

Hommage à Serge Vallemont

Un réformateur humaniste

Serge Vallemont, qui vient de nous quitter, mérite bien plus que ce simple hommage, tant il a marqué de son influence la modernisation de l'administration, thème d'un de ses ouvrages paru en 1991, et façonné le management des ressources humaines. Né en 1930 dans l'Eure, ingénieur de l'École nationale des travaux publics de l'Etat, Serge Vallemont accomplit sa carrière au ministère de l'Équipement, et particulièrement à la direction du personnel qu'il dirige de 1985 à 1992. Son travail à ce poste, à la période clé de la mise en place de la décentralisation qui touche de plein fouet certains services de l'État, et en particulier l'Équipement, fera de cette administration un laboratoire de la modernisation et une référence dans le développement des pratiques et de la culture du management, dans les trois domaines clés du contrôle de gestion, de la formation et de la gestion des ressources humaines.

Si le succès de Serge Vallemont est facilité par un certain nombre de facteurs favorables, culturels (l'identité opérationnelle et territoriale de la filière des ingénieurs de l'ENTPE) ou institutionnels (la transversalité de la direction du personnel qui en fait le pilote central de la modernisation), il tient aussi et surtout à ses qualités humaines et à son talent. Les réformes qu'il a conduites n'auraient pu réussir et se pérenniser sans sa proximité avec les niveaux opérationnels, ciment de sa légitimité, sa capacité à donner du sens à leur action et sa conviction profonde qu'il ne peut y avoir de changement sans un accompagnement fort des acteurs, par le management et la formation. Ainsi de la création en 1987 du Cycle supérieur de management de l'équipement, dont le succès attira bientôt des membres de la préfectorale ; on n'a guère fait mieux depuis en matière de formation des cadres publics au management. De même, il fonda le premier laboratoire d'évaluation des politiques publiques dans l'administration, qu'il installa à l'ENTPE.

Son travail au service de la modernisation s'est poursuivi au Comité pour la réorganisation et la déconcentration des administrations, le CRDA, qu'il a présidé de 1993 à 1996. Il recommandait une réduction de moitié en cinq ans du nombre des directions centrales de l'Etat. Comme la Cour des comptes le relevait en 2003, rares furent les administrations qui s'engagèrent dans une redéfinition de leurs relations avec les services déconcentrés. C'est ainsi que la réforme majeure de la décentralisation resta bancale de nombreuses années, faute d'être accompagnée de son pendant nécessaire en matière de déconcentration.

Serge Vallemont était un homme d'engagement et de convictions, à l'association Services publics qu'il présida de 1997 à 2002 et dans tous les cercles où son expérience et son regard lucide, son exigence intellectuelle et sa capacité d'écoute enrichissaient les débats. Sur beaucoup de sujets, il voyait juste et loin et avait anticipé bien des questionnements actuels. Il dénonçait par exemple les faux semblants d'enquêtes publiques conduites sur des projets déjà arrêtés et préconisait dans *Le Monde* en 2000 un véritable débat public : « Il faut, en effet, disait-il, concilier la démocratie participative et la démocratie représentative. Débattre ne veut pas dire chercher le consensus. Discuter ne veut pas dire fuir l'instant de la décision, qui doit revenir au politique. Simplement, l'utilité publique doit participer à une meilleure décision et remplir une fonction que la démocratie représentative traduit mal. »

Serge Vallemont laisse une empreinte forte dans l'histoire de la modernisation de l'administration et du management public et nous offre, bien au-delà du domaine de l'Équipement qu'il a su si bien transformer, des clés pour promouvoir le sens et l'efficacité du service public. Ceux qui l'ont approché partagent la tristesse et la reconnaissance d'avoir connu son humanité, son intelligence, son esprit de découverte et sa fidélité en amitié.

Danièle LAMARQUE, rédactrice en chef
Michel LASCOMBE et Jean-Yves RAUDE, co-rédacteurs en chef
Robin DEGRON, conseiller scientifique
Michel LE CLAINCHE, président de l'association de soutien à la revue