



HAL
open science

Les hommes de l'Elysée

Samy Cohen

► **To cite this version:**

Samy Cohen. Les hommes de l'Elysée. Pouvoirs - Revue française d'études constitutionnelles et politiques, 1982, 20, pp.87-100. hal-01009236

HAL Id: hal-01009236

<https://sciencespo.hal.science/hal-01009236>

Submitted on 17 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

SAMY COHEN

Les hommes de l'Elysée

Y a-t-il une « manière Mitterrand » de travailler à l'Elysée, de choisir ses collaborateurs, de les utiliser (1) ?

Au-delà de la fascination que les conseillers du prince exercent sur l'imaginaire collectif, l'existence de l'« entourage » du Président de la République pose un problème institutionnel de fond. Dans le système de « dyarchie inégale » qu'a connue la V^e République, ces hommes constituent un des éléments importants du partage du pouvoir entre le Président et le Premier ministre. Grâce à l'information qu'ils procurent au chef de l'Etat et aux dossiers qu'ils lui préparent, ils lui donnent la possibilité d'orienter l'action gouvernementale. Face à un Premier ministre disposant du contrôle de l'appareil administratif, policier et militaire, leur disparition entraînerait un affaiblissement considérable du rôle du Président. A l'inverse, l'installation à l'Elysée d'un appareil puissant capable à lui tout seul de préparer et de mettre en œuvre des décisions importantes affaiblirait celui du Premier ministre. Elle constituerait une étape supplémentaire dans la présidentialisation du régime.

Les trois premiers Présidents de la V^e République ont toujours eu des collaborateurs suffisamment nombreux et compétents pour leur permettre de définir les grandes orientations et contrôler leur application, mais ne leur ont jamais donné les moyens de constituer à l'Elysée un véritable « gouvernement *bis* ». L'intervention des hommes du Président dans la marche des ministères était fréquente — en particulier sous G. Pompidou et V. Giscard d'Estaing — mais

(1) Cette étude a été réalisée à partir d'entretiens approfondis et renouvelés avec une douzaine de collaborateurs de François Mitterrand. Je tiens ici à les remercier d'avoir bien voulu consacrer une partie de leur temps à répondre à mes questions.

leur efficacité dépendait finalement de la personnalité des ministres. Un Premier ministre hostile à une décision du chef de l'Etat pouvait entraver son application sous le regard critique mais impuissant des « gens de l'Elysée ».

L'expérience a montré que le Premier ministre disposait même de suffisamment d'atouts pour arracher, dans certaines circonstances, des concessions au chef de l'Etat. Celui-ci, pour sa part, savait qu'il est souvent moins coûteux politiquement de ménager son Premier ministre que de le congédier. On oublie trop fréquemment le rôle joué par Georges Pompidou en mai 1968, les réformes réalisées par Jacques Chaban-Delmas en dépit de l'hostilité du chef de l'Etat et de son conseiller Pierre Juillet, les différentes mesures économiques imposées par Raymond Barre ainsi que son rôle important dans la composition des gouvernements (2).

L'élection de François Mitterrand à la présidence de la République marque-t-elle une rupture par rapport au passé ? L'expérience des six premiers mois montre que la question ne comporte pas de réponse tranchée. Trois domaines doivent être distingués :

- celui où le changement est radical : *le choix des hommes* ;
- celui où le changement s'insère dans la continuité : *le fonctionnement interne de la présidence de la République* ;
- celui où la continuité l'emporte : *le poids de l'appareil élyséen dans le processus de la décision*.

I. *Le choix des hommes* (3)

Lorsque le général de Gaulle s'installa à l'Elysée, le 9 janvier 1959, un de ses tout premiers actes fut de se constituer une équipe de collaborateurs personnels. Il recruta en majorité des hauts fonctionnaires qui avaient son entière confiance et dont certains avaient déjà fait partie de son entourage à Londres, à Alger ou au Gouvernement provisoire. Les hommes du RPF, dont il fut le chef pendant plusieurs années, ne furent qu'une poignée à l'Elysée. Les intellectuels, les hommes d'affaires, les syndicalistes et les membres de professions libérales en furent exclus. L'idée dominante était que seuls les hauts fonctionnaires — les « serviteurs de l'Etat » — avaient les

(2) Voir, à ce sujet, Samy COHEN, *Les conseillers du Président* : « De Charles de Gaulle à Valéry Giscard d'Estaing », Paris, PUF, 1980, 200 p.

(3) Fin novembre 1981, on compte dans l'entourage de François Mitterrand 34 collaborateurs civils et 7 militaires. Ces effectifs ne comprennent pas les secrétaires particulières du Président. Ils ne comprennent pas non plus les 5 collaborateurs employés à titre officieux.

qualités de dévouement, de discrétion et de compétence requises pour s'occuper des « affaires de l'Etat ». Georges Pompidou et Valéry Giscard d'Estaing, eux aussi leaders du parti, intégrèrent, à peu de choses près, le même raisonnement. Ils recrutèrent également parmi les hauts fonctionnaires. Le premier installa à l'Elysée l'équipe qui l'entourait à Matignon quand il était Premier ministre. Le second fit venir essentiellement ses hommes du ministère des finances. Dans les trois cas, les hommes se distinguaient peu par leur origine, leur âge ou leur formation. Les différences tenaient surtout aux valeurs auxquelles ils adhéraient et aux liens d'allégeance personnelle qui les liaient à leur patron.

La « manière Mitterrand » est toute différente. Celle-ci se reconnaît, avant tout, à la « tonalité militante de l'Elysée » (4). Le noyau principal de l'équipe élyséenne est constitué par les collaborateurs personnels qui ont travaillé pour le premier secrétaire du Parti socialiste et qui, en 1981, ont presque tous fait partie du « cabinet de campagne » animé par Jacques Attali, aujourd'hui conseiller spécial auprès du Président de la République. Des hommes habitués à travailler avec François Mitterrand. Leur formation est très hétérogène. Ils sont presque tous membres du PS ou dans sa mouvance. Mis à part Jacques Fournier — de la tendance CERES — et François-Xavier Stasse — rocardien —, ils sont, bien évidemment, tous mitterrandistes.

François Mitterrand fait également une place à ses amis personnels : André Rousselet, homme d'affaires, est actuellement son directeur de cabinet ; François de Grossouvre, propriétaire exploitant agricole, est chargé de mission auprès du Président de la République ; Guy Penne, médecin, suit les affaires africaines à l'Elysée ; Paul Guimard, écrivain, s'occupe des affaires culturelles. François Mitterrand a, en outre, tenu à rendre hommage à deux de ses amis décédés, Pierre Soudet et Georges Dayan, en faisant place dans son entourage à la femme du premier, Laurence Soudet, et à la fille du second, Paule Dayan.

L'équipe sera complétée par deux syndicalistes, Jeanette Laot (membre de la commission exécutive de la CFTD) et Robert Cheramy (cosecraire général du SNES). Mais aussi par quelques hauts fonctionnaires dont un conseiller d'Etat (Jean-Louis Bianco), un diplomate, qui fut un des tout premiers membres du Centre d'analyse et de prévision du ministère des affaires étrangères (Pierre Morel), un ingénieur des Mines, spécialiste des questions énergétiques (Gérard

(4) Jean-Marie COLOMBANI, Un semestre de pouvoir socialiste. III : L'entrée en force du militantisme à l'Elysée, *Le Monde*, 15-16 novembre 1981.

Renon), un administrateur INSEE, qui dirigeait le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Christian Sautter).

Au total, François Mitterrand s'est doté à l'Élysée de l'équipe la plus fortement « politique » qu'ait connue la V^e République mais aussi professionnellement la plus hétéroclite (5). Celle où les hauts fonctionnaires sont les moins nombreux. (Ils ne constituent que le tiers environ des effectifs.) Celle, aussi, qui a la moyenne d'âge, au recrutement, la plus élevée (qui est de 45 ans alors qu'elle était de 40 ans auparavant). Celle, également, où la proportion des énarques est une des plus faibles (elle est de l'ordre du quart alors qu'elle est de l'ordre des deux tiers sous V. Giscard d'Estaing, de la moitié sous G. Pompidou, du tiers seulement les dernières années de la présidence de Ch. de Gaulle).

L'homme qui symbolise le mieux le changement du personnel politique à l'Élysée est Pierre Bérégovoy. Pour la première fois depuis la naissance de la V^e République, le secrétaire général de l'Élysée n'est pas un haut fonctionnaire. Il n'a fait ni l'ENA, ni science-po, ni l'École normale supérieure. Pierre Bérégovoy est un autodidacte. Né d'une famille modeste, il commence sa carrière professionnelle comme ouvrier ajusteur-fraiseur dans une usine de tissage puis à la SNCF. En 1950, il entre au Gaz de France, progresse et devient, en 1978, chargé de mission. En 1979, il entre au Conseil économique et social. Ses notices biographiques indiquent toutes à la rubrique « diplômés » : CAP d'ajusteur.

Pierre Bérégovoy a aussi un long passé d'activité politique au service du socialisme. En 1946, il adhère à la SFIO. Il la quitte, en 1958, pour fonder, avec Alain Savary, le Parti socialiste autonome. Quelques années plus tard, il est un des cofondateurs du PSU. Il collabore longtemps avec Pierre Mendès France. En 1965, il apporte son soutien à la candidature de François Mitterrand. En 1967, il fonde le club Socialisme moderne et se retrouve, en 1969, au nouveau Parti socialiste. S'il ne réussira jamais à obtenir un mandat électif, il s'imposera comme un des membres dirigeants du PS. C'est lui qui, en 1977, dirige la délégation socialiste aux négociations pour l'actua-

(5) La répartition par profession d'origine est la suivante (nous avons pris comme référence la principale profession exercée au cours de la carrière des 34 collaborateurs civils nommés au *Journal officiel*) : hauts fonctionnaires : 11, dont Conseil d'Etat (5), administrateurs civils (3), Affaires étrangères (1), ingénieur des Mines (1), administrateur INSEE (1) ; professions libérales : 3, dont 2 avocats et un médecin ; écrivains : 3 ; magistrats : 2 ; syndicalistes : 2 ; contractuels au Plan : 2 ; cadres secteur public : 2 ; cadres secteur privé : 2 ; permanents du parti : 2 ; autres professions : 5 (1 universitaire, 1 chargé de recherche à l'INRA, 1 journaliste, 1 propriétaire-exploitant agricole, 1 homme d'affaires).

lisation du Programme commun. En 1981, il participe à la campagne de François Mitterrand et dirige une petite équipe chargée notamment d'élaborer les réponses aux questionnaires adressés par les diverses associations. Mitterrand Président lui confie l'animation de l'« antenne » présidentielle, chargée de la liaison avec les pouvoirs publics, en attendant de le promouvoir à la tête du secrétariat général de l'Elysée.

II. *Le fonctionnement interne*

A ce niveau, le changement est moins évident. Quiconque a eu l'occasion de voir fonctionner l'entourage du Président dans le passé ne risque pas d'être aujourd'hui très dépaysé. Il s'interrogera, assurément, sur ce nouveau venu qu'est le conseiller spécial auprès du Président de la République et qui occupe le bureau joutant celui de François Mitterrand. Mais il retrouvera la plupart des structures traditionnelles : le secrétariat général de l'Elysée, l'état-major particulier et le cabinet (6).

Les rapports entre le Président et son entourage se font comme autrefois sur une base hiérarchique. Aujourd'hui encore, le Président ne travaille régulièrement qu'avec une minorité de « grands conseillers » : le secrétaire général de la présidence de la République, Pierre Bérégovoy, le directeur de cabinet, André Rousselet, le conseiller spécial, Jacques Attali et François de Grossouvre qui, avec le titre de *chargé de missions auprès du Président de la République*, s'occupe des relations avec les services spéciaux. Seuls ces quatre hommes voient François Mitterrand tous les jours. Non pas à des horaires établis d'avance, comme par le passé, mais plutôt « à la demande » du Président ou de l'un de ces hommes.

Le secrétaire général reste le personnage central de l'entourage. Il est « l'homme des contacts avec le Premier ministre ». C'est lui qui assure le lien entre l'Elysée et Matignon. C'est vers lui que convergent les dossiers politiques importants — qui mettent en rapport le Président avec le Gouvernement — avant d'arriver au bureau présidentiel. Il a, avec le secrétaire général du Gouvernement, la responsabilité de la préparation du conseil des ministres. Il est le seul membre de l'équipe à y assister (7). Il assiste également aux entrevues régulières que le chef de l'Etat a avec le Premier ministre

(6) François Mitterrand rétablit le titre de directeur de cabinet qu'avait supprimé Valéry Giscard d'Estaing.

(7) Alors que sous le septennat de Valéry Giscard d'Estaing, le porte-parole du Président assistait également au conseil des ministres.

le mardi matin ainsi qu'au court entretien que les deux hommes ont le mercredi matin avant le conseil des ministres. Il est presque toujours présent au déjeuner du mercredi midi qui réunit autour de François Mitterrand le Premier ministre, Pierre Mauroy, le premier secrétaire du PS, Lionel Jospin, certains ministres, invités en fonction de l'actualité, et souvent le président du groupe parlementaire socialiste à l'Assemblée nationale, Pierre Joxe. Pierre Bérégovoy est enfin, à l'Élysée, l'homme des contacts avec le Parti socialiste dont il est membre du comité directeur. Il est présent à toutes les rencontres importantes du parti. Au Congrès de Valence, il a participé aux débats de la Commission des résolutions.

Pierre Bérégovoy dispose du plus grand nombre de collaborateurs à l'Élysée. Il est assisté d'un adjoint (Jacques Fournier), d'un conseiller auprès du secrétaire général (Michel Charasse) qui s'occupe des questions constitutionnelles, des problèmes de décentralisation et des rapports avec les Assemblées parlementaires, d'un porte-parole (Michel Vauzelle), d'une attachée de presse (Nathalie Duhamel) et d'une vingtaine de conseillers techniques et de chargés de mission. Chacun d'eux suit l'activité d'un ou de plusieurs ministères, prépare les dossiers en prévision du prochain conseil des ministres, s'assure que l'information susceptible d'intéresser le Président lui parvienne à temps. Ils le déchargent de certaines tâches, telles que la préparation de ses interventions dont ils rédigent les avant-projets. Il reçoit les visiteurs que le Président n'a pas le temps de voir. Toute cette activité se fait sous le contrôle du secrétaire général ou de son adjoint.

Le partage des tâches est clairement défini mais en raison des aspects interministériels de certains dossiers, conseillers techniques et chargés de mission sont souvent amenés à se voir et à coordonner leur activité. C'est ainsi que, dans le secteur des affaires internationales, se concertent régulièrement Hubert Vedrine (questions diplomatiques), Christian Sautter (économie internationale), Guy Penne (affaires africaines) et Régis Debray (qui suit les problèmes du Tiers Monde et en particulier ceux de l'Amérique latine. Mais R. Debray ne joue pas le rôle d'un conseiller diplomatique classique. Il entretient peu de relations avec les représentants officiels des pays étrangers. En revanche, il rencontre volontiers des « non-officiels » : hommes politiques, militants, intellectuels, journalistes, représentants de certains mouvements de libération, etc.).

On observe la même concertation dans les secteurs économiques avec Jacques Fournier, Alain Boubilil (Industrie, Logement, Transports, PTT), François-Xavier Stasse (Economie, Budget, Plan),

Gérard Renon (Energie) et Christian Sautter. Ou encore dans le secteur plus politique des relations avec le Parlement que suivent Michel Charasse, Pierre Castagnou et Paule Dayan.

Le directeur du cabinet (André Rousselet), assisté d'un adjoint (Jean-Claude Colliard), est investi de trois missions principales : il s'occupe de la gestion administrative et financière du palais de l'Elysée et de l'organisation des voyages présidentiels (responsabilité qui incombe directement au chef de cabinet, Jean Glavany, qui assure, en outre, les relations du Président avec les départements de la Nièvre et des Landes) : il suit les « problèmes de communication » (en particulier le projet de réforme de l'audio-visuel et les nominations des journalistes dans ce secteur) ; il entretient, enfin, avec beaucoup de discrétion, des contacts avec les milieux d'affaires (patrons de presse, de banques ou de grands groupes industriels, etc.) à chaque fois qu'un problème financier peut avoir des répercussions sur le plan politique. C'est à ce titre, par exemple, qu'il a suivi de près le problème des nationalisations et qu'il est intervenu dans celui de l'imposition de l'outil de travail.

Jusqu'ici, le modèle d'organisation interne n'a rien de foncièrement original. La nouveauté se situe au niveau du *conseiller spécial*. Jacques Attali — secondé principalement par Jean-Louis Bianco et Pierre Morel — a deux responsabilités majeures : la première est de l'ordre de la prospective. Elle consiste en une réflexion à moyen et long terme sur des questions internes aussi bien qu'internationales. Fonction qui a été jusqu'ici passablement négligée et à laquelle les membres du secrétariat général, constamment absorbés par les prochaines échéances présidentielles (prochain conseil des ministres, prochain discours, prochain voyage, etc.), ne peuvent consacrer qu'une partie réduite de leur temps. Parmi les problèmes que le conseiller spécial s'est vu confier, il y a l'avenir des technologies nouvelles (satellites, bureautique, télématique, etc.), les implications à long terme de la réforme audio-visuelle, les causes structurelles de l'inflation et les remèdes envisageables d'ici deux à cinq ans.

Deuxième responsabilité importante : la préparation des grands « sommets » multilatéraux (8). Le conseiller spécial joue ici un rôle analogue à celui de « chef de produit » dans une grande entreprise. Il a l'entière responsabilité du dossier qu'il prépare avec l'aide de ses collaborateurs, des membres du secrétariat général concernés ainsi que des fonctionnaires des différents ministères intéressés.

(8) A savoir les conseils européens, les « sommets » des pays industrialisés et les « sommets » Nord-Sud.

Le problème est que ces deux missions, « par nature », recouvrent partiellement le travail effectué par le secrétaire général et le directeur de cabinet. La délimitation des compétences du conseiller spécial est loin d'être clairement établie. Pour l'homme d'action, le moyen terme n'est jamais tout à fait dissociable du court terme. Les « sommets » multilatéraux prolongent bien évidemment les « sommets » bilatéraux que suit le secrétariat général. Toute activité diplomatique importante de la France dans l'intervalle de ces « sommets » intéresse autant le conseiller spécial que le secrétaire général. Les deux hommes se partagent les contacts à haut niveau avec des gouvernements étrangers. Ils accompagnent François Mitterrand dans ses déplacements hors de France. En outre, Jacques Attali n'est pas confiné aux deux grandes tâches déjà citées. Ses compétences sont horizontales. Avec ses sources d'informations propres, il peut être amené à donner son avis au Président sur n'importe quel sujet et à réagir à des événements à chaud. Il peut être également utilisé pour des missions spéciales auprès de gouvernements étrangers.

Très rapidement, il s'est établi auprès de François Mitterrand un double circuit d'information fonctionnant de façon concurrente. Les chevauchements des compétences qui étaient jusqu'ici soigneusement évités deviennent une des caractéristiques nouvelles du travail élyséen. Pareil système ne déplaît pas à François Mitterrand dans la mesure où il lui assure une information plus complète. Mais il suscite des tensions au sein de l'entourage. Faute d'assumer des responsabilités directes, l'ultime satisfaction que peut éprouver le conseiller du prince est d'être écouté par l'homme qu'il entoure. Quoi d'étonnant si la concurrence est mal supportée ?

Mais il est peu probable que ces tensions portent sérieusement atteinte à la cohérence de l'action gouvernementale. Pour plusieurs raisons :

— Les hommes du Président n'ont pas de décision à prendre. Ils ne gèrent pas de départements ministériels. Leur travail est destiné à un seul homme. Ils peuvent avoir une influence sur la décision mais la décision c'est le Président seul qui la prend.

— Le chevauchement ne signifie pas confusion totale des fonctions. Le conseiller spécial travaille plutôt en amont des décisions, au stade de l'impulsion. Il est un peu « l'éclaireur » de l'équipe mais n'a pas l'emprise directe qu'a le secrétaire général sur les dossiers en préparation pour le conseil des ministres. Au premier il est demandé d'être inventif, au second d'être vigilant, de ne rien laisser passer dans les dossiers qui puisse apparaître comme une « gaffe politique ».

— La concurrence est également tempérée par une certaine collaboration entre la cellule du conseiller spécial et le secrétariat général. Il n'y a pas de cloisonnement véritable. Le bureau du conseiller spécial communique avec celui du secrétaire général. Les deux hommes se voient fréquemment. La prééminence du secrétaire général au sein de l'équipe élyséenne est reconnue comme l'est la nécessité de l'informer de tout ce qui est important si l'on veut éviter des dissonances trop graves vis-à-vis de l'extérieur. J. Attali et P. Bérégovoy se prêtent leurs collaborateurs. Le conseiller spécial dispose des membres compétents du secrétariat général pour la préparation des « sommets » multilatéraux. Inversement, les membres de son équipe vont prêter main forte au secrétaire général pour la mise au point des « sommets » bilatéraux.

Ces quatre hommes ne sont pas les seuls à pouvoir accéder directement à François Mitterrand. Trois autres hommes ont qualité pour le faire mais de façon beaucoup plus espacée. Le plus important de ces hommes, important par les responsabilités qui lui sont confiées, est le *chef de l'état-major particulier*, le général Jean Saulnier. Ce militaire fait partie des cinq ou six collaborateurs de haut rang du Président de la République. Il est « l'homme de la force de frappe », celui qui assure le lien entre le chef de l'Etat et l'état-major des armées et en particulier avec le Centre opérationnel de la Force aérienne stratégique de Taverny.

Vient ensuite le *secrétaire général adjoint* de la présidence, Jacques Fournier. Autrefois, le titulaire de ce poste était de ceux qui voyaient le Président le plus fréquemment et son bureau était proche de celui du chef de l'Etat. Aujourd'hui, il travaille plutôt avec le secrétaire général de l'Elysée et son bureau se trouve situé dans une des ailes du palais de l'Elysée, loin du bâtiment central, lieu stratégique par excellence de la Présidence. Son rôle reste, néanmoins, très important : il remplace le secrétaire général en cas d'absence de celui-ci. Il anime le travail des conseillers techniques et chargés de mission qui suivent les affaires économiques et sociales. Il coordonne le travail avec Matignon sur ces mêmes affaires et à ce titre participe aux comités interministériels qui se tiennent rue de Varenne.

Enfin, fait partie de ce groupe, le *conseiller pour les affaires africaines*, Guy Penne. L'importance que la France et les pays africains attachent aujourd'hui encore à des liens directs de chef d'Etat à chef d'Etat, le rôle d'émissaire personnel du Président de la République que le conseiller pour les affaires africaines continue à remplir expliquent pourquoi Guy Penne a qualité pour traiter directement avec François Mitterrand.

Les autres conseillers communiquent par notes avec le Président et travaillent le plus souvent avec l'un des « grands ». Quelques privilégiés seront occasionnellement interpellés par François Mitterrand qui demandera leur point de vue ou un complément d'information sur des dossiers précis.

Les réunions formelles à l'Élysée sont rares. François Mitterrand, au dire de ses collaborateurs, n'apprécie pas ce mode de travail collectif. En six mois, il n'y a eu que deux réunions de l'ensemble des collaborateurs, destinées à mettre au point l'organisation interne du travail et l'attitude à avoir vis-à-vis de l'extérieur. Par contre, on compte au moins deux réunions restreintes quasi formelles. La première est animée par le secrétaire général adjoint. Elle se tient tous les mercredis matin en présence des conseillers chargés des questions économiques et sociales. Une fois par semaine, environ, se réunissent, d'autre part, sans jour fixe, le secrétaire général, son adjoint, le directeur de cabinet et le conseiller spécial. C'est la réunion dite de « nominations » où sont discutées les nominations de responsables aux postes les plus élevés de l'appareil de l'État et du secteur para-étatique.

III. *Le poids de l'appareil élyséen*

Les hommes de François Mitterrand forment-ils ce « véritable gouvernement *bis*, comme on l'a récemment suggéré (9) ? Depuis de Gaulle ce genre d'appréciation du rôle des services élyséens est inlassablement répété. Pourtant, rien ne permet de penser qu'on ait changé de République, que François Mitterrand ait sensiblement accru le poids de son entourage pour diminuer celui de ses ministres, progressant un peu plus dans la voie de la présidentialisation du régime. Pas même l'accroissement des effectifs, passés d'une trentaine la dernière année du septennat de V. Giscard d'Estaing à une quarantaine. Le secrétariat général de l'Élysée est le plus nombreux (24 personnes) qu'ait connu la V^e République. Mais ces différences n'ont qu'une portée réduite. On est très loin des effectifs importants que comprennent les multiples services rattachés à Matignon (10). On l'est, plus encore, de ceux de la Maison Blanche dont le seul *White House Office* occupe plusieurs centaines de collaborateurs (11).

(9) Marcelle PADOVANI, Élysée : Comment fonctionne l'équipe Mitterrand ?, *Le Nouvel Observateur*, 25 juillet 1981.

(10) A ce sujet, voir notamment Jean MASSOT, *Le chef du Gouvernement en France*, Paris, La Documentation française, 1979, 320 p.

(11) Voir notamment, Arthur M. SCHLESINGER, *La présidence impériale*, Paris, PUF, 1976, 561 p., et Richard M. PIOUS, *The American presidency*, New York, Basic Books, 1979, 490 p.

L'Elysée reste un appareil très léger, incapable de préparer et de mettre tout seul en œuvre des réformes importantes. Il ne dispose pas plus d'autonomie qu'hier. Matignon continue à jouer un rôle primordial dans l'élaboration et l'exécution des décisions importantes. Contrairement à ce qui peut se passer souvent aux Etats-Unis, les conseillers du Président n'ont pas en France les moyens de se substituer aux membres du Gouvernement. Les ministres gardent des possibilités considérables de freinage des choix présidentiels.

Les collaborateurs du chef de l'Etat cherchent à compenser leur influence par une recherche active et détaillée de l'information. Ils se contentent rarement des seuls dossiers qui remontent à eux par le biais des cabinets ministériels. Ils participent assidûment aux comités interministériels. Ils convoquent, le cas échéant, des réunions à l'Elysée avec la participation des fonctionnaires compétents. Ils s'adressent, en court-circuitant, s'il le faut, le ministre et son cabinet, au responsable du dossier qui les intéresse.

Le poids important du Président dans le système politique crée, en réalité, une certaine interdépendance entre les conseillers et les ministres. Les premiers ont besoin de la coopération des membres du Gouvernement pour leur permettre d'être en mesure d'informer pleinement le Président. Les ministres savent que l'établissement de bons rapports avec les hommes de l'Elysée peut leur procurer certains avantages. Elle leur donne une possibilité de mieux évaluer l'appréciation que porte sur eux le chef de l'Etat. Elle leur permet, également, de s'assurer rapidement que telle ou telle de leur initiative a l'assentiment du Président. Enfin, dans la bataille bureaucratique qui oppose ses services à celui d'autres ministères, pour toute décision de caractère interministériel dont les arbitrages définitifs sont effectués par le chef de l'Etat, le ministre sait qu'il est important de s'assurer du soutien de l'homme du Président qui suit le dossier. Mais tout cela n'est pas nouveau et ne donne pas aux conseillers du Président un avantage décisif.

A la théorie des *super-exécutifs* il faudrait substituer celle des deux *piliers*. François Mitterrand, comme ses prédécesseurs, s'appuie autant sur les membres du Gouvernement que sur ses collaborateurs personnels pour gouverner. Il travaille fréquemment avec ses ministres, en particulier avec ceux qui détiennent les postes clés. Il reçoit toutes les semaines le Premier ministre, les ministres de l'intérieur, de l'économie, des relations extérieures. Seul Pierre Mauroy est reçu à horaires fixes. Les autres le sont en fonction de l'urgence des problèmes posés. François Mitterrand consulte, également, dans d'autres milieux. Il reçoit des amis personnels, des écrivains, des universitaires

et bien sûr des hommes politiques, en particulier les responsables du Parti socialiste (Lionel Jospin, premier secrétaire, Pierre Joxe, président du groupe à l'Assemblée nationale, Louis Mermaz, président de l'Assemblée nationale). Mais contrairement à ses prédécesseurs, il travaille peu directement avec des hauts fonctionnaires.

François Mitterrand a affirmé se sentir à l'aise dans les institutions, que celles-ci « sont faites » pour lui. Logique avec lui-même, il n'a pas modifié pour l'essentiel le poids de « l'institution » des conseillers du Président.

Samy COHEN. — The men of the Elysée Palace.

Is there a « Mitterrand method » of working at the Elysée Palace, of choosing his assistants and utilizing them ? The experience of the last six months shows that the answer to this question is not clear. Three areas must be distinguished. The area where the change is the most radical : the choice of men. The area where the change is integrated in continuity : the internal functioning of the office of the President of the Republic. And, finally, the one where continuity has retained the upper hand : the weight of the Elysée Palace organization in the decision making process.

RÉSUMÉ. — *Y a-t-il une « manière Mitterrand » de travailler à l'Elysée, de choisir ses collaborateurs, de les utiliser ? L'expérience des six premiers mois montre que la question ne comporte pas de réponse tranchée. Trois domaines doivent être distingués. Celui où le changement est radical : le choix des hommes. Celui où le changement s'insère dans la continuité : le fonctionnement interne de la présidence de la République. Celui, enfin, où la continuité l'emporte : le poids de l'appareil élyséen dans le processus de la décision.*

Organigramme officiel de la présidence de la République ()*

Secrétaire général de la présidence de la République : M. Pierre BÉRÉGOVOY
Conseiller spécial auprès du Président de la République : M. Jacques ATTALI
Chargés de mission auprès du Président de la République : M. François de GROUS-SOUVRE (services spéciaux), M. Paul LEGATTE (rapports avec les grands corps et les cabinets ministériels).

Secrétariat général de la présidence de la République

Secrétaire général adjoint : M. Jacques FOURNIER
Conseiller auprès du secrétaire général : M. Michel CHARASSE (décentralisation, Parlement, questions constitutionnelles). Devenu sénateur en octobre.
Porte-parole : M. Michel VAUZELLE
Chargé des relations avec la presse : Mme Nathalie DUHAMEL

Conseillers techniques

M. Jacques BONNACOSSA (Commerce et artisanat)	M. Gérard RENON (Energie)
M. Antoine BONNEFOND (Justice)	M. Charles SALZMANN (Informatique, sondages d'opinion)
M. Alain BOUBLIL (Industrie, Logement, Transport)	M. François STASSE (Economie, Budget, Plan)
M. Pierre CASTAGNOU (Parlement)	M. Christian SAUTTER (Economie internationale)
Mme Yannick MOREAU (Solidarité nationale)	M. Hubert VEDRINE (Relations extérieures)
M. Henri NALLET (Agriculture)	
M. Guy PENNE (Affaires africaines)	

Chargés de mission

M. Robert CHERAMY (Education)	Mme Jeannette LAOT (Travail)
Mme Paule DAYAN (Parlement)	M. Claude MANCERON (Culture, exposition universelle)
M. Régis DEBRAY (Tiers Monde)	M. Jacques RIBS (Rapatriés)
M. Paul GUIMARD (Culture)	

Cabinet du Président de la République

Directeur du Cabinet :	Conseiller technique :
M. André ROUSSELET	M. Gilles MENAGE
Directeur adjoint du Cabinet :	Chef du Cabinet :
M. Jean-Claude COLLIARD	M. Jean GLAVANY

Chargés de mission : M. Jean-Louis BIANCO (Réflexion prospective sur des problèmes intérieurs)
M. Pierre MOREL (« Sommets » multilatéraux, Problèmes stratégiques)
Mme Laurence SOUDET
Secrétariat particulier : Mme Paulette DECRAENE
Mlle Marie-Claire PAPEGAY

(*) Source : Secrétariat général de Gouvernement, *Composition du Gouvernement et des cabinets ministériels* (ministère Pierre Mauroy). Liste arrêtée au 21 août 1981, La Documentation française.

Cet organisme doit être interprété avec précaution, car il fige, comme tout organigramme, une réalité peut-être plus mouvante qu'ailleurs. En outre, certaines affectations (celles de Jean-Louis Bianco et de Pierre Morel) ne correspondent pas à la réalité. Le détail des secteurs couverts a été ajouté par nos soins.

Etat-major particulier du Président de la République

M. le général de corps aérien SAULNIER, chef de l'état-major particulier
M. le capitaine de vaisseau Jean-Pierre FOURQUET
M. le colonel de l'artillerie Guy BARASCUD
M. le colonel de l'armée de l'air Bernard NICOLAS
M. le lieutenant-colonel Philippe MERCIER, aide de camp
M. le commissaire en chef de la marine Jean-François CLERET
M. le capitaine de corvette Michel OLHAGARAY, aide de camp
Commandant militaire du Palais : M. le colonel de gendarmerie Arnaud WAUTRIN

Journal officiel des 22 et 26 mai, 3 juin, 14 juin et 6 juillet 1981.