

P.C.M. a rencontré
« Monsieur Sécurité »

P C M

PONTS ET CHAUSSÉES ET MINES

n°6

secteur public secteur privé

TABLE RONDE :

- répartition des rôles et des responsabilités
- le mode de passation des marchés
- les relations entre les hommes des deux secteurs



SCETA ROUTE

BUREAU D'ÉTUDES ET D'INGÉNIÉRIE AUTOROUTIER

DIRECTION
GÉNÉRALE :

75, avenue des Champs-Élysées, PARIS

Tél. : 225-49-12

AGENCES :

de Provence : B.P. n° 2 **83520 ROQUEBRUNE-SUR-ARGENS**
Tél. : 44-70-33

de Languedoc : B.P. n° 1237 **34011 MONTPELLIER CEDEX**
Tél. : 92-87-96

de Bourgogne : B.P. n° 622 **21016 DIJON CEDEX**
Tél. : 32-80-93

de Normandie : **1, rue Froide, 14000 CAEN**
Tél. : 81-80-94

de l'Est : **Rue du Canal de la Marne, 67300 SCHILTIGHEIM**
Tél. : 33-05-26

du Nord : **60, boulevard de la Liberté, 59000 LILLE**
Tél. : 54-79-99

Sommaire

P c m

mensuel

28, rue des Saints-Pères
Paris-7^e

Directeur de la publication :

René MAYER,
Président de l'Association.

Rédaction et

Secrétariat de rédaction :

Pierre PLOUGOULM.

Documentation :

Brigitte LEFEBVRE DU PREY.

Administration :

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

Publicité :

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

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

Abonnements :

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

Prix du numéro : 10 F.

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

Dépôt légal 2^e trim. 1972, n° 1442
Commission Paritaire n° 33.087

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

Editorial 15

DOSSIER

Table ronde	16
— Répartition des rôles et des responsabilités entre le secteur public et le secteur privé	18
— Le mode de passation des marchés	28
— Les relations entre les hommes du secteur public et ceux du secteur privé	32
Maître d'ouvrage et Maître d'œuvre	38
Le point de vue de l'Entreprise.	

RUBRIQUES

Aménagement	42
— Problème foncier	
— Impôt foncier	
— Finances locales	
Le chercheur et l'actualité	44
La consommation de médicaments	
Le livre du mois	48
« Plaidoyer pour la ville » (B. OUDIN)	
Management	50
Périscope	53
Formation permanente	54
Courrier des lecteurs	55
Biographies : Jean MEO — Roger COQUAND	56
Le P.C.M. a rencontré M. SÉCURITÉ (Christian GERON-DEAU)	57

SECTEUR PUBLIC
SECTEUR PRIVÉ

entreprises

LÉON CHAGNAUD

— et fils —

Société Anonyme au Capital de 12 000 000 F

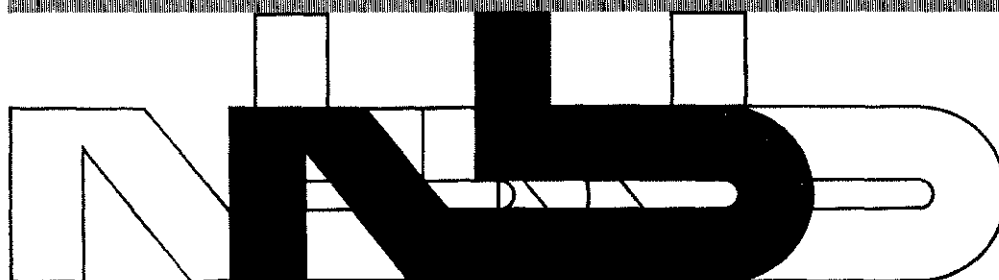
Siège Social et Direction Générale :

153, boulevard Haussmann, PARIS (8^e)

Téléphone : 225-49-35

DYNAMITES

EXPLOSEURS - ACCESSOIRES DE TIR - TOUTES ETUDES D'ABATTAGE



NOBEL-BOZEL

S A. au Capital de 82 510 980 F

Département EXPLOSIFS
3, av. du Général-de-Gaulle
92-PUTEAUX
Tél. 772-12-12

CORPS A CORPS

QUE quelque chose bouge dans le monde des ingénieurs, nul ne peut aujourd'hui en douter. Mais quoi ? René ALQUIER évoquant la genèse de la Fédération des Associations Françaises d'Ingénieurs diplômés et du Conseil National des Ingénieurs Français, écrit : « C'est ainsi que le corps des ingénieurs a pris de plus en plus conscience de son existence et s'est mis au service de l'intérêt général. Voilà qui ne saurait laisser indifférents les Ingénieurs des Mines et des Ponts et Chaussées.

De toutes parts, en effet, des ingénieurs se réunissent, affirment leur existence en tant que « corps », puis passent à l'étape suivante en se préoccupant de leurs relations avec les autres groupes sociaux et avec l'opinion publique en général.

Les Ingénieurs-Conseils se réunissent les 7 et 8 juin 1972 à Nice pour tenter de définir une politique de relations publiques et d'information. Le syndicat autonome des Ingénieurs des Ponts et Chaussées organise à la rentrée des journées d'étude sur le thème : « Droits et devoirs de l'Ingénieur des Ponts et Chaussées à l'égard de l'information ». Le congrès des ingénieurs français, initialement convoqué pour les 13 et 14 octobre à Lille et aujourd'hui reporté, adopte comme thème : « L'Ingénieur constructeur et promoteur du monde de demain ». Il crée une commission : « L'Ingénieur et l'information ».

Le phénomène déborde même le monde des ingénieurs : les promoteurs-constructeurs réunis à Vichy les 8 et 9 juin ont revendiqué hautement une meilleure information du public qui les fasse apparaître pour ce qu'ils veulent être : des « professionnels », des « industriels » du logement, voire même des « techniciens » de sa production. A la limite en effet, ce sont tous les corps de métiers qui ont vocation à servir l'intérêt général et qui souhaitent être reconnus comme tels.

Ainsi émergent de tous côtés des préoccupations qui hier encore étaient assez étrangères aux ingénieurs : celle de leur « image de marque », de leurs « relations publiques », de l'« information du public », des « relations avec les journalistes », etc...

Ne pensait-on pas naguère encore qu'il suffisait de bien faire selon sa conscience et de laisser dire ?

Alors, est-on en train d'assister à un retour offensif du corporatisme ? Est-ce une réaction désespérée d'individus menacés par l'évolution des structures sociales et qui s'efforcent de défendre leurs privilèges ? Ou est-ce, au contraire, l'annonce d'un changement profond de ces structures sous la pression du progrès scientifique et technique, et la naissance d'un nouveau type de rapport entre le technicien et la Société ?

Il n'entre pas dans mon propos d'aujourd'hui d'apporter d'élément de réponse à ces questions. Mais, plus directement, je voudrais en formuler une nouvelle : « Dans quelle mesure le corps des Ponts et celui des Mines sont-ils solidaires de ce corps d'ingénieurs dont René ALQUIER évoque la prise de conscience ? »

Certes, la solidarité des grandes écoles et de toutes les écoles d'ingénieurs est nettement perçue, ainsi que la spécificité du monde des ingénieurs et plus largement du monde de la science et de la technique dans la civilisation industrielle qui régit le monde actuel.

Mais si l'on s'attache aux conclusions du II^e congrès national des Ingénieurs Français (1961), la solidarité entre les grands corps techniques de l'Etat et l'ensemble des ingénieurs paraît loin d'être clairement perçue : « les ingénieurs, conclut le rapporteur général, se trouvent coincés entre trois grandes forces : l'Administration (1), le Patronat et les Syndicats de Salariés ».

Est-ce à dire que, dès lors qu'ils appartiennent à l'Etat, les grands corps techniques cessent de faire partie du monde des ingénieurs dont ils sont issus pour devenir une fraction de l'une des trois forces auxquelles les ingénieurs affirment se heurter ?

On peut estimer qu'ils sont au contraire appelés à jouer un rôle d'autant plus essentiel qu'ils se trouvent à la charnière de ces univers différents.

René MAYER.

(1) Sans doute voulait-il dire « Le Pouvoir politique dont l'Administration constitue le bras séculier ».

Secteur public

Secteur privé

L' affluence qui règnait le 18 avril à l'école de la rue des Saints-Pères (130 auditeurs) prouve que les Ingénieurs des Mines et les Ingénieurs des Ponts et Chaussées ont été séduits par la formule « table ronde », intéressés par le sujet traité, attirés par la qualité des hommes du « panel » ; pendant plus de deux heures d'horloge, toujours avec compétence, souvent avec passion, ceux-ci ont prouvé qu'il y avait beaucoup à dire sur ce problème essentiel des rapports et des frontières entre les deux secteurs public et privé ; homme politique ou grand commis, technicien ou administratif, homme public, homme privé ou transfuge, chacun d'eux nous a fait part de son expérience, de ses espoirs, de ses propositions. On regrettera seulement l'absence d'un syndicaliste qui, retenu à l'étranger, n'a pu nous rejoindre comme il l'avait promis ; il aurait certainement apporté un éclairage spécifique au débat pour compléter les interventions de MM. Eugène CLAUDIUS-PETIT, Bernard ESAMBERT, Fernand GREVISSE, Léon-Paul LEROY, et Jean MORIN, que je dois, une fois encore, remercier pour leur efficace et amicale participation.

De jeunes élèves de nos deux écoles ont fait preuve d'éminentes qualités pour préparer les textes publiés dans le Bulletin du P.C.M. d'avril : spontanéité du contact avec les personnalités, clarté des questions posées, concision du style qui n'exclut nullement le respect de la pensée et des idées exprimées par les interviewés, toutes qualités qui leur seront, n'en doutons pas, fort utiles dans leur carrière, tout aussi utiles (1) que la connaissance des fossiles du secondaire ou la maîtrise du langage Fortran.

Quant à mon ami Jacques DUFOUR, il a bien voulu passer avec moi plusieurs matinées de samedi, pour qu'ensemble nous puissions assimiler l'importante moisson de documents rassemblés sur le sujet et en tirer (ou essayer d'en tirer) l'essentiel, permettant de simplifier un problème par essence bien complexe.

Mais nous ne sommes pas, vous et moi, au bout de nos peines ; de tout cela, il faut tirer des conclusions que le P.C.M. ferait siennes et qu'il défendrait auprès des pouvoirs publics et des forces vives du pays ; car nous devons être conscients du poids que représentent aujourd'hui les Ingénieurs des Mines et les Ingénieurs des Ponts et Chaussées, de la responsabilité morale qui est la leur, de l'impulsion qu'ils peuvent donner aux affaires du pays.

Je demande donc à tous ceux qui s'intéressent à la question des rapports entre le public et le privé de continuer à nous aider en nous apportant leur précieuse collaboration ; trois ou quatre groupes de travail doivent être créés, vous y serez TOUS les bienvenus ; le bulletin rendra compte périodiquement de l'état d'avancement de nos réflexions communes.

D'avance, je vous remercie de votre concours (2).

Gilbert DREYFUS,
Ingénieur Général
des Ponts et Chaussées.

(1) ..Et peut-être plus.

(2) Que je vous demande de me proposer en m'écrivant soit au P.C.M., soit à l'Aéroport de Paris, 291, bd Raspail, Paris-14^e.

Répartition des rôles et des responsabilités entre le secteur public et le secteur privé

La "privatisation" des autoroutes

M. DREYFUS.

Je voudrais aborder le premier thème que nous avons retenu pour ce débat, la répartition des rôles et des responsabilités entre le secteur public et le secteur privé, en m'adressant tout d'abord à M. CLAUDIUS-PETIT pour lui demander son opinion à propos de ce que certains appellent la « privatisation » des autoroutes.

M. CLAUDIUS-PETIT.

Nous ne possédons pas suffisamment d'éléments pour établir dès maintenant le bilan de ces opérations et les avantages que la collectivité a pu en retirer par rapport aux autres modes de réalisation des autoroutes. Il faut attendre vraisemblablement quelques années encore avant de répondre à la question. Au vu du kilométrage réalisé, on pourrait peut-être penser que

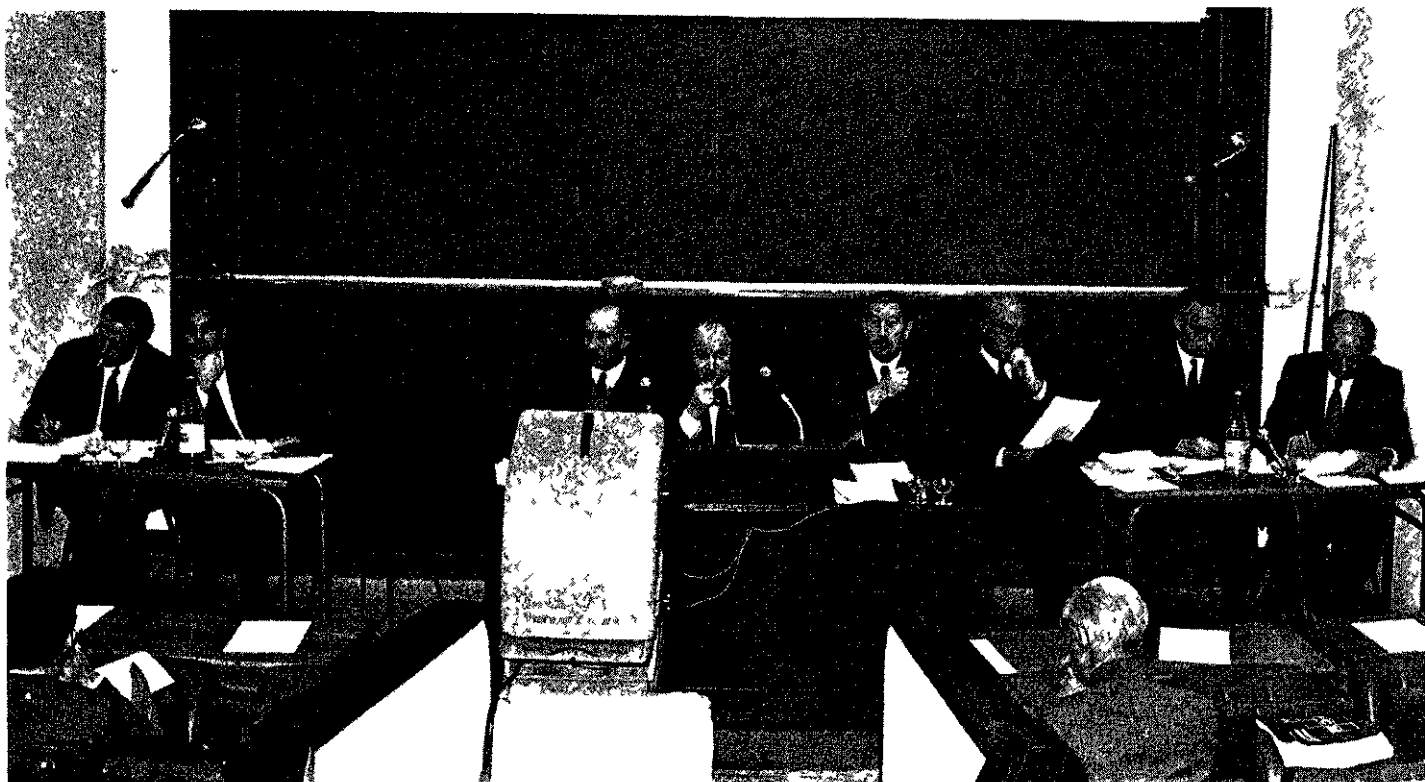
nous avons fait une bonne affaire, mais on ne peut dire que cet élément soit très significatif. Il nous faudrait alors comparer les réalisations françaises avec celles d'autres pays dans lesquels les autoroutes sont presque toutes privées ou presque toutes publiques.

M. LEROY.

Je suis tout à fait de cet avis, il est encore trop tôt pour répondre de façon sûre à une telle question

M. DREYFUS.

Je demanderais alors à M. ESAMBERT s'il estime que l'interventionnisme de l'Etat peut être indépendant de l'idéologie politique, si, à son avis, chaque régime peut être amené, au gré des circonstances économiques, à déplacer la frontière entre les responsabilités publiques et les responsabilités privées



Tout d'abord, je ne parlerai que des régimes libéraux ou semi-libéraux car avec les régimes purement étatiques l'interventionnisme atteint aujourd'hui son stade ultime, et l'on ne peut cependant affirmer qu'il n'y aura pas un jour pour de tels régimes de revirement vers un certain libéralisme.

Je crois que pour éclairer la question, il serait utile de comparer les formes d'interventionnisme des différents états. Mais cela n'est possible, me semble-t-il, que si l'on cherche tout d'abord les raisons, les objectifs de cet interventionnisme, et ce n'est qu'en fonction des résultats propres à ces divers objectifs que nous pourrions tirer des enseignements valables de la comparaison.

Pour essayer de rester concret, je vais emprunter quelques exemples à la vie industrielle.

Un objectif que la plupart des états libéraux ou semi-libéraux de l'Europe occidentale se fixent aujourd'hui est ainsi d'aménager au mieux leur territoire ; je constate que si les moyens utilisés par chacun de ces états sont différents, il n'y a pas entre eux de différence fondamentale quant à leur conception. La France a peut-être une priorité plus importante que celle d'autres pays, puisque les moyens que nous utilisons vont de l'incitation à la coercition (comme l'agrément en Région Parisienne) alors qu'en Grande-Bretagne les incitations financières sont peut-être plus importantes sans que l'on fasse appel réellement à la coercition, tout comme, je crois, en Allemagne. Peut-on alors trouver une forme d'interventionnisme idéal sur ce problème limité ? Je ne le pense pas. En effet, il faut bien voir que les objectifs de chacun de ces pays sont en fait distincts, car les configurations sociologiques, géographiques sont différentes. De plus, ces mesures ont été en général prises trop récemment pour que l'on puisse déjà porter un jugement sur les premiers résultats. Regardons la politique pétrolière active et vigoureuse, afin que les groupes nationaux puissent assurer notre approvisionnement et jouer à bref délai un rôle à l'extérieur. Pour cela il a fallu faire appel aussi bien à des moyens coercitifs qu'à des incitations, les premiers étant peut-être les plus

importants et M. CHENEVIER y fait allusion dans son interview. L'histoire a fait que la Grande-Bretagne a disposé d'une entreprise d'une taille et d'un rayonnement tels, dotée de gisements tels que le même objectif fondamental, celui d'une certaine sécurité d'approvisionnement énergétique, a été résolu de façon très différente de la nôtre, en particulier sans faire appel à des moyens coercitifs. En Italie, l'interventionnisme serait plutôt le fait de l'ENI que des pouvoirs publics eux-mêmes. L'histoire du secteur pétrolier a ainsi fait les formes d'intervention qui y sont différentes suivant les pays.



Les problèmes très importants de la sidérurgie britannique et de la sidérurgie française ont été dans une certaine mesure résolus pour l'une par une nationalisation et pour l'autre par un double plan professionnel (en 1966 et 1971), il est là aussi trop tôt pour dire qui a eu raison, de celui qui a nationalisé ou de celui qui a aidé en fixant un programme avec l'industriel et en lui donnant les moyens de le réaliser.

Si l'on prend encore pour objectif le produit national brut, sans retenir celui du bonheur national brut dont on parle beaucoup aujourd'hui, on constate que les moyens utilisés ont été souvent différents d'un pays à l'autre ces dernières années. Et pourtant l'Allemagne et la France ont obtenu des résultats à peu près comparables, tant en matière de croissance qu'en matière de répartition de la richesse nationale avec un taux d'imposition direct plus élevé en Allemagne, mais des aides sociales plus élevées en France.

J'aurais peut-être aussi tendance à dire qu'en France l'interventionnisme, pour des raisons historiques et à cause d'un certain pragmatisme, fait appel à un plus grand nombre de moyens que partout ailleurs, alors que la plupart du temps l'interventionnisme en Grande-Bretagne ou en Allemagne est plus léger. Aux Etats-Unis en revanche il a un caractère beaucoup plus brutal et discontinu, les mesures y étant prises de façon instantanée et en quelque sorte radicale, comme le récent plan NIXON l'a encore montré ; mais il existe sûrement et on constate même une certaine dérive vers son accroissement.

Je crois que l'on peut un peu partout constater un élargissement des objectifs de l'interventionnisme et une extension de la panoplie des moyens dont se dote chaque état pour atteindre ces nouveaux objectifs ; les formes de l'interventionnisme restent cependant liées à l'histoire, aux traditions, aux structures de chaque pays. La frontière à placer entre les responsabilités du secteur privé et celles du secteur public est alors assez indépendante de l'idéologie plus ou moins étatisante, plus ou moins socialisante ; chacun des pays que j'ai pu évoquer essaiera d'agir au mieux en fonction des circonstances sans que pour autant l'idéologie soit toujours une contrainte formelle.

M. DREYFUS.

C'est là un élément extrêmement important et je vous remercie. Nous pourrions aborder maintenant un ensemble de questions relatives à la planification et je demanderai à M. CLAUDIUS-PETIT si la préparation du Plan fait en France suffisamment appel à la participation des citoyens et si le souci en est convenablement réalisé, avec l'ensemble de la Nation ?

M. CLAUDIUS-PETIT.

La participation de tous à faire la même tâche est aujourd'hui une tarte à la crème. Il faut faire partager à tout le monde les préoccupations de quelques-uns. Ensuite, il faut faire croire à tout le monde qu'il a participé au travail qu'on lui a imposé. Une fois que l'on est parvenu à ce résultat, on peut dire alors que la Nation tout entière a participé à l'élaboration du Plan et à son succès.

Je caricature à peine car le Plan est préparé avec beaucoup de minutie par des hommes fort qualifiés réunis dans des commissions compétentes dont les travaux montrent ce qu'il faudrait faire dans chaque secteur pour atteindre des objectifs bien précis. Mais alors chaque personne intéressée dans un secteur se sent frustrée de tout ce qui n'est pas retenu au moment de la synthèse du Plan ; on aura fait apparaître tous les besoins, on aura fait rêver en même temps tout le monde sur les objectifs particuliers et sectoriels que l'on aurait pu atteindre. Dans sa préparation le Plan est ainsi un excellent élément d'agitation économique et sociale et de frustration personnelle. L'insatisfaction vient du caractère sectoriel de la préparation car on n'indique pas à l'avance l'effort que le pays peut consentir pour réaliser le Plan. On se contente de faire indiquer par des commissions libres dans leur réflexion un optimum dans chaque domaine moyennant quoi le Commissariat au Plan, et le Ministère des Finances déterminent l'enveloppe qui n'est pas faite à partir de la volonté de donner les moyens d'exécuter le plan, mais qui est définie à partir de ce que l'on croit possible de retenir sans faire de peine à aucune catégorie de contribuables, et ces diverses catégories sont bien entendu toutes plus intéressantes les unes que les autres. Et lorsque l'on détermine à partir de là l'enveloppe sectorielle on mesure alors dans chaque commission ce qui sépare l'expression des besoins de leur satisfaction. On avait très bien rêvé, on avait imaginé que le Pouvoir aurait du courage pour donner les moyens nécessaires à une planification correcte, mais le rêve est loin de la réalité.



La planification

"la participation :
une tarte à la crème"

Il faut se rabattre sur l'espoir limité d'un arbitrage favorable entre les hypothèses hautes et basses, tout en redoutant les contraintes budgétaires. Et la planification, à mon sens, ne peut pas aboutir à autre chose tant que l'on n'aura pas commencé par définir l'effort que le pays peut consentir parce que le Pouvoir ose le lui demander, ose parler aux Français comme à des adultes, à des citoyens, mais sont-ils adultes, sont-ils citoyens ? Dans certains pays tout citoyen paie un impôt sur le revenu, alors qu'en France beaucoup d'hommes politiques n'ont que le souci d'exonérer de l'impôt le plus possible de travailleurs. Presque tous considèrent cela comme une victoire au moins pour des raisons électorales, alors que dans le même temps, à mon avis on crée des sujets et l'on détruit des citoyens.

De plus, comme tout cela se combine avec un interventionnisme minutieux dans toute la vie des collectivités locales, on découvre que le pays tout entier a participé à l'élaboration du Plan, que de temps en temps on lui donne des résultats et que cependant on ne lui en donne pas suffisamment, car alors il s'apercevrait que si certains objectifs ont bien été atteints d'autres ont été totalement perdus de vue, ou simplement insuffisamment atteints.

M. DREYFUS.

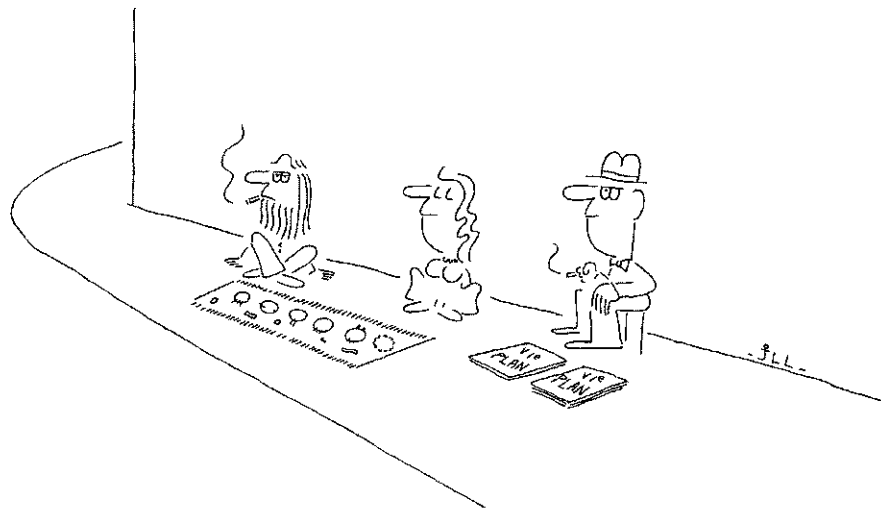
De ce tableau peu réjouissant, que vous brossez des rapports entre l'Etat planificateur et les personnes privées, on peut déduire ou bien que le plan est bien mal fait par de bien mauvais techniciens, mais je laisse de côté cette hypothèse car personnellement je ne le crois pas ou bien que le plan est mal vendu. Je vais demander à M. MORIN, qui est devenu un spécialiste du marketing, de la publicité, de bien vouloir nous dire s'il est possible de faire mieux comprendre au sujet ce qu'est le Plan, ce qu'il peut lui apporter, comment il peut régler les rapports entre la puissance publique et tous ceux qui font l'économie du pays, de façon à mieux l'informer, à lui enlever un peu de sa morosité et de sujet le transformer en citoyen.

M. MORIN.

Je crois que le Plan, que l'idée du Plan a déjà été vendue au moins

deux fois. Il a été vendu par M. Jean MONNET au Général de GAULLE, puis par celui-ci aux Français. Mais je voudrais d'abord montrer avant de voir si actuellement on cherche à le vendre, qu'on ne cherche pas à le faire comprendre. Nous savons bien en effet que les syndicats ouvriers ne veulent pas faire connaître le Plan, ne veulent pas donner d'information et je ne suis pas sûr que les organisations patronales elles-mêmes aillent jusqu'au bout de l'information qu'elles pourraient donner. Il n'est pas sûr non plus que le Gouvernement veuille le faire comprendre car, on l'a souvent remarqué dans les interviews, il n'y a pas de lien véritable entre le budget et le Plan,

" on crée des sujets et
l'on détruit des citoyens "



et si pour M. CLAUDIUS-PETIT le Plan est calculé dans des limites trop étroites, il est sûrement dans des limites trop larges pour le Ministre des Finances qui ne cherche pas à faire connaître les choix ultimes qui vraisemblablement ne pourront être respectés.

Ne cherchant pas à faire comprendre le Plan, il est alors évident qu'on ne peut pas le vendre. Que pourrait-on alors faire de plus ? Je crois que l'on devrait d'abord essayer de faire comprendre les objectifs essentiels. Je ne suis pas sûr qu'à l'heure actuelle les Français sachent ce qui peut être fait durant le VI^e Plan, ce que pourrait devenir telle ou telle branche industrielle. Ces objectifs en effet, qui sont débattus et définis à la tribune du Parlement, ne sont pas très diffusés car c'est un sujet morose et

vendre le Plan...

ennuyeux pour bien des lecteurs de journaux. Dans les régions, les départements, les relais sont mal faits, car on s'y préoccupe beaucoup plus des crédits affectés aux régions, aux départements que des objectifs nationaux.

En outre, il n'y a pas vraiment de dialogue dans l'exécution du Plan elle-même ; c'est dans cette période que les choses ne sont pas suivies et ne sont pas revues et que les modifications éventuelles des objectifs n'apparaissent que très rarement.

Je pense que si un effort permanent était fait, avec les moyens de diffusion, audiovisuels ou autres, qui sont les nôtres aujourd'hui, pour faire connaître le Plan et ses grands objectifs celui-ci serait alors vendu et il le serait à des hommes qui auraient conscience de participer à son exécution.

En conclusion, je dirai que l'essentiel de l'effort doit être d'une part de faire comprendre le Plan après son adoption par tous les moyens à notre disposition et d'autre part de faire vivre l'exécution du Plan pour en permettre la révision éventuelle, alors que les engagements ne sont pas encore irréversibles, même au prix de choix budgétaires difficiles, mais auxquels une opinion publique éclairée pourrait être associée.

M. DREYFUS.

Ce Plan, en supposant qu'il soit établi et correctement vendu à la Nation, permet-il alors de peser sur l'action des entreprises dans le sens de l'intérêt général tel qu'il a été défini par le Gouvernement, et quel est son intérêt pour les entreprises ?
M. CLEMENT qu'en pensez-vous ?

M. CLEMENT.

L'intérêt du Plan pour les entrepreneurs de Travaux publics et de Bâtiment est qu'il peut apporter une solution au problème de continuité qui se pose à eux. Cependant la contrainte exercée sur les entreprises n'est qu'un aspect du problème « car en définitive l'Etat est le client et l'Etat doit être contraint également, comme il a trop tendance à le faire, à contraindre la plupart du temps ses fournisseurs. » En dépit de la déception retirée du 5^e Plan, les entrepreneurs, au début méfiants, ont été satisfaits des travaux de préparation du 6^e Plan. Mais

cela ne saurait suffire car « si nous avons un sentiment de frustration, ce n'est pas tellement dans ce que nous n'avons pas obtenu, c'est plutôt dans le fait que ce que nous avons obtenu risque de ne pas être suivi d'effet ». Cependant les réunions organisées régulièrement par le Président du Comité Bâtiment et Travaux publics permettent de faire le point de la réalisation de certains objectifs du Plan et sont donc très intéressantes.

M. ESAMBERT.

« En ce qui concerne l'action du Plan proprement dit sur les entreprises, à l'occasion en particulier de sa préparation, je pense qu'elle existe, qu'elle n'est pas négligeable, mais qu'elle n'est pas suffisante ». Par exemple la préparation et certains objectifs du Plan ont indiscutablement aidé les industriels à prendre conscience de la nécessité de l'ouverture internationale de l'économie française. La concertation réalisée à l'occasion de la préparation du Plan entre les syndicats et les chefs d'entreprise s'est révélée fructueuse sur le plan social. Mais il ne s'agit là que de sensibilisation, et « il appartient ensuite aux Pouvoirs publics de mettre en œuvre les mesures prescrites par le Plan ». Ainsi le 6^e Plan a-t-il mis l'accent sur les moyens, qui « peuvent emprunter toute la gamme des moyens d'intervention de l'Etat, de la coercition à l'incitation et en général sont mis en œuvre avec, me semble-t-il, le maximum d'efficacité possible ». Pour s'en convaincre il suffit d'examiner des exemples précis et ils sont nombreux.

M. DREYFUS.

Alors, dans cette répartition des tâches entre l'Etat Public et le Secteur Privé, la plupart des critiques vont généralement dans le sens « l'Etat en fait trop, l'Etat a une tutelle trop lourde, trop serrée, l'Etat est trop interventionniste ». Je ne dis pas que ce soit ma position, mais c'est le sens des critiques que l'on reçoit généralement.

Est-ce que ceci n'est pas dû, et je m'adresse à M. GREVISSE, et éventuellement à M. LEROY, est-ce que ceci n'est pas dû au fait que l'Administration française est très forte, « trop forte » quant à la qualité des hommes et quant au nombre des hommes.

Le Plan

et les Entreprises :

♦ son influence ?

♦ leur intérêt ?

Pour ce qui est des effectifs de l'Administration française la comparaison avec ceux de la Fonction publique des autres nations industrialisées montre que l'évolution est dans notre pays parfaitement raisonnable et que, malgré des cloisonnements excessifs nuisant à la fluidité, il n'y a pas globalement pléthore de fonctionnaires.

Dire que l'Administration est trop forte peut avoir bien des significations. Il est vrai que dans l'ensemble des activités de la Nation, l'Administration et le Service public occupent une place très forte incontestablement liée à notre modèle national.

On peut aussi s'interroger sur la puissance des Administrations centrales, c'est-à-dire sur « le problème de la capacité de l'Administration d'orienter, de faire faire. » Je crois que sur ce point, en effet il reste beaucoup à faire et qu'en réalité il reste à faire une véritable réforme de l'Administration. Je crois que la ligne directrice de toute réforme de l'Administration c'est généralement de rendre aux fonctionnaires leur responsabilité, c'est-à-dire non pas d'accroître encore leurs pouvoirs, mais, en leur donnant des responsabilités, leur donner précisément la capacité de déléguer, et, par là-même, une certaine capacité qu'ils n'ont pas actuellement, de définir des directives générales, des lignes politiques d'ensemble à l'intérieur desquelles les agents économiques et sociaux demeurent largement maîtres de leurs initiatives ».

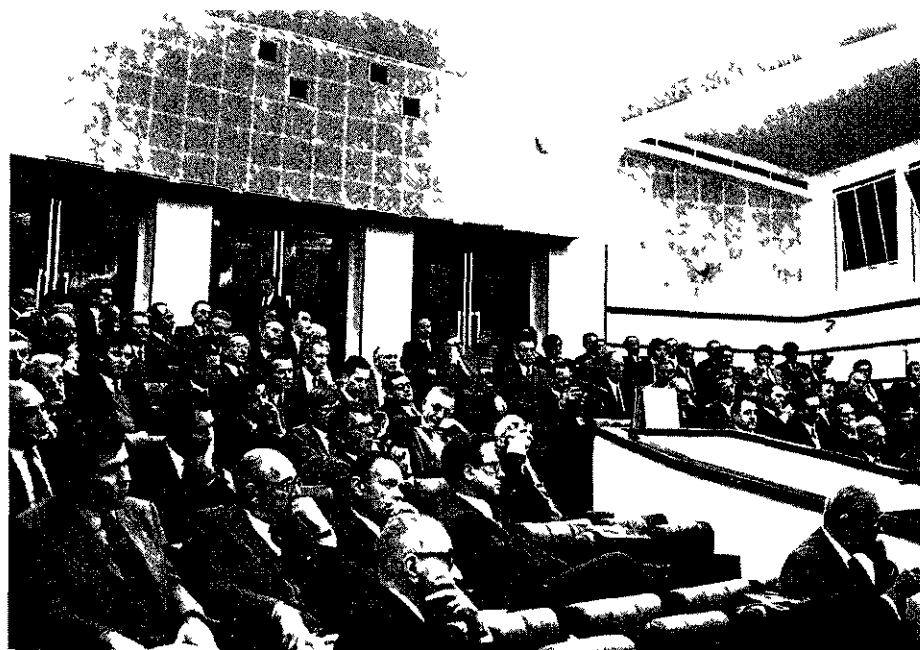
On peut également poser le problème en termes de force de l'Administration par rapport au Pouvoir politique. C'est un thème traditionnel en France que celui de la puissance de l'Administration, de la puissance des filières administratives, de la puissance des corps.

« Ce n'est pas un thème à mon avis purement usurpé en ce sens qu'il y a en effet une puissance de certaines filières, une certaine puissance de certains corps, mais l'aspect moderne du problème, enfin l'aspect nouveau tel qu'il se pose depuis, disons, 10 ans, est à mon avis assez différent.

Nous avons retrouvé en France la stabilité ministérielle. C'est certainement un phénomène très pré-

cieux au plan politique, mais je crois que l'on n'en a pas tiré tout à fait les conséquences en ce qui concerne les rapports du Pouvoir politique et d'administration, en ce sens que notre Administration a été conçue et a défini son système de valeurs, ses hiérarchies, ses structures en fonction d'un régime doté d'un exécutif... faible... La stabilité ministérielle, une certaine force de l'exécutif, une certaine permanence des majorités assortie d'ailleurs du développement du phénomène bien connu des Cabinets Ministériels repose en termes nouveaux les rapports de l'Administration et du Pouvoir Politique, et, faut-il dire à cet égard que l'Administration est actuellement trop forte, je n'en suis pas convaincu. Personnellement je ne poserais pas le problème sur ce plan en termes de force ou de faiblesse mais plutôt en terme de conjugaison des efforts. Or, il semble qu'actuellement les relations Pouvoir Politique - Administration ne sont pas très bonnes, non pas du fait d'ailleurs du tout d'animosité ou d'hostilité de la Fonction Publique au Pouvoir ou je ne sais quoi, mais simplement parce qu'encore une fois la Fonction Publique française s'est définie dans un système où les exécutifs étaient plus faibles et plus changeants et que la permanence du Pouvoir aux mains d'une même majorité, de mêmes hommes, pose incontestablement des problèmes ».

Pour ce qui est de l'aspect qualité, je pense que ceux qui repro-



chent à l'Etat d'accaparer les meilleurs éléments de l'Enseignement supérieur obéissent à des motivations de deux types très différents. Les uns estiment que « plus d'éléments de tout premier plan devraient aller directement à l'industrie. C'est possible, mais personnellement, je ne vois pas d'avantage dans cette direction car, encore une fois, cela est lié au modèle, au système français des grands Corps, d'une certaine prééminence d'esprit et de statut de la Fonction publique que l'on peut contester, mais qui a aussi indiscutablement ses avantages, ainsi que le montre d'ailleurs la comparaison avec l'étranger ».

D'autres nourrissent le secret espoir de saper la puissance de l'Administration en diminuant la qualité de son recrutement. C'est là une erreur bien dangereuse car une telle évolution interdirait la décentralisation que j'évoquais tout à l'heure, qui nécessite des fonctionnaires de haute qualité. Le seul résultat tangible serait une Administration « toujours oppressive, toujours aussi présente » mais par contre « beaucoup plus étouffante parce que beaucoup plus tatillonne et hésitante, et finalement ressentie comme beaucoup plus lourde par l'ensemble du pays ».

M. DREYFUS.



Merci, je pense que M. LEROY pourrait compléter.

M. LEROY.

Tout à fait d'accord avec ce que M. GREVISSE vient de dire sur la qualité des hommes, je ne partage pas entièrement son avis sur l'aspect quantitatif. En effet « je me demande s'il n'y a pas un nombre considérable de fonctionnaires qui refont ce que d'autres fonctionnaires

font, et je parle de fonctionnaires de qualité bien entendu ». C'est flagrant dans le cas des administrations horizontales nouvellement créées qui font souvent double emploi avec des services préexistants, ou encore dans le domaine des relations entre l'Etat et les Collectivités locales. En contrepartie « ceci conduit quelquefois au contraire à une absence totale, à un vide ».

Enfin, en ce qui concerne les rapports du Pouvoir politique et du Pouvoir technocratique, je pense que leur nature même rend impossible le « management » de l'Administration, dans la mesure où les décisions du pouvoir politique sont imprévisibles.

M. GREVISSE.

Je ne conteste pas ce qu'a dit M. LEROY sur la multiplication des doubles emplois à l'intérieur de l'Administration mais pour moi cela ne traduit pas une pléthore globale de fonctionnaires, mais un cloisonnement excessif de l'Administration qui devrait justement être l'un des objets de la réforme administrative nécessaire.

Enfin si le Pouvoir politique rend impossible le management de l'Administration c'est parce que ses décisions ne se limitent pas suffisamment au domaine politique : « autrement dit, il y a un problème de redistribution très large des activités, entre les Administrations d'une part et, d'autre part, ce que vous appelez le Pouvoir politique ». « De sorte que je suis peut-être moins pessimiste que vous. Si réellement on avait la volonté de s'atteler à une réforme de l'Administration en France, cela comporterait certes des implications considérables. Mais je ne crois pas du tout que ce soit impossible et que l'Administration, soit par nature en quelque sorte vouée à une certaine forme d'inefficacité ou d'irresponsabilité ».

M. DREYFUS

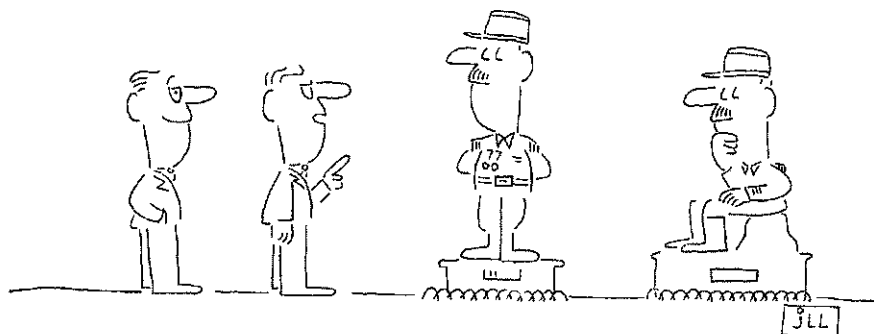
invite la salle à poser deux questions.

M. de BAECQUE, I.P.C. à Boulogne-sur-Mer.

« Ces dernières années, il a été très à la mode, notamment au Ministère de l'Equipement, de considérer que la tutelle administrative

Les chances du management de l'Administration

COMME C'ÉTAIT UN GRAND GÉNÉRAL
LA PREMIÈRE STATUE EST DU MINISTÈRE
DES ARMÉES ET, COMME IL ÉTAIT AUSSI
GRAND PHILOSOPHE, LA SECONDE DU
MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES...



était excessive et qu'il fallait, comme on dit, libérer l'initiative privée : cela a d'ailleurs été très largement fait et cela se poursuit ».

ponses, une de M. GREVISSE et une de M. CLAUDIUS-PETIT.

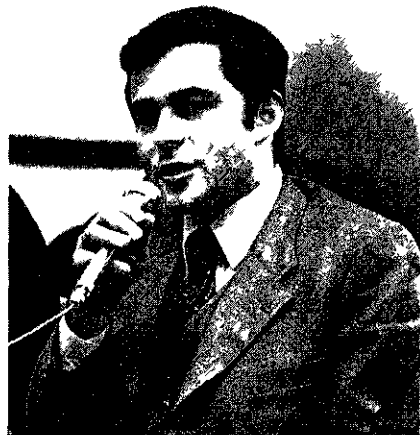
M. CLAUDIUS-PETIT.

« Je crois que ce qui vient d'être évoqué sur la libération de certains services, de certaines Administrations, est parfaitement correct, mais je crois qu'il faut aller plus loin dans l'analyse ».

Le système actuel de financement de tous les travaux dans lesquels les Collectivités Publiques interviennent, est organisé de telle sorte que les élus de n'importe quelle collectivité locale cessent d'être des hommes libres parce qu'ils sont tous dépendants des décisions de l'Administration, et ils sont rendus muets dans un certain nombre de cas. On peut ajouter à ces élus locaux un très grand nombre de parlementaires qui sont également rendus muets parce qu'ils ont des responsabilités locales et que s'ils s'élèvent contre l'Administration ils en recevront les « bénéfices ».

Finalement, dans la moindre de ses dispositions ce qu'a décidé le Conseil des Elus, qu'il soit municipal ou départemental, est revu et

Les "bénéfices" des élus



Pourtant « je crois qu'après avoir libéré l'initiative privée, il faudrait maintenant libérer aussi l'initiative publique », et je pense notamment à la gestion centralisée des personnels et des crédits des services administratifs régionaux.

M. DREYFUS.

Sur ce point je propose deux ré-

ENCORE UN PETIT EFFORT
MONSIEUR LE MAIRE !!!



corrigé par quelqu'un qui n'a reçu aucun mandat, en dehors du diplôme qui lui a permis d'accéder à tel niveau de contrôle dans une Administration quelconque. C'est le Rédacteur d'une Préfecture qui décide de telle ou telle forme d'investissement et qui juge de l'intérêt que peut représenter pour la Collectivité tel investissement, et cela est d'autant plus possible que les élus ne finançant qu'une partie de ces investissements, peuvent en effet ne pas avoir mesuré la totalité de leurs responsabilités et avoir agrandi leur rêve.

Ils ont agrandi d'autant plus ce rêve qu'ils sont tenus dans l'impécuniosité par un Etat prévoyant qui, comme cela, contraint n'importe quelle Collectivité à recevoir, donc à quémander une subvention pour réaliser quelque équipement que ce soit. Si bien que les choix sont interdits aux élus, et je crois que cet aspect des choses n'a jamais été mesuré d'une manière correcte.

Les Français ne vivent pas dans une démocratie électorale, ils sont constamment en tutelle et leur liberté de choix est pratiquement enlevée. Lorsque l'on examine la manière dont les Pouvoirs locaux sont organisés on découvre que plus de 30.000 communes en France et sans doute pourrions-nous aller jusqu'à 34.000, sont administrées directement par les agents de l'Administration Centrale.

Les agents du Pouvoir Central sont des hommes compétents, dévoués, honnêtes et ont toutes sortes de qualités, heureusement, car c'est ce qui les empêche dans la quasi-totalité des cas, de commettre des abus de puissance. Mais je me plais à imaginer une autre organisation communale ne laissant vivre que des Communes ayant la capacité de dialoguer avec le Pouvoir (car autrement il n'est pas nécessaire de créer des Communes), à la dimension des Communes de Suède par exemple ou avec l'indépendance financière des Communes d'Allemagne. Elles pourraient avoir à leur service ces fonctionnaires de haute qualité qui, actuellement, sont au service de l'Etat et qui pourraient être utilement employés par les Collectivités Locales qui, pour qu'elles fonctionnent, devraient comme en Suède ou en Allemagne, disposer d'au moins la moitié de la ressource fiscale globale du pays. Les subventions seraient supprimées, la responsabilité des élus réinstallée et la responsabilité des fonctionnaires retrouvée, avec la puissance d'imagination que l'on peut leur reconnaître. C'est alors que l'on pourrait dire, avec M. CHABAN-DELMAS, puisque je m'autorise à citer sa parole, qu'après avoir si bien décolonisé les populations d'Outre-Mer nous aurions décolonisé la France.

M. DREYFUS.

M. GREVISSE avez-vous un avis conforme ?

M. GREVISSE.

J'aurais un avis très proche du conforme, mais pour en revenir à la question initiale qui concerne le tuteur et non pas l'institution en tutelle, je dirai que, s'il n'est effectivement impossible de faire du management sans avoir de responsabilité en matière de personnel, il me semble qu'un service administratif décentralisé n'a pas besoin de pouvoir embaucher et licencier à son gré ses agents pour peu que la gestion centralisée du personnel soit réellement efficace. Par ailleurs, il n'est pas douteux que toute réforme de l'Administration aura « à revoir complètement les règles budgétaires et financières ».

M. ROBIN, I.P.C. en disponibilité à E.D.F.

« Dans le fond, je crois, plutôt que d'évoquer secteur public et secteur privé, on aurait pu essayer de faire le partage — et c'est là la question que je me pose — entre ce qui est vraiment l'Etat dans le sens authentique, ce qui ne peut pas échapper à la Puissance publique, et tout ce qui est activité de nature économique à gestion industrielle ou commerciale, ou qui peut le devenir, et qui se retrouve alors dans le secteur public ou aux services publics ce qui n'est pas la même chose ». *N'est-il pas frappant de constater que, au moment où le contrat de programme passé entre l'Etat et l'E.D.F. conduit cette entreprise à un recours plus important au secteur financier libre qu'aux deniers de l'Etat, « un autre contrat passé entre la Sidérurgie, restée privée, et l'Etat à propos de FOS conduit au contraire à une arrivée massive de crédits d'origine*



Etat ». *J'en viens alors à la question : « qu'est-ce qui pourrait nous avancer un peu dans ce partage, auquel je crois beaucoup, entre ce qui doit rester authentiquement l'Etat et tout ce qui peut au contraire passer à une gestion plus décentralisée où, pour reprendre ce qu'a dit M. LEROY tout à l'heure, le management peut jouer ? Que cela soit l'Etat, le Nationalisé ou le Privé n'a pas d'importance ». Cela me conduit à demander si quelqu'un peut préciser « ce qu'on pourrait espérer voir se faire dans les secteurs qui appartiennent à l'Etat ou à la Nation sous l'aspect nationalisé pour en désétatiser la gestion et parvenir à une meilleure efficacité ».*

M. ESAMBERT.

Il est primordial de distinguer soigneusement le Pouvoir Public du Pouvoir des Entreprises. « *Dans notre société actuelle, nous ne sommes pas dans un système d'auto-gestion : le Pouvoir Public est celui du Gouvernement, et il n'y en a pas d'autre. De ce pouvoir doivent découler les autres pouvoirs et les orientations des Entreprises publiques, c'est-à-dire du secteur qui dépend directement du Pouvoir politique, et je crois qu'il faut être très clair là-dessus. Autrement dit un Chef d'entreprise n'a pas à donner des orientations politiques ou à gérer une entreprise suivant une éthique particulière, il est simplement désigné par le Pouvoir politique pour accomplir une tâche déterminée en fonction d'un objectif qui doit lui être fixé. (Il ne l'a pas toujours été mais dans un système politique parfait il devrait en être ainsi).*

Dès lors le bon critère semble être le caractère concurrentiel ou non du secteur : « *quand il l'est, la règle du jeu de l'Entreprise est de se plier au jeu concurrentiel et de réussir dans le cadre de ce jeu* » ce qui n'exclut pas certaines missions supplémentaires explicitement formulées par le pouvoir politique et dont le rôle pilote de Renault dans le domaine social est un bon exemple.

« *Pour ce qui ne relève pas du cadre concurrentiel, la tâche du chef d'entreprise est d'avoir des objectifs, des directives du Pouvoir politique, avec en contrepartie, bien sûr, les moyens de les accomplir, ces moyens étant d'ordre financier essentiellement* ».

Pouvoir Public et Pouvoir des Entreprises

Le mode de passation des marchés

M. DREYFUS.

Il ne s'agit pas ici de débattre les règles du jeu à suivre pour attribuer les marchés. De très nombreuses instances ont étudié ce problème et fait des propositions.

Je vais poser deux questions plus fondamentales, la première à M. CLEMENT s'il le veut bien.

D'après lui, quelle politique doit avoir la Puissance publique en attribuant les marchés ? Doit-elle chercher à traiter chaque marché aux meilleures conditions de prix, de délai, de qualité, ce qui a notamment pour effet de permettre à chaque Administration de justifier de l'emploi de ses crédits et d'éviter, je dois le dire, certaines critiques ?

Doit-elle, au contraire, viser, également en plus, d'autres objectifs plus ambitieux, comme par exemple de permettre à une profession de s'organiser et de progresser sur le plan technique et sur le plan économique, de progresser enfin sur le plan humain que l'on oublie souvent, avec, évidemment toutes les conséquences heureuses que pourrait avoir une telle progression, en particulier la possibilité d'exporter le rayonnement de la France à l'étranger.

Le mode de dévolution des travaux n'est pas bon

M. CLEMENT.

« Le mode de dévolution des travaux n'est pas bon à l'heure actuelle ». Il est en effet coûteux, risqué et anti-économique. Coûteux pour les entreprises qui doivent constituer souvent inutilement des dossiers d'appel d'offres. Risqué à la fois pour la profession et pour le maître d'œuvre, car le système du moins disant conduit à « passer des marchés avec des entrepreneurs qui ne sont pas en état d'exécuter les travaux comme on le souhaiterait », souvent pour des raisons strictement financières et multiplie les risques de réclamations.

Enfin, il est anti-économique, parce qu'une entreprise ne peut y trouver la « continuité » nécessaire à sa bonne marche, continuité pour le matériel, mais aussi pour les hommes.



M. CLEMENT énonce ensuite un certain nombre de propositions pour améliorer le mode de passation des marchés.

Dans ce but, M. CLEMENT envisage une action concertée des Ministères dépensiers et des professions concernées en face du Ministère des Finances.

En définitive, le problème de fond est d'une part d'établir un « climat de confiance réciproque » qui permette la concertation entre l'administration et la profession, d'autre part de persuader l'opinion que cette concertation est souhaitable, car les entrepreneurs et l'administration concourent les uns et les autres à la réalisation d'« ouvrages d'intérêt national ».

M. DREYFUS.

La deuxième question qui s'enchaîne immédiatement à la suite de cette proposition, c'est le problème du marché de gré à gré et je m'adresserai à M. LEROY.

Aujourd'hui le marché de gré à gré n'est considéré que comme un pis aller honteux. Il est, on peut



dire, toléré dans un certain nombre de cas soigneusement énumérés dans un Code des Marchés. A contrario, la devolution du marché au moins disant quelle que soit la méthode est, en fait, considérée comme le meilleur alibi contre une collusion possible entre le maître d'œuvre et l'entrepreneur.

A mon sens, le marché de gré à gré pourrait être considéré comme l'instrument véritable d'une politique, visant à atteindre des objectifs qui ont été définis précédemment par M. CLEMENT, mais alors, quelles conditions faut-il pour que ces marchés de gré à gré soient acceptables ? Je pense qu'il faut d'abord une confiance réciproque certaine entre les hommes qui défendent les intérêts de chaque partie et non pas seulement la seule application d'automatisme aussi élaboré soit-il. Il faut donc que l'entrepreneur et le maître d'œuvre, le client et le fournisseur aient confiance entre eux.

Il faut également une formation de l'opinion sans laquelle, à mon avis, rien n'est possible aujourd'hui et là je demanderai l'avis de M. MORIN.

Il ne faut pas que la conclusion d'un marché de gré à gré soit automatiquement considérée comme la collusion dont je parlais entre les hommes qui en ont débattu et qui s'engagent, car LEROY le disait dans son interview, « au fond de leur cœur les Français aiment l'Etat », mais j'ajouterai qu'ils adorent critiquer ceux qui le représentent.

M. LEROY

insiste à son tour sur le « climat de confiance » dont a parlé M. CLEMENT. « La pratique du gré à gré contribue puissamment à développer cette confiance ». Mais M. LEROY met « un bémol à son enthousiasme pour le marché de gré à gré » en précisant les embûches à éviter.

Il faut en premier lieu éviter la pratique abusive des avenants qui risquent de déconcerter l'opinion : « le marché de trente centimes que l'on passe sur appel d'offres ou sur concours, qu'ensuite on transforme en un avenant de trente francs, puis en un avenant de trois mille francs ».

Ensuite ne pas pratiquer exclusivement le gré à gré, ce qui est tentant pour les deux parties, mais

ne permet pas de « venir se contrôler sur le marché » car venir se contrôler sur le marché c'est « évidemment passer à l'appel d'offres » ; il convient cependant de limiter l'appel d'offres à un petit nombre d'entreprises par la pratique de la « short-list ». Ces entreprises présélectionnées doivent jouer loyalement le jeu de la concurrence. Car « même dans un monde très épuré qui est celui d'aujourd'hui et nos amis entrepreneurs sont devenus presque des saints, il n'est pas exclu qu'il y ait de temps en temps quelques ententes ».

Il est d'autant plus nécessaire de venir régulièrement se contrôler sur le marché que l'évolution technique des conditions d'exécution des travaux peut, au bout d'une période parfois relativement courte, provoquer des distorsions importantes. « En matière d'H.L.M., par exemple, tel concours qui a fait beaucoup de bruit à une certaine époque et dont les résultats ont été universellement appréciés, y compris par moi, conduit maintenant à des résultats financiers qui sont nettement moins bons que ceux que l'on pourrait avoir en traitant de gré à gré ou non avec des entreprises dans les conditions actuelles ». « Donc, il y a des limites au gré à gré. Mais ce n'est pas une raison pour l'écarter ».

M. DREYFUS.

M. MORIN, comment peut-on faire pour éclairer l'opinion sur les vertus du gré à gré ?

M. MORIN.

« Il va falloir que l'on définisse ce qu'est l'opinion en la matière... Quelle est la cible que vous visez ? S'agit-il de l'opinion des gens compétents (la profession) ? De celle

Eclairer l'opinion sur
les vertus du gré à gré

des cadres et des ouvriers ? Ou de l'opinion publique en général ?

M. DREYFUS.

« A mon avis l'ensemble ».

M. MORIN

répond que même si l'opinion est a priori plus sensible à la formule du moins disant (qui semble plus objective) celle-ci « n'a pas toujours donné satisfaction à tout le monde, y compris à l'opinion générale, en raison de certaines révisions scandaleuses » — il précise à son tour l'importance qu'il attache à des relations de confiance entre la profession et les représentants de l'Etat. Le problème est le même devant l'opinion publique. Pour emporter l'adhésion populaire sur un système, il est nécessaire d'établir un climat de confiance entre les partenaires : l'administration, la profession et l'opinion publique.

« Je crois, termine M. MORIN, que cette confiance existe de plus en plus ».



Une entreprise nouvelle peut-elle faire sa place sur le marché ?

M. ESAMBERT

intervient pour demander dans quelle mesure les divers systèmes de passation de marchés envisageables peuvent se concilier avec la chance laissée à de nouvelles entreprises de « faire leur place sur le marché ».

M. LEROY

répond qu'une pratique non systématique du gré à gré, avec appels d'offres périodiques, permet à des entreprises nouvelles de s'introduire sur le marché. C'est aussi l'opinion de M. CLAUDIUS-PETIT qui insiste sur « la plus grande souplesse » de l'appel d'offre par rapport à l'adjudication.

« Il ne doit pas y avoir un seul système qui évite toute malhonnêteté. C'est là la morale de l'histoire ». *Chaque système peut dans certains cas donner lieu à des abus.*

« Dans certains concours restreints l'immoralité se passe par substitution d'un projet à un autre, ce qui permet ensuite de passer les marchés d'une entreprise à l'autre... Mais nous connaissons l'histoire ».

M. DREYFUS.

Je crois personnellement qu'effectivement et c'est un peu ce que nous voulions essayer de montrer, c'est qu'il y a de la moralité et de l'immoralité aussi bien du côté des appels d'offres que du côté des marchés de gré à gré, mais pour les appels d'offres il est plus difficile de prouver l'immoralité et pour le gré à gré il est plus difficile de prouver la moralité.

M. CLAUDIUS-PETIT

précise que, s'il existe une différence, il faudrait la faire entre l'adjudication d'une part et le gré à gré et l'appel d'offres d'autre part. Car « un appel d'offres se termine toujours par un gré à gré formel ».

De la salle, M. ESTRADE intervient pour souligner la possibilité pour les maîtres d'œuvre de ne pas choisir forcément l'entreprise la moins disante, à condition de justifier leur choix devant les diverses commissions. Il regrette que les maîtres d'œuvre « manquent de courage dans leurs positions » en ne présentant pas toujours « des rapports clairs avec des prises de responsabilités ».

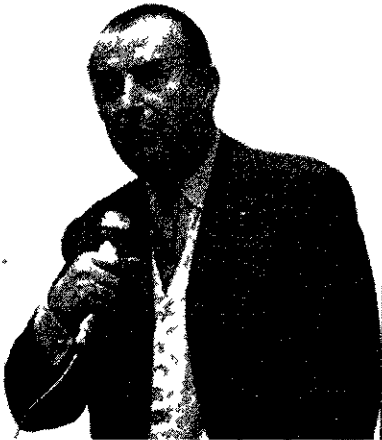
« Mon expérience personnelle m'a montré que chaque fois qu'un Service présentait à une commission consultative ou à une commission de contrôle, si élevée soit-elle, un rapport clair avec des prises de responsabilités fermes, les commissions n'émettaient aucun avis défavorable contre la passation d'un marché à quelqu'un qui n'est pas le moins disant.

Je crois que ce point est un point important. Sur un second point, je m'excuse, de ne pas être tout à fait d'accord avec M. le Président CLEMENT qui a fait un tableau un peu pessimiste d'une situation qui n'est plus la situation actuelle.

C'était la situation en 1967, mais si l'année 1968 a été célèbre par son mois de mai, elle devrait l'être

aussi pour son mois d'avril, car c'est à ce moment-là qu'il y a eu, à l'échelon gouvernemental, une prise de position en matière de marchés publics, qui, à ma connaissance, n'est pas suffisamment connue des principaux concernés.

Cette prise de position répond à la question de savoir dans quelle optique on doit passer les marchés. Je reconnais que jusqu'en 1968 le problème n'avait pas été très nettement vu et la réglementation en matière de marchés était considérée un peu comme une fin en soi. La politique du moins disant était pratiquement une politique qui consistait à chercher dans chaque opération, le coût minimal.



En avril 1968, des positions ont été prises en vue de considérer les marchés publics comme un moyen d'une politique économique tendant à la modernisation de l'économie et plus précisément non pas à la réduction du prix de vente à l'occasion de chaque opération, mais à la réduction du coût moyen dans un secteur déterminé. Autant je suis d'accord avec les objectifs que le Président CLEMENT a indiqués, autant je ne suis pas d'accord avec lui, s'il considère que ces objectifs n'ont pas été partiellement atteints. Actuellement, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances,

un certain nombre d'hommes travaillent à faire rentrer dans les faits les idées que M. le Président CLEMENT a indiquées, et il y a déjà eu un premier résultat. Je crois, en effet, Monsieur CLEMENT, que la circulaire que M. CHABAN-DELMAS a signée il y a un an et demi, correspond exactement à tous les vœux que vous avez faits sur la continuité des chantiers et sur une politique qui consiste à admettre que l'entrepreneur est un homme majeur auquel on définit des objectifs et que l'on juge sur des résultats en évitant le plus possible d'intervenir dans les moyens.

Mon intervention a pour but d'enlever un peu le caractère pessimiste de ce qui a été dit dans ce domaine et de dire que des choses ont été faites depuis trois ans et surtout depuis un an et demi ».

M. DREYFUS.

Je pense que pour ma part, effectivement, ces circulaires de 1968 vont dans le bon sens. Je pense que nous maîtres d'œuvre, nous ne sommes point assez courageux pour aller plus loin en ce sens, c'est pour cela que nous avons posé la question et c'est pour cela que personnellement je voudrais que l'on s'engage plus avant dans le marché de gré à gré qui est l'une des méthodes et non la seule bien sûr.

M. CLEMENT approuve à son tour l'intervention de M. ESTRADÉ en prenant acte des progrès accomplis, en particulier grâce au travail de la Commission de Contrôle des Marchés. Il souhaite en terminant que « les circulaires du Premier Ministre, voire du Ministre de l'Équipement, soient appliquées non seulement par les administrations de l'État mais aussi par les entreprises nationales ou les entreprises du secteur para-public ».

L'Entreprise Industrielle

Entreprises Electriques et Travaux de Génie Civil

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 20 000 000 DE FRANCS

SIÈGE SOCIAL : 29, RUE DE ROME, 29 — PARIS VIII^e

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

M. DREYFUS.

Nous avons parlé des grands principes, et ensuite nous avons parlé des méthodes, des possibilités que nous offraient les marchés. Il faut maintenant parler des hommes qui sont dans le secteur public, des hommes qui sont dans le secteur privé et qui passent, ou qui peuvent passer, ou qui doivent passer d'un secteur à l'autre.

Les rapports public-privé s'analysent souvent comme des rapports client-fournisseur, avec un contact entre les deux, pas toujours bien sûr. Si un homme s'est trouvé jouer successivement les deux rôles, ces contacts seront peut-être plus harmonieusement établis.

Alors, je m'adresse à M. LEROY :

Est-ce que c'est la seule raison pour souhaiter que le Cadre supérieur passe successivement par chacune des fonctions. On dit bien souvent que c'est un bien pour les hommes et pour la Nation de les voir successivement passer d'un secteur à l'autre.

Quelle en est la raison fondamentale ?

M. LEROY.

Tout d'abord, il faut remarquer que les passages ne se font que dans un sens. Deux obstacles s'opposent à l'accueil des gens du privé dans la fonction publique. Les rémunérations et l'intérêt de la fonction. Les surmonter apporterait de multiples avantages, d'une part, un mélange des idées très catalytique pour tous et d'autre part certains principes de management permettant de rentabiliser le jeu de l'administration.

M. DREYFUS.

Je me tourne vers M. GREVISSE et je lui dis : pouvez-vous répondre à ce problème qui a été posé.

Quel est l'intérêt fondamental de brasser les hommes entre les divers systèmes, et j'ajoute la deuxième question : pratiquement on ne constate qu'un flux infime sinon nul dans le sens Privé vers Public. Ces raisons nous les connaissons et LEROY vient de les évoquer : rémunérations, cadres, responsabilités, discipline un peu stricte du Secteur Public. Quelles mesures peut-on préconiser, si c'est un bien, pour parvenir au déblocage souhaité ; le Gouvernement souhaite-t-il ce déblocage ?

M. GREVISSE.

En ce qui concerne l'intérêt du brassage, je crois qu'il n'est pas tellement utile de s'étendre sur ce point. Il y a un fait fondamental massif, c'est que l'on a toujours intérêt à se frotter aux autres et à des gens venant d'autres milieux, avec d'autres expériences, et que l'on ne s'instruit finalement que par la différence.

Ce seul motif très simple, cette vérité première, si vous voulez, suffit finalement à justifier le brassage.

Joies et délices du secteur privé



Ce que j'observe simplement, parce que cela peut présenter un intérêt si certains d'entre nous poursuivent cette réflexion, c'est qu'en réalité, quand on parle d'arrivée dans la Fonction Publique de gens venant du Privé, on vise deux hypothèses assez différentes. La première hypothèse est celle d'anciens fonctionnaires qui ayant débuté dans la Fonction Publique sont partis dans le Privé, et pour lesquels peut se poser la question à un certain moment de leur vie professionnelle de savoir s'ils doivent ou non revenir dans la Fonction Publique. On constate que ce retour est d'ailleurs difficile, mais là c'est un problème d'aménagement des carrières, que met en cause toute une série d'implications, et dont nous n'avons guère le temps de parler pour le moment. Il y a d'autre part, l'autre problème de l'état pur, si j'ose dire, c'est celui qui consiste à faire appel à un moment donné, pour entrer dans la Fonction Publique, à des gens dont la carrière s'est déroulée entièrement du côté du Secteur Privé.

Il faut distinguer deux plans, d'une part le plan immédiat et puis d'autre part le plan lointain qui est en réalité plus une signalisation des obstacles qu'autre chose.

En ce qui concerne le plan immédiat, le seul moyen peut-être d'agir, c'est d'user finalement d'un certain nombre de postes qui sont à la discrétion du Gouvernement.

Je ne parlerai peut-être pas des Cabinets Ministériels, non pas qu'il ne soit pas souhaitable qu'il y ait des gens du Privé dans les Cabinets Ministériels, mais parce que compte tenu des difficultés de rapports existant déjà entre les Cabinets Ministériels et les Administrations, je ne suis pas sûr que c'est là que les gens du Privé se manifesteront le mieux. Par contre, il y a un certain nombre de postes de Directeur, des postes de Préfet, postes à la discrétion du Gouvernement et dans lesquels on pourrait faire des expériences, certes, prudentes, parce que finalement, compte tenu des traditions françaises et des habitudes, ce serait un saut dans l'inconnu, mais tout de même à tenter.

A plus long terme, et pour favoriser des courants, si vous voulez, un peu plus massifs que ces expériences qui de toute façon ne pourraient relever que d'échantillonnage, et bien là encore, je ne peux en

réalité que confirmer et qu'approuver ce qu'a dit M. LEROY : c'est d'abord un problème de rémunération.

Le second élément, M. LEROY a eu raison de l'indiquer, c'est l'élément, à mon avis, non pas d'intérêt du travail, car il n'y a rien de plus merveilleux que de servir l'État, c'est là que l'on travaille au plus grand niveau de généralités, et il n'y a certainement pas de plus belles fonctions, seulement ceci dit, pour arriver à les réaliser, ou pour être heureux dans ces fonctions, il y a un équilibre à atteindre qui dépend de toute une série de circonstances qui sont souvent indépendantes de votre volonté, équilibre qui n'est pas toujours commode à atteindre. Il est certain que d'une manière générale, le fonctionnaire a plus de mal, à niveau égal, que le Cadre du Privé, disons pour employer un mot, à se réaliser et avoir l'impression d'une certaine liberté d'allure, d'une certaine franchise, sans compter les facilités de travail, les aisances financières et un certain nombre d'autres choses qui rendent tout de même le travail dans la Fonction Publique contraignant.

Il y a enfin un troisième élément sur lequel je voudrais insister. C'est le problème des critères de recrutement. Je trouve malheureusement que, en l'état de notre tradition française, on n'a pas toujours l'objectivité qu'il faudrait, quand il s'agit de juger quelqu'un sur titre.

Au fond, nous n'avons jamais pris cette affaire très au sérieux. Je ne sais pas si ce sont de très vieilles traditions romaines de la clientèle, si c'est l'idée qu'au fond tous les hommes se valent, etc..., il y a probablement toute une série de modèles, toute une série de traditions qu'il faudrait analyser derrière cela ; mais nous ne sommes pas très sérieux. A l'intérieur même de la Fonction Publique, par exemple, on n'arrive pas à adopter de véritables procédés, de jugement, de sélection, qui soient interministériels. Chaque Ministère continue à mener une politique particulière, féodale, alors à plus forte raison, s'il s'agit de faire appel à des gens venant de l'autre milieu du Privé, pour les faire entrer dans la Fonction Publique.

Toutes les questions de classement, de prise de rang, se régleraient facilement, c'est beaucoup

Les critères de recrutement

En matière de personnel
nous ne sommes pas
des gens très sérieux

moins compliqué qu'on ne le croit ; mais ce qui, par contre, est très difficile à régler, c'est la mise en place de ces procédures objectives de sélection, par lesquelles un certain nombre de gens choisis en raison de leur indépendance morale, de leur autorité et de leur compétence seraient appelés à sélectionner des gens pour entrer dans la Fonction Publique et à apprécier sur titre, sur entretien, ou selon des tests extrêmement légers, ce que les Canadiens appellent les possibilités des gens, c'est-à-dire ce que les gens portent en eux et ce qu'ils seraient capables de développer si on leur donnait certaines fonctions.

Or, il faut reconnaître qu'en France, nous n'avons pas de tels procédés et que le seul, derrière lequel nous nous réfugions parce que, non seulement il est délicieux, mais aussi parce qu'il faut bien le dire, c'est le plus sûr, c'est le concours.

Mais, encore une fois, si nous sommes contraints au concours, c'est parce qu'en matière de personnel nous ne sommes pas des gens très sérieux, parce que nous n'avons pas encore pris au sérieux en réalité les politiques du personnel, bien que naturellement certaines Entreprises l'aient fait.

M. DREYFUS.

Avant d'engager la discussion, je vais encore poser une dernière question à mon ami DUFOUR qui, jusqu'ici, a été silencieux.

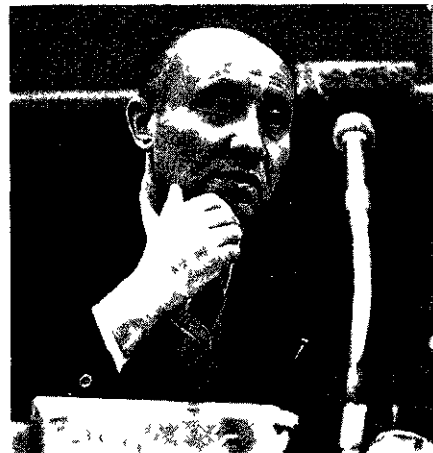
Nous venons de dire que le but à atteindre était en fin de compte une meilleure compréhension des hommes entre eux, et M. GREVISSE vient de le rappeler d'une façon excellente, ceci dit ne peut-on obtenir ce même résultat par autre chose que par le brassage des hommes entre Secteur Public et Secteur Privé, puisque ce brassage semble se heurter à de bien grandes difficultés, au moins dans un sens du système. Y a-t-il d'autres méthodes qui aboutiraient au même résultat, en évitant ces transferts si difficiles et peut-être si traumatisants pour l'Etat.

Qu'en pense DUFOUR ?

M. DUFOUR.

Je crois d'abord qu'il faut se demander ce que l'on attend exactement de gens venant du Secteur Privé ? On n'en attend pas telle-

ment une très grande technicité, que les gens de l'Administration possèdent déjà ; on n'attend pas des qualités intellectuelles ; ordinairement le personnel de l'Administration est de très bonne qualité, et ce n'est pas moi qui dirai le contraire, ni beaucoup d'entrepreneurs qui l'utilisent massivement.



Ce que l'on attend, c'est qu'ils apportent une vue des choses un peu différente de la vue qu'ont les fonctionnaires.

Qu'est-ce que l'on reproche aux gens du Secteur Public. Tout le monde devrait lire un livre qui s'intitule : « Pour nationaliser l'Etat » et qui a fait une description assez bonne des défauts, ou plutôt, des caractéristiques des hommes du Secteur Public. Ce livre n'est pas du tout d'ailleurs un procès de ces hommes, car, vivant dans le même milieu avec les mêmes habitudes de pensée et les mêmes traditions, n'importe qui finirait par acquérir les mêmes réflexes. Dans ce livre, on nous dit, en gros, que les fonctionnaires ont une conception un peu manichéenne du monde et une conception sacerdotale de leur fonction qui entraînent une certaine répugnance au dialogue et ne leur permettent pas de bien comprendre les problèmes des autres, ou du moins ne leur donnent pas envie d'essayer de les comprendre. Je crois que le Secteur Privé apporte essentiellement à quelqu'un la faculté de bien comprendre les problèmes des autres et de bien dialoguer, parce que l'on est dans le secteur privé contraint de le faire en permanence.

Pour essayer d'amener progressivement ce changement d'état d'es-

Une conception
manichéenne du monde
une conception
sacerdotale de leur
fonction

prit dans l'Administration, il y a évidemment une méthode qui consiste à faire des transferts (on en a parlé tout à l'heure). On nomme un certain nombre de personnes à des postes. Evidemment ces transferts pourront avoir un effet assez important par son étendue si on nomme des Directeurs d'Administration Centrale, mais en profondeur l'effet sera certainement assez mince, car, on ne prend bien l'état d'esprit d'une fonction que de l'intérieur de cette fonction. Sans exclure notamment les retours de fonctionnaires ayant fait une certaine partie de leur carrière dans le Secteur Privé après un temps assez long dans l'Administration, disons des gens comme moi, on pourrait peut-être songer à former différemment ceux qui sont appelés à entrer dans la Fonction Publique. Une des premières mesures à prendre, pourrait être au moment de la période scolaire, de leur faire faire des stages longs dans le Secteur Privé, au cours desquels ils auraient des fonctions de responsabilité, et c'est d'ailleurs possible à condition de rester à des niveaux pas tellement élevés. Le problème n'est d'ailleurs pas d'être à un niveau élevé, le problème c'est de sentir les problèmes comme les sent un homme du Secteur Privé, de se trouver soumis aux mêmes contraintes et de constater que, au fond le monde du privé n'est ni meilleur ni pire que celui du secteur public. Je crois que la meilleure période se situerait tout à fait au début de la carrière, et je pense qu'on devrait demander à un groupe de travail d'étudier ce problème. Ce serait un moyen certainement efficace et qui en tout cas agirait en profondeur.

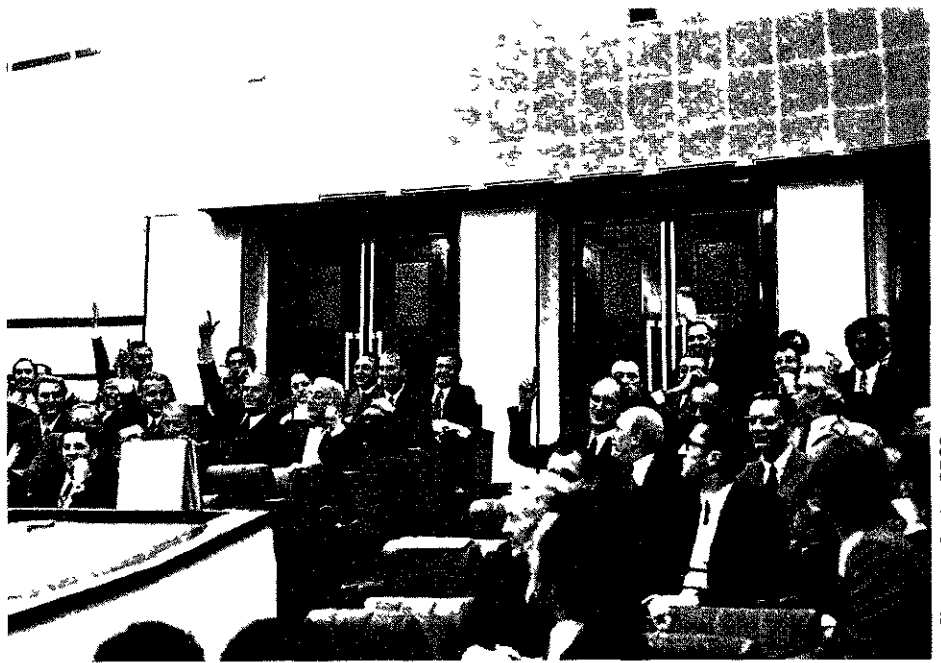
M. DREYFUS.

Voilà une proposition à noter pour le prochain groupe de travail.

Je voudrais maintenant, si vous le voulez bien, faire un petit réferendum.

Je m'adresse uniquement à ceux d'entre vous qui sont actuellement dans le Secteur Privé, sans aucun engagement de votre part.

Quels sont ceux qui accepteraient d'envisager une proposition de retour vers le Secteur Public à un niveau d'intérêt, bien entendu, et de responsabilité, que vous jugeriez suffisant ? Levez la main.



Levez la main

Photos - Studio OROP

M. DREYFUS.

Ce n'est pas mal.

Et maintenant y a-t-il des questions.

M. ROUSSELOT.

En ce qui concerne les carrières, le principe des filières correspond à un phénomène sociologique profondément ancré. Une de ses graves conséquences est, en particulier, l'élimination par le système des individus non conformistes ce qui ferme ainsi la voie de l'innovation.



C'est pourquoi, il faut prendre le problème au sérieux et essayer, par tous les moyens, de casser ces filières.

Le monde du privé n'est ni meilleur, ni pire que celui du secteur public

Les filières sont une prime au conformisme

M. DURAND.

Les fonctionnaires passés dans le privé y ont-ils trouvé les « joies et délices » évoqués tout à l'heure.



M. MORIN.

D'une part, l'avantage des rémunérations joue un rôle important mais d'autre part on se sent dans le privé plus efficace et plus responsable.

M. DREYFUS.

Est-ce qu'il n'y a pas tout de même, je dirai des joies différentielles dans le Secteur Privé indépendamment des problèmes de rémunération ?

M. MORIN.

Je crois qu'il est difficile de comparer les deux choses. Il est évident que cela dépend des postes que l'on a dans l'un et l'autre des Secteurs. Je pense qu'effectivement, il y a des joies de responsabilités d'un côté, et des joies d'efficacité, et de l'autre côté il y a quand même des joies à la fois de grandeur, de prestige, soyons francs, et d'ambition. On a l'impression d'être beaucoup plus actif et beaucoup plus utile à son pays dans un cas que dans l'autre et l'on a une plus grande satisfaction d'efficacité incontestable dans la vie privée.

M. DREYFUS

remercie les participants et l'assistance et passe la parole à M. MAYER en lui proposant de clore la séance.

M. MAYER.

Je ne voudrais pas conclure sur le fond de ce débat, car du reste, le débat reste ouvert ? Ce travail a été préparé, vous le savez, par des interviews d'ingénieurs-élèves, puis par le dépouillement de ces inter-

views, par une synthèse, par un échange de point de vue. Cette belle spontanéité que vous avez vue a demandé en fait une longue préparation et nous n'en sommes en fait qu'à une première phase. Nous avons vu d'ailleurs au cours de la discussion qu'il y avait des suites à donner, des groupes de travail à constituer, des points à approfondir.

Non, tout ce que je voudrais faire plutôt que de conclure, car cela donnerait un peu trop le sentiment d'un point final, c'est tout d'abord joindre mes remerciements à ceux que tu viens d'exprimer, Gilbert, à tous ceux qui, malgré leurs lourdes occupations, ont bien voulu venir ce soir nous consacrer un certain nombre de leurs heures précieuses, se prêter à ce jeu des questions et des réponses qui n'est pas toujours commode. Je voudrais donc remercier M. MORIN, M. CLEMENT, M. LEROY, M. le Ministre CLAUDIUS-PETIT, M. ESAMBERT et M. GREVISSE. Je voudrais aussi remercier M. Jacques DUFOUR qui siège avec moi au Directoire du P.C.M., et aussi tout spécialement mon ami, concurrent, complice, je ne sais pas comment je dois dire, Gilbert DREYFUS, qui a dirigé les débats avec brio.



Ceci était la 4^e table ronde de P.C.M. Les précédentes ont porté sur le logement, sur la formation permanente et sur la planification, et la revue en a rendu compte.

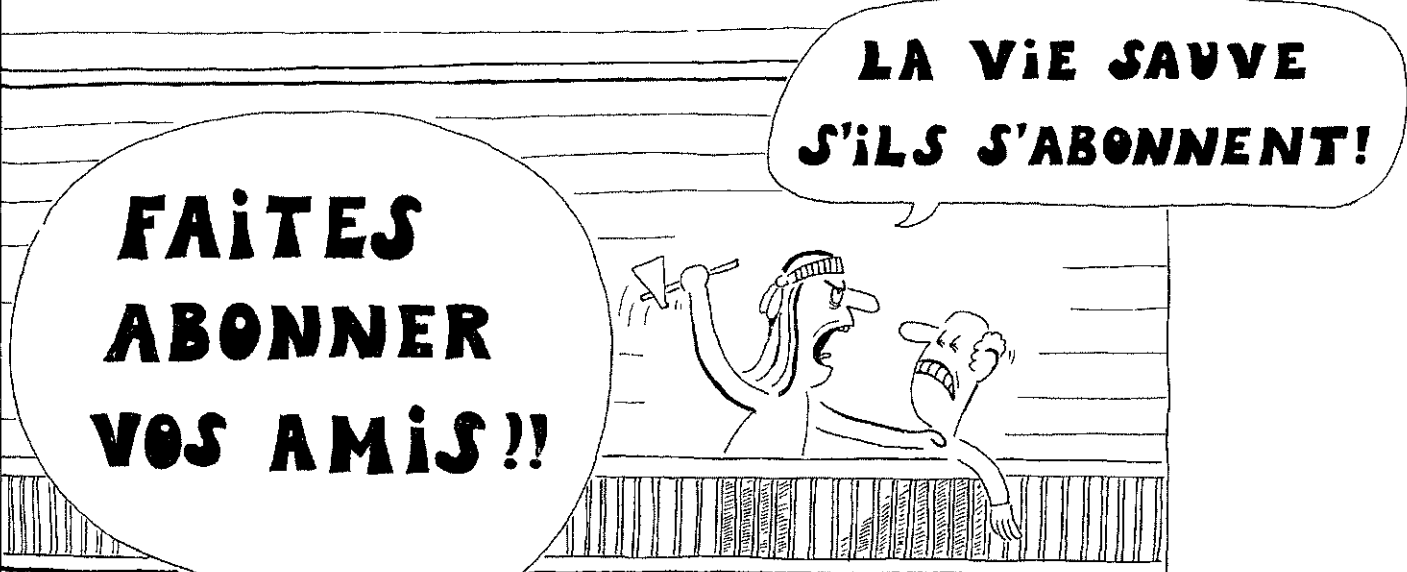
C'était aussi notre première expérience en public. Elle me paraît positive. ■

Redaction de
MM BERSANI, DUMONT,
PATURLE, LILEBERMANN
sous la responsabilité de
M DUFOUR

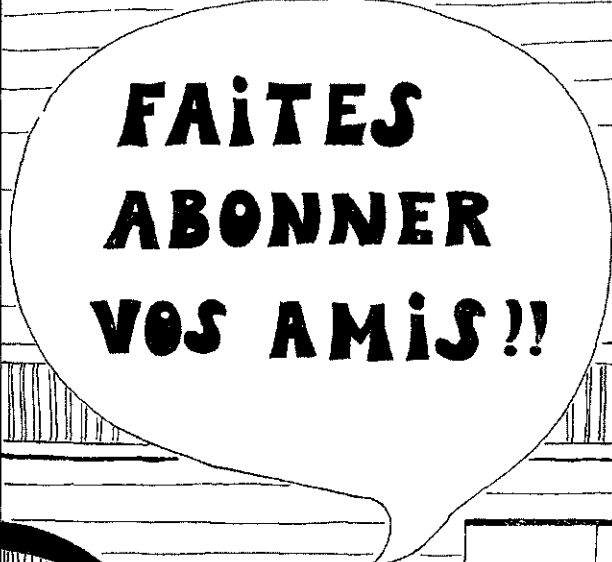
Le débat reste ouvert



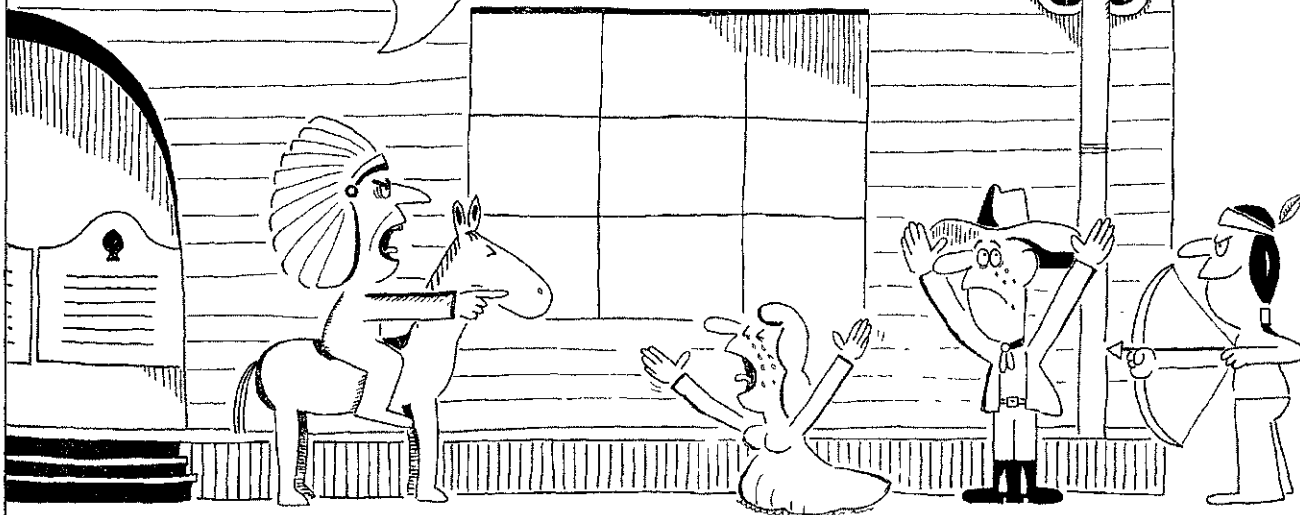
**VOS AMIS SONT
NOS AMIS...**



**LA VIE SAUVE
S'ILS S'ABONNENT!**



**FAITES
ABONNER
VOS AMIS!!**



MAITRE D'OUVRAGE et MAITRE D'ŒUVRE

Le point de vue de l'Entreprise

Dans un récent numéro de cette revue, un article intitulé « L'entreprise française à l'étranger » citait, comme l'une des sources les plus fréquentes des difficultés rencontrées dans l'exécution des chantiers hors métropole, ce que l'auteur n'hésitait pas à qualifier de « carence » de la part de l'ingénieur, représentant sur place du maître d'œuvre.

Expert en la matière, M. René GONON ne peut être cependant taxé de partialité.

Faut-il rappeler qu'avant de devenir Président-Directeur Général de l'une des plus importantes entreprises françaises de Travaux Publics et avoir, à ce titre, assumé pendant plusieurs années la présidence du Syndicat Professionnel des Entreprises Françaises de Travaux Publics à vocation internationale (S.E.F.I.), M. René GONON fit la première partie de sa carrière dans la S.N.C.F., qu'il quitta avec le rang d'Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées ?

Son affirmation est le fruit de son expérience personnelle de chef d'entreprise. Elle est corroborée par celle de nombreux collègues tant français qu'étrangers, qui se plaignent du même état de fait, celui-ci résultant de l'évolution d'un état d'esprit autorisé par une inadéquation des textes contractuels — notamment de ceux qui régissent les rapports entre les parties.

Avant de nous placer sur un plan purement intérieur, rappelons donc brièvement la situation ainsi exposée pour l'étranger, dont on verra ensuite la mesure dans laquelle elle peut être transposée aux marchés français.

Il n'est guère de projets de Génie Civil qui, en cours d'exécution, ne subissent des modifications techniques et, corrélativement, des transformations financières plus ou moins importantes.

On peut le déplorer, mais c'est un fait d'expérience, quasi-inéluctable : malgré tout le soin qui a pu être apporté à l'étude de l'avant-projet, la nature est là pour en contrarier le déroulement, quand ce n'est pas l'imagination et le légitime souci de perfection qui animent l'ingénieur-conseil, maître d'œuvre.

A ce dernier incombe normalement le soin d'assurer à l'entrepreneur le dédommagement des frais supplémentaires justifiés qu'entraînent pour lui ces imprévus, et de présenter dans ce but au maître d'ouvrage les propositions de règlement correspondantes.

Or, force est de constater que bien souvent le maître d'œuvre, ramené au rang de simple prestataire de service, ne jouit plus de l'autorité nécessaire pour faire admettre par le maître d'ouvrage le bien-fondé des responsabilités qu'il a prises en son nom, et plus encore leurs répercussions financières.

Qu'il soit ou non conscient de cette situation, il constitue un écran entre maître d'ouvrage et entrepreneur ; il use d'arguties pour refuser de prendre en considération les demandes de celui-ci, pour lequel ne subsiste plus, en désespoir de cause, que le recours au juge du contrat et, au mieux, à l'arbitrage si le marché autorise cette procédure.

Est-il besoin de mentionner, en outre, les incompréhensions qui naissent du fait que, la plupart du temps à l'étranger, maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entrepreneur, voire organisme de financement, sont de nationalités différentes et ont chacun leur propre façon d'interpréter les textes !

La Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (F.I.D.I.C.) a rédigé en commun avec la Fédération Internationale des Entrepreneurs Européens de Bâtiment et de Travaux Publics (F.I.E.E.B.T.P.) un Cahier des Conditions Internationales de Contrat pour les Marchés de Génie Civil qui, s'il était appliqué, aplanirait bien des difficultés de ce genre.

Malheureusement, tel n'est bien souvent pas le cas, car certaines clauses essentielles font l'objet de dérogations imposées par le maître d'ouvrage, pratique contre laquelle l'ingénieur-conseil n'ose pas s'élever et qu'il admet, faute de pouvoir mettre dans la balance le poids

d'une autorité qui ne lui est plus reconnue... ou d'avoir le courage de renoncer à sa propre mission de maître d'œuvre.

Pour l'entrepreneur, l'absence fréquente d'informations sur le contenu précis de cette mission et, par suite, sur les limites des pouvoirs dont est investi l'ingénieur-conseil — cependant son principal interlocuteur — est une source certaine d'hésitations dans la conduite à tenir et de perte de temps.

Aussi, serait-il souhaitable de voir ces pouvoirs clairement définis dans le marché de travaux, à défaut de donner communication à l'entrepreneur du contrat intervenu entre le maître d'ouvrage et son maître d'œuvre, et au minimum des clauses de ce contrat précisant l'étendue de la mission et les prérogatives de ce dernier.

✱

Sur le plan strictement national, les choses se présentent sans doute de façon assez différente : le langage entre les partenaires est le même, les documents contractuels sont bien connus d'eux et font l'objet d'une jurisprudence généralement bien assise.

Une remarque préliminaire s'impose : à l'inverse de ce qui se produit à l'étranger, où l'intervention d'un maître d'œuvre est la règle, il est relativement fréquent — tout au moins dans les marchés de travaux publics — que la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre soient réunies entre les mêmes mains. C'est le cas pour un grand nombre de Services de l'Etat, ainsi que pour des organismes constructeurs, tels la S.N.C.F. ou E.D.F., qui dirigent et contrôlent eux-mêmes les travaux qu'ils font exécuter pour leur propre compte.

Il existe certes, dans de tels cas, des différences de conception dans la façon dont est assurée la fonction de maître d'œuvre : elles peuvent provenir du degré de liberté dont disposent, chacun à l'échelon où il se situe, les membres du Ser-

vice en cause, de leur compétence technique, voire des mentalités inhérentes à leur appartenance à un « corps » doué d'une optique et d'habitudes qui leur sont propres et se sont créées au fil des ans. Les entreprises qui traitent avec ces Services doivent le savoir et en tenir compte.

Mais bien des maîtres d'ouvrage sont obligés de se cantonner dans un rôle effacé du fait qu'ils n'ont pratiquement aucune vocation ni aucune compétence dans la surveillance de l'exécution des travaux qu'ils commandent. Leur fonction se limite à exprimer les besoins de la collectivité qu'ils constituent ou représentent, réunir les moyens de financement nécessaires, signer le marché et en régler progressivement le montant, en attendant de prendre possession de l'ouvrage qu'ils auront pour mission d'exploiter. Tel est le cas de nombreuses collectivités locales dépourvues d'organes techniques, petites communes, départements, etc., qui ont nécessairement recours à un maître d'œuvre et s'adressent à cette fin, soit à un ingénieur-conseil privé, soit à l'un des Services qualifiés d'une Administration de l'Etat (Ponts et Chaussées, Génie Rural).

Leur rôle ne saurait cependant être négligé et, aussi réduit soit-il sur le terrain, il comporte néanmoins un certain nombre d'aspects d'ordre administratif dont le maître d'œuvre ne peut et ne doit les décharger.

Il semble possible de les préciser, en se référant aux phases successives de réalisation de l'ouvrage.

1° Etablissement du dossier de consultation

Il est indispensable que le maître d'ouvrage définisse aussi parfaitement que possible l'équipement qu'il entend faire réaliser, en fonction de l'utilisation prévue et des besoins à satisfaire.

A partir de ces données, et si nécessaire par approches successives permettant de mieux les préciser, le maître d'œuvre entreprend l'étude du projet et en chiffre le coût, dont il appartiendra au maître d'ouvrage d'assurer le financement.

Pour éviter, dans la mesure du possible, les désagréments de toutes sortes que ne manquerait pas de poser aux parties en cause un dépassement notable des dépenses prévues, il est essentiel que cette étude préalable soit faite avec tout le sérieux désirable ; il est trop fréquent de constater que, le désir impératif de lancer une opération aidant, maître d'ouvrage et maître d'œuvre se mettent plus ou moins consciemment un bandeau sur les yeux et se placent volontairement dans les conditions d'exécution les plus favorables, que les faits risquent de démentir.

A ce stade également doit être exactement définie la mission confiée au maître d'œuvre, dont une mention explicite devrait normalement figurer au marché à intervenir avec l'entreprise.

2° Attribution des travaux.

Le maître d'œuvre est le plus qualifié pour dresser la liste des concurrents à consulter, soit par appel d'offres restreint, soit à la suite d'un appel de candidatures, voire pour proposer la passation d'un marché de gré à gré.

En tout état de cause, le choix final tant des concurrents que du titulaire du marché appartient au maître d'ouvrage, jugeant des propositions de désignation qui lui sont présentées par le maître d'œuvre et s'assurant de la compatibilité du montant du marché avec ses possibilités de financement.

3° Réalisation des ouvrages.

Le rôle du maître d'œuvre devient prépondérant durant toute l'exécution des travaux, dont il assure la

surveillance et le contrôle sous sa responsabilité. Il a seul qualité pour donner des instructions à l'entreprise et notamment pour délivrer des ordres de service. Pas plus le maître d'ouvrage que des tiers, tels que des laboratoires éventuellement chargés d'essais de matériaux, de béton, de compactage..., ne doivent s'immiscer dans ces relations.

Si le déroulement des travaux conduit à déceler, soit des insuffisances dans l'étude préalable sur laquelle est fondé le marché, soit des sujétions techniques imprévues, circonstances qui ont l'une et l'autre une incidence sur le coût de l'opération, il est de la plus élémentaire honnêteté intellectuelle que le maître d'œuvre en avise sans tarder le maître d'ouvrage et soumette à son visa préalable les ordres de service qu'il doit en conséquence adresser à l'entrepreneur.

Il n'est pas, d'autre part, dans la vocation de ce dernier de jouer le rôle de banquier et de supporter plus longtemps qu'il n'est de règle le poids du financement des travaux. Le maître d'œuvre ne saurait se désintéresser de l'effort de trésorerie de l'entreprise, dont les difficultés en ce domaine ne manqueraient pas d'avoir des répercussions sur la bonne fin des travaux. Il importe donc qu'il transmette sans tarder pour paiement les décomptes mensuels qu'il a établis, et que le maître d'ouvrage se refuse de contester un décompte ainsi approuvé par son commettant.

Des désaccords peuvent surgir en cours de travaux ; l'expérience montre que, bien souvent, le temps n'est pas un facteur de conciliation et ne contribue qu'à dégrader les relations entre entrepreneur et maître d'œuvre. La solution du renvoi, en fin de chantier, de la discussion des litiges est mauvaise pour de multiples raisons ; il est bien préférable de s'attacher à résoudre les problèmes un à un, au fur et à mesure qu'ils se présentent et alors qu'il est encore possible de se rendre compte — autrement que sur

pièces écrites — de leur origine et de leurs conséquences.

Aussi le maître d'œuvre, dans la mesure où ses pouvoirs ne lui permettent pas de les régler dans le cadre du marché passé avec l'entreprise, doit-il en aviser immédiatement et objectivement le maître d'ouvrage et l'inviter à prendre les décisions qui s'imposent après avoir entendu l'entrepreneur.

*

Les considérations qui précèdent montrent que, sur le plan intérieur, les préoccupations des entreprises sur les rôles respectifs du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre rejoignent celles qui ont été exposées pour les travaux à l'étranger.

Les principales difficultés proviennent inéluctablement de la simultanéité de deux contrats liant l'un le maître d'œuvre, l'autre l'entrepreneur, au maître d'ouvrage vis-à-vis duquel ils agissent en qualité de fournisseurs de prestations, et dont ils sont donc les obligés.

Cette circonstance et la situation de dépendance qu'elle crée, à l'égard de son client, pour le maître d'œuvre, n'autorisent que difficilement ce dernier à jouer, lorsque le besoin s'en présente, le rôle d'arbitre qui devrait être le sien entre les exigences du maître d'ouvrage, exprimées dans les pièces du marché, et les prétentions de l'entrepreneur qui estime être mis en demeure d'effectuer des prestations qu'il ne doit pas de par son contrat.

M. GONON rappelait que tel se concevait le rôle du maître d'œuvre, et même simplement de « l'ingénieur » qui le représentait sur le chantier, à une époque maintenant révolue où les firmes d'ingénieurs-conseils britanniques jouissaient, dans les pays non industrialisés, de prérogatives absolues en matière de conception, de programmes d'exécution et de règlement des ouvrages dont ils avaient la charge.

Le maître d'ouvrage d'aujourd'hui

entend rappeler qu'en définitive c'est lui qui paye, et cherche à payer le moins cher possible l'équipement qu'il fait réaliser, tout en s'assurant de sa qualité.

Ceci est naturel, mais lorsqu'il introduit un tiers, en la personne du maître d'œuvre, dans le contrat d'entreprise, il doit à la fois faire confiance à la compétence de celui-ci et porter de façon précise à la connaissance de son co-contractant l'étendue de la mission et les responsabilités de ce tiers, ainsi que les voies de recours direct de l'entrepreneur contre un éventuel débordement de cette mission.

Lors d'un colloque international organisé en 1969 par la Fédération Nationale des Travaux Publics, l'idée a été émise par un participant de séparer les fonctions de maître d'ouvrage-client, se bornant à définir ses exigences en qualité et en prix, de celles de concepteur-entrepreneur, chargé d'étudier et de réaliser le projet conformément à ces exigences.

Remarque avait été faite à ce propos que la formule de concession inaugurée pour certaines autoroutes « privées », associant l'exécution des ouvrages à leur conception de détail, répondait à cette proposition et supprimait la dualité maître d'œuvre-entrepreneur.

Sans doute, un tel jumelage de ces fonctions n'est-il pas généralisable, si ce n'est dans le cas de travaux résultant d'un concours entre entreprises.

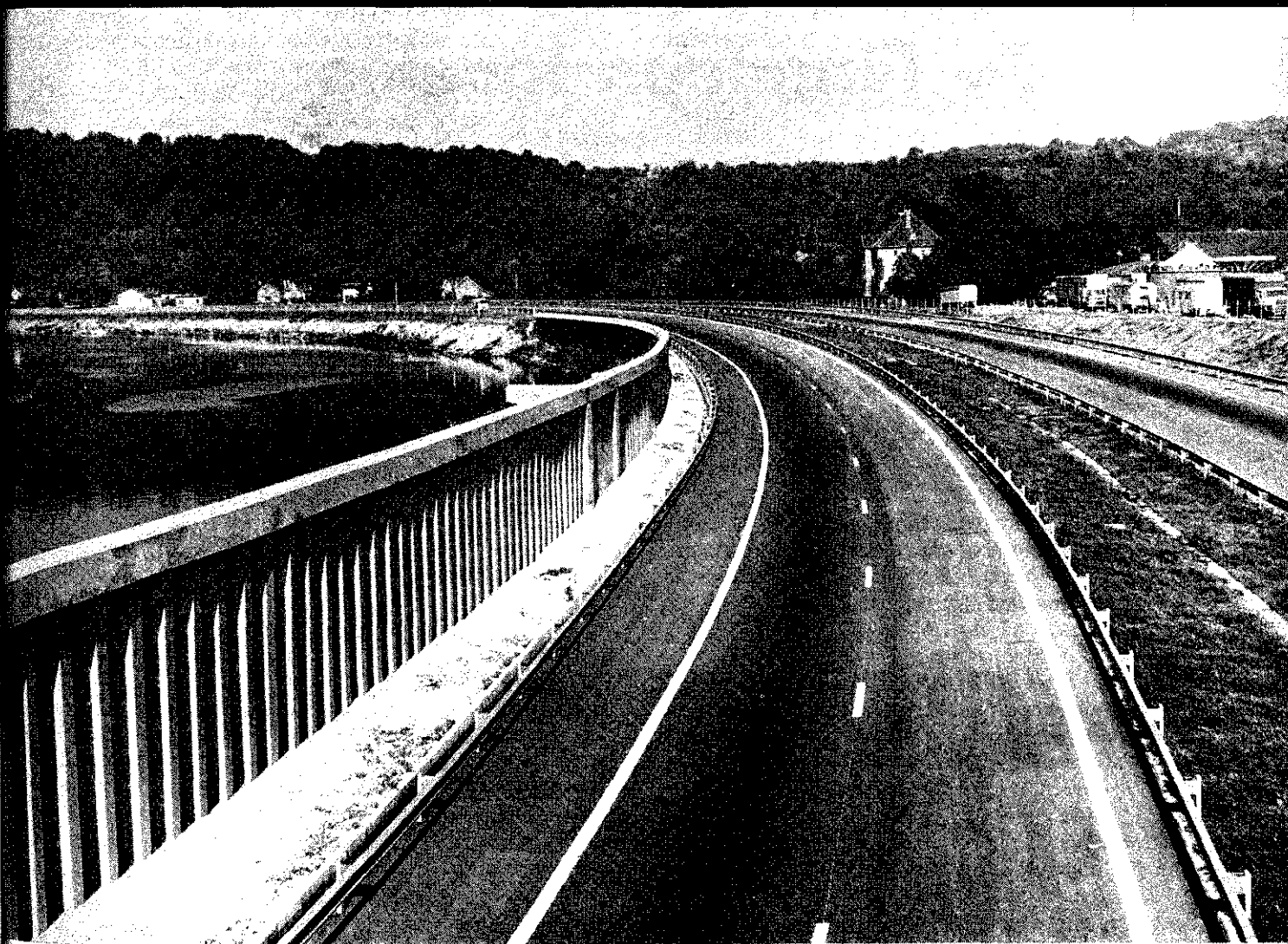
Il est néanmoins souhaitable, d'une part, que maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre acceptent de considérer l'entrepreneur comme majeur, d'autre part, que les maîtres d'œuvre se sentent davantage associés aux entrepreneurs dans la réalisation des tâches qu'ils ont en commun mission de mener à bien.

J. HERVET,

Vice-Président de l'Association Amicale
des Ingénieurs anciens Elèves
de l'E.N.P.C.

PALPLANCHES METALLIQUES

LARSEN - LACKAWANNA - ROMBAS 400 G



CUSTINES - AUTOROUTE NANCY-METZ

Rideau de palplanches LARSEN III S, destiné à protéger l'autoroute des crues de la Moselle.
Les palplanches ont reçu un revêtement gris clair leur donnant un aspect en harmonie avec l'ensemble de l'ouvrage.

WENDEL-SIDELOR

Siège social, 57-Hayange - tél. (87) 84.29.41

DEPARTEMENT TECHNIQUE DES PALPLANCHES - 11, RUE DU CANAL - 57-MONTIGNY-LES-METZ - TEL. (87) 68.48.00

AGENT EXCLUSIF : **DAVUM** - 22, BOULEVARD GALLIENI - 92 VILLENEUVE-LA-GARENNE - TEL. : 243.22.10

- **Problème foncier**
- **Impôt foncier**
- **Finances locales**

Périodiquement, tel un serpent de mer, le problème de l'impôt foncier refait surface. Après un passage plus ou moins long dans les oubliettes, « on » reparle de cet impôt présenté parfois comme une panacée universelle pour résoudre le problème foncier, parfois comme un gadget dont la mise en œuvre poserait des problèmes de technique fiscale pratiquement insolubles.

Qu'elles soient abordées sous un angle technique ou politique, les discussions correspondantes s'en ressentent, et l'on assiste, bien souvent plus à un échange d'arguments passionnés et parfois passionnants, qu'à une discussion réaliste et approfondie.

Pour sortir de ce flou, de ce perpétuel climat d'ambiguïté, pour en comprendre les raisons profondes, il faut s'interroger en se demandant d'abord : Qu'est-ce que le problème foncier et pour qui y a-t-il un problème foncier ?

C'est la difficulté croissante ressentie par les constructeurs désireux de se procurer des terrains correctement situés et desservis à des prix acceptables, qui fait parler des problèmes fonciers. Corrélativement, le fait que les propriétaires de terrain bénéficient de plus value provenant directement de dépenses consenties par les collectivités publiques suscite lui aussi le « scandale ». D'où la recherche constante d'une méthode susceptible de mettre fin à ce phénomène d'appropriation privée de plus value provenant de l'action de la puissance publique.

Mais quelles sont les forces existantes au niveau politique et décidées à agir en ce sens ?

Il faut avoir la franchise de poser la question : Pour qui y a-t-il un problème foncier ?

Il n'y en a certainement pas pour ceux qui bénéficient des plus values foncières même sans intentions spéculatives a priori. De très nombreux Français étant propriétaires ou espérant le devenir, le problème foncier pour toute une partie de la population est plus celui de savoir comment bénéficier de ces plus values, plutôt que d'en éviter la formation.

Il n'y a non plus de problème foncier pour les candidats au logement qui constatent simplement qu'il faut payer cher pour avoir un logement bien situé. Et bien peu savent isoler le facteur foncier des différentes causes possibles — prix des constructions, charges financières et bénéfiques des promoteurs, prix du terrain et des équipements.

En définitive, au niveau politique le problème foncier n'existe que pour les professionnels de l'urbanisation. D'abord les constructeurs et notamment les constructeurs sociaux qui constatent l'insolvabilité de beaucoup de mal logés. Ensuite les collectivités publiques et au premier chef les collectivités locales qui supportent le coût de l'urbanisation et qui sont en fin de compte responsables des conditions de vie offertes à leurs habitants.

Face à cette situation, que peut apporter un impôt foncier.

Certainement pas la solution du problème foncier. En effet le processus des formations des plus values n'en sera pas fortement affecté et le

problème de fond de l'existence d'une propriété foncière privée en zone urbaine restera posé.

On peut en attendre néanmoins une certaine aide à la mise en œuvre de politiques foncières efficaces au niveau des agglomérations. Il serait illusoire d'espérer qu'un impôt foncier réussisse à dégeler totalement l'offre de terrain, mais on peut espérer que l'existence d'un impôt et les processus de déclaration ou d'évaluation nécessités par sa liquidation, feront passer progressivement les propriétaires fonciers d'une mentalité a-économique à un système plus rationnel. Subsidiairement l'impôt foncier pourrait peut-être ainsi faciliter les négociations sur les prix lors des acquisitions de terrain par la puissance publique. Mais surtout cet impôt foncier pourrait constituer une ressource fiscale fondamentale pour les collectivités locales ; il ne ferait d'ailleurs que compléter la fiscalité actuelle des collectivités locales, en créant une imposition d'un taux réaliste sur les terrains urbains non bâtis à l'heure actuelle pratiquement non imposés.

L'exemple de la property-tax qui existe aux Etats-Unis démontre que cet impôt foncier pourrait en définitive constituer le financement principal de l'ensemble des dépenses liées à l'urbanisation.

Certes la création d'une imposition foncière sur les terrains urbains non bâtis pose des problèmes techniques réels ; — définition du terrain urbain non bâti, technique d'évaluation, liaison avec les autres impositions foncières existantes. Mais ces problèmes sont solubles, l'exemple des pays étrangers est là pour le prouver — pourvu que l'on ne recherche pas une précision illusoire (supérieure à 30 %) dans l'estimation des terrains et que l'on mette en place les moyens administratifs nécessaires.

Cette analyse préalable permet de poser clairement et franchement le problème de l'impôt foncier.

Quel pourrait être son apport :

D'abord des ressources nouvelles profitant

précisément aux agglomérations à qui l'urbanisation pose des problèmes financiers difficiles.

Ensuite une aide certaine parfois jugée capitale à la mise en œuvre de politiques foncières efficaces.

Ses inconvénients doivent quant à eux être essentiellement appréciés sous un angle politique.

Les propriétaires se sentant concernés par la création d'un impôt foncier risquent de réagir plus vigoureusement que l'ensemble des candidats, présents ou futurs, au logement, pourtant victimes de la situation actuelle. Mais de façon encore plus générale il s'agit sans doute d'un mouvement de recul à l'égard d'une mesure tendant à débloquer, avec toutes les difficultés et les réticences que cela suscite, un système de propriété foncière largement figé dans des conceptions a-économiques.

Dès lors les responsables du choix à faire en matière de fiscalité foncière apparaissent très clairement. Seuls les Maires qui ressentent journellement les conséquences financières et sociales de la situation foncière actuelle peuvent débloquer ce dossier. Devant une prise de position nette de leur part en faveur d'une imposition des terrains urbains non bâtis, les obstacles techniques ou politiques ne résisteraient pas longtemps. Dans cette hypothèse, l'Etat n'apparaîtrait, que comme mettant son administration fiscale au service des décisions politiques prises par les collectivités locales.

Par contre, si globalement les collectivités locales redoutent sur un plan politique général les conséquences d'un impôt foncier, les tentatives actuelles et futures, privées de cet appui politique fondamental, sont vouées au même résultat que les précédentes, c'est-à-dire à l'échec.

PIRON,

Conseiller technique
au Cabinet du Ministre
des Transports.

La consommation de médicaments

Dans le précédent article de cette rubrique, Ph. d'IRIBARNE a montré de façon générale que comprendre l'équilibre du niveau de consommation d'une collectivité, et analyser les rapports entre niveau de consommation et bien-être ne pouvait se faire valablement que par l'étude psychosociologique des fonctions que remplit la consommation pour les membres de la collectivité. Le médicament offre une belle illustration de cette idée (1).

L'augmentation très importante de la consommation pharmaceutique des Français (de 1950 à 1964, la croissance annuelle en volume par tête a été de 12,4 %) inquiète l'opinion publique. Des accusations graves sont même parfois portées contre les professions de santé à ce propos. Les analyses économiques traditionnelles de ce phénomène en proposent une explication très rassurante : c'est le progrès technique qui serait essentiellement à l'origine de la croissance des dépenses. Mais une telle explication paraît peu satisfaisante, surtout si l'on considère que la liaison sur longue période entre l'évolution de la mortalité ou de l'espérance de vie et celle des dépenses de santé est bien mal assurée, et si l'on accorde quelque crédit aux réserves souvent émises par les instances les moins soupçonnables de partialité sur le caractère de véritable nouveauté technique d'un grand nombre de médicaments mis sur le marché. En fait, un examen des hypothèses implicites sur lesquelles reposent les analyses en cause démontre que le médicament y est traité comme un pur moyen technique, dont l'administration par le médecin ne serait décidée qu'en fonction d'un seul souci technique. Or un simple examen de la littérature psychosociologique sur le sujet tend à faire penser que, dans la prescription du médecin, l'aspect purement technique

n'est pas le seul à intervenir, et que les relations médecin-malade-médicament sont en fait beaucoup plus complexes.

L'étude du C.E.R.E.B.E. a montré que l'équilibre général du système d'acteurs constitué par les médecins en pratique libérale « de ville », leurs malades et les laboratoires pharmaceutiques est caractérisé par un « blocage » sur le médicament. Ce dernier est en effet le moyen privilégié par les différents acteurs du système pour réaliser les objectifs non techniques qu'ils y poursuivent. Une telle situation, qui est typique de la tendance générale de notre société à utiliser des moyens conçus en fonction de préoccupations techniques pour traiter des problèmes de relations humaines, est perpétuée par l'apprentissage mystifié que les acteurs, médecins comme malades, font du système, au cours duquel leurs véritables attentes et demandes sont détournées et deviennent des attentes et des demandes d'efficacité technique.

On illustrera rapidement ces idées en s'intéressant successivement à la relation malade-médecin, à la relation du médecin à sa profession, aux rapports du médecin avec ses confrères, puis avec les laboratoires.

✱

Tout malade est non seulement un « demandeur de réparation » mais également un « demandeur d'aide », qui présente au médecin, à côté d'un corps atteint, une angoisse. Cette

(1) *Les développements qui suivent sont issus d'une étude récente du C.E.R.E.B.E. sur la consommation de médicaments en médecine libérale, faite par : J.-P. DUPUY, J. FERRY, S. KARSENTY et G. WORMS.*

demande d'aide qui n'est pas d'ordre médical à strictement parler, est transformée à la suite d'un processus complexe où l'équilibre individuel du malade, la société et le médecin jouent un rôle : en demande de soins, tout d'abord, du fait de la répression de la société et de l'individu lui-même ; en demande de moyens de soins, ensuite, le malade apprenant à s'en satisfaire, faute de mieux ; en demande de médicaments « efficaces », enfin, le médecin lui apprenant à s'en contenter. Du fait de cet apprentissage, le malade en arrive à confondre l'action technique que sa représentation donne au médicament et l'effet psychologique qu'il recherche dans les actions de soins dont il bénéficie. Le médicament, en particulier, répond à sa demande anxieuse d'être pris en considération et comme objet de soins, en ayant valeur de signe d'une prise en charge par le médecin.

Le médicament est aussi un instrument qui permet au médecin de faire face à de graves conflits de valeur, le principal d'entre eux ayant trait à l'image qu'il se fait de la fonction qu'il occupe. Deux pôles opposés le sollicitent : une image scientifique de la médecine que renvoie le miroir des normes hospitalo-universitaires et une image vénale que suscitent la recherche et l'obtention d'un revenu élevé. Ce conflit est résolu par l'apparition d'une image unique de ce qu'est une bonne médecine ou plutôt un bon médecin : le bon médecin est le bon technicien qui satisfait ses malades par le maniement d'une technique efficace, et le signe visible de son succès est qu'il est débordé (ce qui entraîne justement l'obtention d'un fort revenu, du fait de la rémunération à l'acte). Le médicament joue là un rôle essentiel, en tant que représentant d'une science pharmaceutique qui se substitue à la science médicale : la bonne médecine est devenue le bon médicament, et le bon médicament est celui qui prescrit bien.

Un signe particulièrement frappant du blocage du système sur le médicament est la concurrence que les médecins se font par la prescription pharmaceutique, tandis que c'est

eux, on l'a vu, qui détournent la véritable demande de leurs patients en demande de médicaments. En effet, alors que les possibilités de concurrence entre médecins sont pour la plupart neutralisées, soit par des accords implicites réalisés par le respect de certaines normes, soit par de très nettes distorsions apportées au schéma concurrentiel (au premier rang desquelles il faut placer le malthusianisme médical), un noyau concurrentiel subsiste et porte sur le médicament : un médecin est insatisfait s'il ne prescrit pas comme il pense que les autres prescrivent, c'est-à-dire les médicaments les plus efficaces et les plus nouveaux.

Face aux laboratoires, le médecin est dans une situation de demandeur. Mais si au départ le médicament est avant tout pour lui l'instrument privilégié de fins non techniques, la présentation que les laboratoires font de leurs produits, la très fine différenciation qu'ils leur donnent, l'apparition de médications matérielles spécifiques au demandeur d'aide, comme les psychotropes, apprennent bientôt au médecin à ne voir dans son action qu'une action technique : il demande des médicaments efficaces et des médicaments nouveaux.

Le médecin est prêt à s'informer sur toute nouvelle spécialité, sur laquelle il porte a priori un jugement favorable. Dès qu'il la connaît, sa décision de la prescrire ou non fait intervenir un arbitrage entre un coût psychologique d'adoption, qui correspond au fait qu'il a besoin de croire à la rationalité de ce qu'il fait et à la nécessaire restructuration de sa mémoire qu'une telle adoption impose, et l'avantage qu'il voit à remplacer l'ancien produit par le nouveau. Cet avantage est gonflé par un phénomène que nous avons nommé « obsolescence psychologique » et qui semble jouer un rôle central dans l'explication de la croissance des dépenses de santé. Ce phénomène est le suivant : lorsque le médecin a connaissance du nouveau médicament, prescrire l'ancien devient pour lui peu satisfaisant : c'est s'exposer à la concurrence, c'est aller à l'encontre d'une certaine image scienti-

fique de la médecine. On peut donc dire que les performances réalisées par un produit donné sur les fins non techniques recherchées par le médecin diminuent par la simple apparition d'une nouveauté, ce qui majore l'avantage à prescrire cette dernière.

L'action des laboratoires face au médecin (le choix des rythmes d'innovation, l'information médicale, etc.) peut alors se résumer à ceci : augmenter les avantages et diminuer les coûts de l'adoption du nouveau produit pour le médecin.

*
**

En résumé, la croissance des dépenses pharmaceutiques peut semble-t-il s'expliquer en grande part ainsi : le médicament répond comme signe technique à des demandes et des attentes des médecins et des malades qui au départ ne sont pas des demandes et des attentes de moyens techniques, mais qui le deviennent par le fait d'une automystification entretenue.

On conçoit donc que ces demandes et ces attentes se feront plus exigeantes à mesure que s'accroîtra la représentation que les acteurs se font des possibilités de la technique. On comprend du même coup que pour atteindre le niveau de performances que l'aspirine et le simple somnifère permettaient de réaliser, il y a seulement dix ans, en matière d'effets non techniques, il est nécessaire de déployer de nos jours les moyens techniquement plus puissants mais plus coûteux que sont les corticoïdes et les tranquillisants. L'utilisation des anciennes thérapeutiques serait aujourd'hui inenvisageable par la plupart des médecins, et irrecevable par la grande majorité des malades. On ne les trouve d'ailleurs souvent plus sur le marché. On comprend enfin que les possibilités de la recherche ne pouvant suffire à étancher la soif de signes techniques que ressentent les acteurs, des médicaments n'apportant rien de nouveau sur le plan technique puissent s'imposer, leur nouveauté étant valorisée en elle-même.

On peut montrer que ces phénomènes induisent un important gaspillage de ressources. Débloquent le système exige que l'on puisse remplacer le médicament par des moyens mieux adaptés et moins coûteux pour chacune des fonctions non techniques qu'il remplit. La tâche ne paraît pas facile et passe nécessairement par une modification des structures médicales actuelles.

J.-P. DUPUY.

FORCLUM

67, rue de Dunkerque - PARIS (9^e)

Tél. : 878-74-03

Toutes Installations Electriques

USINES - CHAUFFERIES - STATIONS DE POMPAGE
ET D'ÉPURATION - SILOS

EQUIPEMENT DES IMMEUBLES DE BUREAUX
ET D'HABITATION

ÉCLAIRAGE PUBLIC - RÉSEAUX MT ET BT

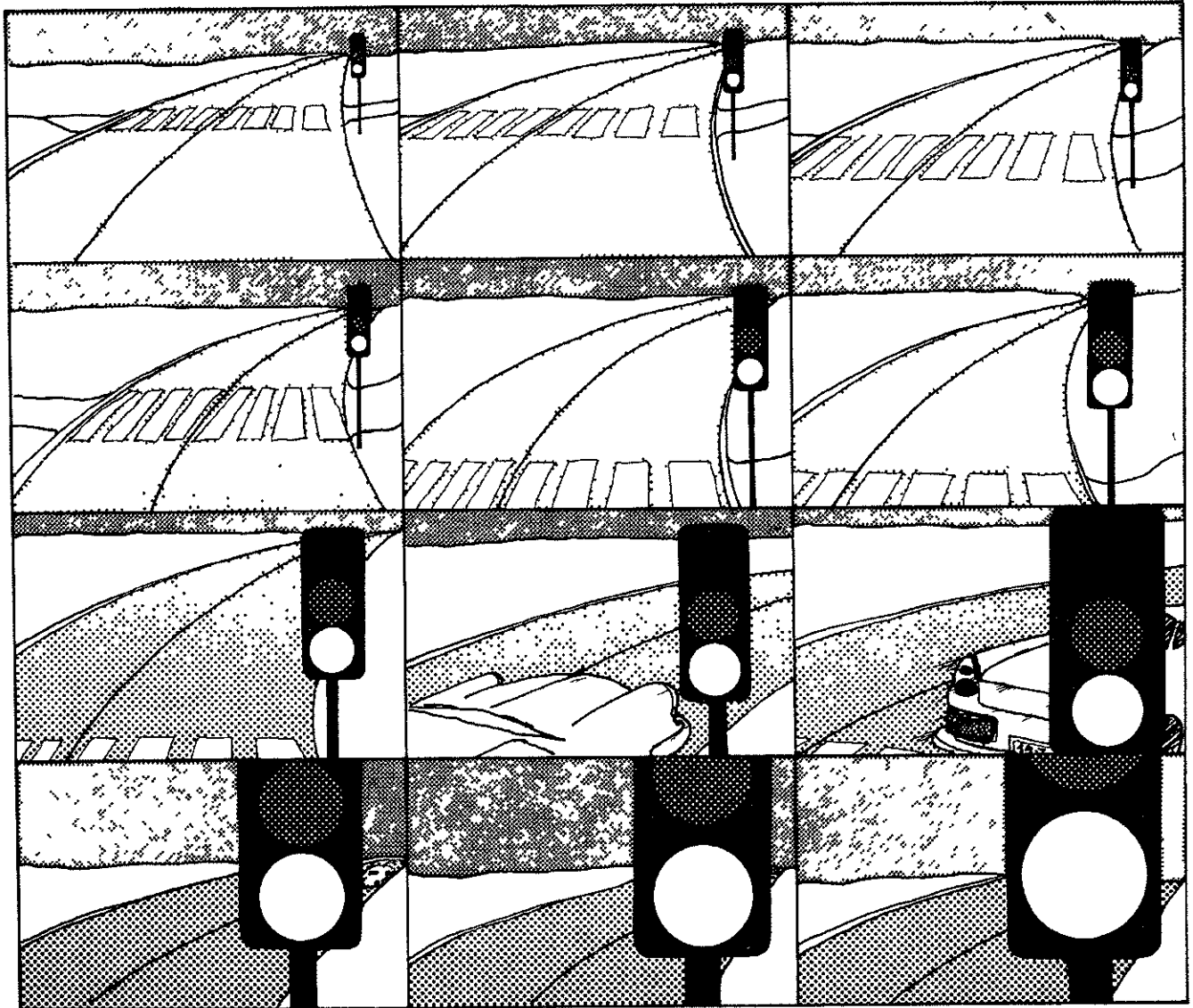
TABLEAUX - POSTES ET CENTRALES

CONTROLE - RÉGULATION - AUTOMATISME
TÉLÉCOMMANDE

Directions Régionales et Agences :

Paris - St-Denis - Nanterre - Bordeaux - Le Bouscat
Lille - Laval - Troyes - La Chapelle-St-Luc

feu vert!



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

Fini les feux mal synchronisés et les attentes exaspérantes aux feux rouges dans les embouteillages!

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

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

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



documentation sur demande à C F E E, 90 rue danton - 92 levallois - tél 270 11 90

nom _____

adresse _____

tél _____

D. F. C. M. I.

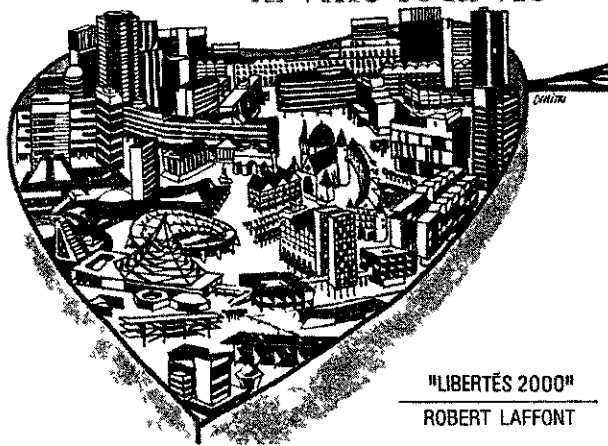
C F E E

90 rue danton
92-levallois
tel 270 11 90

S. R. P.

BERNARD OUDIN PLAIDOYER POUR LA VILLE

pour un urbanisme
qui réconcilie
la ville et la vie



"LIBERTÉS 2000"
ROBERT LAFFONT

L'ouvrage : 250 pages, 20 francs, collection « Libertés 2000 », éditions Robert Laffont.

L'auteur : Bernard Oudin, 38 ans, diplômé de Sciences-Po, grand amateur d'architecture. Auteur d'un volumineux « Dictionnaire des Architectes ».

Le thème : Bernard Oudin part en guerre, sur un ton vif et mordant, contre une série d'idées reçues qui voudraient que la ville soit polluante, nauséabonde, perverse, inhumaine, inapte au développement de l'homme et à l'équilibre de l'individu. L'auteur démolit quelques solides bastions : le retour à la terre, les bienfaits de la vie à la campagne. Un exemple du style et des idées : « Catastrophe esthétique, la maison individuelle est bien souvent aussi une catastrophe morale. Psychologiquement, elle développe le repliement sur soi-même, l'égoïsme (la famille n'étant en l'occurrence qu'une forme d'égoïsme à plusieurs) ».

Bernard Oudin expose ensuite ses idées positives. La ville et en particulier la très grande ville, doivent être réhabilitées, à condition, bien sûr, de les aménager à hauteur d'homme. « Non seulement, écrit l'auteur, la ville, avec ses contacts, ses échanges, est un foyer irremplaçable, mais il semble bien que, dans ce cas, rien ne puisse surclasser la très grande ville, la métropole de plusieurs millions d'habitants, dont le rayonnement agit en l'occurrence comme celui d'un phare ».

L'auteur, qui se présente comme un « rescapé de la banlieue », croit à la valeur irremplaçable de la ville. Le P.C.M. lui a demandé des explications plus complètes et, dans ce but, a dialogué avec lui.

Le P.C.M. : Votre livre est parfois irritant, mais souvent tonique. Vous usez du paradoxe ; nous ne sommes pas contre. Mais nous pensons que le ton sur lequel vous présentez votre développement vous empêche de conclure. Vous mettez en cause la société sans proposer de solution.

B. Oudin : J'ai simplement souhaité lancer des idées. C'est l'ouvrage d'un usager, non d'un professionnel. Je n'ai pas à donner de solution. Je suis sans doute à contre-courant de l'opinion publique. Je ne crois pas être à contre-courant de la jeune génération d'architectes et d'urbanistes.

Le P.C.M. : Vous vous enfermez dans un cercle vicieux. Si l'on refuse le pavillonnaire, si l'on veut recréer la ville, il faut un dirigisme très fort, très contraignant sur la vie des hommes.

B. Oudin : C'est un risque. De toutes façons le laisser-faire serait la pire des choses. Ce qu'il faut c'est empêcher la situation de se dégrader.

Le P.C.M. : Il est vrai que l'on ne sait pas, à l'heure actuelle, reproduire une qualité urbaine. L'urbanisme est conçu de façon abstraite, chacun ne s'intéressant qu'à sa partie. Les décisions sont diluées ; la formation des parties prenantes est insuffisante. Qu'il faille recréer la vie urbaine est sans doute une réalité, mais notez que les structures juridiques, économiques, sociales s'y opposent en mettant un frein aux initiatives.

B. Oudin : Pourtant le canal urbain reste indispensable.

Le P.C.M. : Mais la vie qui passe par le canal urbain pourrait passer par autre chose. Les études de certains sociologues le prouvent. Les mass média, les associations, les clubs ne sont-ils pas des moyens d'unir, de réussir les gens, d'animer la vie, d'éviter — en partie — la ségrégation sociale ? D'autant plus qu'il est difficile de multiplier les centres urbains.

B. Oudin : Sur le plan culturel, il n'est pas mauvais d'avoir une « grosse tête » rayonnant sur le pays. La province ne bouge pas beaucoup, son animation est difficile : ce n'est pas une raison pour condamner la grande ville.

Le P.C.M. : Mais les grandes métropoles d'équilibre peuvent constituer des foyers de culture irradiant quelques milliers de km². La ville moyenne rattachée à la métropole d'équilibre donnerait un niveau d'animation satisfaisant aux habitants.

B. Oudin : La ville moyenne me paraît insuffisante. La poésie de la ville réside dans la possibilité de flâner, de découvrir à tout moment l'insolite de la rue, d'avoir de nombreux choix tout en conservant, si on le désire, l'anonymat.

Le P.C.M. : L'urbanisme en lui-même n'est pas une solution. Il faut d'abord une intégration sociale. Le logement individuel permet plus facilement à chacun de « s'approprier » l'espace et les objets ou les choses qui le peuplent.

En résumé :

Ce qui nous a plu :

- le ton stimulant,
- l'offensive contre les idées reçues,
- une certaine réhabilitation de la ville.

Ce qui nous a moins plu :

- l'absence de solutions,
- l'excès de certaines critiques,
- des passages irritants.

Méthodes modernes de gestion, management... ces mots sont tellement utilisés, le nombre de séminaires, stages, journées de sensibilisation auxquels nous sommes tous soumis dans ce domaine est tellement grand, les publications qui en traitent tellement abondantes que cela aurait dû nous décourager d'ouvrir une rubrique sous ce titre dans la revue. Il n'en a rien été, car si les informations fourmillent, les synthèses permettant de situer l'évolution de ces techniques sont rares.

Philippe GLUNTZ vient de passer une année aux Etats-Unis après plusieurs années d'activité dans l'administration : ce genre d'expérience sans être tout à fait exceptionnel n'est quand même pas courant et il prédispose incontestablement celui qui a le courage de la faire à essayer de formuler de telles vues synthétiques.

Voilà pourquoi nous lui avons demandé de bien vouloir animer cette rubrique sur les formes nouvelles du management qui paraît pour la première fois ce mois-ci. Nous le remercions d'avoir bien voulu l'accepter.

Le débat sur la nature actuelle et souhaitable des fonctions des Ingénieurs des Ponts et des Mines — techniciens ou gestionnaires — et par conséquent sur la formation qu'il convient de leur fournir, n'a pas fini d'alimenter les chroniques : témoin la série d'articles qui est proposée dans cette rubrique.

Au risque de décevoir et donc de perdre des lecteurs dès cette ligne, je dirai que dans mon esprit la quasi totalité des membres du

P.C.M. sont des managers, même s'ils ne le sont qu'à la manière de Monsieur JOURDAIN ou s'ils refusent cette idée au nom de leur système de valeurs propres.

Car le management — qui n'est autre que le terme anglo-saxon pour direction, à peu de chose près — est une **fonction** indispensable à toute organisation, et par là même nécessairement assurée sous une forme ou sous une autre, même inconsciemment. Cette fonction consiste

à guider, réguler ou contrôler, au sens cybernétique du terme, l'organisation. Il s'agit donc de définir où l'on veut aller, comment y aller et, de faire régulièrement le point pour vérifier si l'on est dans la bonne direction et de corriger le cap si besoin est. Tout responsable de service, même très technique, assure donc une partie de cette fonction, qui cependant implique également dans une proportion variable, l'ensemble des cadres dudit service. Et alors ? direz-vous. Pourquoi tout ce bruit autour du management, si nous en faisons tous sans le savoir ? L'objet de cette rubrique est précisément de présenter les perspectives nouvelles du management des organisations et notamment des services publics qui par delà la magie des mots et de la mode, peuvent justifier un tel « bruit ». A vous de juger.

Plusieurs faits nouveaux sont en effet intervenus au cours des dernières décades dans le domaine du management.

1 - La prise de conscience que le management est une profession au sens anglo-saxon du terme, c'est-à-dire que l'on peut **apprendre** à devenir un meilleur manager, que l'on ne naît pas bon ou moins bon manager pour toute la vie. Malheureusement dans notre culture européenne, qui dit apprendre, dit acquérir de nouvelles connaissances, utiliser de nouvelles techniques. Dans le domaine qui nous intéresse les apports de la cybernétique, de la théorie du contrôle qui ont fait leurs preuves pour le guidage des systèmes technologiques, ont été, avec un certain succès, transposés au niveau des organisations systèmes socio-techniques d'un niveau de complexité bien supérieur, du fait des nombreuses interactions plus ou moins bien comprises hommes-machines et hommes-hommes.

Mais les arbres ont caché la forêt. Derrière tout cet armada de techniques (contrôle de gestion, tableaux de bords, modèles divers de simulation ou d'optimisation...) se cache un état d'esprit, une approche des problèmes, un style de management nouveau qui s'apprend beaucoup plus difficilement et lentement que les techniques elles-mêmes et qui, faute d'être adoptées, risquent de compromettre l'efficacité de ces techniques. Un exemple parmi tant d'autres : la mise en place d'un système d'information à but de contrôle de gestion peut selon l'utilisation qui en est faite, l'attitude du manager concerné aboutir à un renforcement de la formalisation, de la bureaucratisation donc de la rigidité si l'aspect coercitif est mis en avant ou contribuer à l'adaptation, à l'apprentissage progressif de nouvelles attitudes s'il est conçu et mis en application comme tel.

2 - Il n'y a pas un style, une méthode de management meilleurs que les autres en toutes circonstances, comme le biais rationnel de notre culture nous inciterait à le croire et même à l'espérer.

Le simple bon sens dicte d'utiliser un style différent pour diriger un centre de recherches et un atelier de production à la chaîne, un bureau d'études et un arrondissement opérationnel.

Les facteurs à prendre en compte pour le choix de ce style et de ces méthodes sont nombreux mais commencent à être bien connus :

- la nature de l'environnement externe (stable, en évolution lente, turbulent),
- la nature des tâches à exécuter et de la technologie utilisée (tâches de routine, tâches créatives, négociations de type politique..., technologie nouvelle ou éprouvée),
- l'état du milieu humain de l'organisation (attitudes, systèmes de valeurs...).

Les différences entre organisations sur ces dimensions sont beaucoup plus pertinentes que celles qui ont trait à leur statut juridique et administratif (public et privé par exemple) pour le choix du système et du style de management. Mais l'Administration tant par ses règles de fonctionnement que par le système de carrière qui tend à homogénéiser les attitudes et systèmes de valeurs de ses responsables, rend difficile la différenciation nécessaire des styles de management en son sein.

3 - L'accélération des changements que l'on observe dans l'environnement de toutes les organisations impose une modification fondamentale des méthodes de management des organisations. Ces changements portent tant sur les données économiques (niveaux de vie, ouverture des frontières, taille des unités de production...) que sociologiques (stratification sociale, systèmes de valeurs, bases de motivation à travailler et à acheter...) et que les entreprises privées.

Autant dans une situation quasi stable, telle que celle qui avait cours entre les deux guerres par exemple, une structure hiérarchique, centralisée, stratifiée où chaque service fonctionne en quasi isolation des autres, si concevait parfaitement, autant elle devient totalement inadaptée aujourd'hui.

Le rôle du manager devient de plus en plus celui d'un agent de changement capable de percevoir et de faire percevoir les besoins de modification des tâches et méthodes de travail, de concevoir et de mettre en place de nouveaux systèmes et de nouvelles structures. Les qualités traditionnelles de « raisonneur » et de commandement doivent céder le pas à celles d'animateur d'un processus permanent d'apprentis-

sage et de changement au sein du service dont il a la charge, utilisant pour ce faire une palette de moyens d'influence beaucoup plus large que la simple pression hiérarchique.

Le problème naît de ce que ces nouvelles structures et ce nouveau rôle sont en général en opposition quasi totale avec les anciens. Comment réaliser progressivement une telle transformation lorsqu'elle est nécessaire, est le premier défi du management moderne. Comment faire coexister au sein d'une même organisation, ces deux types de structures et de rôles, ou pire faire en sorte que selon la situation un même manager adopte l'un ou l'autre de ces rôles et des styles correspondants, est le deuxième défi du management moderne.

On cherchera dans les prochains articles de la rubrique « management » à expliciter les quelques idées présentées ci-dessus et proposer quelques solutions aux défis du management, dans le contexte de l'Administration qui est celui où travaillent la plupart des lecteurs de P.C.M.

Les sujets suivants seront abordés si les lecteurs de la revue le souhaitent :

- qu'est-ce qu'une organisation « efficace » ?
- quelles sont les caractéristiques d'une organisation « innovative » et « adaptative » ?
Comment se situe l'Administration par rapport à ces caractéristiques ?
- comment peut-on changer une organisation ?
- que faire pour adapter l'Administration à son temps ?

Il serait cependant souhaitable que les lecteurs réagissent sur ce programme en suggérant toutes adjonctions, modifications ou suppressions et ordres de priorité.

Ph. GLUNTZ.

RÉPARTITION DU PERSONNEL

L'annuaire 1972 des anciens élèves de l'Ecole des Ponts et Chaussées vient de paraître. D'après ce document il y aurait actuellement 22 Ingénieurs du Corps des Ponts et Chaussées de tous grades au Service Régional de l'Équipement de la Région Parisienne et 43 en tout dans les Services Régionaux de province, en comprenant dans ceux-ci les OREAM, les missions spéciales comme celle de l'Étang de Berre, les agences d'urbanisme (Strasbourg) et les établissements publics régionaux.

CONCERTATION

A la suite du contrat de progrès qu'il a signé le 20 septembre 1971 avec M. **Chalandon**, alors Ministre de l'Équipement et du Logement, et M. R.-A. **Vivien**, Secrétaire d'Etat au Logement, et de l'accord intervenu le 26 avril 1972 sur ses modalités d'application, M. Michel **Croize** a adressé aux Présidents des Chambres syndicales de la Fédération nationale des Promoteurs-Constructeurs une lettre leur demandant de prendre tous contacts nécessaires avec les Préfets, les Chefs de Services régionaux, les Directeurs départementaux de l'Équipement de ce Ministère.

Le contrat de progrès prévoit, en effet, que les pouvoirs publics et la F.N.P.C. se concerteront périodiquement au niveau tant national que régional.

Cette concertation devra porter sur :

- d'une part, des questions d'ordre général (détermination des besoins, études du marché, évolution des prix, problèmes fonciers, moyens de financement agrément des modèles),
- d'autre part, des questions se rapportant directement à l'activité des adhérents de la F.N.P.C., à l'exclusion de l'examen des cas particuliers (place faite dans les Z.U.P. et dans les villes nouvelles aux opérations privées, situation générale des promoteurs dans la région, etc...).

Branche professionnelle : Bureau d'études.

Définition du poste :

- chargé d'études économiques sur la branche Bâtiment et Travaux Publics, travaux de prévision et de prospection ;
- le titulaire de ce poste devrait être apte à prendre la responsabilité de plusieurs études et avoir des qualités de gestionnaire d'une petite équipe en plus d'une solide compétence.

Spécialité et expérience requises : ingénieur + formation économique + expérience bâtiment.

Age : de 30 à 40 ans environ.

Langue : anglais.

Lieu de travail : Neuilly-s/Seine.

Déplacements : peu fréquents et faible durée.

Rémunération envisagée : selon expérience et qualification.

Raison sociale : B.I.P.E.

Adresse : 122, avenue Charles-de-Gaulle, 92-Neuilly-s/Seine

Téléphoner pour rendez-vous au numéro suivant : 722-06-00 à M. **Hauchecorne**.

Importante entreprise de bâtiments et travaux publics Rhône-Alpes recherche jeune ingénieur d'études T.P., terrassements, ouvrages d'art, structure traditionnelle et précontrainte. Deux années d'expérience. Ecrire journal.

PRÉCISION

Le secrétariat d'information commun aux sept corps techniques de l'État et à leurs associations est assuré à titre personnel par M. **Paul Funel**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, D.D.E. à Lyon.

OFFRE D'EMPLOI

Pour développer son département ETUDES ROUTES, V.R.D., OUVRAGES D'ART, importante Société d'engineering, banlieue OUEST, recherche

UN INGÉNIEUR X-PONTS ou CIVIL PONTS

Adresser C.V. et prétentions à l'Admn. de la revue P.C.M., 28, rue des Saints-Pères, Paris-7^e.

Branche professionnelle : Bureau d'études.

Définition du poste :

- chargé d'études économiques sur la branche Bâtiment et Travaux Publics, essentiellement travaux de prévision et de prospective.

Diplômes requis : ingénieur + formation économique + expérience bâtiment.

Age : 28-32 ans.

Langue : anglais.

Lieu de travail : Neuilly-s/Seine.

Déplacements : peu fréquents et faible durée.

Rémunération envisagée : selon expérience et qualification.

Raison sociale : B.I.P.E.

Adresse : 122, avenue Charles-de-Gaulle, 92-Neuilly-s/Seine.

Téléphoner pour rendez-vous au numéro suivant : 722-06-00 à M. **Hauchecorne**.

Etude technique d'aménagement d'un site en montagne.

L'E.N.G.R.E.F. a organisé un stage en Ariège du 17 au 22 avril 1972, avec le concours du Service d'Etudes de la Montagne. Quelques ingénieurs du Ministère de l'Équipement ont pu être informés à temps, le nombre de places étant très limité.

Mais rien ne s'oppose à ce que notre Ministère organise de tels colloques interministériels, comme ce fut le cas à Chambéry du 11 au 15 janvier 1971.

Il s'agit bien entendu d'un sujet assez spécialisé mais qui n'est certainement pas épuisé.

Adresser les suggestions sur un programme à **Cambau** à Chambéry, à **Tremey** à Gap, ou à **Bablon** à l'E.N.P.C.

Programme d'étude pour une formation de base.

Le Groupe de travail constitué par les Chefs de Services Régionaux de l'Équipement et Adjointes a esquissé le 7 avril 1972 ce que pourrait être une formation de base adaptée à leurs besoins en économie, géographie, statistiques, programmation, aménagement du territoire.

Plus précisément ce programme pourrait comporter l'étude des principaux points suivants :

— agriculture, les principales cultures, les assolements, les rendements, les exploitations, taille, genre, prix des produits, etc...

— industrie, les grands secteurs industriels ; leurs principales caractéristiques ; les industries à fort taux d'expansion et à faible taux d'expansion ; les industries à haute valeur ajoutée par emploi. Ordres de grandeur du prix des investissements par emploi créé. Ventilation du prix de revient dans

certaines industries types entre les principaux facteurs. Tendance de la répartition actuelle des industries sur le territoire français. Les principaux facteurs de localisation. Importance relative du facteur transport selon les types industries.

— le tertiaire. Variété des activités tertiaires. Les principaux types de tertiaire. Tertiaire supérieur et tertiaire subalterne. Essai de classification du tertiaire, dans le secteur public, puis dans le secteur privé. Les facteurs d'implantation des activités tertiaires.

— les transports. Les divers modes de transport. Un ordre de grandeur des prix unitaires pour les transports de voyageurs ; pour les transports de marchandises. Les facteurs de choix des usagers, prix, durée du transport, qualité de service, etc... Des ordres de grandeur sur le coût des investissements pour tous les modes de transport.

— développement urbain. Description du développement urbain actuel. Les coûts par habitant ou par logement. Les principaux ratios.

— le développement rural, les principaux problèmes dans ce domaine. La place des forêts dans l'aménagement moderne. Le coût des équipements en milieu rural et en milieu urbain. Les relations entre le développement urbain et le développement rural.

— localisation des activités et des services. Les facteurs d'implantation. Les tendances contradictoires dans la localisation. L'efficacité des mesures prises pour influencer cette localisation, principal facteur de l'aménagement du territoire. Les modes d'intervention.

— les méthodes modernes d'examen des problèmes économiques. Notions d'économie générale. L'utilité collective. Le prix de revient. Le coût pour les usagers.

— le choix des investissements publics. Rentabilité immédiate.

Actualisation. Bénéfices actualisés. Intervention des facteurs non quantifiés. Les choix à plusieurs critères.

Ce texte est reproduit en raison de l'intérêt des rubriques énoncées, et de leurs aspects quelquefois surprenant pour un ingénieur des Ponts et Chaussées, ou un Mineur, notamment en ce qui touche au ruralisme.

Le programme est mis à l'étude de détail de réalisation au moins partielle en 1972. C'est un programme assez ambitieux qui peut donner lieu à de fructueux échanges avec d'autres Ministères et des Organismes privés.

Maître d'ouvrage : P. Merlin, Chef du SRE, Orléans.

Stage de Sémantique générale.

Le CETE et le CIFP de Rouen ouvrent en 1972 le stage expérimental suivant :

Sémantique Générale.

Ce stage permet d'adopter de nouvelles méthodes d'évaluation et de raisonnement et de donner les moyens de les intégrer en profondeur. Il en résulte un accroissement sensible de l'efficacité de chaque participant dans les domaines où il doit faire appel à son jugement.

Durée : 3 jours.

Animateur : Severen **Schaeffer**, représentant pour l'Europe de l'Institute of General Semantics — Lake-Ville, Connecticut U.S.A.

Il s'agit très grossièrement d'une remise en cause de la perception, de l'expression, des attitudes et du comportement ; cela va plus loin que les séminaires classiques sur les communications.

L'épreuve risque d'être dure, de déprimer ou d'exaspérer. « Réalités » en a rendu compte.

Ceux qui veulent quelques informations supplémentaires peuvent les demander à :

Formation Continue
E.N.P.C.

A PROPOS du numéro 2...

Je félicite le Président du P.C.M. d'avoir mis en discussion un tel sujet. C'est une question qui appelle beaucoup de réflexion.

Pour ma part je regrette que les conditions actuelles de la vie économique rendent plus forte qu'autrefois la tentation du passage du public au privé. Vouloir rester exclusivement au service de la communauté nationale est une belle vocation. J'ai pu constater dans mes rapports avec des chefs d'entreprise qu'ils avaient bien aussi le sens et le souci de servir la collectivité. Cependant ces chefs et leurs cadres supérieurs sont d'abord au service du capital et en sont dépendants. Cela est affirmé sur le plan juridique. Quand M. Gaspard fit appel devant le tribunal de commerce de la décision qui l'avait limogé, ce tribunal répondit avec simplicité qu'il n'avait pas montré que la décision avait mis en péril les intérêts des actionnaires.

Cette situation n'entraîne-t-elle pas chez les cadres du privé une mentalité qui ne correspond pas comme il faut à ce que doit être celle d'un fonctionnaire ? Et cela d'autant plus que dans l'économie capitaliste actuelle il y a une lutte pour la suprématie entre le pouvoir de l'Etat et les pouvoirs économiques, à l'avantage de ces derniers. Le passage du public au privé, et réciproquement, ne risquerait-il pas d'accentuer ce déséquilibre ? Les fonctionnaires seraient finalement ceux qui n'ont pas réussi dans le privé ou ceux que le privé veut mettre en place dans l'Etat pour mieux assurer sa suprématie ?

Et le problème soulevé exige alors qu'on le poursuive en traitant celui des réformes des structures économiques.

N. BACHET,
Vence.

Je reçois seulement aujourd'hui le numéro de mars et je n'ai que la ressource d'adresser mes sincères félicitations au bureau du P.C.M. pour la haute tenue des questions traitées dans le dernier numéro d'une revue devenue véritablement très belle.

F. JOURNO,
Ingénieur en Chef honoraire,
Marseille.

...et du numéro 3

Deux remarques à propos des numéros 2 et 3 de la revue du P.C.M. et une appréciation générale sur la revue.

N° 2 - Livre du mois

En fait du livre du mois, « Socialisation de la nature » a été publié il y a déjà plusieurs mois. Mais votre article ne peut que raviver l'intérêt pour un livre très dense et je m'en réjouis.

Par contre, je ne suis pas d'accord avec vos critiques « réflexe passéiste de retour à la nature », « abandon de l'économie classique ». Ph. Saint-Marc ne préconise pas l'abandon de l'économie classique mais son extension.

Si les valeurs immatérielles ne peuvent être toutes quantifiées, il faudra bien quand même en tenir compte dans nos décisions. Les champions de la RCB ignorent-ils que nombre de facteurs de la décision peuvent être recensés sans être quantifiés ?

Quant au « réflexe passéiste de retour à la nature », voilà un cliché qui évite de se poser des questions et remet en selle l'industrialisation triomphante et sans contraintes ! Il faut être empreint d'un bel optimisme pour ne pas voir qu'aujourd'hui des industries polluantes

s'installent et se développent sans que la collectivité ose imposer des mesures de sauvegarde du milieu environnant ; on a tellement besoin d'emplois.

Enfin, ce que votre article ne souligne pas assez, c'est que le livre, à travers une critique du système actuel, préconise l'instauration du socialisme démocratique — sans le nommer — rejoignant ainsi, par une approche originale et avec des différences, la thèse de la C.F.D.T.

N° 3

Ce numéro devait servir à préparer la table ronde du 18 avril. Il m'est parvenu, dans ma lointaine province, le 20 avril. Suis-je le seul à ne l'avoir pas reçu à temps ?

Appréciation générale sur la revue

La présentation ne fait pas l'unanimité. Elle me plaît. Quant au fond, je constate une tendance à faire de la revue l'organe d'expression de sommités ; intéressant pour gagner une audience élargie à la revue, le système peut devenir lassant s'il ne permet plus l'expression de la « base »...

M. PETER,
Ingénieur des Ponts et Chaussées
à Caen.

BIOGRAPHIES



A la suite du décès de M. Pierre Lazareff, M. Jean Meo, directeur et administrateur de la société SOCANTAR, filiale d'Elf-ERAP, vient d'être nommé directeur général de la société « France Editions et Publications » (F.E.P.) groupant dans son sein les organes de presse :

France-Soir - Journal du dimanche
Elle - France dimanche.

Agé de 45 ans, M. Jean Meo est Ingénieur en Chef des Mines. Diplômé de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole des Mines et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il a successivement occupé les postes :

- Ingénieur en stage aux Houillères du Bassin de Lorraine (1952-1953).
- Chef du sous-arrondissement minéralogique de Lille.
- Professeur à l'Institut Industriel du Nord (1954-1956).
- Conseiller technique aux Cabinets de MM. Paul Ramadier et de Pierre Pflimlin, Ministre des Finances (1957).
- Chargé de Mission au Cabinet du Général de Gaulle (1958).
- Chargé de Mission au Secrétariat Général de la Présidence de la République (1960).
- Adjoint au Directeur Général de l'U.G.P. (1960-1963).
- Directeur Général de l'U.G.P. (1963-1966).
- Directeur Général Adjoint de la Direction Raffinage Distribution de Elf-ERAP (1-1-66).
- Administrateur-Directeur Général de SOCANTAR (depuis 1970).
- Administrateur d'Elf Distribution.



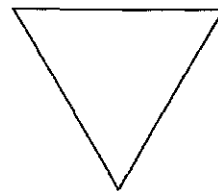
Nous avons été heureux d'apprendre que M. Roger Coquand vient d'être nommé Vice-Président du Conseil général des Ponts et Chaussées et lui adressons toutes nos félicitations.

M. Coquand est né le 13 décembre 1906 à Cosne (Nièvre) ; sorti de Polytechnique, licencié en droit, il a successivement occupé les postes suivants :

- Ingénieur des Ponts et Chaussées à Nevers (1930-1938), à Dijon (1938-1944).
- Ingénieur en Chef à Bourges (1945-1952).
- Délégué interdépartemental du M.R.U. pour le Cher, l'Indre et la Creuse (1945-1952).
- Adjoint au Directeur des Routes (1952-1959).
- Professeur du Cours de Routes à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (1953-1970).
- Ingénieur Général des Ponts et Chaussées (1960).
- Directeur des Routes et de la Circulation routière (1960-1967).
- Président de la 5^e Section du Conseil général des Ponts et Chaussées (1967).
- Président de l'Association Française de l'Eclairage (1969-1971).
- Vice-Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français (1968).
- Président de l'Association Internationale Permanente des Congrès de la Route (1969).

M. Coquand est Commandeur de la Légion d'Honneur.

TOUTE
LA
SIGNALISATION



ROUTES
CHANTIERS
ENTREPRISES
AUTOMOBILES

S. A.
GUILLON

LG

signalisation

USINE TITAN
21-PONTAILLER-S/SAONE

Télex : EURODIJ 35690 F
Code Titan

Tél. : (80) 36-10-61



Photo A F P

Le P. C. M. a rencontré Monsieur Sécurité

34 ans, X et Ponts : voici Monsieur Christian GÉRONDEAU que les journalistes appellent déjà "Monsieur Sécurité". Délégué à la sécurité routière il devra proposer un ensemble cohérent de mesures pour réduire le nombre des accidents de la route en même temps que leur gravité. M. GÉRONDEAU assurera une nécessaire coordination entre les dix ministères concernés par ce problème national. Prudent, M. GÉRONDEAU n'a pas souhaité dévoiler son plan d'action : " il est encore trop tôt, dit-il, pour expliquer avec précision tout ce que l'on va entreprendre (ou poursuivre)". Mais, on le verra à la lecture de l'interview, M. GÉRONDEAU a une conscience aiguë du problème qu'il connaît depuis longtemps puisqu'il a participé aux activités de la Mission interministérielle de sécurité routière dirigée par Monsieur Jacques EISENMANN, Ingénieur Général des Ponts et Chaussées.



Photo A F P

« **H**écatombe », « catastrophe », « suicide collectif » : les journalistes, pourtant pleins d'imagination, ne trouvent plus de mots pour qualifier les bilans des accidents de la route. Chaque week-end, chaque départ en vacances apportent leur sombre cohorte de morts et de blessés. Et cela fait 15.000 morts et cela fait 355.000 blessés en un an.

Après le constat, le découragement. « Les exhortations n'ont servi à rien » titre un journal du matin. Et de guerre lasse, la télévision (pourtant fantastique media) s'en remet, pour l'éducation (!) des Français, à quelques reportages « après coup » auprès des blessés qu'un accident a précipité dans la douleur et le désarroi.

Alors on se prend à rêver, à rêver de ces pays qui comme la Grande-Bretagne n'alignent « que » 7.500 morts (pour 56 millions d'habitants). Et l'on se demande « comment font-ils » ? On se demande aussi quel lien mystérieux lie le Français à son automobile pour qu'il lui sacrifie tant de vies.

Devant l'ampleur du phénomène, on dénonce pêle-mêle « l'incurie » des pouvoirs publics, la folie de « l'autre » (car c'est toujours « l'autre » qui provoque l'accident), le mauvais état des routes, l'insuffisance des autoroutes, le « laxisme » des policiers, etc... Les pouvoirs publics et les experts répliquent : « voyez l'alcoolisme », voyez le non respect des « stops », des lignes jaunes, des priorités, des limitations de vitesse ». L'automobiliste s'insurge ; à l'entendre, jamais il ne boit avant de prendre la route, jamais il ne traverse les villages à plus de 60 à l'heure, jamais il ne tente de dépasser cette « voiture qui l'agace et ne veut pas lui céder le passage » alors que la visibilité est mauvaise et mauvaise aussi cette notion de compétition sur route.

C'est dans ce climat de dispute où la mauvaise foi ne le cède en rien aux préjugés que M. GERONDEAU prend son poste.

Le P.C.M. lui souhaite ardemment de réussir et de remporter une brillante victoire sur la mort et sur l'accident.



Le P.C.M. — Le problème de la sécurité routière n'est ni nouveau, ni récent. Pourquoi avoir créé le poste que vous occupez ?

M. Gérondeau. — Pour coordonner une activité, il faut un responsable. Pour faire avancer la réflexion, pour proposer des décisions, il faut également un responsable. Le phénomène des commissions est utile, mais en face de l'ampleur prise par le problème qui nous occupe, il est insuffisant. Le domaine de la sécurité routière a été longtemps orphelin : au moins dix ministères s'y intéressaient (et s'y intéressent toujours) avec compétence. Mais on sentait le besoin d'organiser, d'affiner et de renforcer la gestion pour obtenir une bonne efficacité.

Le P.C.M. — Pourquoi créer ce poste maintenant ?

M. Gérondeau. — Les structures de coordination existent déjà depuis un certain temps. La mission interministérielle de la Sécurité Routière a abordé de nombreux problèmes. Des tables rondes ont cherché (et trouvé) des solutions. La nomination d'un délégué ajoute une notion de responsabilité et d'autorité.

Le P.C.M. — Cette nomination signifie-t-elle « renforcement de l'action gouvernementale » ?

M. Gérondeau. — Il est évident que le gouvernement veut faire le maximum pour enrayer la progression des accidents. On peut dire qu'il y a là une véritable volonté politique. Le Premier ministre, comme son prédécesseur, attache une grande importance à ce problème. Vous savez que le début de l'année 1972 a été très mauvais pour le nombre d'accidents, pour le nombre de morts et de blessés. C'est un phénomène national très grave.

Le P.C.M. — On aurait pu imaginer que le poste de délégué soit confié à quelque « super V.R.P. » en contact direct, permanent avec la route et ses problèmes. Pourquoi avoir choisi un technicien, disons même un « technocrate » puisque le mot reste à la mode ?

M. Gérondeau. — Vous noterez d'abord qu'on aurait pu imaginer une autre formule : confier la mission de coordonner l'ensemble des activités administratives en la matière à un ministre particulier (Equipement ou Intérieur par exemple). Le Gouvernement a préféré la formule, plus souple, du Délégué appuyé sur un Comité et tenant ses pouvoirs de ce dernier, suivant en cela l'exemple de l'aménagement du territoire, ou de la recher-



che scientifique, etc... Vous remarquerez ensuite que les problèmes de la sécurité comportent des aspects scientifiques et statistiques importants pour lesquels une formation appropriée paraît souhaitable. Elle l'est d'autant plus que la sécurité est un domaine d'application de la rationalisation des choix budgétaires.

Le P.C.M. — Aurez-vous les moyens d'une politique sans doute ambitieuse ?

M. Gérondeau. — Des moyens importants sont déjà dégagés ; seront-ils suffisants ? Il est trop tôt pour le dire. Il faut d'abord recenser, analyser, porter un diagnostic. Sachez cependant que notre programme est « finalisé » (on a prévu ce qu'on ferait au cours du 6^e Plan) ; ainsi, pour 1973, des crédits à hauteur de 220 millions de francs seront ouverts pour des actions de sécurité en matière d'Équipement.

Le P.C.M. — Les exemples étrangers guideront-ils votre action ?

M. Gérondeau. — La France, c'est incontestable, est mal placée en matière de sécurité routière. D'autres pays assurent une meilleure sécurité : c'est le cas de la Suède, de la Grande-Bretagne, des États-Unis. Que constate-t-on chez eux ? On constate d'abord qu'il existe une limitation de la vitesse variable selon les États, aux États-Unis, uniforme à 110 en Grande-Bretagne, variable de 80 à 100 en Suède. Les autoroutes elles-mêmes ne sont pas épargnées. Je vous citerai une anecdote (canadienne celle-là) qui montre la sévérité avec laquelle cette limitation est sanctionnée ; il s'agit d'un Français qui roulait à 180 à l'heure sur une route. La police lui a donné le choix : la prison ou repartir (sous surveillance) par le premier avion. Dans les trois pays dont je vous parle on a organisé un contrôle draconien (prison, retrait de permis) du taux d'alcool dans le sang. On poursuit ensuite une information du public, on le sensibilise au problème de sécurité. On notera enfin que les ceintures de sécurité (et d'autres éléments de protection) sont plus largement diffusés et utilisés. Je ne dis pas que je suivrai, à la lettre, ces exemples. Je constate simplement qu'il y a là quelques éléments de réflexion.

Le P.C.M. — Serez-vous persuasif ou autoritaire ? La police sera-t-elle préventive ou répressive ?

M. Gérondeau. — Ma réponse sera nuancée. Dans un problème aussi complexe et qui soulève de nombreuses difficultés il faut savoir mêler



avec subtilité persuasion et autorité, prévention et répression. Il est peut-être nécessaire de « faire des exemples », mais il faut avant tout éduquer.

Le P.C.M. — Eduquer bien sûr, mais comment ?

M. Gérondeau. — Je ne compte pas passer ma vie à la télévision pour multiplier les mises en garde qui perdraient tout effet. Je pense plus efficace de ne jamais manquer une occasion d'éduquer et de prévenir que ce soit au niveau de l'école, que ce soit au niveau du citoyen.

Le P.C.M. — Que peuvent faire quelques milliers de policiers et de gendarmes face à un parc de 14 millions de véhicules ?

M. Gérondeau. — Beaucoup plus, peut-être, que vous le pensez. L'équipement de la police va s'améliorer (et s'améliore déjà) ; radars et instruments de contrôle vont être multipliés. D'un autre côté, j'estime qu'il existe un arsenal réglementaire suffisant et que l'important est de l'appliquer. D'ici à la fin de l'année, on devrait déjà constater un léger mieux dans certains domaines, en particulier dans celui de la limitation de vitesse. On ne pourra plus faire impunément, dans la plupart des cas, des vitesses excessives là où la limitation existe (c'est le cas, ne l'oublions pas, pour 13.500 kilomètres de routes). Ceux qui prennent, par exemple, le périphérique pour un anneau de vitesse, auront de fortes chances d'être sanctionnés. Il faut atteindre une densité de contrôle telle que tout conducteur puisse se dire « j'ai une chance sérieuse d'être repéré ».

Le P.C.M. — La sécurité routière c'est l'homme, le véhicule, l'infrastructure. Comment voyez-vous votre action dans chacun de ces domaines ?

M. Gérondeau. — La faute de l'homme est la plus fréquente. Dans 85 % des accidents il est possible de déceler une faute humaine. C'est donc un point qui doit retenir l'attention du délégué. Le contrôle des véhicules âgés est une opération « correcte » mais sans plus ; il ne faut point en attendre de miracle. Pour les véhicules neufs, il est préférable de placer l'argent des ministères dans d'autres domaines de sécurité que dans le contrôle. Quant à l'infrastructure, elle fait l'objet depuis longtemps d'une amélioration lente, mais certaine. Vous savez que dans le volume des crédits une partie est consacrée à l'amélioration du trafic, une autre partie couvre des opérations spécifiquement de sécurité routière. Les spécialistes de la route ont cependant toujours ces deux préoccupations à l'esprit.



Le P.C.M. — Entendez-vous former les responsables de la sécurité sur la route, leur donner un état d'esprit moderne ?

M. Gerondeau. — Vous voulez sans doute parler des policiers ? De nombreux responsables ont déjà ce que vous appelez un « esprit moderne de la route ». Pour les autres, une formation particulière est mise en œuvre. Elle leur permettra d'aborder les problèmes en toute connaissance de cause.

Le P.C.M. — Vous que l'on appelle « M. Sécurité » quels sont vos soucis les plus immédiats ?

M. Gerondeau. — D'abord constituer une équipe et faire un recensement complet des moyens. Ensuite accentuer cohésion et cohérence de la politique de la sécurité en France tout en continuant les actions déjà entreprises et qui ne sont pas, croyez-le, quantité négligeable.

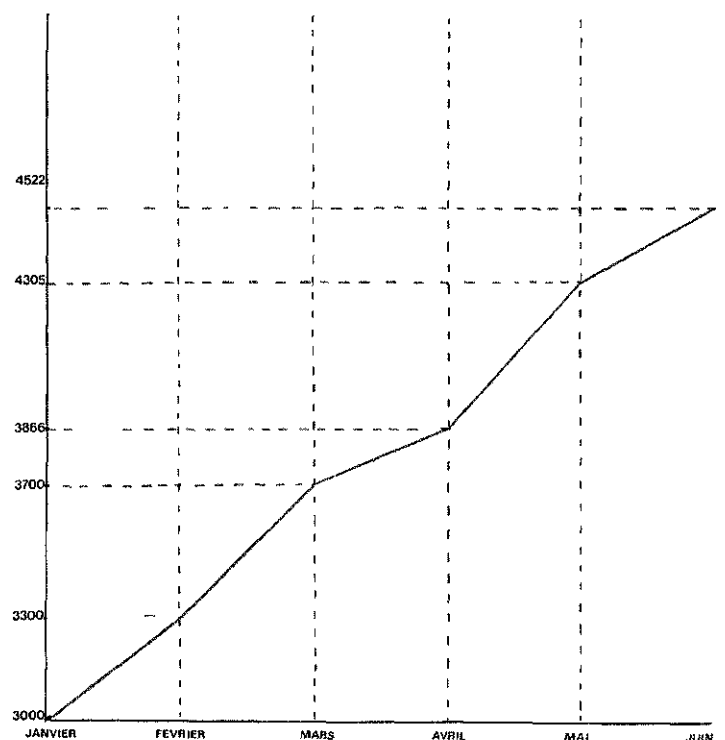
Qui s'abonne à " P. C. M. " ?

Le graphique ci-dessous traduit l'augmentation progressive du tirage de notre revue.

Qui sont les nouveaux abonnés ? On trouve parmi eux au 30 juin 1972 :

- 21 Ingénieurs des Villes,
- 562 Ingénieurs civils des Ponts et Chaussées,
- 152 Ingénieurs des T.P.E.,
- 112 anciens élèves de l'Ecole Polytechnique n'appartenant ni aux Ponts, ni aux Mines, ni au G.R.E.F.,
- 68 Ingénieurs civils des Mines,
- 57 Ingénieurs du Génie rural, des Eaux et des Forêts,
- 50 Architectes,
- 21 Entrepreneurs,
- 16 Bureaux d'études,
- 32 Maires : MM. Bernard **Cornut-Gentile** (Cannes), Guy **Mollet** (Arras), Michel **Durafour** (Saint-Etienne), Louis **Escande** (Mâcon), Marcel **Dufrique** (Montreuil), Hubert **Mouly** (Narbonne), René **Thinat** (Orléans), Jean-Marie **Girault** (Caen), André **Bouloche** (Montbéliard), Robert **Poujade** (Dijon), Pierre **Sauvaigo** (Cagnes-sur-Mer), Robert **Pontillon** (Suresnes), Emile **Jourdan** (Nîmes), Henri **Duffaut** (Avignon), Paul **Alduy** (Perpignan), Jean **Turc** (Angers), André **Morice** (Nantes), Jean **Charbonnel** (Brive), Pierre **Dumas** (Chambéry), Hervé **de Fontmichel** (Grasse), Charles **Ceccaldi-Raynaud** (Puteaux), Jean **Houdremont** (La Courneuve), Jean **Cren** (Alençon), François **Delmas** (Montpellier), Félix **Ciccolini** (Aix-en-Provence), Pierre **Carous** (Valenciennes), Pierre **Abelin** (Châtellerauld), Paul **Josse** (Saintes), Jacques **Limouzy** (Castres), Henri **Ginoux** (Montrouge), Georges **Ditsch** (Thionville), Henri **Fréville** (Rennes).
- 121 divers.

Au moment où cet échantillon a été analysé, de nombreuses catégories n'avaient pas été pressenties (entreprises de Bâtiment, de Travaux publics ou fournissant des matériaux, anciens élèves de l'E.N.A., Chambres de Commerce, C.J.D., Promoteurs, Ingénieurs-Conseils, Transporteurs, etc...). Leur absence sur cette liste ne doit donc donner lieu à aucune interprétation.



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

DEUX NOUVEAUTÉS DE LA SOCIÉTÉ DEPAEPE



1° POTEAUX DE SIGNALISATION AVEC DISPOSITIF COMPENSATEUR ANTI-CHOC (Breveté S.G.D.G.)

Ce dispositif à ressort permet aux poteaux de signalisation de faible hauteur bordant les routes, rond-point de sens obligatoire, etc..., de ne pas être abattus au moindre choc, comme cela est malheureusement trop souvent le cas.

Grâce à ce dispositif, la rupture ne survient qu'en cas de choc d'une certaine violence, sinon le poteau reprend sa position.

En cas de rupture, la remise en état est très rapide et économique, car il suffit alors de remplacer, sans aucune aide d'outils spéciaux, et par une main-d'œuvre

non spécialisée, le ressort interne du dispositif, sans avoir à casser le scellement existant, ni à en refaire un autre.

Ce dispositif anti-choc, non seulement permet de ce fait une économie très sensible, mais de plus, point peut-être plus important encore, permet la remise en état rapide des poteaux abattus, allégeant d'autant la responsabilité des Villes et Services publics qui, dans bien des cas, ont été rendus responsables d'accidents survenant entre le moment où un poteau de signalisation a été abattu et sa remise en état.

2° BATBOOTS

BATBOOTS, DES BOTTES POUR CHAUSSURES.

Batboots s'adapte directement sur la chaussure de ville, protège instantanément chaussures et bas de pantalon, assure le maximum de confort par sa souplesse et

sa légèreté, se retire en un clin d'œil en passant l'index dans un anneau spécial.

Avec Batboots plus de boue.

Batboots trouve ses adeptes partout : sur les chantiers, au jardin, à la campagne, aux sports d'hiver, etc...

Documentation sur demande à :

DEPAEPE S.A.

176, boulevard Voltaire, 92-ASNIÈRES

Société Nationale de Travaux Publics

10, rue Cambacérès, 75-PARIS (8^e)

Tél. 265-37-59 — Télex : 66 777 Aldosivi Paris

Travaux de Ports — Dragages maritimes et fluviaux — Routes
Aérodromes — Barrages — Chemins de fer
Ouvrages d'art — Bâtiments industriels — Entreprises générales

RALITE

INSTALLATIONS ÉLECTRIQUES

ÉCLAIRAGE PUBLIC

SIGNALISATION

ILLUMINATIONS

AUBERVILLIERS - 93 -
154, RUE DE LA GOUTE-D'OR
TÉL : 833-59-05



ENTREPRISE JEAN LEFEBVRE

Société Anonyme au Capital de 19.090.000 F.

TRAVAUX PUBLICS
TRAVAUX ROUTIERS
PISTES D'ENVOL
REJETEMENTS

SIÈGE CENTRAL :

11, boulevard Jean-Mermoz - NEUILLY-SUR-SEINE
624-79-80 + 722-87-19 +

BÂTIMENT
TRAVAUX PUBLICS
Exploitation de Carrières

Entreprise TERRADE

Père et Fils

S.A.R.L. au capital de 1.120.000 F.

18, rue du Colonel-Denfert, 18
71-CHALON-SUR-SAONE

R.C. Chalon 55 B 19

Téléphone 48-34-82

S.F.E.D.T.P

SOCIÉTÉ FRANÇAISE
D'ENTREPRISE DE DRAGAGES
ET DE TRAVAUX PUBLICS

Siège Social : 10, rue Cambacérès, PARIS-8^e - Tél. 265-67-61

Direction et Services Techniques :

29, rue de Miromesnil, PARIS-8^e - Tél. 265-09-30



Travaux à la Mer - Dragages et Terrassements
Aménagements Hydro-Électriques
Barrages et Canaux - Routes
Ouvrages d'Art - Assainissement et Adduction d'eau
Fondations Spéciales - Bâtiments et Usines