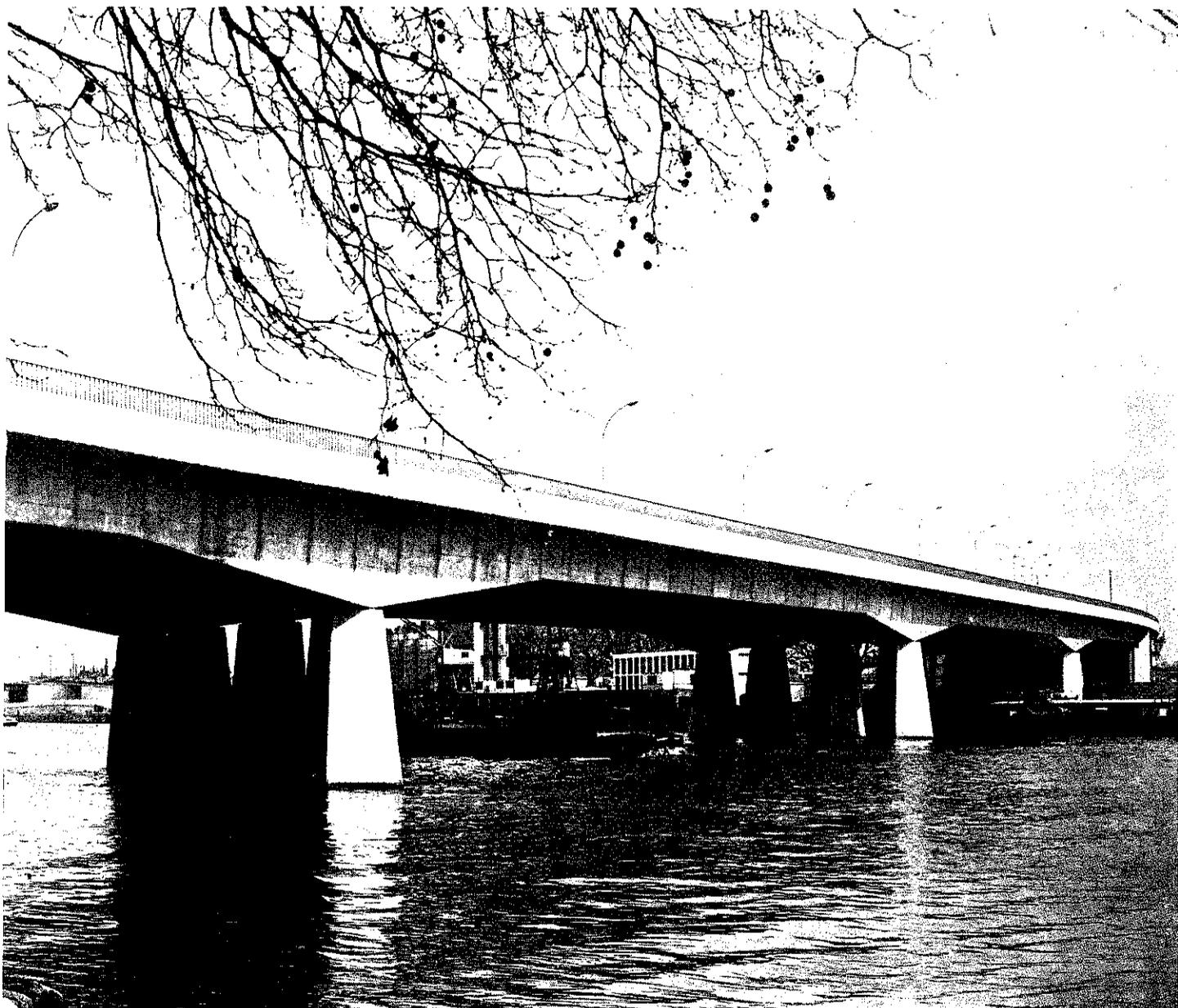


**Réflexions**



# SUPER-SLURRY AE

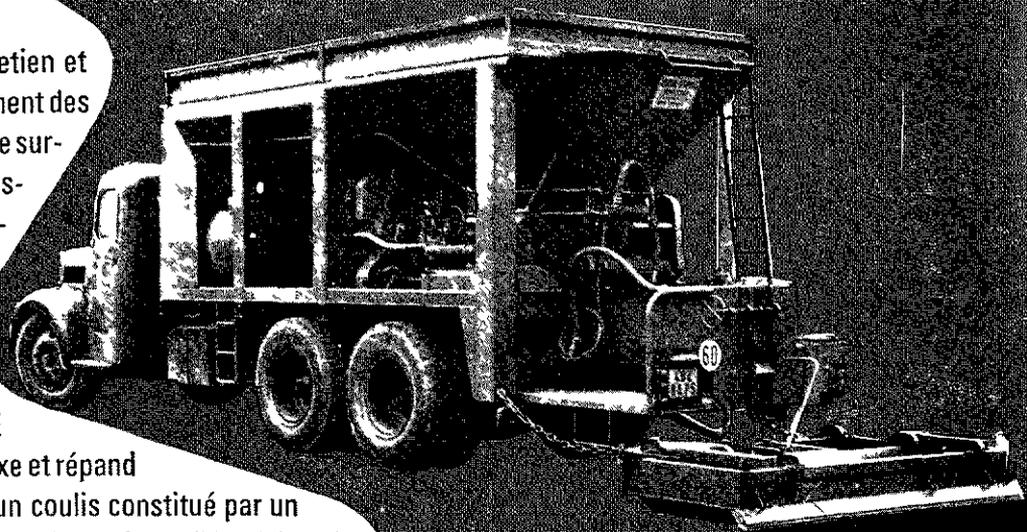
entièrement autonome pour...

...entretien et scellement des couches de surface des chaussées par répandage d'un revêtement d'étanchéité sous forme d'un coulis asphaltique.

La SUPER SLURRY AE

transporte, dose, malaxe et répand

sur la chaussée un coulis constitué par un mélange d'agrégats fins, d'émulsion de bitume, de filler et d'eau.



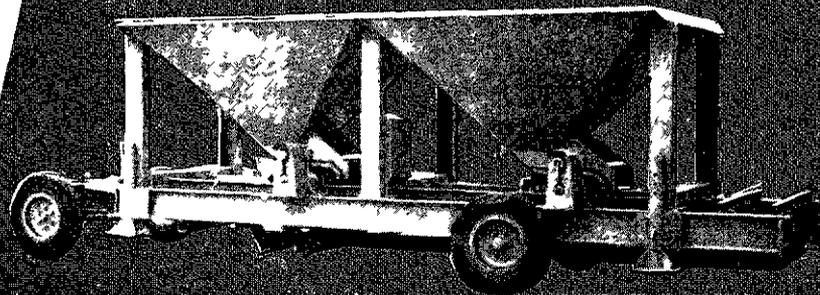
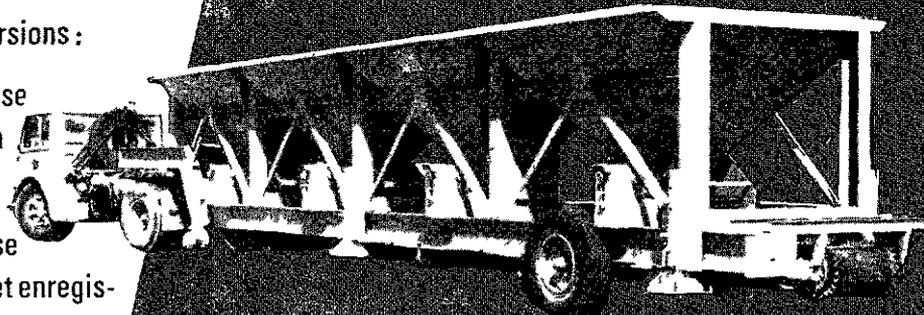
Dosages précis et constants de tous agrégats, assurés par les

## DOSEURS VOLUMETRIQUES

à 2, 3, 4, 5 compartiments

exécutés en trois versions :

- avec variation de vitesse mécanique, sans contrôle en cours de fabrication
- avec variation par moteur à vitesse variable à commande électronique et enregistrement de la vitesse
- avec contrôle en cours de fabrication par enregistrement sur bandes des vitesses et des poids



AUXILIAIRE-ENTREPRISES, 23 bis, QUAI MAURICE RIQUIEZ, 91 - CORBEIL-ESSONNES - TÉLÉPHONE : 553

# S O M M A I R E

<i>La Page du Président</i> .....		13
<i>L'Administration française : Féodalité ou Démocratie ?</i> .....	R. Mayer.	14
<i>Le fond du problème</i> .....	J. Block.	34
<i>Mutations, Promotions et Décisions diverses</i> .....		38
<i>Procès-verbaux des réunions du Comité du P.C.M. : Séance du vendredi 29 mars 1968</i> .....		43
<i>Mariages</i> .....		45
<i>La Page des Retraités</i> .....		46
<i>Offres de Postes</i> .....		47
<i>Les Annales des Mines</i> .....		47

*Photo de couverture* : Pont du POINT DU JOUR. Boulevard périphérique.

*Photo Baranger*



# BITUME

Confort · 100 %  
Sécurité · 100 %  
Silence · 100 %

Ce sont les garanties offertes  
par le revêtement bitume.

# LA PAGE DU PRÉSIDENT

A l'occasion des événements récents, nombreuses ont été les réflexions, à Paris et en province, parmi les jeunes et les anciens.

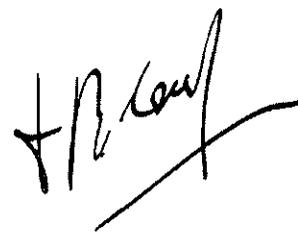
Notre association s'est proposée, dans sa tradition de liberté, comme cadre d'accueil à tous ceux qui désiraient débattre, objectivement et à l'écart de toute pression, des problèmes fondamentaux que posent la formation des hommes et leur insertion dans la Société, et des solutions qu'il est possible de leur apporter dans les domaines qui concernent nos Corps.

Cette offre a été entendue par la plupart, et des groupes sont au travail, à Paris et en province, largement ouverts sur l'extérieur, pour élaborer des propositions concrètes de réformes et les faire aboutir.

Il est bien sûr trop tôt pour pouvoir les présenter, mais il a paru intéressant de consacrer ce bulletin à la publication, en « tribune libre » n'engageant, par conséquent, que leurs auteurs de quelques documents qui peuvent éclairer les débats et leur donner leur dimension.

Je précise que l'article de R. MAYER a été rédigé avant ces événements et que celui que je signe représente un point de vue strictement personnel.

Les articles qui sont publiés sont ceux qui ont atteint leur forme finale. D'autres suivront lorsque les très nombreux documents de travail déjà rédigés dans les groupes, et notamment par les Ingénieurs-Élèves, auront franchi le stade de l'élaboration définitive.



# L'ADMINISTRATION FRANÇAISE : Féodalité ou Démocratie ?

par **René MAYER**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées

*« Il est plus facile de faire une révolution politique (combien de constitutions et de régimes avons-nous eus depuis 150 ans ?) que de faire évoluer la philosophie administrative » (LICHNEROWITZ) (1).*

Mélange de centralisation outrancière et de cloisonnement féodal, notre administration ressemble à la société française sous Philippe Le Bel. Personne ne soutient plus guère que son organisation soit accordée à la variété et aux cadences d'une économie moderne. Même le vice-président du Conseil d'Etat, présentant les vœux des corps constitués au Chef de l'Etat le 1<sup>er</sup> janvier 1968, s'interrogeait « l'Administration, demandait M. PARODI, est-elle bien adaptée aux problèmes nouveaux dont l'Etat assume maintenant la charge ? ».

Réponses à cette inquiétude, les réformes et projets de réforme se multiplient. Le sujet est jugé assez sérieux pour justifier l'existence d'un département ministériel spécialisé. Ces tentatives traduisent-elles des efforts sincères d'adaptation de l'appareil administratif, ou sont-elles au contraire des « anticorps » sécrétés par un organisme encore vigoureux pour rejeter les organes neufs (Commissariat au Plan, Région, D.A.T.A.R., O.R.E.A.M.) qui lui ont été greffés ? Et si parmi les réformes suggérées certaines vont dans le bon sens, faut-il les mettre en œuvre prématurément, au risque de les voir digérer par un système condamné ?

N'est-il pas préférable d'élaborer une doctrine claire, assimilable par l'opinion, avant d'entreprendre de remodeler les structures ? Quelles constantes, dans notre univers tourné vers l'efficacité, s'imposeront aux schémas d'organisation futurs et doivent constituer l'armature d'une telle doctrine ?

L'adaptation sera-t-elle le résultat d'une série de réformes successives, juridiques, autoritaires et centralisatrices, ou le fruit d'une mutation née dans les profondeurs de la Province et transformant le système de pouvoir et le style d'action ? Et si cette seconde hypothèse apparaissait en définitive non seulement plus féconde mais encore plus réaliste, sous l'influence de quels facteurs un tel changement brusque peut-il intervenir après 150 ans de tradition napoléonienne et jacobine ?

Les cadres supérieurs de l'Administration ne peuvent, pas plus d'ailleurs que l'ensemble des citoyens, éluder ce genre de question. Lors d'un colloque récent, les anciens élèves de l'E.N.A. ont pris certaines positions (2) généralement timides, parfois même rétrogrades. Les hauts fonctionnaires de formation scientifique, que l'évolution moderne des méthodes de gestion n'a pas lieu d'inquiéter, et qui sont assez convenablement répartis dans l'ensemble du corps social se doivent d'apporter le concours de leurs réflexions à cet effort commun de remise en question.

(1) Interview accordée à « l'Express » des 8-14 janvier 1968

(2) Le Colloque organisé à l'occasion du XX<sup>e</sup> anniversaire de l'Ecole Nationale d'Administration avait pour thème : « Réflexions sur l'Administration d'aujourd'hui ».

## I. — DES STRUCTURES ANACHRONIQUES, INADAPTÉES AU DIALOGUE COMME A LA DÉCISION

Sur le diagnostic les opinions convergent. Le mécontentement grandissant des administrés (3) répond à l'amertume des fonctionnaires dont les élites ont perdu confiance dans les vertus du système et ressentent leur impuissance comme une atteinte à leur dignité.

Les causes de cette désaffection sont nombreuses :

### I. Conflits hiérarchiques et conflits sectoriels.

*Autorité hiérarchique et propriété des « attributions »* sont les deux principes de base qui inspirent aujourd'hui encore en France la conception des schémas d'organisation administrative publique ou privée (4) et le comportement de leurs membres.

L'autorité hiérarchique s'affirme dans les titres (l'ingénieur en chef, le chef de service, le chef de bureau, le directeur, le chef cantonnier, etc...) trouve son symbole dans la casquette préfectorale, la dimension des bureaux, leur nombre de fenêtres, le capitonnement des portes, la marque des voitures, les places à table. Elle s'exprime dans toute la gamme subtile des formules de la correspondance administrative.

Chacun des « échelons » est inséré dans une longue théorie qui, de « supérieurs » en « inférieurs », relie sans discontinuité le ministre au cantonnier. Le supérieur, censé plus compétent que chacun de ses collaborateurs, fait prévaloir la vérité d'autorité, ce qui économise ses facultés intellectuelles mais ne les développe pas. Il peut condescendre à déléguer sa signature (se réservant alors les affaires de son choix), mais il est contraire aux principes du droit administratif qu'il délègue son pouvoir.

Après le respect de la hiérarchie, le sens de la propriété est la deuxième vertu cardinale exigée du fonctionnaire. En entrant dans une « carrière », il a été voué à la défense d'une « maison » dont il se doit d'épouser l'esprit de corps et les querelles. Sa vigilance doit s'appliquer avant tout à préserver farouchement les *attributions* de son Ministère, de sa direction ou de sa cellule administrative. « Le fonctionnaire français passe les deux tiers de son temps à défendre ses attributions et le reste à tenter de s'emparer de celles du voisin ». Cette boutade d'Alain de LACOSTE-LAREYMONDIE semble fournir l'explication la plus rationnelle au surmenage dont sont victimes les fonctionnaires des services centraux.

Devant répondre aux deux principes ci-dessus, les schémas d'organisation prennent inmanquablement la forme de pyramides. Chacune se démultiplie à son tour en pyramides plus petites (5), délimitant de vastes fiefs et de petits champs clos.

Il s'ensuit deux séries de situations conflictuelles, les unes *hiérarchiques*, les autres *sectorielles*.

Le conflit hiérarchique actuellement le plus sensible est celui où s'affrontent les hobereaux de province (préfets et directeurs départementaux) et les barons parisiens, directeurs des administrations centrales. Mais il en existe une multitude d'autres qui opposent les « ingénieurs techniques » aux directeurs adjoints (6), les T.P.E. aux ingénieurs

(3) Voir notamment les enquêtes menées par l'Institut d'Etudes de l'Administration (Faculté de Droit et des Sciences Économiques d'Aix-en-Provence) sous la direction du Professeur Charles DEBBASCH auteur en particulier de trois articles parus dans « Le Monde » du 30 mars au 1<sup>er</sup> avril 1967.

(4) Le secteur privé commence toutefois à réagir, ainsi qu'en témoignent diverses publications récentes, telles que « la décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise » par Olivier GISCARD D'ESTAING, « La France et le management » par Roger PRIOURRET, etc...

(5) Selon Napoléon, un homme peut en commander trois autres, qui à leur tour en commandent chacun trois, etc.

(6) Michel CROZIER : « Le phénomène bureaucratique ». Le Seuil, p. 158 et suivantes.

des ponts, les sous-directeurs d'administration centrale aux chefs de service et directeurs, les chefs de bureaux aux sous-directeurs, etc...

Les conflits sectoriels, quant à eux, font se dresser l'Agriculture contre l'Équipement, la D.A.F.U. contre la D.A.T.A.R., les Finances contre les « dépensiers », chacune des directions du Ministère des Finances contre chacune des dix autres directions du même Ministère, etc... Et, comme un souci de perfectionisme (à moins que ce ne soit l'effet des lois de Parkinson) a conduit à créer de nouvelles directions et de nouveaux services « spécialisés à mesure qu'apparaissaient de nouveaux problèmes, la probabilité de conflit, proportionnelle au nombre de combinaisons deux à deux des baronnies administratives, a progressé de manière exponentielle. Chacun mène ses « guerres privées », lève l'host, rameute ses vassaux et monte à l'assaut des forteresses rivales.

« Dans cet ensemble de clans dont est formée l'administration française » (7), des troupes d'élites sélectionnées par l'E.N.A. ou par Polytechnique vont, tels des lansquenets ou des mousquetaires, proposer l'appui de leurs armes aux burgraves les plus puissants, surimprimant parfois les querelles propres à leurs corps à celles des maisons qu'ils servent.

## 2. L'information retenue, la décision partagée.

Dans des structures « ouvertes », la concurrence est une incitation puissante à l'action. Dans une structure sclérosée et cloisonnée, c'est l'inverse. La multiplication des conflits mène à :

- retenir l'information,
- diluer les responsabilités.

### a) *L'information retenue.*

Les échelons « inférieurs » conservent l'information qu'ils récoltent au contact des faits et de l'administré, pour préserver ce qui leur reste d'autonomie de décision. Pourquoi consacraient-ils une part de leurs moyens à tenir à jour ces fameux « tableaux de bord » qu'on leur réclame, mais qui constitueraient pour eux, si les administrations centrales parvenaient un jour à en disposer, la plus sérieuse des menaces ?

Les administrations centrales conservent les informations qu'elles détiennent, préférant décider au coup par coup, c'est-à-dire gérer, que diffuser une doctrine claire, établie à partir d'une définition précise de leurs missions. Comment mieux justifier leur autorité qu'en préservant le mythe de leur supériorité intellectuelle (« les services centraux pensent, les services extérieurs exécutent »), mythe d'autant mieux sauvegardé qu'il n'affrontera pas la contestation ?

D'ailleurs, possèderaient-elles une doctrine et souhaiteraient-elles la diffuser qu'elles ne pourraient matériellement le faire.

Pour qui sait quelle énergie, quelle patience, quels trésors de diplomatie il faut déployer pour faire signer une circulaire interministérielle, il est compréhensible que le fonctionnaire central préfère l'oukase à l'instruction motivée. Tout le monde n'est pas doué pour « cette navigation savante qui ne peut être menée que dans un certain silence, celui des bureaux » (8).

L'information ne circule donc, ni dans le sens ascendant, ni dans le sens descendant.

Elle ne circule pas mieux, bien entendu, par dessus les murailles des fiefs. N'a-t-on pas vu récemment, au cours d'une réunion à l'Hôtel Matignon, un Directeur de Cabinet dont le département allait être mis en difficulté par l'arbitrage qui se dessinait, sortir

---

(7) « L'ENARCHIE », J. MANDRIN. La table ronde de COMBAT 1967.

(8) Colloque du XX<sup>e</sup> anniversaire de l'E.N.A. Rapport introductif à la deuxième journée « du Projet à la décision dans la vie administrative ».

de sa serviette des documents photographiques qui remettaient tout en question ? Ces documents avaient remonté discrètement toute la filière hiérarchique sans que ni le Maire ni le Préfet, ni bien entendu aucun des autres ministères intéressés en aient eu vent. On peut douter que ces procédés, en honneur à la Cour de Florence, soient propices au développement d'un pays moderne.

De plus, certains « chefs », désireux de diviser pour mieux régner, ont poussé très loin l'art de fractionner l'information et d'opposer leurs « subordonnés » pour se réserver le monopole des vues d'ensemble.

Un double cloisonnement horizontal et vertical s'oppose donc efficacement aux échanges d'information et interdit les synthèses. Et « comme le progrès des idées et des moyens d'action se produit généralement de façon inattendue *aux frontières de plusieurs disciplines*, on conçoit quelle source de conservatisme peut constituer cette difficulté de communication entre administrations, et en particulier cette imperméabilité entre grandes féodalités traditionnelles » (9).

#### b) *La décision partagée.*

Jusqu'à une période encore récente, une organisation pyramidale, autoritaire et sectorialisée a eu pour incontestable mérite d'assurer une pérennité de l'action administrative qui contrastait avec l'instabilité du pouvoir politique.

Mais peu à peu la multiplication des responsabilités de l'Etat et des services chargés de les assumer a multiplié plus que proportionnellement les conflits et par conséquent les armistices (baptisés « protocole ») qui y mettent provisoirement fin. Le protocole est un arbitrage inspiré par Salomon. Il partage l'attribution contestée en autant de parties prenantes qu'il y a de Directions qui se considèrent comme « compétentes » : deux, quatre ou dix. Ainsi naissent ces enceintes collégiales et anonymes où chacun dispose du droit de veto, mais personne du droit de promouvoir : le G.I.F., le F.N.A.F.U., les Comités du F.D.E.S., le F.S.I.R., etc...

Le Plan, la D.A.T.A.R., la D.A.F.U., l'Intérieur, le Budget, le Trésor, y font régner un savant équilibre. « Dans la pratique, le profane reste confondu par la difficulté qu'il y a, dans certain cas, à savoir qui a pris la décision, et même si une décision est prise » (10).

Ainsi passe-t-on d'un système autoritaire et féodal, à un autre système non moins autoritaire mais dont la direction collégiale et anonyme est assurée par la grise multitude des chefs de bureaux.

*La décision est partagée, mais l'information retenue. C'est très précisément l'inverse qui serait conforme aux principes modernes d'organisation.*

### 3. **L'inaptitude au dialogue.**

Du principe d'autorité naît la technocratie secrète. Il est interdit de communiquer sans autorisation avec un journaliste ou un élu, puisque celui-ci pourrait mettre en cause le supérieur hiérarchique, voire toute la filière à l'extrémité de laquelle se trouve un Ministre. L'Administration est donc une « Grande Muette ».

---

(9) Michel Crozier. « L'Administration face aux problèmes du changement », Paris, aux Editions du Seuil.

On notera toutefois que : « la situation est moins mauvaise en province où les responsables des administrations, des groupements et des entreprises se connaissent mieux et se rencontrent plus souvent qu'à Paris » (Colloque E.N.A. « Structures administratives d'aujourd'hui et de demain ».)

(10) Colloque du 15<sup>e</sup> anniversaire de l'E.N.A. « Ainsi trouve-t-on, dans l'inventaire des situations possibles des décisions qui se trouvent exécutées sans que personne les ait vraiment prises, des décisions qu'on croyait prises et qui en fait ne le sont pas, des décisions réellement prises mais qui ne sont pas exécutées et pas exécutoires, voire des décisions que l'on prend avec l'accord tacite de ceux qui les prennent de ne pas les mettre en pratique. »

Les conflits sectoriels s'opposent plus efficacement encore à toute communication avec l'extérieur car comment débattre sur le forum des matières d'intérêt public quand on cherche à dissimuler ses atouts, ses informations et sa stratégie aux rivaux ?

Comme il y a toujours complicité entre les hommes et les structures, beaucoup d'élus se sont parfaitement accommodés de l'absence d'information qui en résulte.

Elle leur procure une sorte de confort, leur évite d'avoir à s'engager dans des choix difficiles et leur permet de cultiver la démagogie. Tour à tour quémandeurs et protestataires ils peuvent à leur aise dénoncer des décisions à la prise desquelles ils se gardent bien de participer préférant prétendre devant les mécontents qu'elles ont été prises à leur insu.

La médiocrité irresponsable d'une large fraction d'entre eux justifie « a posteriori » cette administration « réglementante, contraignante, voulant prévoir tout, se chargeant de tout, toujours plus au courant des intérêts de l'Administré qu'il ne l'était lui-même, sans cesse active et stérile » que dénonçait déjà TOQUEVILLE (11).

Ainsi se ferme le cercle vicieux. *Technocratie et démagogie* se stigmatisent réciproquement, mais en vérité *elles sont complices et s'étayent solidement l'une, l'autre.*

Quant aux élus plus actifs, ils vont encombrer les cabinets ministériels et les débats parlementaires de questions d'intérêt local qui auraient été beaucoup plus efficacement traitées sur place.

#### 4. Une société hors du temps.

C'est peu de dire que l'Administration n'a eue des délais. En vérité, elle ignore et le temps et son prix.

Une étude de « chemin critique » confiée à la S.E.R.E.T.E.S. a montré qu'en l'absence de tout obstacle, il s'écoule 258 semaines entre la délibération prise par un conseil municipal de créer une Z.U.P. et la sortie des premiers logements correspondants. En cas de difficulté ce temps de mûrissement peut être porté à sept ou huit ans.

Un tel délai suffit à assurer l'échec d'une opération, aussi valable qu'ait été celle-ci à l'origine : le prix du sol nu a augmenté par le seul fait de l'annonce répétée des aménagements prévus, la demande de logement s'est entre temps modifiée, le bilan financier prévisionnel, alourdi de tous les intérêts intercalaires, ne vaut plus rien, les schémas d'urbanisme ont évolué, toutes les études préalables sont périmées avant même que soit venu le temps des réalisations. Pourtant, la crainte est telle d'avoir à recommencer les procédures qu'on réalisera le projet tel qu'il avait été conçu à l'origine.

Autre exemple emprunté lui aussi au domaine foncier : l'urbanisation s'étend à des territoires chaque jour plus vastes. En vingt ans, il sera urbanisé autant de terrains qu'au cours de toutes les périodes précédentes. Or, l'importance relative des équipements collectifs s'accroît parallèlement au point que la moitié du sol urbain est affectée aux emprises publiques. Au total la Collectivité acquiert ainsi chaque année 10.000 Ha. de terrain (dont elle revend une part après l'avoir équipée). Ses achats représentent donc le plus clair des transactions foncières et cette position dominante sur le marché devrait lui valoir des prix avantageux. Les actes correspondants devraient également être les plus courants et les plus banaux qui soient (sous réserve des procédures d'arbitrage indispensables). Mais l'on s'obstine à les traiter comme exorbitants du droit commun, soumis à de multiples contrôles « a priori » (les Domaines), et centralisés (la C.C.O.J.) (12), le contrôle financier) ainsi qu'à une pesante procédure judiciaire.

Dans la Z.U.P. d'Aix-en-Provence, le Maire avait demandé aux propriétaires de lui faire des offres de vente. Les prix correspondant ayant été légèrement supérieurs

(11) « De la démocratie en Amérique ». Tome I, Gallimard.

(12) Commission Centrale de Contrôle des Opérations Immobilières, créée il y a une vingtaine d'années pour s'opposer à ce que les services publics n'achètent des terrains en trop grande quantité ou prématurément (*sic*).

aux estimations du Service des Domaines, il lui fut interdit d'acquiescer à l'amiable. Après trois ans de procédure les prix viennent d'être fixés par la Cour d'Appel : le total des demandes des propriétaires s'élevait à 2.455.760 Francs, le total des indemnités accordées par le juge foncier sera de 5.083.289 Francs.

La collectivité aura donc acquis, après d'exténuantes formalités, ce qu'un homme d'affaires muni d'un carnet de chèques aurait obtenu trois ans plus tôt deux fois moins cher.

Une illusion consiste à croire qu'il suffit de déconcentrer les décisions, pour raccourcir ces délais. Certes la déconcentration administrative a l'immense mérite de rapprocher la décision du théâtre de l'action. Mais elle ne fait souvent que transposer au plan régional les défauts du système.

L'instruction, jusqu'alors centralisée, des demandes de prêt « non bonifiés » de la Caisse des Dépôts et Consignations, a été récemment déconcentrée sur les Chefs de service régionaux de l'équipement. Toutefois les instructions stipulent que le dossier de demande de prêt devra être adressé au préfet du département qui le transmettra au directeur départemental. Celui-ci le retournera, après instruction, à son préfet qui l'adressera au préfet de région. Ce dernier le communiquera au chef de service régional qui, après instruction, en second ressort, adressera le projet de décision au préfet de région pour signature et notification au directeur régional de la Caisse des Dépôts. Le demandeur, informé par ce dernier de la décision prise à son égard, n'aura plus qu'à lui adresser son dossier de demande qui sera alors examiné sous l'angle de la solvabilité par les instances idoines. S'il est agréé, un contrat de prêt pourra être établi qui, etc...

Il ne faudra guère plus d'une ou deux petites années pour que l'emprunteur perçoive un premier acompte. On croit rêver !...

Or nous vivons dans un monde où la denrée chaque jour plus précieuse, *ce n'est ni l'or ni le dollar, c'est le temps*. La capacité de développement d'une entreprise ou d'un pays se mesure mieux à sa rapidité de décision qu'à son taux d'investissement.

De plus, l'Administration est la première firme française. Par la nature de ses pouvoirs comme par son nombre d'emplois ou par son chiffre d'affaires, elle est la plus puissante de ces « économies dominantes » décrites par François PERROUX, qui imposent aux « économies dominées » leur loi, leur rythme et leur style. C'est donc la plus large part de notre économie, celle qui dépend de l'administration, qui est contrainte de se conformer à sa mortelle lenteur (13).

Or la compétition internationale est chaque jour plus vive et plus ouverte. Dans un tel univers, « la France... ne pourrait poursuivre son expérience bureaucratique qu'en s'isolant du reste du monde... car son système, non seulement n'est pas universel, mais tend à se révéler inférieur dans la concurrence internationale » (14).

## 5. Le gaspillage des ressources humaines.

« L'Administration française ne mobilise qu'une part très faible des ressources humaines qui sont à sa disposition » (Michel Crozier op. cit.).

Chaque année, sélectionnés respectivement par l'E.N.A. et par Polytechnique, les meilleurs des « forts en thème » et des « forts en maths » sont présentés à l'administration. Quel parti tire le Moloch de cet écrémage de la jeunesse française ?

L'habileté manœuvrière, la soumission à l'autorité hiérarchique, le don du « parapluie », l'introduction auprès des barons, l'appartenance à un clan, à une famille, à un parti sont les qualités maîtresses qui permettent, au fil des ans, d'accéder aux grades.

---

(13) M. Robert LATTES, Directeur Général de la S.E.M.A. a dénoncé dans « Le Monde » du 19 mars dernier « le temps des dirigeants gaspillé » au point dit-il de conduire à « une paralysie des centres nerveux de la nation ».

(14) Michel CROZIER, « Le Phénomène bureaucratique » aux éditions du Seuil, 1964.

Rarement promotion sera basée sur les résultats obtenus. Rarement une participation consciente à l'effort commun sera sollicitée. Qui osera mesurer la productivité d'un tel système ?

Les tempéraments non conformistes ou trop dynamiques polariseront sur leur personne les coups qu'échangent les clans rivaux. Ils quitteront l'administration ou bien perdront, découragés, le goût de l'initiative et des responsabilités. Devenus mandarins, ils imposeront à leur tour aux jeunes le carcan de leur autorité et le respect des traditions.

## 6. Des schémas d'organisation anachroniques.

Ce système fut efficace.

Comme la bureaucratie communiste russe plonge ses racines, non point tant dans les principes communistes que dans les traditions de l'administration tsariste, elle-même copiée des prussiens, l'administration française répond non pas aux principes de la démocratie libérale mais aux schémas d'organisation militaires conçus par le Général BONAPARTE. Pour pousser des fantassins dans les plaines d'Europe, disposer des douaniers le long d'une frontière, lever l'impôt dans les campagnes, la pyramide démultipliée est probablement le meilleur schéma d'organisation possible.

Mais pour concevoir, élaborer puis mettre en œuvre un « corps de stratégie », pour être apte à choisir, *instantanément*, en fonction des réactions de l'adversaire, la tactique et le système d'armes modernes le mieux approprié en un point donné, l'organisation optimale est très différente et nos généraux le savent bien.

Toutefois les civils continuent à croire à la vertu de schémas d'organisation militaires que les militaires ont abandonnés.

## II. — LES PRINCIPES D'UN REDRESSEMENT

L'échec des récentes tentatives de réforme démontre la résistance du système au changement et son aptitude à digérer toute mesure partielle sans modifier sensiblement son comportement général. De toute évidence, seule une remise en cause de toute l'architecture politico-administrative du pays peut ébranler les conservatismes conjugués.

Mais il y faut l'appui de l'opinion que seuls peuvent mobiliser des objectifs clairs, simples et logiques, illustrés par quelques expériences prudentes mais diversifiées. Laisser à des bureaux de Ministère le soin d'élaborer confidentiellement (et à contre-cœur) des plans juridiques et détaillés, c'est assurer l'échec.

La définition de quelques principes simples est donc un préalable à l'action.

### 1. Les réformes ne sont pas une panacée.

Dans le climat de crise de confiance que traverse l'administration française, les propositions de réforme foisonnent et risquent d'être adoptées sans discernement (15).

Or, certaines vont à l'encontre de l'évolution souhaitable. D'autres sont inoffensives mais détournent l'attention des vrais problèmes, parfois énoncent de bons principes mais

(15) « La réforme administrative n'est plus qu'un thème mythique parmi tant d'autres « pour discours dominicaux ou commissions en mal de sujets ». DEROCHE, « Les mythes administratifs » P.U.F. 1967.

ne parviennent pas à les traduire en actes, d'autres enfin sont réellement novatrices mais sont mal accueillies par une opinion insuffisamment associée à leur mise en œuvre.

a) *Les réformes défensives.*

La première catégorie de réformes est constituée de réflexes de défense véritables « anti-corps » qui ont pour but de dissoudre ou d'« enkyster » les germes de l'évolution.

Ainsi, l'apparition du Commissariat au Plan a-t-elle fait naître toute une floraison de directions et services « de la prévision » ou « des programmes » dont la raison d'être inavouée était de nier l'utilité du Plan ou d'en réduire l'influence. Il est juste de reconnaître que certains de ces organismes, dépassant les raisons de leur création, ont en fait collaboré étroitement avec la rue de Martignac. La D.A.T.A.R. a provoqué des réactions de défense analogues ; les O.R.E.A.M., sortes de D.A.T.A.R. et de Commissariats au Plan régionaux ne tarderont pas à s'y heurter également.

A ce type de « contre-réforme » appartient aussi la création d'organismes de coordination ou de contrôle, placés le plus haut possible dans la hiérarchie d'un système (auprès du Préfet, du Directeur, du Premier Ministre...). Elle est la réponse de la structure pyramidale à l'évident manque de cohérence qui se manifeste entre les décisions de ses différents secteurs. Elle est aussi le moyen, pour quelques « jeunes messieurs » de se hisser d'emblée au-dessus de structures trop assises qui rebutent leur ambition impatiente.

L'organisme, d'abord léger, ne tarde pas à grossir à la dimension d'un service aussi lourd que les organismes dont il était censé harmoniser les actions. Sa présence entraîne alors la pousse de nouveaux bourgeons chargés de le coordonner ou de le contrôler à son tour. Ainsi par une sorte de croissance végétale se renouvellent et se développent les « super-administrations » (16).

Elles alourdissent le sommet de l'appareil administratif. Mais ce qui est plus grave, elles retardent la création d'autres niveaux de décision, plus proches de l'action, où la cohérence serait assurée à moindre prix, plus rapidement et avec une meilleure participation des principaux intéressés.

b) *Les réformes juridiques et définitives.*

Les réformes juridiques et définitives sont une autre forme de diversion. Elles prétendent tout régler dans les moindres détails et une fois pour toutes, à coup de décrets et de règlements. Bien entendu, elles n'ont pas de prise réelle sur une réalité évolutive qui exigerait une innovation et un contrôle décentralisé. Elles sont pétries de mesures de détail, bâties en fonction d'un « cas moyen » imaginaire, c'est-à-dire ne s'adaptant parfaitement à aucun cas réel. Leurs effets se bornent à quelques volumineux rapports d'inspection générale, la naissance de quelques imprimés supplémentaires, quelques déménagements d'armoires, voire même quelques mutations. Après quoi les choses reprennent leur cours antérieur. Il est des lieux de prédilection où une bonne dizaine de réformes « définitives » ont ainsi sédimenté.

c) *La réforme de 1964.*

Enfin des textes réellement novateurs ont été promulgués. Mais ils doivent être jugés à leurs résultats.

La réforme de 1964 a posé d'excellents principes. Est-elle allée au cœur du problème ? Les deux objectifs qu'elle s'était fixés : déconcentrer les pouvoirs au sein de l'appareil administratif et briser les cloisonnements verticaux n'ont pas été atteints.

---

(16) Ce phénomène semble avoir échappé à l'observation, pourtant sagace, de PARKINSON qui n'a décrit que les formes de croissance par ramification des racines et radicules (loi des deux adjoints) et non celle par bourgeonnement et floraison au sommet de la plante.

La tentative de déconcentration s'est traduite par un renforcement de la tutelle du pouvoir central sur les régions. Les Préfets, nommés par lui et révocables « ad nutum », sont les vecteurs de la tyrannie tâtillonne de tous les bureaux parisiens. Les Préfets de Région sont restés Préfets de département et en ont conservé les caractères (17). L'un d'eux réclamait récemment le droit d'exercer son pouvoir de tutelles sur *toutes* les collectivités de sa région (et non pas seulement sur celles du département chef-lieu).

Pour écarter cette tentation, il aurait fallu :

- séparer les fonctions régionales et départementales pour ne pas laisser d'autre alternative que la reconversion,
- ne pas établir de lien hiérarchique avec les grands services de manière à ne pas raidir ceux-ci, mais doter par contre le Préfet de Région d'un Fonds d'Intervention, sorte de F.I.A.T. régional, qui lui aurait permis de jouer son rôle de Commissaire au Plan régional, tout en lui fournissant les moyens d'incitation financière indispensables,
- en faire l'ambassadeur du pouvoir central auprès d'une assemblée régionale plus représentative que la C.O.D.E.R., et pourvue du droit de lever l'impôt,
- interdire matériellement aux administrations centrales de saper son prestige d'interlocuteur en continuant de décider au coup par coup, ce qui conduit les collectivités et les entrepreneurs à s'adresser directement à elles.

A défaut, ayant à se partager entre d'une part une fonction départementale pourvue d'autorité directe et de crédits, étayée par une assemblée élue et, d'autre part, une fonction régionale sans moyens, sans liberté d'initiative et sans interlocuteurs, il était naturel que les Préfets de Région, quelles que soient leurs qualités et leur imagination, choisissent la tradition contre la novation.

Ils ont conservé un comportement de « tuteurs », avec tout ce que ce terme contient de paternalisme. Certes leur tutelle est plus proche, mieux informée, plus cohérente et plus personnalisée que celle des administrations centrales. Elle s'étend à la planification et à la programmation de toute la région. Elle prend donc un caractère plus économique que la tutelle administrative du Préfet de département.

Mais elle reste une tutelle sans marge réelle d'initiative, c'est-à-dire un instrument d'assujettissement au pouvoir central, d'une Province qui aspire à être « décolonisée ».

Est-ce parce qu'elles sentent leur autorité directe sur les Régions plus fortes que jamais, que les administrations centrales sont devenues plus centralisatrices encore ? A l'exception de la Direction Générale des Collectivités locales qui accepte que des catégories entières d'équipements soient décidées localement, les autres ont généralement restreint, sous divers prétextes, le pouvoir de décision de leurs échelons départementaux. Les possibilités d'initiative d'un Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées sont plus réduites aujourd'hui qu'il y a dix ans. Voilà pour la déconcentration.

Quant à la volonté de coopération horizontale, elle s'est brisée contre les cloisons étanches des baronnies rivales.

Les missions régionales, équipes pluridisciplinaires issues des différents corps, représentaient certes un net progrès par rapport aux structures cloisonnées traditionnelles. Mais n'ayant pas réussi à faire éclater celles-ci (ne l'ayant peut-être même pas cherché, soit que le rôle sectorialisant de Paris ait été déterminant, soit que leur position hiérarchique auprès du Préfet de Région y ait trouvé avantage), elles ont réalisé le danger qu'il pouvait y avoir pour les carrières ultérieures de chacun de leurs membres à sembler prendre leurs distances par rapport aux différents « esprits de corps ». Aujourd'hui, chacun est revenu faire acte d'allégeance et se considère comme le représentant de son « Corps » au sein de la mission (Cf. GREMON — « La résistance au changement » — Op. cit.).

Non contentes de reproduire en leur sein le cloisonnement qu'elles étaient censées abattre, certaines missions sont devenues à leur tour des facteurs de cloisonne-

(17) Cf. « Le Préfet et ses notables », par J.-P. Worms.

ment. S'identifiant à la fonction préfectorale (le rôle des sous-préfets économiques est à cet égard déterminant) elles ont tendu à s'assurer une autorité qui a mis sur la réserve les grands services. Pour consolider leur « pouvoir », certaines filtrent l'information et cantonnent étroitement chaque administration dans ses attributions techniques et sectorielles, de manière à se réserver le monopole des synthèses.

Ces missions-là ont empêché la naissance « d'équipes régionales » associant les grands services et préfigurant, au plan administratif, une véritable solidarité régionale.

Tant il est vrai que, contrairement à ce que pensent encore les Français, coordination et autorité hiérarchique sont antinomiques.

Il n'est que temps d'insuffler aux missions l'esprit et l'enthousiasme qui animèrent les débuts du Commissariat au Plan dont l'exemplaire leçon semble avoir moins pesé dans la mise en œuvre des réformes de 1964 que les préoccupations propres au Ministère de l'Intérieur.

Quant aux « commissions administratives régionales » (C.A.R.), juxtaposition de Préfets de département dont les prérogatives s'équilibrent, elles superposent au cloisonnement technique un cloisonnement géographique qui conduit à la justice distributive plutôt qu'à l'arbitrage raisonné.

#### d) *Le regroupement des communes.*

Tandis que la réforme de 1964 se donnait en principe pour objet de déconcentrer le pouvoir, d'autres textes plus récents et somme toute complémentaires tendent à fonder l'une des bases d'une véritable décentralisation : l'existence de collectivités locales ayant des dimensions adaptées aux niveaux de solidarité de notre époque.

Les 38.000 communes françaises ne sont pour la plupart que des quartiers, des faubourgs ou des « écarts ». Elles sont enserrées aujourd'hui encore, dans les limites de la paroisse du temps des chars à bœufs. Les regrouper, c'est leur permettre de ressentir les véritables solidarités économiques et techniques auxquelles elles appartiennent, donc les préparer à être majeures et à prendre en main leur avenir.

Pourtant ces réformes, réalisables à l'émancipation, sont accueillies avec défiance par ceux-là mêmes qui devraient les réclamer. Ils croient à voir une tentative du pouvoir central pour substituer ses instruments aux municipalités librement élues.

A l'exception des quatre regroupements décidés par voie d'autorité, aucune agglomération n'a encore demandé à bénéficier du texte sur les « communautés urbaines ». Il en sera peut-être de même en ce qui concerne les « secteurs de coopération intercommunale ».

Certes tout n'est pas d'une absolue pureté dans la réserve enregistrée. Diviser par dix le nombre de communes (en les faisant disparaître ou en mettant certains pouvoirs en commun), c'est réduire d'autant le nombre de maires et de notables siégeant dans des conseils municipaux, c'est contrarier des centaines de milliers d'ambitions en herbe.

Mais au-delà de ces réactions subalternes, il ne fait pas de doute que le style même des réformes est cause de l'accueil qui leur est fait. Si au lieu d'être élaborées au départ dans le secret des bureaux, et octroyées un beau jour, elles étaient discutées devant l'opinion, si elles étaient présentées non pas comme des mesures fragmentaires mais comme les pièces d'une politique d'ensemble visant à libérer toutes les forces vives captives dans les Provinces, elles recevraient probablement un accueil différent.

4

Les réformes partielles sont donc ou « défensives » ou digérées ou mal accueillies.

La preuve est ainsi faite que seule peut réussir une réforme générale et profonde, véritable mutation, qui réclame avant tout que soient définis quelques principes clairs sur lesquels l'opinion puisse se mobiliser.

## 2. Libérer l'initiative.

Nos archives sont pleines de rapports calligraphiés par nos anciens dans une langue dont la recherche délicate et désuète témoigne de la disponibilité des auteurs. Quel contraste avec nos « fiches » dictées à la diable entre deux sonneries de téléphone !

Notre génération doit faire face, en effet, à une extension prodigieuse des besoins en services collectifs. En vingt ans il nous faut construire autant de maisons, de routes et d'équipements de toute sorte que toutes les générations précédentes nous en ont légués. La collectivité est considérée comme responsable de tout : de l'emploi, de l'éducation, de la culture, des transports, de la santé, du niveau de vie...

Les effectifs de « cadres » de l'administration sont en revanche loin d'avoir suivi une progression parallèle à l'accroissement du nombre des décisions quotidiennes.

Pourtant, au lieu d'être facilitée, la prise de décision est devenue de plus en plus pénible exigeant des efforts de persuasion, des rapports circonstanciés, des démarches sans fin, des voyages à Paris, etc... Une productivité lamentable, un gaspillage des élites, des délais qui croissent de manière exponentielle sont les éléments d'une évolution qui mène, un jour prochain, à un « grippage » total de la mécanique administrative.

Le premier principe d'un redressement doit donc être de restaurer la possibilité et le goût de l'initiative. Les mesures correspondantes ne peuvent être énumérées de manière exhaustive car les freins sont innombrables. Contentons-nous d'en citer quelques-unes :

a) *Décentraliser la décision*, de manière à en diminuer les délais, mais aussi à obtenir des décisions *mieux prises*. Il faut, écrit Edgard PISANI, « déléguer l'autorité au seul niveau où la décision est possible et opportune, parce qu'il est celui de l'action et donc de la synthèse » (18).

b) *Redistribuer les pouvoirs*. Nous vivons en France sur l'idée traditionnelle que le pouvoir ne se partage pas, alors que les réussites de l'organisation moderne prouvent que seul un partage bien calculé du pouvoir est capable de rendre un système dynamique.

Ce postulat erroné conduit à une administration centralisée et hiérarchisée dans laquelle « ceux qui décident n'ont pas les moyens de connaissance suffisants des aspects pratiques des problèmes qu'ils ont à traiter et ceux qui ont des connaissances n'ont pas le pouvoir de décision » (M. CROZIER -Op. cit.).

La décentralisation n'est qu'un aspect particulier de cette redistribution des pouvoirs qui doit se donner pour objet de *multiplier les centres de décision* de manière à rapprocher autant que faire se peut celle-ci du théâtre de l'action.

D'une façon plus générale, il faut supprimer les liens hiérarchiques non indispensables. Certes en des secteurs encore très nombreux et chargés d'actions relativement simples, l'organisation en unités clairement hiérarchisées reste et restera le mode d'organisation le plus efficace. Mais quantités de liens hiérarchiques n'ont été établis que par commodité d'esprit, par goût de certaines formes d'organigrammes, pour « rattacher » ceci à cela, alors que les choses iraient tout aussi bien et probablement beaucoup mieux si elles n'étaient pas « rattachées » du tout, ou si elles ne l'étaient que pour l'intendance.

En bien des cas, le seul lien nécessaire consiste en une bonne information réciproque qu'il peut ne pas être inutile d'institutionnaliser sous la forme de réunions périodiques, groupes de travail, services de documentation, consoles d'ensembles électroniques communs, etc...

---

(18) Préface à « la décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise ».

Tous ceux qui ont vécu l'expérience des équipes « interdisciplinaires » savent que la vérité d'autorité n'y a aucun sens. Certains services régionaux, certains comités techniques d'O.R.E.A.M., démontrent actuellement (mais les commissions du Plan l'avaient fait bien avant eux) qu'une concertation s'établit plus aisément entre unités non rattachées hiérarchiquement qu'au sein d'une pyramide où l'autorité est distribuée « a priori ». L'autorité complexe, celle qui est nécessaire pour résoudre les grands problèmes de notre époque (le développement économique, l'urbanisation concertée, la formation des hommes...), l'autorité qui possède en somme un caractère « politique » au sens étymologique, ne se confère pas par décision : elle s'acquiert par la supériorité intellectuelle, un meilleur niveau de connaissance et du caractère. Seul un travail « en équipe » permet de la dégager.

Or la réforme de 1964 a cru qu'harmonie et autorité formelle étaient synonymes, que la concertation supposait une stricte hiérarchie. Elle s'est efforcée de traduire celle-ci dans des circuits de courrier compliqués (19), une reconcentration des décisions au niveau départemental, la suppression des délégations de signatures, etc... A bien des égards cette réforme pétrie de bonnes intentions est allée à contre-sens.

c) *Restaurer la responsabilité personnelle.*

Le Chef de service, doté d'une véritable délégation de pouvoir, connaissant les objectifs à atteindre et ayant les moyens d'y parvenir, doit pouvoir répondre à tout moment de sa gestion. L'établissement de cette responsabilité personnelle, outre qu'elle facilite le contrôle, permet de former des administrateurs habitués à décider plutôt qu'à obéir. Responsable mais indépendant le fonctionnaire retrouvera sa dignité.

d) *Reconvertir les administrations centrales.*

Une telle redistribution, sans émiettement de la cohérence, implique une définition précise des objectifs à atteindre dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.

Elaborer cette stratégie, définir les objectifs, adapter ceux-ci en surveillant l'évolution des résultats, fournir les moyens, telles devraient être *les seules tâches* des administrations centrales. Chaque unité décentralisée doit disposer du choix du temps, du lieu et des moyens. Elle doit pouvoir, en particulier, s'organiser comme bon lui semble et disposer librement de son personnel.

« La première vertu de la décentralisation est d'obliger les échelons centraux à « redéfinir leurs missions pour les ramener à l'essentiel » (Edgard PISANI - Préface à « La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise »).

e) *Supprimer les contrôles « a priori ».*

Timidement, les rapporteurs au colloque de l'E.N.A. estimaient : « A moins de raisons majeures, il conviendrait de substituer l'accord tacite dans un délai déterminé à l'approbation formelle ». Mais ils étaient ensuite amenés à reconnaître que « seule une appréciation critique a posteriori de l'efficacité... développe le sens des responsabilités de chacun, alors que l'aggravation constante des contrôles financiers préalables tend à diluer le sens des responsabilités... », certains administrateurs se sentant « déchargés de toute responsabilité dès lors qu'ils ont obtenu le visa du contrôle ».

Justification moins avouée mais plus tenace, les contrôles a priori semblent avoir le mérite, aux yeux du Ministère des Finances, de ralentir la consommation du Budget. En fait, ils ne procurent aucune économie mais diminuent la rentabilité des investissements, accroissent les charges de fonctionnement et émasculent l'appareil administratif.

---

(19) Imagine-t-on ce que coûte par exemple à l'économie du pays, ce mois de retard à l'aller, ce mois de retard au retour qu'apporte dans toute correspondance administrative avec l'extérieur du département l'obligation de transiter par la Préfecture ?

f) *Alléger et dynamiser les autres contrôles.*

Les contrôles, en général, forment un cancer au sein de l'administration française. 40% des anciens élèves de l'E.N.A. — ce chiffre donne à réfléchir — y sont affectés. Et ce phénomène est un de ceux qui, comme on le dit, font boule de neige : les gens vont là où est le pouvoir réel ; en y allant, bien sûr, ils le renforcent encore (20).

Animé d'une croissance propre (les effectifs du Ministère des Finances augmentent plus vite que ceux des autres départements) le contrôle est devenu une fin en soi. Il serait temps de s'apercevoir qu'il n'est qu'un moyen :

- de réorienter l'action à la lumière des résultats obtenus,
- de sélectionner les cadres en fonction de leur efficacité.

L'adoption en France de méthodes du type du « Planning-Programming-Budgeting System » devrait procurer des économies en personnel considérables tout en rendant au contrôle une finalité et une influence dynamique sur la production et la gestion.

g) *Supprimer les tutelles.*

La suppression de la tutelle, peut seule « redonner du pouvoir, c'est-à-dire de la vie, à des unités autonomes responsables, seules capables de susciter à travers et autour d'elles l'activité d'adaptation, d'innovation, qui donne à une Société sa richesse » (21). Alexis DE TOCQUEVILLE dénonçait déjà l'influence néfaste de la tutelle financière sur les collectivités françaises. Citant un « écrivain de talent » (sans doute inspecteur des Finances), qui reprochait aux Américains l'espèce de confusion qui règne dans leurs budgets communaux, et leur opposait les budgets municipaux français qui « présentent ordre et méthode d'un bout du royaume à l'autre », il ajoutait ce commentaire (22). « Voilà certes un résultat que j'admire ; mais je vois la plupart de ces communes françaises, dont la comptabilité est si parfaite, plongées dans une profonde ignorance de leurs vrais intérêts et livrées à une apathie si invincible que la Société semble plutôt y végéter qu'y vivre d'un autre côté, j'aperçois dans ces mêmes communes américaines dont les budgets ne sont pas dressés sur des plans méthodiques ni surtout uniformes, une population éclairée, active, entreprenante ; j'y contemple la Société toujours en travail. Ce spectacle m'étonne, car à mes yeux le but principal d'un bon gouvernement est de produire le bien-être des peuples et non d'établir un certain ordre au sein de leur misère. Je me demande donc s'il ne serait pas possible d'attribuer à la même cause la prospérité de la commune américaine et le désordre apparent de ses finances, la détresse de la commune de France et le perfectionnement de son budget. En tous cas, je me méfie d'un bien que je trouve mêlé à tant de maux, et me console aisément d'un mal qui est compensé par tant de bien ».

La suppression de la tutelle pourrait d'ailleurs n'être que progressive et n'être accordée, dans un premier temps, qu'aux collectivités regroupées en unités sociales valables et dotées de services techniques suffisants.

Bien entendu, cette « libération » des collectivités locales (mais aussi des établissements publics de toute nature, des hôpitaux, universités, ports autonomes, etc...) suppose la mise en place d'une *juridiction particulière*, compétente pour réprimer les manquements d'administrateurs élus, peu sensibles par nature aux seules sanctions administratives. L'expérience a montré en effet, notamment dans certains pays étrangers, les dangers d'une absence de recours contre l'abus de pouvoir.

Mais la compétence du juge se bornera à apprécier la *légalité* des actes qui lui seront déférés, *non leur opportunité*.

---

(20) « Du projet à la décision dans la vie administrative » colloque du xx<sup>e</sup> anniversaire de l'E.N.A.

(21) « Les citoyens au pouvoir, 12 régions 2.000 communes ». Club Jean Moulin, Collection Jean Moulin, Le Seuil.

(22) « De la démocratie en Amérique », Tome I, Gallimard, p. 92.

### 3. Décloisonner.

Première condition de l'utilisation optimale des ressources humaines, il faut supprimer les cloisons qui s'opposent à la libre circulation des hommes, créent des frontières, vite transformées en lignes de feu, et s'opposent à la transmission des informations et des expériences.

Or le seul Ministère de l'Équipement gère paraît-il, plus de cent corps différents ! L'un ne peut être placé que dans telle position hiérarchique, l'autre est obligatoirement affecté en administration centrale, celui-ci dispose du monopole des sous-directions, celui-là « fruste » la responsabilité des services extérieurs, etc...

Toutes ces scléroses, tous ces mandarins doivent disparaître, et notamment les cloisons qui séparent :

- les Ministères entre eux (et même parfois les directions entre elles),
- les services centraux des services extérieurs,
- les services de l'État de ceux des collectivités locales (23),
- le service public du secteur privé.

La mobilité des hommes à travers tout l'appareil administratif ne doit pas être soumise à d'autre règle que la recherche de l'utilisation optimale de leurs capacités.

### 4. Assurer une formation permanente.

L'intrusion de la technologie moderne dans l'administration va se traduire à bref délai par la suppression quasi-totale de catégories entières de personnel (comptables, dessinateurs, calculateurs-projeteurs, peut-être un jour dactylos,...) et par des besoins considérables dans d'autres catégories (analystes, programmeurs, sociologues, urbanistes, etc...).

La meilleure sécurité à offrir aux cadres et au personnel de la fonction publique, c'est de leur assurer une formation permanente leur permettant éventuellement de se reconverter, ou d'améliorer leur revenu, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration.

Ce serait également l'un des moyens les plus efficaces d'améliorer la productivité des bureaux.

La formation permanente doit donc être organisée, systématique, *gratuite* (c'est-à-dire que les stagiaires doivent continuer à être payés) et *obligatoire* (24) (sans quoi elle ne se fera pas). De nos jours Jules FERRY s'occuperait des hommes de quarante ans.

### 5. Organiser de nouveaux niveaux de dialogue.

Le véritable problème n'est pas d'opter entre « déconcentration » et « décentralisation », car l'une entraîne nécessairement l'autre. Imagine-t-on un fonctionnaire détenteur d'une large délégation du pouvoir central, exerçant celle-ci sans s'assurer de l'assentiment des représentants élus de la population ? Une évolution dans le sens d'un nouvel équilibre des pouvoirs n'est-elle pas d'ailleurs déjà largement amorcée, dans les faits, dans de nombreux départements où l'autorité réelle est partagée entre le Préfet et le Maire de l'agglomération chef-lieu ?

---

(23) Il est surprenant que l'excellent rapport du Club Jean Moulin, « Les citoyens au pouvoir », ait commis sur ce point l'erreur de proposer une fonction publique communale séparée de celle de l'État.

(24) Obligation qui s'imposerait aussi bien à l'agent qu'à ses chefs.

En sens inverse, l'exemple des Etats-Unis montre bien que le pouvoir central ne peut laisser se développer des collectivités locales puissantes sans renforcer les pouvoirs de sa représentation à ce niveau. Dans chaque capitale d'Etat de ce grand pays voisinent trois « buildings » d'importance équivalente appartenant respectivement à la ville, à l'Etat, au Gouvernement et dont les services administratifs et techniques collaborent sans complexes.

La question n'est pas non plus de savoir si le partage du pouvoir entre la capitale et les provinces est une idée « de droite » ou « de gauche ». Il est, certes très important d'examiner si elle comporte certains risques pour l'unité nationale où, au contraire, des vertus pour la formation civique des citoyens. Mais, en vérité et quelles que soient les attitudes politiques, elle s'imposera tout bonnement comme une *nécessité technique* qui découle directement de l'évolution de notre économie vers le progrès, de sa diversité et de sa complexité croissantes.

» L'évolution générale, déclarait le Chef de l'Etat à Lyon le 24 mars dernier, porte « en effet notre pays vers un équilibre nouveau. L'effort multiséculaire de centralisation « qui fut longtemps nécessaire pour réaliser et maintenir son unité malgré les divergences des provinces qui lui étaient successivement rattachées, ne s'impose plus désormais. « Au contraire, ce sont les activités régionales qui apparaissent comme les ressorts « de la puissance économique de demain ».

Les seuls véritables problèmes sont donc de déterminer à quel niveau et de quelle manière doivent être organisées de nouvelles articulations entre le pouvoir politique et l'administration.

Il est clair, en effet, que le système actuel qui ne prévoit, entre l'appareil administratif et les élus, qu'un seul contact au niveau des relations gouvernement-parlement ne peut suffire au dialogue. Que la diplomatie, la défense, le Code civil, la politique monétaire et le Plan ne doivent être traités qu'au niveau national, personne n'en doute. Mais l'aménagement de l'espace urbain et régional, ainsi que la plupart des équipements collectifs ne seraient-ils pas mieux pris en charge à d'autres niveaux ?

Dans l'affirmative, les unités existantes, communes, départements ou régions peuvent-elles être les nœuds d'une nouvelle structure de la collectivité nationale ?

Sur 38.000 communes (plus que n'en comptent nos cinq partenaires du Marché Commun réunis : l'Angleterre en possède 1.354, le Japon 3.471), 37.000 ont moins de 15.000 habitants ; 20.000 sont considérées comme « pauvres » et reçoivent du Fonds National de Péréquation de quoi assurer un minimum garanti de recettes par habitant. Les principales agglomérations comptent jusqu'à plusieurs centaines (25) de communes. Il est clair que chaque élu n'assumant la responsabilité que d'une faible fraction de l'agglomération ne peut soutenir une politique globale d'aménagement.

Le département fut longtemps un fructueux terrain d'échange. Doté d'une assemblée élue ayant pouvoir fiscal et budgétaire, il a néanmoins été progressivement dépossédé au profit de la collectivité nationale. Le personnel des Préfectures et de certains services départementaux, une partie de ses routes, ses services sanitaires et sociaux ont successivement été pris en charge par l'Etat. On peut vraiment dire avec Michel DEBRÉ que « le département n'a plus que la peau sur les os » (26). « Il demeure toutefois, malgré la création des Préfets de région, la circonscription de base des services de l'Etat. C'est là, aujourd'hui, sa caractéristique essentielle, voire la seule justification de son existence » (27).

Mais une unité qui s'est laissé si aisément dépouiller, et dont la population n'est parfois que de 2 ou 3 dix millièmes de la population nationale, n'offre pas l'étoffe suffisante pour concurrencer une capitale qui comptera bientôt 14 millions d'habitants, et concentre sur son territoire 70% des chercheurs et des cadres.

---

(25) L'agglomération lyonnaise dépasse 50 communes, l'aire métropolitaine Lille-Roubaix-Tourcoing en comprend 709, la région parisienne 1.305.

(26) « La mort de l'état républicain ».

(27) Club Jean Moulin : « Les citoyens au pouvoir, 12 régions, 2.000 communes », Le Seuil, 1968.

La définition des 21 régions de programme tendait à constituer des ensembles d'un poids supérieur au département ; mais nombre d'entre elles n'ont hélas ni réalité sous-économique, ni véritable rayonnement (28). A cet égard, une douzaine de régions possèderaient des atouts plus sérieux. Représentant entre cinq et dix pour cent des effectifs de la nation, ayant à leur tête une « métropole d'équilibre » fournie en services supérieurs (université, recherche, publicité, bureaux d'études, banques, télécommunications, aérodromes, etc...), elles offriraient un terrain très favorable à une véritable entreprise de décentralisation. La préparation du VI<sup>e</sup> Plan s'effectuera d'ailleurs dans le cadre de huit grandes régions dotées chacune d'une métropole d'équilibre.

Ainsi aucun des trois découpages territoriaux actuellement en vigueur n'est réellement convenable.

Pour les communes, l'accord se fait volontiers sur le principe d'un regroupement, en cinq mille unités dit M. PISANI (29), deux mille réclame le Club Jean Moulin. Dans tous les cas, l'agglomération en milieu urbain, le secteur rural doté d'un centre pour les campagnes, paraissent être les entités appelées à supplanter la commune-paroisse. La discussion ne porte plus que sur le caractère volontaire ou obligatoire du regroupement, sur le maintien (pour des tâches telles que l'état-civil) ou sur la disparition totale des communes actuelles et sur l'élection au premier ou au second degré du conseil qui l'administrera.

Aux plans départemental et régional, la controverse est plus ouverte et aussi plus fondamentale. Les « Jacobins » sont volontiers partisans de créer une cinquantaine de « gros départements » qui recevraient de la capitale quelques pouvoirs déconcentrés. Il est clair que cette solution donnerait un second souffle (de quelle durée ?) à la centralisation actuelle.

Les partisans de la décentralisation prônent au contraire la constitution de huit, dix ou douze grandes régions, organisées autour d'une métropole et « économiquement, techniquement, financièrement, juridiquement capables d'être la dimension réelle de l'aménagement du territoire et de l'animation économique » (Edgard PISANI, Op. cit.).

## 6. La décentralisation financière suivra.

Certains pensent que la centralisation bureaucratique « à la française » est de nature plus financière que politique et que, par suite, est vouée à l'échec toute tentative qui ne parviendrait pas dès l'abord à faire exploser l'immense pompe aspirante et refoulante qui concentre à Paris pour les redistribuer ensuite, toutes les contributions fiscales et toute l'épargne des Français (30).

M. Gaston DEFERRE pense au contraire que le politique entraîne le financier. Qu'une grande ville se débarrasse de la tutelle par le truchement de laquelle s'exerce toute la tyrannie des bureaux parisiens, qu'une région obtienne de lever l'impôt (c'est déjà le cas de deux d'entre elles) et rien ni personne ne pourra réellement les empêcher de créer leurs propres mécanismes de garantie, donc d'emprunter et de drainer l'épargne à leur profit.

En vérité, les éléments du problème sont réunis place Beauvau et non rue de Rivoli.

\*

Tels sont quelques principes qui inspireront nécessairement une réforme administrative. Mais peut-on encore parler de « réforme » quand les fondements mêmes de l'édifice doivent être reconstruits ?

---

(28) Cf. Note sur les études de M. HATTEUX et ses travaux pour « L'Atlas régional ».

(29) « Hommes et Citoyens », Avril 1968, « La réforme ».

(30) Dans un tel système, l'impôt, l'épargne, la rentabilité des emprunts et leurs garanties de remboursement deviennent des concepts parfaitement abstraits. Les difficultés rencontrées pour accroître le taux d'épargne des français, produire davantage d'argent à long terme et faire face aux besoins en équipements collectifs ne sont pas sans rapport avec cette structure centralisée. Dans le domaine financier aussi, l'efficacité est du côté de la décentralisation.

### III. — UTOPIE OU RÉALITÉ PROCHAINE ?

Un tel bouleversement des principes de base de notre architecture politico-administrative ne peut s'accomplir par retouches successives. Si on examine le faisceau des résistances au changement on peut même le croire impossible. Mais le pire n'est pas toujours sûr. Et ce qui semble aujourd'hui irréalisable peut s'imposer soudain aux yeux de tous comme une nécessité évidente et urgente. Il convient d'y être préparé.

#### 1. Le faisceau des résistances au changement.

Pour des raisons différentes et parfois contradictoires, les différentes catégories sociales directement intéressées par le changement y sont généralement opposées.

Les syndicats sont attachés aux concessions qu'ils ont obtenues, parfois de haute lutte, et qui prennent les formes variées à l'infini suivant les catégories de fonctionnaires concernées : avantages de carrière, réservation de certains postes, indemnités diverses, pourcentages sur les dépenses, logements ou services gratuits, congés plus longs, caisse de retraite plus avantageuses, etc... etc...

Ces avantages (qui ne compensent en rien le déclassement croissant de la fonction publique par rapport aux salaires du secteur privé) constituent autant de cloisons entre corps et services, donc autant de scléroses mais aussi autant de raisons pour les bénéficiaires de ne pas vouloir s'engager dans l'inconnu et de se montrer conservateurs.

Les fonctionnaires des services centraux trouvent dans la centralisation la satisfaction de leur appétit de puissance. Il suffit de les voir convoquer à Paris avec désinvolture, maires, préfets, directeurs départementaux, puis s'installer aux places d'honneur des réunions (au mépris des règles de la courtoisie et de l'hospitalité) pour comprendre quel baume représente pour leur amour-propre cette situation prépondérante, qui compense leurs difficultés personnelles et l'évidente inefficacité des structures dans lesquelles ils travaillent souvent durement.

Les Préfets, outre les honneurs et le sentiment de la toute puissance (... dans leur département), bénéficient d'un subtil jeu de bascule. Pour obtenir des concessions du pouvoir central, ils font état de la pression qu'exercent sur eux les élus locaux ; pour calmer les élus locaux, ils s'appuient sur les concessions qu'eux seuls sont en mesure, disent-ils, d'obtenir du pouvoir central. Ayant ainsi savamment aménagé le système (sait-on que la France est à peu près le seul pays à avoir des Préfets ?), ils considèrent que toute atteinte à son équilibre serait néfaste à leur prestige comme à la stabilité de la Province.

Beaucoup de directeurs départementaux, ceux en tous cas de l'Agriculture et de l'Équipement, se considèrent comme des sortes de « Préfets techniques ». Ils renforcent la tutelle et en ont généralement les réflexes. La suppression de celle-ci les prendrait au dépourvu.

La plupart des élus locaux ont aménagé le système de manière à optimiser leur confort. À l'Administration, ils ne demandent guère que de satisfaire un grand nombre d'interventions à caractère personnel pour satisfaire leurs électeurs, mais prennent bien garde de lui laisser la responsabilité des décisions d'ordre général, surtout si celles-ci risquent d'être impopulaires. Même la simple information provoque chez nombre d'entre eux un réflexe de recul. Être informé, c'est déjà participer. C'est s'interdire de pouvoir répondre aux mécontents (et il y en a toujours) que la décision a été prise malgré vous ou sans vous. Ces Ponce-Pilate se font, consciemment ou non, les profagonistes de la technocratie.

Ce tableau peut paraître sombre. Il est malheureusement réaliste.

Est-ce à dire que les hommes soient plus mauvais en France qu'ailleurs ? Point du tout. Ce sont les structures qui le sont. Les nôtres ne pourraient fonctionner convenablement qu'à la condition que chacun (Préfet, directeur, élu, syndicaliste, etc...) possède une armature intellectuelle et morale à toute épreuve.

Est-ce à dire, face à la conjuration des conservatismes, que les larges évolutions indispensables n'ont aucune probabilité de voir le jour ?

Certains le croient, mais leur analyse est trop superficielle.

## 2. Tout semble impossible jusqu'au jour...

Il est normal qu'au sein d'un vieux pays comme le nôtre les structures, dont beaucoup sont plus que centenaires, aient appris au cours de frottements cent fois répétés à se rôder, à s'ajuster les unes aux autres, à se modeler en fonction des points durs, à s'imbriquer. Ce faisant, elles s'appuient les unes sur les autres (au besoin dans une attitude de conflit), et se consolident réciproquement.

Les hommes, au sein des structures, ont appris aussi à s'accommoder de leurs situations personnelles. Par tâtonnements successifs, ils s'y sont fait la moins mauvaise place possible et savent apprécier le confort relatif qu'ils ont conquis.

*Il y a donc connivence entre les hommes et les structures, et complicité des structures entre elles, et le système peut paraître d'une stabilité à toute épreuve.*

Pourtant le monde extérieur évolue : l'économie, les échanges internationaux, la culture ne sont plus les mêmes. Le système trop bien rôdé dans le détail s'y adapte mal globalement. Les administrés sont mécontents de l'administration, l'administration est mécontente... de tout le reste.

Personne n'aperçoit l'immense contradiction qu'il y a à être mécontent de l'environnement général et attaché, à titre particulier, à certains comforts ou conformismes. Le changement comme les transports en commun, c'est pour les autres.

Il s'agit là d'un équilibre instable qui peut certes durer très longtemps, mais qui peut aussi s'effondrer brutalement.

Bien sûr, il serait moins dangereux, moins douloureux, plus économique d'évoluer chaque jour avec son temps. Mais l'excès même de notre organisation et de nos traditions ne le permet pas. Seuls les sauts brusques et les mutations d'ensemble sont actuellement possibles, et on ne peut guère que tenter de les prévoir, et d'en atténuer les conséquences désagréables pour les individus.

## 3. Les facteurs de mutation.

Pour rompre un équilibre instable, il peut suffire d'une chiquenaude appliquée au bon endroit. Il y faut parfois, hélas, une guerre ou une révolution.

Il est impossible de prévoir les séismes, mais on peut mettre en évidence les déséquilibres les plus marqués où se situe par conséquent la plus grande probabilité de rupture.

L'un d'eux est évident et provient d'une des modifications les plus profondes subies par notre pays : l'urbanisation. Il y a trente ans à peine, la population était fort équitablement répartie sur l'ensemble d'un territoire à dominante rurale. Un tiers de la population vivait de l'agriculture. Les densités moyennes étaient faibles. Une seule grande ville, Paris, faisait problème.

Dans trente ans, 6/7 de la population française vivra dans les villes. Quinze agglomérations auront dépassé le million d'habitants. Même les agriculteurs vivront au sein des nébuleuses urbaines. La solidarité de ces groupes humains sera ressentie de

manière d'autant plus aiguë que les équipements collectifs se développent plus rapidement que les consommations individuelles. De plus le niveau d'éducation (donc de conscience) s'accroîtra très rapidement. 45% des jeunes entreront à cette époque dans l'enseignement supérieur.

Imagine-t-on que ces grandes accumulations humaines en voie de formation chaque jour plus solidaires et mieux éduquées, acceptent de se voir traitées longtemps encore en mineures sous tutelle ?

Et si l'une d'elles se déclarait « ville libre », toutes les autres ne l'imiteraient-elles pas ? Que pourrait alors faire d'autre le pouvoir central que d'entériner le fait ? Et si la tutelle disparaissait, par quel truchement s'exercerait désormais la tyrannie tâtillonne des bureaux parisiens ? Ils tourneraient à vide, et n'auraient d'autre alternative que la reconversion. Les services de l'Etat dans les départements devraient à leur tour se redéfinir.

Ainsi de proche en proche, tout le système bureaucratique, hiérarchisé et centralisé, serait fondamentalement mis en cause.

Ceci n'est qu'un exemple. La rupture initiale peut parfaitement venir d'ailleurs, notamment des secteurs économiques ou culturels où des tensions importantes existent également. Mais quelle que soit la cause initiale, le système, actuellement en équilibre instable, entrera alors dans une phase de transformations en chaîne.

#### **4. Efficacité et démocratie.**

L'analyse précédente paraîtra, aux yeux de certains, trop fonctionnelle, trop mécaniste, voire même entachée de technocratie. Des considérations telles que la participation des citoyens à l'administration de la société dont ils sont les membres n'y ont trouvé qu'une place qui pourra être jugée trop étroite.

C'est intentionnellement que nous avons adopté cet éclairage relativement technique. La majorité des ingénieurs de la fonction publique pousse, en effet, le principe très sain de la subordination du pouvoir administratif et technique au pouvoir politique, jusqu'à des conséquences excessives. Ils en viennent, non seulement à se méfier de tout « engagement », mais encore à refuser d'aider à dégager les concepts et les éléments du choix politique, alors qu'ils sont souvent les mieux placés pour le faire.

Pour ne pas effaroucher cette réserve, qui a eu sa noblesse et correspond à une longue tradition de dévouement au service public, il nous a semblé plus convaincant d'axer notre analyse sur la recherche de l'efficacité optimale de l'administration, à partir de l'acquis des théories modernes de l'organisation, plutôt que de partir d'une philosophie politique.

Mais il est clair que les mêmes conclusions concrètes pourraient être atteintes par une approche moins technique, c'est-à-dire par la recherche d'une meilleure participation, d'une solidarité plus effective, et d'une dignité accrue des citoyens et des administrateurs. Ces préoccupations d'un autre ordre conduiraient, elles aussi, au décloisonnement, à la décentralisation, au dialogue et à la libération des initiatives et des responsabilités.

Autrement dit, dans une économie évoluée comme la nôtre, *la recherche d'une meilleure « productivité » au sein des administrations et le souci d'un meilleur fonctionnement de la démocratie se rejoignent.*

#### **5. Etre libre et responsable.**

« Avancer vers l'avenir à reculons, même avec la hardiesse du révolutionnaire iconoclaste, est le plus sûr moyen de perpétuer dans le monde de demain les cauchemars d'aujourd'hui » (M. CROZIER - « La Bureaucratie n'est pas une menace »). Il ne suffit

pas que les ingénieurs des Ponts et Chaussées ne se raidissent pas contre le changement (qui ne les menace réellement que s'ils restaient attachés à leur mandarinat).

Il faut encore qu'ils comprennent ce qu'une organisation plus décentralisée appelle de goût de la liberté et de la responsabilité. La société post-industrielle en cours de gestation sera faite d'organisations très souples dans lesquelles l'individu pourra se mouvoir plus librement qu'aujourd'hui à l'intérieur et à l'extérieur. Mais cette liberté aura pour corollaire une plus grande responsabilité, une plus grande concurrence entre les individus, la nécessité de *constants* efforts d'analyse et d'organisation, le goût des formes modernes de gestion et une perpétuelle remise à jour des connaissances.

\*\*

Dans les pages qui précèdent, je n'ai pas eu la prétention de présenter un exposé complet des idées qui devraient guider vers un renouveau l'architecture politico-administrative de notre pays. Même réduit à l'énoncé de quelques principes, ce texte ne saurait être ni démonstratif, ni exhaustif. Resteront donc sur leur faim ceux qui comptaient y trouver un plan de réforme, le remède à leurs maux, la réponse au sottisier administratif.

Le but de cet article est tout autre. Il sera atteint si, après lecture, un certain nombre de nos camarades se sentent l'envie de le compléter, le nuancer ou le critiquer, s'ils souhaitent débattre de la réforme administrative au sein du P.C.M. ou en dehors, et surtout s'ils se rendent disponibles pour les évolutions à venir.

# LE FOND DU PROBLÈME

par **Jacques BLOCK**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées.

Pas un seul des organismes constitués, qu'il s'agisse des partis ou des syndicats, n'a prévu ce qui vient de se passer en France et tous auraient été fort surpris si on le leur avait dit.

Très rapidement la stupefaction a fait place à l'inquiétude, entraînant les surenchères de ces mêmes organismes pour tenter de « coiffer » le mouvement, surenchères qui ont conduit le pays au bord de la guerre civile et de toute façon aux plus graves difficultés économiques.

Il convient de faire le point alors qu'une partie des Français, préoccupée essentiellement de son essence et de ses week-ends, risque d'oublier trop vite, et qu'une autre, mécontente mais négative, risque d'être déçue. S'il devait en être ainsi, la France se couperait en deux, et nous irions certainement à notre propre destruction avec une inconscience qui nous jugerait vis-à-vis du monde.

Cette inconscience est d'ailleurs, hélas, la caractéristique essentielle des événements qui viennent de se passer :

- inconscience des partis et des syndicats qui n'ont cherché qu'à tirer profit de « l'occasion » pour défendre ou renforcer leurs positions, les intérêts de leurs mandants, voire imposer leur point de vue au reste des citoyens, sans se soucier des conséquences sur l'ensemble du pays,
- inconscience des individus qui ont démissionné de leurs responsabilités de parents, d'éducateurs, de citoyens, prêts à subir n'importe quelle influence, à propager n'importe quelle doctrine, confondant compréhension et faiblesse, discussion et abandon, justice sociale et demagogie, liberté et anarchie, égalité et égalitarisme,
- inconscience, enfin, des « intellectuels » poussant à l'émeute, et des radios incitant à l'escalade de la violence. Ici, je dis inconscience par crainte de dire autre chose.

Ce diagnostic est très grave.

Cette inconscience est le résultat d'une carence fondamentale de la formation des Français, carence dont la découverte confuse par les jeunes est à l'origine même de la révolution actuelle, et explique les faiblesses de notre pays.

Cette carence, c'est que notre système d'éducation ne prépare absolument pas les jeunes à vivre dans la société qui les a engendrés, et notamment pas à y jouer leur rôle de citoyen.

Ceci n'est pas nouveau, et le résultat en est l'absence d'esprit démocratique réel en France : il n'est que de constater la façon dont les Français disent « ils » pour parler du gouvernement ou de leurs autorités communales, pour sentir combien ils se considèrent irresponsables de leurs propres affaires, ce qui est la négation même de la démocratie. Le gouvernement, les collectivités locales, voilà l'ennemi, la cause de tous les maux : « ils » ne font rien, « ils » n'ont qu'à payer, etc...

Il est tellement plus facile de contester que de participer... La raison ? Une incroyable ignorance des institutions françaises et des mécanismes de fonctionnement d'un état moderne, l'absence des plus élémentaires connaissances économiques qui permettraient aux citoyens de cesser de croire qu'il suffit de faire fonctionner la planche à bil-

lets pour créer des richesses, qu'il soit possible de réclamer sans limite, et tout à la fois, moins de travail et plus de salaires, plus de services et moins d'impôts, la garantie de l'emploi aux étudiants et la liberté d'accès aux universités, le marché commun et la protection.

On peut ainsi parler en France d'une véritable absence de conscience collective, c'est-à-dire finalement d'esprit civique. Il est d'ailleurs caractéristique que dès que l'on prononce ce mot tout le monde ricane : l'esprit civique, ce serait selon beaucoup la porte ouverte au conformisme, voire au fascisme...

N'est-ce pas plutôt l'absence d'esprit civique qui permet aux pouvoirs arbitraires de s'imposer et qui encourage le conservatisme ?

Il y a là un lamentable abus de mots, malheureusement encouragé par beaucoup d'éducateurs qui n'ont pas conscience que leurs responsabilités de former des futurs citoyens parfaitement informés du monde dans lequel ils vivent est au moins aussi importante, sinon plus, que celle de former des diplômés.

L'origine de cette carence doit sans doute être recherchée dans un état d'esprit qualifié parfois de « français », qui n'est en fait qu'individualisme et irresponsabilité, qui sous le couvert de liberté se refuse à préparer les jeunes au monde tel qu'il est, mais n'hésite pas à le critiquer sans cesse devant eux, qui sous prétexte de laïcité ne leur donne aucune échelle de valeur à laquelle ils puissent se rattacher dans un monde qui confond de plus en plus bonheur et jouissance, mais qui n'hésite pas à les influencer « politiquement », au sens partisan de ce mot.

La responsabilité des parents et des enseignants est donc écrasante dans la situation actuelle. Mais il faut reconnaître à la décharge de ces derniers que leur métier a trop longtemps été déconsidéré et mal payé, qu'ils sont fort mal préparés à l'exercer, et que l'opinion publique n'a guère encouragé ceux d'entre eux qui avaient une volonté de changement.

Il est néanmoins affligeant de constater que nombre de ceux qui s'opposaient hier encore aux réformes sont les plus forts à crier aujourd'hui à la révolte.

La coupure qui en résulte entre l'enseignement et la société, et l'absence complète d'éducation de la démocratie à l'école, sont évidemment dramatiques. Les exemples en sont nombreux :

- le snobisme du latin et des études littéraires par rapport aux études scientifiques et techniques ;  
l'enseignement tourné vers la connaissance du passé plus que vers celle du présent ;
- l'absence de liens entre l'université et l'industrie ;  
l'absence de contacts entre professeurs et étudiants ou élèves ;  
l'absence de souplesse permettant à ces étudiants et élèves de passer d'une branche d'enseignement à une autre, d'arrêter leurs études à la limite de leurs capacités avec un titre valable, ou de les poursuivre ultérieurement tout en travaillant ;
- l'absence de structures permettant aux étudiants et élèves de faire à l'école et à l'université l'apprentissage de la vie en société et de la gestion démocratique ;  
l'abus des spéculations intellectuelles développées dans l'abstrait et en dehors de tout contact avec les problèmes concrets de la vie moderne ;
- - le goût pour la critique, voire le masochisme intellectuel, plus que pour les analyses objectives et les synthèses constructives.

Comment dès lors s'étonner de la révolte des jeunes, qui sont au contact de la vie partout, à la maison, dans la rue, par la télévision, la radio et le cinéma, partout sauf à l'école ou à l'université. Comment s'étonner qu'ils refusent une société que leurs maîtres dénigrent devant eux, et qui souvent ne peut même pas leur offrir un emploi.

C'est pourquoi dans le soulèvement actuel il y a le germe d'un grand espoir, une fois décantés les excès politisés et la violence destructrice : celui d'un désir réel de participation à la société, au-delà de la contestation.

Si cela est, ce sera cela la vraie révolution : que les Français désirent enfin dire « nous » au lieu de « ils », que les jeunes, au delà des facilités matérielles d'une civilisation dite de consommation, découvrent eux-mêmes les bases du bonheur qui sont les contacts humains et l'effort créateur.

Il faut en France que cesse le décalage qui existe entre le niveau de vie qui fait de nous — ne l'oublions pas — des privilégiés dans un monde où la faim domine, et le niveau d'éducation qui laisse les citoyens ignorants des mécanismes de ce niveau de vie.

Il est incroyable qu'en 1968, en France, on puisse croire encore qu'une révolution apporterait une amélioration de notre situation.

C'est peut-être le cas dans les pays sous-développés, ce ne peut l'être dans un pays moderne dont l'économie est fondée sur l'expansion des marchés et l'ouverture au monde.

Le bilan coûts/avantages d'une révolution serait évidemment négatif. La révolution n'est plus « rentable » dans les pays développés.

Il faut que l'on cesse également, sous prétexte de revendications sociales, de renforcer, en fait, les inégalités existantes : on reste confondu de voir réclamer les mêmes avantages partout, alors que les conditions de travail dans certaines entreprises sont bien plus mauvaises que dans d'autres, et que le coût de la vie lui-même diffère considérablement entre les grandes villes et la province.

Ce goût de l'égalité, qui n'est que de l'égalitarisme, est injustifiable car injuste. On parle beaucoup moins par contre de la liberté et de la fraternité...

Tout ceci laisse pressentir les oppositions auxquelles vont se heurter les réformes qu'il faut maintenant mettre en place, et d'urgence, si l'on ne veut pas que dans quelque temps le couvercle ne saute à nouveau, et cette fois définitivement.

Il s'agit, en bref, de passer d'une société de contestation à une société de participation. Or personne n'y est préparé :

- ni certains syndicats qui préfèrent une société injuste qu'ils peuvent stigmatiser à une organisation qui les obligerait à regarder en face les contraintes économiques, et qui confondent garantie de l'emploi et immobilité ;
- ni l'administration qui confond démultiplication et décentralisation avec « démentèlement de l'Etat » ;
- ni l'université qui risque de confondre apprentissage de la démocratie avec « pouvoir étudiant », et de traduire ouverture sur la société par inféodation ;
- ni les collectivités locales qui peuvent trouver commode un régime de subventions et de tutelle qui les dispense de prendre leurs responsabilités ;
- ni les entreprises où l'organisation hiérarchique n'a pas encore fait place aux méthodes modernes de gestion fondées sur la confiance accordée à tous les échelons ;
- ni les citoyens, qui n'entendent en aucun cas perdre leurs privilèges acquis ;
- ni la fonction publique divisée en 1.200 corps et plus soucieuse de ses intérêts que de ceux de l'Etat ;
- ni les responsables de notre économie qui n'osent prendre position face aux grands problèmes :
  - la reconversion des entreprises déficitaires (S.N.C.F., Charbonnages, etc.) et le juste prix des services publics ;
  - la distribution du produit national conditionnée par la réforme de la fiscalité ;
  - la mobilité de l'emploi conditionnée par le logement et l'éducation permanente ;
  - l'aménagement du territoire conditionné par les infrastructures de transport et de télécommunications.

La tâche réformatrice est donc énorme et difficile. Elle ne pourra être menée à bien qu'avec l'adhésion des citoyens, car il ne saurait être question d'octroyer les réformes.

Il semble que celles-ci devront porter notamment sur les points essentiels suivants :

- l'autonomie réelle des collectivités locales, ce qui suppose que l'on passe du régime des subventions à celui de l'indépendance financière par une réforme complète de la fiscalité communale, départementale et régionale ;
- la décentralisation administrative par le transfert effectif de pouvoirs et de budgets au niveau de « grandes » régions qu'il faudra constituer, et par la démultiplication de l'Etat sur des organismes réellement autonomes pour toutes les tâches de gestion. L'autonomie des universités peut alors être considérée comme un cas particulier de ce principe général. Quant à l'O.R.T.F., il semble qu'une solution pourrait consister à distinguer deux chaînes : l'une purement étatique afin de garantir au gouvernement, qui représente l'autorité légale, la possibilité de s'exprimer, l'autre totalement libre, afin de garantir la même liberté à l'opposition. Ainsi seraient levées toutes les ambiguïtés et les difficultés de principe ;
- la réforme des structures d'entreprises, pour permettre la participation réelle des travailleurs sans nuire à la responsabilité des dirigeants et à l'efficacité de la gestion. Il s'agit là d'inventer quelque chose d'entièrement original, mais d'extrêmement important pour l'avenir social de la France et peut-être d'autres pays ;
- la réforme des principes d'aménagement du territoire, par substitution à un urbanisme autoritaire, d'investissements incitatifs en matière d'infrastructure de transport et de télécommunications, et par l'établissement d'une fiscalité foncière empêchant toute spéculation et toute stérilisation des sols ;
- le rétablissement des conditions d'une mobilité de l'emploi par un effort massif en matière de logement et par l'organisation de la formation permanente permettant les reconversions et les recyclages indispensables ;
- la suppression progressive, dans ce cadre, des services publics déficitaires, après rétablissement des tarifs correspondant au juste prix de ces services ;
- la réforme de la fiscalité générale qui doit être un moyen au service d'une politique et non constituer un frein. Il faudra à cette occasion établir un plus juste partage des charges entre salariés et non salariés et supprimer les privilèges ;
- la réforme de la Planification par l'introduction des méthodes modernes de programmation, notamment la mise à jour permanente d'un Plan couvrant les cinq années à venir, et la suppression du caractère annuel des engagements budgétaires ;
- la refonte de la fonction publique permettant la dissociation du grade et de la fonction. L'ouverture de l'administration aux non fonctionnaires, la clarification du système des corps, et l'offre de carrières convenables sans être obligé de recourir à des artifices ;
- enfin, bien entendu, la réforme de l'enseignement, qui commande tout. Il faudra introduire l'éducation civique et des structures d'apprentissage de la démocratie dans les écoles et les universités, ouvrir ces dernières sur la société, amener les professeurs à se consacrer entièrement à leurs élèves, introduire la souplesse permettant de passer d'une branche d'enseignement à une autre et d'arrêter les études à la limite des capacités de chacun, revaloriser l'enseignement technique, organiser la formation permanente pour tous ceux qui désirent se recycler, se reconverter, ou poursuivre ou reprendre des études tout en travaillant.

Ce gigantesque effort de refonte de nos structures et de nos habitudes est notre seule chance. C'est une tâche fondamentale à laquelle les ingénieurs des grands corps de l'Etat peuvent largement contribuer, en raison des responsabilités qu'ils exercent et des connaissances qu'ils ont de beaucoup des problèmes auxquels doivent s'appliquer ces réformes.

# MUTATIONS, PROMOTIONS et DÉCISIONS diverses concernant le Corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines

## MUTATIONS ET NOMINATIONS

M Jean-Pierre **Chapon**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées est nommé Directeur des Ports maritimes et des Voies navigables en remplacement de M Jean **Velitchkovitch** appelé à d'autres fonctions

J.O. du 29 mai 1968.

Par décret en date du 30 mai 1968, M André **Decelle**, Directeur général honoraire d'Electricité de France, conseiller d'Etat en service extraordinaire, est nommé administrateur de l'Aéroport de Paris à dater du 7 mars 1968, en qualité de représentant de l'Etat (ministère des Transports)

Le mandat de M. André **Decelle** prendra fin le 17 octobre 1969.

J.O. du 6 juin 1968.

Est nommé au Cabinet du Ministre de l'Industrie :  
Conseiller technique .

M Claude **Pradon**, Ingénieur des Ponts et Chaussées.

J.O du 12 juin 1968.

M **Cambournac** Michel, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, précédemment affecté au Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne et chargé de mission auprès du Directeur des Routes et de la Circulation Routière est placé en position de disponibilité pour une période de trois ans éventuellement renouvelable en vue d'exercer des fonctions de direction dans le Groupe des Entreprises CAMPE-NON-BERNARD

Arrêté du 10 mai 1968.

M. **Vigue** Louis, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, précédemment en service détaché au Port autonome du Havre, est placé en position de disponibilité pour une période de trois ans éventuellement renouvelable en vue d'exercer les fonctions de Directeur des Travaux à l'Entreprise Albert **Cochery** (6, rue de Rome, Paris 8<sup>e</sup>)

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> mai 1968.

Arrête du 16 mai 1968.

M. Louis **Léger**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, inscrit au tableau d'avancement pour le grade d'Ingénieur Général, précédemment Directeur Départemental de l'Equipement de l'Isère est chargé de l'Inspection Générale de la Comptabilité dans les services extérieurs de l'Equipement, en remplacement de M **Dutilleul** appelé à d'autres fonctions, et conjointement avec M **Renoux**, Ingénieur Général des Ponts et Chaussées.

Les présentes dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juin 1968.

Arrête du 21 mai 1968.

M. **Eruimy** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment au Groupe d'Etudes et de Programmation de la Direction Départementale de l'Equipement de la Drôme, est mis à la disposition des Services Techniques de la Ville de Cannes à compter du 1<sup>er</sup> mai 1968, en vue d'y exercer des fonctions de son grade.

Un arrêté interministériel plaçant M. **Eruimy** dans la position statutaire de détachement interviendra ultérieurement.

Arrête du 21 mai 1968.

M. **Brunot de Rouvre** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment pris en charge par la Direction Départementale de l'Equipement de Seine St Denis est affecté au Service Régional de l'Equipement du Nord pour être chargé du Groupe permanent d'Etudes de l'Organe Régional d'Etude d'Aire Métropolitaine du Nord.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> avril 1968.

Arrêté du 21 mai 1968.

M **Burq** Daniel Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à Montpellier est chargé de l'arrondissement opérationnel Sud de la Direction Départementale de l'Equipement de Seine-et-Marne

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> août 1968

Arrêté du 21 mai 1968.

M. **Fenzy** Espérance, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à la Direction Départementale de l'Équipement de la Dordogne est mis à la disposition du Secrétaire d'État aux Affaires Étrangères chargé de la Coopération technique au Cameroun en vue d'exercer des fonctions de son grade à Yaoundé.

Ces dispositions prennent effet à compter du 15 février 1968.

Arrêté du 21 mai 1968.

M. **Paufique** Jean-Paul, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à l'arrondissement opérationnel II de la Direction Départementale de l'Équipement du Rhône est chargé de l'arrondissement spécial des Bases Aériennes de la Direction Départementale de l'Équipement du Rhône.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> mai 1968.

Arrêté du 28 mai 1968.

M. **Lépissier** Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment affecté à la Mission technique de l'Eau Loire Bretagne à Orléans est chargé de l'Arrondissement territorial de St-Quentin de la Direction Départementale de l'Équipement de l'Aisne.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> mai 1968.

Arrêté du 21 mai 1968.

M. **Claeysen** Raymond, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à l'arrondissement de St-Quentin, est chargé, à la Direction Départementale de l'Équipement de l'Aisne, de l'arrondissement mixte de Laon.

Ces dispositions prennent effet au 1<sup>er</sup> mai 1968

Arrêté du 21 mai 1968.

M. **Boileau** André, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à la Direction Départementale de l'Équipement de la Charente Maritime est chargé de l'arrondissement du Havre de la Direction Départementale de l'Équipement de Seine-Maritime

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> août 1968.

Arrêté du 28 mai 1968.

M. **Morin** Martial, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, à la Direction Départementale de l'Équipement de la Moselle est muté, dans l'intérêt du Service de la Direction Départementale de l'Équipement du Finistère en qualité de chef d'INFRA

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juin 1968.

Arrêté du 28 mai 1968.

M. **Poupinel** Jean-François, Ingénieur des Ponts et Chaussées précédemment à la disposition du Ministre de la Jeunesse et des Sports, est affecté à la Direction Départementale de l'Équipement de la Seine-St-Denis.

Ces dispositions prennent effet le 1<sup>er</sup> juin 1968.

Arrêté du 28 mai 1968

M. **Belli-Riz** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à Grenoble, est adjoint au Directeur Départemental de l'Équipement de Haute-Garonne.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1968.

Arrêté du 28 mai 1968.

M. **Dussine** Marcel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à Péronne, est chargé à la résidence d'Orléans, des études et travaux des autoroutes N° 10 et N° 11 (Paris-Tours et Paris-Le Mans) à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1968.

Arrêté du 28 mai 1968.

M. **Bourdin** Gaston, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à la Direction Départementale de l'Équipement du Loiret, est mis à la disposition de la ville d'Orléans, pour occuper les fonctions de Directeur Général des Services techniques municipaux de la Ville.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1968.

Un arrêté interministériel plaçant M. **Bourdin** en position statutaire de détachement interviendra ultérieurement.

Arrêté du 28 mai 1968

M. **Fifs** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, inscrit au tableau d'avancement au grade d'Ingénieur en Chef, à la Direction Départementale des Vosges est muté dans l'intérêt du service à la Direction Départementale de la Moselle en qualité de Chef d'INFRA.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juin 1968

Arrêté du 28 mai 1968.

M. **Brochet** Lucien, Ingénieur Général des Ponts et Chaussées, précédemment en service détaché auprès du Ministère des Affaires Étrangères est réintégré dans les cadres de son administration d'origine et mis à la disposition du Ministère de l'Industrie.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1968.

Arrêté du 18 juin 1968.

M **Chauvin** Jean-Marie, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment adjoint au Directeur des Ports Maritimes et des Voies Navigables, est mis à la disposition du Ministère des Transports. Secrétariat Général à la Marine Marchande

Les présentes dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juin 1968

Arrêté du 18 juin 1968

M **Schaefer** Dominique, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment à la Direction Départementale de l'Équipement de la Seine-St-Denis, est affecté à la Direction de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme, en qualité de Chargé de Mission

Les présentes dispositions prennent effet le 1<sup>er</sup> juin 1968

Arrêté du 19 juin 1968

M **Arhanchiague** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées précédemment affecté à la Direction Départementale de l'Équipement de Seine-et-Marne est chargé de la Division des chaussées au Service technique des Routes et Autoroutes

Les présentes dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> août 1968

Arrête du 28 juin 1968

## PROMOTIONS

Par arrêté du Ministre de l'Équipement et du Logement en date du 22 mai 1968, le tableau d'avancement des ingénieurs des Ponts et Chaussées de 2<sup>e</sup> classe pour le grade d'ingénieurs des Ponts et Chaussées de 1<sup>re</sup> classe a été fixé ainsi qu'il suit pour l'année 1968 :

MM **Laffin** Maurice, **Heckenroth** Maurice, **Guillot** Edouard, **Loubeyre** Alain, **Maurus** Robert, **Clæyssen** Raymond, **Pervychine** Rostislav, **Huynh Van Diem**, **Chappert** Jean, **Lapillonne** Philippe, **Villemagne** Maurice, **Citerne** Jean, **Camares** Yves, **Cavassilas** Dimitri, **Dussine** Marcel, **Escoffier** Henri, **Winghart** Jean, **Brignon** Charles, **Mills** Jean, **Gaudin** Michel, **Bablou** Georges, **Bouley** Eugène, **Rasclé** Pierre, **Villaret** Alain, **Renie** Christian, **Gerodolle** Michel, **Vinciguerra** Louis, **Cohas** Henri, **Meizinger** Georges, **Belmain** Marius, **Delavault** René, **Bernard** Michel, **Brunet** Jacques, **Lecerf** Yves, **Fontaine** Jean Paul, **Sensfelder** Raymond, **Vincent** Daniel, **Bouis** Emmanuel, **Berthier** Jean, **Ben-**

**mehel** Nouredine, **Masson** Alain, **Raiman** Jacques, **Sarrabezolles** Bernard et **Mat** Pierre.

J.O du 20 juin 1968.

## DECISIONS

Par arrêté du Premier Ministre, du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de l'Équipement et du Logement, en date du 15 mai 1968, M. **Cour** Jean-Marie, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est placé en service détaché auprès de la Société centrale pour l'Équipement du Territoire pour les périodes suivantes éventuellement renouvelables en vue d'occuper un poste de Directeur à l'Agence de la Société au Maroc.

Les présentes dispositions ont effet :

- 1) du 1<sup>er</sup> octobre 1962 au 30 septembre 1967.
- 2) du 1<sup>er</sup> octobre 1967 au 30 septembre 1972.

J.O du 21 mai 1968

Par décret du Président de la République en date du 21 mai 1968, l'honorariat du grade d'Inspecteur général des Transports est conféré à M. **Buteau** Léon Ingénieur Général des Ponts et Chaussées, en retraite

J.O du 26 mai 1968.

Par arrêté du Premier ministre et du ministre des Transports en date du 31 mai 1968, M. Claude **Abraham**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est nommé chef de service à l'administration centrale du Ministère des Transports (Secrétariat général à l'Aviation civile).

J.O du 1<sup>er</sup> juin 1968

est nommé au Cabinet du Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé du Plan et de l'Aménagement du territoire :

Conseiller technique :

M. Bernard **Irion**, Ingénieur des Ponts et Chaussées ;

Est renouvelé à compter du 1<sup>er</sup> juin 1968 le mandat d'administrateur de l'aéroport de Bâle-Mulhouse de :

M. René **Lemaire**, Ingénieur Général des Ponts et Chaussées, Président du Conseil supérieur de l'infrastructure et de la Navigation aérienne.

J.O. du 9 juin 1968.

Sont nommés au Cabinet du Ministre de l'Équipement et du Logement :

Conseiller technique :

M Bernard **Félix**, Ingénieur des Ponts et Chaussées ;

Charge de mission :

M. Bruno **Grange**, Ingénieur des Ponts et Chaussées.

J.O du 14 juin 1968.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'Économie et des Finances, du Ministre de l'Équipement et du Logement et du Secrétaire d'État aux Affaires Étrangères, chargé de la coopération, en date du 19 février 1968, M **Kolm** Serge, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est placé en service détaché auprès du Bureau Central d'Études pour les Équipements d'Outre-Mer, pour une période de trois ans éventuellement renouvelable, en vue d'exercer des fonctions de son grade auprès de cet organisme à Paris.

Les présentes dispositions prennent effet du 1<sup>er</sup> janvier 1967.

J.O du 20 juin 1968

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'Économie et des Finances et du Ministre de l'Équipement et du Logement en date du 23 avril 1968 M **Charneil** Claude, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est placé en service détaché auprès de la Société centrale pour l'Équipement du territoire pour une période de trois ans, éventuellement renouvelable, en vue d'exercer des fonctions de Directeur.

Les présentes dispositions prennent effet du 1<sup>er</sup> janvier 1968.

J.O. du 20 juin 1968.

M **Krau** Edouard, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, à Grenoble, est chargé de la Direction Départementale de l'Équipement de l'Isère en remplacement de M. **Léger** appelé à d'autres fonctions.

Les présentes dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> juin 1968.

Arrêté du 21 mai 1968.

M **Thévenin** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est mis à la disposition de l'Agence Financière de Bassin « Seine-Normandie » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1968.

Un arrêté interministériel plaçant M. **Thévenin** dans la position statutaire de détachement interviendra ultérieurement.

M. **Thévenin** restera en outre chargé du Comité Technique de l'Eau de la Région parisienne.

Arrêté du 21 mai 1968.

M. **Camares** Yves, Ingénieur des Ponts et Chaussées, précédemment en disponibilité est réintégré pour ordre dans les cadres de son administration d'origine et mis à la disposition de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique à Madagascar pour y exercer des fonctions de son grade.

Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> mars 1968

Un arrêté interministériel plaçant M **Camares** dans la position statutaire de détachement interviendra ultérieurement

Arrête du 21 mai 1968

M **Valiron** François, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est mis à la disposition de l'Agence financière de Bassin « Seine-Normandie » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1968, en vue d'exercer les fonctions de Directeur

Un arrêté interministériel plaçant M. **Valiron** dans la position statutaire de détachement interviendra ultérieurement

Arrête du 21 mai 1968

M **Marec** Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Ministre des Affaires Étrangères, est maintenu dans cette position pour une période de deux mois en vue d'exercer les fonctions de Professeur adjoint au Directeur de l'École des Travaux Publics, du Bâtiment et des Mines du Cambodge

Les présentes dispositions ont effet du 1<sup>er</sup> juillet 1967 au 31 août 1967.

Arrête du 28 mai 1968

M **Cavallier** Georges, Ingénieur des Ponts et Chaussées, au service spécial de la navigation Belgique, Paris-Est à St Quentin est chargé, en sus de ses fonctions, de l'intérim de l'arrondissement de navigation de Compiègne.

Les présentes dispositions ont effet du 1<sup>er</sup> mai 1968.

Arrêté du 28 mai 1968.

Compte tenu d'une période de disponibilité de 8 mois, l'ancienneté de M **Camares** Yves, Ingénieur des Ponts et Chaussées de 2<sup>e</sup> classe, 8<sup>e</sup> échelon, est reportée du 1<sup>er</sup> octobre 1963 au 1<sup>er</sup> juin 1964.

Arrêté du 28 mai 1968

Les dispositions de l'arrêté susvisé chargeant M. **Bosnot** Michel du 2<sup>e</sup> arrondissement fonctionnel de la Direction Départementale de l'Équipement des Pyrénées-Orientales, sont fixées au 1<sup>er</sup> juin 1968.

Arrêté du 19 Juin 1968

## MINES

### MUTATION et NOMINATION

Est nommé au Cabinet du Ministre de l'Industrie :

M. Georges **Kervern**, Ingénieur des Mines, en tant que Conseiller technique.

J.O. du 12 juin 1968.

### DECISIONS

Par arrêté en date du 13 mai 1968, M. **Herbin** Jean, Ingénieur en Chef des Mines, Chef du service du gaz à la direction du Gaz et de l'Electricité, est nommé commissaire du Gouvernement adjoint au Conseil supérieur de l'électricité et du gaz, en remplacement de M. **Brute de Rémur**, Ingénieur en Chef des Mines.

J.O. du 22 mai 1968.

Est nommé au cabinet du Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé du Plan et de l'aménagement du territoire :

Conseiller technique :

M. Gérard **Worms**, Ingénieur des Mines.

J.O. du 6 juin 1968.

Par arrêté du 20 mai 1968 :

M. **Herbin** Jean, Ingénieur en Chef des Mines, est déchargé, sur sa demande, de ses fonctions de commissaire auprès du Groupement d'équipement pour le traitement des minerais de fer (G.E. TRA. FER).

M. **Le Bars** Yvon, Ingénieur des Mines, est nommé commissaire auprès du Groupement d'équipement pour le traitement des minerais de fer (GE TRA. FER).

Décret n° 53-413 du 11 mai 1953.

Par arrêté du 20 mai 1968 :

M. **Herbin** Jean, Ingénieur en Chef des Mines, est déchargé, sur sa demande, de ses fonctions de commissaire auprès de la Société pour l'agglomération et l'enrichissement des minerais (S.A.E.M.).

M. **Le Bars** Yvon, Ingénieur des Mines, est nommé commissaire auprès de la Société pour l'agglomération et l'enrichissement de minerais (S.A.E.M.).

Décret n° 53 413 du 11 mai 1953.

Par arrêté du 20 mai 1968 :

M. **Herbin** Jean, Ingénieur en Chef des Mines, est déchargé, sur sa demande, de ses fonctions de commissaire auprès de la Société centrale sidérurgique de Richemont.

M. **Closson** Jacques, Ingénieur en Chef des Mines, est nommé commissaire auprès de la Société centrale sidérurgique de Richemont.

Par arrêté du 20 mai 1968 :

M. **Le Bars** Yvon, Ingénieur des Mines, est déchargé, sur sa demande, des fonctions de commissaire qu'il exerçait auprès du Groupement d'équipement des cokeries sidérurgiques.

M. **Closson** Jacques Ingénieur en Chef des Mines, est nommé commissaire auprès du Groupement d'équipement des cokeries sidérurgiques.

Décret n° 53-413 du 11 mai 1953.

Par arrêté du 20 mai 1968 :

M. **Herbin** Jean, Ingénieur en Chef des Mines, est déchargé, sur sa demande, de ses fonctions de commissaire auprès de la Société d'équipement thermique de la sidérurgie (S.E.T.S.).

M. **Closson** Jacques, Ingénieur en Chef des Mines, est nommé commissaire auprès de la Société d'équipement thermique de la sidérurgie (S.E.T.S.).

Décret n° 53-413 du 11 mai 1953.

## RECTIFICATIFS

Dans le numéro de juin 1968 du Bulletin du P.C.M., consacré à « L'EAU » :

-- La photographie de la page 36 représentant le port de Lille et ses darses était une photo **Robert DURANDAUN**, fournie par le service des Voeux navigables du Nord et du Pas-de-Calais.

-- La photographie de la page 64 représentant l'usine d'ozonation de Choisy-le-Roi est un document **ANKER SPANG-LARSEN** prêté par la Compagnie Générale des Eaux.

# PROCÈS-VERBAUX DES RÉUNIONS DU COMITÉ DU P.C.M.

*Séance du vendredi 29 Mars 1968*

Le Comité du P.C.M. s'est réuni le vendredi 29 mars 1968 à 14 h 30 à l'École Nationale des Ponts et Chaussées (salle Bouilloche)

Étaient présents MM **Block, Boilot, Brisson, Callot, Cartier, Duminy, Fumet, Funel, Gaud, Gayet, Gérard, Gerodolle, Gervais, Huet Y, Josse, Lacaze, Leclercq, Lefoulon, Le Guen, Mayer, Paufigue, Pezin, Poggi, Ponton, Prévot, Ribes, Robin.**

Absents excuses MM **Colin, Deschesnes, Frybourg, Hervio, Horps, Hirsch J-P, Joneaux, Lesage, Parayre, Sauterey, Tardieu.**

## 1°) Renouvellement du Bureau.

M **Prévot**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, Doyen d'âge, indique qu'il est saisi d'une proposition tendant à donner au bureau la composition suivante :

- Président M **J Block**,
- Vice-Présidents MM **Callot, Funel, Josse**,
- Secrétaire : M **Tardieu**,
- Secrétaire adjoint M **Horps**,
- Trésorier : M **Lacaze**.

Le Comité élit à l'unanimité ce nouveau Bureau.

M **J Block**, maintenu dans ses fonctions de Président, remercie les membres du Comité de la confiance qui lui est donnée.

## 2°) Pouvoirs au trésorier.

Après en avoir délibéré, le Comité du P.C.M. donne à son trésorier, M Jean-Paul **Lacaze**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, 10, rue E. Boudin à Rouen (76), tous pouvoirs pour l'exercice de ses fonctions de trésorier de l'Association Professionnelle des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines

M **Lacaze** pourra notamment, au nom de l'Association, faire toutes opérations concernant l'administration des P et T, le Trésor et les banques ; il pourra ouvrir et fermer un compte de chèques postaux et un compte de banque, gérer ces comptes, endosser et acquitter tout chèque, virement de mandat, donner toutes quittances et décharges, louer tout coffre-fort et y accéder, régulariser toutes valeurs amorties et en donner quittance acheter et vendre au comptant toutes valeurs entièrement libérées.

M. **Lacaze** pourra, en outre, percevoir, pour le compte des syndicats d'ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines qui en feront la demande au P.C.M., les cotisations propres à ces syndicats et se rapportant à leurs membres qui sont également membres du P.C.M.

Les mêmes pouvoirs sont conférés à M **J-P. Tardieu**, Ingénieur des Ponts et Chaussées 41, av Duquesne, Paris 7, Secrétaire de l'Association Professionnelle des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines.

## 3°) Animation des groupes régionaux du P.C.M.

Une fois réglé le problème de la représentation au sein du Comité des groupes régionaux du P.C.M., il y aura lieu de résoudre celui de l'animation de ces mêmes groupes qui a été évoquée au cours de l'Assemblée générale du 14 mars dernier.

Il faudrait en effet associer plus étroitement les groupes régionaux à l'action qui est menée, car la diffusion systématique du P.C.M.-FLASH ne semble pas suffisante.

Dans cette optique, il a semblé plus efficace d'intéresser les Camarades en les associant à des groupes d'études centrés autour d'un certain nombre de thèmes.

La liste actuelle des groupes de travail sera diffusée par le prochain P.C.M.-FLASH et les délégués régionaux.

naux devront nous adresser, aussi rapidement que possible, les noms des camarades qui seraient intéressés par tel ou tel sujet

Le Président passe en revue les différents groupes de travail qui ont été regroupés en :

- 1°) Relations extérieures . M. **Josse**.
- 2°) Affaires propres au Corps M **Funel**.
- 3°) Affaires dites spéciales M **Block**.

L'énumération de ces différents groupes de travail amène le Président à faire quelques commentaires en ce qui concerne les points suivants :

#### a) Club des DDE

Ainsi que cela a été exposé dans le rapport moral, nous envisageons la création d'une association des cadres supérieurs de l'Équipement qui rassemblerait tout ou partie des Ingénieurs des Ponts et Chaussées qui appartiennent aux services de l'Équipement et des membres d'autres Corps issus de la Construction

Notre camarade **Robin**, mandaté par les camarades, le 14 mars, a exposé à MM **Corbie** et **Dubuisson**, la position du P.C.M. Ces derniers se sont engagés à consulter les adhérents de leurs associations et feront connaître ensuite leur avis.

#### b) Assistance aux collectivités locales

M **Block** demande que soit monté un groupe de travail qui réfléchirait au rôle que peuvent jouer nos Services vis à vis des collectivités locales, compte tenu de la réforme en cours et du problème des rémunérations accessoires.

Un certain nombre de camarades se sont déjà portés volontaires, en particulier **Godin**, **Paufique**, **Thiébaut**.

#### c) Enseignement

**Lacaze** demande que soit créé, au sein du P.C.M., un petit groupe de travail chargé d'appuyer l'action que mène notre camarade **Thiébaut** en matière d'enseignement et de formation

Le Président signale que c'est dans ce domaine que l'activité du P.C.M. s'est révélée la plus efficace, en aidant **Thiébaut** à mener son action dans le sens qu'il désire.

Cette action rejoint bien les tendances qui se font jour actuellement, en ce qui concerne le regroupement de l'X et des écoles d'application, pour arriver à créer une grande université technique de haut niveau.

A l'ENPC, **Thiébaut** prépare un programme de reorganisation de l'enseignement et de développement de la formation continue

**Lacaze** insiste sur la nécessité pour les Ingénieurs des Ponts et Chaussées de ne pas perdre leur technicité

Le Président suggère une confrontation du groupe de travail « enseignement P.C.M. », avec le Directeur de l'École

Cette action pourrait être complétée par l'organisation d'un séminaire sur les problèmes d'enseignement et de formation et par l'édition d'un numéro du bulletin dont la sortie pourrait être envisagée pour le début 1969

#### 4°) Perspective d'action du P.C.M.

##### a) Problème de la formation continue

La Commission **Laroque**, chargée par le Ministre de la Fonction Publique de proposer des mesures destinées à améliorer la formation continue des cadres supérieurs de la fonction publique, ne semble pas retenir dans ses conclusions les propositions ambiguës faites par le Président du P.C.M.

Dans ces conditions, le rôle de nos écoles dans la formation continue des ingénieurs des Corps scientifiques restera prépondérant. L'organisation de la formation continue doit donc y être étudiée avec le plus grand soin

##### b) Gestion du Corps

Ainsi que le Président a été amené à l'exposer à l'Assemblée générale, le problème de la gestion de notre Corps se pose de plus en plus.

L'idée d'un chef de Corps assisté d'un Conseil s'avère de plus en plus souhaitable, étant entendu, en ce qui concerne le Corps des Ponts, que celui-ci doit rester rattaché à un Ministère aussi fort que possible.

Le choix d'un chef de Corps pose un problème très délicat, celui-ci pouvant être sélectionné du fait de sa personnalité et de ses relations, à moins que le choix soit lié à un poste, le titulaire de ce poste devant toujours avoir la personnalité désirée.

Quoi qu'il en soit, il apparaît nécessaire d'arriver à une formule de gestion propre du Corps, indépendante des destinées d'un Ministère dont l'existence peut être mise en cause par des contingences politiques.

c) Liens avec les Camarades du secteur privé.

Le Président signale qu'il a l'intention de continuer à développer, au cours de l'année à venir, les liens avec ceux des camarades qui ont été amenés, à un moment donné de leur carrière à quitter l'Administration.

d) Nécessité pour l'Administration de moderniser ses méthodes de gestion.

Un groupe de travail spécialisé est en train de procéder à l'analyse de ce problème pour proposer à l'Administration une amélioration de ses méthodes.

e) Maintien du niveau du Corps.

Le P.C.M. est particulièrement soucieux de maintenir la qualité des membres du Corps des Ponts et Chaussées. Ce souci se manifeste notamment dans l'importance que le P.C.M. attache aux problèmes de formation.

Notre attitude vis-à-vis des T.P.E. est, en grande partie, dictée par cette politique. De même, il conviendrait de développer l'essaimage et le pantouflage pour permettre au Corps d'être plus largement représenté et d'avoir des hommes dont les diversités de préoccupations puissent profiter à l'ensemble du Corps.

Cette orientation nous amène à envisager le problème des effectifs. Faut-il augmenter, et de quelle façon, le nombre des Ingénieurs des Ponts? La question est rendue particulièrement actuelle par la nécessité de régler rapidement les problèmes des statuts des personnels du Ministère de l'Équipement et du Logement

Le Secrétaire,

J. P. Tardieu.

Le Président,

J. Block.

## mariages

M. Jacques **Dontot**, Ingénieur en Chef des Mines Directeur général de la Cie Française Thomson Houston-Hotchkiss Brandt, fait part du mariage de ses enfants Brigitte et Alain avec M Alain **Breud** et Mlle Brigitte **Martin**, célébrés respectivement le 23 mars 1968 et le 29 juin 1968.

M. Pierre **Boilot**, Directeur départemental de l'Équipement du Pas-de-Calais, fait part du mariage de sa fille Catherine, avec M Jean **Constans** qui a été célébré le 29 juin 1968.

TRAVAUX ROUTIERS	Travaux dans la France entière
<b>TERRASSEMENTS</b>	Matériel en permanence en région parisienne
CYLINDRAGES	
	<b>SALEUR &amp; C<sup>IE</sup></b>
	(Ing A et M)
15, Rue de Belfort — <b>ANGERS B.P. 155</b>	Tel (lignes groupées) 88 02-28

# La Page des Retraités

## Les traitements et les retraites de la Fonction Publique en 1968

Après les dernières mesures prises par le Gouvernement en faveur de la Fonction Publique les traitements des fonctionnaires bénéficieront des relèvements ci-après au cours de l'année 1968

- a) le traitement de base au 1-1-68 sera augmenté de :
- 2,25% au 1<sup>er</sup> février 1968 (décision antérieure)
  - 4,00% au 1<sup>er</sup> juin 1968
  - 2,25% au 1<sup>er</sup> octobre 1968
- soit au total de 8,50% en fin d'année
- b) tous les indices réels seront en outre relevés de 10 points au 1<sup>er</sup> juin 1968 ce qui majorera uniformément tous les traitements de :
- 515.10 (1) par an au 1-6-68  
526.08 (1) » 1-10-68
- c) enfin, mesure en faveur des catégories C et D, les petits traitements jusqu'à l'indice réel 293 (ou ancien indice brut 385) bénéficieront d'une majoration supplémentaire de 5 points d'indice réel, également à compter du 1-6-68.

Toutes ces mesures portant sur le traitement de base se répercuteront pleinement sur les pensions de retraite qui seront bonifiées, en plus, par l'intégration dans le traitement de 2 points de l'indemnité de résidence à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1968. Ainsi la mesure de stricte justice que les retraités s'efforçaient d'obtenir depuis plusieurs années se trouve enfin amorcée.

Précisons qu'en application de cette décision, les taux de l'indemnité de résidence accordée aux fonctionnaires actifs qui étaient selon les 6 zones de 12,75 - 14 - 15,25 - 16,50 - 18 et 20% vont se trouver ramenés aux nouveaux pourcentages du traitement de base de 10,75 - 12 - 13,25 - 14,50 - 16 et 18%.

Pour chacun des fonctionnaires en activité, cette modification n'a aucune incidence sur sa rémunération brute (traitement soumis à retenue + Indemnité de résidence) qui reste immuable.

Mais pour que l'application des nouveaux taux d'indemnité de résidence ne modifie pas la rémunération totale des actifs il est aisé de voir que le traitement de base, soumis à retenue et servant de base au calcul des pensions, ne doit pas être majoré de 2%. Pour un ancien traitement de base 100 et dans la zone du plus fort abattement, la nouvelle valeur de ce traitement devra être de :

$$100 \times \frac{112,75}{110,75} = 101,8056$$

C'est ainsi que l'intégration de la première tranche d'indemnité de résidence qui a été décidée doit se traduire par une majoration arrondie de 1,81% du traitement de base.

L'ensemble des dispositions ainsi prévues ou déjà intervenues doit finalement procurer à nos camarades des majorations de traitement ou de retraite dont le tableau ci-après donnera une idée pour deux traitements annuels de base au 1<sup>er</sup> janvier 1968 choisis comme exemples.

Dates d'effet	Traitement de 30.000 Frs		Traitement de 44.000 Frs		
	Trait. nouveau	% maj.	Trait. nouveau	% maj.	
1-2-68	30.675,00	2,25%	44.930,00	2,25%	} Traitements et retraites
1-6-68	31.875,00 515,10		46.750,00 515,10		
	32.390,10	7,97%	47.265,10	7,43%	
1-10-68	32.550,00 526,08		47.740,00 526,08		} traitements
	33.076,08	10,24%	48.266,08	9,7 %	
	598,60 (2)		873,61 (2)		
	33.674,76	12,25%	49.139,69	11,67%	retraites

(1) Valeur de 10 points au 1<sup>er</sup> janvier 1968 - 484,80 Frs (traitement de base de l'indice 100 = 4848).  
(2) Incidence de l'intégration partielle de l'indemnité de résidence.

Juin 1968.  
J. Artigue.