

les techniques et le partage de la décision

« Une tradition multiséculaire de centralisation » est morte le 24 mars 1968 à Lyon. Mais le fantôme du pouvoir centralisateur n'a pas fini de rôder, d'autant plus que l'opinion a quelque mal à imaginer une autre forme née du partage du pouvoir. De même que la République est « Une et indivisible », le pouvoir est une sorte de nombre premier et l'héritage de cette tradition multiséculaire est aussi difficile à partager que les dix-sept chameaux qu'un père en mourant avait laissés à ses trois fils : le pouvoir régional, décidément, ne peut être ni la moitié ni le tiers ni le neuvième ni le vingt et unième du pouvoir centralisé.

On peut penser que la technique, et singulièrement l'informatique, fournira l'indispensable dix-huitième chameau grâce auquel on pourra enfin diviser par deux, par trois et par neuf. Peut-être découvrira-t-on au bout du compte que l'ordinateur n'était pas vraiment indispensable, si ce n'est pour pouvoir procéder au partage : si tel est le cas, et bien que l'on en pense, il pourra servir ailleurs, et les secteurs ne manquent pas où l'informatique va transformer nos conditions d'existence. Cependant, avant même de servir au calcul, il a rempli une mission de la plus haute importance. En effet, c'est bien souvent en examinant les problèmes soulevés par le traitement de l'information que l'on se met à

passer en revue les circuits de décision ; ainsi, l'ordinateur est l'occasion d'une mise en question qui introduit les ferments de la révolution culturelle dans l'entreprise la plus centralisée, et conduit à un nouveau partage des responsabilités. Chacun y trouve son compte — la « participation et le « management » — car la solution de la centralisation est condamnée par les techniques avant d'être abandonnée par les hommes.

Les vérités du " management "

Le centralisme n'est pas rationnel, c'est ce que montrent les techniques et singulièrement les techniques de gestion, plus souvent appelées « management ».

Toute organisation, qu'il s'agisse de l'entreprise ou de la société politique, suppose un système d'accumulation, de transmission et de traitement de l'information, dont l'administration de l'Etat est la traduction historique et dont les organigrammes, figurant les hiérarchies et les fonctions, visualisent l'architecture logique. Il s'en faut de beaucoup que cette logique soit parfaite, car les formes d'organisation sont généralement héritées d'un long passé où les techniques encore rudimentaires avaient

imposé des limites étroites à la diffusion et au traitement de l'information. La science du management entreprend de radiographier les structures de l'organisation et de déceler les anomalies qui sont source de désordre, de décisions irrationnelles et de gaspillage d'énergie. C'est pourquoi, remplaçant les organigrammes par un « graphe » d'appui (1), elle explicite sous une forme rationnelle le processus de décision et construit un cadre de cohérence à l'intérieur duquel elle fait apparaître les relations logiques entre tous les éléments et niveaux de décision. En particulier, elle recense les diverses options, les hiérarchise selon leur dépendance logique et les affecte rationnellement au niveau de décision correspondant. Le graphe, on le voit, n'est pas l'image d'un pouvoir centralisateur qui voudrait tout décider et faire remonter au sommet toutes les options ; au contraire, il répartit implicitement les responsabilités en replaçant les options à toute une série de niveaux décentralisés.

Quand on confronte cette image rationnelle du processus de décision avec les organigrammes qui décrivent son équivalent empirique dans les sociétés historiques, on n'a pas de mal à mettre en évidence les anomalies de la centralisation. Certes, il faut un cadre de cohérence qui assure l'unité d'une politique et la mise en œuvre d'une stratégie. Mais l'exigence de cohérence — qui justifie que l'on construise un modèle sous la forme d'un graphe — n'implique nullement l'affectation de toutes les décisions, ou de leur plus grand nombre, au sommet. Et l'on dénombre alors ces anomalies dans la transmission et le traitement de l'information, car les structures empiriques d'administration et de décision sont loin d'acheminer les informations là où elles sont nécessaires à celui qui doit exercer ses responsabilités.

Ce n'est pas ici le lieu de faire le procès de la centralisation, mais seulement de décrire la procédure selon laquelle il a été instruit par le « management ». En vérité, cette technique est simplement l'exercice de ce qu'en langage cartésien on appelle la méthode. La méthode, c'est encore une idée neuve, car il reste beaucoup à faire pour débarrasser l'organisation actuelle de la société

politique et du pouvoir de l'administration de ces mille anomalies et irrationalités se rattachant d'une façon ou d'une autre à l'erreur de la centralisation conservée.

Il est rare, en effet, que les solutions erronées aillent dans le sens d'une délégation excessive des responsabilités de décision. C'est presque toujours en sens inverse que l'erreur se produit, et ce n'est pas surprenant si l'on songe que le pouvoir de décision, avant de remplir une fonction techniquement indispensable où la métaphysique n'a point de part, a eu une généalogie complexe qui remonte vers des origines magiques et vers la violence, source de puissance. D'où cette idée que le pouvoir doit manifester son existence en infligeant une gêne, sous peine de perdre sa majesté et de cesser d'inspirer la terreur. C'est pourquoi les circuits empiriques de transmission de l'information ne l'acheminent pas vers celui qui en a besoin pour accomplir ses tâches, mais vers quelqu'un qui sera le détenteur d'un certain pouvoir dans la mesure où il privera l'exécutant de l'information qui lui est nécessaire. Quant aux circuits de décision, ils impliquent, eux aussi, l'exercice d'une forme subtile de violence dans la mesure où celui qui prend la décision n'est pas celui qui possède toute l'information requise pour préparer cette décision. Dès lors, ceux qui détiennent l'information subissent à leur tour une frustration en devant subir une décision dont ils peuvent reconnaître l'arbitraire.

En faisant remonter les décisions non point vers les unités centrales d'un ordinateur de puissance démesurée, mais vers des ministères qui n'ont pas les éléments d'information nécessaires pour établir une situation complète des effectifs scolaires et de leur passé universitaire, ou même vers un Ministre de l'Éducation Nationale qui en vient à décider lui-même des horaires des visites dans les résidences universitaires, on aboutit à une solution aussi absurde que celle qui confierait directement au Président d'E.D.F. la responsabilité de la décision pour remplir ou vider un barrage.

Cette absurdité, qui est comme un souvenir de la barbarie originelle, apparaît comme d'un autre âge que la civilisation scientifique technique, et de fait, elle apporte des entraves à la mise en œuvre des techniques.

Enfin, les techniques de gestion ont montré qu'il était économique de « responsabiliser » les hommes. L'expérience de certaines grandes firmes qui ont pratiqué largement la décentralisation de la gestion a montré qu'en confiant des responsabilités accrues à des directeurs régionaux, on prenait certes le ris-

(1) L'organigramme photographie les structures ; le graphe visualise sous forme d'arbres ou d'arborescences la logique qu'implique le processus de décision : cette visualisation se rattache à la théorie mathématique des graphes en ce que les éléments sur lesquels porte la décision constituent une série de points et parce que les arcs joignant ces points représentent la relation logique entre ces éléments.

que de les voir commettre des erreurs, mais que ce risque était faible en définitive : dans 90 % des cas, la gestion a été un net succès, ce qui donne à penser qu'un taux d'échec de 10 % doit normalement s'expliquer moins par les erreurs des hommes que par une erreur dans le choix des hommes. Ce risque, il est économique de l'accepter car la centralisation constitue un système de prévention qui coûte très cher.

Décentraliser la gestion conformément aux règles d'un bon management, c'est obtenir une meilleure préparation des décisions et une meilleure information de ceux qui sont chargés de préparer les décisions, à condition, bien entendu, qu'il y ait des échanges d'informations entre les échelons de décision décentralisés ainsi qu'avec l'échelon central. C'est aussi obtenir une meilleure adhésion des intéressés. La participation est une des leçons de management, elle n'en est pas la contestation. En fait, le souci d'obtenir l'adhésion des exécutants en les associant à la préparation des décisions aboutit à une collecte plus efficace des informations nécessaires.

Ces remarques sont de nature à écarter les préventions à l'encontre des techniques de gestion que l'on suspecte de renforcer le pouvoir des technocrates. L'exercice même de ces techniques n'est pas une affaire de technocrate. Sans doute les méthodes américaines de préparation de décisions se présentent-elles avec un abord inutilement rebutant et un appareil mathématique complexe ; mais tout en revient en définitive à la construction d'un graphe dont le maniement peut être rendu très simple grâce à une combinatoire faisant seulement intervenir l'addition de nombres entiers.

Est-ce là encore remettre le pouvoir entre les mains des technocrates ? Peut-on dire que l'usage de la méthode n'est libre qu'en apparence puisque son exercice est réglementé par l'obligation de construire le graphe ?

En fait, l'obligation du graphe n'est pas plus lourde à supporter que les règles de l'orthographe et ne requiert, en fait, de connaissances mathématiques, que la table d'addition. Pour le reste, c'est l'application des règles de la méthode de Descartes qui recommande de diviser la difficulté en autant de parcelles qu'il faudra.

C'est dire l'universalité de cette démarche : la méthode a pour objet d'explicitier la logique des décisions de tout le monde, et pas seulement des technocrates. Elle doit devenir l'instrument d'un « management du territoire ».

Le dix-huitième chameau : informatique et décentralisation

1. Le stratagème.

Ces vérités du management ne sont pas nouvelles. Cependant, la tradition centralisatrice jusqu'ici a empêché qu'on en tire les leçons dans la décentralisation administrative. S'agissant de trouver un stratagème pour que ces leçons soient effectivement appliquées, l'informatique a la vertu d'introduire une discontinuité technique assez profonde pour déterminer une remise en cause des habitudes et des structures. De fait, l'ordinateur est l'occasion de découvrir des vérités qui ne pouvaient s'imposer qu'avec le consentement et la participation des intéressés. Ainsi en va-t-il, par exemple, pour l'enseignement programmé : on sait depuis bientôt dix ans qu'il est autrement plus performant que l'enseignement traditionnel. Mais pour que l'on commence à examiner sérieusement les possibilités de substitution de l'enseignement programmé à l'enseignement traditionnel, il a fallu que les applications de l'informatique à l'éducation (qui commencent à donner naissance à une véritable industrie aux Etats-Unis), mettent à l'ordre du jour une révision globale du contenu de l'enseignement et de ses modes de diffusion.

Il en va de même dans l'entreprise : les leçons du management ont du mal à se frayer un chemin tant que le seul support possible est la volonté de la direction générale. En revanche, lorsque le problème est celui de l'introduction dans l'entreprise d'un système de traitement de l'information, on voit se déclencher un processus de discussion, d'analyse des circuits de décision et de transmission de l'information, qui produit en fait de participation, des effets analogues à ceux de la révolution culturelle sans pour autant provoquer les allergies et les résistances que ces mouvements ne manquent pas de rencontrer. Bref, c'est une révolution qui s'installe ; elle n'a pas le visage grimaçant de l'anarchie, mais le visage rassurant des techniques et des hommes chargés de les mettre en œuvre.

Le moment est venu d'en tirer les leçons pour l'aménagement du territoire et l'organisation des pouvoirs régionaux. La résistance des administrations centrales aux délégations de pouvoir s'effondre le jour où elles acceptent d'envisager la mise en place, dans les régions, de moyens de traitement de l'information. Ce n'est pas qu'elles l'acceptent aisément : le blocus sans pitié que certains ministères ont à un moment engagé contre la commission chargée d'étudier l'ordinateur de Préfecture étant un réflexe d'ultime défense, appuyé sur une perception instinctive des virtualités décentralisatrices de

l'informatique. Cette péripétie récente montre la voie : c'est l'ordinateur qui fera la brèche par où l'on fera passer la réforme de l'administration et la création de pouvoirs à l'échelle de la région. En fait, ces perspectives sont en passe d'être admises, car on commence à apercevoir les conséquences de l'informatique sur la préparation des décisions et sur la création de moyens d'information.

2. La préparation des décisions.

La préparation des décisions est tout naturellement appelée à bénéficier des ordinateurs car ceux-ci permettent de franchir les limites que la capacité de calcul « naturelle » du cerveau humain avait jusqu'ici imposées à l'art de l'ingénieur et de l'économiste.

Le traitement des données économiques donne lieu à trois types de programmes : programmes de gestion élémentaire, modèles de simulation, modèles d'optimisation — pour lesquels la mécanisation, grâce à l'ordinateur, ouvre manifestement des perspectives considérables.

Or ces perspectives sont aussi des perspectives de décentralisation de la préparation des décisions, et même de décentralisation des pouvoirs de décision. La seule condition est une explicitation des objectifs de la gestion. Le rôle de la direction centrale devrait donc être un rôle stratégique : il s'agit de choisir les objectifs et les missions, les finalités essentielles au niveau le plus élevé. La cohérence entre les décisions tactiques et les choix stratégiques n'implique pas que les options soient toutes faites par l'état major central ; au contraire, cette cohérence est obtenue par la mise en œuvre décentralisée de modèles de préparation des décisions basés sur l'utilisation de graphes ; les graphes vont permettre aux décideurs décentralisés d'incorporer d'emblée au processus les objectifs fixés au niveau le plus général.

Ce que le management promettait, l'informatique alors va le tenir, en s'appliquant à la préparation des décisions : elle va conduire à une diffusion accélérée des méthodes d'aide à la décision et engendrer une mise en œuvre généralisée et décentralisée des graphes permettant de rationaliser le processus de décision. Le bilan probable est aisé à caractériser : des décisions plus rationnelles, moins de décisions, et plus de décideurs. Ces trois conséquences vont manifestement de pair : le centralisme, impuissant à mettre en œuvre un processus de décision rationnel, était contraint de multiplier les décisions pour tenter de corriger peu à peu les incohérences. Rationaliser les décisions, c'est faire l'économie de ces milliers de micro-décisions, en laissant un plus grand nombre de centres de déci-

sion arrêter les options nécessaires qui sont, en définitive, en nombre limité.

Ainsi s'ouvre la perspective de centres de décision régionaux : le partage du pouvoir cesse d'être un rêve parce qu'il répond aux exigences d'une gestion rationnelle.

3. Les banques d'information régionales.

Encore faut-il pour cela que ces centres régionaux disposent de l'information nécessaire. Là encore la révolution de l'informatique va fournir le support nécessaire avec la constitution de banques d'information : celles-ci fournissent aux responsables des moyens infiniment accrus pour la conception des politiques et la justification des décisions. Qu'il s'agisse de banques d'informations économiques régionales, de banques sectorielles limitées à un ensemble d'activités, ou même de simples stocks de données structurés de façon assez fruste, on discerne au-delà de la diversité des problèmes que pose dans chaque cas la mise sur pied d'une chaîne de documentation automatique, un principe générateur d'autonomie accrue.

En effet, les modèles d'aide à la décision fournissent la structure du langage documentaire nécessaire pour l'enregistrement des données, de sorte que l'effort méthodologique nécessaire pour la construction des graphes va servir pour ainsi dire deux fois : une fois pour la banque d'information, au stade de l'enregistrement des données, en ce qu'il détermine le lexique et la syntaxe du langage documentaire en fonction des opérateurs du graphe ; une autre fois pour l'aide à la décision parce qu'il détermine pour chaque catégorie d'objets la liste des critères d'évaluation qui vont servir aux classements partiels et en définitive à la détermination des priorités. C'est ainsi que les banques d'information permettent aux agents économiques de recevoir l'information dont ils ont besoin en échange de celles qu'ils sont capables de recueillir.

On aurait tort de sous-estimer le pouvoir libérateur lié à un potentiel d'information considérablement accru. Ce serait faire trop peu de cas des effets qu'une information enfin digne de ce nom ne manque pas de créer sur les comportements administratifs. En effet, des dossiers solides se défendent tout seuls, et un choix convenablement préparé, techniquement justifié, clairement documenté, trouve tout naturellement des avocats pour le défendre. Il y a lieu de penser que le Préfet n'hésitera pas à plaider les dossiers dont la solidité technique sera un défi à la critique ; on a même vu les assemblées les plus divisées, du fait des étiquettes politiques, se retrouver unanimes pour adhérer aux conclusions d'une étude montrant clairement les avantages d'une

solution. Les critères irrationnels de décision ne s'imposent que dans la mesure où les lacunes de l'information et l'insuffisance des études empêchent que l'on puisse en appliquer d'autres plus rationnels.

Enfin, il faut souligner que les ordinateurs, pour leur part, ne font pas carrière, de sorte que les banques d'information constituent un potentiel qui tôt ou tard, se met à la disposition de ceux qui en ont besoin. En supposant même que le Préfet régional néglige de tirer parti de certains arguments, on devine que l'information disponible pourra néanmoins être utilisée par le Conseil Général, par les élus, par les Chambres de Commerce, etc. ; comme l'intérêt régional trouvera nécessairement des avocats, l'autorité de tutelle sera d'autant moins tentée de le négliger.

A une condition cependant ; c'est que les banques d'information puissent communiquer entre elles, et que l'information trouve des canaux de diffusion. Or, il est difficile d'imaginer que la banque puisse être à la disposition exclusive de la seule autorité préfectorale, et cela pour des raisons techniques : une banque d'information doit recueillir des données auprès de divers agents économiques, en particulier les entreprises. On devine qu'elle pourra d'autant plus aisément les recevoir qu'à son tour elle rendra des services à ces mêmes agents économiques. Réciproquement les entreprises seront d'autant plus disposées à renseigner la banque qu'elles pourront à leur tour utiliser ce potentiel d'accumulation des données en l'interrogeant pour leur compte. Quelles que soient les conditions juridiques et économiques de cet échange d'information, que l'on préfère la solution du service public ou la formule commerciale de l'abonnement d'entreprise, la création des banques d'information conduira inévitablement à la mise en place de terminaux dans les entreprises. Ainsi, la naissance d'un courant d'information se traduira par le développement de réseaux d'informatique et de télé-informatique destinés à acheminer les données.

Le renforcement de l'échelon régional, semble appelé à profiter de ces possibilités de l'informatique. Encore, pourrait-il manquer sa chance historique si la croissance des périphériques et la multiplication des gadgets d'interrogation et de diffusion conduisait à brancher directement les agents économiques sur des unités centrales géantes, situées à l'échelon du pouvoir centralisé. A cette menace, la banque d'information régionale apporte la parade efficace, et cela en 1968, à l'heure où les jeux ne sont pas faits. La croissance en puissance des ordinateurs au cours des cinquante prochaines années est encore une hypothèse, tout au plus une tendance. Les grands réseaux de traitement de l'information par téléprocessing ne sont pas encore en place. S'ils sont évidemment appelés à se

multiplier, l'occasion est donnée aujourd'hui de peser sur leur configuration future en établissant un maillage de banques d'information au niveau régional.

Le jour où cette réforme sera accomplie, on pourra se demander rétrospectivement si certaines banques d'information n'auraient pas pu faire une large place au traitement manuel, comme c'est le cas dans les bibliothèques scientifiques ; peut-être dira-t-on que l'ordinateur a joué le rôle du dix-huitième chameau dans la mesure où la mécanisation n'était pas absolument indispensable. Il reste que cette mécanisation propose un ensemble d'avantages suffisamment attractifs pour créer l'occasion et donner enfin leur chance aux régions.

Ainsi les techniques sont appelées à jouer ce rôle d'arbitre au cours de cette difficile incarnation du pouvoir dans des formes territoriales. Le temps n'est plus où les communes pouvaient constituer l'échelon de base approprié : certes à l'époque où les activités agricoles étaient prédominantes dans l'économie, les rapports entre la technique et l'espace pouvaient s'exprimer par des relations individuelles ou collectives comme la notion de propriétaire, de cultivateur, de métayer, etc. Aujourd'hui, les techniques avancées ont entre elles des liaisons multiples qui aboutissent à la création de grands empires techniques, qu'il s'agisse des grands groupes industriels ou de ces structures nouvelles chargées de mettre en œuvre des Grands Programmes, telles la NASA, le CNET, le CEA ou l'Euratom. Pourtant on devine que la constitution de ces nouvelles hiérarchies techniques peut constituer une menace pour les communautés naturelles qui nécessairement se définissent dans l'espace. Ainsi, l'Etat est la forme d'un pouvoir à l'échelle de la solidarité nationale, et il cherche à défendre son autonomie de décision en matière économique contre les effets de domination engendrés par les géants industriels, notamment les grandes entreprises américaines ou les groupes financiers internationaux. A l'intérieur de la communauté nationale, il importe de créer de même des pouvoirs intermédiaires capables de protéger l'homme et son cadre de vie contre la tyrannie des hiérarchies techniques.

Les collectivités territoriales doivent jouer ce rôle. Lesquelles le pourront ? On peut douter de l'aptitude des petites communes à constituer un niveau efficace dans l'exercice de la participation. Si même elles y parvenaient par un exercice systématique du pouvoir de contestation, ce serait au risque de menacer la collectivité dans la mise en œuvre des techniques. C'est pourquoi, la civilisation scientifique et technique de 1968 impose le recours

à un échelon plus approprié. La métropole urbaine peut être une structure de participation non dérisoire. La région peut être le refuge des libertés locales conçues non plus comme autrefois comme

des enclos aux frontières précises, mais comme le lieu géométrique des solidarités vitales et le support d'une autonomie de décision qui conserve une signification dans l'ordre économique.

« Penser à l'échéance de 50 ans, réfléchir aux horizons 2020 n'est pas une solution de facilité, une fuite en avant. Ce n'est pas un alibi pour les générations présentes, ni la marque de leur incapacité à résoudre les problèmes de justice sociale, ni leur impuissance à forcer les goulots d'étranglement économiques ou techniques. La prospective est pour notre société la seule chance de poser les vrais problèmes et de choisir à temps son destin; elle crée une liberté plus vraie. Elle est même la liberté parce qu'elle est la conscience du devenir.

La démarche prospective ne l'apparente pas aux visions paresseuses des scènes de la vie future. Il ne s'agit pas de s'abandonner à l'événementiel des tournants de l'histoire.

Tout ne sera pas décidé en 1968 et l'occasion est donnée constamment à la société de se redéterminer. Encore faut-il qu'elle ait la liberté et le désir de le faire. Il s'agit donc de fixer non le définitif de l'an 2000 ou 2020 mais de faire en sorte que les actions de la société de 1968, celles de 1970 ou 1972... soient propres à laisser à la société de demain les choix convenables ».

*Colloque international de Gif-sur-Yvette
sur les techniques avancées
et l'Aménagement du Territoire.
mars 1968*

« L'évolution générale porte en effet notre pays vers un équilibre nouveau.

L'effort multiséculaire de centralisation qui fut longtemps nécessaire à notre pays pour réaliser et maintenir son unité, malgré les divergences des provinces qui lui étaient successivement rattachées, ne s'impose plus désormais. Au contraire, ce sont les activités régionales qui apparaissent comme les ressorts de sa puissance économique de demain ».

Charles de Gaulle

Lyon, le 24 mars 1968

« Par l'aménagement du territoire on débouche sur certaines réformes de structure administrative, ne serait-ce que pour la gestion des grandes villes et des grands ensembles groupant plusieurs agglomérations urbaines...

Déclarer que la carte départementale est intangible serait une erreur mais ce serait une erreur considérable de croire que l'organisation des régions puisse se substituer au département... »

Michel Debré

Assemblée Nationale 1963

« La région est une réalité économique, mais elle n'a trouvé jusqu'ici aucune expression institutionnelle, aucun moyen d'action propre, aucun organe doté d'un pouvoir de décision. Or l'aménagement du territoire est devenu l'un de nos grands problèmes.

Des voix s'élèvent périodiquement pour déplorer la centralisation extrême de notre pays. De nos jours la critique s'est généralisée. Elle s'appuie sur de si solides raisons qu'elle annonce plus qu'un malaise : un besoin profond du pays ».

Pierre Mendès-France

La république moderne - 1962

« Gagner la partie du développement régional en France, cela ne se résume pas à des créations d'usines, ni à quelques fusions de communes, ni même à des grands travaux d'infrastructure. Cela consiste à redonner à la vie régionale, par la liberté qui lui est laissée, par la diversité des activités qui y naissent, par la volonté des hommes qui de plus en plus pousseront leurs racines sur place, une intensité telle que le développement économique soit le résultat de cette tension générale des énergies. Les effets seront notamment économiques, les causes ne peuvent pas l'être : redresser le courant centralisateur de ce pays exige une très forte volonté politique ».

Michel Rocard

Grenoble 1966

« Loin de réduire le pouvoir des collectivités locales, le Gouvernement se propose de les étendre. Mais il est nécessaire que ces collectivités représentent des entités ayant une réalité et un poids économiques et humains réels : c'est le cas des régions dès lors que le département constitue un cadre trop restreint pour certaines activités économiques ; c'est le cas des communautés urbaines que nous allons créer ou des syndicats intercommunaux dès lors que la commune fournit un support trop étroit pour les équipements collectifs. Le Gouvernement cherche à améliorer l'équilibre des pouvoirs, conformément au principe de base ces institutions de la V^{ème} République, je veux dire l'association des Français à la gestion de leurs propres affaires ».

Georges Pompidou

Dijon, le 18 juin 1966

« L'œuvre d'aménagement régional dépasse le cadre des opérations normales des collectivités locales. Je me permets d'émettre une idée qui n'est pas nouvelle, puisqu'elle a été déjà lancée il y a quelque temps : celle de la création de conseils régionaux économiques et sociaux ».

Raymond Mondon

Assemblée Nationale 1963

« A la région, une conférence administrative, une commission de développement non fondée sur l'élection, délibérant secrètement, n'ayant aucun pouvoir fiscal ou, à proprement parler budgétaire, mais définissant l'avenir : telle est la singulière situation. L'échelon démocratique est un vide, le technocratique est un plein...

Aucun des aspects de la réforme ne peut être séparé des autres : remembrement, autonomie, participation sont les trois données d'une France nouvelle en quête de plus d'efficacité, de plus de responsabilité ».

Edgard Pisani

Hommes et citoyens - avril 1968

« En France, l'aménagement du territoire n'est pas né de l'existence institutionnelle de la région, au contraire, ce sont les besoins propres de l'aménagement, à l'étroit dans le cadre départemental qui ont entraîné la prise de conscience régionale [...]

Mais si l'effort en ce sens relève, bien évidemment, de l'inspiration des pouvoirs publics et de l'action conjuguée de toutes les forces publiques, économiques, sociales et intellectuelles du pays, la réalisation d'un aussi vaste projet ne trouvera sa dimension que dans l'adhésion de la population toute entière ».

Olivier Guichard

« Aménager la France ». 1965