

Les hussards du Ministère de la Culture

(par Marie-Ange Rauch
docteur ès lettres et sciences humaines)

Le pari des Affaires culturelles

La création d'un ministère des Affaires culturelles n'était pas inscrite dans le projet de la Cinquième République. André Malraux accepta d'abord le ministère de l'Information, puis, comme le Général de Gaulle désirait confier ce ministère à Jacques Soustelle, il se vit proposer celui des Affaires culturelles, sans doute conseillé par Georges Pompidou, désireux de trouver un mandat qui, selon le souhait du Président, donnerait du relief au gouvernement. Si André Malraux n'a pas réclamé un ministère des Affaires culturelles, il est certain qu'il l'avait imaginé avant 1958. Ainsi en 1952, répondant à un journaliste lui demandant ce qu'il ferait s'il devenait ministre des Beaux-Arts, André Malraux répondait « *S'il n'y a pas d'art d'Etat, l'Etat doit faire que l'art touche le plus grand nombre possible de Français, atteigne tous ceux qu'il peut réellement atteindre*¹. »

Dans le gouvernement formé le 9 janvier 1959 par Michel Debré, André Malraux est donc nommé ministre d'Etat, chargé des Affaires culturelles. « *Le ministère chargé des Affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit qui l'enrichissent*². »

André Malraux a d'abord composé son Cabinet en rassemblant des hommes de confiance qu'il connaît de longue date : des compagnons du RPF comme Albert Beuret, Georges Loubet, Pierre Juillet ; des amis proches comme Louis Chevasson, l'ami d'enfance qui l'a accompagné durant la première expédition en Indochine ; Bernard Anthonioz, l'époux de Geneviève de Gaulle ; le critique d'Art et essayiste Gaétan Picon³, qu'il a rencontré pour la première fois en 1935, qui est devenu son ami, avec lequel il a souvent rêvé de ce que pourraient être les maisons de la culture ; ainsi que quelques rares hauts fonctionnaires. Conseiller à la Cour des comptes, Pierre Moinot rejoint le premier Cabinet Malraux en mars 1959 comme conseiller technique. Son témoignage montre que le ministère des Affaires culturelles, créé à partir de segments administratifs prélevés pour l'essentiel sur le ministère de l'Education nationale, est vécu, dans les milieux de l'administration publique, comme un ministère dont l'avenir est compromis : « *On ne nous souhaitait qu'une chose : l'échec. L'Education nationale, à qui on avait arraché le secrétariat d'Etat aux Beaux-Arts pour nous créer, nous détestait (...) Les Finances ne nous voulaient aucun bien, les calculateurs n'aimaient pas les danseurs, nous étions une menace de gouffre à argent pour payer du surplus, du luxe, du plaisir. Qu'est-ce qui tenait debout là-dedans ? L'architecture, les archives, les musées, vieilles directions budgétairement contrôlables. Le reste était du rêve, et le rêve ne se finance pas. Contre ces goliaths, il fallait prouver que nous étions capables de*

1 *Carrefour*, n° 343, 26 mars 1952, p. 5

2 24 juillet 1959, Décret n°59-889, JO du 26 juillet.

3 Gaétan Picon (1915-1976) est aussi le biographe d'André Malraux : *André Malraux*, Gallimard, Paris, 1945, *Malraux par lui-même*, Le Seuil, Paris, 1953.

*nous battre*⁴. »

N'ayant pas assez de crédibilité administrative, l'équipe d'André Malraux est confrontée à de grandes difficultés pour recruter des cadres. A cet égard, la rencontre avec Emile Biasini, qui invite André Malraux à Fort Lamy en novembre 1959, est décisive. Le ministère des Affaires culturelles va saisir l'opportunité que représente la disponibilité des hauts fonctionnaires coloniaux qui regagnent alors la France du fait de la décolonisation. Agés d'une quarantaine d'années, ces administrateurs sont riches d'une expérience professionnelle menée sur des terrains difficiles, et ils se sentent déjà porteurs du rayonnement de l'histoire et des valeurs de la culture française à travers le monde. Gardant de leur formation initiale à l'École Nationale de la France d'Outremer (ENFOM) et de leur expérience sur le terrain africain un solide esprit de corps, ils ont envie d'offrir à ce nouveau ministère une réussite qui soit digne des illustres anciens de l'École. Ils vont par conséquent mettre tout leur savoir-faire au service de la construction de cette nouvelle administration qui revêt alors les allures d'un pari. A cet égard, ils ont véritablement représenté une chance pour une administration balbutiante où peu de hauts fonctionnaires de la métropole auraient risqué leur carrière⁵. Comme le soulignait Mme Catherine Tasca, ministre de la culture et de la communication : « *nous avons grand besoin de conserver les témoignages directs de la réflexion et de l'action des fonctionnaires de la France d'Outremer qui sont venus, les tout premiers, enseigner cette maison de leur sens du service public et de leur sens du terrain. Nous devons beaucoup à ces fonctionnaires qui ont contribué à transformer en administration l'esprit de mission d'André Malraux*⁶. »

Des maisons de la culture en Afrique

Le recours aux anciens administrateurs coloniaux s'explique d'abord par la volonté d'André Malraux d'étendre l'influence du ministère des Affaires culturelles aux territoires de la France d'outre-mer. En mars 1959, il a fait part de cette ambition à Pierre Moinot, conseiller technique de son premier Cabinet. En s'interrogeant ensemble sur la question de savoir qui pourrait bien suivre ce dossier, ils sont très vite tombés d'accord sur la personne d'Emile Biasini (promotion ENFOM1944). Pierre Moinot a rencontré Emile Biasini en 1956 au cours d'un reportage sur le fleuve Niger qu'il effectuait avec Jules Roy pour la revue *Realités*. Emile Biasini était alors directeur de Cabinet de gouverneur de Guinée, Charles-Henri Bonfils.

Emile Biasini, dont Pierre Moinot a remarqué l'intérêt particulier pour la culture ainsi que ses compétences en matière administrative⁷, a également retenu l'attention d'André Malraux au moment du référendum de 1958. Alors chargé de la préparation du matériel pour la France d'Outremer, Emile Biasini, sachant que la majorité des populations africaines ne lit pas le français, a estimé le matériel traditionnel des campagnes politiques (tracts, affiches...) inapproprié. Il a donc décidé de réaliser un disque sur un air africano-cubain en vogue dans les bals doudou, « *dis moi oui, dis*

4 Pierre Moinot, *Tous comptes faits*, Ed. Quai Voltaire-Edima, 1993. pp. 157 et 158.

5 Cet article fait suite à une campagne d'archives orales et à une étude commandée par le Comité d'Histoire du Ministère de la Culture, dont les résultats ont été publiés dans Marie-Ange Rauch, *Le bonheur d'entreprendre, les administrateurs de la France d'outre-mer et la création du ministère des Affaires culturelles*. Comité d'Histoire du Ministère de la culture/ La Documentation Française, 1998. 195 pages.

6 Intervention lors de la séance plénière du Comité d'histoire du ministère de la culture du 20 mars 2001.

7 Pierre Moinot fréquente également depuis l'enfance Guy Georgy (promotion ENFOM 1939), qui est une figure importante parmi les administrateurs coloniaux. Il est donc à même de se faire une idée assez juste du travail des administrateurs de la FOM. Voir à ce sujet l'ouvrage autobiographique : "*Tous comptes faits*", déjà cité, notamment les pages 115 à 125.

moi non », diffusé aussitôt avec bonheur dans les milieux africains.

L'originalité de cette proposition lui vaut « *un véritable succès de curiosité* » au moment de sa présentation à la commission de contrôle qui se réunit régulièrement sous la présidence d'André Malraux et Jacques Soustelle : « *Au milieu d'une profusion de communiqués, études, brochures, tracts et affiches, il n'eut pas de mal à être jugé original, et son effet fut d'autant mieux assuré que j'avais obtenu de passer en dernier. C'est ainsi que je retins l'attention d'André Malraux, ce qui allait avoir un effet important sur la suite de mon parcours*⁸. »

Mal à l'aise au Secrétariat Général de la Communauté où il a été affecté ensuite, Emile Biasini a rejoint son camarade Gabriel Lisette, maire de Fort Lamy, pour l'aider à mettre en place le gouvernement de la toute nouvelle république du Tchad et, entre autres, de préparer la rédaction de la future constitution.

Il a donc encore un pied en Afrique quand Pierre Moinot lui propose de rejoindre le ministère des Affaires culturelles, ce qui explique que le premier projet qu'il propose à Malraux soit la réalisation, au Tchad, d'un centre de culture destiné à célébrer le ralliement de Fort-Lamy à la France Libre en 1940. En avril 1959, Emile Biasini travaille sur place à cette réalisation. Durant l'été, il rédige un rapport intitulé "*Action culturelle et Communauté*" dans lequel, il propose un cadre théorique pour "*l'action culturelle en Afrique*"⁹. Pour Biasini, l'évolution de l'Afrique et l'avenir de la Communauté passeront nécessairement par le dépassement des particularismes africains, et donc par un retour aux valeurs universelles défendues par la culture française¹⁰ qui doit demeurer, en dépit de la volonté d'indépendance, la culture commune des pays de la Communauté. Pour assurer cette présence de la culture française en Afrique, Emile Biasini propose que soit établie dans chaque zone à atteindre, "*une base culturelle de départ, centre de diffusion et de rayonnement de la pensée et de la culture française, relais et prolongement de Paris considéré comme centre inégalable de notre monde culturel.* »

Pour officialiser le projet sans heurter l'aspiration à la souveraineté des pays africains, Emile Biasini compte beaucoup sur la venue et le discours d'André Malraux, qui se rend sur place en novembre 1959 et s'engage publiquement à financer la construction du premier centre. De son côté, le Tchad offre le terrain, au centre de la capitale, devant le camp Koufra, où le général Leclerc avait constitué sa 2^{ème} DB, ainsi que la main d'oeuvre et les matériaux. Conformément aux vœux du ministre, l'étude architecturale est confiée à Le Corbusier¹¹.

Parmi les archives du Cabinet Malraux qui ont été conservées sur l'action culturelle et les accords de coopération (convention radio avec le Tchad, jumelages de villes au sein de la Communauté, programmes de tournées théâtrales, projet de films africains, colloques...), deux autres projets font apparaître explicitement le terme *maison des arts* ou *maison de la culture* et sont également portés par des fonctionnaires de la France d'outre-mer qui viendront rejoindre le ministère des Affaires culturelles.

⁸ Emile Biasini, *Grands travaux, de l'Afrique au Louvre*, Editions Odile Jacob, Paris 1995, p. 123.

⁹ Emile Biasini, « L'action culturelle », rapport à André Malraux, octobre 1989. Document conservé au comité d'histoire du ministère de la Culture. 11 pages.

¹⁰ "Notre culture en effet est universelle alors que l'Afrique est faite de particularismes, de microcosme multiples fermés les uns sur les autres, en guerre les uns contre les autres, suivant une loi inexorable qui fait de l'homme l'ennemi de l'homme." « L'action culturelle », p.7.

¹¹ Voir à ce sujet, « Fort Lamy- L'Espoir », in Emile Biasini, *Sur Malraux, celui qui aimait les chats*, Ed. Odile Jacob, pp. 23-33.

Ainsi, en septembre 1959, un projet d'action culturelle au Mali est transmis par Raoul Ergman, directeur de Cabinet du ministre, chargé de l'aide et de la Coopération, à André Malraux. Ce dossier plaide pour la création d'un théâtre à Dakar. Il est accompagné d'une note établie par Jacques Mullender (promotion 1943), chef de la mission d'aide et de la coopération qui rend compte : des aménagements du Théâtre du Palais pour en faire une *Maison des Arts* qui ouvrirait dès le mois de novembre et où seraient installés des cours d'art dramatique, d'arts plastiques africains, d'un projet de réaménagement de l'Institut français d'Afrique noire et d'un projet de construction d'un théâtre de verdure de 1000 places¹².

Le second dossier plaide en faveur de l'installation à Yaoundé d'un centre d'information et de relations culturelles et de maisons de culture française à Yaoundé, Douala et Garoua¹³. »

Il est présenté par Félix Giacomoni, issu de la même promotion ENFOM (1944) qu'Emile Biasini. Félix Giacomoni se félicite de la présence d'un ancien élève de l'école dans un ministère qui représente pour lui un véritable espoir : "*Depuis dix huit mois je dirige le service français d'information et de relations culturelles au Cameroun. J'ai donc accompagné le projet de budget d'un exposé sur l'organisation et les buts du service dans le nouveau cadre politique, réécrit spécialement, car les perspectives d'être rattaché à Malraux m'ont redonné l'espoir d'une action efficace dans ce domaine*¹⁴. »

Ces projets montrent que la volonté de bâtir des maisons de la culture française en Afrique est en circulation en 1959 dans les milieux de la Coopération française et que plusieurs administrateurs coloniaux se sont déjà penchés sur la question.

Au cours des mois qui suivent, le soutien financier de la France au projet de la construction d'un centre culturel au Tchad, qui est le seul dossier ayant reçu un aval du ministre des Affaires culturelles français, tarde à se concrétiser, en dépit de l'accord du Président de la République. Pressé par Emile Biasini de réclamer les financements pour lesquels il s'était engagé à Fort-Lamy, André Malraux finit par rapporter l'affaire devant le Conseil des ministres. La satisfaction d'Emile Biasini est de courte durée. La fiche financière du dossier remis au ministre était rédigée, comme pour toutes les affaires concernant l'outremer, avec l'évaluation en francs français et sa traduction en francs CFA¹⁵. Malheureusement, André Malraux, n'a présenté que le chiffre en francs CFA. Il n'a donc obtenu que la moitié du budget nécessaire. Peu enclin à se battre sur les questions financières, le ministre refuse d'effectuer la moindre démarche supplémentaire.

Par ailleurs, le Secrétariat général de la Communauté ne tarde pas à manifester une certaine irritation vis à vis d'un projet qui empiète sur ses prérogatives¹⁶. André Malraux, étant particulièrement attentif à ne pas ouvrir de querelles avec les autres

12 Plus tard, au ministère de la Culture, Jacques Mullender sera nommé directeur du centre de création industrielle au centre Pompidou de 1976 à 1982. En 5 ans, 140 expositions, presque toutes itinérantes, feront l'objet de plus de 1 000 présentations, en France et à l'Étranger. Voir à son témoignage in *Georges Pompidou, homme de Culture*, édité par le Centre Georges Pompidou en 1995, p140. J. Mullender sera ensuite DRAC Haute Normandie en 1982, directeur du musée du Louvre (1983-1985), inspecteur général de l'administration, directeur de l'AFAN (1991-1997).

13 Haut Commissariat de la République Française au Cameroun. Informations et relations culturelles. Exposé des motifs, 10 pages, Document non daté, Archives nationales, archives du Cabinet Malraux, carton n°8.

14 Félix Giacomoni. Lettre manuscrite à Emile Biasini, Yaoundé, 11 novembre 1959. Archives nationales. Archives du Cabinet Malraux, carton n°8.

15 Le franc CFA correspondait au double du franc métropolitain.

16 Cf. Pierre Moinot, entretien avec Marie-Ange Rauch, 17 octobre 1995. Les entretiens cités dans ce texte font partie des archives orales réalisées par l'auteur en 1994 et 1995 et conservées par le Comité d'Histoire du ministère de la Culture.

ministères, Emile Biasini, conscient des résistances des milieux de la Coopération et de l'impasse budgétaire dans laquelle il se trouve, doit y renoncer. C'est donc l'ensemble du projet d'action culturelle en Afrique qui tourne court.

Désormais, l'action culturelle, du moins celle qui dépendra du ministère des Affaires culturelles, devra se développer sur le territoire métropolitain. Reste qu'Emile Biasini, aguerré par cette première passe d'armes avec le ministère des Finances, fort de plusieurs mois de travail avec Le Corbusier, tient son premier projet architectural et les orientations générale d'un programme¹⁷. En décembre 1959, Gaétan Picon est chargé de mission au ministère pour assumer les fonctions de directeur général des Arts et Lettres. André Malraux propose alors qu'Emile Biasini soit chargé des « *maisons de la culture en Afrique* ». Déjà, Gaétan Picon, aurait répondu : "*Pourquoi pas en France ?*"

Pour reprendre les termes de l'ouvrage d'Emile Biasini, sa nomination au ministère des Affaires culturelles quelques mois plus tard, « *ne relève donc pas tout à fait de l'improvisation*¹⁸. »

Les premiers pas du ministère d'André Malraux

Au mois de novembre 1959, André Malraux demande à Emile Biasini de seconder Gaétan Picon et notamment de l'aider à réformer la direction générale des Arts et Lettres. Le projet est d'aboutir à la création d'une direction des théâtres et de l'action culturelle. Gaétan Picon, écrivain, critique littéraire et artistique reconnu, a de très bons rapports avec le milieu intellectuel et artistique, mais il a grand besoin d'être secondé sur le plan administratif.

« Il savait lire Hegel », écrit Emile Biasini, "mais pas un bordereau administratif, et il subissait sa dépendance à l'égard de ceux qui détenaient les clefs d'un savoir qu'il surestimait. Il s'effrayait de son ignorance et son humilité s'augmentait de la morgue ou la duplicité qu'il devinait chez de vieux fonctionnaires qui l'avaient reçu sans aménité, et usaient de toute leur expérience pour reléguer le nouveau directeur général au rang d'un symbole non perturbant de leur quiétude routinière. (...) Je fus son Vendredi. (...) Je venais d'ailleurs, et je ne pouvais être suspect de la moindre compromission à l'égard de quiconque, ou d'un quelconque Tout-Paris. J'avais pratiqué assez de sorciers africains pour ne pas surestimer les fourberies bureaucratiques et les alchimies comploteuses des hiérarchies bousculées. En un mois, je pus commencer à mettre de l'ordre rue Saint Dominique, puis réorganiser le vaste ensemble sur une trame rationnelle (...)»¹⁹.

A l'évidence, Emile Biasini traite les problèmes d'autorité que rencontre Gaétan Picon à la manière d'un commandant de Cercle qui aurait à reprendre un territoire en main en bousculant les habitudes des chefferies locales. Il y parvient parce qu'il est à la fois un administrateur chevronné et qu'il est passionné par tout ce qui touche à la diffusion culturelle. Il est le premier à incarner, à travers cette double compétence, ce mélange paradoxal d'enthousiasme et de rigueur qui va définir par la suite le profil spécifique des anciens administrateurs de la FOM qui viendront relever le défi de

¹⁷ L'expérience antérieure des administrateurs coloniaux en matière de construction et de suivi de chantier des bâtiments publics (barrages, ponts, écoles...), le début de collaboration de Biasini avec l'architecte Le Corbusier pour le projet de Fort Lamy... sont tout à fait déterminants dans la construction des maisons de la culture : leurs réalisations en Afrique expliquent qu'aucun de ces fonctionnaires, enthousiasmés par l'aspect millénariste du discours de Malraux, n'ait redouté le gigantisme de ces bâtiments.

¹⁸ Emile Biasini, *Grands travaux, de l'Afrique au Louvre*, op. cit., p. 139.

¹⁹ Ibidem, p. 135.

défendre ce nouveau ministère.

C'est Emile Biasini qui propose à Jean Autin (promotion 1944), ancien inspecteur général de la FOM, alors directeur au ministère de la Coopération, de prendre en charge l'organisation de la direction des Affaires générales, autrefois confiée à un administrateur de l'Education nationale. Le premier Cabinet d'André Malraux ayant été composé de nombreuses personnes qui n'ont pas ou peu d'expérience administrative, la candidature de Jean Autin est d'autant mieux acceptée que son travail au ministère de la Coopération avait été remarqué par le Premier ministre Michel Debré, soucieux de voir se mettre rapidement en place la direction administrative du nouveau ministère²⁰.

Par la suite, Emile Biasini et Jean Autin vont recruter d'autres administrateurs de la France d'Outremer, de préférence ceux qu'ils connaissent personnellement et avec lesquels ils ont déjà travaillé.

Le ministère des Affaires culturelles, où tout est à construire avec peu de moyens financiers, a de quoi satisfaire l'esprit d'aventure, d'entreprise et d'indépendance qui caractérise les coloniaux. Leurs camarades, notamment ceux qui ont travaillé en brousse, vont accepter de les rejoindre d'autant plus volontiers qu'ils ont la perspective d'une large liberté de manœuvre, contrairement à la plupart des administrateurs coloniaux, qui doivent s'accoutumer à l'organisation des ministères dans lesquels ils sont intégrés à leur retour en France.

L'âge d'or de la rue St Dominique

Plusieurs éléments vont contribuer à éloigner Pierre Moinot des Affaires culturelles et favoriser l'émergence d'Emile Biasini à l'avant-scène de l'action culturelle.

Tout d'abord, l'annonce, par une brève parue dans le quotidien national *Le Monde*, de la signature d'une déclaration "*sur le droit à l'insoumission dans la guerre d'Algérie*" par 121 écrivains et artistes²¹. Le premier ministre, Michel Debré, répond aussitôt par une circulaire qui prescrit que tout signataire du *manifeste des 121* se verra interdire de tout concours à une activité soutenue par l'Etat.

Jusqu'à cette date, les Affaires culturelles sont vécues, en raison du parcours singulier d'André Malraux, comme une zone franche sur le plan politique, c'est-à-dire que le secteur artistique n'est pas perçu comme directement lié au général de Gaulle, qu'une partie de la gauche conteste depuis son arrivée au pouvoir en 1958. A partir de la circulaire Debré, le climat de confiance est rompu. Pierre Moinot présente sa démission à André Malraux²². Il ne la reprend qu'assuré que la circulaire ne serait pas appliquée, mais il n'est pas surpris de recevoir à son tour la démission des directeurs des trois théâtres nationaux. Jean Vilar pour le TNP, Jean-Louis Barrault, directeur de l'Odéon, et Maurice Escande, administrateur de la Comédie française, n'ont pas signé le manifeste. Cependant, ils considèrent inacceptable une sanction qui frappe des artistes, des comédiens ou des écrivains pour des raisons

20 Michel Debré connaissait parfaitement la formation dispensée à l'ENFOM, il semble qu'il se soit inspiré du récit que Robert Delavignette avait fait du stage de l'ENFOM pour organiser celui de l'ENA, après concours et

avant études. Cf. « De l'Ecole Cambodgienne à l'ENFOM », *Monde et Cultures*, 1^{er} trimestre 1986, p. 11.

21 *Le Monde*, 6 septembre 1960, p. 12. Aucun journal ne prendra le risque de publier ce texte. Dans *Le Figaro* du 7 octobre, 185 intellectuels français "*condamnent les apologistes de la désertion et de l'insoumission*", défendent l'armée française et l'intégrité du territoire national dont l'Algérie fait partie.

22 Parmi les signataires se trouve la fille d'André Malraux, Florence, dont la présence aurait empêché le ministre, soucieux de ne pas apparaître comme le défenseur de ses enfants, de prendre une position officielle contre la circulaire Debré. Cf. Pierre Moinot, op.cit., p. 160.

politiques²³.

A cette rupture morale, vient s'ajouter, de manière décisive, l'opposition des autres ministères et celle, particulièrement vive, du ministère des Finances : *"Après le Quatrième Plan (1961-1965), qui était le premier Plan où les Affaires culturelles entraient en ligne de compte, Plan qui avait éveillé énormément d'espoirs, nous étions sortis du Cabinet de monsieur Giscard d'Estaing avec un budget amputé d'une telle façon que je ne pouvais pas décemment espérer conduire ce que j'avais contribué à éveiller. J'ai dit à ce moment là à André Malraux : vous ne pouvez pas démissionner, mais moi, je peux le faire²⁴ . »*

Le ministère des Finances ayant fini par accepter la création d'une direction des théâtres, de la musique et de l'action culturelle, Emile Biasini, qui a rédigé un rapport en faveur de la création artistique pour cette direction, devient l'homme de la situation. Il est nommé directeur en décembre 1961. Son premier réflexe est d'appeler son ami Guy Brajot (promotion 1948), qu'il a connu à Conakry en 1955. Encore en poste au Dahomey où la situation politique se dégrade, Guy Brajot se résout à quitter l'Afrique pour venir travailler à Paris²⁵.

Le 1er octobre 1961, il commence par seconder Gaétan Picon à la Direction générale des Arts et Lettres. Trois mois plus tard, il rejoint Emile Biasini à la Direction du Théâtre de la Musique et de l'Action culturelle. Installée rue Saint Dominique, cette nouvelle direction comporte 6 bureaux :

- celui de la musique, dont la responsable est une fonctionnaire de l'Education nationale,
- un bureau des associations culturelles, dirigé par monsieur Martel, dont le poste est "prêté" au ministère des Affaires culturelles par la Caisse des Dépôts.

Outre le bureau de la réglementation et de la fiscalité confié à Jean-Michel Rousseau (promotion 1946), trois autres bureaux sont dirigés par des anciens de la FOM, en charge du théâtre et des maisons de la culture, secteur phare du ministère, où doit s'illustrer de manière exemplaire l'action voulue par André Malraux.

- le bureau des théâtres nationaux confié à Félix Giacomoni,
- le bureau de l'action théâtrale et de la décentralisation dramatique, dirigé par Guy Brajot
- le bureau des Maisons de la culture, dont Michel Sellier (promotion 1937) a la charge.

La rue St Dominique est donc devenue un véritable bastion des anciens de la FOM. Majoritaires en nombre, ils forment une équipe extrêmement soudée, dont les membres, pratiquement interchangeables, savent conjuguer leurs savoir-faire pour conjurer la faiblesse des moyens budgétaires du ministère. Il faut garder à l'esprit que le lancement de la vingtaine de maisons de la culture, prévue par le Plan, est considérablement limité par la dotation budgétaire de 1962 qui permet tout juste la création d'une maison alors que 38 demandes ont été déposées par les municipalités. Alors que le Haut –Commissariat à la Jeunesse et aux Sports dispose de 9 milliards d'anciens francs de 1961 à 1965 pour la construction d'équipement socio-éducatifs, le budget de construction des maisons de la culture, déjà limité à

23 Pierre Moinot leur demande de reprendre leur démission, en les assurant de la sienne en cas de passage à l'acte du Premier ministre.

24 Pierre Moinot, entretien avec M. A. Rauch, 17 octobre 1995.

25 E. Biasini et Guy Brajot feront souvent équipe ensemble : à l'ORTF de 1967 à 1968, et bien plus tard pendant les Grands Travaux : *« Tout ce que je ne sais pas faire ou que je n'aime pas faire, il sait le faire », et vice-versa »,* déclare volontiers E. Biasini à propos de son ami.

200 millions d'anciens francs en 1960, à 300 millions en 1961, a chuté à 185 millions pour 1962²⁶.

Emile Biasini, qui sait que son équipe n'a pas les moyens financiers de se disperser, prend le soin de coucher sur le papier les objectifs et les modalités de la réalisation et du fonctionnement des maisons de la culture dans un texte, *Action culturelle An I*. Conçu comme un document de référence à l'usage des fonctionnaires et des partenaires des collectivités locales, ce texte précise que la construction des maisons de la culture par les villes est soutenue par une subvention de 50 % de l'Etat, que le fonctionnement est financé à parité par l'Etat et la ville concernée et que la gestion est confiée à une association, où l'Etat et la ville sont représentés, mais minoritaires. Cette organisation qui instaure un équilibre de pouvoir entre les parties prenantes, revêt des allures d'accord de coopération entre Etats souverains : « *Les deux pouvoirs politiques - Etat et commune - devaient ainsi se neutraliser dans une égalité statuaire - moitié-moitié des charges - et laisser la liberté à l'association gestionnaire, sous réserve bien sûr des rigueurs financières indispensables*²⁷. »

Dans un moment où le ministère doit encore se démarquer des autres administrations et consolider sa légitimité, *Action culturelle An I*, s'attache à distinguer de manière franche la zone de compétence du ministère des Affaires culturelles par rapport à celle de l'Education nationale, insistant entre autres sur la différence entre une maison des jeunes et de la culture (MJC), " lieu de familiarisation, et souvent de familiarisation manuelle, avec les moyens d'expression d'une culture" et une maison de la culture qui « *doit organiser la rencontre de tous ceux qui aspirent à cette culture sous ses formes les plus parfaites. Elle trouvera donc sa caractéristique fondamentale dans la notion du niveau culturel le plus élevé et de la qualité la meilleure, en proscrivant la condescendance tout autant que le paternalisme*²⁸. »

Gardons à l'esprit que la construction des maisons de la culture n'est pas encore vraiment dans l'air du temps, comme le montre très bien le témoignage de Geneviève Picon : « *On commençait certes à s'intéresser aux musées, aux expositions, à l'art contemporain ou à la musique nouvelle, créer des maisons de la culture pour André Malraux et pour mon mari, c'était vraiment passer à l'acte. C'était une gageure, une forme de provocation, et en quelque sorte, une subversion intellectuelle et esthétique*²⁹. » L'implantation de grands équipements culturels est encore loin d'être une réalité politique, sociale et financière. Il lui reste à obtenir l'accord et l'appui des collectivités locales, notamment ceux des maires. Chacun des membres de l'équipe de la rue St Dominique se transforme alors en véritable voyageur de commerce de l'action culturelle :

26 Voir à ce sujet Philippe Urfalino, *L'invention de la politique culturelle*, Ed. Comité d'Histoire du ministère de la Culture / La Documentation Française, 1996, p. 93

27 Emile Biasini op. cit., p. 150. E. Biasini a toujours refusé que cet équilibre soit rompu, même quand certaines municipalités proposaient d'apporter plus de 50 % du financement. Il a d'ailleurs réprouvé l'évolution ultérieure des équipements culturels sous la forme des *centres culturels* avec un partage du financement 2/3 – 1/3. Voir à ce sujet le témoignage de Guy Brajot dans *La décentralisation théâtrale, les années Malraux*, ouvrage collectif, sous la direction de R. Abirached. Actes Sud, 1993, p.79.

28 Emile Biasini, *Action culturelle An I*, 1962. Document publié *Les Affaires culturelles au temps d'André Malraux 1959-1969*, Ed. Comité d'Histoire du Ministère de la Culture / La Documentation Française, 1996, op.cit, p. 395.

29 Geneviève Picon, in *Les Affaires culturelles au temps d'André Malraux 1959-1969*, La Documentation Française-Comité d'Histoire du Ministère de la Culture, 1996. p. 53.

« Notre réaction n'est pas de traiter le dossier d'un bureau, comme peut le faire un préfet ou un membre d'un Cabinet d'un ministre, c'est d'aller voir sur place, explique Guy Brajot (...) Bourges en est l'exemple typique. Je me souviens que nous étions allés avec Emile Biasini et Michel Sellier. Pour la première fois, de Paris, une équipe du ministère venait voir le maire, Raymond Boisdé, qui disait : "Je voudrais bien construire une maison de la culture. J'ai une maison du peuple qu'on a commencé à construire en 1936, qui n'a jamais été achevée dont je ne sais pas trop quoi faire. J'ai vu auparavant des gens du ministère qui m'ont dit que ce n'était pas possible... Je prêche dans le vide depuis des mois..."

Nous avons donc passé la matinée à visiter les lieux. Je me souviens très bien que nous avons répondu : "Monsieur le maire, c'est d'accord, on fonce."

Monsieur Boisdé, qui avait été ministre sous la IV^{ème}, n'était pas habitué à un tel pragmatisme³⁰. »

Reste à trouver les hommes capables de diriger et d'animer ces pôles d'excellence. Les anciens élèves de l'ENFOM ont quitté la France à vingt ans. Mis à part leur région d'origine, ils ne connaissent donc pas vraiment la province. Sous la direction d'Emile Biasini, ils vont adopter la seule méthode qui ait jamais fait ses preuves à leur yeux : prendre la mesure de la difficulté d'une entreprise en se rendant eux-mêmes sur place, privilégiant ainsi les réalités locales et les relations humaines. « Il me fallait d'abord apprendre, écrit Emile Biasini. Pour cela, j'appliquais la bonne vieille méthode de brousse : la tournée, le contact, la palabre, c'est à dire ce que je savais faire. J'ai donc pris mes dromadaires, pour partir à la découverte de la France³¹. »

Cette tournée des provinces est l'occasion de rencontrer les artistes qui travaillent dans les régions. Bien que les maisons de la culture aient été définies comme des lieux polyvalents de confrontation des diverses activités artistiques, elles vont souvent être confiées à des metteurs en scène, notamment à ceux qui ont été nommés à la tête des premiers centres dramatiques nationaux après la Libération. Le rapport militant au service public, qui caractérise les anciens coloniaux, à l'évidence partagé par les troupes de la décentralisation dramatique, explique la facilité de contact et l'entente immédiate entre les coloniaux et les hommes de théâtre.

« Dès la première rencontre, écrit Biasini, J'ai retrouvé mon souvenir d'Afrique, et ressenti des similitudes avec ce que j'y avais fait. D'emblée, j'ai éprouvé pour eux une profonde sympathie car je connaissais, mutatis mutandis, ce que j'avais pu être dans ma brousse. Garçons et filles passionnés, désintéressés, généreux, vivant dans des conditions matérielles souvent précaires à mille lieues de la faune théâtrale ordinaire, ils se livraient à un véritable apostolat pour faire découvrir le théâtre. Leur doyen était Jean Dasté, héritier direct de Jacques Copeau, qui symbolisait à Saint Etienne, dans un ascétisme émouvant, le missionnariat de la décentralisation. Différents dans leurs tempéraments, leur capacité, leur manière même, j'ai connu en Hubert Gignoux, Gabriel Monnet, Maurice Sarrazin, Jacques Fornier, Georges Goubert, Guy Parigot, Michel Fontayne, Jo Tréhard, Philippe Tiry, des coéquipiers enthousiastes et solidaires qui n'ont jamais failli. Je n'oublie pas Guy Rétoré qui, de façon originale, faisait de la décentralisation dans le Paris populaire du XX^{ème} arrondissement, avec la même foi que ses collègues de province. Avec eux, je sentis bientôt naître une complicité venue de ma profondeur africaine³² ? »

30 Guy Brajot, entretien avec Marie-Ange Rauch, 14 décembre 1994.

31 E. Biasini, op. cit., p. 141.

32 Ibidem, p.147.

Quelles que soient les critiques, ultérieurement portées contre ce programme, notamment à la suite de la crise de 1968³³, force est de constater que la stratégie de l'exemplarité, la reprise du dialogue avec les collectivités locales, l'établissement d'un système de financement pérenne, mis en œuvre par Emile Biasini et son équipe, a permis au ministère d'être à la hauteur de ses ambitions, dans un moment où ses jours et ses moyens budgétaires étaient comptés. Le ministère peut se prévaloir à la fin des années soixante de faire fonctionner un réseau d'institutions publiques rénové : trois théâtres nationaux, huit centres dramatiques, neuf troupes permanentes.

En ce qui concerne le programme des maisons de la culture parvenu à l'année 1967, sept maisons sont en fonctionnement : Le Havre, Caen, Bourges, Amiens, Thonon, Firminy, le TEP. Six maisons sont en cours de construction : Saint Etienne, Reims, Rennes, Grenoble, Nevers, Chalon sur Saône. Dix-sept études sont engagées : Sarcelles, Angers, Lyon, Marseille, Strasbourg, Longwy, Pau, Créteil, Chambéry, Besançon, Brest, La Rochelle, Clermont-Ferrand, Mâcon, Mende, Valenciennes et Nantes. Des pourparlers sont engagés avec les villes : Ajaccio, Bordeaux, Lille, Roubaix, Tourcoing, Toulouse, Dijon, Limoges, Nancy, Perpignan, Poitiers, Compiègne, Orléans, Tours, Valence, Nîmes, Mulhouse..., amorçant l'implantation des institutions culturelles de dimension nationale dont toutes les régions de France peuvent s'enorgueillir aujourd'hui.

Asseoir la crédibilité du ministère au niveau national et international

Ce n'est qu'en 1962, à l'arrivée d'André Holleaux que le Cabinet d'André Malraux va prendre sa véritable dimension administrative. Entré au Conseil d'Etat en 1946, André Holleaux a d'abord été administrateur du Bureau central d'études pour les équipements d'Outremer (1948-1949) puis directeur de la Caisse centrale de la France d'Outremer à Madagascar en 1951, conseiller auprès du prince Sihanouk de 1956 à 1958. Il a donc eu maintes occasions d'apprécier la manière bien particulière de travailler des anciens élèves de l'ENFOM :

« Là, sur le terrain, dans différents endroits de Madagascar que j'ai parcourus vraiment en tous sens puisque la Caisse centrale aidait les entreprises dans toutes les parties du pays, de Nossy Be au nord jusqu'à Majunga vers le sud, j'ai rencontré beaucoup d'administrateurs de la France d'Outremer (...) "C'étaient des fonctionnaires, des gens habitués à la vie administrative et qui avaient évidemment une connaissance - au moins générale - du droit administratif. Ils n'étaient pas des spécialistes du contentieux comme au Conseil d'Etat, mais nous avons un terrain de conversation commun³⁴. »

André Holleaux confie la mise en forme administrative des projets du ministre à Jean Autin. Depuis l'Administration générale qui est le seul service horizontal du ministère, et qui a été rapidement érigée pour lui en direction, Jean Autin va gérer pendant 7 années³⁵, avec une compétence incontestée, toutes les Affaires générales, financières, administratives sociales et de personnel. A ce dernier titre, il sera bien placé pour faire venir au ministère des hommes dont il connaît les qualités

33 Voir à ce sujet : Marie-Ange Rauch, *Le théâtre en France en 1968, histoire d'une crise*, Thèse de Lettres et Sciences Humaines. Université de Paris X Nanterre. 1994. 498 pages, à paraître en 2008 aux éditions de L'Amandier.

34 Entretien d'André Holleaux avec Marie-Ange Rauch, 19 juin 1995

35 Jean Autin intègrera ensuite l'Inspection des Finances puis reviendra aux Affaires culturelles en 1970.

personnelles. Mis à part Alfonso Grisoni (promotion 1940), sans doute appelé par Jean-Pierre Ottavy ((promotion 1942), le premier arrivé puisqu'il faisait déjà partie du ministère de l'Education nationale depuis 1957, c'est Jean Autin qui organise administrativement l'arrivée des autres administrateurs de la FOM aux Affaires culturelles.

Jean Autin travaille à ce que les fondations administratives du ministère soient solides tout en créant des services nouveaux pour qu'il puisse étendre son action à l'ensemble du territoire national. Il est le premier à donner une cohérence d'ensemble à l'ancienne administration des Beaux Arts afin de la transformer en une véritable "administration culturelle". La méthode adoptée par Jean Autin est de faire épauler une personnalité des Beaux Arts par un gestionnaire chevronné venu de la France d'Outremer. C'est ainsi qu'il place Claude Charpentier (promotion 1942) aux côtés de Jacques Jaujard³⁶, ancien directeur des musées de France, afin de le décharger des questions administratives.

Claude Charpentier est chargé d'assurer la liaison avec le Cabinet et de veiller à la coordination et au montage financier des expositions. Il est donc porteur d'une double mission qui utilise les qualités particulières de l'administrateur colonial : un goût certain pour les voyages, une grande disponibilité, une idée élevée de la représentation nationale à l'étranger et un grand sens de la diplomatie :

"Un jour on m'a demandé de partir aux Indes sous huitaine. J'ai répondu : le temps d'avoir les vaccinations." Je suis parti. J'ai fait ce métier, que je connaissais déjà, au pied levé. Il s'agissait de convoier l'exposition d'arts décoratifs français, ça me rappelait l'histoire de la colonisation française. J'ai donc passé huit, dix jours, à expliquer aux notables ce qu'était un tableau de Picasso ou des tapisseries françaises³⁷.

Dès le début des années 1960, les problèmes liés à la décolonisation rendent le dossier du retour des oeuvres d'art dans leur pays d'origine particulièrement épineux³⁸. Dans ce domaine, on imagine mal qui, mis à part un administrateur de la FOM, aurait accepté de défendre la place de la France, sans craindre les retombées d'un éventuel faux pas sur le déroulement ultérieur de sa carrière ? Les négociations houleuses qui régiront le retour des oeuvres d'art dans leur pays d'origine supposent une parfaite connaissance des pays concernés (Algérie, Afrique noire...) que connaît bien Robert Boyer (promotion 1941) qui succède à Claude Charpentier auprès de Jacques Jaujard. Robert Boyer sera ensuite chargé d'une mission permanente de relations avec les organisations internationales qui comporte la centralisation et la diffusion des informations qui intéressent le ministère et l'établissement de relations avec l'UNESCO, le Conseil de l'Europe, les associations internationales ou certains services du ministère des Affaires étrangères³⁹. Devenu un élément permanent de la

36 Décédé en 1967, Jacques Jaujard, ancien directeur des Musées de France, ancien directeur des Arts et Lettres, membre de l'Académie des Beaux Arts, fut Secrétaire général du ministère à partir de 1959. A partir de 1961, il est chargé de la coordination puis de l'organisation des grandes missions culturelles françaises à l'Etranger en liaison avec le Quai d'Orsay.

37 Claude Charpentier, entretien avec Marie-Ange Rauch, décembre 1994.

38 Il faut aussi garder en mémoire l'expédition d'André Malraux au temple de Banteai au Cambodge en 1923 d'où il avait rapporté des statues et des bas reliefs, ce qui lui avait valu d'être condamné pour vol. On peut faire l'hypothèse que cette aventure l'incite à garder, vis à vis de ce secteur, une certaine distance et à le confier à Jacques Jaujard dont il sait d'une part qu'il apprécie les missions de prestige et d'autre part qu'il est secondé par un administrateur rôdé aux questions internationales.

39 Pour donner au ministère des Affaires culturelles une cohésion et une dimension socio-culturelle internationale, fut créé en 1963 par Augustin Girard, agrégé de lettres, une structure horizontale : le Service des Etudes et recherches qui rassembla et coordonna tous les éléments culturels des régions, départements et communes, ainsi que les pratiques culturelles des français. Cela permit notamment aux collectivités locales de mesurer et d'amplifier leur rôle culturel, et permettre aux organisations internationales d'utiliser l'évolution

délégation du ministère pendant la durée des conférences générales de l'UNESCO entre 1966 et 1972, il va faire valoir toute sa conviction d'ancien administrateur colonial, participant au choix des experts ; organisant des consultations en vue de définir la position du ministère concernant les projets particuliers et la politique générale des organisations internationales (préparation des conférences de Venise, Stockholm, Helsinki...).

Les relations internationales du ministère des Affaires culturelles à cette époque restent à étudier, mais l'attitude exigeante et les compétences des anciens de la FOM (conjuguée à l'appui que leur a sans doute procuré la présence d'anciens camarades au Quai d'Orsay), ont certainement contribué à ce que la France puisse mener un rôle de premier plan basé une politique de l'écoute, un dialogue et un suivi pugnace des dossiers.

Structurer l'action ministérielle dans les régions

A partir d'avril 1965, le Cabinet d'Antoine Bernard⁴⁰ marque la volonté de déconcentration du ministère à travers la mise en poste des premiers correspondants des Affaires culturelles dans les régions⁴¹. Il peut compter sur les compétences des administrateurs de la FOM en matière de développement local. Préparés à exercer leur métier loin du pouvoir central, nombreux sont les administrateurs coloniaux qui se sentent attirés aux Affaires culturelles parce qu'ils ont la possibilité de partir en province, soit en tant que conservateur régional des Bâtiments de France (CRBF), soit pour assurer la fonction de correspondant permanent avant d'être appelés à administrer les premières directions régionales des Affaires culturelles (DRAC)⁴². Les anciens coloniaux envisagent de travailler en province avec d'autant plus d'aisance qu'ils ont l'habitude de travailler très isolés et que leur famille est rôdée à un mode de vie tissé d'imprévus, de déplacements, de séparations prolongées et de déménagements. De sorte qu'après avoir constitué la majeure partie de l'administration centrale à la direction des affaires générales entre 1960 et 1963, les administrateurs de la FOM vont devenir les éléments pilotes de l'administration régionale.

Pour Jean Autin, ancien inspecteur général de la FOM, le lancement d'une nouvelle politique de régionalisation s'appuie d'abord sur une pratique de l'état des lieux, un inventaire méticuleux établi sur le terrain. C'est sous son influence que le souci d'étendre l'action culturelle à l'ensemble du territoire se traduit, au niveau de l'administration centrale, par la structuration d'une inspection générale. En 1965, il nomme Claude Charpentier inspecteur général de l'administration. Ce dernier restera à la tête de ce service jusqu'à son départ à la retraite en 1985⁴³. Après quelques missions d'inspection ponctuelles, il est chargé d'examiner la manière dont sont dépensés les crédits dans les Conservations régionales des Bâtiments de France,

des données recueillies ; d'où la naissance d'une économie culturelle à côté de l'économie politique.

40 Conseiller d'Etat, directeur de Cabinet à compter du 1^{er} mai 1965 jusque juin 1969.

41 Les administrateurs de la FOM apparaissent très tôt dans les services extérieurs : dès 1958, Roger Bec entré à l'Education nationale est nommé CRBF à Lille.

42 Exerceront au titre de CRBF, MM. : De Agostini, Bec, Bourguignon, Dumas, Glangeaud, Leboeuf, Oury. Au titre de Correspondant permanent, puis de Directeur Régional des Affaires culturelles : MM. Bohuon, Bourguignon, Delarozière, Dumas, Glangeaud, Isaac, Leboeuf, Monteil, Mullender, Oury, Touveron.

43 Seront nommés à l'inspection générale où ils effectueront un passage plus ou moins long les anciens de la FOM suivants : Emile Biasini (1960), Claude Charpentier (1965), Michel Sellier (1968), Guy Brajot (1968-1970) Jean Bertin (1968), Robert Boyer (1970) Jean Chabert (1975), Jacques Allusson, Alfred Bossou, André Le Rolland et Jean Paulme (1982), Jacques Mullender (1983), François Bourguignon (1986), Roger Delarozière (1977) Jean Gazagnes (1979), Pierre Isaac (1986), Gilbert Monteil (1992).

notamment ceux affectés à l'entretien des monuments historiques. Pour y parvenir, Claude Charpentier planifie un véritable tour de France des Conservations de 1965 à 1967. Pour cet ancien administrateur qui a commencé sa carrière en Afrique en parcourant la brousse à cheval pour recenser les habitants et lever l'impôt, les déplacements, qui vont durer plusieurs mois, sont partie intégrante du métier. De fait, c'est toute l'expérience de l'administrateur colonial, de l'évaluation des ressources humaines à la compréhension des différents métiers mis en oeuvre (conservateurs, architectes, architectes des Bâtiments de France, administratifs gestionnaires des crédits...), qui est mise à contribution au cours de cette mission. Pour satisfaire la principale demande du Cabinet qui est de parvenir à un recensement des tâches des conservateurs, Claude Charpentier recevra l'appui de conservateurs chevronnés tels MM. Bourdil, Hiriart, Mougins, Patte, Vernet, mais aussi des anciens coloniaux qui sont déjà présents dans les régions tels Roger Bec (promotion 1939), Jean Dumas et celle de Jean Bertin (promotion 1944), chef du bureau de la programmation et de l'animation régionale.

Autour de Jean Autin, une équipe de la FOM est désormais réunie qui s'efforce de trouver des solutions aux difficultés que génère cette volonté de pousser plus avant la déconcentration du ministère. Jean Dumas se souvient parfaitement de ce groupe de travail, d'abord placé sous la responsabilité d'André Le Guen (promotion 1947), parti assez rapidement pour des problèmes de santé, puis confié à Jean Bertin, essentiellement chargé des problèmes généraux et de la déconcentration avant l'heure.

« C'était l'amorce des correspondants permanents. Jean Autin m'avait confié les problèmes de fonction publique et de réforme administrative. Miermont est arrivé sur ces entrefaites et a pris en charge le contentieux. Nous travaillions toujours en liaison extrêmement étroite. Jean Autin m'avait demandé de siéger aux côtés d'un membre du Cabinet du ministre à la commission interministérielle présidée par Francis Debaecque, maître des requêtes au Conseil d'Etat, chargé d'étudier les mesures de déconcentration des administrations centrales vers les services extérieurs. J'ai participé à un assez grand nombre de ces réunions qui m'ont vivement intéressé. C'est ainsi que j'ai été attiré par des fonctions au niveau régional (...) Les chefs de services départementaux ou régionaux étaient réunis dans les Comités régionaux des Affaires culturelles, et l'un d'entre eux était désigné comme le responsable de ces CRAC. Conservateur des Bâtiments de France pour l'Alsace Lorraine, j'ai été désigné comme correspondant permanent pour l'Alsace et également comme membre du CRAC de Lorraine⁴⁴. »

Cette présence, particulièrement active des administrateurs de la FOM dans les régions puisqu'ils constituent l'essentiel des effectifs des premières directions locales du ministère, s'explique par la grande similitude entre les conditions de travail de l'administrateur colonial et celle d'un directeur régional, tous deux placés en situation de commandement sur un territoire donné afin d'y mener une action de développement. Outre le fait que la carrière des anciens de la FOM est déjà assurée, il faut également garder à l'esprit que les administrateurs de la FOM restent avant tout préoccupés de leur liberté de manoeuvre et que la carrière a sans doute moins d'importance à leur yeux que la possibilité de mener une action de terrain avec une certaine indépendance. Les anciens de la FOM se passionneront d'autant plus pour ces missions en province qu'ils doivent, comme en Afrique, créer les services sur place. A l'origine, deux des quatre premières directions régionales des Affaires

44 Jean Dumas, entretien avec Marie-Ange Rauch, 28 juin 1995. André Leboeuf participe également à ces réunions au ministère.

culturelles (DRAC) furent administrées par des anciens de la FOM, Jean Dumas et André Leboeuf (promotion 1957), en Alsace et en Pays de Loire.

Ainsi, jusqu'au début des années 1980, le ministère de la culture trouve, dans le corps des anciens de la FOM, un personnel d'encadrement chevronné qui accepte de s'exiler loin de Paris pour occuper des postes boudés par les impétrants de l'ENA qui, débutant leur carrière administrative, redoutent de s'éloigner des centres de décision politique parisiens. C'est ainsi que Jacques Mullender et André Le Rolland, alors inspecteurs généraux, seront envoyés respectivement à Rouen et à Besançon pour occuper la fonction de directeur régional.

L'invention de l'Inventaire général

La formation de l'ENFOM, en favorisant le goût pour la littérature, la réflexion, le débat, l'imagination, l'indépendance d'esprit et l'esprit d'initiative, a incité les élèves à se vivre tout au long de leur carrière comme un potentiel de compétences qu'il n'est pas question de sous-employer. Il est probable que Jean Autin ait souffert de l'aspect ingrat de la gestion budgétaire, en dépit du fait qu'elle demeurerait la clé de l'action du ministère⁴⁵. Si nous nous référons au témoignage d'André Holleaux, c'est sans doute la raison pour laquelle il se voit confier dès 1960, la création du secteur des fouilles archéologiques dont les anciens de la FOM assureront pendant de longues années la direction. Jean Chabert (promotion 1951), crée en 1963, le Bureau de la recherche archéologique et des antiquités, transformé en 1965 en service des fouilles et antiquités. Il passe ensuite le relais à son adjoint Jean Gazagnes en 1970, qui crée l'Association pour les fouilles archéologiques nationales (AFAN) en 1973, qui devient l'Institut national de recherche archéologiques préventives (INRAP) en 2002.

Le rôle de Jean Autin (secondé par Jean-Pierre Ottavy, sous directeur des Affaires générales à partir de 1965) est particulièrement important dans la création d'un nouveau service du patrimoine : l'Inventaire général des monuments historiques et des richesses artistiques de la France. De l'avis de nombreux témoins, ce service est en quelque sorte « l'enfant chéri » de Jean Autin parce qu'il compense la sécheresse de son rôle financier, concrétisant un versant culturel plus valorisant de ses activités au sein du ministère. Le projet d'un Inventaire monumental français remonterait à la fin du XVII^e siècle. Mis à part quelques publications antérieures, il a fallu attendre la fin du XVIII^e siècle pour qu'une politique voit le jour dans ce domaine à travers le décret de l'Assemblée nationale de 1790, chargeant les directoires de départements de dresser l'état des monuments, des églises et maisons devenus domaines nationaux.

Bien plus tard, André Chastel, professeur à la Sorbonne insiste, dans le cadre de la préparation du IV^e ème Plan, sur le retard considérable pris par la France sur 18 autres pays européens qui ont entrepris de recenser leur patrimoine, dont l'Allemagne qui a achevé le sien. En mars 1964, André Malraux signe le décret instituant une Commission nationale chargée de préparer l'établissement d'un Inventaire général des monuments et des richesses artistiques de la France. Présidée par Julien Caïn, alors directeur général des bibliothèques de France, la commission doit se donner les moyens d'agir sur le cloisonnement et la dispersion de l'histoire de l'art.

« L'Inventaire doit étudier non seulement les œuvres d'art relevant des arts dits

⁴⁵ Jean Autin est l'auteur de plusieurs ouvrages dont un ouvrage sur Louis XIV : *Louis XIV architecte*, Éditions Fernand Lanure, Paris, 1981, qui montre, entre autres, son intérêt pour le patrimoine architectural.

majeurs tels peinture et sculpture, mais encore celles relevant des arts dits mineurs tels que orfèvrerie, céramique, textile, etc... et toutes celles dont on ne sait pas si elles relèvent d'une catégorie ou de l'autre (vitrail, tapisserie,...). A vrai dire cette classification par techniques n'apparaît pas dans le système de l'Inventaire général. Elle a été écartée au profit d'une classification fonctionnelle plus opérante comportant tous mobiliers, objets, instruments, costumes, etc. qu'ils relèvent du monde bourgeois et citadin ou du monde rural⁴⁶. »

Compte tenu de l'ampleur de la tâche et de la faiblesse des moyens financiers, la commission s'est prononcée pour une opération en deux temps : un pré-inventaire est confié aux bénévoles des associations, aux sociétés savantes, aux érudits locaux ; puis une étape d'approfondissement scientifique, sera réalisée par des chercheurs professionnels ; l'ensemble devant permettre une mobilisation savante et une sensibilisation des français à leur patrimoine. Jean Autin, conscient de la difficulté de coordonner l'action militante des bénévoles et l'implication de grands universitaires⁴⁷, confie l'encadrement administratif de l'Inventaire à Roger Delarozière (promotion 1940). Premier Secrétaire de la Commission nationale, Roger Delarozière, qui a été successivement chef de district et de région au Cameroun et commandant de Cercle au Niger et au Dahomey, prend les choses en mains avec toute son expérience et son autorité d'administrateur de la FOM, qui vont marquer durablement l'organisation du service. Conçu comme une entreprise de recherche fondamentale, excluant toute préoccupation fiscale ou administrative, l'Inventaire se vit avant tout comme une recherche menée sur le terrain. A l'évidence calquée sur l'organisation administrative des territoires africains, la dimension territoriale de l'entreprise est essentielle. L'unité de travail n'est pas une unité administrative, mais géographique : l'Inventaire sera effectué canton par canton.

L'établissement des premiers secrétariats régionaux – en Alsace et en Bretagne, en Poitou-Charentes, en Languedoc-Roussillon – relève de l'expédition. L'arrivée de la fameuse camionnette, du photographe et des agents de l'Etat est un véritable événement dans les villages où on s'attend pas du tout à voir arriver des agents du ministère d'André Malraux : *« Il fallait en même temps définir, puis affiner la méthode et mener des opérations, c'est-à-dire de vraies stations sur le terrain, avec l'accord, parfois la compagnie du conseil municipal, devant les gamins et les braves gens ébahis qu'on s'intéresse à leurs demeures, à leurs calvaires, à leurs fontaines, qu'ils n'auraient jamais cru si intéressants. Maintenant, on le saura, disaient-ils⁴⁸. »*

Sur le terrain, les équipes de l'Inventaire, élaborent au quotidien des solutions qui permettent de surmonter les difficultés, en relation avec Roger Delarozière, qui veille de 1965 à 1972 à la bonne marche de l'ensemble du dispositif, qu'il s'agisse de l'ordre d'implantation et de la composition des commissions régionales, du fonctionnement des comités départementaux de bénévoles, de la conduite des voitures, ou de l'établissement des contacts avec les élus ou la population. Le témoignage de l'abbé Choux, figure historique du service, responsable du pré-inventaire de Lorraine, montre que Roger Delarozière suit, pas à pas, l'évolution de chacun des services : *« C'était non seulement un homme de terrain, mais un homme*

46 Nicole de Reynies, « L'Inventaire des oeuvres mobilières » in Actes du colloque « Les Inventaires des biens culturels en Europe » (27-30 octobre 1980), Numéro spécial des *Cahiers de l'Inventaire*. Ministère de la Culture. Direction du Patrimoine, Inventaire général. Nouvelles Éditions Latines. Paris. 1984. p. 431.

47 André Mussat, fut le fondateur de la commission régionale de l'Inventaire de Bretagne en 1964.

48 André Chastel, « L'invention de l'Inventaire », in *Les Affaires culturelles au temps d'André Malraux 1959-1966*, op.cit., p. 89.

de présence » (...) « La matinée de tous les lundis de l'année était consacrée à appeler les unes après les autres les régions au téléphone, à consacrer à chacune une bonne demi-heure si ce n'est plus pour être au courant de tout. » (...) C'était le lundi matin, pour Nancy, c'était huit heures et demie. Il était là à coup sûr⁴⁹. »

A la suite des deux premières commissions régionales, 7 autres sections départementales verront le jour entre 1965 et 1968 : Languedoc Roussillon, Lorraine, Haute Normandie, Bourgogne, Aquitaine, Poitou-Charentes, Provence-Côte d'Azur-Corse, dont on peut dire qu'elles n'auraient pas pu voir le jour sans l'organisation et le suivi administratifs sans faille du Secrétaire national. A la fois service de recherche et service de documentation, l'Inventaire préconise le recours à l'informatique dès 1970. Les résultats des enquêtes sur le terrain, mis en forme, classés, micro fichés, informatisés et aujourd'hui numérisés⁵⁰, ont pu être mis rapidement à la disposition des services de la direction du Patrimoine, des universitaires, de nombreux professionnels⁵¹ et du grand public. Aujourd'hui, des équipes (chercheurs, photographes, dessinateurs, documentalistes, cartographes...) sont présentes dans 22 régions.

Réseau et territoires des anciens de la FOM au ministère de la culture

Les années soixante sont une période brillante du ministère qui recèle cependant un certain nombre de zones sombres dues aux difficultés personnelles d'André Malraux dont la vie privée est obscurcie par le décès de ses deux fils. Bien que son rôle soit accru, l'activité du Cabinet d'Antoine Bernard est rendue plus difficile par les absences du ministre. Significativement le conseil des directeurs ne se réunit que très rarement en sa présence. De fait, la verticalité des directions du ministère s'accroît. Certes mieux organisé, le ministère est désormais moins souple, ce qui explique que l'action très atomisée et très personnalisée de Gaétan Picon et Emile Biasini soit désormais en marge des procédures administratives classiques.

Le lancement d'un programme d'action en faveur de la musique va mettre à jour l'écart de plus en plus sensible qui s'est creusé entre l'administration centrale de la rue de Valois et le siège de l'action culturelle, rue Saint Dominique. Le programme des maisons de la culture étant prioritaire, le secteur de la musique s'est senti à juste titre quelque peu délaissé par le ministère. En 1965, Emile Biasini, qui ne pouvait se battre sur tous les fronts, voit son projet pour la musique retardé d'un an pour des questions budgétaires.

Bien que le ministère prévoit de mettre en application un plan pour la musique, le Cabinet ne change pas, dans un premier temps, les attributions d'Emile Biasini, ni celles du compositeur Marcel Landowski, déjà nommé responsable de l'enseignement musical. Chacun d'eux, ayant une idée tout à fait personnelle et bien arrêtée de ce qu'il conviendrait de mettre en œuvre, travaille à son projet.

49 Entretien avec Marie-Ange Rauch du 8 janvier 1999.

50 Outre les nombreuses publications du service, son bureau de l'informatique travaille à faire évoluer les moyens de stocker l'information et de la restituer de la manière la plus précise et la plus conviviale possible. La base Mérimée propose plus de 120.000 reproduisant de nombreux dossiers de l'Inventaire concernant l'architecture : bibliographie, cartes, plans, photographies ; la base Palissy (plus de 170.000 notices) concerne les objets mobiliers, la peinture, la sculpture, l'orfèvrerie, le vitrail, le mobilier, etc.

51 Parmi les utilisateurs des documentations de l'Inventaire général on trouve des réalisateurs de circuits touristiques, mais encore des réalisateurs et décorateurs de cinéma à la recherche d'un château ou d'un mobilier particulier, des enquêteurs à la recherche d'objets d'art volés...

Pour Emile Biasini, il n'est pas question de coopérer avec qui que ce soit, d'autre que le ministre, pour définir le programme qu'il a prévu. Fort de l'appui que lui a toujours manifesté André Malraux, il reste persuadé que la personnalité de Pierre Boulez, qui vient de triompher à l'Opéra avec *Woyzeck* (G. Büchner) s'adapte le mieux à l'esprit d'aventure du ministère et il va se battre pour faire triompher ses conceptions, usant comme bon lui semble de la liberté que l'amitié d'André Malraux semble lui accorder. En avril 1966, il fait paraître un article dans le numéro spécial du journal " *L'artiste musicien de Paris*", organe officiel du Syndicat des artistes musiciens de Paris (SAMUP)⁵² dans lequel il débat avec Pierre Boulez de ce pourrait être la future politique musicale en France.

Pour l'équipe du Cabinet, Emile Biasini a pris trop d'importance et d'indépendance. Il faut rétablir un équilibre des forces sur le plan administratif, en lui retirant le secteur de la musique pour en faire une direction à part entière qui sera confiée à Marcel Landowski. Deux éléments sont susceptibles de provoquer un désaveu du ministre : l'avis du général et une utilisation intempestive de la presse. Par ailleurs, de plus en plus affecté par les décès de ses fils, André Malraux qui se sépare aussi à cette époque de son épouse est, de l'avis de nombreux collaborateurs, de plus en plus distant et irritable et n'a guère de goût et d'énergie à dépenser dans ces querelles intestines. Il choisit de laisser la rue de Valois régler les affaires comme bon lui semble, cessant toute relation avec Emile Biasini⁵³ et Gaétan Picon, pourtant très proches de lui et qui, paradoxalement, lui paraissent devenus trop indépendants. Il le fait sans les avertir et sans les recevoir.

Le départ d'Emile Biasini du ministère en 1966, signe la fin d'une époque militante pendant laquelle les relations avec le ministre, davantage marquées par la confiance réciproque que par les directives écrites, a laissé aux anciens administrateurs de la FOM une grande liberté d'action et d'initiative. Significativement, le retour de Pierre Moinot et l'arrivée de Francis Raison (tous deux venant de la Cour des Comptes), marquent le début de la normalisation administrative.

Dans cette affaire, Jean Autin, oeuvrant à la structuration administrative, est demeuré proche du Cabinet et a donc soutenu Marcel Landowski ; Toutefois, il ne peut ignorer que le compositeur, qui a déjà fait l'expérience de l'inspection, n'a pas assez d'expérience sur le plan administratif. C'est pourquoi, il fait venir Jacques Alluson (promotion 1941) pour le seconder sur le plan administratif et l'aider à planifier le secteur musical⁵⁴.

Une dizaine d'années plus tard, dans un ouvrage autobiographique, Marcel Landowski soulignera, le rôle spécifique qu'a joué l'ancien administrateur de la FOM : "*Dans le courant de l'hiver 1966-1967, je me suis rendu à Royaumont, invité par mon ami, Henry Goûin. J'y ai travaillé longuement, loin de tout tumulte, avec mon principal collaborateur, auquel je tiens à rendre ici hommage, Jacques Alluson. Celui-ci venait, comme beaucoup d'autres, de notre ministère de la France*

52 Pierre Boulez en est le Président d'honneur

53 A propos de la personnalité complexe André Malraux, je renvoie le lecteur à l'ouvrage d'Emile Biasini, *Sur Malraux, celui qui aimait les chats*, déjà cité. E. Biasini est nommé qq mois plus tard directeur de la télévision à l'ORTF. En février 1970, Jacques Chaban-Delmas le nomme Président de la Mission interministérielle d'aménagement de la Côte aquitaine, un programme foncier anti-spéculatif intégrant l'instauration de zones de protection écologiques où les constructions seront interdites.

54 Jacques Alluson est chargé des Affaires générales de la Musique de 1967 à 1968, puis adjoint au chef de service de la musique en 1969.

d'Outremer. Il s'était donné avec foi, et sans compter, à l'aventure un peu folle vers laquelle je l'emmenais, il m'a aidé à apprendre mon métier d'administrateur. Je ne savais pas ce qu'était un arrêté ou un décret, quels étaient les rapports du Conseil d'Etat avec le gouvernement, avec le parlement. Tout ce solfège, il m'a fallu l'apprendre.

Comment faire pour présenter une loi ? Par qu'elles arcanes faut-il passer ? Le Secrétariat général du Gouvernement, le Conseil des ministres, le Parlement ... C'est tout un univers qu'il me fallu découvrir. Je me devais de tenter de le maîtriser pour pouvoir vraiment aider la musique."⁵⁵

Ainsi, durant les premières années, plusieurs équipes d'administrateurs de la FOM oeuvrent dans des secteurs particuliers du ministère (Inspection, déconcentration, DRAC, direction sectorielle (théâtre-musique-action culturelle, fouilles archéologiques, inventaire...), chacun étant administré, à la manière d'un territoire.

L'opposition plus ou moins déclarée entre Jean Autin et Emile Biasini montre que les administrateurs de la FOM font d'abord fonctionner l'esprit de corps pour faire entrer leurs camarades de l'ENFOM au ministère, procédant en quelque sorte à un autorecrutement. Toutefois, une fois en poste, chacun d'entre eux reste très individualiste dans sa manière d'envisager sa contribution au ministère. Il est évident que la structuration de la direction de la musique oppose deux fortes personnalités qui ont chacune, leur savoir faire et leurs partisans dans le réseau FOM.

Dans la mesure où il n'y a pas d'entente entre Emile Biasini et Jean Autin sur la manière de gérer globalement les Affaires culturelles, on ne peut pas donc pas parler de "lobby" de la France d'Outremer au sein du ministère des Affaires culturelles. Moins manichéenne et moins simpliste, l'idée de réseaux de la FOM (au pluriel plutôt qu'au singulier), semble plus féconde pour comprendre les relations entre les anciens coloniaux à l'intérieur du ministère. Au fil du temps, le fonctionnement clanique, caractéristique des premières années du ministère, va d'ailleurs s'atténuer de lui-même, même si le réseau des anciens de la France d'Outremer continue de fonctionner au gré des amitiés, voire des inimitiés.

Après la crise de 1968, restaurer un climat de confiance

Edmond Michelet qui succède à André Malraux dont le départ était consécutif à celui du Général de Gaulle après la crise de 1968, décède le 9 octobre 1970. André Bettencourt, ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire a assuré un bref intérim du 26 octobre 1970 au 6 janvier 1971, encadré par Matignon et l'Elysée qui ont tenu, durant cette période, un rôle très directif en ce qui concerne les Affaires culturelles, qui portent désormais l'image très négative de l'occupation de l'Odéon-Théâtre de France, des maisons de la Culture et du festival d'Avignon en 1968.

En 1971, Jacques Duhamel est nommé à la tête d'un ministère, qu'il a certes souhaité, mais qu'il connaît peu et que son l'équipe, réunie autour de son directeur de Cabinet Jacques Rigaud, Antoine de Clermont -Tonnerre, Michel Desmet, Pierre Méhaignerie, Jean-Marie Roche, ne connaît pas davantage. Au niveau administratif, l'équipe Duhamel est avant tout animée par l'urgence de restaurer la crédibilité de ce ministère. L'heure est donc au bilan et à la réorganisation. De son côté, l'équipe de la rue St Dominique et plus particulièrement Guy Brajot, qui a été nommé directeur du

⁵⁵ Landowski Marcel, *Bataille pour la musique*, Ed. Le Seuil, 1979, p 24 et 25. Jacques Allusson va rester à la direction de la musique jusque 1971. A l'initiative de Jean-Pierre Ottavy, un autre de ses camarades, André Le Rolland, sera affecté à ce secteur en 1973 comme sous-directeur.

théâtre en 1970, entend bien préserver et poursuivre l'oeuvre entreprise par Emile Biasini : protéger les maisons de la culture.

Pour Jacques Rigaud, la présence des anciens de la FOM est une donnée non négligeable de la gestion des ressources humaines. Une partie de sa famille, originaire du sud-ouest, a fait carrière dans les colonies. Comme André Holleaux, il a effectué lui-même plusieurs séjours sur ce continent, dont une mission d'évaluation en République centrafricaine pour le ministère de la Coopération en 1962 qui lui a donné l'occasion de rencontrer des administrateurs et de se faire une opinion favorable de leur qualités professionnelles. Reste que la volonté de structurer ce ministère sur le plan administratif fait que les procédures sont moins souples, et le ministre ne tarde pas à s'irriter du fait que Guy Brajot persiste à engager sa parole personnelle dans son dialogue avec les responsables des maisons de la culture. Le temps des cartes blanches est bel et bien révolu :

" Jacques Duhamel n'aimait pas cela du tout. Ce n'était pas monsieur Brajot qui était propriétaire des crédits, mais c'était le ministre. (...) Ca c'était un point d'accrochage. Mais Guy Brajot a très vite compris que Jacques Duhamel n'était pas du tout désireux d'être le fossoyeur des maisons de la culture, et il a d'ailleurs contribué largement à régler certaines crises comme celle de Châlons sur Saône ou d'autres. Bien sûr, il y a eu des cas où le Cabinet, et donc Jacques Duhamel, ont imposé des formules qui n'étaient pas a priori celles que souhaitaient Guy Brajot, je pense à Reims lorsque nous avons nommé Robert Hossein, mal vu à l'époque par le SYNDEAC et par l'ATAC. Disons que Guy Brajot se faisait un peu l'écho de ce qui était le point de vue de la profession, de ce monde de l'action culturelle par rapport à un ministre qu'on soupçonnait un petit peu d'arrière pensée...⁵⁶ »

Il faut se souvenir que la politique de Jacques Duhamel se situe dans l'onde de choc de 1968 en ce qui concerne la relance de l'action culturelle. Plutôt que s'engager à construire de nouveaux équipements lourds pour remédier aux disparités géographiques persistantes de la décentralisation dramatique, le ministère se prononce en faveur de structures plus modestes et ne cache pas son intention de travailler non plus seulement avec des artistes, mais davantage avec des animateurs. A partir du moment où la fonction de création est nettement distinguée de la fonction sociale, la préférence semblant désormais accordé par l'Etat à la seconde, les hommes de théâtre redoutent d'être écartés de l'animation culturelle, même si Jacques Duhamel a réaffirmé les vertus unificatrices du théâtre et l'intérêt particulier qu'il porte aux entreprises de la décentralisation.

C'est en reprenant un dialogue d'hommes à homme avec les artistes que Guy Brajot va être en mesure de restaurer, après la crise de 1968, un climat de confiance qui va permettre de remettre sur pieds le secteur de l'art dramatique.

Guy Brajot, à qui Edmond Michelet avait confié une étude sur les DRAC fin 1969, est parfaitement informé de la réalité de la décentralisation en province. Il sait que les relations se sont beaucoup dégradées entre le ministère et les hommes de théâtre qui sont à la tête des institutions nationales et qui se demandent quelles sont les intentions de l'Etat à leur égard. Il va faire en sorte que la perte de la centralité de l'art dramatique au sein des politiques culturelles soit compensée par une politique spécifique du théâtre. Il va donc unir ses efforts à ceux de son camarade François

⁵⁶ Jacques Rigaud, entretien avec Marie-Ange Rauch, 3 juillet 1995. L'Association technique pour l'action culturelle (ATAC) créée en 1966, regroupait les directeurs des centres dramatiques, des troupes permanentes et des maisons de la culture en préfiguration. Le syndicat des entreprises d'action culturelle (SYNDEAC), a été créé en 1971.

Miermont pour que plusieurs mesures soient adoptées rapidement en faveur de la création théâtrale :

- le fonds de soutien au théâtre privé et la réforme de la fiscalité⁵⁷ (deux dossiers initiés sous l'administration précédente),
- la création de la catégorie des *Compagnies hors commissions* qui va permettre de subventionner les jeunes troupes ayant déjà une expérience (L'Espérance, L'Aquarium, Le Soleil...).

Parmi les nombreux problèmes du secteur théâtral, deux sont particulièrement urgents :

- d'une part, la succession de Jean-Louis Barrault à l'Odéon-Théâtre-de-France, où Félix Giacomoni est resté administrateur et la réforme du mode de financement des centres dramatiques en province.

En août 1968, Jean-Louis Barrault a été révoqué par André Malraux qui lui reproche son manquement à l'obligation de réserve en 1968. Le couple Renault- Barrault s'est installé dans le temple du catch qu'était alors l'Elysée Montmartre, mais en attendant que le ministère des Affaires culturelles règle la question du Théâtre de France, la succession du directeur, restée en suspens, agite beaucoup les milieux du théâtre.

Dès ses premiers contacts avec Jacques Duhamel, Guy Brajot propose une solution: *"Je lui avais indiqué que nous avons le choix entre deux solutions : maintien de l'autonomie avec nomination d'un successeur à Jean-Louis Barrault ou rattachement à la Comédie française. On sait qu'il choisit une solution intermédiaire : autonomie juridique, rattachement de fait à la Comédie Française par la nomination de Pierre Dux en qualité de directeur, partage des activités entre les spectacles de la Comédie Française, l'accueil des centres dramatiques ou compagnies étrangères, les spectacles du Jeune Théâtre National⁵⁸. »*

Grâce à l'efficace négociation de Guy Brajot, Félix Giacomoni, à qui on doit en grande partie la préservation de l'Odéon pendant son occupation en 1968, bien que désireux de rester à la tête du Théâtre de France, se rangera à la raison d'Etat. Il sera nommé inspecteur des enseignements artistiques avant de prendre le poste de sous-directeur des Archives nationales.

Restent à régler les questions qui touchent à la décentralisation théâtrale. D'une manière générale, la préoccupation du ministère Duhamel est de donner à l'ensemble des activités théâtrales un cadre administratif et juridique précis. La proposition de Guy Brajot de proposer des contrats triennaux aux institutions de la décentralisation est en soi une véritable innovation, qui doit beaucoup à la technicité des administrateurs de la FOM et à leur formation juridique. Ils sont soutenus par l'engagement personnel de Jacques Duhamel⁵⁹ qui fait valoir dans cette affaire le poids politique qu'il représente, obtenant le soutien actif du Premier ministre Jacques Chaban Delmas, contre l'avis négatif du ministère des Finances :

"Avec tout ce que nous avons pu faire avec mon adjoint François Miermont - remarquable connaisseur des problèmes juridiques, de droit du travail, mais aussi des problèmes budgétaires, financiers et qui m'a été d'une aide extraordinaire - nous

57 L'aide à la première pièce a été créée en 1947, elle a été réformée en 1967, puis en 1972, pour devenir l'aide à la création dramatique. Le fonds de soutien a été créé en juillet 1964. En 1971, la suppression de la taxe sur les spectacles et l'application de la TVA au théâtre donnent satisfaction au syndicat des directeurs des théâtres privés.

58 Guy Brajot, "D'un ministre à l'autre, l'action de l'Etat" in *La Décentralisation théâtrale* Tome 4, *Le temps des incertitudes. 1969-1981*. Ouvrage collectif sous la direction de Robert Abirached, Actes Sud, Paris, 1995, p.24

59 Jacques Duhamel, chef du parti centriste, avait contribué à faire élire le Président Georges Pompidou en ralliant l'ancienne majorité à l'occasion des élections de 1969.

Guy Brajot signale aussi le rôle déterminant de Michel Roux alors Conseiller Culturel à Matignon.

n'aurions jamais abouti sans un ministre de la trempe de Jacques Duhamel⁶⁰. »

Le décret du 2 octobre 1972, stipule que l'Etat peut conclure avec chaque entrepreneur de spectacle chargé d'une mission de décentralisation dramatique, un contrat pluriannuel pour la mise en oeuvre des activités qu'il exerce à ce titre pour une durée de trois ans, renouvelable d'un commun accord. Il montre que l'équipe de Jacques Duhamel a déjà restauré la crédibilité du ministère des Affaires culturelles puisqu'il amène le ministère des Finances à accepter un contrat qui excède l'exercice financier annuel⁶¹.

Ce contrat réaffirme la responsabilité du créateur, seul mandaté et responsable devant l'Etat, mais aussi sur ses biens propres, de la qualité de sa gestion. Les artistes sont nommés *intuitu personae*. Leur nomination et leur révocation restent de l'ordre du pouvoir discrétionnaire du ministre, le ministère préservant ainsi ses liens privilégiés avec les artistes de la décentralisation, contre les velléités d'intervention des collectivités territoriales.

Le cahier des charges adopte davantage la forme d'une incitation, plutôt que celle d'un cadre rigide. La possibilité d'organiser des manifestations culturelles diversifiées, autres que théâtrales, reste ouverte. Le créateur a la possibilité d'inviter d'autres metteurs en scène. En ce qui concerne la décentralisation, chère aux administrateurs de la FOM, l'instauration du contrat reprend la notion de rayonnement régional qui fixe un nombre de créations et de représentations minimum à effectuer dans la région concernée et la création des "crédits de mobilité" accordés aux troupes de théâtre itinérantes. Ces dispositions fonctionnent encore aujourd'hui, avec de légères modifications à partir de 1984 : *"J'ai eu une chance, écrit Guy Brajot en 1995, celle de durer. Et lorsqu'on a quelques idées claires, une ligne de conduite bien tracée, et un peu de ténacité, on réussit souvent, au milieu des changements et quelques fois grâce à eux, à rectifier telle ou telle décision malheureuse d'un Cabinet défunt ou à mener à bien tel projet auquel on tient particulièrement⁶². »*

D'une manière générale, la présence continue depuis 1961 des administrateurs de la FOM a aussi été une chance pour les artistes du secteur théâtral. Elle explique que 1968 n'ait pas été un sérieux coup de frein (sinon d'arrêt) pour la décentralisation dramatique et que, par la suite, la politique de l'Etat, en ce qui concerne le théâtre, se soit développée, en dépit des difficultés et des menaces régulières de diminution de moyens.

Dans ce secteur de l'action culturelle, les anciens de la FOM ont donc été à la fois un facteur de viabilité et de vitalité, c'est-à-dire de pérennité et de progrès. Mettant leurs compétences juridiques au service de l'invention de nouvelles formes de contrats, ils ont su faire de la rigueur administrative, en apparence si peu compatible avec les arts vivants, un facteur de continuité, protégeant avec efficacité les institutions qu'ils cherchaient moins à superviser à ou à encadrer qu'à accompagner dans leur développement.

60 Guy Brajot, entretien avec Marie-Ange Rauch, 14 décembre 1994.

61 Le Décret n° 72-904 du 2 octobre 1972, relatif aux contrats de décentralisation dramatique, est signé par le Premier Ministre Pierre Mesmer, le Ministre des Affaires culturelles, le ministre de l'Economie et des Finances Valéry Giscard d'Estaing, le Secrétaire d'Etat auprès de l'Economie et des Finances chargé du Budget, Jean Taitinger, soit une triple signature dont deux financières.

62 Entretien déjà cité. Guy Brajot va demeurer neuf ans. François Miermont ne quittera la direction du théâtre qu'à son départ en retraite en 1982.

Les années 1970 : le temps de la normalisation administrative

La présence des coloniaux au ministère est particulièrement importante en 1970. A l'inspection générale se trouvent Robert Boyer et Claude Charpentier. Michel Sellier vient d'être nommé directeur de l'Administration générale et Guy Brajot, directeur du théâtre, des maisons de la Culture et des Lettres. Jean Chabert dirige les services administratifs de la Réunion des Théâtres Lyriques nationaux, Roger Delarozière est secrétaire de l'Inventaire général des monuments historiques et des richesses artistiques de la France, Jean Gazagnes chef de bureau du service des Fouilles et Antiquités, Jacques Alluson est adjoint de Marcel Landowski à la direction de la Musique, François Miermont sous-directeur du Théâtre... Ainsi, les anciens de la France d'Outremer ont essaimé dans tous les secteurs d'activité du ministère. Bénéficiant de l'estime et de la confiance du Cabinet⁶³, ils vont contribuer à renforcer l'identité et la crédibilité administrative du ministère en travaillant à l'élaboration des statuts du personnel. A la direction de l'administration générale, ils jouent un rôle particulièrement actif dans un secteur où ils travaillent en équipe. En 1971, Michel Sellier fait venir Camille Colonna d'Istria (promotion 1939) pour remplacer Jean-Pierre Ottavy à la sous direction du personnel et des statuts⁶⁴. Jean Gabriel (promotion 1948) arrive au ministère en 1972 pour diriger le bureau du personnel des services extérieurs et Jean Paulme (promotion 1944) sera nommé chef de bureau de la fonction publique et de la coordination statutaire en 1973.

Dans tous les ministères, l'ajustement permanent des corps de fonctionnaires qui le composent est une préoccupation. Pour ce qui concerne le ministère des Affaires culturelles, où a été transféré un petit nombre d'agents répartis en une myriade de statuts, il est temps de s'atteler à la tâche. Durant les premières années, les budgets se présentent davantage comme une liste d'emplois divers que comme un ensemble cohérent de corps adaptés à des tâches et à une dynamique nouvelle. Beaucoup de spécificités des Affaires culturelles n'ont que peu ou pas du tout d'équivalent dans d'autres départements ministériels : les multiples petits corps des manufactures de Sèvres ou des Gobelins, par exemple, vont nécessiter des années de consultations et de négociations.

Dans le même temps, doivent être créés différentes commissions administratives paritaires (CAP), des commissions techniques paritaires (CTP), une CTP ministérielle, un corps d'attachés des services extérieurs permettant d'étoffer les DRAC, des statuts et emplois pour les directeurs régionaux, une inspection générale de l'administration dotée d'un statut convenable, des statuts de personnel de recherche...

"Les axes essentiels de notre action, explique Camille Colonna d'Istria, étaient d'arriver, dans la mesure du possible, à donner un statut à des corps ou à des groupes de personnels qui n'en avaient pas ou à améliorer le statut de ceux qui en avaient. Je peux dire que la majeure partie du temps que j'ai passé sur les problèmes de personnels a été consacrée à l'élaboration avec ou sans succès, de statuts pour les conservateurs des différents ministères, l'inspection générale,

⁶³ Significativement Christian Dufour (promotion 1958) est nommé chef de Cabinet du ministre Jacques Duhamel. Alfonso Grisoni occupe toujours le poste de chef du bureau du Cabinet. Arriveront notamment après 1971 : Robert Oddos (promotion 1947) qui sera nommé sous-directeur de la direction des sites et des espaces protégés en 1970, André Le Rolland est nommé sous-directeur de la Musique en 1973.

⁶⁴ Jean-Pierre Ottavy sera nommé l'année suivante sous directeur de la Musique. Camille Colonna d'Istria occupe alors le poste de sous directeur du personnel de l'administration centrale jusque 1982, date à laquelle il sera nommé chef de service un an avant sa retraite. Michel Sellier décède en 1972.

l'intégration dans la fonction publique des chercheurs qui travaillaient dans les différentes directions et qui étaient, à l'époque, des contractuels. Je crois que ce sont les principales tâches que j'ai eues à remplir, en dehors de la gestion normale des corps constitués. (...) Ce n'était pas tellement facile parce que chaque portion de corps souhaitait en général bénéficier des avantages que pourrait donner un statut ordonné, mais conserver la même liberté d'action. Je pense par exemple aux musées, aux archives et à d'autres directions. Une autre tâche dans laquelle nous avons avancé, mais finalement pas tellement réussi : était de donner un statut aux enseignants des écoles d'architecture. Parce qu'il ne faut pas oublier qu'à ce moment là pendant une longue période, les écoles d'architecture relevaient du Ministère de la culture, mais elles se relevaient très mal de la crise de 1968 et donner un statut au corps enseignant était extrêmement difficile⁶⁵. »

Faire entrer les différentes professions de ce ministère atypique dans des grilles administratives classiques n'ira pas sans mal. Les anciens de la France d'Outremer ont tenu un rôle essentiel dans la réalisation de cet objectif, non seulement au niveau des directeurs de l'administration générale (Jean Autin, Michel Sellier et plus tard Guy Brajot), mais également au niveau du service du personnel et des statuts où leur présence restera constante et souvent exclusive⁶⁶.

Durant les premières années, le ministère des Affaires culturelles attire peu d'énarques (excepté quelques uns qui soutiennent les premiers Cabinets comme conseillers techniques)⁶⁷. Comme l'explique Guy Brajot, il faut attendre 1967, pour voir l'arrivée régulière, année après année, de jeunes administrateurs issus de l'ENA :

" Les énarques sont venus à doses infinitésimales entre 1967 et 1970. A partir de 1971, le ministère devient un vrai ministère, avec toute l'aura qu'il avait sous Malraux, plus le sérieux administratif de Duhamel. (...) Catherine Tasca arrive rue Saint Dominique en 1967, juste avant que je ne parte à l'ORTF avec Emile Biasini, elle est affectée aux maisons de la culture. Est venu ensuite Viguerie en 1969. Puis dès que je suis directeur, pratiquement tous les ans, un nouvel énarque a rejoint ma direction. Je vois arriver Faivre d'Arcier en 1972, pour lancer ce qu'on appelle le troisième cercle des établissements culturels au delà des maisons de la culture et des centres culturels. Et en suite Michel Berthod, Thierry Bondoux, Jacques Renard, mais plusieurs aussi dans les autres directions, car les gens de l'ENA s'intéressent au ministère en général, même s'ils marquent une préférence pour l'action culturelle⁶⁸. "

Si les anciens administrateurs de la FOM voient dans cette arrivée des énarques la consécration de leurs efforts pour faire de ce ministère un ministère à part entière, leur présence n'est en retour pas toujours bien comprise. Le témoignage de Jérôme Clément nous laisse une description précieuse de la manière dont certains jeunes énarques perçoivent alors les administrateurs en place : *"Le ministère des affaires culturelles, créé en 1959, avait pour cadres un grand nombre d'administrateurs de la France d'Outremer qui, faute de colonies à administrer après le mouvement*

65 Entretien de Camille Colonna d'Istria avec Marie-Ange Rauch, 6 mars 1995.

66 On peut relever que la présence d'anciens de la FOM a permis au ministère de recruter des anciens administrateurs déjà spécialisés dans les statuts administratifs, tels Jean Paulme (promotion 1944) qui avait servi à la direction générale de la Fonction publique.

67 Le premier impétrant de l'ENA à être directement affecté au ministère de la culture est M. Chelle en 1962 qui quitte le ministère dès 1964 pour devenir secrétaire général de l'ENA. Aucune affectation n'aura lieu en 1963 et 1964. Seul M. Armand est nommé en 1965.

68 Entretien avec Guy Brajot, déjà cité.

d'indépendance des années soixante, avaient été affectés, rue de Valois sous la férule distraite d'André Malraux, afin d'ouvrir un nouveau champ de manoeuvre à l'action de l'Etat et mieux coordonner, renforcer des actions jusque là éparpillées entre différents ministères. Jeunes étudiants, engagés pour servir une France qui s'étendait alors de l'Asie à l'Afrique, ayant rêvé de chasse à l'éléphant et de fleuves impénétrables, formés pour gérer des territoires aussi grands que la métropole et des populations indigènes rares et très diverses, ils s'étaient retrouvés sans terres, sans administrés et, pour les plus jeunes sortant d'une école qui n'offrait plus de débouchés. Bonne princesse, la République se devait de les recaser, au sens propre du terme.(...) Quand j'y arrivais, avec Bernard Faivre d'Arcier et Dominique de Gramont, mes camarades de promotion, les énarques étaient rares et faisaient figure d'étrangers. Nous regardions cet univers hétéroclite avec curiosité. L'Etat réservait bien des surprises et la visite détaillée des différentes directions du ministère nous permit de rencontrer des émules de Lyautey ou de Savorgnan de Brazza occupés à gérer les gardiens de musées. Partis pour l'exploration, ils géraient le Patrimoine. Le plus étonnant est qu'ils ont réussi⁶⁹ ».

Le propos de Jérôme Clément manifeste une certaine condescendance à l'encontre de ceux qu'il a pu considérer, à son arrivée au ministère, comme les tenants d'un colonialisme déchu. La différence de génération installe une distance entre les anciens de la FOM et les énarques qui arrivent dans les années 1970. A l'intérieur d'une administration qui se normalise sur le plan administratif, la figure de l'ancien administrateur de la FOM paraît désormais atypique. Les administrateurs de la FOM sont d'abord, plus ou moins ouvertement vécus par les nouveaux venus, comme des fonctionnaires appartenant à une époque révolue, mais les jeunes énarques savent aussi qu'ils ne peuvent prétendre aux postes de sous-directeur avant d'avoir huit années d'ancienneté et d'avoir effectué leur mobilité. Au début de leur carrière, ils ne sont pas fâchés, de pouvoir bénéficier de l'expérience de leurs prédécesseurs. Ainsi, Francis Beck, estimant ne pas avoir été suffisamment préparé à son métier d'administrateur à l'ENA, reconnaît que même si certains d'entre eux lui paraissaient déjà « dépassés », avoir observé avec profit la pratique de certains coloniaux. Il dit avoir beaucoup appris de Roger Delarozière, rôdé à composer avec les chefferies africaines, grand organisateur de l'Inventaire général, et certes peu enclin à voir son autorité de chef du service des enseignements de l'architecture et des arts plastiques mise en cause par les notables d'un secteur qui, après 1968, traverse une crise d'identité délicate à gérer : "*Roger Delarozière a été mon premier patron. Il avait un solide bon sens, un côté bourru, mais en définitive, il était assez calme. Je pense qu'il arrivait assez bien à résister dans des secteurs qui étaient assez agités comme l'architecture ou les Arts plastiques*⁷⁰. »

Comme le montre l'étude de Jean-Michel Gaillard : "*Toujours brillants dans la note synthétique pour un décideur ou l'élaboration d'un canevas rationnel pour décortiquer un problème complexe, les énarques restent ces "demi-produits" (Roger Fauroux) qui découvrent, après la sortie, que du papier au terrain, il y a souvent un fossé que l'Ecole ne leur a pas appris à franchir*⁷¹". De sorte que le savoir faire des anciens coloniaux, qui parviennent à réaliser des projets avec peu de moyens en privilégiant l'écoute des hommes à l'étude des dossiers, impressionne les jeunes énarques :

69 Jérôme Clément, *Un homme en quête de vertu*, Grasset, 1992, pp. 119 et 120.

70 Francis Beck, entretien déjà cité.

71 Jean Michel Gaillard, *L'ENA, miroir de l'Etat, de 1945 à nos jours*. Editions Complexe, col. Questions au XX^{ème} siècle. p. 220 et 221.

"Il y en a avec lesquels on sympathisait comme François Miermont, poursuit Francis Beck. C'est un homme qui était sympathique, il a conservé le dossier du théâtre pendant de nombreuses années et il faisait bien ce qu'il avait à faire. Je n'ai jamais travaillé directement avec lui, mais il m'avait beaucoup impressionné parce que sur son bureau il n'y avait rien. C'est là que j'ai appris la technique d'avoir le bureau vide⁷². »

Entre le moment où les jeunes énarques arrivent, et celui où ils auront suffisamment d'ancienneté et d'expérience pour assurer la relève, les anciens de la FOM ont assuré la formation des nouveaux venus, le suivi et la transmission des dossiers dans un ministère qui, après André Malraux, voyait les ministres se succéder rapidement. Ayant la même formation, les mêmes méthodes, le même langage commun, ils ont été un facteur d'unification et de stabilisation au sein d'un ministère en constante évolution.

Les années 1980 : le temps des spécialistes

En 1979 Guy Brajot est nommé directeur de administration générale⁷³, dans un moment où le ministère Lecat se préoccupe de sa réorganisation et tente de repenser les missions de ses directions. A cette époque le nombre des anciens administrateurs de la FOM commence à décroître régulièrement⁷⁴, mais leur présence à l'administration centrale leur permet de jouer encore un rôle important dans la gestion du ministère.

A l'administration générale, Guy Brajot retrouve notamment Camille Colonna d'Istria, toujours en charge la sous-direction du personnel, et un de ces anciens chefs de bureau de la rue Saint Dominique, Robert Alvado, nommé sous directeur des affaires financières et de l'action régionale.

L'arrivée de la gauche au pouvoir et la nomination de Jack Lang comme ministre de la culture, place Guy Brajot dans une position qui est loin d'être confortable. Guy Brajot connaît le ministre depuis longtemps. Il a eu l'occasion de le rencontrer dans les années 1964-1965 quand il était préparait une thèse de doctorat sur l'Etat et le théâtre. Guy Brajot a également rencontré Jack Lang ensuite en tant que directeur du Festival de Nancy. En 1972, quand Jack Lang a été pressenti pour la succession de Georges Wilson au TNP, Guy Brajot n'a pas caché que Jack Lang n'était pas son candidat favori. Il s'est d'ailleurs opposé ensuite à la transformation de la grande salle de Chaillot. Avant 1972, Guy Brajot, avec son camarade François Miermont, a été amené à arbitrer des conflits de rivalités de personnes entre Michel Guy (alors directeur du festival d'Automne), Jean-Louis Barrault (directeur du théâtre des Nations) et Jack Lang (directeur du Festival de Nancy). En 1974, quand le ministre Michel Guy décide de congédier Lang de Chaillot, Guy Brajot s'est empressé de le rencontrer : *"Je désapprouvais la méthode utilisée à son égard. Nous avons une relation dépourvue d'ambiguïté. Nous nous sommes expliqués sur nos rapports, ce sur quoi j'étais d'accord et ce sur quoi je l'étais moins, ou pas du tout. Tout cela était très clair⁷⁵. »*

⁷² Ibidem.

⁷³ Guy Brajot succède à Jean Castarède (énarque) qui venait du Cabinet de Michel Guy.

⁷⁴ Mis à part Paul-Charles Florenson, qui entre au ministère de la culture en 1982 au poste de sous-directeur des Affaires juridiques.

⁷⁵ Guy Brajot, entretien déjà cité.

De fait, le rapport entre Jack Lang, directeur d'un théâtre national et Guy Brajot, représentant l'Etat, a toujours été un rapport d'autorité en faveur de Guy Brajot. En 1981, avec l'arrivée de la gauche au pouvoir et la nomination de Jack Lang au ministère de la culture, la situation se trouve brusquement inversée. Pour l'heure, le ministère a à régler un problème extrêmement urgent qui est de bâtir un collectif budgétaire pour 1981 et de préparer le budget de 1982 qui, sans atteindre le seuil mythique des 1%, double quand même les dotations du ministère de la culture. Pour réaliser ce travail qui engage une nouvelle politique, il faut des fonctionnaires rôdés à ce rapport bien particulier qui existe entre le ministère des Finances et celui des Affaires culturelles. Le dialogue d'homme à homme, si cher aux anciens de la FOM, ayant toujours été préservé, le ministre et son cabinet, envisagent assez vite de s'appuyer sur les anciens administrateurs de la FOM, qui voient dans cette augmentation de budget le résultat de beaucoup d'années d'efforts et sont prêts à mobiliser tous les moyens qu'ils connaissent pour le défendre.

Une fois encore, l'expérience des administrateurs de la FOM va se révéler précieuse. Il faut déterminer très vite à quoi cet argent, qui représente une véritable manne pour un ministère qui a toujours fonctionné en dessous de ses moyens, va être employé et convaincre le ministère des Finances du bien-fondé de ce budget.

Le style du Cabinet Lang n'est pas celui des cabinets précédents, les idées et les projets se multiplient ; il s'agit cette fois de consolider un terrain que l'équipe du Cabinet se charge de défricher : *« Construire un budget est une technique qui ne s'improvise pas. Jack Lang et son directeur de Cabinet, Sallois l'ont souvent dit : nous n'aurions pas été trois - Alvado, Colonna d'Istria et moi -, je crois que ce budget n'aurait été ni construit, ni exécuté. En matière de personnel, Colonna d'Istria était parfaitement imbattable ; en matière de budget Alvado avait beaucoup appris, il connaissait son métier. Je le connaissais aussi, j'étais rôdé. Nous formions une équipe extrêmement soudée, il n'y a jamais eu le moindre problème entre nous trois. Nous avons été très bien aidés par Claude Mollard, qui était le "budgétaire" du Cabinet de Jack Lang, après avoir été administrateur à la direction du budget du ministère des Finances. Il a vraiment joué un rôle déterminant dans la construction de ce budget, grâce à sa connaissance des gens et des techniques. Pendant tout l'été et l'automne 1981, jusqu'à la discussion du budget devant les chambres, nous avons fait un travail important. Si le budget a tenu la route, nous sommes quelques uns à savoir pourquoi⁷⁶. »*

Dans les années 1980, il n'y a plus guère de circulation des anciens de la FOM à l'intérieur du ministère. Leurs arrivées deviennent exceptionnelles, telle celle de Pierre Isaac, un camarade de promotion de Guy Brajot, d'abord recruté en 1964 par Biasini, qui revient aux Affaires culturelles en 1983 pour être nommé directeur régional en Limousin et ne viendra à Paris qu'en 1986, à la fin de sa carrière, en qualité d'inspecteur général de l'administration.

Ceux qui sont demeurés au ministère de la Culture ont tendance à se spécialiser et à occuper des postes de plus en plus techniques. Interrogé sur le déroulement de sa carrière, Guy Servat, contrôleur d'Etat, chargé du suivi des établissements et des sociétés de l'audiovisuel (1977-1990), puis chargé du contrôle du Centre national de la cinématographie (1978-1990), avant de devenir conseiller du président au Conseil supérieur de l'audiovisuel, dit en commentant le déroulement de sa carrière : *"En fait le déroulement peu conformiste de ma carrière m'a conduit à plusieurs spécialisations"*. Le cas de Jacques Février est tout à fait significatif de cette spécialisation progressive. Détaché auprès des inspecteurs du travail dans les

⁷⁶ Ibidem

territoires de la FOM jusqu'à l'indépendance, Jacques Février a commencé sa carrière au ministère de la culture en 1965 au bureau des maisons de la culture. Emile Biasini qui le recrute utilise d'abord ses compétences en matière de droit du travail en lui confiant sa première mission importante : réaliser une enquête sur la situation sociale et les rémunérations des agents des maisons de la culture. Il collabore ensuite au projet de Jean Vilar sur l'Opéra. Adjoint aux Affaires générales de la direction du théâtre en 1968, il devient chef du bureau des Affaires générales en 1969. Enfin, Jacques Février occupera, jusque 1987, le bureau des professions du spectacle depuis lequel il fera considérablement avancer la réglementation des professions artistiques et les problèmes liés aux enseignements et à la formation.

Paul-Charles Florenson (promotion 1951) est le dernier administrateur de la FOM à avoir intégré le ministère de la culture en 1982. En 1989, il est appelé par Jean Ludovic Silicani, directeur de l'administration générale et de l'environnement culturel, pour réorganiser la sous direction des Affaires juridiques : il s'agit une fois encore de lutter contre les excès de verticalité du ministère, "*les baronnies*", que constituent les directions et de veiller à ce que le ministère puisse évoluer de manière harmonieuse au niveau international. Dans un moment où le droit des Affaires culturelles se gère de plus en plus au niveau européen, Paul Florenson, réfutant l'opposition qu'il juge manichéenne entre les anciens de la France d'Outremer (qui seraient des praticiens), et les énarques (qui seraient des hommes de dossier), reconnaît qu'il laisse volontiers l'organisation interne du ministère à son équipe pour se consacrer aux relations extérieures au ministère. Qu'il s'agisse des relations internationales ou des relations interprofessionnelles, il entend privilégier la négociation sur le terrain : *"Effectivement, je donne plus de temps à ces relations extérieures parce que c'est plus vivant que de mettre au point le dernier arrêté modifiant telle direction ou tel établissement public. Même dans ce cas, nous avons tout intérêt à aller discuter avec les intéressés. Nous essayons de ne pas traiter les dossiers uniquement sur pièces, cela prend un peu plus de temps, encore que parfois cela permet de résoudre les problèmes plus rapidement."* (...) *"En Afrique, nous devons le faire par nécessité. Par la suite c'est devenu une passion (...) Ici, au ministère de la Culture, c'est redevenu une nécessité parce nous avons à travailler dans un domaine qui ne relève pas seulement du droit public, mais qui relève du droit privé pour tout ce qui touche la propriété littéraire et artistique, un secteur dont nous avons l'exclusivité. Cela nous conduit à rencontrer les organisations professionnelles chez elles et à traiter les problèmes concrets (...)*⁷⁷ »

Camille Colonna d'Istria, qui s'efforce d'attirer les jeunes énarques au ministère, a parfaitement compris que les énarques commencent à manifester un souci de leur carrière, que n'ont plus les anciens de la FOM :

*"Nous, notre carrière était ailleurs, elle était déjà passée ou presque, alors qu'au contraire pour eux, elle débutait. Ceci était très sensible au moment du recrutement des énarques. Je ne dis pas que la seule question qu'ils posaient était celle là, mais il est certain que la connaissance de leur situation future était importante, alors qu'elle ne l'avait pas été pour nous. Nous arrivions d'ailleurs, et au fond nous avions aussi quelques satisfactions à attendre, mais pas un déroulement de carrière."*⁷⁸

L'augmentation des crédits obtenue par le ministre, permet à Guy Brajot de proposer la création de dix postes d'inspecteurs généraux en insistant sur la nécessité de surveiller l'utilisation de l'argent public. Dans un moment où la présence simultanée

⁷⁷ Paul Charles Florenson, entretien avec Marie-Ange Rauch.

⁷⁸ Camille Colonna d'Istria, entretien déjà cité

de Guy Brajot, directeur de l'Administration générale et de Camille Colonna d'Istria, sous-directeur du personnel et des statuts vient renforcer l'impression que les coloniaux "bloquent" les postes à leur profit et la carrière des autres cadres du ministère, la nomination des anciens administrateurs de la FOM à l'inspection générale est une bonne opération pour le ministère. D'une part, elle permet d'offrir une situation honorable à des hommes proches de l'âge de la retraite en leur donnant les moyens de terminer convenablement leur carrière. A court terme, ce mouvement de personnel permet d'autre part de donner satisfaction à des administrateurs plus jeunes en récupérant de manière élégante des postes que l'on veut confier à des hommes nouveaux.

Les anciens de la FOM, devenus les anciens du ministère de la culture, formés dès le début de leur carrière d'administrateur civil à la pratique de l'inspection, qui aiment comprendre les problèmes sur le terrain en rencontrant les personnes concernées, qui ont une connaissance tout à fait précieuse du ministère puisque la plupart d'entre eux ont servi à l'administration centrale et dans les directions régionales, vont constituer, à l'inspection générale, un potentiel de compétences dont on peut peut-être regretter qu'il ait été sous-employé.

Reste que, pour nombre d'entre eux, le métier d'administrateur ne se réduit pas à être un spécialiste de la mise en oeuvre du projet politique. Hommes de conviction, ils ont souvent joué un rôle au sein du ministère qui dépassait largement le cadre de la gestion administrative. Sous l'égide de Claude Charpentier et de Robert Boyer, l'Inspection sera chargée, d'édifier le premier schéma informatique du ministère, elle pilotera une étude sur la déconcentration des crédits et des services, elle a également élaboré un code des normes et prescriptions techniques, conduit une mission d'étude sur l'évolution des compétences de l'Etat par rapport à la décentralisation, entrepris un nouveau tour de France pour établir la situation des orchestres régionaux (signé par André Le Rolland).

De l'Afrique au Louvre⁷⁹

Le nombre total des anciens administrateurs de la FOM manifeste à lui seul l'importance de leur présence pour un « petit » ministère, dont les jours semblaient comptés en 1959 : une soixantaine d'anciens administrateurs de l'ENFOM ont mis leur talent au service de sa construction et de son développement⁸⁰. Ces fortes personnalités, qui avaient administré des régions importantes en Afrique, dans des conditions politiques et économiques difficiles, ont été, par leur capacité à dédramatiser bien des situations, à la fois facteur d'innovation et de stabilité. Le ministère de la culture doit à ses anciens « *colos* », outre le programme des maisons de la culture et l'établissement des DRAC, la structuration et la mise en harmonie de l'administration centrale, la mise en place d'une inspection générale, l'instauration d'une relation discrète avec les Affaires étrangères, l'instauration d'un dialogue fécond avec les professions et leurs représentants. L'intelligence des statuts et des

⁷⁹ Je reprends le titre de l'ouvrage autobiographique d'Emile Biasini qui mesure parfaitement à la fois le temps et l'espace dans lesquels se sont déroulées, non seulement sa carrière, mais aussi celle de l'ensemble du corps des anciens de la FOM qui ont servi le ministère de la Culture.

⁸⁰ Notons qu'il n'y a jamais eu plus de 35 administrateurs présents en même temps au sein du ministère. Entre 1970 et 1980, le nombre d'administrateurs de la FOM se stabilise, c'est à dire que les nombres de sorties et d'entrées au ministère s'équilibrent. Puis leur présence décroît régulièrement : le nombre de postes occupés par les anciens de la FOM passe d'une trentaine en 1970, à 34 en 1975, pour retomber à nouveau à 30 en 1980, 15 en 1985, puis 6 en 1990. En 1998, ils ne sont plus que deux : Paul-Charles Florenson, à la sous direction des Affaires juridiques, et Gilbert Monteil, à l'inspection générale, qui appartiennent aux dernières promotions de l'ENFOM.

contrats d'association qui rendent pérennes les relations de l'Etat avec les professions artistiques quels que soient les aléas des politiques sociales en France, porte leur marque : bousculer puis asseoir, car pour eux le progrès ne vaut que si on s'est assuré qu'il est irréversible.

Le parcours des anciens administrateurs de la FOM au ministère de la Culture, peut être divisé en trois grandes périodes :

- une première période, celle du ministère d'André Malraux, où les anciens de la FOM sont à proprement parler les activistes du ministère, présents sur tous les fronts à la fois dans le domaine de l'action culturelle et celui de la structuration administrative. Les anciens administrateurs coloniaux, n'ont pas hésité pas à quitter les chemins trop nettement balisés de la gestion, pour administrer les dossiers dont ils avaient la charge de manière à la fois audacieuse et inventive. On peut raisonnablement avancer l'hypothèse que cette gestion, hors des sentiers battus, a contribué à faire de ce ministère une administration active en dépit d'un budget qui n'était pas à la hauteur de ses ambitions.

- une seconde période qui débute avec l'arrivée du ministre Jacques Duhamel, au cours de laquelle le ministère tend, avec l'arrivée des énarques, à fonctionner comme les autres administrations. Les anciens administrateurs de la FOM qui restent ou entrent au ministère adoptent alors un profil administratif plus affirmé, occupant des postes plus techniques, qui demandent une certaine expérience. Leur ancienneté et leur nombre les placent, vis à vis des jeunes cadres de l'ENA, dans la situation de "grands anciens" qui représentent autant une garantie de savoir-faire appréciable qu'un pouvoir qui s'éternise un peu trop dans le temps et qu'on aimerait bien aussi parfois pouvoir dépasser.

- une troisième période, où contrairement à la grande mobilité dont ils ont su faire preuve tout au long de leur carrière, les anciens administrateurs de la FOM ont tendance, l'âge de la retraite approchant, à conserver les domaines dans lesquels ils se sont spécialisés.

Les départs se font alors de plus en plus nombreux, de sorte que la présence des derniers administrateurs de la FOM se fond dans l'ensemble des cadres du ministère.

Aux Affaires culturelles, les anciens administrateurs de la FOM ont pu s'investir à travers l'intérêt qu'ils portaient à la fois à la culture et à la structuration administrative. Au fond, l'administration coloniale qui se caractérisait par la nécessité de veiller sans cesse à ce qu'il y ait un équilibre entre les actions de développement et l'effort de structuration, rejoignait par bien des aspects (y compris la valorisation du patrimoine culturel français et sa diffusion sur un territoire donné), l'administration culturelle. Chacun a servi et défendu le développement de ce ministère avec sa sensibilité et en fonction de sa propre expérience en Afrique. Pour l'ancien administrateur de brousse qu'est Emile Biasini, il passait par le développement d'une action culturelle dans les régions ; pour l'ancien inspecteur de la France d'Outremer qu'est Jean Autin, il passait davantage par la structuration administrative et l'organisation de la déconcentration.

L'histoire des anciens de la France d'Outremer au ministère de la Culture aurait pu, s'éteindre, au fur et à mesure que chacun quittait discrètement sa fonction pour partir à la retraite. Reste que pour les Affaires culturelles, les projets de grande envergure constituent encore, pour reprendre l'expression de Pierre Moinot à propos du

ministère Malraux, à un *pari impossible* qui ne sera gagné que par *enthousiasme*⁸¹.

Elu en mai 1981, le président François Mitterrand annonce dès le mois de septembre sa décision d'affecter la totalité du palais du Louvre au musée. Un tel projet, qui requiert le déménagement du ministère des Finances qui occupe l'aile nord des bâtiments depuis 1891, requiert un administrateur à la fois expérimenté, habile et audacieux.

En mars 1982, François Mitterrand choisit Emile Biasini, pour diriger la réalisation du Grand Louvre. Le Président de la République a exprimé les raisons du choix de la personne et de la méthode de manière tout à fait claire : *"Pourquoi ai-je pensé à Biasini ? Parce qu'il avait une très forte réputation de bâtisseur. J'avais beaucoup entendu parler de lui sans le connaître. Il était chargé de la Côte Aquitaine, où il avait réussi à créer des ensembles qui n'étaient ni monstrueux, ni choquants, qui respectaient la nature et qui, ici et là, représentaient de belles réussites architecturales. En plus, je connaissais sa qualité principale, dont on m'avait parlé - j'emploie souvent l'expression qui n'est pas toujours apparemment aimable : celle d'un "bulldozer" que rien n'arrête et qui connaît bien l'administration*⁸². »

Les Grands Travaux, et donc le Grand Louvre, faisant l'objet d'une dotation financière particulière, venue du budget général de l'Etat, le projet du Grand Louvre échappe, de fait, à l'autorité du ministre de la culture, Jack Lang, qui connaît les anciens de la FOM, notamment Guy Brajot, le fidèle bras droit d'Emile Biasini. Jack Lang a d'ailleurs été l'un des premiers, en 1965, à saluer les qualités de cet administrateur hors pair, qui lui est désormais imposé par le chef de l'Etat :

"L'homme de réflexion est aussi l'homme des déplacements et il n'hésite pas à aller rencontrer sur place les animateurs et les élus locaux. Entouré d'une équipe de collaborateurs jeunes, "homme dynamique et d'un pragmatisme inhabituel aux grands commis de l'Etat", il déploie une activité débordante. Apprécié pendant une longue période par son ministre, soutenu efficacement par son directeur général M. Gaétan Picon, il jouit d'un grand prestige personnel qui lui permet non seulement d'être un exécutif persuasif et convaincant des décisions ministérielles ou des directives du directeur général, mais surtout un initiateur, un défricheur et un innovateur."⁸³

Si une telle opération ne peut totalement échapper à la tutelle du ministre de Jack Lang, elle repose à l'évidence sur les compétences d'Emile Biasini et portera la marque de sa méthode. Redoutant les arcanes du pouvoir politique, le bâtisseur des maisons de la culture conduit les opérations, comme il l'a fait pour André Malraux, à « *l'intérieur d'une zone franche* » que protège une amitié solide et des rapports directs avec le Président de la République : « *Je reconnais n'avoir pas fait montre d'une souplesse excessive dans cet exercice, mais il m'a toujours paru préférable de se tenir ferme sur ces lisières, si l'on veut éviter de se perdre dans les querelles de détail, à l'égard surtout des inévitables décideurs subalternes dont les cabinets sont peuplés, et qui aiment à jouer aux terreurs vis-à-vis de l'administration ; j'avais assez d'expérience pour ne pas leur accorder une grave attention*⁸⁴.

81 L'expression est de Pierre Moinot, « *La difficulté du trentenaire : entre histoire et mémoire* », in *Les Affaires culturelles au temps d'André Malraux 1959-1969*, Comité d'Histoire du Ministère de la Culture / La Documentation Française, Paris 1996, Comité d'histoire du Ministère de la Culture / La documentation Française, Paris 1996, p.12.

82 Entretien accordé par François Mitterrand à Frédérique Edelmann pour le journal *Le Monde*, cité par Emile Biasini, *Grands Travaux, de L'Afrique au Louvre*, déjà cité, p. 240.

83 Lang Jack, *L'Etat et le théâtre*. Librairie Générale de Droit et Jurisprudence. Paris 1968. p 61.

84 Emile Biasini, op.cit., p. 245.

Emile Biasini doit batailler sur de nombreux fronts politiques, budgétaires, médiatiques (on se souvient du *scandale de la pyramide*, provoqué par la présentation du projet de I.M. Pei en janvier 1984), pour mener à bien l'achèvement Grand Louvre dans les temps sans dépasser l'enveloppe budgétaire qui lui a été accordée. En 1988, la première tranche des travaux est achevée.

De nouveau réélu, François Mitterrand lui confie, au regard des réalisations accomplies, la responsabilité de conduire l'ensemble de la politique Grands Travaux⁸⁵, à commencer par ceux qui concernent la bibliothèque nationale, en le nommant Secrétaire d'Etat. Cette dernière distinction rend hommage à la carrière d'Emile Biasini, qui a décrit dans ses ouvrages, sa manière bien particulière de mobiliser des équipes pluridisciplinaires, protéger de bonnes relations avec les élus, garder prioritaires le souci des usagers et celui du grand public⁸⁶.

La République a grand besoin d'un bâtisseur audacieux qui connaisse suffisamment l'administration pour déjouer les attermolements qui ne manquent pas de s'opposer à ce qui apparaît, aujourd'hui, comme une opération qui était devenue indispensable, pour peu qu'on se souvienne qu'à peine 600 lecteurs pouvaient être reçus dans le cénacle de la somptueuse, mais fort vétuste, salle Labrousse. Mené de main de maître, le nouveau projet, qui permet une plus grande ouverture aux usagers par l'intermédiaire de la technologie la plus performante, passera outre les oppositions : menée tambour battant, la construction de la Bibliothèque de France est achevée en 1995.

Le parcours d'Emile Biasini est singulier, notamment au regard des rapports directs et privilégiés qu'il avait établis avec André Malraux et François Mitterrand, il est cependant également exemplaire d'une expérience particulière qui remonte à l'époque où de jeunes administrateurs de 25 ans, laissés seuls en pleine brousse, ne pouvaient s'en remettre ni aux experts, ni aux solutions théoriques, mais à l'observation du terrain et à l'écoute des hommes. Ceux qui s'interrogent sur la spécificité de l'administrateur culturel trouveront dans les différents parcours des anciens de la FOM à la Culture, sinon un modèle, du moins une proposition sur laquelle réfléchir dans un moment où l'administration souffre à l'évidence d'un excès de technocratie.

Montrant, si besoin était, que les administrateurs de la France d'Outremer n'ont pas été une simple solution de transition en attendant la relève des énarques, l'histoire de ce ministère rappelle, au contraire, leur savoir-faire spécifique, leur esprit d'indépendance et leur goût des paris difficiles. De leur retour en France, en 1958, à leur départ à la retraite, ils auront été à proprement parler de véritables *hussards* de l'action culturelle en France⁸⁷, sans lesquels l'administration des Affaires culturelles n'aurait pas été en mesure de répondre aux grands défis que l'Etat lui demandait de relever.

Marie-Ange Rauch

85 Parmi les Grands Travaux, retenons : Le Louvre, le Ministère des Finances, la Bibliothèque de France, la Grande Arche de la Défense, la rénovation des Musées (Muséum, musée national des Techniques, Arts et Métiers, L'institut du Monde Arabe, le Musée d'Orsay, le Musée des Sciences et Techniques de la Villette, d'autres davantage dues à l'initiative du ministre de la culture Jack Lang : l'Opéra Bastille et la Cité de la Musique.

86 Je renvoie le lecteur à l'ouvrage *Grands travaux*, déjà cité dans cet article, et aussi à *L'invention du Grand Louvre*, publié avec I.M. Pei et Jean Lacouture aux éditions Odile Jacob en 2001.

87 Au sens de la mission assignée par Jules Ferry aux instituteurs, *hussards noirs* de la République.

Annexe : liste des anciens administrateurs de la FOM ayant exercé au ministère de la culture.

Voir à ce sujet : l'annuaire des anciens : « Dictionnaire biographique des anciens élèves de l'Ecole nationale de la France d'outre-mer, promotions de 1889 à 1958 », édité en 2 vol. par l'Association des anciens élèves de l'ENFOM, Paris, 2003, 2034 p..

AGOSTINI Jacques, ALLUSSON Jacques, AUTIN Jean, BEC Roger, BERTIN Jean, BEZIAN Jean, BIASINI Emile-Joseph, BOHUON Michel, BOSSOU Alfred-Aymard, BOURGUIGNON François, BOUTANG Jean, BOYER Robert, BRAJOT Guy, BREILLAT Marcel, CHABERT Jean, CHARPENTIER Claude, CLAVERIE Edgar, COLONNA d'ISTRIA Camille, DELAROZIERE Roger, DELVAL Raymond, DUFOUR Christian, DUMAS Jean, DURAND Claude, FEVRIER Jacques, FLORENSON Paul-Charles, GABRIEL Jean, GALLY Jean-Marie, GAYET André, GAZAGNES Jean, GIACOMONI Félix, GIENGER Jean, GLANGEAUD André, GODEFROY Marcel, GRISONI Alfonso, GRIVAUX Jean, HOCQUET Yves, ISAAC Pierre, LEBOEUF André, LE GUEN André, LEPROUX Jean-Marie, LE ROLLAND André, MARTIN Jean-Paul, MIALHE Pierre, MIERMONT François, MONTEIL Gilbert, MOUNIER Bertrand, MULLENDER Jacques, NAVECTH Jean, ODDOS Robert, OTTAVY Jean-Pierre, OURY Xavier, PAULME Jean, PILLARD Jean, ROUSSEAU Pierre-Michel, SAINT-MLEUX Georges, SCHWEISGUTH Charles, SELLIER Michel, SERVAT Guy, SOUBESTE Claude, TARAVANT Jacques, TOUVERON Yves.