volonté de corriger les effets de cette dépendance.

En France, l'Etat intervient ainsi par toutes sortes de mesures, générales ou sélectives, dirigistes ou d'incitation, et cela s'explique au delà de l'alternance des Gouvernements par la tradition et l'histoire (construction de la nation française) aussi bien que par les circonstances exceptionnelles des guerres, des crises économiques ou par l'évolution des économies modernes que je viens d'indiquer. Il possède également avec les entreprises publiques et les sociétés nationales une part non négligeable de l'activité productrice qui pourra jouer un rôle pilote dans le développement économique et social : le point de départ de l'actionnariat ouvrier se trouve dans les entreprises publiques. En fait, et je reviendrai là-dessus, chaque fois que cela est possible, il vaut mieux pour l'Etat faire faire que faire par lui-même.

Quels sont les objectifs et les moyens de l'interventionnisme actuel de l'Etat ?

Je vais prendre l'exemple de la politique industrielle. Elle

s'exprime dans un choix quantitatif délibéré : faire croître rapidement le potentiel industriel du pays, plus rapidement que celui de nos voisins déjà plus développés industriellement et plus rapidement que par le passé, afin de participer à la vie économique moderne et à la compétition mondiale avec un poids accru. Il nous faut à cet effet provoquer en une dizaine d'années le doublement de la production industrielle en accélérant le rythme de croissance, le souhait de tous les Français étant de voir leur niveau de vie croître encore (1). Un autre choix, plus qualitatif celui-là complète le précédent : il nous faut conserver la spécificité de notre influence internationale et donc faire en sorte que notre industrie soit susceptible de servir de support supplémentaire à un certain rayonnement international de la France. C'est en cela que la politique industrielle rejoint la politique étrangère.

1. - Les acteurs économiques de ce développement seront au premier chef les entreprises. Tout doit donc être fait pour les mettre en situation de le réaliser. L'Etat va mettre en œuvre un certain nombre de moyens qui améliorent les conditions générales de fonctionnement des entreprises :

— Il faut tout d'abord créer un « environnement industriel » favorable en agissant sur les infrastructures et sur l'ensemble du secteur des transports et des télécommunications. Le retard accumulé en matière d'équipe-

(1) *Nous n'en sommes pas encore, tels certains économistes américains, à souhaiter un arrêt de la croissance économique afin que le qualitatif l'emporte sur le quantitatif. Il nous faut la croissance et son inflexion vers le qualitatif.*

ments collectifs doit être rattrapé rapidement si l'on veut répondre aux besoins des citoyens et des entreprises dans ce domaine.

— L'approvisionnement en matières premières fera l'objet d'un examen particulier : on cherchera à obtenir pour les entreprises françaises les meilleures conditions de sécurité et de stabilité. La politique énergétique a de la même façon été examinée à plusieurs reprises et le Gouvernement a ainsi défini les options de la France pour l'énergie nucléaire, le pétrole (diversification des sources d'approvisionnement...) et pour le gaz naturel ou le charbon.

Les interventions de l'Etat dans ces deux domaines sont d'une grande importance car ils se trouvent en amont de tout le processus de production.

— L'entreprise crée une valeur ajoutée en utilisant les résultats de la recherche. L'innovation est devenue essentielle à la vie de l'entreprise au sein de la concurrence. La politique de la recherche a été redéfinie lors d'un Conseil restreint. C'est ainsi que l'ensemble des crédits affectés à cette politique devra croître plus vite que la PIB. Le taux de croissance des dépenses de recherche axées vers le développement industriel sera encore plus élevé, notamment en ce qui concerne la part des opérations destinées à soutenir les initiatives de l'industrie (actions concertées, aides à la R et D...), ce qui nécessitera un accroissement au moins équivalent de l'effort des entreprises. La part des grands programmes sera réduite et enfin les dépenses de recherche fondamentale progresseront au rythme moyen.

Les investissements autorisent également la création d'une valeur ajoutée. Le rythme du développement industriel retenu pour le VI^e Plan pose le problème du financement de l'industrie.

A cet égard, le cloisonnement du marché, les rigidités des circuits collecteurs d'épargne, outre le fait que le système bancaire attache une grande importance aux garanties offertes par l'emprunteur, risquent de perturber le financement du développement industriel. Il faudrait que celui-ci soit traité avec une certaine priorité et non plus en solde du compte financier. Néanmoins, certaines entreprises elles-mêmes confortent les défauts du système en recherchant systématiquement avant tout les circuits financiers privilégiés de l'Etat qui ne peuvent profiter qu'à un petit nombre d'entre elles, au lieu de faire pression sur les circuits existants pour les faire évoluer et les rendre plus fluides dans l'intérêt de l'ensemble de l'industrie.

— L'Etat cherche en outre à favoriser la commercialisation des produits, en particulier à l'exportation. Si le bilan global est en ce dernier domaine médiocre, il est encore plus inquiétant pour les biens à forte valeur ajoutée. Néanmoins, les mesures prises, qu'elles soient purement techniques ou promotionnelles (assurance, crédit « OPA »...), commencent à faire apparaître des résultats encourageants.

— L'aménagement du territoire, dont relève la localisation des entreprises, est une composante essentielle de ce que l'on a appelé l'« environnement industriel ». Il faut réaliser une

répartition harmonieuse des activités à l'intérieur du territoire, éviter les superconcentrations industrielles, dont nos voisins commencent à souffrir, tout en poursuivant la réanimation de certaines régions à monoindustrie en déclin ou dont l'activité principale était l'agriculture. Les mesures prises par l'Etat peuvent être dirigistes (agrément en Région Parisienne, permis de construire...) ou bien d'incitation (primes de développement régional, redevances pour la Région Parisienne...). Mais une telle politique d'aménagement se double d'une politique d'équipements au moins aussi importante. Dans ce domaine, l'Etat ne fait en définitive qu'anticiper ce que feront les industriels dans quelques années. Le mouvement est d'ailleurs maintenant amorcé.

L'Etat tente par ailleurs d'introduire la notion de qualité de vie dans le développement industriel en mettant sur pied une politique d'environnement et de protection de la nature.

Les industriels suivront ces politiques, à défaut de les avoir toujours précédées, sous la pression des cadres, des travailleurs qui voudront retrouver en province un certain cadre de vie et ce d'autant plus que si l'on fait payer le coût de la pollution aux auteurs des dommages les grandes concentrations industrielles seront moins rentables.

— Enfin, l'Etat est amené à prendre ou à envisager des mesures spécifiques en faveur de la naissance de l'industrie, de la Moyenne et Petite Industrie ou bien de branches qui devraient connaître une croissance très accélérée pour apporter une meilleure contribution à la réali-

sation des objectifs du Plan (Mécanique...).

Par tout ce qui précède on voit apparaître la nécessité des interventions de l'Etat pour assurer cette accélération de la croissance industrielle. Dans presque tous les pays d'ailleurs, les pouvoirs publics ont actuellement adopté des mesures en faveur de leurs industries (primes au développement régional qui s'apparentent à une aide générale à l'industrie dans certains d'entre eux...).

2. - Le deuxième volet de la politique industrielle concerne la spécificité de l'influence internationale de la France au travers de son économie et singulièrement de son industrie. Pour cela une stratégie de développement fondée sur la nécessité de préserver l'économie française d'une emprise étrangère trop importante, mais aussi et surtout sur la nécessité de développer les échanges commerciaux et les investissements à l'étranger, conduit à définir là encore une politique d'intervention de la puissance publique. C'est ainsi que les investissements étrangers sont accueillis libéralement lorsqu'il s'agit d'implantations nouvelles et dans la mesure où n'apparaissent pas des positions dominantes, mais avec plus de prudence dans le cas de rachats de sociétés françaises, surtout si celles-ci peuvent jouer un rôle à l'étranger. L'Etat doit intervenir dans ce dernier cas pour éviter que le marasme actuel de la Bourse ne permette le rachat à bon compte d'entreprises françaises ou pour faire face au laxisme de certaines familles qui voudraient se retirer de leur entreprise. Les refus opposés par le Gouverne-

ment à ces rachats restent néanmoins peu nombreux.

D'autre part, il doit y avoir au delà des échanges commerciaux, une certaine réciprocité des moyens de production, c'est-à-dire des investissements industriels, réciprocité qui au niveau communautaire devra à terme devenir totale de façon à permettre à l'Europe de demeurer maîtresse de son destin. De tels investissements doivent être réalisés dans les pays développés où leur aspect bénéfique pour notre industrie est le plus grand, mais doivent aussi être accrus en direction du tiers monde (nous sommes faiblement présents en Amérique Latine, absents à de rares exceptions près d'Extrême-Orient) au besoin en liaison avec d'autres sociétés. Les firmes françaises ne peuvent en tout cas que gagner en dynamisme à se mesurer avec la concurrence étrangère chez elle ; elles y gagneront aussi des connaissances techniques et elles pourront former plus complètement leurs cadres... Je rappelle à ce sujet l'évolution importante des structures et des mentalités de l'industrie due au Marché Commun, dont la création qui a bousculé notre univers industriel est aussi un bel exemple d'interventionnisme sinon de dirigisme.

Ainsi, à partir du moment où des objectifs volontaristes sont définis (et il doit en être ainsi quand la machine tourne à un rythme insuffisant par rapport au potentiel de la nation) l'état est conduit à déterminer et à mettre en œuvre les moyens devant permettre de les atteindre, en un mot à « intervenir ».

Ses interventions peuvent être :

— générales et horizontales : lorsqu'elles touchent de façon indifférenciée la totalité ou une très grande partie des entreprises. Ainsi en est-il de la politique économique conjoncturelle et de la politique monétaire (budget, taux de l'escompte, contrôle des changes...), de l'élargissement du Marché Commun (dont on a déjà oublié qu'il va nous faire suivre vis-à-vis de nouveaux venus représentant la moitié de son potentiel un cheminement sur 5-6 ans qui répètera celui de la décennie précédente)...

— sectorielles sans que pour autant un sort spécial soit fait à certaines entreprises par rapport aux sociétés concurrentes du même secteur. Le mot secteur peut être entendu au sens classique et nous retrouvons alors les politiques concernant par exemple la Mécanique et l'Electronique.

Mais il peut aussi s'appliquer aux petites et moyennes entreprises ou à leur naissance sans que les autres entreprises de plus grande dimension aient à redouter les effets des mesures prises qui ont pour objet de stimuler un secteur nécessaire et complémentaire du leur,

— individuelles lorsqu'il empêche le rachat d'une société française de qualité par un groupe étranger ou lorsque fixant à une entreprise un objectif ambitieux il lui donne corrélativement les moyens, du moins ceux qui dépendent de lui, pour l'atteindre (Plan Calcul).

On pourrait également classer ces interventions suivant leur caractère incitatif (moyens financiers et fiscaux, primes au développement régional, aides à la recherche - développement,

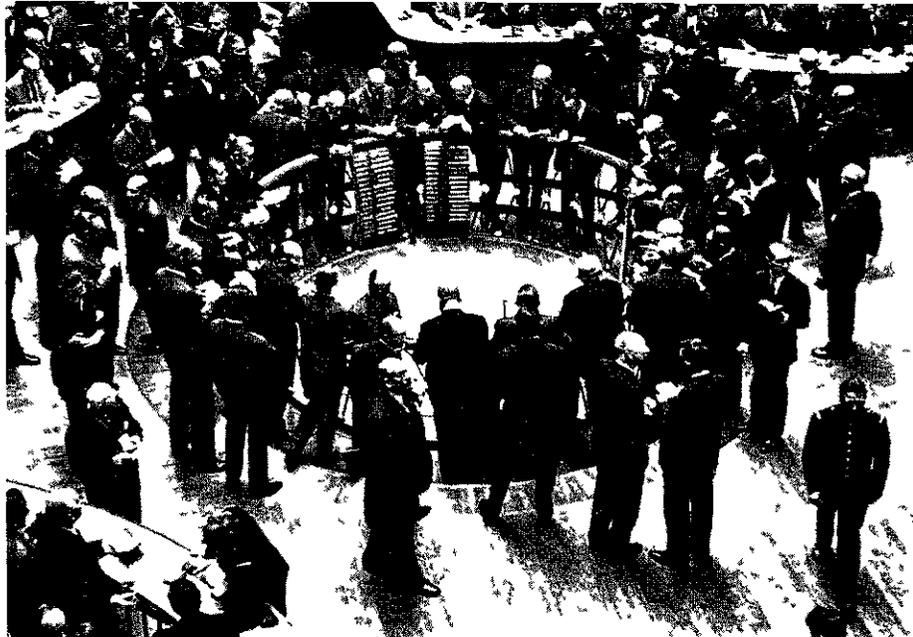
IDI...) ou contraignant (limitation des surfaces industrielles en Région Parisienne, politique en matière de prix...) mais la n'est pas le plus important.

Ce qui est fondamental, c'est de noter que tout cet arsenal de moyens jugé abusif par certains, insuffisant par d'autres, respecte les limites qui séparent un système vivant d'un système où la créativité et le dynamisme perdraient l'essentiel de leur force et de leurs effets bénéfiques : Il ne met pas en cause, dans le cadre de marchés concurrentiels, la responsabilité dans l'entreprise et l'émulation entre les acteurs économiques.

C'est évident en ce qui concerne les moyens incitatifs ou les actions générales et sectorielles. Cela demeure vrai lorsque l'Etat agit de façon plus contraignante ou passe un contrat avec une entreprise donnée sans lui retirer la volonté de faire et la liberté correspondante.

Et cette nécessaire responsabilité et cette indispensable émulation en vue de la rentabilité, indicateur d'efficacité et source de l'investissement, donc du développement ultérieur, sont à la base de la vie économique comme la liberté du citoyen dans le respect de celle des autres est à la base de la vie en société.

C'est pourquoi notamment, en fonction du rapport NORA, les pouvoirs publics ont mis en œuvre une politique qui vise à restaurer la responsabilité dans les entreprises publiques sans remettre en cause la notion de service public quand elle subsiste en fonction des données actuelles de l'économie (la distribution du gaz ou les transports



La Bourse des valeurs à Paris : les agents de change à la corbeille

par fer des marchandises relèvent-ils encore de cette notion ?) mais en la distinguant bien des autres activités qui ne méritent pas cette qualité et à définir en conséquence les efforts que la collectivité est prête à assumer à cet effet.

En définitive, si intervenir c'est mettre les acteurs économiques en état de fabriquer de la richesse pour tous à charge pour l'Etat d'en corriger les accumulations excessives et d'en prévoir le meilleur usage social, c'est se donner les moyens d'une politique ambitieuse dans le domaine industriel comme dans d'autres, c'est éduquer, donner l'impulsion, ou anticiper quand la prévision et certains besoins sont mieux ressentis au niveau de la nation que de l'entreprise et je pense à l'aménagement du territoire et à l'esthétique industrielle par exemple, c'est payer d'exemple en matière d'actionnariat par le biais d'une société nationale, alors vive l'interventionnisme.

Si en revanche l'interventionnisme consiste à aller au delà

de ces règles de comportement, de ces actions pilotes, alors le risque est grand d'aboutir à un mélange et donc à une dilution des responsabilités et très vite à l'irresponsabilité.

Il y a trente ans, SAINT EXUPÉRY écrivait :

« Nous vivons dans le ventre aveugle d'une administration. Une administration est une machine. Plus une administration est perfectionnée, plus elle élimine l'arbitraire humain. Dans une administration parfaite, où l'homme joue un rôle d'engrenage, la paresse, la malhonnêteté, l'injustice n'ont plus l'occasion de sévir.

Mais, de même que la machine est bâtie pour administrer une succession de mouvements prévus une fois pour toutes, de même l'administration ne crée point non plus. Elle gère. Elle applique telle sanction à telle faute, telle solution à tel problème. Une administration n'est pas conçue pour résoudre des problèmes neufs. Si dans une machine à emboutir, on introduit

des pièces de bois, il n'en sortira point des meubles. Il faudrait, pour que la machine s'adaptât, qu'un homme disposât du droit de la bousculer. Mais dans une administration, conçue pour parer aux inconvénients de l'arbitraire humain, les engrenages refusent l'intervention de l'homme. Ils refusent l'Horloger. »

Certes, notre administration n'est heureusement pas arrivée à ce degré de perfection auquel elle a préféré avec sagesse des moyens plus souples et mieux adaptés aux besoins de la vie économique moderne.

Mais le risque demeure, le perfectionnisme aidant, qu'elle confonde les moyens généraux d'une politique avec l'action au niveau individuel. C'est là un problème que chacun doit se poser au delà de ses opinions politiques en songeant aux réalités de la vie économique moderne qui revêt désormais un caractère planétaire, mais aussi à l'extrapolation à la vie du citoyen de toute théorie dans ce domaine.

En sens inverse, l'Etat est fondé à exiger des acteurs économiques dynamisme et ouverture sur l'extérieur dans un monde dont les économies s'interpénètrent de plus en plus. Et nous sommes loin du compte si l'on songe qu'aux Etats-Unis, en Amérique Latine, dans les pays de l'Est, au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est, au Japon, partout sauf dans la Communauté et en Afrique, notre pénétration sur les marchés est inférieure et souvent de beaucoup, à celle qui devrait résulter de notre poids industriel.

Nous sommes même dans ce classement relatif et à de rares

exceptions près la lanterne rouge d'un groupe de pays comprenant la République Fédérale Allemande, l'Union Belgo-Luxembourgeoise, les Pays-Bas, l'Italie, le Royaume Uni, le Canada et le Japon.

Le Plan définit des objectifs de politique économique à moyen terme par accord de trois partenaires, l'Etat, les syndicats et les entreprises. Comment ce mécanisme de concertation peut-il intervenir, par exemple dans la définition de la politique industrielle ?

Pratiquement l'objectif de développement industriel et les mesures propres à le favoriser ont été définis soit à l'occasion de la préparation du VI^e Plan (et donc en itération constante avec celui-ci), de son approbation, ou dans les mois qui ont suivi et dans le prolongement des orientations du Plan.

Il y a donc de ce fait, et comme il est bien normal, convergence de vue entre les orientations et les moyens définis par le plan et la politique suivie par le Gouvernement.

Mais si les entreprises, les syndicats, le plan et l'Etat se sont rapidement donnés pour objectif l'accélération de la croissance industrielle, c'est peut-être le Gouvernement qui par touches successives, a davantage défini la stratégie du développement industriel vis-à-vis de l'étranger visant à conforter au plan économique le rayonnement de la France, à stimuler les entreprises au travers de la concurrence sur d'autres marchés, et à envisager un certain niveau d'échange des moyens de production.

Il faut noter cependant que les prémisses d'une telle stratégie figuraient dans le plan même si elles n'y étaient pas explicitées de façon aussi nette.

Mais, après tout, il aurait pu ne pas en être ainsi et rien n'aurait interdit au Gouvernement de définir une politique dans des domaines dont le plan se serait peu préoccupé. Le plan est certes le meilleur instrument des Pouvoirs Publics pour prévoir de façon cohérente un certain avenir et les moyens de le réaliser. Mais il n'a cependant pas le monopole de la prévision et si aucun Gouvernement n'est à l'abri d'une erreur, il en est de même du plan si l'on songe par exemple aux objectifs fixés par le V^e Plan en matière de télécommunications, objectifs qui ont dû être redressés en 1968.

Sans rouvrir le débat sur la durée du plan et les difficultés d'une prévision intangible à moyen terme, je dirai simplement que le plan et le Gouvernement doivent intégrer dans leurs travaux les éléments nouveaux qui apparaissent et que rien n'interdit aux pouvoirs publics de prendre de nouvelles options correspondant à de nouvelles réalités ni d'ailleurs au plan dont les orientations sont approuvées par les Pouvoirs Publics et votées par le Parlement de mettre en garde le Gouvernement quand celui-ci s'écarte par trop des prévisions qui n'ont pas motif à être révisées.

Les entreprises peuvent-elles infléchir la politique de l'Etat pour faire prévaloir leurs intérêts ?

Il est bien évident tout d'abord que les entreprises sont étroitement associées à l'élaboration

du plan et peuvent donc déjà dans cette structure de concertation faire entendre leur point de vue. De plus, lorsque l'Etat doit prendre des mesures d'ordre économique ou social, il entend parmi bien d'autres les arguments des entreprises et ceci n'a rien non plus d'anormal puisque celles-ci sont chargées de réaliser par leur croissance, par leur dynamisme, par leur rentabilité, par leur ouverture vers l'extérieur, les objectifs économiques que s'est fixé le pays.

Quand enfin un secteur revendique la possibilité et les moyens de se mieux structurer et de croître plus rapidement pour rattraper son retard, son intérêt peut coïncider avec celui de la nation et les pouvoirs publics ont intérêt à examiner ses propositions pour vérifier s'il en est bien ainsi.

Dans cette hypothèse, ce secteur aura eu raison d'intervenir à condition de réaliser en définitive les objectifs qu'il se sera fixés d'un commun accord avec l'Etat. Pourrait-on alors parler de groupes de pression au sens péjoratif du terme ?

Comment voyez-vous les relations entre les hommes du public et ceux du privé et leur passage d'un secteur à l'autre ?

Je serais partisan d'une certaine mobilité mais pas à sens unique comme actuellement où l'Etat irrigue les entreprises et en retour ne reçoit personne. (Cette mobilité existe déjà, c'est bien connu dans d'autres pays où la tradition et la formation des cadres sont différentes.) Mais il y faut deux conditions évidentes d'ordre moral : — le fonctionnaire détaché vers le secteur privé doit respecter

un certain nombre de règles déjà existantes (concernant le départ vers les entreprises dont il exerçait la tutelle...),

— le « nouveau fonctionnaire » issu du secteur privé devra certes utiliser les connaissances qu'il tire de son passage dans le privé mais s'abstenir de toute appartenance à une entreprise.

On pourrait même envisager des mouvements alternatifs de départ et de retour dans l'administration, de départ et de retour vers le secteur privé.

Mais ce genre de mobilité n'est qu'une solution très partielle au problème plus général que causent en France la rigidité et le cloisonnement en matière de nominations, problème dont deux aspects risquent à terme de stériliser ou à tout le moins d'enlever une partie de leur créativité au secteur privé aussi bien qu'au secteur public :

— Il s'agit en premier lieu du problème des Corps qu'il est banal de poser : pourquoi le privilège de l'animation de certaines entreprises financières serait-il réservé à un corps déterminé, celui des entreprises relevant du secteur des infrastructures et de l'équipement électrique à un autre, tandis qu'un troisième aurait le restant de l'industrie lourde, etc...

On parle beaucoup de formation professionnelle, de recyclage et de reconversion ; mais où iront les nouveaux promus si le système actuel se rigidifie encore davantage ; et quel exemple donne l'administration en ce qui concerne son recrutement et ses filières pour ne pas dire ses monopoles de promotion ?

— Citons également celui du monopole des anciens de certaines grandes écoles dans les en-

treprises où un certain partage au sommet par les grands Corps s'accompagne en-dessous de la domination quasi totale d'une école.

Que sera devenue la vie industrielle, qu'en sera-t-il de la nécessaire et vivante diversité industrielle quand toutes ces tendances se seront encore davantage exacerbées.

Il n'est que temps d'établir toutes les passerelles nécessaires à tous les niveaux, de réaliser partout dans l'administration, comme dans le secteur privé des mélanges de gens de toutes formations, voire d'absence de formation (au sens étiqué du terme).

Je voudrais indiquer, pour en revenir aux relations secteur public-secteur privé, que des structures parfois informelles associent dans l'action de tous les jours des responsables de ces deux secteurs, leur permettant ainsi d'une part de mieux se connaître et d'autre part de s'apporter mutuellement leur propre expérience.

Ce sont, par exemple, les associations pour l'industrialisation mises sur pied dans différentes régions avec l'aide de la Délégation à l'Aménagement du Territoire, le conseil du progrès industriel et le conseil de l'esthétique industrielle auprès du Ministre du Développement Industriel et Scientifique, les commissions sectorielles du plan qui continuent à se réunir périodiquement après l'élaboration du plan... ; citons enfin certains colloques et notamment celui qui permet actuellement par concertation entre le privé et le public la simplification des procédures administratives touchant à l'industrie. ■

PRISMO
FRANCE

change de nom.

c'est sous une nouvelle

raison sociale

que nous continuerons

à vous servir :

GREGGORY_{sa}



Fernand GRÉVISSE



propos recueillis
par MM.
LIBERMANN
PATURLE

Né le 28 juillet 1924 à Boulogne-Billancourt.

Ancien élève de l'E.N.A.

Maître des requêtes au Conseil d'Etat.

Ancien Directeur des Affaires Civiles et du Sceau au ministère de la Justice.

Directeur Général des Eaux et Forêts au ministère de l'Agriculture
Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique.

Officier de la Légion d'Honneur.

Médaille militaire - Croix de guerre.

Monsieur, en tant que Directeur Général de l'Administration et de la Fonction publique, le problème des relations entre les hommes du public et ceux du privé a été au cœur de vos préoccupations. Pouvez-vous nous dire d'abord si vous jugez souhaitable le passage au privé de fonctionnaires et dans quelles conditions ?

Laissez-moi préciser au préalable que ma carrière s'est déroulée tout entière du côté du Service Public et du Service Public administratif. J'ai été peu mêlé à l'administration économique. En conséquence, sur ce problème je vous donnerai une opinion qui ne résulte pas d'une expérience quotidienne et contraignante, même si elle a été formée par tout ce que j'ai pu voir et entendre dans les fonctions que j'ai successivement remplies.

Il me paraît important de souligner, dès l'abord, que la réponse à votre question ne peut pas résulter d'un choix arbitraire fondé sur une éthique personnelle. Votre problème ne peut pas être fixé sans que soient immédiatement mises en valeur des réalités et des traditions très anciennes et très profondes.

Le passage du secteur public au secteur privé est lié à nos idées sur l'Etat et sur le service public, à notre modèle de Grandes Ecoles. Les Grandes Ecoles (X, ENA) sélectionnent les meilleurs éléments d'une génération ; un nombre appréciable d'entre eux passent, au service de l'Etat, une partie de leur carrière pour finir au bout d'un temps plus ou moins long dans le privé. Ce système est unique au monde.

L'Etat « pompe » les meilleurs au début de leur carrière, les utilise un temps, puis les restitue au privé. Aujourd'hui le plan de carrière, ainsi défini, est considéré comme normal pour un Inspecteur des Finances ou un Ingénieur des Ponts et Chaussées.

Faut-il s'en réjouir ? Ce modèle est aujourd'hui contesté ; on lui reproche d'être une source

d'affaiblissement pour l'industrie, qui est servie en seconde main, qu'elle doive attendre pour pouvoir s'assurer les services des éléments les plus intéressants ou qu'elle ne puisse avoir immédiatement que des éléments en général moins bons.

Je ne sais pas si le modèle est à changer ; il a des avantages et des inconvénients mais il existe. Et il faut être conscient que changer les modalités du passage du public au privé remet en cause le modèle français des grandes ambitions.

Inversement, que penseriez-vous d'un passage impossible dans l'état actuel des textes, du secteur privé vers le secteur public ?

Précisons d'abord que je ne suis pas un détracteur de la fonction publique. Elle a sans doute ses défauts et ses insuffisances, mais elle fournit un travail de qualité. Ce qui est nécessaire, c'est d'améliorer les conditions de son fonctionnement.

Dans cet esprit il est anormal que les cadres de la fonction publique ne puissent pas être irrigués par ceux du privé, qui apporteraient le point de vue de l'autre. Peut-être, à leur arrivée, les cadres issus du privé, seraient-ils techniquement moins bons, mais ils amèneraient du sang neuf, des habitudes différentes de celles de la fonction publique.

Ce passage du privé au public est-il possible ? Je dois d'abord souligner qu'il ne m'a jamais semblé réellement souhaité par un Gouvernement. Ainsi, les postes de directeurs sont à sa discrétion. Des expériences significatives auraient pu être tentées. Elles ne l'ont pas été.

Je ne pense pas que soit uniquement en cause la puissance des filières qui souhaitent l'autopromotion. Je pense plutôt que le Gouvernement n'a pas considéré cette question comme réellement importante et qu'il a été aussi conscient du risque de confier des postes élevés à des néophytes.

Trois obstacles s'opposent à l'irrigation du secteur public par des cadres venus du privé.

— 1) L'écart des rémunérations, qui n'est peut-être pas toujours décisif, mais qui demeure substantiel. En 1965-66, dans une période de chômage des cadres, nous avons tenté sur un nombre limité de postes des reclassements dans la fonction publique. Il faut constater que nous avons subi un échec, mis à part quelques reclassements réussis dans l'enseignement qui offre un style de vie et qui répond à certaines vocations. La raison en est simple : face à une fonction publique surdiplômée et surqualifiée nous trouvions des cadres qui avaient seulement reçu une formation « maison ». Impossible de leur assurer des rémunérations comparables à leur ancienne situation. Quant aux cadres que l'Administration aurait acceptés, la rémunération offerte leur semblait très insuffisante.

— 2) Les contraintes de l'environnement administratif : règles juridiques et budgétaires. A un cadre du privé habitué à communiquer ses notes de frais, à travailler dans des conditions de confort et de facilité au moins relatives, la réglementation administrative semble déprimante. Je ne parle pas des locaux de travail...

— 3) Enfin ce qui me paraît important et qui est rarement cité : les conditions de travail et le pouvoir possédé. Les cadres administratifs ont de moins en moins de pouvoir. Il se tisse trop souvent autour d'eux un réseau d'irresponsabilités qui leur donne le sentiment de ne pas pouvoir se réaliser. Il faudrait introduire dans l'administration les préoccupations du management moderne et la délégation, non pour la signature qui est assez formelle mais pour la responsabilité.

J'ai toujours été frappé de la tristesse ou du désenchantement de certains fonctionnaires qui travaillent pourtant à un niveau décisif. C'est souvent le contraire dans le privé où, à un niveau d'intérêt des problèmes beaucoup plus modestes, le cadre donne le sentiment de s'épanouir ou

cherche en tous cas, à donner cette impression.

Pour moi, cette tristesse est due à l'irresponsabilité excessive des cadres du secteur public.

En conclusion, ce passage du secteur privé au secteur public me paraît souhaitable, mais ne peut être rendu possible que si les trois obstacles précédents sont surmontés. Il resterait en outre à en fixer les modalités pour ne pas altérer la qualité du service public et ce n'est pas non plus une question simple.

Vous avez parlé de modèle de carrière type. Croyez-vous que ce modèle soit encore adapté à la façon dont les jeunes perçoivent aujourd'hui le service public et l'intérêt général ?

Les meilleurs de ceux qui vont dans le privé y espèrent des possibilités de carrière plus intéressantes plus encore qu'une rémunération plus élevée. Dans l'immédiat après-guerre nous étions imprégnés par les mystiques de la Résistance et du Plan. Le problème ne se posait pas : nous étions sûrs d'être utiles du côté de l'Etat. La rémunération ne comptait pas. Nous nous sentions heureux parce que nous allions à l'essentiel.

Aujourd'hui, ce n'est plus aussi vrai. Pour que les jeunes voient de nouveau dans l'administration la meilleure possibilité de se réaliser et de s'épanouir, il faut réformer l'administration. Mais là nous mettons en cause l'organisation de l'Etat. Notre administration a été structurée pour un régime parlementaire et un exécutif assez faible. La stabilité gouvernementale a modifié les rapports entre le pouvoir politique et l'administration avec l'introduction de la technocratie. On n'a guère réfléchi à ce phénomène qui a pourtant entraîné des troubles de toute nature et qui affecte le fonctionnement de l'administration beaucoup plus profondément et beaucoup plus gravement qu'on ne le croit. Cette situation n'est pas saine. A cet égard, il est pos-

sible que l'arrivée des cadres du privé puisse aider à la réforme et au renouvellement, à condition naturellement que ces cadres soient exigeants et venus d'entreprises à la pointe du progrès en fait d'organisation.

Dans cette hypothèse où les cadres du privé apporteraient de la vie au secteur public, l'interpénétration des secteurs et les liens de personnes ne peuvent-ils pas devenir dangereux ? N'y a-t-il pas un certain risque de corruption de la fonction publique ?

Je suis d'abord persuadé de l'intégrité d'ensemble de la fonction publique et je trouve cette majorité remarquable compte tenu de l'isolement moral où se trouvent certains fonctionnaires. Le problème fondamental est celui de la séparation du pouvoir politique et du pouvoir économique. La confusion des deux amène à partager l'Etat. Il ne peut en résulter que l'anarchie ou la dictature.

Bien sûr, il faudrait prendre des précautions face à l'interpénétration des secteurs. Mais de toutes façons, quel qu'il soit, l'intérêt de ce contrôle restera modeste comparé à la nécessité de l'indépendance du pouvoir politique face à l'économie.

Le sens du service public pose donc un problème, mais un problème que je crois relativement mineur.

Une question importante est en revanche celle de la qualité des cadres qui viendront du privé. Il ne s'agit pas d'attirer les surplus du privé. Cette exigence pose la question importante des techniques de sélection. On n'a pas encore trouvé de procédure aussi objective que le concours. Dans le système actuel, pour une entrée dans l'administration en cours de carrière, il n'existe pas de procédure de sélection incontestable face au corporatisme des Corps et aux pressions de tous ordres. Il faudrait prendre ces pro-

Photo VOGUE



L'École Nationale d'Administration

blèmes de sélection suffisamment au sérieux pour que chacun s'incline devant le choix d'une autorité indépendante, objective et compétente.

Une sélection sur aptitude pose également la question de la fixation des rémunérations, du statut et du reclassement des intéressés, etc...

Pour placer le débat sur un plan plus général comment voyez-vous la répartition des rôles entre le secteur public et le secteur privé ?

C'est un vaste sujet sur lequel vous recueillerez des opinions beaucoup plus autorisées que la mienne.

Sur la répartition des rôles entre l'Etat et le privé, deux idées me paraissent fondamentales :

D'abord *la puissance publique doit toujours rester prééminente*. L'Etat doit définir les grandes orientations et tenir l'économie en main. Le meilleur moyen pour tenir l'économie ? Cela dépend des cas. Mais une idée me paraît essentielle : l'importance des moyens à mettre en œuvre est inversement proportionnelle à la force de l'Etat. Plus un Etat a d'autorité, moins il a besoin d'utiliser les moyens directs de contrôle ou, plutôt même il a besoin de ces moyens pour des fins économiques. D'autres préoccupations socia-

les, idéologiques peuvent naturellement l'animer.

Deux questions se posent : comment assurer l'indépendance du pouvoir politique par rapport au pouvoir économique ? Comment donner l'autorité au pouvoir politique ? Ensuite *l'Etat ne doit pas faire lui-même*. Il faut décentraliser aussi souvent que possible. La nature du contrôle dépend des secteurs. Parfois il faut recourir à l'appropriation publique. Dans d'autres cas, une politique appropriée (crédit, etc...) suffit.

Il y a là un clavier dont l'Etat doit jouer sans dogmatisme. Ce qui est important c'est la gamme des moyens, des instruments dont le pouvoir politique dispose.

Cette nécessité de faire faire renvoie aux problèmes de personnel. Pour faire faire il faut disposer d'agents d'une qualité exceptionnelle.

Vous avez parlé de l'introduction du management dans l'administration. Pensez-vous qu'elle soit réellement possible ? Dans l'état actuel de l'administration française, la base applique-t-elle efficacement les directives du sommet ?

Vous posez là deux questions très différentes.

En ce qui concerne la seconde d'abord. Il peut y avoir certaines résistances. Par exemple une simplification des formalités administratives (favorable pour le public ou pour les entreprises) peut se heurter aux réticences des fonctionnaires à la base : la simplification donne l'impression au fonctionnaire d'un rang modeste qu'il perd une partie de son pouvoir. Il est ramené à son statut social. Mais cela n'est pas très important et je crois la fonction publique française loyale et obéissante. En revanche je pense que les communications ne sont pas toujours bonnes : l'effort pour faire comprendre à la base les pensées et les motivations du sommet n'est pas toujours suffisant. Il y a, dans notre tradition nationale, un goût du secret et du travail solitaire, une

militaire de l'obéissance passive qui nuisent constamment à l'efficacité de l'administration.

A ma connaissance, aucune réflexion un peu poussée n'a jamais essayé de répondre à votre première question. C'est une lacune qu'il faudra bien combler un jour si l'on veut améliorer la marche de l'administration. Je me limiterai donc à deux remarques :

— 1) L'ensemble des préoccupations et des techniques groupé dans le vocable de *management* a été défini pour l'entreprise privée.

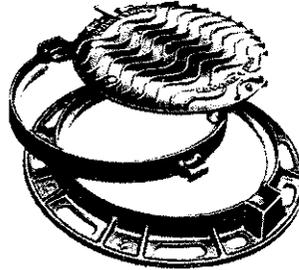
A l'exception des services dont les activités peuvent être comparées (sans être assimilées en raison des formalités propres au service public) à celles d'une entreprise (P. et T., hôpitaux, etc...) l'administration rend des services qui se prêtent mal à l'application des critères du management. En particulier, il est difficile de définir un critère global qui puisse le substituer au préfet. Or il faut prendre garde, une imitation trop enthousiaste des modèles conçus pour l'entreprise aboutirait sûrement à des absurdités et à la négation du service public.

— 2) En revanche, il serait salubre, indispensable pour l'administration d'être confrontée avec les finalités du management et avec certaines de ses exigences. Si comme le dit O. GELINIER, le management se caractérise par un double souci : d'une part dégager le but à viser : stratégies, objectifs, d'autre part, faire émerger dans les structures ces centres de décision, de pouvoir, de responsabilité que sent chaque manager authentique, ou même l'effort à faire.

Introduire des méthodes modernes de gestion dans l'administration ce n'est ni jouer aux cubes avec les formes et les structures ni donner carte blanche à des conseillers en organisation. Ce qui est en cause est beaucoup plus profond : la centralisation et la décentralisation, les règles juridiques et financières, la sociologie des corps, la responsabilité du fonctionnaire, les rapports de l'administration et du pouvoir politique. C'est une entreprise difficile et interdisciplinaire. ■

Regard GT 2.

Ouverture utile : 600 mm
Masse du tampon : 30 kg
Résistance à la rupture
supérieure à 30.000 daN
Verrouillage breveté
du tampon sur le cadre
Insonorisation assurée
par joint spécial



rehaussable
Breveté S.G.D.G.
Marque et modèle déposés

regardez bien ce regard, il s'appelle GT 2.

Il est en fonte ductile
(label Fonfranc FGS).
Maniable, robuste et silencieux,
il est adapté à la vie moderne.
Pont-à-Mousson en a livré 10.000
en 1968, 25.000 en 1969, 80.000
en 1970 et 120.000 en 1971.

Au delà de ce regard s'étendent
les réseaux complets
d'assainissement
que Pont-à-Mousson fournit
également
(en fonte, amiante-ciment
ou plastique).


PONT-A-MOUSSON S.A.
91, Avenue de la Libération
54-Nancy-01
tél. (28) 53-60-01

propos recueillis par
MM. JACAMON
NAESSANY

Conseiller d'Etat.

Né le 11 mars 1915 à Neuilly-sur-Seine
(Seine).

Marié.
8 enfants.

Etudes :

Institution Sainte-Croix de Neuilly,
Faculté de droit de Paris.

Diplômes :

Licencié en droit.

Diplômé d'études supérieures de droit
privé et d'économie politique.

Diplômé de l'Ecole libre des sciences
politiques.

Carrière :

Auditeur au Conseil d'Etat (1943).

Sous-Directeur du contentieux des
dommages de guerre (1946).

Directeur-Adjoint du cabinet de René
Coty (ministre de la reconstruction,
1947-1948).

Conseiller juridique du gouvernement
tunisien (1949-1954).

Maître des requêtes (1950-1965).

Directeur du secrétariat général de la
présidence de la République (1954-
1959).

Conseiller juridique de l'Organisation
commune des régions sahariennes.

Directeur de cabinet de L. Joxe (minis-
tre d'Etat chargé de la réforme admi-
nistrative (1962-1966).

Conseiller d'Etat (depuis 1965).

Membre du Comité d'aménagement de
la région parisienne (depuis 1967)

Décoration :

Officier de la Légion d'Honneur.

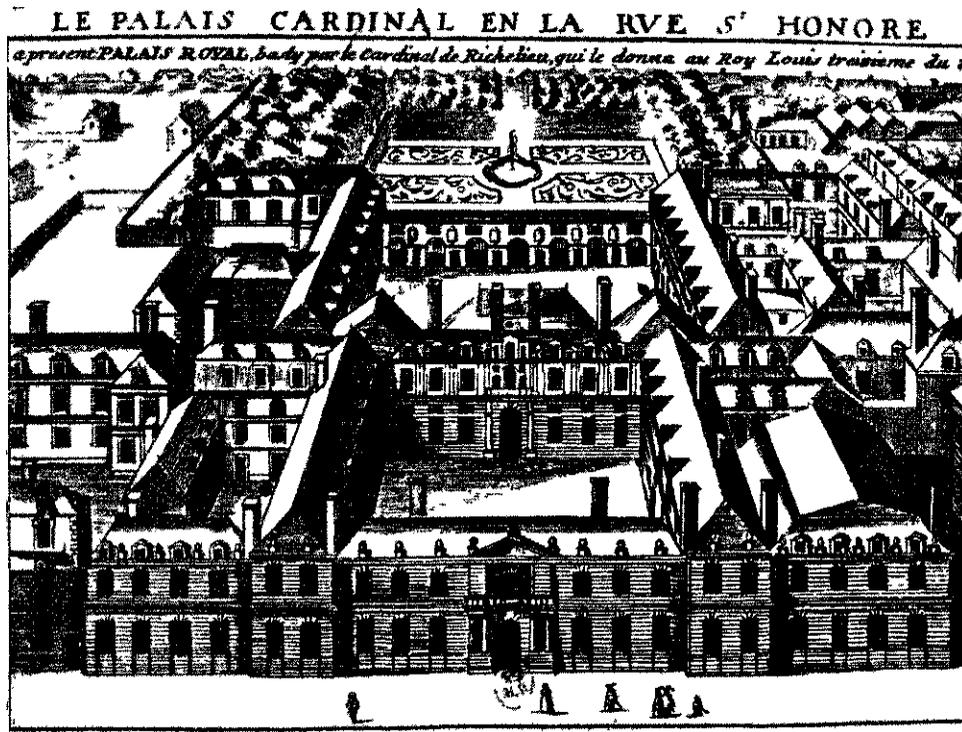


La première des questions que nous voudrions vous poser est d'ordre très général et porte sur la répartition des rôles entre les secteurs public et privé. Quel est le poids de l'Etat dans l'économie ?

Je suis mal placé pour répondre à une telle question car mon activité ne me place pas au cœur de la vie économique et cette observation vaudra nécessairement pour d'autres questions. Cela dit, je crois que l'Etat joue un rôle très important dans de nombreux secteurs. C'est à l'évidence le cas du crédit, non seulement à cause de la nationalisation des banques, mais par la réglementation et l'encadrement de l'activité de tout le secteur bancaire ce qui conditionne largement l'activité économique.

Il y a également la législation sociale. Que penser à ce sujet de la critique du patronat qui tendrait à faire penser que la France est le pays industriel où le poids des charges sociales est le plus élevé ? Ce problème mériterait une étude approfondie. Souvent, en effet, le patronat et l'administration se rejettent mutuellement la responsabilité des difficultés économiques.

Enfin, un domaine où le rôle de l'Etat est primordial est celui de l'enseignement. La France est en effet le pays occidental où l'Etat s'occupe directement le plus de l'enseignement. Même lorsque l'on parle d'autonomie des universités, il ne s'agit que d'une autonomie au sein du secteur public. Or l'enseignement a une influence considérable sur la vie économique.



Conseil d'Etat - Le Palais Royal vers 1650
Construit et agrandi par Jacques Le Mercier de 1624 à 1639
Gravure anonyme de l'époque - Archives photographiques

Le problème de la répartition du financement entre le secteur public et le secteur privé s'est trouvé récemment posé dans le domaine des autoroutes et de l'équipement téléphonique. Quelle est votre opinion à ce sujet ?

Je ne parlerai que du secteur autoroutier à partir de la connaissance que j'ai pu avoir de la concession de l'autoroute Paris-Poitiers. Je ne suis pas personnellement choqué par l'appel au privé. De plus ce n'est pas une révolution : déjà, au siècle dernier, les chemins de fer ont été financés par des capitaux privés. Par contre, il faudrait savoir ce que cette formule entraîne comme conséquences pour drainer

vers l'investissement public des disponibilités nouvelles.

D'autre part, il faut remarquer que l'activité ainsi concédée ne sort pas complètement, à beaucoup près, de l'orbite du secteur public puisque le financement est contrôlé et que les sociétés concessionnaires se voient imposer des servitudes de service public. Ce genre de décision comporte néanmoins certaines difficultés au niveau des modalités : recherche d'un juste équilibre entre les risques encourus et les possibilités de profit, problème de l'importance des obligations de l'Etat, par exemple, pour entreprendre des travaux complémentaires ou pour garantir certains engagements financiers ; mais ce n'est pas insurmontable.

Pensez-vous que dans la répartition des rôles entre les secteurs public et privé, l'Etat agisse suivant une politique déterminée ? En quoi la France se distingue-t-elle des autres pays ?

On pense d'abord aux nationalisations. Mais depuis 1946, ce secteur a été calme et il me semble qu'il n'y a pas aujourd'hui de politique bien définie dans ce domaine.

Par contre, ce qui caractérise la France, au regard d'autres pays du marché commun par exemple, en matière d'intervention économique de l'Etat est l'existence du Plan. L'Allemagne est plus attachée au néo-capitalisme. Au surplus on peut se demander si le régime fédéral très décentralisé qui y règne n'interdit pas d'envisager qu'une autorité centrale puisse imposer ses vues. Quant à l'Italie, les interventions de la puissance publique semblent jusqu'à présent avoir été beaucoup plus marquées par la personnalité de certains responsables que par l'application d'une politique concertée.

Vous venez de mentionner le Plan qui détermine des objectifs à moyen terme. Pouvez-vous nous dire à ce propos, dans quelle mesure le secteur privé participe-t-il à son élaboration ?

Dans la limite des expériences que j'ai pu avoir dans ce domaine, notamment au niveau de la régionalisation du Plan, on peut dire que le secteur privé collabore volontiers avec les

techniciens du Plan, en ce qui concerne le patronat. Les responsables du syndicalisme des salariés restent très prudents et hésitent bien davantage à s'engager.

Quels sont les moyens dont dispose l'Etat pour faire appliquer par les entreprises privées les objectifs du Plan et quels sont ceux qu'il utilise ?

Ces moyens sont différents selon les secteurs. Il y a d'abord la politique contractuelle qui n'est possible qu'avec une grande entreprise ou une branche d'activité. Elle peut donner de bons résultats. Je pense au cas de la sidérurgie. Par ailleurs, il existe des moyens d'action très puissants sur l'environnement général : crédit, politique fiscale, infrastructures, développement régional. Mais il arrive que la puissance publique se fasse concurrence à elle-même en appliquant une politique qui n'est pas toujours cohérente. Cela tient à la multiplicité des centres de décision : Etat, collectivités locales.

Quant à la politique fiscale, elle serait bien plus efficace si l'équilibre entre impôts directs et impôts indirects était mieux réalisé et si la fraude n'atteignait pas, au moins dans certains domaines ou pour certains impôts, des proportions considérables.



Costume de Conseiller d'Etat de l'an huit de la République

Un des aspects les plus directs de l'intervention du secteur public est la passation des marchés qui intéressent une part importante de l'activité du secteur privé (Travaux Publics par exemple). C'est le problème des relations entre maîtres d'œuvre et entrepreneurs. Comment se passe actuellement une opération de marché et quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez y voir apporter ?

Je connais surtout ce problème sous l'angle du contentieux, qui est bien limité. Je crois qu'il faut, d'une façon générale, noter un très réel assouplissement de la réglementation mais j'ignore la part des marchés concernée par ces améliorations.

Je suis très réservé quant à la formule du moins disant car on incite après coup l'entrepreneur à rentabiliser par des moyens douteux des propositions qui ne l'étaient pas à l'origine. Il est peu probable que le seul critère du prix permette un choix valable. Je souhaiterais voir les fonctionnaires munis de plus de responsabilités face à un tel choix : faire confiance aux gens et les sanctionner au vu des résultats.

Notons encore le scandale que constituent les retards de paiement de l'administration, qui par ailleurs sanctionne les mêmes entreprises lors d'un retard dans le versement de l'impôt. C'est une attitude moralement insoutenable qui ne peut qu'inciter à la fraude et à l'incivisme. L'Etat n'y gagne rien puisque les prix sont majorés des agios ban-

caires. Les Travaux Publics sont, je crois, un des secteurs où les faillites sont les plus nombreuses et cela concerne trop souvent des entreprises qui sont largement créancières des collectivités publiques.

Les marchés passés par l'Etat représentent une part vitale — parfois la quasi totalité — de l'activité de certains secteurs. Il semble que l'Etat ne se soucie pas des répercussions de ses choix budgétaires sur les secteurs concernés, par exemple lorsque les économies concernent les investissements. Voyez-vous un remède à cela ?

La rigidité des dépenses de fonctionnement de l'Etat est considérable. Il est donc difficile d'éviter les « coups d'accordéon » des dépenses d'équipement, si préjudiciables au développement des secteurs concernés, car il est plus facile de les échelonner dans le temps. Je pense que la solution serait à chercher dans une liaison plus étroite entre le budget et le Plan. Il faudrait que les responsables du budget dépassent l'horizon limité de l'exercice annuel et que ceux du Plan se préoccupent plus du court terme. Ceci pourrait peut-être être favorisé par une réforme des structures ministérielles, qui regrouperait le plan et le budget sous une même autorité comme François Bloch-Lainé l'avait envisagé dans un article paru il y a déjà 10 ans et comme cela se pratique dans certains pays en crise de développement où le plan joue un rôle primordial.

Pensez-vous que les relations entre l'administration et le secteur privé sont trop ou trop peu personnalisées ?

En France, la méfiance systématique des fonctionnaires à l'égard du secteur privé est très répandue : cela rend difficile une plus grande personnalisation des rapports.

De plus les fonctionnaires changent très souvent de poste. Il faut souligner aussi la réglementation qui laisse coexister des mesures de principe très strictes et très rigides, avec la possibilité d'y déroger et ce sans moyen pratique de contrôle. C'est le cas notamment de l'application des mesures d'urbanisme, notamment au niveau des permis de construire. De tels exemples, même s'ils sont exceptionnels, ne sont pas faits pour faciliter la personnalisation dont vous parlez.

Le dernier problème que nous voudrions aborder est celui du passage des hommes d'un secteur dans l'autre. Il existe actuellement des passages du secteur public vers le secteur privé. Qu'en pensez-vous ? Faut-il, selon vous, développer les possibilités de passage inverse, qui sont pratiquement inexistantes ?

Je voudrais tout d'abord dire que j'appartiens à une maison où il n'est pas exceptionnel de partir vers le secteur privé et de revenir. Dans un Corps peu nombreux, cela s'est vu trois fois durant les dernières années. Je reconnais qu'à ce point de vue le Conseil d'Etat est un cas particulier. Cela est dû à la tradi-

tion selon laquelle n'est jamais considéré comme une déchéance le retour au service de l'Etat.

Je ne trouve pas choquant les passages du public vers le privé, à condition toutefois que l'on ne puisse pas penser que cela ait été préparé lors des derniers mois ou années de carrière administrative : il me paraît, par exemple, peu opportun qu'un fonctionnaire entre dans une entreprise privée, non pas qui fait partie du secteur contrôlé par lui auparavant car c'est illégal, mais même qui exerce ses activités dans le domaine ou la région où le fonctionnaire jouait son rôle. Cette réserve étant faite, j'y suis plutôt favorable. Je pense que dans l'ensemble de l'administration, ces départs n'atteignent pas un niveau inquiétant. Il faut toutefois signaler dans certains Corps, comme l'Inspection des Finances et peut-être les Mines, une tendance marquée à considérer le départ vers le secteur privé comme le symbole de la réussite : cela ne me paraît pas très bon. On peut d'ailleurs noter que les formules actuellement adoptées par l'armée pour le perfectionnement de ses officiers ont pour effet de faciliter le départ de ceux qui le souhaitent et de conserver à l'inverse pour le service public avec les meilleures perspectives de carrière, ceux qui croient le plus à leur mission.

Les passages du secteur privé vers le secteur public me paraissent poser beaucoup plus de problèmes. Comment les fonctionnaires en place, habitués à un avancement régulier, accepteraient-ils la venue d'une personne extérieure à la Fonction Publique pour occuper un poste

important ? Le problème de l'écart des rémunérations est souvent exagéré, mais il se pose certainement. Il faudrait que ceux qui viennent du privé puissent concevoir de passer quelques années à gagner moins d'argent et à servir l'intérêt général.

Il faut néanmoins remarquer qu'il existe actuellement des possibilités de faire appel à eux ; certaines ne sont pas utilisées. Ainsi, bien que rien ne s'y oppose, il n'y a pratiquement pas de non-fonctionnaires dans les emplois de direction des ad-

*Costume de
Conseiller d'Etat
du Premier Empire*



ministrations centrales. De même le pourcentage des membres des cabinets ministériels extérieurs à l'administration tend vers zéro. D'autres ne concernent que des secteurs limités. C'est le cas de l'appel aux contractuels. Ce procédé peut rendre des services, mais en fait il est souvent détourné de son objet lorsque ce sont des titulaires qui bénéficient des contrats, ou lorsque le contrat devient un moyen de recruter des titulaires en évitant les procédures réglementaires.

Je souhaiterais pour ma part que d'une façon permanente, quelques directeurs d'administration centrale soient choisis parmi des personnes du secteur

privé et plus encore que dans les cabinets ministériels, il y ait en règle générale plusieurs des membres qui n'aient pas une formation de fonctionnaire. Enfin, mais cela sort un peu du sujet, je regrette qu'il n'y ait pas plus d'échanges entre universitaires et administration, comme cela se fait si souvent à l'étranger.

En résumé, je pense qu'il n'est pas urgent de rechercher d'autres possibilités de passage du privé vers le public mais qu'il serait souhaitable d'aménager mieux celles qui existent. Cependant, il s'agit au fond, d'une modification de nos conceptions. Il n'est donc pas réaliste d'espérer des résultats rapides ; par contre quelques expériences réussies pourraient modifier le climat en cette matière. ■

UN NOUVEAU PRODUCTEUR D'AMIANTE-CIMENT

Un événement inattendu modifiera bientôt l'équilibre des forces sur le marché de l'amiante-ciment. Un nouveau producteur fera, en effet, bientôt son entrée dans le cercle, jusqu'ici un peu fermé, des fabricants de ce matériau.

Le nouveau venu c'est la Compagnie Industrielle des Matériaux DISTRIMAT (C.I.M.) qui construit actuellement une importante usine dans le centre de la France, à Saint-Eloy-les-Mines (63).

Le nom de DISTRIMAT est bien connu de tous ceux qui vendent ou qui utilisent de l'amiante-ciment. Cette société a été créée en 1963 en vue d'importer des plaques ondulées et des tuyaux. Ses débuts ont été modestes mais sous l'impulsion de son dynamique et compétent Président, M. Richard LUCAUSSY, elle a connu très vite une spectaculaire et durable expansion et les tonnages vendus ont rapidement atteint des chiffres très respectables.

Depuis trois ans, c'est-à-dire depuis que ses ventes ont atteint presque la production d'une usine, DISTRIMAT souhaitait avoir sa propre fabrication. L'une des raisons principales de cette orientation était l'incidence énorme des transports sur les prix de revient de l'amiante-ciment importé des usines lointaines. C'est un matériau peu cher et, dans le cas notamment des plaques ondulées importées d'Allemagne, le transport représentait quelquefois le tiers du prix de revient. D'autres facteurs ont également joué dans cette décision et les fluctuations monétaires de ces dernières années ne pouvaient que la renforcer.

Toutefois, n'est pas producteur d'amiante-ciment qui veut. Comme nous avons dit, c'est un cercle dont le ticket d'entrée est très cher. La fabrication de ce matériau demande d'énormes investissements et, dans cette industrie, le ratio investissements/chiffre d'affaires n'est pas très favorable.

C'est la conjonction de divers facteurs qui a permis cette réalisation. Tout d'abord, la politique d'industrialisation des Pouvoirs Publics et la fermeture progressive des mines de charbon ont incité la Société Financière pour l'Industrialisation des Régions Minières « SOFIREM », filiale des Charbonnages de France, à s'intéresser très activement à ce projet. Ainsi est née la Compagnie Industrielle de Matériaux DISTRIMAT (C.I.M.). Cette Société au capital de 6.350.000 francs résulte de la fusion de DISTRIMAT avec certaines autres sociétés détenues par M. LUCAUSSY.

La SOFIREM y a pris une participation ainsi que la Société pour le Développement Economique des Régions du Centre et du Centre-Ouest (SODECCO) et un groupe financier français. Enfin, la société EVERITUBE y a également une participation et, de plus, un contrat d'assistance technique a été conclu entre EVERITUBE et la C.I.M. DISTRIMAT, afin d'assurer aux nouvelles productions la même haute qualité que celle unanimement reconnue aux produits d'EVERITUBE. C'est cette dernière qui réalise également l'engineering de l'usine de Saint-Eloy-les-Mines.

M. LUCAUSSY détient la majorité dans la Compagnie Industrielle de Matériaux DISTRIMAT (C.I.M.) et en assure la présidence. Au conseil d'administration de la compa-

gnie siègent également, entre autres, les représentants de la SOFIREM, de la SODECCO, ainsi que de la Société EVERITUBE.

Une prime d'adaptation industrielle a été accordée par M. le Ministre de l'Economie et des Finances pour cette réalisation dont l'intérêt à la fois industriel et social a été reconnu.

Saint-Eloy-les-Mines a été choisi en raison de sa position géographique. C'est presque le centre géométrique de la France. Ainsi l'ensemble de la clientèle, couvrant tout le territoire national, pourra être desservi dans les conditions optimales de transport et de rapidité. Les mines de charbon y ont déjà ralenti leur activité et leur fermeture est prévue dans un avenir très proche. La nouvelle usine de la C.I.M., avec ses 290 emplois prévus, résoudra en très grande partie les difficultés sociales que cette fermeture risquait de créer.

L'usine en construction occupe un terrain de 150.000 m² et nécessitera un investissement total de 25.000.000 de francs. Elle comportera un matériel ultra moderne et, notamment :

- 1° Une chaîne de plaques ondulées et planes à grand rendement, entièrement automatique.
- 2° Une chaîne de tuyaux en 5 mètres de longueur jusqu'au diamètre 600 mm inclus.
- 3° Une chaîne de moulages.

A l'heure actuelle les bâtiments sont montés et mis en place, la couverture est en cours et les machines seront livrées à partir de mars 1972. Les travaux sont menés très rondement et la chaîne de plaques fonctionnera en automne 1972, celle des tuyaux fin 1972.

Le produit fabriqué portera le nom de « FRANCONIT » (marque déposée).

Une deuxième usine, plus petite que celle de Saint-Eloy-les-Mines, est prévue à Messeix (63). Elle fabriquera des moules et un certain nombre d'accessoires. Sa mise en service est prévue en même temps que celle de l'usine principale.

Le marché de l'amiante-ciment est actuellement approvisionné par les deux « grands », ETERNIT (avec sa filiale FIBROCIMENT de Poissy) et EVERITUBE, les importations représentant le complément. La venue de la C.I.M. ne doit pas bouleverser ce marché mais permettre aux acheteurs d'avoir un second fournisseur national. La réputation de DISTRIMAT est une garantie de sérieux et l'assistance technique d'EVERITUBE assurera une technologie avancée des productions.

La clientèle de la C.I.M., c'est-à-dire celle de l'ancienne DISTRIMAT, composée traditionnellement par des négociants en matériaux, se félicitera de l'importante initiative prise par cette Compagnie, dont les développements ultérieurs ne peuvent que servir les intérêts de la profession en général. En attendant la mise en route de son usine, C.I.M. DISTRIMAT continue ses activités d'importation en provenance d'Allemagne et d'Italie.

(Communiqué)

Compagnie Industrielle de Matériaux DISTRIMAT
43, rue Paris, 93-Bobigny
Tél. [1] 843-03-03

Eugène CLAUDIUS-PETIT



Né le 22 mai 1907, à Angers (Maine-et-Loire).
Ancien Ministre.
Député de la Loire.
Vice-Président de l'Assemblée Nationale.
Président de la SONACOTRA (Société Nationale de Construction
de Logements pour les Travailleurs).
Président de l'Union Centrale des Arts Décoratifs et d'organismes
divers.
Officier de la Légion d'Honneur.
Compagnon de la Libération.
Médaille de la Résistance.

propos recueillis par MM. LIBERMANN
PATURLE

Le poids économique du secteur d'Etat en France est particulièrement important, par comparaison avec les pays étrangers. Quel aspect doit prendre à votre avis, la répartition des rôles entre le secteur public et le secteur d'Etat dans les trois domaines suivants : le financement, la réalisation et la conception.

Tout d'abord, il convient de se rendre compte que dans ses rapports avec le secteur privé, le secteur public est essentiellement représenté par l'Etat. En effet, les structures juridiques et financières mettent les collectivités locales sous la coupe de l'Etat, à la différence de nombreux pays européens où les villes possèdent, dans une large mesure, leur autonomie financière. Si, en apparence, les relations entre les deux secteurs semblent passer par les communes, la réalité est tout autre en raison des contraintes paralysantes imposées par les Administrations centrales. En effet, le rôle de l'Etat, dans le financement des travaux, est si grand qu'il peut à loisir peser sur toutes les décisions des municipalités. Peu d'équipements nécessaires au public peuvent être financés par le secteur privé, ce qui implique l'intervention du secteur public, en particulier dans le domaine de l'urbanisation. Par ailleurs, si les communes disposaient de la capacité financière qui n'est vraiment détenue aujourd'hui que par l'Etat, elles interviendraient plus raisonnablement parce qu'elles seraient plus réellement responsables. On peut se demander si l'Etat n'entretient pas l'impécuniosité des communes, par une inéquitable répartition de la recette fiscale globale entre la collectivité nationale et les collectivités locales, pour mieux pouvoir les « aider », les « assister » en les tenant mieux sous son étroite tutelle.

Celle-ci ne devrait pas s'exercer pesamment dans le domaine de la conception des ouvrages. L'Etat devrait limiter son rôle à la définition du

programme et au choix, dans sa pleine responsabilité, de l'homme de l'art, urbaniste, architecte, ingénieur. Au delà du dialogue avec celui-là pour chasser les imprécisions du programme, l'Etat devrait s'interdire toute intervention afin de rendre possible, de favoriser la création qui ne peut être que si rarement le fait de l'Administration. Personne ne songerait aujourd'hui, tant cela paraît naturel, à contester la liberté de création dans les domaines de la musique, de la peinture, de la danse, notamment, alors qu'une sorte d'art officiel, inavoué, figé dans un conformisme non écrit, sévit en architecture, en urbanisme, dans les bâtiments publics, universitaires ou autres et, malgré Freycinet, dans trop d'ouvrages d'art.

Dans l'état actuel des choses, il est normal que les Ponts et Chaussées participent à la conception. Mais il serait bon que cette administration laisse toute liberté conceptuelle aux Ingénieurs. Les Ingénieurs des Ponts ont rarement l'occasion de créer, ils ne sont souvent que des exécutants, des conducteurs de travaux ou des surveillants de chantier. Ils méritent mieux que ça d'une administration qui est ainsi suréquipée en matière grise inemployée.

La réalisation est surtout réservée au secteur privé : il y prend toute sa place et l'Etat doit se contenter de « faire faire ». Il y a bien les entreprises nationalisées, mais elles commencent à s'émanciper et à se comporter comme des sociétés libres. Certes, elles doivent rester soucieuses de service public, mais il est heureux qu'elles prennent enfin le caractère de sociétés nationales et cessent d'être des services para-administratifs.

Dans le domaine de l'urbanisation, la collaboration entre secteur public et secteur privé devrait être la règle. Par exemple, les ZUP ont été créées trop souvent dans une absence de concertation avec le secteur privé. Il est arrivé que la réserve des privés et l'empressement des organismes d'H.L.M., ou l'invitation pressante qui leur était faite d'utiliser les sols viabilisés, ont

eu pour résultat une ségrégation sociale regrettable et une uniformisation ennuyeuse de l'habitat.

De même, la rénovation urbaine est impossible sans une forte imbrication des deux secteurs. L'initiative privée n'est possible que dans le cadre du développement d'une initiative publique bénéficiant d'importantes subventions. La collaboration des deux secteurs est encore plus poussée lorsque des zones industrielles sont créées puisque la puissance publique va jusqu'à exproprier des particuliers au bénéfice des entreprises privées qui viendront sur ces zones et qu'elle facilite leur réalisation par de substantielles subventions.

Quels doivent être les moyens de contrôle de l'Etat lorsque le secteur privé réalise des équipements publics ?

Tout au long du déroulement des opérations l'Etat doit conserver le contrôle, surtout en l'absence d'un impôt foncier permettant de conserver la maîtrise des terrains entourant ces opérations. Ainsi, l'Etat doit décider du tracé et de la place des échangeurs. Ces décisions dépendent de la responsabilité de l'Etat et ne peuvent, en aucun cas, être prises par des organismes privés, ce qui n'exclut pas le dialogue en vue d'établir le meilleur tracé et de fixer la meilleure place. Quant au péage, il me semble être une juste contrepartie d'un service rendu.

Vous pensez que l'administration des Ponts et Chaussées en particulier est figée dans un conformisme où toute étincelle créatrice a disparu, tout en la considérant suréquipée en matière grise. Croyez-vous

que le « pantouflage » des fonctionnaires, et inversement le passage d'hommes du secteur privé dans le secteur public puissent remédier à ces maux ?

Non ! Toute étincelle créatrice n'a pas disparu. Disons qu'elle n'est pas perçue, captée, désirée... Cela dit, le « pantouflage » est un problème délicat et son « essor » prouve bien que l'administration est riche de puissance potentielle. Toutefois, certains dérèglements constatés devraient conduire à l'établissement d'un certain régime d'incompatibilité. Par contre, dans l'état actuel des rémunérations et des mœurs, le passage dans l'autre sens semble tout à fait illusoire. Aux U.S.A. un bon industriel peut devenir le chef d'une importante administration. Mais une règle du jeu est observée (vente des actions, abandon des liens avec les affaires privées, réinsertion automatique ensuite) qui est efficace sans cesser à nos yeux de paraître assez originale. Cette pratique est certainement très enrichissante pour les deux secteurs.

En France, c'est l'inverse : le secteur privé pompe les meilleurs éléments dans le secteur public, et des entreprises industrielles sont souvent dirigées par des hommes ayant bien réussi dans l'administration. Cela n'est pas forcément bénéfique pour le secteur privé car le fonctionnaire habitué à travailler au-dessus d'un filet peut se retrouver très désorienté de n'en plus avoir ; ses responsabilités sont d'une autre nature.

Toutefois, bien que notre pays soit effroyablement conservateur, les obstacles ne doivent rebuter personne ; ils ne sont pas insurmontables et les idées cheminent. Les efforts pour faciliter ces passages devront surmonter à la fois la sclérose de l'administration et le caractère propre à notre pays. ■



société chimique de la route



Autoroute A6 - section Limonest-Lyon
Chantier de mise en œuvre de GUSSASPHALT

- ◆ Routes et autoroutes ◆ Aérodrômes
- ◆ Voirie et réseaux divers
- ◆ Travaux hydrauliques : Revêtements de canaux et digues

Siège social :

**2, AV. VELASQUEZ
PARIS 8^e**

Téléphone: 522.13.79
522.96.33

LIANTS et PRODUITS SPÉCIAUX

- ◆ Emulsions acides (répandage et enrobage, stabilisation et imprégnation)
- ◆ Emulsions pour grave-émulsion
- ◆ Bitumes fluides
- ◆ Dopes
- ◆ Tapis minces en sable-enrobé
- ◆ Coulis sable-émulsion
- ◆ Binders de reprofilage et de renforcement
- ◆ Revêtements antikérosènes
- ◆ Revêtements colorés
- ◆ Revêtements chauffants

ACTIMUL, ACTIFIX,
IMPREMAC
ACTIMIX
MICTARS
MICOIL, V 51
TAPISABLE
ENDUISABLE
MICGRIF
MICKER
ACTICOLOR
THERMIDEP

Jean SAINT-GEOURS

Né le 24 avril 1925 à Bordeaux.

Marié, 3 enfants.

Licencié en droit.

Diplômé d'études supérieures de droit.

Diplômé de l'Ecole libre des Sciences Politiques

Inspecteur des Finances (1952).

Directeur de la Prévision au Ministère des Finances (1965-1967).

Directeur-Général Adjoint du Crédit Lyonnais (1968)

Directeur Général du Crédit Lyonnais (1970).

Président-Directeur Général de la Société Lyonnaise d'informatique de gestion et d'administration.

Membre du Conseil général de la Banque de France

Administrateur de Sud-Aviation.

Chevalier de l'ordre national du Mérite.



propos recueillis par MM. BERSANI
PRÉVOT

On s'aperçoit que l'Etat intervient de plus en plus dans la vie des Français, qu'elle soit économique, sociale, culturelle et sur leur environnement. Quelles sont les raisons de cet interventionnisme ? Quels en sont les objectifs ?

Cette tendance à l'interventionnisme remonte très loin dans l'histoire de France. Le roi a toujours été un théoricien et un praticien du pouvoir central. Cela répondait non seulement à une volonté personnelle mais aussi à une demande d'arbitrage. La France s'est constituée ainsi et il en reste quelque chose : il existe actuellement une tendance heureuse à la décentralisation mais il suffit d'un accident comme l'explosion de gaz d'Argenteuil pour que tous les Français se retournent vers et même contre l'Etat.

Cette tendance solidement ancrée dans les esprits français a été renforcée par les conditions du développement économique au XX^e siècle.

La grande crise de 1929, sensible en France en 1932, a obligé l'Etat à intervenir dans la vie économique notamment par des nationalisations. Dans bien d'autres pays occidentaux (à commencer par les U.S.A.) se sont aussi développées, à cette époque, les mesures interventionnistes.

D'autre part deux caractéristiques de l'évolution sociale moderne : l'urbanisation et l'industrialisation provoquent des besoins de masse (santé, transports... bien-être) beaucoup plus importants qu'auparavant. Face à un certain sentiment de pro-

miscuité et à une exigence de croissance et de développement harmonieux, l'Etat est amené à intervenir pour répondre à un besoin des hommes : son objectif sera alors d'assurer un équilibre économique d'ensemble, orienté vers la croissance et le développement.

L'Etat peut intervenir de nombreuses façons et à tous les niveaux de la vie d'une entreprise. Quelle doit être la doctrine d'intervention de l'Etat ? Assisté-t-on à une évolution des méthodes ? Comment cette doctrine s'applique-t-elle aux différents facteurs de la vie d'une entreprise ?

L'objectif est donc de réaliser un équilibre à moyen terme et aussi un équilibre conjoncturel. Cela nécessite une certaine planification qui peut être très différente suivant les pays : elle peut être simplement une projection comme aux U.S.A. ou bien plus volontaire comme en France ou bien encore elle peut se situer à un niveau intermédiaire comme au Japon. Il est intéressant d'ailleurs de remarquer qu'au Japon une concertation étroite du secteur privé et de l'Etat a déterminé la protection du marché intérieur contre la pénétration des firmes étrangères et, si l'on met à part l'industrie pétrolière, a permis le maintien des investissements sous contrôle japonais. Une telle planification peut apparaître dans la gestion des entreprises publiques du secteur productif.

Je suis alors tout à fait d'accord avec mon ami NORA : l'Etat doit passer des contrats avec les entreprises publiques

pour les inclure dans des perspectives globales tout en leur laissant une totale liberté dans la gestion courante. Je pense que l'on pourrait même étendre ce type de contrat à l'industrie privée pour associer ses initiatives et ses moyens de financement à ceux du secteur public et renforcer les uns par les autres. La formule adoptée aujourd'hui dans le domaine de la formation professionnelle, de la formation continue, me paraît ainsi être bonne, sous réserve d'éviter les risques traditionnels de bureaucratie et de paternalisme.

L'Etat peut aussi intervenir directement dans la vie des entreprises. Par exemple il est légitime qu'il oriente le financement des entreprises et privilégie ou protège ainsi certains secteurs par des prêts bonifiés ou d'autres moyens à sa disposition. Certains secteurs avancés (nucléaire, supersonique, électronique) ne trouvent pas en effet les moyens suffisants dans le marché pour assurer leur développement et, pour les faire décoller, l'Etat doit donc intervenir par des aides et des marchés publics. On peut justifier de la même façon l'existence d'aides à la recherche. Mais les choix à faire sont difficiles. Enfin, pour éviter les difficultés sociales, l'Etat doit faciliter les transitions d'une activité à une autre et cela beaucoup moins par des subventions qui maintiennent en vie une activité périmée que par des aides à la formation, à la mobilité... Ces mesures sont bénéfiques à terme pour l'économie et permettent aux travailleurs de s'adapter dans de meilleures conditions aux changements nécessaires. C'est d'ail-

leurs l'un des fondements de l'aménagement du territoire, car le déclin de l'agriculture, la récession des charbonnages, les crises conjoncturelles du textile et maintenant l'évolution des structures de la sidérurgie frappent des populations importantes et des régions entières.

Si maintenant on étudie le partage des activités entre secteur public et secteur privé on s'aperçoit que la ligne de séparation est en constant déplacement. Elle varie avec les pays et les époques, peut-être même de façon cyclique : ne dit-on pas qu'une des raisons de la Révolution était le péage sur les routes ? Ce sont ainsi des compagnies privées qui, aux U.S.A., possèdent et exploitent les réseaux téléphoniques alors qu'en France ce service est assuré par l'Etat.

L'évolution se fait et doit se faire en France dans la direction suivante.

Il est normal à la mesure de l'élévation du niveau de vie, que l'Etat et les collectivités publiques fassent payer les usagers de certains services publics pour pouvoir mieux les organiser, pour les financer et pour en rationner l'utilisation. Prenons l'exemple d'un bien collectif tel que le stationnement à Paris. Un stationnement payant permettrait d'atteindre l'optimum économique car alors seuls paieraient les gens pour qui ce sacrifice est économiquement justifié. Le stationnement payant permet ainsi de rationaliser l'utilisation de l'espace. Remarquons cependant que la réalisation d'un optimum dans ce cas suppose une distribution optimale et équitable des revenus, en fonction des productivités res-

pectives : elle est loin d'être réalisée.

De même, il est souhaitable de confier davantage au secteur privé ce qui n'est plus de première nécessité comme les autoroutes de liaisons interurbaines... Il est donc normal, dans l'évolution de la société française, que des péages apparaissent.

On peut remarquer qu'actuellement une certaine confusion règne sur ce problème de la meilleure ligne de partage : il existe un enseignement public et un enseignement privé fonctionnant d'ailleurs souvent avec des aides de l'Etat, il existe des autoroutes à péage et d'autres gratuites. D'autre part les problèmes politiques sont parfois d'importance (cf. les difficultés que l'on peut avoir pour réformer le système actuel de la Sécurité sociale). Mais la ligne se déplace et il faut la déplacer en relation avec l'évolution de l'économie.

Le Plan définit des objectifs pour une période limitée par accord de trois partenaires, l'Etat, les syndicats, les entreprises. Que pensez-vous de ce mode de concertation ?

Vous l'avez vu, je suis favorable à une forme concertée et cohérente de planification et j'assiste avec tristesse à une sorte de déchéance du Plan. Il y a certes progrès dans les projections économiques qui soutiennent ce Plan, mais ce n'est qu'un aspect technique. L'important, c'est que le pays se sente concerné. Il faut qu'il comprenne que tout ne peut être fait en même temps et par conséquent qu'il soit persuadé de la néces-

sité de choisir. Il aurait été possible de sensibiliser le public sur cette nécessité du choix à l'aide par exemple de la télévision et du modèle économique simplifié (mais suffisamment complexe) de la S.E.M.A. Le public, en jouant, s'apercevait que pour satisfaire certaines de ses aspirations en matière de santé il fallait, par exemple, quintupler les crédits de santé : il se rendait ainsi compte qu'il n'y avait plus suffisamment de crédits pour les autoroutes.

Le Plan est une appréhension de ce qui va, peut et doit se passer, mais aussi la formulation de choix dans le cadre d'une concertation. Il faut dire que cette concertation a effectivement lieu, mais de façon différente suivant les secteurs, les moments, les lobbies. La concertation avec les syndicats est cependant largement insuffisante. La raison en est peut-être la peur qu'inspirent encore les syndicats aux entreprises, peur justifiée par la mauvaise information (et parfois même formation) de nombreux syndicalistes, mais totalement injustifiée si l'on considère que les syndicats représentent une force de contestation très utile.

Je reviens à ce qui a sans doute le plus manqué au Plan : à l'absence de publicité. Le Crédit Lyonnais a un budget de publicité très important pour rendre ses services aux particuliers. De même, il faut vendre le Plan. D'ailleurs les municipalités devraient avoir elles aussi un budget de publicité destiné à intéresser les gens à leur gestion, à essayer de faire participer les citoyens à la vie de la collectivité. Le problème est d'autant plus aigu aujourd'hui que l'on

assiste à une disparition de l'esprit de gratuité et de générosité.

Par la publicité, peut-être, il faudrait réinventer l'éducation civique tant au niveau national (du Plan) qu'au niveau local (de la participation à la vie des collectivités).

Secteur public-secteur privé — ce ne sont que des cadres pour la vie des hommes. Comment voyez-vous les relations entre les hommes des deux secteurs et le passage de l'un à l'autre ?

Tout fonctionnaire se considère comme investi d'une mission. Qu'il soit postier ou inspecteur des finances, dès qu'il a sa « casquette », il entre au service d'une religion, celle de l'intérêt public, qu'il défendra envers et contre tous. Il faut donc non seulement améliorer la qualité de

l'accueil des guichetiers, mais en quelque sorte « nationaliser l'Etat ». De nombreux progrès sont déjà faits (le Ministre des Finances nous invite aujourd'hui en termes courtois, à verser les impôts). Cependant, le secteur privé, qui a ses contraintes propres de profits et d'initiative, souffre toujours de l'esprit clérical des fonctionnaires, et pourtant de part et d'autre, les hommes, au moins aux niveaux supérieurs, se connaissent bien car ils sortent souvent des mêmes écoles.

On retrouve finalement la même classe de dirigeants dans l'un et l'autre secteur, sans une mobilité suffisante malheureusement.

Il faut « ouvrir » davantage la fonction publique, mais le mode de recrutement des fonctionnaires par les concours et la structure des rémunérations sont tels

que les mouvements n'ont lieu actuellement que du public vers le privé. On constate ainsi une inadaptation flagrante au réel de certains de nos fonctionnaires les plus valeureux. J'avais bien proposé que les jeunes élèves de l'E.N.A. fassent un stage de six mois par exemple derrière les guichets d'une banque ou d'une mairie mais je n'ai pas été suivi.

De plus le système de castes ainsi constitué par le recrutement commun à l'origine entre le secteur public et le secteur privé, crée un fossé dangereux entre la jeune élite issue des grandes écoles et le reste d'une génération : cela risque d'étouffer le sens de l'Etat ou l'esprit d'entreprise chez ceux qui ne pourraient plus espérer accéder à des fonctions de responsabilité. Il faut prendre garde à ce processus. ■

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.

Avec amabilité et rapidité.



CRÉDIT LYONNAIS

Philippe CLÉMENT

propos recueillis par MM.

DUMONT
RIMATTEI



Licencié en Droit.
Diplômé de l'Ecole Libre des Sciences Politiques.
Diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration.

Carrière :

- 1946-1948 — Elève à l'Ecole Nationale d'Administration - Section Financière.
- 1948-1951 — Administrateur Civil à la Direction des Relations Economiques Extérieures.
- 1951-1953 — Chef de Cabinet du Ministre des P.T.T.
- 1953 — Conseiller municipal puis maire-adjoint de Beaune.
- 1953-1956 — Direction des Relations Economiques Extérieures - Chef du Service des relations commerciales avec les pays de l'Europe de l'Est et de l'Asie du Pacifique.
- 1956 — Secrétaire Général des Entreprises L. Chagnaud.
- 1963 — Administrateur-Directeur Général des Entreprises L. Chagnaud et Fils et de leur filiale algérienne.
Administrateur du Syndicat Professionnel des Entrepreneurs de Travaux Publics de France et de la Fédération Nationale des Travaux Publics.
- 1965 — Représentant de la Fédération des Travaux Publics au Comité Directeur et au Bureau du Conseil National du Patronat Français.
- 1966 — Secrétaire du Bureau du Syndicat Professionnel des Entrepreneurs de Travaux Publics de France.
- 1967 — Vice-Président de ce même syndicat.
- 1968 — Administrateur du Conseil National du Patronat Français.
- 1969 — Président-Directeur Général des Entreprises Léon Chagnaud et Fils.

I. - Répartition des rôles entre secteur public et secteur privé.

Votre question m'amène à préciser mon opinion sur l'appel au financement privé qui, déjà effectif pour l'aménagement des ports de plaisance, des parkings, des autoroutes, des équipements téléphoniques, est envisagé à présent pour les travaux portuaires. Constatons qu'il a été un facteur de développement certain. Je l'approuve en tant qu'entrepreneur dans la mesure où il donne du travail aux entreprises. Toutefois je tiens à signaler trois dangers :

— sur le plan philosophique, je considère que ce mode de financement aboutit à déposséder l'Etat d'un certain nombre de monopoles — selon moi indiscutables — en matière d'infrastructures ;

— seules les entreprises de très grande envergure ou bien contrôlées par des groupes bancaires peuvent apporter ce financement. La conséquence pratique est donc que la maîtrise d'œuvre passe de l'Etat aux groupes bancaires. Ceci est évidemment très tentant pour les Ingénieurs des Ponts et Chaussées passés au secteur privé, qui trouvent là un moyen d'exercer leur activité de prédilection dans des conditions fort attrayantes. Mais pour les entreprises dont les cadres n'appartiennent pas à cette catégorie le danger est grand de se voir écarter d'un certain nombre de travaux ou bien de tomber à la merci de maîtres d'œuvre privés encore plus exigeants que leurs homologues publics ;

— nous devons être assurés que le financement privé viendra s'ajouter aux crédits budgétaires normaux en progression régulière, et non pas s'y substituer, car cela signifierait un inconvénient supplémentaire pour les entreprises moyennes dont nous venons de parler.

Au niveau de la conception des ouvrages, il faut à mon avis distinguer deux cas :

— pour les ouvrages importants et techniquement complexes, je pense que la notion de concours est à retenir car c'est un facteur de progrès technique, dans la mesure où il est limité à un certain nombre de concurrents pour éviter tout gaspillage d'énergie. Je pense d'ailleurs qu'il serait très fructueux d'admettre l'administration et les entreprises à concourir en commun ;

— par contre, dans le cas des ouvrages relativement simples, tels que terrassement à l'air libre, VRD, etc..., nous souffrons de l'imprécision des projets de l'administration. Nous sommes donc conduits soit à préciser nous-mêmes nos projets au risque de ne pas être retenus, soit à faire des impasses aboutissant à une affaire perdante ou à de longues suites de réclamations.

Pour en venir à la réalisation, on a parfois pensé que l'administration ou les entreprises nationales devaient faire elles-mêmes les travaux. M'appuyant sur des cas précis j'écarte pour ma part cette tendance. Certes les travaux manifestement non rentables doivent être pris en charge par l'administration, avec cette restriction que, dans certains cas, le transfert au secteur privé est susceptible de faire apparaître une rentabilité jusque là insoupçonnée. Cela étant, la réalisation des ouvrages doit se faire dans une harmonie complète entre le maître d'œuvre et l'entrepreneur.

II. - Le Plan.

Le Plan est très important pour nous entrepreneurs, car c'est notre seul recours contre la règle contraignante de l'annualité budgétaire. Il devrait permettre d'avoir une sécurité très grande sur cinq ans. J'ajoute que je suis, pour ma part, favorable à un plan « glissant » permettant à tout instant cette prévision à cinq ans. Pour parler plus précisément de l'élaboration du sixième Plan j'ai regretté que le secteur du bâtiment

et des travaux publics n'ait été représenté que par l'un des 23 comités sectoriels eux-mêmes rattachés à la commission de l'industrie. Notre secteur se trouvait donc en position de faiblesse face aux autres industries. Néanmoins, grâce à la compréhension et à l'aide des représentants de l'Etat, grâce à l'objectivité du Président de la Commission, nous avons pu obtenir que soit reconnue la nécessaire priorité des infrastructures dans un plan orienté vers l'industrialisation : alors que le taux de croissance industriel moyen retenu est de 5,9 %, celui des infrastructures doit se situer entre 8 et 10 %. Pour 1972, il est prévu à 9 % et je souhaite que ce rythme se maintienne au delà de cette année préélectorale. Des conférences mensuelles au Cabinet du Ministre de l'Equipement ont permis une excellente préparation des travaux du comité sectoriel bâtiment et travaux publics. Il a d'ailleurs été décidé de continuer ces réunions de façon régulière. En outre, dans le cadre du bâtiment et des travaux publics, nous nous livrons à un point mensuel des suites données aux propositions faites par le comité. Je pense que nous trouvons là un exemple de collaboration complète entre le secteur privé et le secteur public en dehors de toute opposition flagrante et permettant de ce fait des discussions constructives.

III. - Le problème des marches publiques

Si vous le voulez bien, nous envisagerons ce problème dans l'ordre où les choses se présentent dans la pratique. Le premier point est celui de la nécessité d'une meilleure connaissance de la demande, c'est-à-dire des projets des maîtres d'ouvrage, avec indication approximative de la durée et du montant des travaux. Cette idée inscrite au Plan n'a pas encore connu une réalisation effective encore que la direction des Ports et des Voies navigables vienne de donner son

accord de principe. La réaction des Ingénieurs des Ponts et Chaussées qui consisterait à y voir un danger d'entente des entrepreneurs, me paraît bien improbable étant donné leur compétence pour déterminer avec précision la valeur objective d'un ouvrage. Une telle mesure éviterait les grandes pertes de temps et d'énergie qu'implique actuellement la « pêche » des renseignements avec toutes les méthodes douteuses qu'elle suppose.

Nous en arrivons aux règles de dévolution des marchés. Puisque ce qu'on nous a appris être une adjudication s'appelle aujourd'hui appel d'offres, tenons-nous en à cette appellation. Quoiqu'il en soit j'estime que l'octroi systématique d'un travail donné au moins disant est une mauvaise solution, solution de facilité qui a déjà conduit des entreprises, gérées inconsidérément peut-être, à la faillite avec toutes les conséquences préjudiciables qu'elle comporte non seulement pour elles mais aussi pour l'Etat. La règle du second meilleur prix, utilisée dans certains pays étrangers, me paraît aussi arbitraire. Le choix d'une entreprise doit passer par l'examen de son potentiel dans les trois domaines suivants :

- humain,
- technique tant du point de vue de la qualité de l'étude que du point de vue matériel possédé, car il faut éviter de suréquiper la profession,
- financier.

Pour ce faire, l'institution de garanties de bonne fin pour les marchés d'une certaine importance me paraît particulièrement appropriée. Il s'agirait, au moment où un entrepreneur remet une offre, que celle-ci soit accompagnée d'une garantie présentée par un organisme tiers qui prendrait l'engagement vis-à-vis du maître d'ouvrage de relayer l'entrepreneur en cas de défaillance de celui-ci, ou de non respect des clauses du contrat. Une telle garantie serait payée par le maître d'ouvrage et viendrait en sus du prix de la soumission. C'est sur la base du prix proposé plus celui de la garantie que seraient les offres.

Une telle mesure existe à l'heure actuelle dans les pays anglo-saxons et elle donne toute satisfaction. Encore faut-il instituer un organisme donnant toutes les garanties de sagesse voulues. Aux Etats-Unis ce rôle est joué par les compagnies d'assurances. En France ces dernières marquent une certaine réticence. Je suggère pour ma part la constitution d'un organisme regroupant des représentants des banques, des assurances, de la profession et du maître d'œuvre concerné par le marché considéré. En outre, il me semble que l'appel d'offres devrait être limité à une

dizaine d'entreprises afin de ne pas multiplier les travaux d'étude.

Je pense que lors de la passation du marché le maître d'œuvre devrait être assuré que l'entrepreneur a établi un prix sur lequel il ne reviendra pas sauf réel cas de force majeure. Or le système actuel est vicié par la pratique intensive de la réclamation, si bien que souvent le prix final du marché est tel que, proposé au départ, il n'aurait pas permis à l'entrepreneur d'enlever le marché. J'ajoute que l'application des textes me paraît faite de façon satisfaisante. Si nous



Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

envisageons maintenant les textes contractuels régissant le déroulement des marchés publics, nous constatons que les entrepreneurs ou les fonctionnaires professionnels les représentant sont étroitement associés à leur élaboration par la Commission des Marchés. Ceci me conduit à envisager avec un grand optimisme les possibilités des travaux en commun et la disparition des barrières qui peuvent y faire obstacle. Cependant un certain nombre d'imperfections sont à signaler au cours du déroulement des marchés. C'est ainsi que les règles de nantissement des marchés publics auprès de la caisse des Marchés de l'Etat peuvent se révéler dangereuses en poussant les entreprises pour qui un remboursement serait financièrement difficile à obtenir coûte que coûte un nouveau marché, fût-ce en proposant des prix anormalement bas. Sur ce point précis nous pouvons répéter que le rôle des pouvoirs publics est d'aider les entrepreneurs à être raisonnables. Dans le même ordre d'idées il me paraît anormal que des circulaires ministérielles relatives aux marchés publics se voient opposer l'autonomie des entreprises nationales comme ce fut le cas pour la répercussion de la hausse des coûts de l'acier après les événements de mai 1968.

Il me semble que l'entrepreneur doit être assuré de trouver en face de lui un interlocuteur normalement exigeant, mais également normalement compréhensif. Ceci m'amène à parler du problème, fondamental pour l'entrepreneur, du paiement des sommes dues en temps utile. Cette considération générale devrait trouver une application particulière chez les collectivités locales qui devraient disposer toujours des crédits de paiement correspondant aux travaux qu'elles engagent. De plus la dilution des responsabilités, génératrice de retards dans les paiements, me conduit à souhaiter une plus grande déconcentration des pouvoirs sur le maître d'œuvre. La rapidité des paiements de l'E.D.F., qui dispose d'une large autonomie, me paraît être un exem-

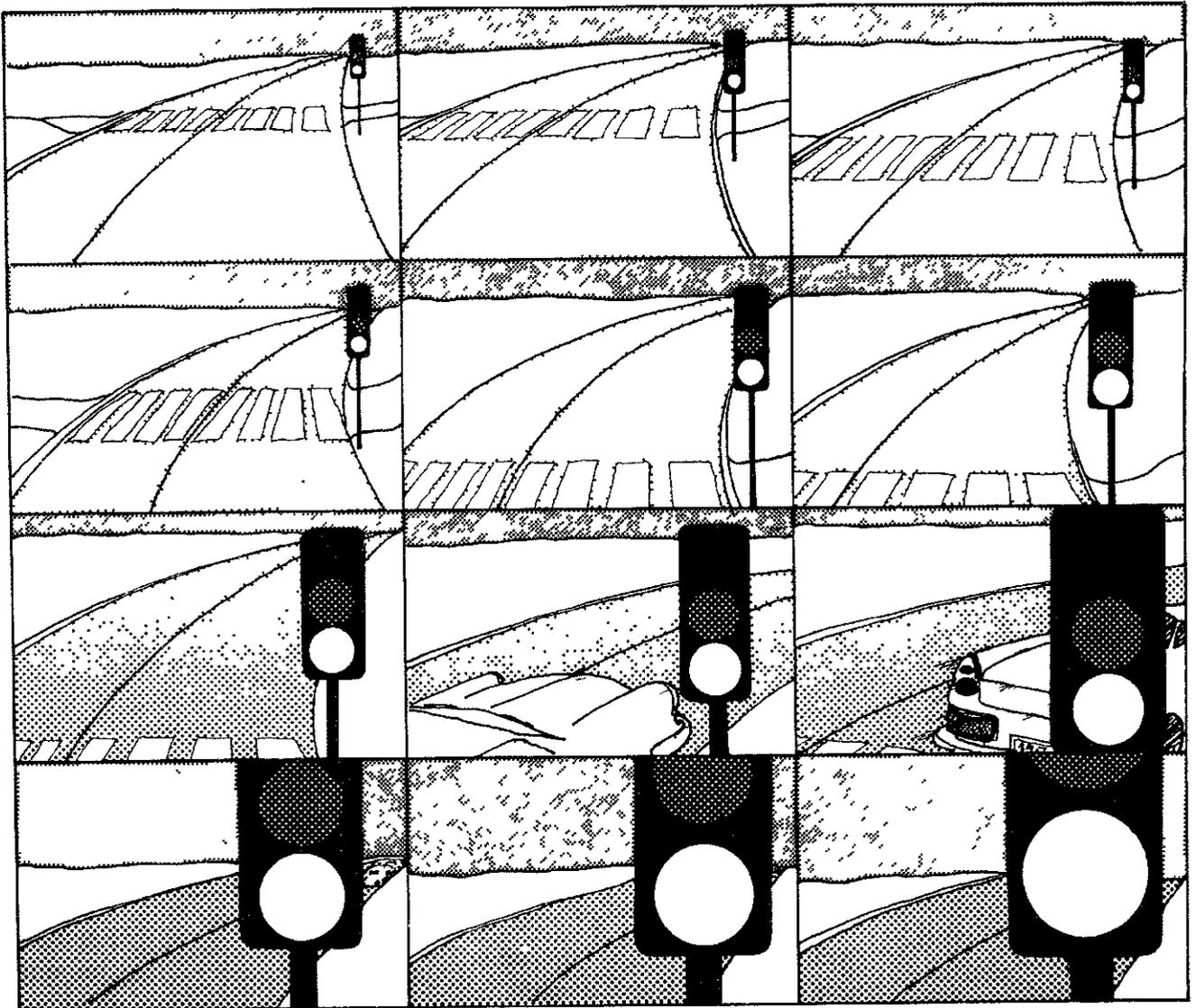
ple probant, dont je souhaite qu'il soit suivi par l'ensemble des comptables publics et parapublics.

IV. - Relations entre hommes du secteur privé et du secteur public.

L'opinion selon laquelle les entrepreneurs réaliseraient des profits exagérés est aujourd'hui en voie de disparition au sein de l'Administration. Est-il besoin d'ajouter que les statistiques de rentabilité des affaires, aussi bien que la multiplication des faillites — qui n'est pas compensée par quelques réussites spectaculaires — expliquent cette évolution des mentalités. Il reste que l'entreprise attire toujours de nombreux cadres qui trouvent dans ce genre de métier une certaine forme de retour à la nature... Il me paraît donc nécessaire de faire disparaître les cloisonnements, pour instaurer des rapports étroits entre les individus des deux secteurs.

A l'heure actuelle les passages du secteur public au secteur privé sont courants et je m'en félicite. Le passage inverse est très rare car, si l'obstacle financier est en voie de s'estomper, tout au moins à partir d'un certain niveau, il reste à surmonter un obstacle juridique qui, dans le cas particulier d'un retour à la fonction publique, se traduit par la durée limitée de la période de disponibilité. Pour ma part, je préconiserai l'allongement de cette période de disponibilité qui permettrait d'envisager une carrière du type suivant : une dizaine d'années en administration de façon à acquérir une solide expérience de maître d'œuvre, vingt ans dans l'entreprise, et une fin de carrière au service de l'Etat au sens large, c'est-à-dire avec de très hautes responsabilités, soit dans le secteur public, soit dans le secteur privé. ■

feu vert!



Avec le détecteur MK 15, les feux rouges sont toujours verts...

Fin! les feux mal synchronisés et les attentes exasperantes aux feux rouges dans les embouteillages!

Le détecteur MK 15 à boucle magnétique rend les feux de signalisation plus "intelligents" et permet dorénavant l'optimisation du trafic urbain ou routier

Il est désormais impossible de concevoir une régulation moderne du trafic sans un bon détecteur de véhicules à boucle magnétique. Outil indispensable des spécialistes du trafic, avec une précision incomparable, le MK 15 détecte les véhicules réellement présents à proximité d'un carrefour (y compris les bicyclettes)

En plus du détecteur MK 15, notre département trafic et stationnement met à la disposition des Municipalités et des Ponts-et-Chaussées une gamme complète de détecteurs de véhicules à boucle inductive (détecteurs directionnels, sélectifs ou portables). D'autres versions du MK 15 résolvent les problèmes de comptage dans les parkings, la fermeture des barrières automatiques, etc



documentation sur demande à CFEE, 90 rue danton - 92 levallois - tél 270 11 90

nom _____

adresse _____ tél _____

D. FC/M1

CFEE

90 rue danton
92-levallois
tel 270 11 90

S&P

Jean CHENEVIER



propos recueillis par MM. JACAMON
NAESSANY

Né le 30 avril 1918 à Clermont-Ferrand
Marié, 9 enfants.

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
Ingénieur au Corps des Mines à Douai.
Puis Ingénieur en Chef à Lille (1942-
1949).

Entré à la Société Française des Pétro-
les BP en 1949.

Directeur-Général Adjoint en 1954.
Vice-Président-Directeur Général en
1964.

Président-Directeur Général en 1969.

Président du Centre de Recherches et
d'Etudes des Chefs d'Entreprise
(CRC).

Président de l'ESSEC.

Vice-Président du CNOF.

Membre du Comité Directeur du CFPC.

Membre du CNESER (Conseil National
de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche).

Administrateur de la Fondation pour
l'Enseignement de la Gestion des
Entreprises.

Gouverneur de la Fondation Européen-
ne de la Culture.

Chevalier de la Légion d'Honneur.

Officier de l'Ordre National du Mérite.

Chevalier de l'Ordre des Palmes Aca-
démiques.

La première des questions que nous aimerions vous poser est d'ordre très général et porte sur la répartition des rôles entre le secteur privé et le secteur public. Quel est le poids de l'Etat dans l'Economie française ?

C'est effectivement une question très générale et qui a fait — et fera encore — l'objet de nombreuses prises de position. Je peux citer à cet égard l'étude qu'a réalisée il y a deux ans, au Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprises (CRC) que je préside, un groupe de travail présidé par notre camarade Raymond Poitrat. Il est, évidemment, bien difficile de parler brièvement d'un sujet aussi vaste sans se borner à quelques banalités.

Il se trouve, au surplus, que mon expérience personnelle est quelque peu déformée par les caractéristiques particulières de l'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier, qui est le mien. Comme vous le savez sans doute, l'Etat français a, depuis près de 50 ans, une politique pétrolière très précise et très contraignante pour les entreprises de la profession. Il ne peut être question ici de discuter des mérites de cette politique ; mon témoignage serait d'ailleurs récusé comme étant partial. Mais, pour en rester à un plan très pragmatique, je pense que l'on peut dire que les objectifs fondamentaux de cette politique pétrolière n'impliquaient pas nécessairement tous les contrôles et toutes les interventions de détail qui se sont peu à peu accumulés.

Pensez-vous que l'Etat agisse, dans cette répartition des rôles, suivant une politique déterminée ?

Que l'Etat ait une politique précise à cet égard, dans certains domaines, n'est pas douteux. Là encore, le secteur pétrolier en est un exemple, et qui n'est probablement pas représentatif de la moyenne. Mais il est bien certain que la politique industrielle de l'Etat a fait, ces temps derniers, l'objet de beaucoup de déclarations officielles.

Pour ma part, et d'un point de vue très général, je pense que l'Etat a trop tendance à intervenir « coup par coup » alors que son rôle fondamental est de fixer clairement les règles auxquelles les entreprises auraient à se conformer. Ceci est particulièrement vrai pour les investissements étrangers et les concentrations d'entreprises. Il devrait exister un tel code, clair et précis, fixant les droits et les devoirs de chacun ; et, conformément aux règles de base du Droit Français, tout ce qui n'y est pas spécifiquement interdit serait ipso facto autorisé.

Le Plan détermine des objectifs à moyen terme de la politique économique de l'Etat. Dans quelle mesure le secteur privé participe-t-il à son élaboration ?

Là encore, mon expérience personnelle est très particulière. Il y a, c'est certain, une concertation au sein de ce qui était autrefois la Commission des

Carburants et qui est, maintenant, le Groupe Pétrole de la Commission de l'Energie. Mais cette concertation trouve vite ses limites dans une profession où les objectifs de base sont fixés par l'Administration et où les entreprises ne sont maîtresses, ni de leurs ventes, ni de leurs investissements (même s'agissant de modestes réservoirs de stockages), ni même de leur politique financière (augmentations de capital et emprunts, par exemple).

Quels sont les moyens dont dispose l'Etat pour faire remplir les objectifs du Plan par les entreprises privées ? En particulier, en prenant l'exemple de l'aménagement du territoire, pensez-vous qu'il vaille mieux inciter ou dissuader ?

Il faut certainement, d'une manière générale, préférer l'incitation à l'interdiction, mais il est bien évident qu'une politique réaliste ne peut ignorer la dissuasion pure et simple : les hommes sont ainsi faits qu'il faut les mener en combinant les deux moyens (la carotte et le bâton). Mais les interdictions seront d'autant mieux respectées que les entreprises trouveront des incitations positives et réelles à faire autrement. Cela est particulièrement vrai pour les implantations d'usines, et l'aménagement de zones industrielles est un bon exemple classique d'incitation positive.

Il est évident que la conjugaison de ces deux attitudes est tout autant nécessaire pour résoudre les problèmes de l'environnement.

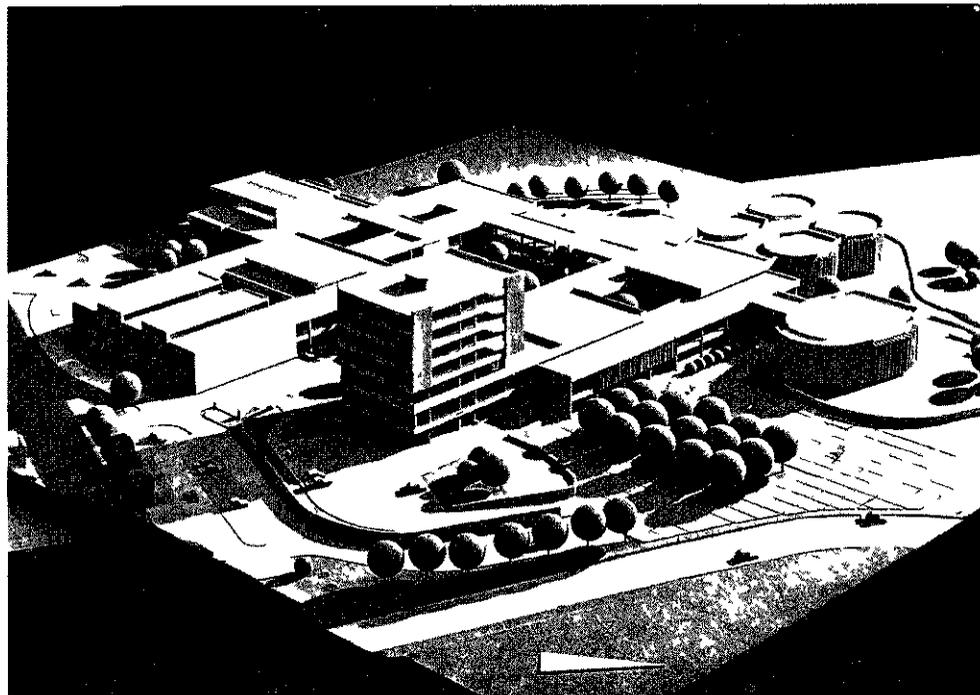
La question suivante concerne les hommes et leur transfert d'un secteur à l'autre. Pensez-vous que le passage Fonction Publique-Secteur Privé, le seul existant actuellement, soit une bonne chose ?

Le passage du secteur public vers le secteur privé est en France une tradition fort ancienne et représente une situation de fait dans laquelle il est difficile de démêler les causes et les effets. Pour ma part, je pense que, avec les méthodes de recrutement des grands Corps, de tels passages sont à la fois naturels, utiles et nécessaires. Mais je pense aussi que, dans les entreprises d'aujourd'hui, il y a intérêt à ce que ces passages aient lieu à un plus jeune âge qu'autrefois, afin de faciliter l'intégration du nouveau venu à l'entreprise.

Il me semble, également, que de tels passages sont accordés à un des aspects de l'évolution actuelle des entreprises, à savoir l'attention de plus en plus grande qu'elles portent et doivent porter à l'intérêt général. Le Service Public laisse, à cet égard, sur ses anciens membres une empreinte ineffaçable.

Il n'existe pratiquement pas de passage entre le privé et le public, qu'en pensez-vous ?

Il est vrai que de tels passages sont peu fréquents en France. Il y a pourtant des exceptions ; je pense, par exemple, à certains responsables régionaux



*Maquette des nouveaux bâtiments de l'Essec à Cergy-Pontoise
Des bâtiments d'une conception audacieuse adaptés aux nouvelles méthodes
pédagogiques en usage dans l'enseignement de la gestion*

Jean COUSSÉ

de l'industrialisation, comme M. Drancourt, actuellement en Lorraine, ou naguère M. Billecocq (aujourd'hui Ministre) dans le Nord.

Il y aurait un intérêt évident à ce que de tels passages soient plus nombreux ; ils apporteraient à l'Administration des façons de voir les problèmes qui ne seraient pas nécessairement meilleures, mais qui seraient autres. S'ils ne sont pas pratiqués, c'est parce qu'ils se heurtent à tout un passé de traditions extrêmement puissantes. Certes, il y a des problèmes administratifs ; mais, même lorsqu'ils sont résolus, il ne se passe pratiquement rien. Un bon exemple en est fourni par le statut de « Professeur associé » de l'Enseignement Supérieur qui existait depuis longtemps avant 1968 et

permettait aux Facultés d'appeler dans leur corps enseignant des non-universitaires de talent cette possibilité était, en fait, restée théorique.

C'est donc à une réforme des esprits qu'un changement dans ce domaine est subordonné... ce qui n'est pas spécial à ce problème, vous le savez !

On peut d'ailleurs remarquer que ce souci d'amener de temps en temps des « bouffées d'air frais » dans une organisation est très fréquent chez les entreprises. Une Société comme la mienne s'en inspire pour sa politique de personnel : nous cherchons, en effet, à marier l'embauchage de jeunes qui feront carrière chez nous et celui d'un certain nombre d'hommes ayant acquis une expérience à l'extérieur. ■

Société anonyme des

Ets LASSAILLY & BICHEBOIS

37, boulevard Brune - PARIS-14^e

Capital 7.000.000 F

TRAVAUX ROUTIERS - PROCÉDÉS
« TAPISABLE » - « ENDUISABLE »
TRAVAUX HYDRAULIQUES - REVÊ-
TEMENTS DE BERGES - ÉMULSIONS
L. B. - FLUXEL B - MATIÈRES
PLASTIQUES

Téléphone :
828-87-69

Sécal



Société d'Exploitation des Carrières
de BELLIGNIES (59)

CALCAIRE DUR

Plus d'UN MILLION de tonnes sur
AUTOROUTE A2/PARIS-BRUXELLES

Embranchement ferré sur carrière
Voies d'eau : Sambre et Escaut

7, rue Auguste-Maquet, PARIS-16^e Tél. 288-07-76

Société
d'études

SECHAUD et METZ

60, rue La Boétie, 75-PARIS (8^e)

Génie civil appliqué à : aménagements
hydro-électriques, centrales thermi-
ques, classiques ou nucléaires.

Ponts et ouvrages d'art.

Constructions industrielles, bâtiments.

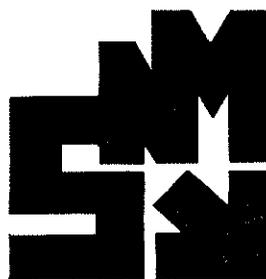
Bétons armé et précontraint — char-
pente métallique.

MÉTALLISATION

une
arme
contre
la
corrosion



CONSTITUTION DE REVÊTEMENTS
PROTECTEURS PAR PROJECTION
DE MATÉRIAUX MÉTALLIQUES,
RÉFRACTAIRES OU PLASTIQUES



SOCIÉTÉ NOUVELLE
DE MÉTALLISATION

26 RUE CLISSON, PARIS XIII^e
TÉL. : 707 19-19

Philippe DARGENTON

Né le 24 mars 1927 à Paris.

Fils d'André Dargenton, Inspecteur général des Ponts et Chaussées

Etudes :

Lycée Louis-le-Grand.

Faculté de Droit de Paris.

Diplômes :

Licencié en droit.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Carrière :

Elève de l'Ecole Nationale d'Administration de Paris (1949).

Adjoint à l'Inspection générale des Finances (1952).

Inspecteur des Finances (1954).

Conseiller Technique au cabinet de M. Pierre Abelin (Secrétaire d'Etat aux Affaires Economiques (1955).

Chargé de mission à la Direction du Trésor du ministère des Finances (1956).

Conseiller Technique aux cabinets de MM. Antoine Pinay (Ministre des Finances 1958-1959), Valéry Giscard d'Estaing (Secrétaire d'Etat aux Finances 1959), Wilfrid Baumgartner (Ministre des Finances et des Affaires Economiques 1960).

Sous-Directeur (1962-1967) puis Chef de Service (1967-1969) à la Direction du Trésor du ministère de l'Economie et des Finances.

Directeur de la Prévision et des Etudes Financières à la CGE (depuis octobre 1969).



propos recueillis par MM. BERSANI
PREVOT

Une constatation courante est que l'Etat intervient de plus en plus dans la vie des Français, vie économique, vie sociale et culturelle, et sur leur environnement. Quelles sont les raisons de cet interventionnisme ? Quels sont les objectifs ?

A mon avis, il s'agit moins, en la matière, d'objectifs doctrinaux que de l'évolution naturelle d'une tradition administrative fondamentalement centralisatrice. Certes, on s'efforce périodiquement de redéfinir ce qu'est une intervention normale de l'Etat, les secteurs où elle reste imparfaite, ceux où elle semble superflue ou d'application trop tatillonne. Mais dans la pratique on perd de vue ce qui demeure — pour la majorité des chefs d'entreprise — le critère le plus valable : l'Etat doit fixer un cadre à l'activité des entreprises, définir un certain nombre de règles, et ensuite laisser jouer la concurrence. Surtout, il doit laisser les entreprises françaises disposer des mêmes armes que les entreprises étrangères, en n'ajoutant pas à la contrainte majeure de la concurrence, des contraintes supplémentaires propres à notre pays, comme par exemple certaines modalités d'application du contrôle des changes, du contrôle des prix, ou de la politique d'aménagement du territoire.

Pour comprendre cette position, il faut situer l'industrie française dans le contexte européen qui est nouveau pour elle. Alors que les entreprises françaises ont toujours subi la tentation du protectionnisme, elles se sont trouvées, en l'espace de quelques années, exposées à la concurrence européenne et, de plus en plus, à la concurrence mondiale, tant en France que sur les marchés extérieurs. Elles ont — très généralement — accepté cette situation. Mais elles ont tendance à considérer que la situation nouvelle dans laquelle elles se trouvent ainsi placées, n'est guère compatible avec le maintien ou l'accentuation d'interventions ponctuelles qui faussent la concurrence internationale et freinent le développement industriel.

Pourquoi l'Etat est-il toujours interventionniste ?

La raison première est peut-être à chercher dans l'existence d'un appareil administratif de haute qualité, soucieux de jouer un rôle à sa mesure, et apte à répondre aux impulsions qui lui sont données. Nous avons, avec les Anglais, chacun le sait, la meilleure administration du monde. Quelles que soient les préférences doctrinales ou personnelles de tel ou tel ministre, celui qui dispose d'un tel instrument est tenté de s'en servir. Il marque son passage au pouvoir par une action qui va rarement dans le sens d'un allègement des réglementations, ou d'un affaiblissement des pouvoirs des services placés sous son autorité. L'Etat est ainsi porté, en période normale presque autant qu'en période de crise, à régler les problèmes par un perfectionnement — c'est-à-dire un renforcement de ses moyens d'intervention. Et les dispositifs d'intervention ont eux-mêmes tendance à survivre aux circonstances particulières ou temporaires qui ont pu les justifier.

On peut se demander si l'Etat, prisonnier d'une sorte d'engrenage fatal, peut faire machine arrière. Des essais sont périodiquement faits dans ce sens. Le contrôle des changes a été, il y a quelques années, supprimé — il est vrai, d'une manière incomplète et pour peu de temps. Plus récemment, un allègement des procédures administratives en matière de construction a été tenté. Le financement des investissements des entreprises nationales a été très largement débudgétisé, puis l'autonomie de ces entreprises affirmée, sans que, toutefois, les conditions réelles d'exercice de la tutelle administrative s'en trouvent fondamentalement transformées. Le financement de certains équipements publics (autoroutes, téléphones) a été largement privatisé — et cette mesure a débloqué des secteurs sur lesquels pesaient les contraintes budgétaires. Cela montre que la tendance — assurément très forte — au

renforcement de l'intervention de l'Etat n'est pas inéluctable.

L'Etat peut agir à tous les niveaux de la vie des entreprises. Quelle peut être, ou quelle doit être son action en ce qui concerne la main-d'œuvre, la base financière des sociétés, l'environnement industriel ?

Dans le domaine de la politique sociale, l'Etat joue un rôle important, notamment par l'exemple des entreprises publiques. Pour des raisons d'ordre social ou purement politiques, il est d'autre part amené à prendre des décisions qui coûtent très cher aux entreprises par l'augmentation des charges sociales qui en assurent le financement.

En outre, l'Etat ne facilite pas la rapidité et la souplesse d'adaptation des entreprises : devant l'ampleur des négociations, discussions, autorisations préjudant à la fermeture d'une usine, une société hésite souvent à procéder aux licenciements que sa situation rendrait nécessaires.

Sur l'environnement financier des entreprises, l'Etat intervient aussi de manière fondamentale et c'est sans doute nécessaire. Autrefois, d'ailleurs, il organisait le marché financier en fixant un calendrier des émissions d'obligations. Maintenant ce pouvoir de régulation appartient théoriquement aux banques. Mais le pouvoir effectif appartient toujours très largement à l'Etat qui, par divers mécanismes, peut agir sur les conditions et le volume des diverses obligations comme sur ceux des crédits. Dans ce jeu financier à trois, la voix des entreprises est peu entendue.

L'Etat se conforme à la tradition protectionniste en ce qui concerne les investissements étrangers en France. Pour nuancer ce que je disais tout à l'heure à ce sujet, il faut remarquer que, s'il est difficile de justifier son action dans le cas où de petites sociétés sont arrivées à un

accord avec des investisseurs étrangers, son intervention est acceptable et nécessaire dans les cas majeurs dont dépend souvent l'indépendance nationale. En effet, à partir du moment où le contrôle est perdu par le capital national, il est évident que les décisions sont en règle générale prises, avec pour unique objectif, le développement optimum de la société, en oubliant tout critère national. Et ceci même si la société mère a institué la fiction d'un Président-Directeur Général français. On doit donc aider les grandes entreprises françaises à conserver un capital français, ou à défaut européen, voire occidental. Mais il subsiste une disproportion entre l'outil administratif mis en place et les cas exceptionnels où celui-ci a en fait servi au cours des dernières années : sa principale valeur serait alors son caractère dissuasif.

De même, les entreprises acceptent parfaitement bien la nécessité d'une politique financière et monétaire de l'Etat ; elles attachent une valeur d'exemplarité à la politique de tarifs et de salaires du secteur public. Mais certaines modalités d'application du contrôle des prix — article par article — leur paraissent difficilement supportables — au moins d'une manière durable.

Le souci d'une plus claire délimitation du domaine, et surtout des modalités de l'intervention de l'Etat, s'accompagne d'ailleurs du désir que l'Etat assume pleinement ses responsabilités propres : par exemple, en mettant à la disposition des entreprises les infrastructures et les équipements nécessaires à leur développement (routes, téléphone, zones industrielles...).

Les réserves de principe habituellement formulées par les entreprises à l'encontre des interventions de l'Etat au coup par coup ne les empêchent d'ailleurs nullement de faire appel au concours de l'Etat chaque fois qu'elles en ont la possibilité. Toute entreprise en difficulté est tentée de faire appel à l'Etat si des mécanismes d'aide sont à sa disposition. Certains secteurs d'activité ont besoin de son aide ou de son impul-

sion pour procéder aux réorganisations nécessaires. Tout mécanisme d'incitation, assorti d'une aide de l'Etat, est assuré du succès, surtout si les buts poursuivis recueillent l'adhésion des entreprises (tel est le cas par exemple de la recherche développement, demain celui de l'environnement).

Le Plan définit des objectifs pour une période limitée, par accord de trois partenaires, l'Etat, les syndicats, les entreprises. Quel rôle joue-t-il dans la vie des entreprises ?

C'est un mécanisme maintenant bien rodé de synthèse des projets de l'Administration et des prévisions de branches professionnelles. C'est aussi l'occasion de résoudre certains problèmes précis, comme par exemple, dans le passé, le régime fiscal des fusions, ou celui du bénéfice mondial. Enfin, les entreprises peuvent y trouver des informations utiles, par exemple sur les projets d'investissements du secteur public, dont elles tiennent compte dans leurs propres travaux de planification ou de prévisions.

Mais il serait naïf de penser que les entreprises, dans leur gestion quotidienne, se réfèrent au Plan. Le voudraient-elles, la rapidité d'évolution des conditions dans lesquelles s'exerce leur activité, et le caractère très précis des problèmes qui leur sont posés rendraient, le plus souvent, cette référence inadéquate.

Les entreprises, pour satisfaire leurs intérêts et objectifs propres, sont amenées à faire pression sur l'Etat de manière à obtenir son aide et sa collaboration. Quels peuvent être leurs moyens d'action et l'efficacité de ces moyens ?

Une entreprise ou une profession cherche en effet à faire pression sur l'Etat pour développer son activité ou améliorer sa situation — tout

particulièrement lorsqu'elle se trouve en difficulté. Le résultat dépend surtout de l'ampleur du problème posé aux pouvoirs publics, et aussi, bien sûr, des talents de persuasion des intéressés. C'est ainsi qu'une importante profession a pu, il y a quelques années, obtenir de l'Etat des prêts massifs à des conditions exceptionnelles, en tirant notamment argument des effets néfastes de la politique de prix qui lui avait été constamment imposée.

En général les ministères techniques sont très intéressés par une demande d'aide présentée par une profession ; ils y trouvent l'occasion d'appliquer dans ce secteur une politique fondée sur d'autres moyens que la simple persuasion. Par contre, le Ministère des Finances a en général horreur de ce qui lui apparaît une source de charges budgétaires supplémentaires.

Du point de vue des entreprises, un plan professionnel permet d'abord de recevoir des subventions, mais il délègue aussi une part des responsabilités au niveau d'une organisation professionnelle. Il devrait donc être considéré uniquement comme une solution de détresse. L'expérience récente montre que les plans les mieux établis risquent de repousser seulement de quelques années les difficultés qu'ils avaient pour objet de surmonter.

On parle beaucoup de « groupe de pression ». Mais qu'est-ce qu'un groupe de pression ? Il existe des spécialistes des relations publiques dans les organisations professionnelles et dans certaines entreprises : leur rôle réel est plus faible qu'on ne le pense parfois. Comment d'ailleurs mesurer leur influence ? On accuse souvent certaines communautés de formation de créer des liens préférentiels. Si l'on considère la lutte acharnée que pourraient se livrer deux entreprises concurrentes, ou un fournisseur et son client, on ne peut que se féliciter de l'existence de ces liens : et s'il n'y avait pas de passage du secteur public au secteur privé, l'antiétatisme latent des entreprises serait vite intolérable : en

fait, cela permet une meilleure compréhension réciproque des préoccupations de chacun.

Quel est donc le meilleur profil de carrière entre secteur public et secteur privé ?

Il n'est pas d'exemple de passage du privé au public, sauf peut-être au niveau ministériel ou parlementaire, cette dernière possibilité étant elle-même depuis peu limitée.

Il est tout à fait normal qu'un chef d'entreprise choisisse, à un certain niveau, ses collaborateurs parmi les fonctionnaires dont la qualité est assurée par un recrutement sûr et juste et par des responsabilités exercées très tôt. Le départ quasi traditionnel vers le secteur privé est lui-même un facteur salubre de rajeunissement de la fonction publique : il permet en effet au jeune fonctionnaire de se trouver rapidement attelé à un travail qui peut lui assurer une grande ouverture sur de nombreux sujets et une connaissance étendue de milieux divers.

Quant au retour au secteur privé vers le secteur public, il serait assurément souhaitable : les fonctionnaires auraient alors en plus une expérience du secteur privé qui leur permettrait de mieux apprécier les conséquences de leurs décisions sur la vie des entreprises.

Deux difficultés apparaissent néanmoins, outre celle — moins importante qu'on ne le pense généralement — des niveaux de rémunération : ces fonctionnaires seraient sans doute taxés souvent de partialité en faveur de l'entreprise où ils auraient poursuivi une partie de leur carrière, et ils accèderaient plus tardivement aux postes administratifs qui leur seraient confiés.

Un autre profil de carrière serait d'ailleurs plus heureux, en vue de permettre à des fonctionnaires encore jeunes de connaître la réalité de la vie des entreprises : on pourrait ainsi imaginer que les élèves des grandes écoles, au lieu d'être astreints à accomplir un certain nombre d'années au service de l'Etat, commencent leur

vie professionnelle par cinq à dix ans dans les entreprises, puis occupent des fonctions administratives pendant cinq à dix ans aussi, et terminent leur carrière soit dans le secteur privé, soit dans le secteur public. Un tel système est évidemment purement théorique, mais est-il beaucoup plus mauvais que celui sous lequel nous vivons ?

En fait, ce problème ne comporte pas actuellement de solution, en dehors de l'accès aux fonctions ministérielles de personnalités du secteur privé, lequel se heurte, compte tenu de nos traditions politiques, à des obstacles plus grands qu'aux Etats-Unis par exemple, pays où cette formule conserve d'ailleurs un caractère assez exceptionnel. ■

Né à Paris le 7 septembre 1916.
Ecole Polytechnique - Promotion 1937.
Sorti en 1939 dans le Corps des Ingénieurs des Fabrications d'Armement.
1939-1940 — Ecole d'Artillerie de Fontainebleau aux Armées - 108^e Régiment d'artillerie lourde
1941 — Ecole des Pétroles (repliée à Toulouse).
1942-1943 — Ecole des Industries Mécaniques de l'Etat (repliée à Tarbes).
1943 — Evadé de France - Prisons espagnoles.
1944 — Lieutenant en Algérie.
Retour en France avec la 1^{re} Armée (Service du Matériel).
1945 — Ingénieur à l'Ecole Centrale de Pyrotechnie (Bourges).
Décembre 1945 — Nommé Ingénieur des Ponts et Chaussées sur titres.
1946 — Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
1947-1950 — Ingénieur, chargé du Service Maritime des Basses-Pyrénées à Bayonne
1950-1960 — Ingénieur, chargé de l'Arrondissement Sud du Département de la Seine à Paris.
— Construction de la Voie sur le canal Saint-Maurice
— — du Pont d'Ivry sur la Seine.
— — de l'autoroute du Sud.
— — d'ouvrages divers routiers et d'assainissement.
1960-1966 — Ingénieur en Chef adjoint, puis Ingénieur en Chef du Département du Nord à Lille.
1966-1967 — Directeur du Cabinet du Secrétaire d'Etat aux Transports (M. Bettencourt).
Avril 1967 — Chargé de mission auprès du Directeur des Routes et de la Circulation Routière.
Septembre 1967 — Directeur des Routes et de la Circulation Routière.
15 mars 1971 — Directeur Général de l'Aéroport de Paris.

Ingénieur diplômé de :

- l'Ecole Polytechnique,
- l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et combustibles liquides,
- l'Ecole des Industries Mécaniques de l'Etat (fabrication d'armement),
- l'école Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur Général).

Officier de la Légion d'Honneur.

Officier du Mérite Maritime.

Médaille des Evadés.

Ingénieur Militaire en Chef de 1^{re} classe de l'Armement (colonel de réserve).

Marié - 4 enfants.



propos recueillis par MM. DUMONT
RIMATTEI

Répartition des rôles entre secteurs public et privé.

Cette répartition est essentiellement évolutive, puisque dépendant de nombreux facteurs, tels que la richesse du pays, ses structures administratives et industrielles, etc... Il est donc exclu de formuler sur ce point une doctrine rigide.

Toutefois il existe deux domaines où la puissance publique ne saurait se dessaisir de ses pouvoirs. Deux types de considération sont à l'origine de ces restrictions :

— des considérations d'ordre éthique interdisent de confier au secteur privé la conception et la définition des grands objectifs intéressant toute la collectivité,
— des considérations d'ordre pratique font qu'il ne faut pas confier au secteur privé des tâches dont l'exécution ne saurait être rentable. En effet une telle attitude conduirait à faire dépendre la survie de ces entreprises de subventions publiques, ce qui est à proscrire. Ainsi la gestion des chemins départementaux telle que nous la connaissons ne saurait être confiée à une entreprise.

En dehors de ce « domaine réservé », il est parfaitement concevable que la puissance publique confie au secteur privé la réalisation des grands objectifs définis par elle. A ce point de

vue une réserve s'impose : l'Etat doit conserver un nombre d'opérations suffisant pour que ses représentants restent techniquement compétents et donc capables de contrôler efficacement l'activité du secteur privé.

Le fait de savoir si un tel transfert doit ou non être systématisé relève d'un débat idéologique dans lequel je n'entrerai pas. Je pense pour ma part qu'il doit être tenté toutes les fois qu'il est possible. En effet le passage public-privé permet dans bien des cas de se libérer de contraintes administratives incompatibles avec la bonne marche de l'opération. J'en prendrai pour exemple le financement des autoroutes, où l'appel aux capitaux privés permet la réalisation par une même équipe d'une opération s'étalant sur plusieurs années, alors que l'Etat ne peut s'engager vis-à-vis d'un entrepreneur pour un délai aussi long.

Le Plan et le secteur privé.

Le Plan est à la base une concertation et est construit à partir des travaux de nombreux comités où les syndicats comme les entrepreneurs peuvent largement exprimer leur desiderata face aux fonctionnaires et hommes politiques. D'où un compromis qui rend inévitables certains

mécontentements au niveau des groupes socio-professionnels ou géographiques.

Le résultat final ne dépend pas que de l'Etat, mais des autres agents économiques et aussi d'un certain nombre de données exogènes. Pour sa part, l'Etat agit de deux façons :

— par la définition et l'imputation, tant fonctionnelle que géographique, de ses propres crédits d'équipement. Cette action est d'ailleurs prépondérante en matière de travaux publics,
— par le biais d'actions indirectes telles que réglementation, fiscalité, mesures sociales, etc... l'Etat essaie d'inciter les différents groupes à agir dans le sens prévu par le Plan. Ces mesures d'incitation relèvent de choix qui ne peuvent être exclusivement économiques, puisque la décision finale est politique. Il importe donc que les techniciens affinent l'outil qu'est le calcul économique de façon à permettre aux politiques de décider en toute connaissance de cause.

Problèmes relatifs aux marchés publics.

Aspect tactique : déroulement d'une opération.

Dans la majorité des cas les textes contractuels me paraissent parfaitement adaptés à leur

objectif qui est de permettre la réalisation dans les meilleures conditions d'une affaire donnée.

Au niveau de l'élaboration des textes généraux, la participation des entrepreneurs paraît satisfaisante à l'intérieur des commissions paritaires.

Ceci étant la clef du déroulement satisfaisant d'une opération réside pour moi dans l'établissement d'une confiance mutuelle absolue entre le maître d'œuvre et l'entrepreneur.

Aspect stratégique : la dévolution des marchés.

Pour ce qui est de la dévolution des marchés, il convient à mon avis de distinguer deux cas :

— s'il s'agit d'une affaire marginale pour l'économie globale relevant d'une petite autorité de décision, il faut la traiter dans les conditions les meilleures pour la collectivité concernée. Ceci conduit, une fois choisi un groupe d'entrepreneurs locaux compétents, à appliquer le critère du moins disant. Cette procédure paraît d'autant plus souhaitable que des liaisons assez étroites sont inévitables entre les autorités locales concernées, ce qui peut facilement donner lieu à de mauvaises interprétations de la part de l'opinion publique ;

— dans le cas d'une très grosse opération le but à atteindre est aussi, et même surtout, de mettre le secteur industriel considéré en mesure de se renforcer en vue de poursuivre des opérations du même type et éventuellement de prendre pied sur des marchés étrangers. Dans de telles circonstances, le critère du moins disant ne permet pas nécessairement de favoriser l'entreprise la plus dynamique et bien souvent cette règle n'est appliquée que pour échapper aux critiques possibles de l'opinion publique. Il existe d'ores et déjà une procédure adaptée à ce genre de problème : le marché de gré à gré. Sans vouloir systématiser son emploi, il convient de laisser le maître d'œuvre libre d'y recourir à l'égard d'entrepreneurs dignes de sa confiance.

Il s'agit donc en fait de libérer le choix de l'entrepreneur des contraintes administratives dans le cas où le maître d'œuvre l'estime possible et souhaitable.

Cette libération n'est concevable qu'au prix d'une évolution des mentalités qui mettrait l'opinion à même de juger plus objectivement.

Relations entre les hommes des secteurs public et privé.

Comme je l'ai déjà indiqué,

les rapports humains constituent la base des relations entre l'administration et les entreprises et il est nécessaire d'éduquer le public afin qu'il reconnaisse le bien fondé de ces relations.

Ceci étant, les passages d'un secteur à l'autre me paraissent éminemment souhaitables. Le passage du secteur public au secteur privé est de nos jours très courant. Souvent l'Administration le favorise, quand elle ne l'organise pas. Par contre l'inverse, qui me paraît tout aussi sain, se heurte à deux difficultés :

— difficultés liées à la perte de rémunération qui en découle,

— difficultés d'ordre psychologique : l'administration voit d'un mauvais œil revenir à elle des éléments du secteur privé et refuse de les intégrer au rang qu'ils mériteraient.

Pour lever cet obstacle psychologique, deux conditions devraient être réalisées :

— le passage dans l'administration de personnalités prestigieuses du secteur privé,

— la modification des mentalités, qui conduirait les administrateurs à changer l'image qu'ils se font des entrepreneurs. Nous sommes ramenés ici à la nécessité de liens fondés sur la confiance et l'estime réciproque entre les deux secteurs. ■

Directeur Départemental de l'Équipement.

Né à Constantine le 2 août 1919.

1940 — Ecole Polytechnique (octobre 1940 à novembre 1942).

1942 — Ecole Supérieure d'Électricité (1942-1943).

1945 — Ecole des Ponts et Chaussées (octobre 1945 à juin 1947).

1947 — Chef du Service Hydraulique du Tonkin de 1947 à 1949.

1949 — Direction Générale des Travaux Publics d'AOF à Dakar.
Chef du Service Technique de 1949 à 1952.

1952 — Chef de l'Arrondissement Sud de la Côte d'Ivoire à Abidjan (1952 à 1955).

1955 — Chef de l'Arrondissement Transports - SO des Bouches-du-Rhône à Marseille.

1956 — Chef de l'Arrondissement Marseille I (de 1956 à 1961).

1961 — Ingénieur en Chef, chargé des Services Travaux et Transports de 1961 à 1963, à la Direction des Travaux Publics et de l'Hydraulique d'Algérie à Alger.

Nommé Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées le 1^{er}-6-1962.

1963 — Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées du Département du Vaucluse à Avignon et du 16-4-1966 au 16-11-1966 Chef du Service commun des Ponts et Chaussées - Construction.

1966 — Service commun Ponts et Chaussées - Construction de la Haute-Garonne à Toulouse à compter du 16-11-1966.

Directeur Départemental de l'Équipement à compter du 31-3-1967.

propos recueillis par MM DUMONT
RIMATTEI



*Répartition des rôles entre secteurs
public et privé.*

Pour ce qui est de la conception des opérations, elle revient, sans aucune discussion possible, à l'administration, au niveau des larges perspectives tout au moins. Je préciserai ce que j'entends par larges perspectives en me référant au domaine de l'urbanisme où il revient à l'administration — en étroite collaboration avec les collectivités locales intéressées — d'élaborer le S.D.A.U. Ce rôle de conception peut s'arrêter là, en ce sens que tout P.O.S. compatible avec ce schéma est parfaitement acceptable pour l'administration. En matière de projets d'infrastructures, l'étude de l'avant-projet sommaire doit être, à mon avis, de la compétence exclusive de l'administration. Par contre, au niveau de l'avant-projet détaillé et du projet d'exécution, le potentiel de matière grise des entreprises peut être générateur d'idées intéressantes dont il serait dommage de se priver. Donc, à un certain stade de la conception, une harmonieuse collaboration entre ingénieurs de l'Etat et ingénieurs du secteur privé doit être pratiquée ; soit sous forme de marchés d'études, soit dans le cadre de variantes présentées par les entreprises en réponse à un appel d'offres.

En tout état de cause, même dans le cadre d'un projet d'exécution, il existe des options fondamentales qui doivent rester de l'exclusive compétence de l'administration. La politique française en matière de financement des investissements publics a beaucoup évolué depuis une vingtaine d'années. Jusqu'alors, tous ces investissements étaient financés par les collectivités publiques. Compte tenu des impératifs budgétaires et de l'augmentation considérable des besoins en équipements collectifs, on a progressivement fait appel aux Sociétés d'économie mixte, puis récemment, aux groupes privés. Dans la mesure où les investissements privés, dans le cadre de concessions, sont susceptibles d'accélérer l'équipement

du pays en infrastructures fondamentales, je ne vois aucune raison pour le rejeter. Je ferai d'ailleurs remarquer que cette idée n'est pas nouvelle. Comme en ont témoigné la concession de services publics à des entreprises privées dans le domaine des chemins de fer et des transports urbains. Toutefois, il faut bien voir que si cette méthode permet de se libérer des impératifs budgétaires, elle ne permet pas d'échapper aux contraintes pesant sur le crédit. J'ajouterai que ce mode de financement permet aux entreprises concessionnaires de construire des plans à long terme et donc de rationaliser leur activité. Cependant le fait que les concessions soient toujours attribuées à des entreprises soutenues par de grands groupes bancaires risque de porter atteinte au développement d'entreprises qui, pour ne pas être dans ce cas, n'en sont pas moins dynamiques, importantes et dignes d'intérêt. Il y a là un problème qu'il convient de ne pas perdre de vue.

Au niveau de la réalisation, et du point de vue d'un Directeur départemental de l'Équipement, il faut distinguer les petits travaux d'entretien, très diversifiés, et les travaux d'investissement. Alors que les premiers doivent être exécutés par l'administration (à l'exception des travaux en grande masse et facilement définissables tels que les revêtements), pour les autres, le seul agent de réalisation possible est l'entreprise, dans la mesure où elle dispose du matériel et d'une organisation qui lui confèrent une plus grande efficacité dans ce genre d'activité.

*Problèmes liés aux marchés publics.
Dévolution des marchés.*

Parmi les procédures existantes de dévolution des marchés, je considère que l'appel d'offre constitue, dans la très grande majorité des cas, un moyen parfaitement adapté à ce que je considère être ma mission, à savoir la réalisation du meilleur ouvrage au plus bas prix. En effet, l'appel d'offre permet de faire jouer la concurrence

de façon très souple en donnant la possibilité de juger les entreprises selon de nombreux critères : — prix : nous trouvons ici la règle du moins disant qui en dépit des critiques dont elle est souvent l'objet me paraît tout au moins très logique et finalement très valable.

Ceci exige naturellement de l'administrateur une lucidité lui permettant de détecter et d'écarter les entrepreneurs qui, désireux d'enlever à toute force un marché, consentiraient des prix anormalement bas, porteurs de difficultés futures aussi bien pour eux-mêmes que pour le maître d'ouvrage.

— Possibilité de demander des variantes ce qui est un moyen de faire appel aux ressources de matière grise du secteur privé, dont j'ai déjà parlé tout à l'heure.

— Délais : critère dont l'importance éventuelle est bien évidente.

J'ajoute que ce système me paraît tout à fait compatible avec un objectif de développement du secteur des travaux publics français, cette concurrence sélective étant une remarquable incitation à l'amélioration de la productivité. Cela étant, il existe des cas où l'intérêt de l'Etat bien reconnu implique le recours au marché de gré à gré. Je pense en particulier aux opérations soulevant des problèmes techniques très particuliers qu'une entreprise bien déterminée est manifestement la plus apte à résoudre. Un autre argument qui joue parfois en faveur de cette procédure est l'urgence des travaux. Cette raison me paraît toutefois moins convaincante que la précédente dans la mesure où certains confondent parfois urgence et retard.

Pour ma part, j'ai peu utilisé le marché par entente directe mais je puis vous affirmer que, dans ce cas là, j'ai été encore plus rigoureux qu'à l'ordinaire lors de la discussion des prix avec l'entrepreneur, si bien que j'ai toujours été en mesure de justifier que cette solution allait dans le sens de l'intérêt général. Il n'en reste pas moins qu'il est souvent difficile de faire admet-

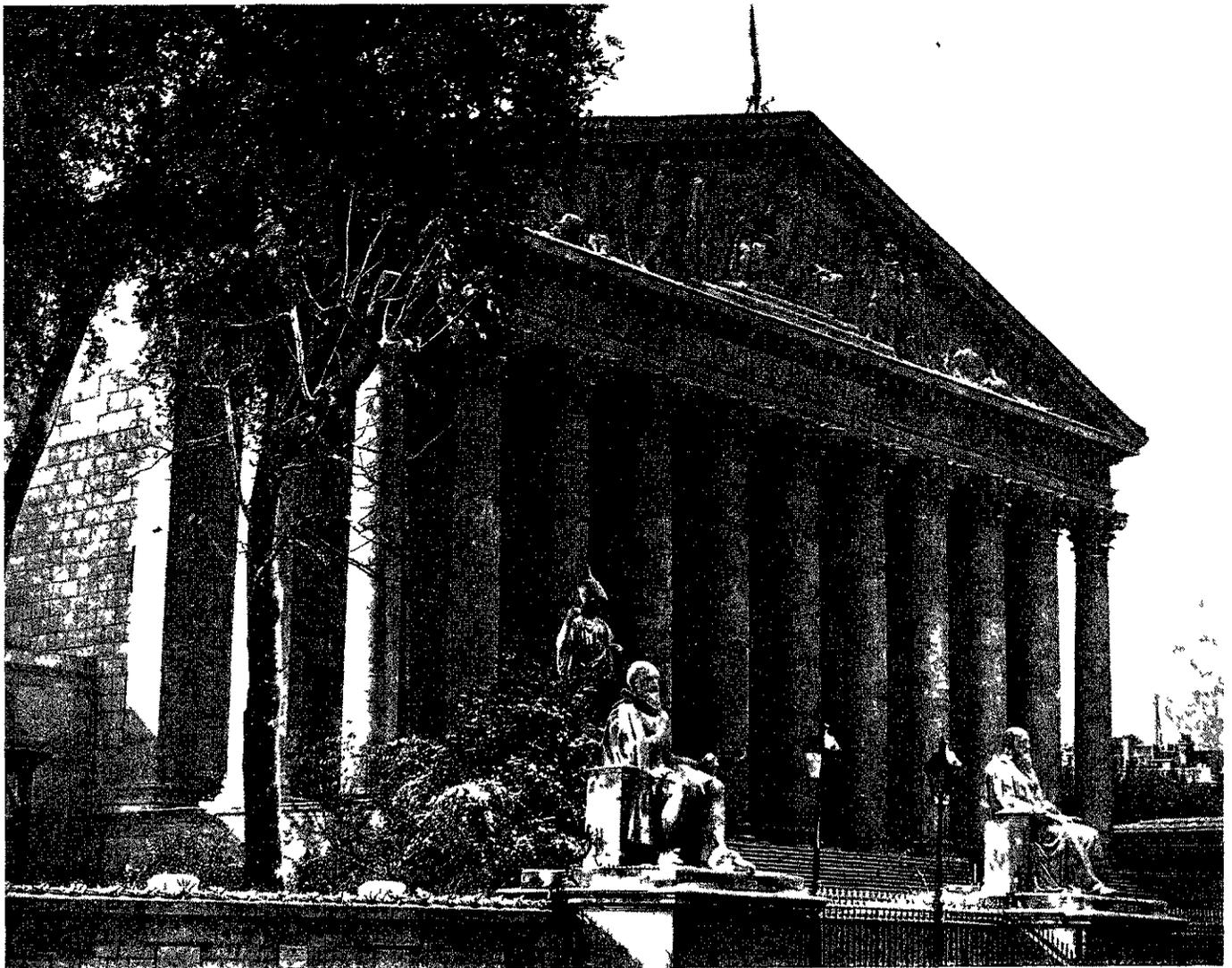
tre à l'opinion publique le bien fondé de ces opérations, qui doivent donc rester exceptionnelles et dûment justifiées. Pour en venir à l'application des règles de l'appel d'offres, je considère que les travaux d'importance modeste doivent faire l'objet d'appels d'offres ouverts, l'appel d'offres restreint devant s'appliquer aux travaux plus importants. J'ai pu constater que le système fonctionnait bien dans l'ensemble.

Déroulement des opérations.

La conduite des marchés est régie par des textes, qu'au cours de ma carrière j'ai pu voir évoluer considérablement, d'abord à la suite d'une réflexion systématique des ingénieurs de l'Etat, puis avec la participation des entrepreneurs à l'élaboration de ces textes. Cette évolution se traduit notamment par des garanties plus satisfaisantes accordées aux entrepreneurs. Il semble donc que la tendance actuelle soit de considérer les textes comme toujours perfectibles et de diminuer le nombre des cas de réclamations en partageant équitablement les aléas des travaux entre maître d'ouvrage et entrepreneur. Pour ma part, je souscris pleinement à cette évolution.

Cette tendance doit, à mon avis, se retrouver dans le style de direction. L'intérêt bien compris de l'Etat est que son représentant s'efforce à tout instant de bien comprendre les difficultés de l'entreprise sans pour autant perdre de vue l'intérêt général. Ceci implique compréhension et même collaboration entre administrateur et entrepreneur. Il faut éviter à tout prix un climat de tension qui amène en général une catastrophe sur le chantier. D'ailleurs les directives ministérielles recommandent de régler les problèmes dès qu'ils surviennent sans les laisser s'accumuler jusqu'à la fin du chantier.

Je me résumerai par la formule : restez vigilants tout en cherchant à comprendre les problèmes techniques de l'entrepreneur.



L'ASSEMBLÉE NATIONALE.

Le tableau ne serait pas complet si j'omettais de signaler les complications introduites lorsque le maître d'ouvrage se trouve être une collectivité locale dotée de services techniques compétents. Ce problème ne peut être ignoré et il convient d'instaurer une collaboration étroite entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage.

Relations entre les hommes du public et ceux du privé.

J'ai déjà parlé de la compréhension qui doit exister entre administrateurs et entrepreneurs.

Le passage de fonctionnaires dans le secteur privé est aujourd'hui chose courante et je m'en félicite, car, pour ma part, je considère qu'il est bon que les entreprises accueillent des hommes ayant en vue le sens de l'intérêt public. Je ne peux que regretter que l'inverse ne soit pas réalisé actuellement car ce serait un moyen de conférer à l'administration un certain dynamisme dont elle a parfois besoin. En effet des consi-

dérations relatives au statut de la fonction publique rendent ce passage difficilement concevable. De plus le retour d'un fonctionnaire mis en disponibilité au sein de son administration d'origine est interprété comme un échec et nuit à la suite de sa carrière.

Dans une situation purement idéale où le passage dans les deux sens serait possible sans contraintes, je pense que le jeune ingénieur devrait d'abord apprendre ce qu'est l'intérêt public et, pour cela, commencer sa carrière dans une administration. Il lui faudrait ensuite apprendre à rechercher la productivité et donc compléter sa formation dans le secteur privé. Ensuite, selon ses aspirations, il lui appartiendrait de terminer sa carrière dans le secteur privé ou de revenir à l'administration.

Je voudrais pour terminer insister sur le mérite qui revient aux grands Corps d'inculquer à ses membres deux qualités que l'on n'acquiert généralement pas à l'école, à savoir le civisme et le sens de l'intérêt public.

Léon-Paul LEROY



propos recueillis par MM. BERSANI
PRÉVOT

Né à Lille le 4 octobre 1914.

Polytechnicien (X 35). Etudes à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées commencées en octobre 1938, interrompues par la campagne 1939-1940 et reprises en octobre 1940.

Nommé Ingénieur ordinaire en avril 1941, Ingénieur en Chef en septembre 1955 et Ingénieur Général en mai 1968.

Service ordinaire du Pas-de-Calais et Service des Voies navigables du Nord et du Pas-de-Calais de juin 1941 à septembre 1947.

Office national de la Navigation - Sous-Directeur de la Reconstruction fluviale de septembre 1947 à juillet 1954.

Nommé Directeur général de la Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts le 11 juin 1954 et Président le 17 avril 1967.

Nommé Directeur général de la Société Centrale pour l'Équipement du Territoire le 28 octobre 1955 et Président le 17 avril 1967.

Directeur de la Caisse des Dépôts depuis le 28 juin 1957.

Nommé Chevalier de la Légion d'Honneur le 2 septembre 1953 et Officier de la Légion d'Honneur le 31 décembre 1961.

L'Etat intervient de plus en plus dans la vie des Français et plus particulièrement dans leur vie économique. Quelles peuvent être les raisons de cet interventionnisme ? Quels en sont les objectifs ?

Effectivement, nous vivons sous le régime d'un interventionnisme patent. L'Etat est omniprésent aussi bien en province qu'à Paris et la « décentralisation » se traduit bien souvent par une simple déconcentration. Cette situation est apparemment très éloignée de celle des U.S.A. (avec les divers Etats), voire de la R.F.A. (les Länder) ou de la Grande-Bretagne, pays dans lesquels en particulier les collectivités locales ont une importance plus grande sur le plan politique.

Ceci est dû tout d'abord à un héritage du passé (le « coibertisme » et toute l'évolution historique ultérieure) que nous conservons soigneusement : en fait et au fond d'eux-mêmes, les Français aiment l'Etat et, dans une certaine mesure, souhaitent qu'il intervienne presque en toute chose.

Mais un élément politique joue aussi, surtout depuis la guerre : nous ne voulons pas aller au socialisme des pays de l'Est mais nous avons mauvaise conscience à être libéraux avec l'Ouest. Une façon de résoudre la difficulté est de charger l'Etat de tout mettre en ordre : on fait par exemple du socialisme sans le dire avec la fiscalité, avec la Sécurité sociale, les allocations-logements, etc...

Il faudrait cependant, disent certains, éviter que l'Etat ne se prenne pour une fin en soi. en quelque sorte le « nationaliser ». Mais si un certain nombre des

idées émises dans un livre dont le titre exprime justement ce programme me paraissent très bonnes, l'idée d'ensemble qui s'en dégage n'est à mon avis pas juste, car je crois que, par bien des côtés, la Nation s'identifie avec l'Etat, aussi bien en raison des éléments affectifs que des éléments politiques que j'ai déjà indiqués. Sentimentalement, on se trouve encore dans le grand mouvement des nationalisations que nous avons connu à la Libération (même si, techniquement parlant, on n'en fait plus) : on confie beaucoup de tâches à l'Etat et on espère beaucoup de lui.

Les entreprises privées ne semblent d'ailleurs pas trop malheureuses de cet état de choses : elles sont très facilement tournées vers l'Etat, surtout lorsqu'une difficulté survient. Et l'Etat prend alors des mesures de relance, de soutien, voire même simplement de « maintien de la tendance ». C'est encore plus vrai dans un secteur comme l'économie mixte où l'Etat est toujours là : pour lui, faire de la mixité cela veut dire en pratique commander. Il suffit de voir comment fonctionnent certains établissements publics constitués pour l'aménagement des villes nouvelles.

Mais, en fait, il n'y a pas vraiment d'objectifs à cet interventionnisme. L'Etat lui-même n'a pas de motivations profondes si ce n'est qu'il est amené politiquement, de par le comportement des citoyens, à s'intéresser à beaucoup de choses. Il faut introduire en effet une distinction très nette entre l'Etat et ses hommes qui ont, eux, la volonté d'être partout et de tout diriger. Les systèmes de forma-

tion existants, et en particulier l'X et l'ENA, persuadent les futurs fonctionnaires de l'importance du rôle qui leur est réservé, et finalement créent une automotivation pour la conquête du pouvoir. L'Etat, lui, se contenterait plutôt d'être l'expression d'une volonté commune et populaire.

Existe-t-il une doctrine de l'intervention de l'Etat ou de la répartition des rôles entre le secteur public et le secteur privé ?

Je crois que l'on peut dire qu'il n'y en a pas ou qu'elle est pour le moins informulée. Et nous trouvons ici une des grandes difficultés de l'administration française : les théories du management lui sont inapplicables. Celles-ci partent en effet du principe que tout corps socio-économique doit avoir une finalité et peut alors, en fonction d'elle, définir ses objectifs et sa politique. Or un Etat tel que l'Etat français ne se définit pas de finalité précise (il ne peut ou ne veut). Les politiques, les objectifs, sont définis par des rapports de force entre les élus et les électeurs : il y a donc une grande part d'aléatoire. On manque d'objectifs cohérents. Le Plan essaie toutefois de remédier à cela mais il faut lutter afin de pouvoir le respecter. La France est finalement un peu un pays de pompiers : on y court de priorité en priorité comme l'on peut courir d'incendie en incendie. A peine s'est-on attaqué à un grand problème de la vie économique ou sociale en y déversant des crédits importants que l'on risque d'être amené à le faire passer au second plan car

une autre priorité est apparue et a besoin elle aussi de moyens. Les politiques successives de l'éducation nationale et, dans une certaine mesure, de la santé constituent une bonne illustration de ce phénomène.

Il faut de plus rappeler que des problèmes externes viennent se greffer là-dessus : des contraintes extérieures peuvent apparaître, qui sont en général absolument indépendantes de la volonté des gouvernements. La partie du Plan la plus sensible à la conjoncture est la partie industrielle qui, elle, dépend beaucoup du commerce extérieur.

L'idéal serait que l'Etat soit neutre en matière économique. C'est un idéal un peu « libéral », mais toute intervention, même pour le bien commun, privilégie quelqu'un. L'industrialisation de la Bretagne, qui est actuellement en bonne voie, n'a commencé au début des années soixante que grâce à d'importantes aides consenties à des industriels.

L'Etat a tendance aussi à toujours sous-estimer son crédit et pourtant, en raison de l'élément affectif que j'ai déjà signalé, il est très généralement suivi dans ses « directives » : sur consigne, les Français ont commencé d'épargner massivement après 1968 et ils continuent. A la limite, on ne sait plus comment les faire consommer.

Autant l'Etat n'est contesté par personne et se trouve vraiment à sa place lorsqu'il reste dans sa fonction d'autorité (assurer la police, se préoccuper de la monnaie, surveiller la conjoncture...) autant il est contestable lorsqu'il prend des participations pour agir lui-même et intervenir comme un partenaire disposant

du patrimoine d'établissements ou sociétés qui ne s'identifient pas à lui (cf. les affaires pétrolières). Ou encore lorsqu'il se mêle des affaires d'autrui, à moins qu'il ne le fasse avec discernement et avec clarté, comme par exemple en matière d'aménagement du territoire. On doit cependant reconnaître que l'Etat cache beaucoup moins souvent qu'on ne le dit les « règles du jeu » pour se garder une « marge d'appréciation », et que les affaires sont en général traitées de manière objective, sauf parfois lorsqu'elles passent au plan politique.

Quels sont les moyens de l'interventionnisme actuel de l'Etat ?

Je vais me limiter à quelques exemples. Pour commencer, examinons le cas des **collectivités locales**. L'Etat est très bien armé dans ce domaine car la marge de liberté financière des collectivités est très faible. L'Etat redistribue les impôts généraux alors qu'en Suède, par exemple, la collectivité a droit au produit d'un impôt local élevé qu'elle s'assigne elle-même, l'Etat ne conservant que la différence entre cet impôt et l'impôt général. Par le moyen de subventions d'équipement (et parfois de fonctionnement), l'Etat peut donc en France inciter, ou mieux, diriger. La tutelle est en fait très pesante : il n'est pas un ouvrage d'importance qui ne se fasse sans la participation de l'Etat. Les prêts de la Caisse des Dépôts aux collectivités sont fixés, au moins pour les masses essentielles, en accord avec le ministère de l'Economie et des Finances et ils obéissent, dans

le détail, à des règles qui les lient, là aussi pour l'essentiel, aux subventions de l'Etat. Outre la tutelle administrative et la tutelle financière, les collectivités sont étroitement tenues aussi sous une tutelle technique qui est exercée principalement par les services de l'Equipement et ceux de l'Agriculture. Quelle est la marge de manœuvre du maire d'une petite, moyenne et même grande commune face aux avis, aux propositions d'un Directeur départemental de l'Equipement ?

Il faudrait pouvoir pratiquer une véritable décentralisation mais cela entraînerait une profonde réforme de la fiscalité et des finances publiques qui n'est pas pour demain. A titre de palliatif, on envisage actuellement de rendre forfaitaire une bonne part des subventions d'équipement. De toute façon, une sérieuse évolution suppose aussi un changement important des mentalités car, après tout, les institutions ne sont jamais que ce que les hommes en font

Cette situation rejailit indirectement sur la fiscalité directe des collectivités, celle dont elles disposent quasi-souverainement. Disposant par exemple de la patente en même temps que les autres « vieilles », elles ont parfois tendance à en abuser pour financer une fraction de leur développement. Comme l'assiette de cet impôt n'est pas homogène, on aboutit à des inégalités flagrantes suivant les localisations, et les industriels et les commerçants sont les premiers à s'en émouvoir.

Les investissements publics ont été répartis fin 1970 en quatre catégories. L'Etat en est finalement le maître quasi-total, sauf peut-être pour ceux qui

sont réalisés au niveau communal, là où sa participation financière n'intervient pas. Il fixe ainsi chaque année des enveloppes de prêts aux régions et aux départements. Ceci n'est d'ailleurs pas du tout incohérent avec une notion de planification active.

Pour les investissements du secteur privé, l'Etat intervient notamment par l'intermédiaire des circuits de financement, circuits bancaires (Conseil national du Crédit, Banque de France...) ou organismes de crédit tels que le Crédit national, et aussi à l'aide du FDES, qui est un moyen d'action très important (et même un puissant outil de centralisation...).

Tout ceci permet, il faut le dire, de mener une politique d'aménagement du territoire comme on a déjà pu le faire dans le Nord-Pas-de-Calais, comme on le fait maintenant en Lorraine, à Fos, dans l'Ouest..., d'autant que l'Etat emploie parallèlement des mesures autoritaires (agrément en région parisienne).

Le secteur social (formation, salaires, emploi...) est une bonne occasion pour les Français de faire du socialisme sans le dire et de recourir à l'Etat pour conseiller, indiquer, sinon arbitrer. Il faut bien en effet dans les rapports sociaux procéder à des arbitrages, éviter les guerres ouvertes et calmer les esprits alors que l'état nature! des forces en présence est plutôt la belligérance : toute concertation y est difficile, parfois incomprise, et l'intervention de l'Etat plus ou moins ouverte est donc naturelle.

Le nouveau système de Formation continue, qui répond

d'ailleurs peut-être plus à une aspiration des initiés (patrons, responsables syndicaux...) que de la base même, doit être mis en place avec quelques précautions. Il ne s'agirait pas tant en effet de former de nouveaux spécialistes pour lesquels les possibilités de promotion, de rémunération seraient limitées, que de permettre à tous d'acquiescer une formation intellectuelle. La méthode suivie par l'Etat pour faire adopter le système par les entreprises est intelligente : il procède indirectement, par incitation, et je ne pense pas que le prélèvement de 2 % alourdira sensiblement les prix car, dans bien des entreprises, on a déjà atteint et parfois même dépassé ce niveau.

En matière salariale, l'Etat intervenait toujours dans les entreprises publiques, jusqu'à une date récente, par des arbitrages ministériels. Depuis peu, une nouvelle méthode, qui me paraît meilleure, a été adoptée : l'Etat ne veut plus intervenir que lorsque l'intérêt général est menacé, comme il l'a toujours fait dans le passé. C'est ainsi qu'il est intervenu pour les accords de Matignon, pour ceux de Grenelle. Mais les compagnies aériennes ont réglé elles-mêmes les derniers conflits avec les personnels navigants. Il est cependant trop tôt pour voir si l'expérience est concluante ou non.

L'Etat intervient au niveau de l'emploi essentiellement pour éviter que le chômage ne s'installe : il répond là à une hantise des Français qui résulte de ce que notre économie, comme celle de la plupart des pays occidentaux, navigue dans un sillon étroit entre l'inflation et le chômage. On peut même se deman-

der s'il ne s'agit pas d'une maladie chronique des pays industrialisés.

L'Etat cherche donc à faciliter la création de nouvelles entreprises, notamment dans les régions déprimées, et à aider les entreprises en difficulté. Il a créé l'Agence nationale pour l'emploi afin d'assurer le reclassement des chômeurs et de favoriser la recherche d'un « meilleur emploi ». Par des actions de formation professionnelle ou des aides à la mobilité, l'Etat cherche aussi à assurer la « fluidité du marché du travail ». Il doit avoir un rôle régulateur par son contrôle sur la main-d'œuvre immigrée. Mais cette dernière occupe en majeure partie des emplois dont les travailleurs français ne veulent plus. L'Etat devrait aussi en fait revaloriser la condition ouvrière, au moins dans les mentalités (les jeunes ouvriers ont trop souvent l'impression de déchoir).

Le Plan définit des objectifs pour une période limitée par accord de trois partenaires, l'Etat, les syndicats et les entreprises. Que pensez-vous de ce mode de concertation ? Dans quelle mesure les partenaires se sentent-ils liés par le Plan ?

Le Plan traduit des rapports de force dans le temps entre l'Etat, les syndicats et les entreprises. Mais comme les différents partenaires sont convaincus de son utilité, ils abordent son élaboration dans un esprit sincère et objectif, ce qui est absolument nécessaire. L'Etat, par exemple, ne triche pas sur les éléments chiffrés qui constituent la base de bien des rai-

sonnements et l'affinement continu des connaissances statistiques sur les données économiques en permet l'amélioration constante. Chaque partenaire peut avoir ses propres idées au départ et, si des contestations s'élèvent autour de la table, elles ne sont après tout que très normales.

La Nation accepte ainsi un Plan qui n'est plus aussi rigide que par le passé : il est aujourd'hui plus un guide de gestion qu'une « ardente obligation » et l'on admet un réajustement éventuel en cours d'exécution (« Plan glissant »).

Pour tout ce qui dépend de lui, et surtout en matière d'investissements publics, l'Etat se sent alors lié par le Plan : je le constate tous les jours. Par exemple, on inscrit et on traduit le Plan au niveau de chaque agglomération par l'intermédiaire de Plans de Modernisation et d'Equipe-ment.

L'Etat, en fait, se sert du Plan non seulement pour orienter, pour inciter, mais parfois même pour contraindre, en refusant l'inscription de tel ou tel projet dans les programmes annuels. Et il peut en général le faire car il a beaucoup de moyens d'action notamment sur les éléments financiers. Mais il n'oublie pas pour autant, et c'est parfaitement normal, les contraintes apportées par l'évolution de la conjoncture française ou internationale.

Les entreprises suivent aussi les grandes directives du Plan : c'est ainsi que la sidérurgie s'est engagée sur Fos.

Mais personne, me semble-t-il, ne se sent lié sur les problèmes salariaux, et si le Plan avait prévu une augmentation

annuelle des salaires de moins de 4 %, on doit être actuellement aux environs de 8 à 10 %. Il est bien difficile de fixer de telles normes a priori, car il y a toujours un peu d'ambiguïté dans les rapports employeurs-syndicats.

Le Plan est aussi l'expression de besoins collectifs : les entreprises présentent un certain nombre de demandes au moment de son élaboration. On s'arrête en général à une position intermédiaire entre leur conception et celle de l'Administration, tout en constatant d'ailleurs que l'intérêt général vu du côté des entreprises est bien souvent voisin de cette dernière conception. Dans la politique d'Aménagement du Territoire, on est ainsi conduit à ne pas négliger la croissance de la région parisienne, qui est un point fort du dispositif industriel, sans pour autant sacrifier les bassins houillers ni abandonner les zones frontalières. La Commission de l'industrie avait proposé un taux de croissance « à la japonaise » alors que l'extrapolation des tendances passées conduisait à un taux beaucoup plus faible : c'est un taux moyen qui a été retenu, heureusement, peut-on dire maintenant, car l'évolution du contexte international aurait rendu difficile le respect d'un taux plus élevé. Mais on a quand même décidé de faire un effort sensible. Et finalement on réalise ces derniers temps à peu près ce qui a été prévu.

Les entreprises, pour satisfaire leurs intérêts et objectifs propres, sont amenées à faire pression sur l'Etat de manière à obtenir son aide et

sa collaboration. Quels peuvent être leurs moyens d'action et l'efficacité de ces moyens ?

Je viens de vous indiquer l'un des moyens dont peuvent déjà disposer les entreprises : le Plan. Mais celui-ci n'est pas l'expression des besoins individuels. Il existe bien d'autres possibilités pour les entreprises de se faire entendre.

D'une façon générale nous vivons dans un monde placé sous le signe de la négociation : il y a des rapports constants et normaux entre les entreprises et l'Etat, rapports qu'entraînent des négociations avec les diverses administrations (Trésor, DGI, DATAR...) sur des décisions ponctuelles.

Certaines entreprises utilisent parfois des moyens de pression qui sont plus critiquables, que ce soit une sorte de chantage au chômage ou une sorte de chantage à la commande publique, dans bien des cas simple variante du précédent. Plus normale et tout à fait légitime est l'intervention de l'Etat qui tente de rentabiliser un modèle par l'intermédiaire de ses marchés afin d'assurer la mise au point et de lancer l'exploitation industrielle de procédés destinés à l'abaissement des prix de revient (préfabrication de logements...) ou qui renforceraient la compétitivité nationale à l'extérieur : ce sont des buts normaux d'une politique industrielle.

On entend dire aussi parfois qu'il se produit des interventions au niveau politique, soit parce qu'une entreprise a des « représentants » dans les instances qui doivent prendre des décisions, soit parce qu'elle au-

rait « fait ce qu'il faut » pour que les choses se passent « bien ».

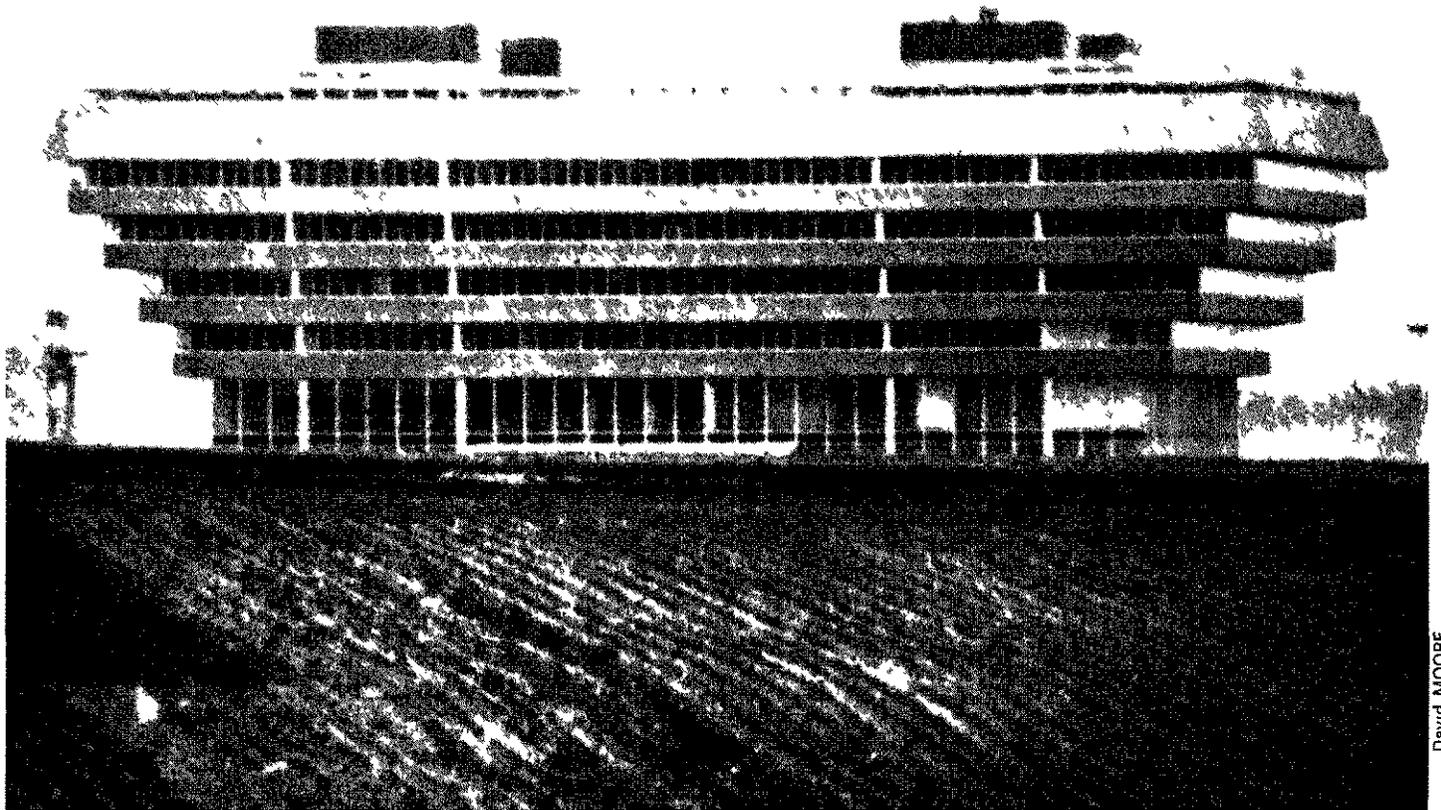
Mais il faut être juste : je suis persuadé que les entreprises françaises n'exercent pas du tout une pression intolérable sur les responsables du secteur public et que les relations entre ce secteur et le secteur privé restent, au moins sous cet aspect, parfaitement normales dans la grande majorité des cas, alors que dans d'autres pays on en est loin.

**Quels sont actuellement les rapports entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre ?
Peuvent-ils être améliorés ?
Que pensez-vous des règles de dévolution des marchés publics ?**

Au plan qualitatif, les relations entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre sont caractérisées par le manque de confiance : les maîtres d'ouvrage, en particulier, se méfient des maîtres d'œuvre qui n'hésitent pas

à justifier cette méfiance et à monter trop souvent des opérations où le bénéfice est issu de la réclamation (suivant un processus plus ou moins prémédité).

Une amélioration ne peut provenir que d'une lente évolution des esprits et dans ce domaine, bien que ce ne soit pas une panacée, les marchés de gré à gré, à l'occasion de grandes opérations intégrées, permettraient sans doute d'obtenir quelques résultats.



David MOORE

La nouvelle préfecture de Cergy-Pontoise

Sur un plan plus normatif, outre ce que je viens de vous indiquer, je ne crois pas qu'il soit bon d'écarter systématiquement la procédure du gré à gré, bien qu'elle pose indiscutablement des problèmes moraux et administratifs. Il serait en particulier stupide, dans certains cas, de ne pas pouvoir passer rapidement un marché, surtout si l'entrepreneur offre toute garantie.

Mais il faut, dans la mesure du possible, un minimum de concurrence, de façon à tester le marché, ce qui est très difficile dans le cadre du gré à gré : on a ainsi une meilleure idée du prix de revient. Cette concurrence pourrait très bien être obtenue par un système analogue à la « short list » où l'on sélectionne a priori quelques entreprises : on éviterait ainsi la concurrence échevelée que l'on peut connaître avec notre système trop lourd d'adjudication.

Dans d'autres pays, d'ailleurs, la règle du moins disant, qui présente bien des risques pour l'entrepreneur comme pour le maître d'ouvrage, n'est pas utilisée : on choisit l'entreprise dont l'offre est juste supérieure ou bien celle dont l'offre est voisine de la moyenne. Mais ceci n'est possible que dans des pays où la confiance est établie, car on ne peut rien contre les ententes d'entreprises comme on en voit trop souvent en France.

La consultation actuelle ne permet pas toujours d'arriver à un juste prix, qui est parfois trop élevé, d'autres fois anormalement bas. La solidité et la santé financières des entreprises sont donc menacées. De plus, les délais de paiement sont souvent

assez longs. Je voudrais néanmoins indiquer que ce n'est pas toujours parce que l'Etat est « mauvais payeur » (il ne l'est pas autant qu'on veut bien le dire et cela s'améliore) que certaines entreprises sont en difficulté mais bien plutôt parce qu'elles commettent des erreurs de gestion : d'une façon ou d'une autre, les entreprises se font en fait payer ces délais de paiement. On assiste aujourd'hui à un mouvement rapide de concentration et de regroupement autour de quelques pools bancaires, ce qui finalement doit conduire à une meilleure solidité des entreprises et, en quelque sorte, à une garantie de bonne fin intrinsèque.

L'Etat est favorable à ces regroupements, mais il faudra toujours ménager aux maîtres d'ouvrage une possibilité de choix entre trois ou quatre concurrents au moins car l'expérience montre que l'on aboutit presque toujours à des rabais ou à des améliorations de qualité à prix constant (ce qui équivaut à un rabais) : un bon exemple, que je ne puis développer, en serait fourni par la politique des modèles en matière de logements HLM.

Comment voyez-vous les relations entre les hommes du secteur public et ceux du secteur privé ? Quels pourraient être les profils de carrière souhaitables entre ces deux secteurs ?

Le fait que les hommes se connaissent, notamment car ils sortent des mêmes écoles, est incontestablement une bonne chose car cela permet au moins

de gagner du temps dans les discussions. On pourrait cependant se demander si l'Etat a raison de pomper systématiquement les meilleurs éléments d'une génération pour son service sans permettre au secteur privé d'être alimenté directement de la même manière. Je constate en effet que, à part de brillantes exceptions, les meilleurs cadres du secteur privé sont encore issus de la fonction publique et c'est un phénomène naturel compte tenu de l'écrémage réalisé par les grandes écoles et plus encore par les « bottes ».

Je trouve cependant regrettable que des hommes qui sont passés du secteur public au secteur privé et ont ainsi pu s'enrichir d'une nouvelle expérience (car l'administration n'enseigne pas tout et a même des lacunes importantes) ne reviennent pratiquement jamais. On n'a pas encore trouvé de bonne solution pour résoudre les difficultés qui se posent par exemple à propos des rémunérations ni même pour éliminer certaines barrières psychologiques : on est un peu considéré comme un transfuge lorsque l'on a quitté l'administration et le retour apparaît comme un échec. Mais une des raisons premières à cette absence de retour tient peut-être à l'intérêt du métier qui se compose non seulement de ce que l'on fait mais encore de la façon dont on le fait. Lorsqu'on a pris le goût d'une certaine liberté d'action on a du mal, sauf peut-être les administrations de mission, dans les cabinets ministériels, à revenir au sein du cadre astreignant de l'administration. Il semble que le passage soit finalement irréversible. ■

Le label confort acoustique

Le J.O. du 17 février a publié un arrêté interministériel définissant les conditions d'attribution aux bâtiments d'habitation H.L.M. d'un « label confort acoustique ».

Le règlement de construction en vigueur impose certes aux constructions nouvelles une isolation minimale à l'égard des bruits émis à l'intérieur des bâtiments. Mais au moment où l'opinion publique se montre de plus en plus sensible aux problèmes du bruit, il a paru souhaitable de ne pas se contenter de cette isolation minimale et d'inciter les constructeurs à se préoccuper tout particulièrement du confort acoustique dès le stade de la conception.

L'incitation est d'ordre financier : un financement spécifique supplémentaire sera accordé aux constructeurs qui réalisent des bâtiments présentant un certain confort acoustique, ce confort étant mesuré par des essais effectués sur place en fin de travaux.

La constatation des résultats donne droit à un label « confort acoustique », qui est délivré par l'Administration, et qui comporte plusieurs degrés : une, deux, trois étoiles.

Les financements complémentaires sont d'autant plus importants que le niveau du label est élevé.

Cette procédure ne s'applique, pour l'instant, qu'aux constructions H.L.M. location ou accession. Les financements complémentaires peuvent atteindre 6,5 % du montant du financement principal. Des études sont en cours pour étendre ces mesures au secteur primé.

Il est en outre à prévoir que le label confort acoustique s'étendra peu à peu au domaine des constructions ne bénéficiant pas des aides de l'Etat et qu'il constituera pour les promoteurs privés un atout commercial — voire un argument de vente en plus important.

Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées dans l'Aviation Civile

Le « jeu de construction »

Lancé le 15 février par le Ministre de l'Équipement et du Logement, le « jeu de Construction » permettra aux acquéreurs de concevoir et de faire réaliser la maison de leur choix en assemblant des éléments de modèles réduits fournis par des constructeurs, puis en passant commande à partir du projet qu'ils auront élaboré. Une règle simple permettra, à partir du prix de chaque élément entrant dans l'assemblage, de calculer le prix de la maison.

Dans l'immédiat, une consultation est ouverte aux entrepreneurs et industriels pour la mise au point de constructions conçues suivant cette formule ; la remise des propositions aura lieu avant la fin du mois d'octobre et chaque lauréat bénéficiera de 3.000 aides de l'Etat pour les acquéreurs des maisons qu'il pourra construire.

Le schéma directeur de l'équipement aéronautique du territoire français, en cours de mise au point par le Ministère des Transports et la DATAR, met en valeur le développement considérable attendu d'ici à 1985 pour le transport aérien. Quel rôle joueront les Ingénieurs des Ponts et Chaussées dans ce secteur d'activité encore jeune, mais dont les structures sont complexes et, parfois, prématurément vieilles ?

Telle est la question posée aux 50 Ingénieurs des Ponts et Chaussées qui participent à temps plein à cette activité et aux centaines d'autres pour lesquels elle n'est — que trop — marginale.

Pour ceux qui œuvrent dans l'Administration cette question s'énonce : comment régionaliser — c'est une nécessité — une activité apparemment très spécialisée et qui se laisse difficilement enfermer dans le cadre étroit d'une région de programme ? Comment, aussi, utiliser au mieux les compétences — en fait complémentaires — des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Ingénieurs « de l'Aviation Civile » (ex-Ingénieurs de la Navigation Aérienne) ?

Une prise de conscience, suivie d'une réflexion très ouverte, paraît nécessaire et urgente.

La circulaire du 16 décembre 1971 sur le programme d'action de formation continue pour 1972 va paraître sous la signature du Directeur du Personnel du M E L.

Elle est assurée d'une large diffusion dans les Services, mais l'expérience a montré que les actions de formation peuvent intéresser aussi des ingénieurs en service détaché par exemple, voire des ingénieurs, administrateurs ou techniciens servant dans d'autres organismes privés ou publics.

Ce qui suit est donc un extrait du texte à toutes fins utiles.

Les adresses des responsables sont récapitulées in fine.

Les sessions organisées à l'ENPC et par l'ENPC feront l'objet de publication quand les dates seront fixées.

Le problème de la diffusion des cours de l'ENPC sera étudié en fonction du nombre de demandes qui parviendront en cours d'année scolaire. Il sera tenté de les satisfaire en fin d'année 1972.

Management - Méthodes nouvelles de gestion - Actions sur les comportements

a) Séminaires organisés avec le concours de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Institut Supérieur des Affaires sur le Management des Grandes Organisations.

Type 1 - 4 séminaires de cinq jours et demi : 6-11 mars, 10-15 avril, 15-20 mai, 19-24 juin.

Type 2 - 6 séminaires de cinq jours et demi : 17-22 avril, 12-17 juin, 2 stages en octobre, 2 stages en novembre.

Maître d'œuvre : ENPC, 28, rue des Saint-Pères, Paris-VII^e.

b) Six stages du type des séminaires HEC-ISA avec le concours de l'Institut d'Administration des

Entreprises d'Aix-en-Provence.

Maître d'œuvre : SRE Marseille, CETE, CIFP Aix-en-Provence.

c) Stages dans les Centres Inter-régionaux de Formation Professionnelle sous la conduite de la Direction de la Formation Permanente à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées : développement de l'action entreprise par un effort portant sur la « RCB », les actions sur les comportements, la formation à la conduite des réunions et, pour certains centres, lancement d'actions « méthodes modernes de gestion » adaptées des stages HEC-ISA (tableau ci-après).

S'adresser aux CIFP correspondants.

d) Stages organisés par l'Administration Centrale (DPOS-DAFAG), ouverts aux personnels des services extérieurs :

— formation aux techniques et mé-

thodes générales de l'organisation ;

2 stages de 3 semaines :

1^{er} stage : 17-21 avril, 24-28 avril et 15-19 mai ;

2^e stage : 2-6 octobre, 9-13 octobre et 13-17 novembre.

— perfectionnement dans diverses matières relevant des disciplines mises en œuvre dans les études d'organisation : 4 stages d'une semaine (6-10 mars, 12-16 juin, 6-10 novembre, 4-8 décembre).

— comptabilité de gestion : 4 stages d'une semaine (10-14 avril, 12-16 juin, 23-27 octobre, 27 novembre-1^{er} décembre).

— accueil du public : 2 stages de 2 jours (15-16 février, 12-13 avril).

S'adresser à : DPOS-POAS/1, 244, boulevard Saint-Germain, PARIS-VII^e.

**Direction de la Formation Per-
manente à l'École Nationale des
Ponts et Chaussées.**

Des conférences, journées d'étu-
des, colloques et séminaires se-
ront organisés sur différents sujets
essentiellement à l'intention des
personnels de catégorie A.

Sont actuellement prévus :

- un stage sur les fondations sur
pieux (3 jours en mars à Paris,
en liaison avec le Laboratoire
Central des Ponts et Chau-
sées).
- un stage sur la terre armée
(3 jours en octobre ou en no-
vembre à Paris, avec le con-
cours du Laboratoire Central
des Ponts et Chaussées).
- diverses actions de recyclage
pour les ingénieurs des Ponts
et Chaussées sur les enseigne-
ments traditionnels de l'École
Nationale des Ponts et Chau-
sées.
- formation à la communication
pour laquelle trois variantes
sont proposées : expression
orale, conduite de réunion, ma-
nière d'approcher une situation
et de bâtir un plan de commu-
nication.

Sont également à l'étude des ac-
tions portant sur :

- la stabilité des pentes,
- la méthode aux éléments finis,
- les granulats,
- les pollutions,
- la protection de la nature et de
l'environnement,
- la créativité et le design,
- la sémantique générale,
- les problèmes des transports,
- le contrôle des constructions
publiques,
- l'aide aux collectivités locales,
- le rôle du Directeur Départe-
mental compte tenu des mesu-
res de déconcentration,
- les nuisances de chantiers.

Enfin deux séminaires de forma-
tion en matière de gestion fine de
production et de construction avec
l'aide d'ordinateurs (connaissance
élémentaire de l'informatique et de
la langue anglaise recommandée)
sont en cours de préparation.

L'ouverture de ces divers stages
sera annoncée par tous moyens ap-
propriés et notamment par des fi-
ches descriptives diffusées par les
CIFP.

| | | |
|------------------------|--|------------------------------|
| PARIS 75 | ENPC (Formation Permanente) 28, rue des Saints-Pères M. BABLON (Georges) IPC Directeur | Tél. 544 08 21 |
| ARRAS 62 | CIFP du MEL BP n° 933 Avenue W.-Churchill | Tél. 21 50 07 (16 21) |
| CLERMONT-FERRAND 63 | 7, rue Abbé-de-l'Épée M. DHOME (Jean) IDTPE Directeur | Tél. 93 80 80 (15 73) |
| MACON 71 | Rue Georges-Lecomte M. MARTIN (Roger-François) IDTPE Directeur | Tél. 38 21 80 (16 85) |
| AIX-EN-PROVENCE 13 | Petite Route des Milles M. BARET (René) IDTPE Directeur | Tél. 27 86 97 (15 91) |
| NANCY 54 | Abbaye des Prémontrès Pont-à-Mousson M. ANTOINE (Michel) ITPE Directeur | Tél. 741 (16 28) 81 51 11 |
| NANTES 44 | 25, rue Douet-Garnier BP n° 1015 M. LONGEPEE (Francis) IDTPE Directeur | Tél. 74 55 61 (15 40) |
| ROUEN 76 | Chemin de la Poudière Grand-Quevilly M. LLAMAS IDTPE Directeur | Tél. 72 33 18 (16 35) |
| TOULOUSE 31 | 82, allée Maurice-Sarraut M. DUVERDIER (Fernand) IDTPE Directeur | Tél. 42 99 88 (15 61) |
| TOURS 37 | 58, rue Roger-Salengro M. ARNAUD (Samuel) ITPE Directeur | Tél. 53 67 51 (15 47) |

I — MÉTHODES NOUVELLES DE GESTION - ACTIONS SUR LES COMPORTEMENTS dans les Centres Interrégionaux de Formation Professionnelle

| | AIX | ARRAS | CLERMONT | MACON | NANCY | NANTES | ROUEN | TOULOUSE | TOURS |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|------------|---|--|----------|---|--|---------------------------------|
| Méthodes nouvelles de gestion | Fin mai Fin novembre | | 20-21 nov. | 2 stages | 15-19 mai 4-8 décembre | 2 stages | 24-28 janv. 10-14 mars 9-13 octobre 18-22 déc. | 11-15 sept. 9-13 octobre 13-17 nov. | 23-27 octobre 18-22 décembre |
| Techniques de travail | | | Fin mai | | | | 10-13 avril 26-29 juin 21-24 nov. | | |
| Conduite de réunion | Mars Avril Mai Octobre | 6 journées en Avril Mai Juin | | 1 stage janvier 2 stages mars 2 stages avril 1 stage mai 2 stages juin | 2 stages | 3 stages | 4-7 avril 17-20 oct. | 3-4 février 7-10 mars 26-29 sept. 7-10 nov. | 2-5 mai 23-26 mai |
| Expression orale et écrite | Mars Avril Mai Octobre | 2 stages Février 1 stage Mars | | Stages groupés avec « conduite de réunion » | 21-22 février + 2 juin 30 mai 1 ^{er} juin 20-22 sept. | | 28 février 1 ^{er} mars 15-17 mai | | |

Catégorie A, B 8 stages au 1^{er} semestre 3 stages au 2^e semestre

Catégorie C 6 stages de 3 jours

II — INFORMATIQUE

| | Dirac. de la Formation Per- manente ENPC | AIX | ARRAS | CLERMONT | MACON | NANCY | NANTES | ROUEN | TOULOUSE | TOURS |
|---|--|---------------------------------------|--------------------|--------------------------|--|---|--|--|--|---|
| A 1 NORMAL Sensibilisation catégorie B de l'administration centrale | 1 ^{er} -3 février 5-7 juin 19-21 juin 3-5 juillet 2-4 octobre | Fin février MI-avril Début déc. | | 15-17 mars 27-29 nov. | Janvier Février Septembre Octobre | Mai Juin Septembre Octobre Novembre | 23-25 février 26-28 avril 28-30 juin 25-27 oct. 29 nov.-1 ^{er} déc. | 14-16 février 27-29 mars 8-10 mai 28-30 juin 25-27 sept. | 23-25 février 24-26 mai 25-27 oct. 22-24 nov. | 10-12 janvier 7-9 février 6-8 mars 4-6 avril 8-10 mai 22-31 mai 4-6 sept. 2-4 oct. 6-8 nov. 11-13 déc. |
| Bandes SEMA 260 heures de cours en libre service | | Début mai | Avril Septembre | | Janvier Mai Octobre | | | 25-28 janvier | | |
| A 1 Lourd | | | | | | | | | | |
| A 2 Analyse programmation (FORTRAN) | 10-21 janvier 16-27 oct. Stages supplé- mentaires à prévoir | Mi-décembre | Juin | | Février Mars | 1 stage | | | 10-22 janvier | 20 novembre |
| Fichiers | 14-18 février 17-21 avril 20-24 nov. 3 stages supplé- mentaires à prévoir | | | | 1 stage | | | | | |
| COBOL P L 1 | 2 stages (10 jours) | | | | | | | | | |
| A 3 Responsables de mise en place d'applications | 1 stage (9 semaines) | | | | | | | | | |
| Programmeurs analystes Personnel cat. A Ad. Centrale (cir. du 7 décembre 1971) | 3 stages | | | | | | | 5 stages | | |

Stages divers organisés pour les besoins propres de certains services : Direction des Transports Terrestres, Direction du Bâtiment Travaux Publics et de la Conjoncture (700 journées de stages à l'ENPC et dans les CIFP SIROCO).

Stages au Centre d'Etudes Pratiques en Informatique et en Automatique (CEPIA).

III — STAGES D'ENTRETIEN ET DE PERFECTIONNEMENT

| | AIX | ARRAS | CLERMONT | MACON | NANCY | NANTES | ROUEN | TOULOUSE | TOURS |
|--|--------------------------|---|--------------------------|---|--|--|---|---|---|
| Hydraulique, Hydrologie | | Début avril | | | | | | 15-19 mai 25-29 sept. | |
| Voies Navigables | | Mi-mai | | | | | | | |
| Ports Maritimes | | Mi-juin | | | | | 20-24 nov. | | |
| Marchés et Prix | Fin avril Mi-novembre | 10-14 janvier 13-17 mars 10-14 avril 5-9 juin 11-15 sept. | 13-17 mars 6-10 nov. | Début mars Mi-septembre Mi-décembre | 17-21 janvier 28 fév.-3 mars 29 mai-2 juin | 6-10 mars 15-19 mai 18-22 sept. 20-24 nov. | 28 fév.-3 mars 24-28 avril | 14-18 fév. 2-6 octobre | 1 ^{er} -5 février |
| Direction Chantiers Routiers | Début Juin | Mi-septembre | | | 4-7 avril | | 10-14 avril 6-10 novembre | 5-9 juin | 5-9 juin 12-16 juin |
| Exploitation de la route | Début octobre | Mi-octobre | 18-22 sept. | Mi-janvier Mi-octobre | 2-5 mai | | 13-17 mars 23-27 oct. | | 13-17 mai 27-31 mai |
| Etudes de projets routiers | Mi-mars Mi-octobre | Mi-novembre | 23-27 oct. 20-24 nov. | | 14-18 fév. 20-24 nov. | 10-14 avril 19-23 juin 2-6 octobre 27 nov.-1 ^{er} déc. | 21-25 février 15-26 mai | 20-24 nov. | 14-18 fév. 25-29 sept. 9-13 octobre |
| Etudes projets d'ouvrages d'art I | Fin mars Début nov. | Début mars | | | 6-10 mars | 10-14 avril 19-23 juin 27 nov.-1 ^{er} déc. | 4-15 décembre | 16-20 oct. | |
| Etudes projets d'ouvrages d'art II (a) | Mi-juin | | | | 7-11 fév. | 20-24 mars | | | |
| Directions chantiers ouvrages d'art | | Mi-mars | | | | 5-9 juin | 19-23 juin | | 15-19 mai |
| Eau-assainissement | Fin octobre | Début mai Début octobre Début nov. | 6-10 nov. | Début mars Mi-avril Mi-novembre | 12-16 juin 16-20 octobre | 13-17 mars 26-30 juin 11-15 sept. 4-8 décembre | 3-7 janvier 31 janv.-4 fév. 5-9 juin 11-15 sept. 2-6 oct. 11-15 oct. 11-13 déc. | 19-23 juin 18-22 sept. 13-17 nov. | 17-21 janv. |
| Constructions publiques | | Fin avril | 27-31 mars | | | | 17-21 avril | | |
| AG-Comptabilité | | Mi-avril | 16-20 oct. | Fin février Fin sept. | | 17-21 avril 6-10 nov. | | 23-27 oct. | 20-24 mars |
| Droit Immobilier - fiscalité | | | | | | | | | 21-25 fév. 18-22 sept. 13-17 nov. |
| Parc matériel | | | 1 stage | | | | | | |
| Disciplines UOC | Fin novembre | 21-25 fév. Fin septembre | 8-10 mai | Mi-avril | 27-31 mars 25-29 sept. | 7-11 fév. 12-16 juin | 9-13 oct. | 26-30 juin 9-13 oct. | 28 fév.-1 ^{er} sept. 16-19 oct. |
| Etudes Urbaines | Fin juin Mi-octobre | Mars | 14-16 fév. | 2 stages | 10-14 janv. | 3 stages | 18-22 sept. | 20-24 mars 6-10 nov. 11-15 déc. | 19-22 juin |

(a) Est également envisagé un stage à l'ENPC (dates non arrêtées).

Si l'on me demandait de réaliser l'aménagement d'une maison ou d'un appartement, sans limite ni contrainte en ce qui concerne l'espace, le budget, les matériaux, le style, contrairement à ce que l'on pourrait penser ce ne serait pas la « Réalisation Idéale », mais la proposition la plus déroutante et la moins stimulante.

Beaucoup de locaux neufs demandent à être aménagés, à être humanisés. Souvent l'Architecte d'intérieur intervient.

Lorsqu'il s'agit de restauration, et c'est fréquemment le cas, il faut adapter des conceptions, des techniques, un mode de vie dans une structure existante qui était conçue pour une autre époque.

En partant de cette difficulté, le talent, l'ingéniosité, l'imagination du Décorateur pourront se manifester.

Il y a quelque temps, avant la guerre encore, l'élégance d'un appartement se jugeait par la hauteur des plafonds, les moulures et les staffs, l'espace des pièces, leurs nombreuses successions et attributions.

Aujourd'hui, les critères ne sont plus les mêmes et avec les restrictions d'espace et de budget une conception nouvelle est née.

Le somptueux fait place à l'intimité et au confort, le conventionnel au charme et à l'originalité.

Une grande pièce assurera les fonctions de : coin repas, coin travail, coin repos. D'où la nécessité d'encastrer les rangements, de trouver des niches pour les livres et objets et l'utilisation de meubles contemporains, réalisés dans des matériaux transparents (verre ou plastique), qui donneront, par la légèreté de leur forme, l'impression de ne pas encombrer un volume.

Un mobilier aussi très fonctionnel intervient inévitablement : chaises pliantes ou moulées en plastique blanc ou de couleurs vives pouvant être empilables, etc...

La couleur prend une grande importance. Elle sera très claire, blanche par exemple, donnant une unité de base à la pièce avec ses fonc-

tions diverses, ses mélanges heureux de meubles, de style, d'objets.

Elle peut être choisie au contraire volontairement sombre afin d'atténuer un volume ingrat (plafond trop haut chargé de moulures disgracieuses) ou de cacher des imperfections, tuyaux apparents, etc...

Ou bien, elle sera douce et s'harmonisera avec des teintes de la même famille et mettra en valeur des taches vives et chaudes.

La présence des tableaux contribue à ces accents de couleurs. Ils peuvent être très grands, prenant beaucoup d'importance sur un mur, accrochés généralement bas et sans souci de symétrie.

Au départ, tout ce qui pouvait être pris comme une contrainte devient le matériau qui permettra d'éviter qu'un appartement devienne banal.

Il y a un événement dont j'aimerais parler et qui marque le début de l'année 1972 dans le domaine des Expositions, c'est « Knoll rentre au Louvre ».

Les meubles KNOLL sont les classiques de notre époque et non pas des objets qui sacrifient à la mode.

La Firme KNOLL INTERNATIONAL a eu, au départ, les Maîtres du BAHAAUS comme MIES VAN DEN ROHE, BREUER dont les prototypes faits entre les années 20 et 30 sont encore d'avant-garde.

Les autres, conçus plus tard entre 40 et 50 par SAARINEN, BERTOLA, SCHULTZ, etc... et les dernières créations de POLLOCK et PLATNER.

L'ambiguïté de ce titre trouve sa signification si l'on pense que KNOLL a contribué dans une large diffusion à l'esthétique du Meuble Contemporain dans le Monde et que par sa qualité, il s'est trouvé relié à un phénomène artistique.

Cela rassurera, je l'espère, ceux qui restent réticents au Meuble de notre époque.

Sophie de KINKELIN.

La Page du Trésorier

AVIS IMPORTANT concernant le versement des cotisations et le service de nos publications

En raison de la nécessité de respecter la réglementation des périodiques dont le contrôle vient d'être renforcé, les modalités de perception de nos cotisations et d'envoi de nos publications seront modifiées pour le prochain exercice.

■ **NOTRE REVUE D'ASSOCIATION**, le bulletin P.C.M., paraîtra sous deux éditions différentes :

— une édition pour les « non membres de l'Association » ;

— une édition pour les « membres de l'Association ».

a) L'édition destinée aux « non membres de l'Association » comprendra l'information économique, scientifique et technique d'ordre général habituellement publiée dans le bulletin.

b) L'édition destinée aux « membres de l'Association » comprendra en outre les pages concernant la « vie de l'Association » et les petites annonces.

■ **NOTRE ANNUAIRE** ne sera envoyé qu'aux membres de l'Association ayant souscrit un abonnement à la revue.

Le bulletin P.C.M. est MIS EN VENTE auprès des personnes ne cotisant pas à l'Association au prix de 10 F au numéro ou de 100 F par abonnement (11 numéros par an).

Les TAUX DES COTISATIONS à l'Association et le PRIX DE L'ABONNEMENT ANNUEL au bulletin (onze numéros) des Membres de l'Association ont été fixés pour l'année 1972 à :

| | Abonnement au bulletin P.C.M. | Cotisations à l'Association |
|--|-------------------------------|-----------------------------|
| Ingénieur-Élève | 0 | 0 |
| Ingénieur ordinaire | 65 | 10 |
| Ingénieur en chef, Ingénieurs Généraux ou camarades en activité hors de l'Administration | 65 | 60 |
| Camarades retraités n'exerçant pas une activité rémunérée | 40 | 10 |

LE VERSEMENT DE LA COTISATION EST EXIGIBLE DANS LE PREMIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE EN COURS

- **N'OUBLIEZ PAS VOS RÉGLEMENTS** -

Libellez toujours vos chèques bancaires et postaux à l'adresse impersonnelle

" Association du P. C. M., 28, rue des Saints-Pères -- PARIS-7° "

Le N° du Compte de Chèques Postaux du P.C.M. est PARIS 508.39

COURRIER DES LECTEURS

Je viens de lire dans le bulletin P.C.M. de janvier 72 votre éditorial, les considérations que vous y exposez, relatives à la situation des chefs de services extérieurs, correspondent exactement à ma propre pensée.

Cela ne serait pas une raison suffisante pour vous féliciter, car la conformité des opinions d'un retraité avec les vôtres ne leur confère pas plus de valeur.

Votre rédaction, à la fois très ferme et mesurée, m'a réconforté...

A. BASTE,
Ingénieur général des Ponts et Chaussées en retraite,
LA ROCHELLE.

Je viens de recevoir à la fois le bulletin du P.C.M. dans sa nouvelle présentation et la circulaire du groupe de Paris sur l'organisation de ses activités, et je tiens à dire l'impression très favorable que ces deux documents m'ont laissée.

La densité de mes occupations actuelles ne me permet malheureusement pas de prendre une part active à ce renouveau, mais je ne découragerai pas, loin de là, les camarades détachés à la S.C.E.T. qui souhaiteraient le faire.

Quant à la revue du P.C.M., je trouve la nouvelle formule excellente tant dans la forme que sur le fond...

F. PARFAIT,
Directeur général de la S.C.E.T.

OFFRE D'EMPLOI

68 - MULHOUSE (120.000 habitants - agglomération près 200.000). Le poste de Directeur Général des Services Techniques deviendra vacant le 1^{er} janvier 1973. Indices bruts actuels : 635 - 965. Recrutement par mutation ou concours sur titres.

Dossiers de candidature à envoyer personnellement à M. le Secrétaire Général de la Mairie de Mulhouse, avant le 30 juin 1972.

Jacques BLOCK devient Directeur Général Adjoint de l'Aéroport de Paris



J-C. PAINTENDRE

Jacques BLOCK, ancien Président du P.C.M., Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, a été désigné pour succéder à Pierre GRAUDET, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, en qualité de Directeur Général Adjoint de l'Aéroport de Paris, à compter du 1^{er} janvier 1972.

A l'origine de sa carrière il a été responsable, au titre des Bases Aériennes d'Alger, du développement de l'aéroport d'Alger-Maison-Blanche.

En service détaché à l'Aéroport de Paris depuis 1959, il a été chargé de nombreux travaux, en particulier de la construction de l'aérogare d'Orly-Sud ; il est l'auteur de la conception générale de l'aéroport de Roissy-en-France ; il était Directeur des Etudes Générales et du Plan depuis 1967.

Il a effectué de nombreuses études aéroportuaires pour le compte de gouvernements étrangers. Il est très connu des milieux aéronautiques internationaux pour ses travaux et ses publications sur les aéroports. Il continuera, dans le ca-

dre de ses nouvelles fonctions, à représenter l'Aéroport de Paris dans les associations internationales.

Il est l'auteur du livre « Les Aéroports et l'Environnement ».

Il est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

COMMUNIQUÉ

La Commission des communautés européennes et la Fondation Européenne pour le Management ont confié à la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises la conception et la coordination d'une étude sur les besoins de formation management en Europe. Cette étude qui sera menée simultanément dans les dix pays de la communauté européenne représentera la première initiative de cette envergure sur le plan international.

Elle a pour objet de recenser, d'analyser et de faire la synthèse des principales études sur les besoins de formation management qui ont été menées depuis 1960 dans ces pays, dans le but de :

- dégager une vue d'ensemble des besoins en Europe,
- confronter les conceptions méthodologiques des différentes études et proposer une conception et une méthodologie commune pouvant servir au recensement des besoins à l'échelle communautaire élargie.

Outre sa mission de coordination générale de l'étude, la Fondation Nationale française est également chargée de recenser et d'analyser l'ensemble des enquêtes, recherches, études... qui ont pu être faites en France sur ce sujet.

La Fondation souhaiterait prendre contact avec toutes personnes ou organismes susceptibles de l'aider dans sa mission.

FONDATION NATIONALE POUR
L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION
155, bd Haussmann, PARIS-8^e
Tél. : Mlle MONTALTI 225.70.95

Société d'Etudes
et Conseils Aéro
3 avenue de l'Opéra, Paris 1^{er}
073.12.08/12.98

AERO

Une équipe d'ingénieurs
de haute qualification,
rompue aux techniques
de l'Analyse de Systèmes

études et assistance technique

auprès

des Administrations
des Collectivités Publiques
des Etablissements Publics
d'aménagement et d'urbanisme
des bureaux d'études
des Constructeurs

dans les domaines

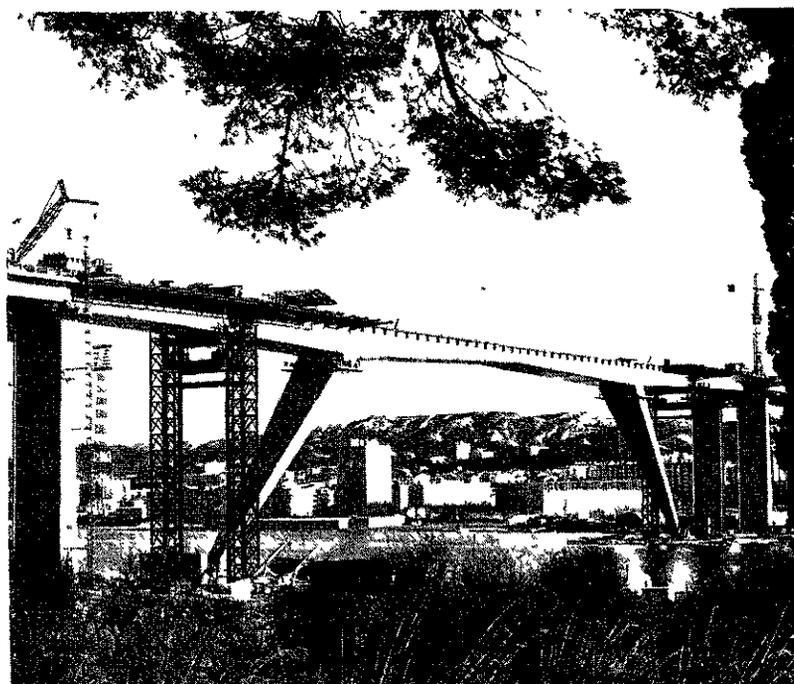
Etudes de Transport
Régulation du trafic
Plans de circulation
Modèles de transport

Planification urbaine et régionale

Schémas d'aménagement
Plans d'occupation des sols
Banques de données
Modèles de prévision

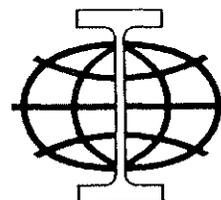
Etudes économiques

Choix de partis
d'aménagement
Etudes de rentabilité



*La C F E. M., premier constructeur métallique
européen, réalise actuellement l'ouvrage principal
du viaduc de Caronte à Martigues (Bouches du
Rhône).*

- Longueur du tablier métallique 300 m
- Arc à bequilles de 210 m de portée entre rotules
d'appui
- Caisson central, dalle orthotrope.



C F E M

CIE FRANÇAISE D'ENTREPRISES MÉTALLIQUES

57, boulevard de Montmorency - 75 Paris 16^e - Tél. : 288.49.29 - Télégr. : Lonfer Paris - Télex : 62.512

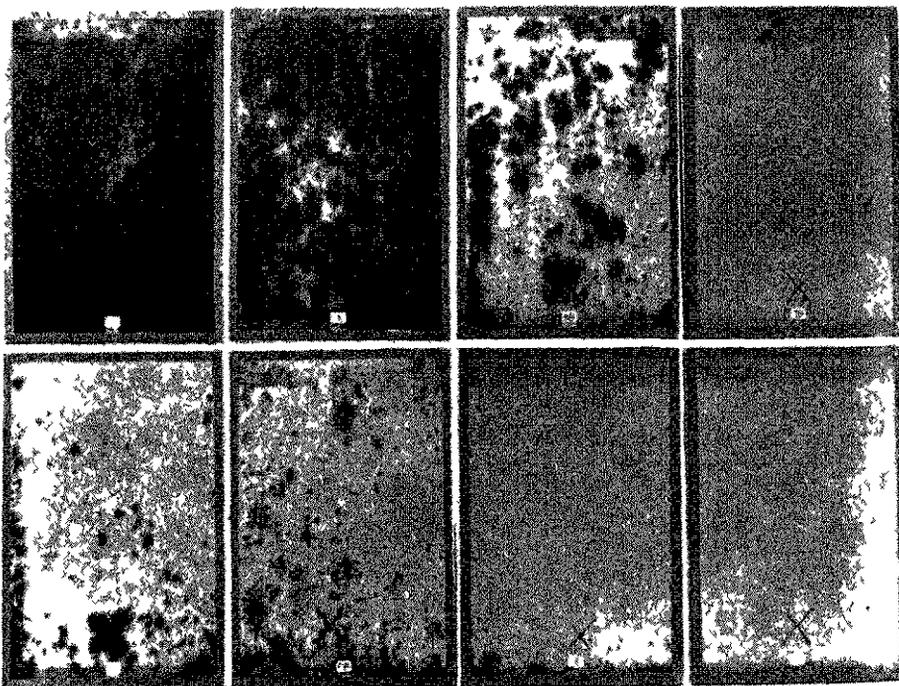
Nos lecteurs trouveront, ci-après, des informations transmises par des entreprises travaillant pour les Ponts et Chaussées ou intéressant les services des Ponts et Chaussées par certaines de leurs productions. Le caractère documentaire de ces informations nous a paru justifier leur publication ; elles sont toutefois publiées sous la seule responsabilité des firmes intéressées.

**PROTECTION CONTRE LA CORROSION MARINE PAR LE PIGMENT ANTIROUILLE
ONCOR M 50**

La production d'un pigment anti-corrosion moderne débutera bientôt en Europe (Belgique). Il s'agit de l'ONCOR M 50, pigment antirouille de haute qualité, utilisable dans tous les systèmes de peinture antirouille.

Ce pigment actif appartient à la famille des pigments élaborés par la N L Industries Inc (auparavant National Lead Company) depuis plus de 10 ans (« Core Pigments »).

Les plaquettes ci-dessous démontrent l'excellente tenue des peintures à base d'ONCOR M 50 en atmosphère marine. Ces plaques en acier ont été exposées à une station d'essais dans le fjord d'Oslo (Norvège) pendant 8 ans. Les numéros 1, 2, 3, 5 et 6 se distinguent les uns des autres par le type de couche de fond. Les numéros 3, 5 et 6 contiennent de l'ONCOR M 50. Les numéros 1 et 2 contiennent d'autres pigments antirouille commerciaux. Les plaques 4, 7 et 8 ont été protégées par le système de « Défense en profondeur », c'est-à-dire un système qui incorpore le pigment ONCOR M 50 dans toutes les couches de protection. A noter les excellentes propriétés anti-corrosion de ce système et du pigment ONCOR M 50.



tes. Aussi bien dans les couches primaires que dans les couches de finition.

Les peintures à base d'ONCOR M 50 sont également peu sensibles à la prépa-

ration de surface, ce qui est important pour des travaux d'entretien.

Pour toute information complémentaire, s'adresser à :

A part leurs excellentes propriétés anti-corrosion, les pigments ONCOR sont également très économiques à l'utilisation. Une des qualités particulières de ce pigment est qu'il peut être incorporé à des peintures antirouille de couleurs différen-

Société Industrielle du Titane
45, rue de Courcelles,
75-PARIS (8^e)

ou à votre fournisseur de peinture

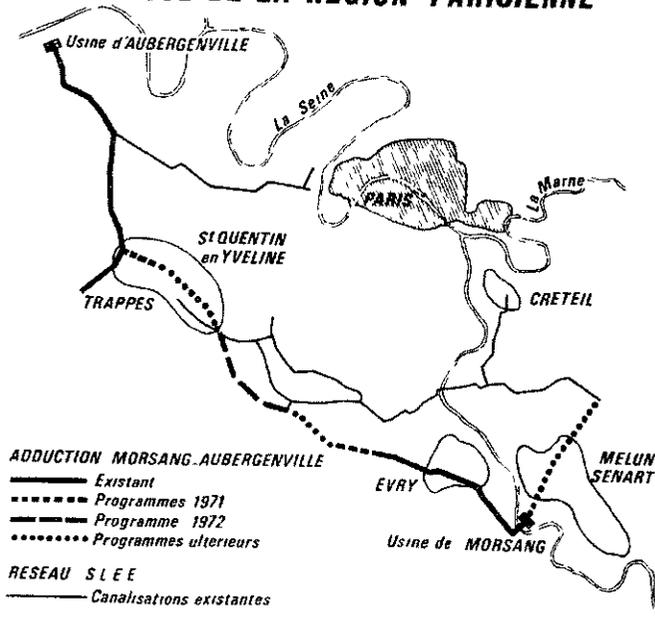
Dans le courant de l'automne dernier. M. Robert **POUJADE**, Ministre de la Protection de la Nature et de l'Environnement, inaugurerait la nouvelle station de traitement d'eau potable de **MORSANG-SUR-SEINE**, construite par la **SOCIÉTÉ LYONNAISE des EAUX** pour faire face aux besoins croissants des populations dans le Sud de la Région Parisienne et, notamment, à ceux des habitants des Villes Nouvelles de **MELUN-SENART**, **EVRY** et **SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES**.

La principale canalisation de refoulement d'un diamètre de 1.200 mm traverse la Seine, la voie ferrée Paris-Lyon et l'autoroute du Sud, et aboutit actuellement au **PLESSIS-PATE** à 15 km environ de l'usine. Sont en cours de réalisation les travaux qui la prolongeront jusqu'à **BRETIGNY**, 3 km plus avant.

L'Agence Financière de Bassin **SEINE-NORMANDIE** vient d'accorder une subvention pour une nouvelle tranche de travaux de 8.000.000 F environ, permettant la pose d'un tronçon complémentaire de 10 km.

La **LYONNAISE des EAUX** reliera ainsi l'usine de **MORSANG** à la Ville Nouvelle

ALIMENTATION EN EAU DU SUD DE LA REGION PARISIENNE



de **TRAPPES** avant 1974, réalisant une vaste interconnexion de près de 70 km de longueur entre les ressources d'eau super-

ficielle de **MORSANG** et les ressources d'eau profonde du champ captant d'**AUBERGENVILLE**.

Société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage
45, rue Cortambert, Paris-16^e
Tél. 870-13-02

SGTE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
DE TECHNIQUES ET D'ÉTUDES

S.A. au capital de 2 574 975 F

75, boulevard Haussmann, PARIS (8^e)
265.65.72 - 265.89.50

Agence pour PROVENCE-COTE D'AZUR :

S. G. T. E. - Provence

Avenue du 8-Mai, AIX-EN-PROVENCE (13)
Tél. 27-82-16

Engineering industriel

Usines - Aéroports - Ouvrages d'art

Constructions immobilières - Transports

COMPAGNIE de SERVICES NUMÉRIQUES

9, rue Valentin-Haüy, 75-PARIS (15^e)
Tél. 273-01-70

SERVICE DE DIGITALISATION

Transformation semi-automatique de toute courbe, dessin, diagramme, en une succession de valeurs numériques permettant de traiter en ordinateur les problèmes les plus complexes.

SERVICE DE TOPOGRAPHIE

- Relevé sur plan, de points, de courbes de niveau.
- Calcul de transformation, de tachéométrie, de cubature.
- Calcul d'axe.
- Report de précision sur traceur Contraves ou Benson.
- Profils en long et en travers.

viafrance

VIASPHALTE - VIALIT

•

**TERRASSEMENTS GÉNÉRAUX
ASSAINISSEMENT - TRAVAUX DE VIABILITÉ
CONSTRUCTION ET RENFORCEMENT DE CHAUSSEES
REVÊTEMENTS EN ENROBÉS ET EN BÉTON BITUMINEUX
ENDUITS SUPERFICIELS**

•

Siège Social : 6, avenue Percier, P A R I S (8^e)

Direction administrative et technique :
92-98, boulevard Victor-Hugo, 92-C L I C H Y

Tél. : 270.64.60

FONDASOL

SIÈGE SOCIAL - 139 bis, route de Tarascon, AVIGNON

**BUREAU D'ÉTUDES
DE SOLS ET FONDATIONS**



SONDAGES - ESSAIS DE SOLS

DIRECTION & BUREAUX - AVIGNON-MONTFAVET
B.P. n° 54 - Tél. 84-03-96 (3 lignes groupées)

CENTRE : METZ, 41, place Saint-Thiéobault
Tél. : 68-78-28 et 68-78-29

AGENCE : CHALON-SUR-SAONE, 19, rue Saint-Georges
Tél. : 48-45-60

PARIS, 5 bis, rue du Louvres
Tél. : 231-40-98 et 236-21-43