

Colloque de l'Association Française de Science Politique

Avec le concours du Centre de recherches politiques, administratives et sociales (CNRS, Lille 2) et l'Ecole doctorale de l'Institut d'études politiques de Paris

« Les tendances récentes de l'étude des partis politiques dans la science politique française : organisations, réseaux, acteurs »

Paris, Institut d'études politiques, 31 janvier et 1er février 2002

*Les experts au Parti socialiste  
Réseaux et modalités de recours à l'expertise*

Carole BACHELOT

L'étude des partis politiques a longtemps négligé celle de leur utilisation des experts et de la fonction d'expertise. L'analyse des politiques publiques<sup>1</sup>, celle des associations (notamment les associations écologistes<sup>2</sup> et européennes<sup>3</sup>) et des groupes d'intérêt<sup>4</sup>, leur ont fait une place beaucoup plus importante. Toutes les études sur les partis reconnaissent cependant la production programmatique comme une des caractéristiques essentielles de l'activité partisane : principale manifestation du parti en tant qu' " arène de débat " pour P. Braud<sup>5</sup>, il semblerait cependant que cette production ne soit perçue par les observateurs que comme le résultat de la seule activité des militants ou, le plus souvent, des représentants élus par eux. A. Panebianco a été un des seuls à voir dans l'utilisation accrue de l'expertise une des caractéristiques majeures de l'évolution récente des partis, transformés en machines " électorales-professionnelles " <sup>6</sup>. Encore ne s'agissait-il pour le politiste italien que de pointer la transformation du recrutement des élites partisans (et non l'appel à des ressources

---

<sup>1</sup> Notamment depuis la création des Autorités Administratives Indépendantes et celle de nombreux comités de sages chargés d'encadrer la réflexion sur les problèmes bioéthiques. Cf P. Bouretz, " Comités de sages, pluralisme et démocratie ", rapport au congrès national de l'Association Française de Science Politique, Paris, 5-8 novembre 1988, D. Memmi, " Savants et maîtres à penser, la fabrication d'une morale de la procréation artificielle ", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, mars 1989, J. Chevallier, " COB, CNIL, CNCL et Cie : la philosophie des autorités administratives indépendantes ", *Regards sur l'actualité*, 146, décembre 1988.

<sup>2</sup> S. Ollitrault, *Action collective et construction identitaire : le cas du militantisme écologiste en France*, Lille 3, thèse de doctorat, 1998.

<sup>3</sup> J. Weisbein, " Le militant et l'expert : les associations civiques face au système politique européen ", *Politique européenne*, printemps 2001, n°4.

<sup>4</sup> M. Offerlé, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Clefs Montchrestien, 1998.

<sup>5</sup> P. Braud, *Sociologie politique*, Paris, LGDJ, rééd. 2000, pp. 409-410. Les deux autres fonctions assumées par les partis étant d'après l'auteur celles de " machines électorales " et d' " instances de socialisation ".

<sup>6</sup> A. Panebianco, *Political parties. Organization and power*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.

extérieures), qui se compteraient de plus en plus chez les hauts fonctionnaires, et de moins en moins chez les “ bureaucrates ” militants.

La difficulté semble être grande de penser le parti comme une entité poreuse, qui puisse s'ouvrir à des sphères extérieures au parti. Or les groupes d'experts agrégés à un parti sont une des manifestations de cette porosité. Ils participent d'une configuration en réseaux, selon le sens donné à ce dernier terme par F. Sawicki, c'est-à-dire des liens existant entre “ des secteurs sociaux disjoints (politique, syndical, économique, économique, familial, économique, religieux...) ” dessinant *in fine* les contours d'un *milieu partisan* soit “ l'ensemble des relations consolidées entre les groupes dont les membres n'ont pas forcément pour finalité principale de participer à la construction du parti politique, quoiqu'ils y contribuent en fait par leurs activités ”<sup>7</sup>.

Dans le cadre de notre thèse sur les dirigeants du Parti socialiste français et du Labour britannique, il est rapidement apparu que ces réseaux d'experts constitutifs du “ milieu partisan ” jouent un rôle majeur dans l'univers quotidien de ces dirigeants. Dans la mesure où la tâche de ces derniers est essentiellement définie par une fonction de production (création d'institutions, de dispositifs nouveaux, imposition de normes nouvelles<sup>8</sup>), où ces dirigeants doivent produire des avis informés et argumentés sur des questions de plus en plus disparates, techniques et précises (phénomène qui compte pour une part non négligeable dans la professionnalisation de la vie politique), le recours aux experts (qui peuvent ou non appartenir au parti) s'est tout à la fois généralisé et officialisé. Ce phénomène, très apparent pour le Labour et la multiplicité de ses *think-tanks*<sup>9</sup> n'a encore été que peu étudié en ce qui concerne le PS.

Afin d'éclairer les modalités du recours à l'expertise, nous proposons ici quelques pistes pour la réflexion dans le cadre d'un travail encore en cours, à partir d'éléments recueillis en entretiens<sup>10</sup>, lors de réunions auxquelles il nous a été permis d'assister, et enfin par le biais d'analyse de fichiers et de la presse partisane. En se bornant à l'étude des instances officielles d'expertise utilisées par le Parti (et en excluant pour le moment les réseaux informels qui entourent les leaders), on rappellera rapidement comment la figure de l'expert s'est historiquement constituée au PS, avant d'analyser (en termes de fonction, de fonctionnement, de recrutement) les instances officielles théoriquement complémentaires regroupant les experts attachés au Parti. Du cœur du Parti à sa périphérie, on étudiera donc successivement

---

<sup>7</sup> F. Sawicki, *Les réseaux du Parti socialiste, sociologie d'un milieu partisan*, Paris, Belin, 1997, p. 24.

<sup>8</sup> Cf toute la littérature de l'analyse stratégique, mais aussi les derniers écrits de M. Foucault (“ Le pouvoir, comment s'exerce-t-il ? ” (1984) in H. Dreyfus et P. Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique*, Paris, Gallimard, 1996).

<sup>9</sup> Cf L. Bouvet, “ Tony Blair est-il exportable ? ”, *Politique internationale*, n°80, été 1998.

<sup>10</sup> Entretiens menés auprès de deux secrétaires nationaux (Henri Weber, Secrétaire national à la formation, à la culture et aux médias, Alain Bergounioux, Secrétaire à la communication et à l'information), de Laurent Bouvet, ancien rédacteur en chef de la *Revue socialiste*, de Gilles Finchelstein, Délégué général de la Fondation Jean Jaurès, de René Teulade, Président du CESC, d'Olivier Boisson, son assistant, de Martine Garcin, assistante d'H. Weber, de Miles Barrett, assistant de B. Soulage, Secrétaire national à l'économie. On a pu assister à plusieurs réunions de travail de la commission économique et de la Fondation Jean Jaurès. Un fichier exhaustif a pu être obtenu pour le CESC (noms, adresses, CV, publications), celui des adresses et des noms seulement pour les commissions culture-médias et recherche, des indications ponctuelles sur celui de la commission économique.

les commissions attachées aux secrétariats nationaux (trois exemples seront privilégiés : celui de la recherche, de la culture et des médias, et de l'économie), le Comité Economique, Social et Culturel, fondé en juillet 1998, et enfin la Fondation Jean Jaurès, née en 1992.

## I. Repères historiques : la constitution de la figure de l'expert au PS

D'après le Robert, le terme d'expert désigne “ le spécialiste agréé auprès d'une instance ” ou le “ professionnel ”, et étymologiquement celui qui “ a fait ses preuves ” dans un domaine donné. Dans le champ des politiques publiques, quatre critères ont pu être déterminés pour définir l'expert<sup>11</sup> : 1) il s'agit d'abord d'un homme de science ” ou d'un technicien parlant au nom d'un savoir reconnu ; 2) la personne en question doit voir son avis sollicité, et non pas l'émettre spontanément ; 3) l'expert donne son avis au sujet d'un problème en discussion, voire conflictualisé, sur lequel son conseil ou plutôt son arbitrage est requis ; 4) l'expert doit être crédible pour les parties en cause et essentiellement pour l'opinion publique.

On voit que toutes les définitions mettent l'accent sur l'accréditation de l'expert, c'est-à-dire sur le fait que l'expert ne tire pas de lui-même sa légitimité mais “ qu'elle lui est conférée par une instance d'autorité qui le mandate ”. Ce point est important pour saisir toute l'hétérogénéité de l'expert par rapport au parti : par définition, “ le mandataire est extérieur à l'instance commanditaire de la mission et indépendant de celle-ci ”<sup>12</sup>. Sans se prononcer sur les conséquences philosophico-politiques que cette extériorité peut avoir (évacuation du débat démocratique, présentation des débats politiques comme des questions technico-scientifiques, caractère incontrôlable du pouvoir social des experts), on peut comprendre que celle-ci ait posé problème au cours de la longue histoire du Parti socialiste français. Celui-ci s'est en effet plutôt construit sur le postulat d'une organisation autonome forte et inclusive, et au moins jusqu'à la fin de la SFIO, comme un parti dépositaire de la seule légitimité du prolétariat.

### 1. Le rejet des éléments extérieurs à la SFIO et l'essor de l'expertise sous F. Mitterrand

Avant les années 1960 et l'émergence de l'expertise dans le camp politique, l'acceptation par le Parti socialiste de personnalités intellectuelles ayant gagné leurs titres de gloire ailleurs qu'au Parti a toujours posé problème. La désignation de J. Jaurès puis de L. Blum à la direction du Populaire ont dû être compensées par l'élection à la tête du Parti de militants formés par ce dernier (successivement J. Dubreuilh et P. Faure)<sup>13</sup>. Cette fermeture du parti sur lui-même s'est accentuée sous la direction de G. Mollet ; intellectuels et personnalités de la société civile se retrouvent plutôt au PC.

L'arrivée de F. Mitterrand change la donne. Dès le congrès d'Epinay, le Premier Secrétaire transforme en effet l'organisation du Parti sur le modèle de la Convention des Institutions Républicaines, où la personnalisation du pouvoir autour de F. Mitterrand s'appuie sur des

<sup>11</sup> Nous reprenons ces quatre critères à P-P. Druet, P. Kemp et G. Thill, “ Le rôle social de l'expert et de l'expertise ”, *Esprit*, n°10, octobre 1982, p. 56.

<sup>12</sup> C. Restier-Malleray, “ Experts et expertise scientifique, le cas de la France ”, *RFSP*, 40, n°4, août 1990.

<sup>13</sup> Cf M. Sadoun, *De la démocratie française : essai sur le socialisme*, Paris, NRF Gallimard, 1993.

réseaux d'élus locaux, des amis sûrs et des experts recrutés parmi les hauts fonctionnaires<sup>14</sup>. Il est vrai qu'il ne fait que suivre en cela une évolution générale du champ politique, ou plutôt une réforme de certains champs disciplinaires. D. Dulong<sup>15</sup> a bien montré comment l'économie en particulier, en se systématisant, en se mathématisant (utilisation de la statistique) et surtout en se donnant la capacité d'avoir une vision prospective, a investi au début des années 1960 certains lieux institutionnels (l'ENA, le Plan) et a finalement revendiqué une capacité de juridiction sur des questions jugées non plus " techniques " mais comme relevant de l'intérêt général. La compétence économique, dont la revendication est devenue nécessaire pour accéder au statut d'homme politique (les campagnes présidentielles de G. Defferre et V. Giscard d'Estaing ont été décisives à cet égard) a ainsi été convertie en compétence politique. L'émergence du Club Jean-Moulin, lieu de formation intellectuelle pour bon nombre de leaders socialistes (dont M. Rocard) a sans conteste joué un rôle dans l'acceptation future par le PS du rôle des experts.

F. Mitterrand, tout en sachant instrumentaliser la question de l'expertise (il laisse sans mot dire J. Poperen dénoncer la " social-technocratie " rocardienne<sup>16</sup>), officialise le recours à cette dernière en intégrant dans l'organigramme du parti les experts, d'abord par la création d'un " comité des experts ", ensuite par celle de commissions spécialisées attachées selon leur domaine respectif auprès des secrétaires nationaux correspondants (qui composent l'exécutif du parti). Une centaine de groupes d'études autour d'une quinzaine de commissions, sous la responsabilité administrative du Secrétaire national aux Etudes<sup>17</sup>. A ces commissions s'ajoutait donc le " groupe " ou le " comité des experts ". Cette instance, regroupant une centaine de personnalités, était chargée de réfléchir en toute liberté aux grands problèmes de société et d'apporter un souffle nouveau au parti dans ces domaines. Il se réunissait à peu près deux fois par mois, assez souvent en présence du Premier Secrétaire (ce qui montre l'importance que ce dernier attachait à ces travaux).

Pour autant, et jusqu'à la fin des années 1970, ces nouvelles instances n'apparaissent pas dans les statuts des partis : l'officialisation ne va pas jusqu'à son terme. S'y ajoutent d'autre part des groupements encore plus labiles : par exemple le " cabinet " du Premier Secrétaire, qui se réserve le traitement des dossiers urgents de ce dernier, ou encore des groupes *ad hoc*, créés lorsque le besoin s'en fait sentir, sur tel ou tel sujet important (notamment lors de l'élaboration du Programme Commun).

---

<sup>14</sup> Cf F. Sawicki, " The parti socialiste : from a party of activists to a party of government ", in P. Ignazai et C. Ysmal, *The organization of political parties in Southern Europe*, Westport, CT, Praeger, 1998.

<sup>15</sup> D. Dulong, " Quand l'économie devient politique, la conversion de la compétence économique en compétence politique ", communication au 5<sup>e</sup> congrès de l'AFSP, avril 1996, table ronde n°6, " Professions, profession politique ".

<sup>16</sup> J. Poperen, *Nous sommes tous des archaïques*, Paris, Roblot, 1978, p. 23 : " S'il est vrai que la social-démocratie a fait trop souvent la politique de la droite, son " renouveau " s'appelle la social-technocratie : la différence est qu'il y a la démocratie en moins ! "

<sup>17</sup> Et non pas une centaine de commissions, comme l'indiquait R. Cayrol dans son article " La direction du Parti socialiste : organisation et fonctionnement ", *Revue Française de Science Politique*, avril 1978. Cf les rapports statutaires qui précèdent le congrès de Nantes de juin 1977, dans *Le Poing et la Rose*, mai 1977, n°61, Rapport de G. Martinet, Secrétaire aux Etudes.

Cet essor des structures d'expertise se laisse interpréter de plusieurs manières : il coïncide avec une période de reconstruction pour le parti, et d'intense préparation programmatique, à la fois dans le cadre du Programme Commun et de l'Union de la Gauche (afin de ne pas être démuné face aux propositions du PC) et dans la perspective d'une arrivée au pouvoir jugée prochaine.

## 2. Le parti au gouvernement

Bien que ne jouissant que d'une fonction consultative auprès des organes de direction du parti, les experts recrutés dans les années 1970 par l'équipe de F. Mitterrand se sont souvent vus récompensés après 1981 par des postes dans les cabinets ministériels. D'après M. Dagnaud et D. Mehl<sup>18</sup>, c'est la cas de 42% des experts employés dans les commissions ou dans l'équipe de F. Mitterrand.

Il semblerait que dans les années 1980 et 1990, le recours à l'expertise se soit à la fois banalisé et essoufflé. Le passage du parti au gouvernement a rendu l'activité programmatique du parti moins nécessaire et surtout moins attirante pour les experts en quête de rétributions matérielles, les postes ministériels étant déjà répartis : il était sans doute plus avantageux de proposer directement ses services au gouvernement ou au groupe parlementaire. Plus que les groupes informels (qui ont survécu au moins autant que les différents courants et écuries présidentielles), ce sont sans doute les commissions qui ont le plus pâti de l'arrivée au pouvoir du Parti. Dans son étude sur la Commission Défense, S. Maillard<sup>19</sup> a ainsi montré qu'après 1981, les experts qui la composaient ont dû affronter la rétention d'information par le ministère, ainsi que la concurrence de la commission parlementaire disposant de plus de moyens qu'elle. Beaucoup d'entre eux ont cependant continué à travailler pour la Commission, afin d'entretenir les réseaux qu'ils s'étaient déjà construits au PS sans engagement partisan trop lourd, pour garder aussi le titre d'expert auprès du parti qui fonctionne dans certains cas comme une rémunération symbolique gratifiante, ou encore pour cultiver une stratégie de multipositionnalité assez rentable<sup>20</sup>.

Si les commissions marquent le pas, d'autres structures s'institutionnalisent : c'est le cas du Groupe des Experts. D'autres voient le jour, comme la Fondation Jean Jaurès. Durant ces vingt dernières années, la fonction d'expertise est admise par le Parti, qui y fait appel de plus en plus souvent, dans des instances diverses. L'officialisation la plus importante est sans doute celle opérée par l'organisation du Congrès de l'Arche en décembre 1991. Pour mener à bien l'*aggiornamento* idéologique du Parti, des dizaines d'intellectuels, de journalistes, d'artistes ont été auditionnés avant que ne soit lancée une consultation des militants, auxquels sont d'ailleurs associés les sympathisants : l'encartement n'est plus le préalable nécessaire pour influencer profondément la ligne idéologique du Parti.

<sup>18</sup> M. Dagnaud et D. Mehl, *L'élite rose*, Paris, Ramsay, rééd. 1988.

<sup>19</sup> S. Maillard, *La spécialisation en politique, l'exemple des experts " Défense " du PS*, DEA de science politique sous la direction de M. Offerlé, IEP Lyon, 1990.

<sup>20</sup> L'auteur cite l'exemple de Pascal Boniface, qui sans réel passé militant (il n'entre au parti qu'en 1981, sans responsabilité au sein du parti) et sans lien direct avec le milieu militaire, entre au cabinet ministériel en 1988. Il est recruté pour ses compétences universitaires, mais aussi pour avoir été à la Commission Défense en 1983, puis assistant du groupe socialiste à l'Assemblée nationale, chargé des questions de défense.

### 3. Les clubs et la personnalisation du pouvoir

Il ne faut pourtant pas négliger le fait que la banalisation du recours à l'expertise se fait aussi au sein d'équipes informelles, celles qui se constituent dans l'entourage des leaders de courants<sup>21</sup>, ou encore dans les clubs qui fleurissent à partir de 1982 à la lisière du parti (comme Démocratie 2000 ou Espaces 89<sup>22</sup>). Comme le reconnaît F. Hollande, il s'agissait surtout de fournir un sas de transition à des personnalités que l'engagement partisan pouvait rebuter et « d'aider [le parti] à capter des réseaux qui [lui] échappaient »<sup>23</sup>. Dans le cas d'Espaces 89, il s'agissait même d'attirer les cadres qui pouvaient être attirés par la mouvance rocardienne. Les experts sont aussi un enjeu de pouvoir dans la compétition entre courants : il faut savoir les séduire en leur proposant des formes d'engagement souples, leur permettant de garder une distance critique, et aussi d'avoir un accès direct au leader qui anime le club en question.

L'importance accordée aux experts paraît aller de pair avec une personnalisation du pouvoir, que celui-ci soit exclusivement détenu par le Premier Secrétaire ou qu'il se partage entre les différents leaders à la tête des courants. Chacun veut sa « boîte à idées », et disposer de ressources qu'il ne trouve pas nécessairement au parti. R. Cayrol montre ainsi que toutes les structures non-statutaires mises en place au PS entre 1971 et 1981 incarnent la légitimité « mitterrandiste » face à la légitimité « démocratique » (car élues par les militants) des instances statutaires<sup>24</sup>. Il semblerait également que les experts soient courtisés non seulement pour leurs compétences intellectuelles, mais aussi pour les contacts qu'ils permettent d'établir avec des milieux utiles à l'action gouvernementale (Université, grands corps de l'Etat, médias mais aussi syndicats dans le domaine des transports, etc...). L'appel à l'expertise est en tout cas toujours signe d'une plus grande ouverture de l'organisation partisane sur la « société civile ». Tout se passe alors comme si le parti exigeait une « excellence », ou en tout cas une efficacité, qu'il ne peut espérer trouver dans ses rangs propres. En théorie du moins, c'est alors la liberté de pensée et l'absence de toute obéissance à un quelconque dogme idéologique qui est toujours mise en avant par ceux qui font appel aux experts, charge aux dirigeants d'en faire ensuite un produit politique acceptable par les militants.

Tous les ingrédients cités plus hauts (personnalisation du pouvoir, reviviscence des courants par le biais de clubs divers, période de préparation pour des échéances électorales décisives) sont actuellement à l'œuvre. Rien d'étonnant donc si le recours à l'expertise connaît actuellement une période faste au Parti socialiste.

## II Les instances actuelles et officielles de l'expertise au PS

<sup>21</sup> Cf le rôle de l'importante phalange d'experts (parmi lesquels D. Strauss-Kahn, C. Allègre, J.-C. Cambacères, P. Moscovici) dans la constitution de l'équipe Jospin, in O. Rey, *La marque du métier, Formation et construction d'une équipe Jospin*, DEA sous la dir. de J. Lagroye, Paris I, 1990.

<sup>22</sup> Cf L. Blondiaux, « Les clubs : sociétés de pensée, agencement de réseaux ou instances de sociabilité politique ? », *Politix*, printemps 1988.

<sup>23</sup> « Entretien avec François Hollande. Itinéraire, action, convictions », Note de la Fondation Jean Jaurès, n°10, janvier 1999, p. 16..

<sup>24</sup> R. Cayrol, *op. cit.*, p. 212.

Les commissions restent l'organe le plus officiel (car statutaire) de l'expertise au Parti. Nous commencerons donc par étudier ces dernières, au travers de trois cas précis (Economie, Culture-Médias, Recherche).

### 1. Les commissions

Si les commissions ont désormais une existence statutaire, leur rôle n'en est pas vraiment éclairci pour autant. La mission d'expertise par exemple n'est jamais clairement explicitée, alors que l'accent est plutôt mis sur la valorisation des compétences professionnelles acquises par les militants. Les statuts se bornent ainsi à faire des recommandations sur le recrutement et le fonctionnement de ces commissions ; le règlement intérieur de 1978 (première apparition statutaire des commissions à notre connaissance) précise que les membres des commissions doivent être recrutés parmi des militants qui sont au parti depuis six mois au moins et qui ont " acquis une compétence pratique et une expérience militante de niveau élevé dans le domaine de la commission ". Elles peuvent travailler sur des thèmes qui leur sont commandés par le Bureau Exécutif (actuel Bureau National chargé de l'élaboration politique et qui réunit toutes les grandes personnalités du parti), ou sur des sujets qui leur sont directement indiqués par les Secrétaires nationaux. Elles sont en tout cas censées être supervisées par le Secrétariat aux Etudes, qui du moins à la fin des années 1980, avait " pour mission essentielle d'animer la réflexion du parti, de préparer des prises de position, et d'expliquer la politique que [le parti] défend " <sup>25</sup>.

Les différents statuts des années 1980 et 1990 sont plus vagues encore que les règlements intérieurs (adoptés en Conseil National et non en congrès) et ne mentionnent même pas le terme de " commissions ", qui se voient attribuées le titre compliqué d' " organismes spécialisés de réflexion, d'étude et de recherche ". Il est précisé que ces organismes sont " sans pouvoir de décision politique et associent, lorsque cela est possible, des sympathisants à leurs travaux ". On remarque ici que l'ouverture sur l'extérieur est consacrée : les commissions ne sont plus réservées aux seuls adhérents. Dans le règlement intérieur de l'année 2000, qui apporte quelques modifications à celui de 1978, seul le fonctionnement est abordé (cf *infra*).

Il est en tout cas certain que ces commissions ont une fonction de production programmatique. La préparation récente du Projet 2002-2012 sous la supervision de M. Aubry en a fourni un exemple. Bien que cette dernière n'ait acquis que l'an dernier une place à la direction du PS, et qu'elle se soit toujours appuyée sur son réseau personnel d'experts et d'intellectuels, elle a cependant dû systématiquement prendre en compte lors de la rédaction du projet les contributions des commissions (même si celles-ci se sont plaintes des réductions drastiques imposées à leurs textes lors de la rédaction finale). Sur les onze membres du " comité de pilotage " qu'elle présidait pour la rédaction de ce projet, six étaient d'ailleurs secrétaires nationaux (Gaëtan Gorce aux Etudes, A. Bergounioux à la Communication, J-P. Sueur à l'Education, F. Rebsamen aux Fédérations, A. Vidalies aux Entreprises, H. Weber à

---

<sup>25</sup> *Le Poing et la Rose*, février 1987, n°117.

la Formation et à la Culture)<sup>26</sup> et ont par conséquent fait valoir les travaux des commissions qui travaillaient sous leur direction.

De manière plus générale, les secrétaires nationaux perçoivent dans les commissions un outil indispensable de valorisation de leur travail et de leur rôle au sein du PS. Certains voient dans la capacité à organiser et animer une équipe d'experts une des fonctions essentielles de leur poste<sup>27</sup>. Avoir un certain nombre d'experts ou de professionnels renommés dans sa commission fait leur fierté : le nombre et la qualité de ses membres témoignent, d'après eux, de la bonne tenue des travaux qu'ils supervisent, mais aussi de leur capacité à nouer des contacts dans des sphères extérieures au parti. Ceux que nous avons rencontrés s'enorgueillissent d'avoir su attirer " les meilleurs ". Ils refusent d'y voir un quelconque effet de mode, soit que le secteur dont ils ont la charge s'apparente à une activité traditionnellement élitiste, qui encore moins qu'une autre ne peut se satisfaire d'une pratique amateur (comme les relations internationales<sup>28</sup>) soit que de manière plus générale, il s'agisse d'être en contact direct avec les forces vives d'une société civile, que le parti doit connaître pour la représenter adéquatement<sup>29</sup>.

La reconnaissance statutaire de la nécessité d'une expertise s'est accompagnée de celle de la nécessité de l'encadrer, voire de la contrôler par des dispositions contraignantes touchant au

---

<sup>26</sup> Les autres membres de ce comité de pilotage étaient O. Faure, directeur de cabinet de F. Hollande, B. Hamon, responsable national chargé de l'animation des militants, C. Trautmann, à l'époque Présidente de la Fédération Nationale des Elus Socialistes et Républicains, G. Bui, Président du MJS, et L. Rossignol, responsable nationale auprès du Secrétariat aux questions de solidarité. Les membres du comité de pilotage ont été choisis selon leurs compétences respectives au sein du parti, mais aussi pour respecter l'équilibre des courants.

<sup>27</sup> Entretien avec Pierre Guidoni (mars 1999), Secrétaire aux Relations Internationales : " Mon travail consiste en trois choses. La première, qui est la plus souterraine (...), c'est d'animer, de faire vivre une équipe d'experts, de spécialistes, qui sont en permanence à la disposition du parti, et qui permettent d'élaborer des positions de politique internationale et éventuellement de réagir à l'événement " (les deux autres tâches étant celles de l'animation d'une diplomatie de partis, notamment au sein du PSE et de l'Internationale Socialiste, et la troisième à assurer un " dialogue constructif " avec le gouvernement et les groupes parlementaires sur les questions de politique étrangère).

<sup>28</sup> Entretien avec Pierre Guidoni (*idem*) : à la question de savoir si le Parti emploie de plus en plus d'experts, il répond :

" Non. Ce n'est pas vrai, parce que dans le domaine international, c'est une affaire très ancienne, qui pose d'ailleurs un problème de fond (...), c'est une activité inévitablement un peu élitiste. Moi je ne suis pas certain que sur Paris, il y ait 50 bons spécialistes de la Chine. Il y en a trois ou quatre, et il y en a un ou deux qui sont de gauche, et c'est avec eux qu'il faut nécessairement travailler. On a aujourd'hui au Secrétariat trois ou quatre camarades qui travaillent sur la Russie (...), et bien c'est probablement la meilleure équipe qu'il y ait sur la place de Paris, en ce qui concerne la connaissance de la vie politique russe aujourd'hui. Je peux pas remplacer ça par des discussions du café du Commerce, où on répétera ce qu'on a entendu la veille. Ca c'est le problème avec les Relations internationales, c'est un peu vrai aussi avec la Commission Economique du parti : on ne peut travailler et avancer qu'avec des gens qui savent de quoi ils parlent. La force d'un parti vient justement de la qualité des gens qu'il a été capable d'agréger. Pendant très longtemps (...), ça a été la force du Parti communiste ".

<sup>29</sup> Entretien avec H. Weber (juillet 2001), Secrétaire à la Formation et à la Culture : " Les gens se plaignent de ce que les hommes politiques ne les écoutent pas... Mais s'ils savaient les efforts qu'on fait pour savoir ce qu'ils pensent, et aussi pour trouver les gens qui peuvent avoir des réponses à leurs problèmes ! ".



recrutement et au fonctionnement de ces commissions. En ce qui concerne les idées et les moyens matériels, il était prévu dans le règlement de 1978 que chaque commission devait régulièrement rendre compte de ses travaux au Secrétariat aux Etudes. En ce qui concerne les hommes et leur organisation, il était stipulé que l'animation de chaque commission devait être confiée à deux secrétaires, l'un parlementaire, l'autre non-parlementaire, élus par le Comité directeur (parlement du parti). Cette disposition devait notamment améliorer les relations et la transmission de l'information entre le Parti et le groupe parlementaire, tous les députés et sénateurs du Parti devant par ailleurs être membres d'une commission permanente (celle correspondant à leur commission parlementaire). Les deux secrétaires de la commission devaient être assistés d'un collectif comprenant de trois à douze membres, reproduisant la hiérarchie des courants telle qu'elle avait été votée à l'issue du dernier congrès. On voit que tout est fait pour encadrer la fonction d'expertise en la soumettant aux règles de la légitimité démocratique. Cette dernière se manifeste par le contrôle exercé par les instances statutaires, et le respect du vote à la proportionnelle qui règle les équilibres entre courants au sein du parti.

Dans les faits, il en faut de beaucoup que ces deux dispositions (contrôle du Secrétariat aux Etudes, animation par un collectif élu) soient respectées. Depuis 1997 et l'arrivée à la tête du parti de F. Hollande, ce dernier a multiplié le nombre de secrétariats nationaux (ainsi que celui des postes annexes de délégués et de responsables nationaux). Il a en effet joué une politique d'apaisement envers les courants qui le conduit à rétribuer par ce type de postes un grand nombre de militants. Les attributions de ces derniers sont alors devenues soit extrêmement précises (il a ainsi été créé un secrétariat national au développement local, un autre à la formation professionnelle, un responsable national est exclusivement chargé de la prévention des toxicomanies), soit très générales (un secrétariat national traite des questions sociales, un autre de la "solidarité"). Cette répartition entraîne de fréquents recoupements et conflits d'attributions. La "thématisation" des secrétariats a en tout cas eu pour corollaire de vider de sa substance le Secrétariat aux Etudes, et *de facto* de les dégager de son contrôle. Gaëtan Gorce (député de la Nièvre) qui en a eu la charge, est certes chargé de superviser le Projet aux côtés de M. Aubry. Mais étant par ailleurs délégué national à l'emploi (seul exemple à notre connaissance de cumul avec un poste de Secrétariat National), il concentre l'activité de son secrétariat sur les questions économiques. Quant à la formation de collectifs, dont la recommandation a été conservée dans le règlement actuel, elle semble n'exister que sur le papier. Dans aucune des commissions que nous avons étudiées, cette forme de secrétariat collégial et élu n'apparaît. En revanche, les secrétaires nationaux délèguent presque tous une partie de leur travail à des délégués nationaux, en charge d'un secteur précis<sup>30</sup>, et qu'eux-mêmes choisissent en fonction de leurs compétences et de leurs affinités politiques (les délégués sont en général du même courant que leur secrétaire national de rattachement : les

---

<sup>30</sup> Pour le nouveau Secrétariat à la Recherche (mis en place à l'issue du congrès de Grenoble), et dirigé par Jean-Yves Le Déaut, ancien membre du Club des Transcourants animé par F. Hollande en 1984-1985, député de Meurthe-et-Moselle depuis 1986, biologiste et universitaire, Président en 1989 de l'Office parlementaire des choix scientifiques et technologiques, cinq délégués ont ainsi été nommés : à l'enseignement supérieur (S. Lalanne, universitaire, ENS ulm), aux enjeux de société et à l'éthique (P. Tambourin, Directeur du Génomopôle d'Evry), à la recherche (Y. Charon, universitaire), à l'innovation et à la technologie (L. Beauvais, directeur de recherche au CNRS et élu régional), à la diffusion de la culture scientifique et technique (P. Cohen, député-maire et responsable espace-recherche du groupe parlementaire).

six délégués nationaux d'H. Weber sont ainsi fabiusiens, comme ce dernier). Ne reste plus au premier Secrétaire qu'à ratifier le choix de ces délégués nationaux. On est bien loin du contrôle par la légitimité partisane du travail des experts...

Le plus souvent, les commissions comptent entre cent et cent cinquante membres, dont une cinquantaine vient régulièrement aux réunions. Pour plus d'efficacité, les secrétaires nationaux choisissent généralement de former des groupes de travail restreints, d'une dizaine de personnes, animés par les délégués ou d'autres volontaires. Ces groupes peuvent avoir des fonctions plus " politiques " que celles de la stricte production d'expertise : début décembre 2001, un groupe a ainsi été constitué à la Commission économique (dirigée par B. Soulage<sup>31</sup>) pour étudier les positions de la droite et fournir des contre-argumentaires. Ces groupes ont leurs propres rythmes de réunions ; mais les sessions plénières des commissions se déroulent généralement toutes les quatre ou six semaines. Ces sessions sont bien sûr des lieux de sociabilité, des occasions pour des connaissances anciennes de se retrouver, surtout lorsque le degré d'expertise exigé par le secteur de la commission restreint les filières possibles de formation et de milieu professionnel. Quasiment aux deux extrêmes de l'échelle sociale, la Commission économique comme celle des Transports rassemblent des personnes qui se sont côtoyées sur leur lieu de formation ou sur leur lieu de travail : SNCF pour les employés du rail, bancs de Sciences Po pour les économistes (d'après un expert de la Commission économique, " assister aux réunions de la Commission, c'est comme se retrouver dans la péniche "). Tout au plus pourrait-on dire que les membres de la Commission Transports partagent des expériences militantes que les économistes n'ont peut-être ni le temps, ni le désir de pratiquer : beaucoup d'entre eux militent activement dans leurs sections locales d'origine, mais aussi au GSE-Transports (groupe socialiste d'entreprise) et dans diverses sections syndicales<sup>32</sup>.

Ces sessions plénières peuvent être aussi l'occasion d'auditionner des personnalités extérieures au Parti (les auditions ont été particulièrement fréquentes dans le cadre de la préparation du Projet), mais aussi d'entendre le Ministre de tutelle présenter devant le Parti son budget prévisionnel et ses priorités. Tout dépend alors des relations existantes entre le Ministre et le secrétaire national en question. Le fait que C. Tasca ait milité de longues années à la Commission culture avant son entrée au gouvernement explique sans doute qu'elle soit venue deux fois en moins de six mois présenter aux membres de la commission sa conception de son action ministérielle (en juin et novembre 2000) ; H. Weber continue d'ailleurs de lui soumettre tous les textes de la commission. La même bonne entente règne apparemment entre J.Y. Le Déaut et R.-G. Schwartzberg, qui tout en n'étant pas du PS se montre d'après la responsable administrative de la Commission Recherche très attentif à toutes les productions de cette dernière. Une des explications possibles serait que le PRG, aux effectifs et aux réseaux d'experts restreints ne saurait lui fournir une qualité d'expertise comparable à celle qui lui est fournie par le PS. En revanche, les liens entre B. Soulage, secrétaire à l'Economie jospino-rocardien proche de D. Strauss-Kahn et L. Fabius semblent être beaucoup plus rares,

---

<sup>31</sup> Professeur d'économie à l'Université Pierre Mendès-France à Grenoble, Président du groupe de l'opposition au Conseil de la Région Rhône-Alpes, de mouvance jospino-rocardienne.

<sup>32</sup> D'après le permanent PS chargé du suivi administratif des Transports. Dans ce cas (plutôt rare), ce n'est pas tant la fonction d'expertise à proprement parler, mais plutôt celle de " baromètre social " qui est privilégiée.

voire inexistants pour cause de divergences de courants ; les relations étant beaucoup plus aisées avec E. Guigou.

Les sessions plénières permettent également d'inviter les secrétaires nationaux traitant de problèmes connexes, voire d'inviter deux commissions simultanément ou de faire travailler ensemble des groupes d'experts affiliés à des commissions différentes. Des groupes de travail transversaux sur le développement local ont ainsi été mis en place par le Secrétariat à l'économie et celui... chargé du développement local, un autre sur le passage à l'euro par le Secrétariat à l'économie et celui de la consommation. Il faut cependant noter que ces initiatives transversales restent rares (beaucoup d'experts et de responsables administratifs se plaignent d'une organisation trop cloisonnée et sectorisée) et qu'elles restent soumises à des enjeux politiques tenant aux clivages des courants. Là encore, le cas de la commission économique est emblématique : B. Soulage, chargé des questions économiques et des infrastructures, se voit naturellement saisi des dossiers de la RATP, la commission Transports, supervisée par L. Rossignol (Gauche socialiste) traitant de la SNCF. Au grand dam des membres de cette commission, qui demandaient eux-mêmes à avoir une activité militante plus soutenue que celle qu'on leur proposait, les réunions de la Commission Transports ont été suspendues pendant plusieurs mois en 2000 pour cause de divergences politiques entre B. Soulage et L. Rossignol. Elles ont repris en grande partie grâce aux initiatives de conciliation de l'assistant commun des deux secrétaires nationaux. Ces permanents rémunérés par le parti, qui sont souvent en charge de plusieurs commissions (le nombre des assistants n'augmentant pas aussi vite que celui des secrétaires nationaux) jouent un rôle essentiel dans leur animation.

Pour autant, le dynamisme et l'efficacité de ces commissions dépendent essentiellement de l'implication du Secrétaire national qui en a la charge. Cette implication dépend elle-même de leurs autres responsabilités (mandats électoraux, animation de courants...), voire de celles qu'ils envisagent dans un avenir plus ou moins proche. De l'avis même de la responsable administrative de la Commission Culture, il est par exemple évident que F. Bredin, députée de Seine-Maritime et secrétaire nationale à la Culture et aux médias jusqu'en septembre 2000 (date à laquelle elle a renoncé à tous ses mandats politiques pour entrer dans le groupe Lagardère Médias), s'est beaucoup plus investie dans son activité parlementaire (elle espérait la présidence de la Commission des Lois) que dans l'animation de la Commission. De même, J.-P. Sueur, Secrétaire national à l'Éducation a-t-il aussi été député-maire d'Orléans et élu au conseil régional, mandats locaux lui laissant assez peu de disponibilités pour sa commission sise rue de Solférino. Dans ces cas précis, l'activité des commissions se réduit à la tenue de colloques et à l'audition de personnalités, ce qui est moins exigeant que le suivi de groupes de travail et la production à intervalles réguliers de textes de synthèse.

Sauf lorsque le Secrétaire national dispose d'assez de temps, de réseaux personnels dans le milieu concerné, et d'affinités particulières avec le secteur dont il a la charge (comme c'est apparemment le cas par exemple pour H. Weber avec la Culture et les Médias<sup>33</sup>), il faut cependant voir que même les secrétaires nationaux les plus impliqués se reposent généralement sur un " bras-droit ". C'est ce dernier qui se révèle être le véritable animateur de

---

<sup>33</sup> H. Weber a été l'ancien Directeur de la revue *Rouge* (LCR, de 1968 à 1976), puis de *Vendredi-Idées* et enfin de la *Revue socialiste*.

la commission, dans la mesure où c'est lui qui joue le rôle de rabatteur pour recruter de nouveaux membres, et qui possède d'ailleurs l'expertise la mieux aiguisée (donc qui est à même de rédiger les avant-projets). A la Recherche, J.-Y. Le Déaut est ainsi secondé par P. Lazar, ancien directeur de l'INSERM. A l'Economie, B. Soulage se repose sur J. Maurice, Secrétaire général du Conseil d'Analyse Economique auprès du Premier Ministre, ancien chef du service économique du Plan, et Professeur à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Les couples en question se partagent les tâches : au Secrétaire national le rôle de représentation politique, notamment auprès du reste du Parti (présentation des travaux et diplomatie intrapartisans auprès du BN, du Premier Secrétaire, des autres secrétariats nationaux), à l'animateur officieux l'organisation " technique " de la commission.

Comme on l'a vu plus haut, les commissions ont également pour rôle d'alimenter le Projet du parti. Le circuit des textes a été le suivant : à l'issue des travaux de la commission, un texte de synthèse (le plus souvent rédigé par le Secrétaire national) était soumis pour approbation au Bureau National, auquel assistait M. Aubry, G. Gorce et l'ensemble du groupe de pilotage. Une fois intégrées les modifications proposées (ou plutôt imposées) par le BN, le texte revient à la commission, qui peut faire les derniers ajustements de détail. Le texte est enfin mis à disposition de M. Aubry (même si cette dernière a déjà eu connaissance du texte en amont), qui peut y puiser à loisir pour la rédaction finale du Projet.

Ces navettes incessantes assurent de fait un contrôle très efficace de la production des commissions par le parti. Ces dernières voient finalement leurs marges de manœuvre singulièrement réduites, du fait des synthèses successives imposées par le BN et le groupe de pilotage. Lors de la dernière vérification du texte par la commission, les membres de cette dernière sont d'autre part entravés par le fait qu'à ce stade, le texte est déjà paru dans la presse, il a été commenté et analysé. De l'aveu même d'un Secrétaire national (en l'occurrence celui chargé de l'économie), il n'est plus possible d'apporter des changements significatifs à un texte qui ressort désormais du domaine public.

Très divers dans ses modalités suivant les commissions envisagées, il s'opère cependant dans des tranches d'âge relativement homogènes : comme pour l'ensemble du parti, les 25-35 ans font cruellement défaut ; les commissions que nous avons étudiées avouent une moyenne d'âge entre 50 et 55 ans. De même, la parité est loin d'être respectée : seules deux femmes sur une cinquantaine de personnes participent activement à la commission économie (à titre de comparaison, la proportion s'élève à un quart pour la Commission recherche). L'appartenance au parti n'est en tout cas jamais vérifiée : interrogés à ce sujet, les responsables administratifs se sont avoués incapables de désigner, dans leur fichier, les " encartés " : ils ont tous au contraire mis l'accent sur le fait que c'était d'abord des personnes " compétentes " qui étaient recherchées, leur sympathie politique étant de toute manière acquise au parti.

Seul le responsable de la commission économique a estimé (mais sans pouvoir le confirmer avec certitude) qu'une majorité de ses membres étaient également adhérents du PS. Il est vrai que le cas de cette dernière commission est particulier : tous les experts approchés lors d'une réunion à laquelle nous avons pu assister nous ont demandé si nous-même avions notre carte. Plusieurs interprétations peuvent expliquer cette demande de garanties : certains ont insisté sur le fait que la commission traitait de dossiers extrêmement importants pour le parti, voire

de “ secrets de parti ”, que la commission était en quelque sorte un des centres névralgiques de l'organisation, en tout cas pendant la préparation de la campagne électorale. D'autres, hauts fonctionnaires, se soucient peu de s'ouvrir de leur expertise militante à un élément extérieur au Parti, même dans une période où la gauche est au gouvernement. Comme l'a affirmé le responsable administratif, “ ici, c'est un peu l'élite du parti, ce n'est pas comme à la commission Transports... ”. Il semble que les membres de la commission ont conscience d'appartenir à cette élite, élite de par son recrutement professionnel, mais aussi du fait de l'histoire particulière de la commission au Parti, qui a participé au premier plan à l'élaboration de tous les grands programmes du PS (en particulier celui du Programme commun de 1972), et qui a été dirigée par des personnalités telles que M. Rocard et J.-P. Huchon, J. Attali, F. Hollande (qui en a été le secrétaire national entre 1994 et 1995).

Nul n'étant jamais exclu des commissions, les fichiers font apparaître un nombre très important de participants (même si ces derniers n'assistent plus aux réunions depuis longtemps), le renouvellement de l'équipe dirigeante à chaque congrès entraînant à chaque fois un lot de nouveaux arrivants. Cependant, le recrutement se faisant en tout cas soit dans les rangs du parti, soit par le biais d'un volontariat spontané, soit, le plus souvent par le bouche-à-oreille des réseaux amicaux et professionnels, il ne peut couvrir systématiquement l'ensemble du spectre professionnel de son secteur. Chaque commission connaît ainsi des lacunes importantes : le secteur privé n'est pour ainsi dire quasiment pas représenté à la Commission économique ; à la Commission culture, les artistes en général et les professionnels du secteur de la musique sont presque inexistantes, au bénéfice de la télévision et des professionnels du théâtre. De même, à la Recherche, les chercheurs en sciences exactes l'emportent très largement sur les chercheurs en sciences humaines, dont on ne compte là aussi qu'un ou deux représentants (dont la déléguée nationale à la Recherche, S. Lalanne, Professeur à l'Université agrégée de lettres).

Comme on l'a vu, les animateurs officieux des commissions jouent un rôle très important dans ce recrutement. C'est particulièrement le cas pour la commission économique, dans la mesure où B. Soulage, qui passe la plus grande partie de la semaine dans la région Rhône-Alpes, se repose beaucoup sur J. Maurice pour entretenir des réseaux avec des économistes parisiens qu'il ne connaît pas nécessairement.

J. Maurice lui-même a rencontré B. Soulage lorsque ce dernier était au Plan (entre 1978 et 1986). La carrière de haut fonctionnaire de J. Maurice (né en 1943) a été assez diversifiée pour que ces réseaux soient suffisamment étoffés. Après sa formation à Polytechnique et à l'Ecole des Ponts et Chaussées, puis quelques années au Ministère de la Coopération en Algérie, il est ensuite entré au Commissariat général du plan (d'abord chargé de mission puis directeur du service économique), puis à la sous-direction des Relations Internationales du Ministère de l'Équipement, à la Caisse française de Développement (Département Nord-Afrique, Asie, Pacifique), pour revenir aux Ponts et Chaussées dans un laboratoire de prospective économique. Bien que n'ayant jamais exercé à Bercy, sa compétence d'expert (notamment en macro-économie et dans le domaine des investissements) lui a valu sa nomination par L. Jospin au Comité d'Analyse Économique<sup>34</sup> en 2000. Le CAE fournit en fait

---

<sup>34</sup> Le CAE a été créé en juin 1997 par L. Jospin. Il réunit une quarantaine d'économistes universitaires, d'horizons et de courants divers, qui ont pour mission d'éclairer les questions économiques en amont,

les “ autorités morales ” de la commission, c’est-à-dire, outre J. Maurice, la collaboration de personnalités telles que Jean Pisani-Ferry, ou Pierre-Alain Muet (représentant du Premier Ministre au CAE) qui sans assister à toutes les réunions arbitrent les choix ultimes de la Commission.

Sur les trente cinq personnes qui constituent le noyau dur de cette dernière, on constate un relatif éclatement des organismes d’appartenance, même si ce sont évidemment le profil du haut fonctionnaire qui domine. Le Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie est relativement peu représenté, mais les quatre hauts fonctionnaires qui en émanent jouent un rôle particulièrement actif, du fait du militantisme parallèle de trois d’entre eux au GSE-Finances (Groupe Socialiste d’Entreprise), qui repose lui quasiment exclusivement sur les membres du cabinet ministériel actuel<sup>35</sup>. Six autres membres (ou anciens membres dans le cas de J. Maurice), se répartissent entre les divers cabinets de J.-C. Gayssot, de P. Moscovici, d’E. Guigou, généralement en tant que conseillers financiers. Ces experts se caractérisent par leur jeune âge (comparativement au reste de la commission et au parti en général) : diplômés de grandes écoles (IEP Paris, HEC et/ou ENA), ils ont en général entre 35 et 40 ans.

On trouve également deux anciens du Plan , actuellement au CAE (J. Mistral, et P.-A. Muet, qui est également adjoint au maire de Lyon), un conseiller de la Cour des Comptes, deux de la Banque de France, un haut fonctionnaire de la Caisse des Dépôts et des Consignations. Les grands corps économiques de l’Etat sont donc représentés, mais au prix d’un maillage relativement fragile (un membre ou deux de la Commission par organisme). De manière plus inattendue, six membres de la Commission travaillent directement auprès des groupes parlementaires du PS, en tant que conseillers financiers ou membres de la Commission des Finances de l’Assemblée nationale (dont un conseiller auprès de R. Forni et une autre qui assiste également M. Destot à la mairie de Grenoble). Ils remplissent en cela une des missions originelles des commissions, qui consistait en une meilleure transmission de l’information entre le Parti et les groupes parlementaires.

Quatre membres de la commission détiennent des mandats électoraux (deux conseillers régionaux d’Ile-de-France, un adjoint au maire de Lyon, un au maire de Grenoble : les réseaux de B. Soulage dans la région Rhône-Alpes semblent avoir opéré). Ce nombre est peu élevé compte tenu de la proportion probablement importante d’adhérents du PS, mais peut se comprendre eu égard au fait que ces hauts fonctionnaires privilégient malgré tout leur carrière professionnelle par rapport à leur investissement partisan. Le réseau des membres de la commission s’étend également au secteur public : un des dirigeants de la RATP s’y trouve, ainsi que deux cadres EDF. Mais c’est l’absence du secteur privé qui est la plus remarquable, avec seulement deux seuls cadres employés dans des sociétés de conseil en management.

---

avant que le gouvernement ne définisse sa politique. Le CAE est généralement saisi par le Premier Ministre. Parallèlement à ses réunions plénières, les membres se rencontrent au sein de groupes de travail ouverts à des fonctionnaires, des représentants des entreprises, des universitaires (français et étrangers) qui n’appartiennent pas nécessairement au Conseil.

<sup>35</sup> Dans certains secteurs (c’est évidemment beaucoup plus difficile pour la Commission environnement ou culture), les groupes socialistes d’entreprise constituent un des canaux privilégiés du recrutement interne au parti : c’est le cas pour la commission économique, mais aussi pour celle des Transports.

Comme on le voit, les lacunes du recrutement sont nombreuses dans les milieux touchés par la Commission économique : outre le privé, des participants réguliers venant des grandes entreprises publiques (La Poste, SNCF, etc.. ), ainsi que des représentants du monde syndicaliste manquent à l'appel. De même pour les universitaires (B. Soulage paraît isolé sur ce point). Il semblerait cependant que la commission jouisse d'assez de têtes de ponts pour pouvoir nouer des contacts occasionnels en cas d'urgence sur tel ou tel dossier : là encore, le réseau des courants peut se substituer à ceux, plus aléatoires, du recrutement militant ou des amitiés professionnelles. B. Soulage bénéficie ainsi des relations qu'il a su nouer au sein du groupe des proches de D. Strauss-Kahn (il envoie régulièrement ses textes à la Fondation Jean Jaurès, il peut éventuellement y consulter les experts qui y travaillent), mais aussi de celles de son frère, François Soulage, qui assiste régulièrement aux réunions de la commission. Très proche de M. Rocard, ce dernier a en effet adhéré au PS en 1974 au moment des Assises du Socialisme, il a été assistant de ce dernier lorsque M. Rocard a été nommé Secrétaire national au Service Public en 1975.

L'importance des courants peut être cependant relativisée lorsque le Secrétaire national dispose lui-même d'un réseau personnel au sein du secteur qu'il supervise. C'est par exemple le cas pour H. Weber à la Culture et aux Médias. Sénateur de Seine-Maritime et proche de L. Fabius, il n'est certes pas anodin qu'il ait repris en 2000 le poste de F. Bredin, elle aussi fabiusienne et députée de Seine-Maritime. La passation de pouvoirs s'est bien effectuée entre membres du même "clan". Pour autant, le fait qu'H. Weber se soit autant investi dans l'animation de la Commission (toilette de la liste des membres, rédaction de deux "Cahiers du projet" en moins d'un an faisant intervenir des signatures prestigieuses, nombreuses auditions, animation des rencontres culturelles d'Avignon en juillet 2001, invitation à deux reprises du ministre de la Culture C. Tasca) est aussi dû aux relations qu'il a pu nouer, notamment dans le secteur audiovisuel, grâce à sa compagne Fabienne Servan-Schreiber, productrice de télévision.

Le recrutement de cette double commission (traitant à la fois des cultures et des médias, incluant également un sous-groupe de travail de six à sept personnes sur les nouvelles technologies et internet) présente à peu près les mêmes forces et faiblesses, *mutatis mutandis*, que celui de la Commission économique. Parmi les 90 personnes connues de la responsable administrative qui assistent régulièrement ou épisodiquement aux réunions, les noms de personnalités importantes de l'administration française apparaissent (J. Clément, Président d'Arte, E. Hoog, Président de l'INA et ancien Directeur adjoint auprès de J. Lang du Piccolo Teatro à Milan, l'ex-Président du CNC J.-P. Hoss, la sociologue et membre du CSA M. Dagnaud). D'autres grands établissements culturels comme l'UNESCO, la Direction du Livre, le Centre Pompidou, celle des Monuments historiques, le Parc et la Cité de la Villette, l'Organisme National de Diffusion des Auteurs (ONDA), l'Association Française d'Action Artistique (Département culturel du Quai d'Orsay) sont également représentés, par 17 membres de la commission. On trouve également un contingent assez significatif d'anciens (ils étaient alors dans le cabinet de J. Lang) ou d'actuels hauts fonctionnaires du Ministère de la Culture (soit une dizaine de personnes). Ce sont cependant les douze producteurs de télévision, ou cadres des chaînes publiques (de France 2, France 3, ou Arte) qui forment la catégorie la plus importante des professionnels de la culture (rôle de F. Servan-Schreiber), la presse écrite n'étant quasiment pas représentée, non plus que la radio. Sept ou huit artistes

(comédiens, plasticiens, danseurs), trois universitaires complètent ce recrutement qui se révèle lui aussi assez déséquilibré : plus de hauts fonctionnaires que d'artistes, plus de professionnels de la télévision que des autres médias, très peu de représentants des théâtres, maisons de la culture, musées. Pour autant, H. Weber et ses délégués nationaux (surtout Jacques Renard, actuel Président de la Caisse des Monuments Historiques, ancien directeur du cabinet de J. Lang, à qui F. Bredin avait laissé une grande marge de manœuvre lorsqu'elle était en charge de ce poste) ont réussi à attirer des noms prestigieux qui contribuent également à légitimer aux yeux des autres membres la participation à une telle commission. Comme l'indique la responsable administrative, la venue de ces personnalités qui n'adhèrent pas nécessairement au PS (l'exemple-type semble en être J. Clément), la position déjà atteinte par ces dernières laissent à penser qu'on ne vient pas à la Commission pour gagner une hypothétique promotion. La Commission aurait un intérêt intrinsèque (qualité des discussions et des travaux) qui suffirait à mobiliser les participants. On peut noter que l'idéal de désintéressement reste toujours de mise dans le discours des permanents du PS : les autres membres de cette Commission y viennent peut-être, eux, pour rencontrer J. Clément... A la périphérie du Parti, d'autres institutions ont vu le jour. La plus récente est le Comité Economique, Social et Culturel.

## 2. Le Comité Economique, Social et Culturel (CESC)

Ce Conseil prend la succession du " Groupe des experts " fondé par F. Mitterrand en novembre 1972. Pour autant, les deux instances n'ont pas exactement le même rôle, ni le même fonctionnement. Dans les années 1970, le groupe des experts était dirigé par A. Gazier, (Ministre de l'Information en 1951 et Ministre des Affaires Sociales dans le gouvernement de Guy Mollet en 1956), et composé de personnalités déjà connues et chevronnées, choisies par le Premier Secrétaire lui-même. Les responsables des sections qui le composent préfigurent les cabinets ministériels post-1981. Dès la première année d'existence du groupe, on y trouve L. Jospin aux Affaires Etrangères, C. Hernu à la Défense, J. Attali à l'économie, M. Charasse au Budget, L. Fabius à la politique industrielle. Avant même d'adhérer au PS, M. Rocard prend la tête de la section consacrée à la fiscalité, avec P. Uri et E. Pisani<sup>36</sup>.

En juin 1981, une note manuscrite d'A. Gazier précise que la moitié des membres du groupe ont accédé à d'importantes fonctions au Parti, au Parlement, à l'Elysée ou dans les cabinets ministériels<sup>37</sup>. Il est également indiqué que la participation à ce groupe requiert une certaine disponibilité, et qu'il vaut donc mieux ne pas compter sur " les camarades absorbés par de nouvelles fonctions ", d'où un nécessaire renouvellement après 1981. Après deux ou trois années d'interruption (de 1978, consécutivement au départ en retraite d'A. Gazier), le groupe des experts s'est effectivement reconstitué en 1981, à la demande de F. Mitterrand, et a poursuivi ses activités jusqu'en 1993-1994, à partir du milieu des années 1980 semble-t-il sous la direction de C. Allègre. La même formule est conservée : le but est toujours de sélectionner des personnalités ayant fait leurs preuves au Parti ou dans des gouvernements de gauche, et/ou de jeunes " espoirs " du PS. Cependant C. Allègre a ouvert la structure à des

<sup>36</sup> Archives A. Gazier, Circulaire du 12 avril 1973, Fonds de l'OURS.

<sup>37</sup> " Note sur la reconstitution du groupe d'analyse ou de proposition, ou groupe des experts ", datée de juin 1981, Archives A. Gazier, *idem*. L'ancien Président du groupe ajoute : " Ces promotions ne sont pas dues au groupe des experts mais au soin avec lequel F. Mitterrand en a choisi les membres ".



“ experts ” recrutés à l’extérieur du Parti, et surtout à des membres de la société civile : scientifiques, intellectuels, journalistes, hauts fonctionnaires<sup>38</sup>.

Dans les années 1980 et 1990, il semble également qu’ait été tentée l’expérience d’un “ quart sociétal ” intégré au Conseil national (le Parlement du Parti), et constituées de personnalités de la société civile désignées pour leurs compétences. Ce quart sociétal est cependant entré progressivement en déshérence jusqu’à sa disparition définitive vers 1995, essentiellement pour cause de conflit de légitimité : il semblerait en effet que les membres élus au Conseil national après de rudes luttes de pouvoir dans les sections et les fédérations n’aient pas accepté que cet organe représentatif par excellence de la démocratie interne au parti soit ouvert à des experts désignés.

C’est en tout cas apparemment au moment où ces deux instances (groupe des experts et quart sociétal) s’éteignaient que Michel Debout, médecin psychiatre, universitaire, membre du Conseil Economique et Social (Vice-Président de la section du Travail) et ancien militant du courant poperéniste a proposé à la direction du Parti la création d’un nouvel organe d’expertise qui lui serait attaché et serait largement ouvert sur la société civile. Il s’agissait en fait d’une importation au sein du PS du modèle du CES. La défaite aux législatives de 1993 a porté un coup d’arrêt au projet, mais celui-ci a cependant retenu l’attention de L. Jospin. Pour des raisons non élucidées, cette création a dû attendre la nomination de F. Hollande au Poste de Premier Secrétaire délégué pour que ce dernier acte la création de ce Comité Economique, Social et Culturel après le congrès de Brest en novembre 1997. Le CESC ne s’est définitivement constitué qu’en juillet 1998, sur des bases un peu différentes de celle qui régissaient le “ groupe des experts ”. C’est M. Debout, au poste de Secrétaire Général, et René Teulade, ancien Ministre des Affaires Sociales, ancien Président de la Mutualité, suppléant de F. Hollande dans sa circonscription de Corrèze, et actuel Président du CESC qui ont été chargés de cette mise en place.

D’après ses statuts, le CESC « a pour mission d’associer plus activement les forces vives – syndicales, associatives, les experts – à la vie du Parti socialiste et d’affirmer ainsi l’intérêt que l’on porte à leur présence [au sein du parti] » ; il s’agit « d’un lieu de réflexion, d’échanges et de propositions », qui doit « éclairer le parti sur les problèmes de société ». Il est également précisé que les membres du CESC sont des « experts de la société civile, hommes et femmes de terrain animés par une pensée de progrès qui appartiennent ou n’appartiennent pas au PS ». Le groupe des experts, qui rassemblait en fait l’élite du sérail partisan, a donc laissé la place à une organisation ouverte prioritairement à des éléments extérieurs, et vise explicitement à resserrer les liens du Parti avec toute une nébuleuse associative et syndicale ressentie jusque-là comme trop lointaine. Comme son prédécesseur, elle est également rattachée au Premier Secrétaire (mais bien qu’il en ait été le promoteur, F. Hollande semble bien moins présent aux réunions du CESC que F. Mitterrand à celles du groupe des experts) et aux instances de direction nationales.

---

<sup>38</sup> F. Hollande se remémore son passage au groupe des experts en 1986 : “ J’ai beaucoup d’estime pour C. Allègre. Il a été de ceux qui ont ouvert le Parti socialiste grâce à ce groupe des experts : à des scientifiques, à des intellectuels, à des hauts fonctionnaires. Ce fut pour beaucoup l’une des explications de notre rebond après 1986 qui a permis la victoire de F. Mitterrand en 1988 ” (“ Entretien avec F. Hollande ”, *op. cit.*, p. 16-17.

Le CESC rassemble environ 170 personnes en session plénière, et peut donc être saisi par le Premier Secrétaire ou les instances nationales pour mener une réflexion sur tel ou tel sujet d'actualité ou de portée plus générale. Il peut également se saisir d'une question particulière sur proposition de son bureau ou d'une de ses sections, après validation du Premier Secrétaire<sup>39</sup>, et doit émettre un avis critique sur l'ensemble des documents que les instances nationales destinent aux militants.

Une des préoccupations des organisateurs était de ne pas faire double emploi avec les commissions. Il a donc été décidé de répartir les membres du Comité en cinq grandes sections thématiques et transversales, dont les centres d'intérêt ne recourent pas, pour autant que faire se peut, la répartition opérée par les Secrétariats nationaux. Ces cinq sections sont consacrées aux temps de la vie (étude des questions liées aux étapes de la vie – jeunesse, vie active, retraites-, à la démographie,...), au cadre de vie (urbanisme, logement, environnement, aux activités relationnelles et à la vie en société (activités culturelles, artistiques, communication, médias, vie associative, citoyenne...), aux activités productives de la recherche et de la technologie, ainsi qu'aux protections civiles et sociales. Chaque section est prise en charge par deux animateurs, un homme et une femme (pour respecter un objectif de parité, qui est cependant loin d'être atteint dans la composition des groupes) le plus souvent parisiens (condition de disponibilité). Chaque groupe rassemble entre 25 et 35 membres, qui se réunissent selon le rythme choisi par les animateurs. En revanche le Bureau où se retrouvent les dix animateurs des groupes, le Secrétaire général et le Président, doit se réunir une fois par mois. C'est ce Bureau qui est chargé de mettre en forme les textes proposés par les animateurs des sections, c'est-à-dire de les réviser une dernière fois avant de les soumettre à la validation de l'ensemble des membres du CESC rassemblés en session plénière. Il peut arriver que ces assemblées générales soient houleuses, les membres des sections ne se reconnaissant pas dans la version définitive du texte et refusant alors de le valider. C'est ce qui s'est produit début décembre sur un texte intitulé " Vivre ensemble " (dont le titre a d'après les responsables du CESC inspiré le slogan de campagne du PS " la vie ensemble, la vie en mieux "), qui devait reprendre les grandes propositions du CESC en complément au Projet socialiste. Les assistants estimant que certains articles n'avaient pas assez été discutés, le texte devra repasser en session plénière à la mi-décembre.

De manière générale, les responsables du CESC (et surtout R. Teulade) insistent particulièrement sur cette liberté d'expression qui est d'après lui la caractéristique du Comité. Il est implicitement admis que cela distingue d'ailleurs le CESC du reste du Parti et de ses commissions d'étude. Contrairement à ces dernières, le CESC n'est pas obligé de parvenir à un accord consensuel sur les sujets traités : il peut se permettre de signaler deux options contradictoires. Par ailleurs, les épisodes de la courte vie du CESC où cette liberté d'expression et de pensée, c'est-à-dire cette prise d'autonomie par rapport aux positions officielles, s'est manifestée avec le plus d'éclat, sont très valorisés. R. Teulade nous a ainsi raconté avec force anecdotes que la publication d'un texte sur la révision des lois bioéthiques,

---

<sup>39</sup> Exemples de rapports déjà produits : *Les temps de la vie, Les entre prises de personnes dans l'économie de marché, La santé au travail, Les politiques publiques en matière de santé*, etc.

alors même qu'A. Claeys<sup>40</sup> se préparait à remettre à l'Assemblée nationale son rapport sur le même sujet, a déclenché l'ire du député. La presse et notamment le journal *La Croix* avaient en effet retranscrit dans leurs colonnes les “ positions audacieuses du PS ”, qui se distinguaient assez fortement des siennes propres. A. Claeys (par ailleurs chargé de la trésorerie et de l'animation interne du parti... autrement dit de sa discipline) a donc dû expliquer que les positions du CESC n'engageaient en rien le PS.

Cette distance autoproclamée d'un organisme qui se veut davantage “ compagnon de route ” que militant à part entière explique pour ses responsables la facilité qu'il a eu à attirer les membres de cette société civile si courtisée actuellement par le PS. D'après eux, la participation active de personnalités telles que E. Badinter ou P. Jouannet (Président de la Fédération Française des CECOS-Centres d'Etude et de Conservation des Oeufs et du Sperme humains, Chef du service de Biologie de la Reproduction à l'Hôpital Cochin), s'explique par ce refus d'une soumission idéologique ou politique (encartement) quelconque, mais aussi par la possibilité de pouvoir travailler et réfléchir à son rythme. C'est là une autre des spécificités valorisées par les responsables du CESC : alors que les commissions sont prises dans les rythmes de productivité du parti (les textes doivent généralement être rédigés dans un délai de deux mois), le CESC sort en général deux rapports par an. L'absence de contrainte temporelle se retrouve également dans le contenu des textes, les commissions étant priées de faire des propositions rapidement utilisables ou concrétisables par le Parti et/ou le gouvernement, alors que le CESC peut se permettre de raisonner sur le long terme, sur des horizons de 10-15 ans.

Le CESC cultive donc sa différence, mais il le paie en termes d'audience interne au sein du parti. Malgré la diffusion de ses rapports aux secrétariats nationaux, aux groupes parlementaires, aux cabinets ministériels, il n'en obtient que très peu de réactions. De fait, les commissions qui travaillent sur les mêmes sujets font rarement l'effort de se procurer les rapports du CESC, et encore moins celui de contacter les membres qui ont pu y collaborer (alors que le CESC dispose de fichiers bien plus fournis et mieux organisés que les leurs). Peu de membres peuvent servir d'interface entre les deux types d'instances (si ce n'est peut-être P. Lazar, présent à la Commission recherche et au CESC). En revanche, le lien avec les fédérations semble se faire de manière plus aisée : les auteurs des rapports reçoivent fréquemment des invitations des Bureaux fédéraux pour venir présenter leur texte et participer à des débats en province.

Un des objectifs initiaux de R. Teulade et M. Debout était d'équilibrer la répartition en termes de provenance géographique des participants, et de tenter de compenser le parisianisme des autres instances nationales du parti. Une moitié des membres a en effet été recrutée par cooptation ou par reconnaissance, l'autre par le biais d'une lettre au premier fédéral lui demandant une liste de deux à cinq noms, parmi lesquels une à deux personnes étaient recrutés.

Le CESC se voulait par ailleurs un organisme de réconciliation entre la société civile (et donc particulièrement le monde syndical et associatif) et le parti politique, ces deux mondes étant

---

<sup>40</sup> Député, co-auteur du rapport d'information de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques sur l'application de la loi du 29 juillet 1994, déposé à l'Assemblée en juin 2001.

perçus comme complémentaires au sein de l'espace démocratique. Une enquête par questionnaire effectuée en octobre 1999 par le CESC lui-même<sup>41</sup> sur ses propres membres montre que les activités de ces derniers reflète cette aspiration. Tous les répondants (soit un tiers environ des 180 membres du CESC) sont membres d'au moins une association, 14% des répondants déclarent n'adhérer qu'à une seule, 84% adhérant à plusieurs associations. 29% déclarent adhérer à une association culturelle, 12% à une association sportive, plus du tiers à diverses associations couvrant les aspects les plus divers de la vie sociale (associations scientifiques, professionnels, familiales, associations de femmes, ligues diverses) : cette intense participation associative doit être relativisée par le fait que les " seniors " y représentent plus de 42% des répondants. Mais dans le même temps que la moitié des répondants déplorent des rapports " très dégradés ", voire " conflictuels " entre le monde politique et associatif, 47,5% font état de responsabilités politiques en tant qu'élus municipaux, 12,5% en tant qu'élus départementaux ou régionaux, 5% en tant qu'élus parlementaires. Pour un tiers des membres du CESC, il semblerait donc que la conciliation de l'activité associative et de l'activité politique soit déjà une réalité effective avant même l'adhésion au CESC, qui leur permet de traduire institutionnellement cette dualité.

D'après notre propre étude du fichier du CESC, celui-ci a perdu quelques membres depuis sa création : 156 sont recensés, dont 127 avec un CV résumé. L'étude de ces notices laisse apparaître un nombre relativement peu important de retraités (16, mais peut-être forment-ils une bonne part du contingent des 29 noms recensés sans précisions biographiques). Près d'un tiers de ces notices mentionnent l'exercice présent ou actuel d'une activité associative ; les associations mentionnées couvrent les champs les plus divers, et ne semblent pas avoir pu donner lieu à l'importation au CESC d'un réseau associatif déjà constitué par ailleurs.

L'instauration d'un lien fort avec le monde syndical a en revanche échoué : 10% des notices recensées font état d'un engagement syndical, engagements dispersés à peu près équitablement entre la FSU, FO, la CFT et la CGT. En revanche, la prise de responsabilités au sein d'institutions locales est effectivement une expérience assez largement partagée. 11 d'entre elles font état d'une responsabilité au sein d'un organisme territorial (Chambre de Commerce et d'Industrie, sociétés mixtes, comités régionaux) : là encore aucun réseau local n'apparaît. 11 membres du CESC ont été membres d'un CES (4 au CES national, 7 dans un CES régional) : le modèle du Comité Economique et Social est bien présent pour les membres de l'organisation partisane correspondante. Les élus sont également représentés en nombre : plus d'un quart des personnes référencées exercent ou ont exercé un mandat électoral , au titre de conseiller régional, départemental ou municipal, maire-adjoint, maire (dont deux de villes relativement importantes : B. Bellec pour Niort, T. Chopier, ancien maire de Saint-Malo), député (trois suppléants) ou même député européen (un seul cas).

Plus conséquente encore est la proportion de ceux qui sont passés par les cabinets ministériels. C'est le cas pour un cinquième d'entre eux, dont l'expérience gouvernementale a souvent coïncidé avec la période 1991-1993, lorsque R. Teulade était lui-même Ministre des Affaires Sociales (il a fait adhérer au CESC quatre de ses anciens collaborateurs de cabinet), et presque tous dans des ministères dits " techniques " (Agriculture, Industrie, Enseignement

---

<sup>41</sup> Cf le Rapport de la section 3 du CESC, " Activités relationnelles et vie en société " rédigé par J. Andrieu, intitulé *Associations et politique : pour une démocratie renouvelée*, 2000.

technique, Jeunesse et Sports, DOM-TOM). Les hauts fonctionnaires des grands Ministères (Finances, Affaires Étrangères, Intérieur) semblent avoir dédaigné cette forme d'investissement, et avoir plutôt choisi de rester au plus près du parti et de ses réseaux dans les commissions.

Les membres adhérents du PS, évalués à un tiers environ par l'assistant de R. Teulade, sont vingt-cinq à avoir mentionné leur activité au Parti : ils sont dans leur très grande majorité des responsables fédéraux (mis à part cinq d'entre eux qui relèvent du secteur Entreprises), aucun d'entre eux ne figurant dans les instances nationales. Cette importante représentation fédérale peut être expliquée par le mode de recrutement qui avait été choisi par R. Teulade et M. Debout (appel aux fédérations).

Il faut noter pour finir la disproportion public/privé que l'on retrouve dans toutes les instances du PS ou dans celles qui lui sont associées : outre cinq personnes exerçant une profession libérale (avocat ou journaliste), 28 notices mentionnent des carrières professionnelles qui se sont déroulées dans le privé (souvent dans des activités touchant au conseil dans des domaines tels que l'environnement ou à l'aménagement du territoire, dans les BTP ou dans de grandes sociétés pétro-chimiques comme Elf ou Saint-Gobain), contre une centaine dans le public. Les enseignants et tout particulièrement les universitaires en constituent une part importante (18 personnes recensées). Une dizaine de médecins hospitaliers, exerçant en CHU, constituent un sous-groupe très identifiable : M. Debout, lui-même médecin universitaire, expert en psychiatrie et en médecine légale a su faire fructifier ses réseaux mieux sans doute que R. Teulade.

L'étude de ces organismes statutaires ne peut bien entendu prétendre épuiser celle des réseaux d'experts gravitant autour du PS. Comme on l'a vu, ceux-ci peuvent être soit informels, soit trouver une institutionnalisation dans des organes statutairement indépendants du PS. C'est le cas de la Fondation Jean Jaurès, que nous aborderons très brièvement ici.

### *3. La Fondation Jean Jaurès*

L'initiative de la création de la Fondation revient à Pierre Mauroy, qui l'aurait prise au congrès de Rennes en mars 1990. L'idée était née du constat qu'au moment de la chute du Mur, la France n'avait pas su répondre aux demandes des ex-pays de l'Est en matière d'ingénierie démocratique (procédure électorale, formation politique...), contrairement à l'Allemagne, la Suisse ou l'Espagne, qui avaient pu envoyer sur place les représentants de leurs fondations les plus importantes. Le modèle du SPD, puissant parti de masse disposant de solides structures de réflexion et d'expertise a d'autre part inspiré le Premier secrétaire de l'époque. Il a fallu attendre 1992 pour que la Fondation soit créée, et 1998 pour que L. Jospin instaure une ligne budgétaire précise concernant les subventions publiques accordées aux fondations politiques. Cette disposition permet à la Fondation d'être financièrement indépendante du Parti (et de refuser par ailleurs les dons des personnes morales).

G. Finchelstein, son Délégué Général depuis 1999, reconnaît à cette Fondation trois fonctions essentielles : celle de la coopération internationale (sur laquelle s'est axée la politique de la Fondation de 1993 à 1997), de centre d'archives du Parti (récupération et triage d'archives en

collaboration avec l'Office Universitaire de Recherche Socialiste, liens avec des universitaires spécialistes du monde ouvrier), et enfin celle d'un "laboratoire d'idées". Au modèle allemand (envié pour l'importance de ses ressources, financières et humaines) s'ajoute le modèle anglais du "think-tank", clairement revendiqué par G. Finchelstein, qui séduit par sa souplesse et son efficacité. Comme le CESC, mais plus facilement que ce dernier du fait de son indépendance financière, la Fondation affirme son indépendance vis-à-vis du PS en évoquant le modèle du think-tank (dont G. Finchelstein fait justement remarquer que leur succès repose aussi sur la stratégie de contournement par T. Blair des militants du Old Labour). Autrement dit, il ne s'agit pas de produire "pour le PS", mais plutôt de mettre à jour quelques idées originales, dont pourrait éventuellement s'emparer le candidat socialiste à la présidentielle.

Présidée par P. Mauroy, cette structure est aujourd'hui très investie par Dominique Strauss-Kahn et son courant. G. Finchelstein lui-même, qui a participé à la création de la Fondation jusqu'en 1997, a fait partie du cabinet de l'ancien Ministre des Finances jusqu'à sa démission en 1999<sup>42</sup> ; Marisol Touraine (Secrétaire nationale à la Solidarité), B. Roman, qui ont toujours été proches de lui, collaborent régulièrement aux travaux de la Fondation.

Après sa démission, D. Strauss-Kahn a donc trouvé à la Fondation un lieu propice à sa propre élaboration programmatique : ce choix s'est, semble-t-il, appuyé sur la décision de ne pas fonder son propre club, l'objectif étant d'assurer au sein de la gauche la plus large et la plus libre réception aux idées produites, sans entraver cette dernière par une lecture politique interne en termes de courants. L'ancien Ministre est devenu Président du comité d'orientation scientifique de la FJJ : c'est sous son égide qu'ont été créés une dizaine de groupes de travail depuis 1999.

La méthode retenue est celle de la mise en réseau de personnes qui ne travailleraient pas ensemble autrement, c'est-à-dire de faire appel à des chefs d'entreprise (comme J. Peyrelevade, directeur du Crédit Lyonnais, qui a accepté de produire un texte sur la réforme de l'Etat), des économistes, des syndicalistes qui ne participeraient sans doute pas à des travaux directement orchestrés par le PS. Des groupes restreints, de quatre à dix personnes, ont été formés : ils ont été placés sous la direction d'un binôme composé d'un responsable politique, et d'un rapporteur sélectionné pour ses compétences sur le sujet en question (on retrouve le principe du contrôle de l'expertise par une instance politique). C'est D. Strauss-Kahn avec G. Finchelstein et un ou deux conseillers proches comme J. Pisani-Ferry qui choisit les binômes ainsi que les thèmes de réflexion ; en revanche ce sont les animateurs de chaque groupe qui choisissent les gens avec lesquels ils vont travailler. Cette dernière disposition ouvre le courant à des personnalités qui n'avaient pas nécessairement été envisagées par D. Strauss-Kahn ; elle l'ouvre même à des experts déjà employés... par les commissions du PS : N. Véron, jeune directeur d'une "start-up" et A. Posyan, conseillère en management et élue au conseil municipal du IX<sup>e</sup> arrondissement, ont ainsi été sollicités pour travailler dans le groupe sur les nouvelles technologies par le Secrétaire d'Etat à l'Outre-Mer C. Paul (auteur d'un rapport au Premier Ministre sur ce sujet en 2001), alors même qu'ils

---

<sup>42</sup> Il partage actuellement son temps entre la Fondation et le cabinet de P. Moscovici, aux Affaires Européennes.

avaient déjà produit un texte sur l'économie de la connaissance pour la Commission économique<sup>43</sup>.

La dernière réunion de travail sur le texte destiné à la publication (sous forme de note-fascicule le plus souvent) se fait toujours en présence des autres binômes, qui peuvent n'être concernés que de très loin par le sujet traité : là encore, la mise en réseau est privilégiée. Les auditions et divers petits-déjeuners avec des personnalités étrangères sont également privilégiés. De l'aveu même de son délégué général, la Fondation a cependant des difficultés à trouver ses marques dans l'espace politique : sans doute pour cause de divergences de courants, elle a été complètement marginalisée par l'équipe de M. Aubry pendant l'élaboration du Projet. Le Parti (le Premier Secrétaire, les Secrétaires nationaux) ne sait pas encore l'utiliser, y compris pour les réseaux qu'elle a su nouer avec des intellectuels, alors même que ce dernier peine pour convaincre certains d'entre eux de participer à ses grandes manifestations (comme le récent colloque organisé sur l'Idée socialiste à l'occasion du trentenaire du congrès d'Épinay)<sup>44</sup>. Le Parti persiste enfin à voir la Fondation dans une relation de dépendance alors qu'elle-même revendique son autonomie<sup>45</sup>.

D'autre part, et malgré l'audience récoltée par une " Newsletter " sur Internet très lue (cent cinquante mille connexions par mois), la médiatisation des textes à leur parution, leur diffusion, leur communication restent faibles, et semblent souffrir de ce que la Fondation paraisse trop liée à des enjeux personnels. L'omniprésence de D. Strauss-Kahn a sans doute éloigné l'objectif de l'institutionnalisation de la Fondation en tant qu'organisation autonome.

## Conclusion

C'est finalement l'imprécision des attentes de l'organisation partisane envers les experts qui pose problème, les réseaux mis en place étant à la fois moyens et fins, boîte à idées et baromètre des différents secteurs professionnels, personnalités courtisées pour leur extériorité au Parti (ce qui garantit des idées " neuves ") mais aussi comme d'éventuels viviers électoraux ou militants.

Il semblerait qu'on assiste en fait à un retournement de situation : longtemps, le PS a dénigré la fonction d'expertise en la stigmatisant sous le terme de technocratie. Aujourd'hui, les experts (et y compris ceux qui collaborent à des structures associées au PS) minimisent ou nient la relation qu'ils ont au Parti, et préfèrent encore afficher leur allégeance à tel ou tel

---

<sup>43</sup> Ce travail étant en cours, nous n'avons pas encore pu vérifier l'importance de ces collusions entre les groupes d'études des commissions du Parti et ceux de la Fondation.

<sup>44</sup> Pour G. Finchelstein, cet éloignement des intellectuels tiendrait au fait que le Parti aurait négligé d'entretenir ses relations avec eux, la direction du Parti autour de F. Hollande s'étant particulièrement investie dans les relations avec le gouvernement depuis 1997. Pour L. Bouvet, qui a relancé la *Revue socialiste* en 1999 pour en démissionner l'an dernier -en partie pour cause de mésentente avec H. Weber qui voulait imposer contre son gré les textes de certains secrétaires nationaux, au lieu de personnalités extérieures), il s'agirait plutôt d'une déficience structurelle du PS, qui ne tolérerait que les " intellectuels organiques " ou les experts pouvant proposer des réformes immédiatement utiles au gouvernement (comme a pu le faire par exemple P. Weil avec son rapport sur l'immigration).

<sup>45</sup> G. Finchelstein raconte qu'il y a quelques mois, il a dû expliquer à F. Hollande lui-même que la Fondation n'était pas subventionnée par le PS.

homme politique, comme si cette dernière situation leur garantissait davantage de liberté d'esprit ou d'expression. Le recours à l'expertise va bien de pair avec la personnalisation du pouvoir, ainsi qu'avec la résurgence des courants (qu'on croyait disparus) : ces deux derniers points contribuent sans doute à expliquer la configuration anarchique des réseaux d'experts, qui entraîne elle-même une activité soit redondante (en prévision des échéances électorales, trois groupes d'experts au sein d'instances différentes ont ainsi travaillé sur Internet, deux sur les lois bioéthiques, sans qu'ils se soient mis en contact les uns avec les autres), soit lacunaire (notamment du fait de la faible représentation du secteur privé, mais aussi des syndicats dans les différents groupes). Nul doute en tout cas que la porosité avec le monde extérieur représentée par ces réseaux d'experts n'ait changé de sens et de forme avec l' " expertisation " des dirigeants socialistes. Leur propre cursus les ayant souvent conduit dans leur phase de formation à pratiquer un militantisme d'expertise, ils semblent valoriser de plus en plus les ressources de cette dernière. Ils conservent cependant la méfiance de leurs aînés envers ce qui échappe aux grilles de lecture interne du Parti, en termes de personnes (problème des courants) comme d'idées : le recours accru à l'expertise se solde en effet par un travail de plus en plus important de traduction des propositions techniques en termes politiques.

Carole BACHELOT  
Doctorante IEP Paris (CEVIPOF)