

BERNARD LUTUN

**LES ARSENAUX DE LA MARINE
PAR LES TEXTES (1631-1791)**

2010

BERNARD LUTUN

**LES ARSENAUX DE LA MARINE
PAR LES TEXTES (1631-1791)**

DU MÊME AUTEUR

- *Une forge nationale, pour quoi faire ? Les forges de La Chaussade à Guérigny (Nièvre)*, autoédition, 2 vol., 1990.
- *La Marine de Colbert. Études d'organisation*, Paris, Economica, 2003.
- *1814-1817 ou L'épuration dans la Marine*, Paris, l'Harmattan, 2005.
- *Marine et comptabilité : une incompatibilité ? Contribution à l'histoire des finances de l'État français*, autoédition, 2007 et 2010.
- *Une autre Marine (1756-1789). Réforme d'une institution*, autoédition, 2 vol., 2010.
- *Dictionnaire historique de la comptabilité publique*, dir. Marie-Laure Legay, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010. Ouvrage en collaboration, période 1500-1850, France et autres États d'Europe.

Le présent ouvrage complète le mémoire de doctorat d'histoire de l'E.H.E.S.S. sous la direction de Louis Bergeron, également présenté sous une forme que nous espérons provisoire : *Une autre marine (1756-1789). Réforme d'une institution*.

© Bernard Lutun, auteur-éditeur, 21, rue Charles-Quint, 59100 Roubaix, 2010 ; 560 pages, 1 volume, 30 cm ; tirage : par dizaines d'exemplaires, chacun d'eux étant numéroté.

Éléments de catalogage :

Période étudiée : 1631-2003, en France ;

1° arsenaux et établissements industriels de la Marine et de la Guerre ; caractère des fabrications de l'État en régie, mode de gestion et état d'esprit de l'encadrement ; organisation dualiste dans les anciens arsenaux de la Marine et sa correspondance avec celle des hôpitaux publics actuels ; progrès technique et progrès des agents publics ; bureaucratie ; contrôle administratif ; comptabilité publique (en deniers et en matières) ; comptabilité industrielle ; industrie aéronautique ;

2° organisation du service militaire dans la Marine ; recrutement et formation des officiers et des équipages ;

3° nationalisation ; socialisme ; collectivisme ;

4° Nicolas Berryer (1703-1762) ; Jean-Charles de Borda (1733-1799) ; Pierre-Étienne Bourgeois de Boynes (1718-1783) ; Albert Caquot (1881-1976) ; Charles-Eugène-Gabriel de La Croix de Castries (1727-1800) ; Étienne-François de Choiseul-Stainville (1719-1785) ; Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) ; Pierre Cot (1895-1977) ; Marcel Bloch-Dassault (1892-1986) ; Claude-Joseph Gignoux (1890-1966) ; Auguste Gougeard (1827-1886) ; Jules Guesde (1845-1922) ; Armand-Guy de Kersaint (1742-1793) ; César-Henri de La Luzerne (1737-1799) ; Louis-René-Madeleine de Latouche-Tréville (1745-1804) ; Adolphe Messimy (1869-1935) ; Pierre-Victor Malouet (1740-1814) ; Pierre Messmer (1916-2007) ; Henry Potez (1891-1981) ; Antoine de Sartine (1729-1801) ; Albert Thomas (1878-1932) ; Charles Tillon (1897-1993) ; René-Josué Valin (1695-1765) ; Paul-Louis Weiller (1893-1993).

BERNARD LUTUN

**LES ARSENAUX DE LA MARINE
PAR LES TEXTES (1631-1791)**

2010

« Comme vous avez prouvé que le bien du service était votre seul objet, je suis persuadé que les observations que vous pourrez trouver à me faire n'auront point l'empreinte du corps de l'administration, et que des deux côtés vous ne considérerez que ce qui est le plus utile au service du Roi, abstraction faite des prétentions respectives [...]. »¹

INTRODUCTION

Le service militaire, pris en général, ne change pas si souvent ni si profondément qu'il ne soit possible de reconnaître, en faisant un effort de compréhension, des formes actuelles sous des apparences étrangères : c'est ce qui fait en partie le prix d'une étude rétrospective comme celle que nous avons offerte sous le titre *Une autre Marine (1756-1789). Réforme d'une institution* et dont ce volume présente une partie des pièces justificatives les plus importantes.

Considérant la Marine comme une institution, nous avons cherché les anciennes formes du service militaire et du service sédentaire. Le présent ouvrage ne se rapporte guère qu'au second, et encore n'y avons-nous illustré que les travaux des ports. Mais les pièces présentées et pour la plupart inédites indiquent les liens, nécessaires ou artificiels, qui ont été établis entre les deux services et font entrevoir que le problème principal de la Marine réside dans le corps des officiers de marine.

Richelieu et Colbert ont confié tout le service sédentaire, y compris le recrutement des équipages, à des officiers qui n'étaient pas militaires dans leur grande majorité. Le ministre de Louis XIV a nettement marqué qu'il fallait distinguer, dans tous les services publics, la partie civile de la partie militaire, une distinction qu'on a regardée ensuite comme constitutionnelle. Il s'est considéré comme le responsable de la préparation de la guerre, et non de la conduite des opérations navales. Il a voulu que les arsenaux soient gérés comme un service économique. Ces trois raisons l'ont conduit à créer, ou plutôt à augmenter et perfectionner un corps d'officiers civils, que l'on a ensuite désignés sous le nom d'officiers de plume. Ne participant au service des ports que par le biais des armements et des désarmements, les officiers de vaisseau ne

¹ L'épigraphie est tirée d'une lettre du ministre de la Marine du 8 octobre 1781 à Arnaud de La Porte (1745-1792), ancien intendant de la Marine à Brest qu'il vient d'appeler dans les bureaux de Versailles pour être l'un de ses collaborateurs directs. A.N. Marine G65, lettre reproduite par Micheline Leclère, « Les réformes de Castries, documents », dans la *Revue des questions historiques*, janvier 1937, p. 89. Notons qu'une note à La Porte serait plus appropriée, à moins que le ministre écrive depuis Fontainebleau, le commis étant resté à Versailles ou étant absent. Elle pourrait être adressée à Marchais (?-1785), successeur de La Porte à Brest, qui a participé à la rédaction de l'ordonnance générale de 1765 dans son état définitif, si l'on tient compte du trait d'ironie que contient l'extrait cité (cf. chapitre 4).

connaissaient de plus et surtout la hiérarchie militaire qu'à l'occasion des embarquements. Ils étaient à peu près inoccupés dans les ports, et cependant astreints à y résider. L'idée d'associer de façon permanente des officiers de marine, voire un noyau d'équipage, à un vaisseau déterminé dont ils prendraient soin au port comme à la mer, est ancienne, puisqu'elle était pratiquée dans la marine des galères, et même dans celle des vaisseaux avant 1631, à ce qu'il semble. Reprise au XVIII^e siècle et laborieusement mise en application au XIX^e siècle, elle a conduit à modifier les frontières du service sédentaire. La marine militaire française, longtemps modelée sur celle d'un armateur, est devenue ainsi réellement militaire.

Au XVIII^e siècle, et plus particulièrement après 1756, certains officiers de marine influents ou simplement remuants, mus par divers motifs dont l'esprit de corps est le principal et agissant en coulisse, cherchent à ravir à la Plume sa part de direction dans les travaux des ports. Dans le système de Colbert les officiers de plume y jouissent d'une certaine prééminence, dans la mesure où ils sont chargés de la partie économique du service sédentaire, à laquelle ce ministre attache la plus grande importance. Mais les travaux des ports exigent le concours de techniciens, d'artistes comme l'on dit alors : ce sont les officiers de port, les maîtres entretenus des différentes professions ouvrières et les officiers d'artillerie. Les premiers sont militaires et les derniers le sont devenus, en restant subordonnés aux intendants. Ils ne sont ni les subordonnés ni les chefs des commissaires de la Marine. La responsabilité de l'intendant sur la totalité du service sédentaire du port et des départements des classes de matelots s'accompagne d'une division des fonctions techniques et des fonctions administratives (au sens étroit) sous lui. C'est la première forme de dualisme administratif (cet adjectif étant pris au sens large), qui est d'abord à l'avantage des techniciens, comme on le devine d'après le règlement de 1674, puis à celui des administrateurs, lorsque leur corps prend ou doit prendre la consistance voulue par Colbert.

L'imbrication des fonctions et l'extension de la fonction administrative permise par les ordonnances sont contrebalancées par le mode défectueux de recrutement des administrateurs et par l'affirmation progressive de l'importance de la fonction technique. Cependant les artistes, artilleurs mis à part, se satisfont d'un statu quo qui donne à leur personne et à leurs fonctions une importance que leur statut social ne comporte pas. Les efforts persévérants du corps militaire ou de ses représentants pour prendre pied dans les arsenaux tendent à rompre cet équilibre. Les ministres ont pu leur résister jusqu'à Sartine, et ce dernier ne se serait peut-être pas rendu à leurs raisons, s'il avait pu ou su en mesurer les conséquences. Les officiers de marine conquièrent ainsi en 1776 et pour dix ans la direction des travaux des arsenaux, les officiers civils subsistant, quoique affaiblis, sous un chef distinct ; les arsenaux sont militarisés pour plus de deux siècles.

Le lecteur marin ou connaissant le milieu de la Marine ou plus généralement le milieu militaire devrait reconnaître les traits que les textes proposés mettent en relief ou indiquent plus discrètement. Il se demandera comment des marins ont pu écrire des choses pareilles et de cette manière au Roi ou à son ministre. C'est en considérant la forme et l'esprit de l'ancien gouvernement qu'il le comprendra. L'obéissance militaire telle qu'on la conçoit actuellement et son corollaire, le devoir spécial de réserve des militaires, ont cours depuis la III^e République, qui était un régime impersonnel et représentatif. Le roi de France gouvernait au contraire de façon paternelle et par conseil. Tout sujet, qu'il soit officier ou simple particulier, lui devait conseil dans les matières de sa compétence ou dans lesquelles il croyait avoir des lumières. Le monarque détenait

certes le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif, et il pouvait exercer lui-même la justice par la voie de l'évocation, lorsqu'il l'avait déléguée. Mais il ne faisait pas la loi seul : il l'élaborait en son conseil, et la matière première de la loi, c'étaient des mémoires et des projets de loi sollicités ou remis spontanément. Certes, dans les départements ministériels, la réalité du pouvoir législatif, sous Louis XV et Louis XVI, appartient aux ministres. Mais ceux-ci font de même : ils s'entourent de conseils avant de présenter les lois ou règlements à la signature. Cette façon de procéder n'a pas entièrement disparu au XIX^e siècle, lorsque le règlement a été formellement distingué de la loi proprement dite, et il en subsiste des traces aujourd'hui encore. Elle était générale sous l'Ancien Régime, et la circulation sous forme anonyme, mais d'après les ordres du ministre, des mémoires et projets composés par des officiers ou des particuliers dont le nom était connu de lui, tenait lieu de débat contradictoire. Les officiers pouvaient tout dire au Roi ou à son ministre, du moment qu'ils y mettaient les formes et le gardaient pour lui seul ; les examinateurs commis par le ministre, isolés ou constitués en comités, pesaient ensuite les motifs des auteurs et la valeur des arguments, avant de rendre leur propre avis ou de remettre un contre-projet. La première infraction à cette règle non écrite que nous ayons relevée dans la Marine remonte à 1756, et cette année marque aussi, à certains égards, le début de la fin de l'Ancien Régime.

Les pièces reproduites en tout ou en partie ont été choisies, non seulement en fonction de la valeur de leur contenu, mais aussi de la qualité des auteurs et du mode de diffusion, s'il s'agit de l'imprimé. Elles donnent une vue d'ensemble de la matière et des aperçus sur les parties non traitées du service sédentaire (les Classes ou Inscription maritime, les vivres, les hôpitaux). La connaissance de la marine matérielle ayant notablement progressé ces dernières années, il a paru inutile de comprendre ici des mémoires techniques. Du reste le progrès technique — notamment les progrès des formes de carène, de l'artillerie et de la standardisation — se voit au travers de mémoires qui se rapportent plutôt à l'organisation du service. C'est dans ce dernier domaine qu'il convient de redresser les idées vagues ou erronées qui continuent de fonder la conception courante de l'ancienne marine. La recherche de ces pièces est rendue difficile par l'anonymat des auteurs, qu'il est néanmoins possible de percer dans bien des cas, et par l'état des archives de l'administration centrale de la Marine qui ont été conservées. De nouvelles découvertes permettraient de préciser bien des points obscurs dans la préparation des réformes. Les textes de liaison et les notes que nous avons ajoutés servent à éclairer le sens et la portée de ces mémoires et textes de loi qui, à vrai dire, parlent souvent d'eux-mêmes.

Les 57 premiers documents ou groupes de documents, commentés et précédés des préfaces des six premiers chapitres dans lesquels ils sont reproduits, sont donnés dans l'ordre chronologique. La conclusion est contenue dans le 58^e document, extrait du mémoire au Roi de l'ancien ministre La Luzerne en 1791 (chapitre 7). Il y a deux modèles d'organisation et de gestion pour les arsenaux, suivant qu'on les voit comme des manufactures ou comme des annexes du service militaire. La Luzerne voudrait que l'on renonce à la seconde solution pour en revenir à la première, et son argumentation, déjà moderne, est frappante. Nous ne pouvions trouver de meilleure illustration du lien subsistant entre cette ancienne marine, qui a survécu pendant le XIX^e siècle, et les problèmes contemporains des arsenaux, lorsque le service militaire a été organisé convenablement. Le service sédentaire est alors resté ce qu'il était, anti-industriel et archaïque. Le rapport du budget de 1904 à la Chambre (document n^o 59) est un écho de celui de 1791 destiné au Roi. Nous avons cru pouvoir ajouter trois

documents provenant des deux autres administrations militaires, la Guerre et l'Air (documents n° 60 et 61 et annexe au chapitre 8), afin de donner un aperçu des problèmes de leur service industriel et des solutions qui ont été recherchées ici aussi. L'industrie aéronautique était privée et, si une partie a été nationalisée en 1936, on a évité de créer de nouveaux arsenaux. Un ministre communiste a compris et essayé de faire admettre en 1946 que les arsenaux existants devaient être transformés en établissements publics autonomes afin de remplir leur mission économique. Cette solution naturelle n'a été mise en œuvre, après bien des résistances, qu'en 1971, 1990 et 2003, sous la forme de sociétés nationales et dans l'indifférence générale, après tant de polémiques passionnées et souvent intéressées. Les notions inconnues en 1791, qu'elles soient politiques ou administratives, ont dû être exposées assez en détail au chapitre 8, afin d'éclairer le discours du ministre de l'Armement au sortir de la guerre. Nous espérons que ce long appendice sera utile au lecteur et à ceux qui voudront reprendre après nous l'étude d'une activité peu et mal connue en dépit de la réputation équivoque qui lui a été faite pendant si longtemps.

Les manuscrits proviennent des archives centrales de la Marine conservées aux Archives nationales (A.N.) ou au Service historique de la Défense (S.H.D.) à Vincennes, dans le département « Marine » et quelquefois dans le département « Armée [de Terre] ». Les imprimés proviennent des deux bibliothèques correspondantes de Vincennes.

LA MARINE DE COLBERT

On distingue trois âges dans l'histoire de la marine de France : le temps des amiraux, jusqu'en 1626, l'époque intermédiaire, de 1626 à 1669 et l'établissement définitif, qui remonte à cette dernière date.

Pendant la première époque, le Roi entretient, par amiraux interposés, un personnel réduit mais permanent, et peu ou point de navires, si l'on met à part la marine des galères, qui reste séparée jusqu'à sa suppression en 1748. Les flottes sont improvisées et montées avec des marchands, des alliés ou des États neutres, et avec les ressources des amiraux ; elles disparaissent comme elles sont apparues.

L'édit de 1517 relatif à l'office d'amiral de Guyenne et l'édit de 1543, qui se rapporte à l'amiral de France¹, distinguent les commissaires et contrôleurs des officiers militaires ou « de guerre », tous à la nomination des amiraux, et ces officiers des trésoriers ou officiers comptables nommés par le Roi. Selon les termes de l'édit de 1517, l'amiral de Guyenne est le chef désigné de l'armée navale, s'il en est assemblé une dans son district ; il lui revient d'autre part de « commettre et ordonner commissaires et contrôleurs de par lui, gens de bien et suffisants pour ordonner lesdites munitions, victuailles et autres choses nécessaires pour ladite entreprise et armée, lesquelles se paieront par la certification de notre dit amiral, ou desdits commissaires et contrôleurs qu'il aura commis ». A cette époque, les capitaines sont chargés de recruter leurs hommes et de les nourrir et entretenir pendant la durée de leur engagement. Un certain nombre d'officiers sont entretenus en permanence². L'édit de mars 1584, la dernière et la plus précise des lois de l'ancienne Marine, indique que l'amiral de France

¹ Ces édits sont reproduits dans le *Recueil général des anciennes lois françaises depuis l'an 420 jusqu'à la révolution de 1789*, dit recueil Isambert, t. XII, 1828, p. 137 à 148 et 854 à 859.

² Le premier commis Laurent Truguet (1703-1781) signale, dans les *Lettres rétrospectives sur la Marine* publiées par L.-M. Bajot en 1851, p. 116-117, un état d'appointements au 1^{er} janvier 1566 comprenant, au titre de l'amiral de France, 3 vice-amiraux, 42 capitaines de marine, 1 commissaire général d'artillerie et un commissaire ordinaire, 10 écrivains, 4 charpentiers et 6 gardiens de vaisseaux (le Roi ne possède alors en propre que cinq vaisseaux ; il a pourvu, de son côté, les 5 officiers comptables). Un arrêté de dépenses du 26 juillet 1605 porte les noms de 227 officiers commis par Montmorency, alors amiral de France et de Bretagne, pour une dépense de 65 000 livres par an, les 6 officiers comptables compris (*ibid.*, p. 121-122). La dépense est presque doublée en 1619 (p. 124-125), mais, selon le premier commis Laffilard (1687-1754), il y a alors de nombreux officiers postiches (listes chronologiques d'officiers de plume établies par ses soins, A.N. fonds Marine, B⁸-18).

a « la totale charge et superintendance, ensemble des radoubs, armement, équipage, artillerie, gens et victuailles desdits navires et vaisseaux »³.

Il existe avant 1626 des établissements à terre ou des embryons d'établissements à Toulon, Brouage, Brest, Le Havre et Rouen. Mais, au siège de La Rochelle de 1627, le cardinal de Richelieu (1585-1642) a dû rassembler 7 galions du duc de Guise (1571-1640), gouverneur et amiral de Provence, 6 galères de Marseille, 10 galions neufs construits en Bretagne et une douzaine de bâtiments réquisitionnés⁴.

Richelieu parvient à éliminer en 1626 le duc de Montmorency (1595-1632), devenu amiral de toutes les côtes de Ponant, et le duc de Guise en 1631 (un édit de 1629 a étendu au Levant l'autorité de Richelieu). L'amiral de France coûte cher, il ne rend aucun compte, il est le chef né des armées navales, c'est un souverain en sa charge, répète le cardinal, qui invoque d'autre part la nécessité de subordonner en temps de paix le pouvoir militaire au pouvoir civil⁵. Avec le titre moins imposant de grand maître, Richelieu détient des pouvoirs supérieurs, grâce à sa position dans le conseil de Louis XIII et aux précautions qu'il a prises afin d'éteindre les rivalités. La Marine devient l'affaire du Roi.

La réunion d'une assemblée des notables permet de faire entériner au début de 1627 l'établissement d'une flotte de 45 vaisseaux et l'entretien de galères en Méditerranée, la création de grandes compagnies de commerce et la proscription des importations de produits manufacturés⁶. L'ordonnance générale de réformation, préparée par le chancelier Michel de Marillac (1563-1632) à la suite de cette réunion et des doléances des états généraux de 1614, comprend à la fin trente-trois articles relatifs à l'Amirauté, à la marine et au droit maritime⁷. On y remarque l'institution de l'écrivain de vaisseau, pour constater les droits de l'équipage et tenir les registres du matériel et des vivres, l'entretien par le Roi de maîtres d'hydrographie chargés de donner une formation théorique à des pilotes, la formation de canonnières dans des écoles à feu, et enfin l'entretien de maîtres-charpentiers « qui seront employés à la construction des vaisseaux [de commerce] et à visiter les fonds des navires qui iront en mer, afin qu'il n'en arrive aucun inconvénient et que quantité de personnes, en s'embarquant en de mauvais vaisseaux, ne se mettent point au hasard de perdre la vie et les biens ». L'écrivain n'est imposé que sur les vaisseaux du Roi, mais les autres mesures, censées profiter aux deux marines, sont en fait destinées à fortifier la marine de guerre naissante. L'ordonnance prévoit encore, ou plutôt confirme le recensement des gens de mer par l'Amirauté, et le législateur avoue ici qu'il s'agit de savoir « exactement les forces que [le Roi pourrait] mettre en mer pour les employer aux occasions ».

Jusqu'en 1631, les capitaines désignés, qui sont attachés à un vaisseau déterminé, sont chargés de son entretien et de sa garde : ils touchent une somme d'argent pour le matériel et le personnel non entretenu, c'est-à-dire une sorte de fret payé en principe par trimestre et d'avance⁸. L'intention de Richelieu a été de leur retirer

³ art. 26 ; recueil Isambert, t. XIV, 1^{re} partie, 1829, p. 556 à 590.

⁴ Louis-Augustin Boiteux, *Richelieu, grand maître de la navigation et du commerce de France*, Paris, Ozanne, 1955, p. 56-57.

⁵ *Ibid.*, p. 82 à 96.

⁶ *Ibid.*, p. 56-57.

⁷ Ordonnance de janvier 1629 dite code Michau, art. 429 à 461, dans le recueil Isambert, t. XVI, 1829, p. 223 à 342.

⁸ L.-A. Boiteux, *op. cit.*, p. 163.

cette tâche et de la confier à d'autres officiers. Il a cherché à retenir des marins au service du Roi afin de constituer des noyaux d'équipages permanents, le complément devant être fourni par des gens de mer inscrits sur les rôles des juges d'amirauté⁹. Les procédés employés ont fait échouer ce projet, et, jusqu'en 1670, la presse reste le moyen usuel de recrutement.

Le cardinal augmente les établissements à terre dans les trois ports de Ponant (Le Havre, Brest et Brouage) et fait rendre par le Roi le premier règlement d'organisation du service sédentaire de la Marine, règlement dit de Dijon, le 29 mars 1631 (**document n° 1**). La raison alléguée par le législateur dans l'exposé des motifs, soit la négligence ou l'impécuniosité des capitaines, conduit à séparer les états-majors des vaisseaux. Cette séparation dure jusqu'à la fin de la marine à voiles. Comme dans la marine marchande, mais à l'inverse de la marine des galères, les bâtiments qui ne naviguent pas sont entièrement désarmés ; les états-majors ne sont constitués que lors des armements et pour la durée de la campagne. Le règlement de 1631, qui ne parle pas d'arsenaux, mais de ports et de havres, distingue la garde militaire du port du gardiennage des vaisseaux, et celui-ci de la conservation, qui comprend le radoub, appellation générique des réparations ; la notion centrale est celle de magasin général, correspondant à l'arsenal dans le sens qui a alors cours dans l'Armée. Le militaire n'y est plus chargé que de la garde militaire, quoiqu'il dispose d'un certain droit de regard sur le service confié aux officiers civils, une « inspection », comme on dit plus tard.

Le règlement de 1631 est la matrice de ceux de 1671, 1674 et 1689. Comme ceux-ci, il soulève des oppositions de la part des militaires, et le projet de règlement dit du 15 novembre 1634 (**document n° 2**), élaboré par plusieurs d'entre eux, préfigure de façon étonnante ceux du XVIII^e siècle. Selon ce nouveau système, qui ne semble pas avoir été mis en application, le chef d'escadre dirige le service sédentaire, les officiers civils sont réduits au nombre de deux commissaires, un contrôleur, un écrivain, un garde-magasin, plus le maître d'équipage, le prévôt et le greffier. Le capitaine placé sous le chef d'escadre est dit capitaine de port, et il le remplace en cas d'absence ; les deux lieutenants sont chargés de plus du gardiennage des vaisseaux désarmés, de la corderie et du « charpentage », les commissaires et l'écrivain tiennent les registres, délivrent les matières et font les revues. D'autre part les navires construits en France selon les normes du commerce ne répondent pas au besoin militaire, alors que des constructeurs étrangers y ont satisfait, d'après l'expérience des vaisseaux importés. Un conseil doit donc être créé près le grand maître, pour l'étude des projets de constructions neuves, grâce au concours de capitaines instruits et de constructeurs étrangers. Ce conseil a bien été établi ; les conseils de construction dans les ports lui succèdent en 1671. Un autre conseil formé de militaires est prévu dans les ports pour délibérer sur les « affaires de la Marine ». Le projet de 1634 est aussi une tentative de définition des fonctions à bord d'après les usages de la marine hollandaise, qui est restée sans suite jusqu'en 1689, en dépit des efforts de Colbert.

⁹ Jacques Captier, *Étude historique et économique sur l'inscription maritime*, thèse de doctorat en droit, 1907, p. 13 à 17.

Document n° 1 : Règlement sur le fait de la Marine, du 29 mars 1631.

Le Roi ayant reconnu par expérience que les vaisseaux et équipages de mer, qu'il a fait construire et dresser pour rendre son État assuré contre les entreprises que les étrangers pourraient faire sur les places maritimes, et empêcher que ses sujets et ceux de ses alliés fussent déprédés par les pirates et corsaires, ne sont pas entretenus comme il l'avait ordonné, par la négligence d'aucuns capitaines qui ne demeurent pas dans les ports où sont lesdits vaisseaux, et par le peu de commodité qu'ils ont de pouvoir avancer ce qui est nécessaire pour l'entretien de leurs équipages et le radoub des vaisseaux qu'ils commandent, ce qui cause bien souvent le dépérissement d'iceux,

S.M. a résolu de décharger les capitaines particuliers du soin de la garde de leurs vaisseaux et que, pour cet effet, Elle ordonne qu'ils seront tous remis dans les ports de Brouage, Brest et le Havre-de-Grâce entre les mains de trois commissaires généraux de la Marine qui, pour cet effet, demeureront actuellement aux dits ports et havres, lesquels auront soin de pourvoir à la conservation et radoub desdits vaisseaux, à l'entretien des matelots pour la garde d'iceux et de tenir tous leurs agrès et apparaux et tout ce qui sera nécessaire à naviguer tellement prêt en des magasins que, quand l'on en aura besoin, lesdits vaisseaux puissent être mis promptement à la mer.

S.M. veut que les capitaines et lieutenants qu'Elle destinera pour commander ses vaisseaux, quand ils iront en mer, soient payés de certains appointements, quand même ils demeureraient en terre, suivant l'état qui en sera dressé, du fonds qu'Elle fera faire à son trésorier de la Marine, et que, lorsqu'ils iront en mer suivant les ordres de S.M. qui leur seront donnés par Monseigneur le cardinal de Richelieu, grand maître, chef et surintendant général de la navigation et commerce de France, ils aient d'autres appointements plus grands, conformément aux états qui seront aussi dressés pour cet effet ; pour faciliter l'exécution de ce que dessus, Elle entend que l'ordre qui s'ensuit soit observé.

C'est à savoir qu'en chacun desdits trois ports où seront les vaisseaux, il y aura un chef d'escadre et un commissaire général, avec des officiers sous eux, pour recevoir les vaisseaux qui viendront de la mer, prendre soin de la garde et radoub de ceux qui demeureront dans les ports et délivrer ceux qui seront ordonnés aux capitaines qui seront commandés d'aller en mer. Chaque chef d'escadre aura avec lui un capitaine de marine et deux lieutenants qui demeureront toujours dans le port où seront lesdits vaisseaux, à savoir le capitaine en terre pour avoir soin de pourvoir à tout ce qui sera nécessaire, et les deux lieutenants sur deux vaisseaux qui seront à l'entrée du port pour la garde d'icelui, sur chacun desquels il y aura vingt-trois hommes pour se servir de l'artillerie et faire les manœuvres nécessaires ; lesdits lieutenants commanderont à tout l'équipage sous l'autorité du capitaine qui recevra ses ordres du chef d'escadre.

Le commissaire général de la province¹⁰ sera pour avoir soin des radoubs, de l'entretien des vaisseaux et des paiements et nourriture des hommes qui seront sur lesdits vaisseaux pour la garde d'iceux, et pour faire délivrer aux vaisseaux qui iront en mer par le garde général des magasins ou ses commis, par l'avis du maître d'équipage, ce qui sera nécessaire pour leur armement, et recevoir au retour sur l'inventaire de la livraison ce qui se rapportera, avec certificat de la consommation des choses qui manqueront au dit inventaire, dont l'écrivain rendra compte.

¹⁰ Les chefs d'escadre, dont le grade a été créé en 1626, sont nommés au titre d'une province, peut-être pour rappeler les titres des anciens amiraux.

Pour travailler aux choses susdites, il y aura sous chaque commissaire général trois commissaires ordinaires et deux contrôleurs qui feront les procès-verbaux des montres¹¹ et des ouvrages à faire pour lesdits radoubs et réception d'iceux, lesquels seront donnés au rabais par devant le chef d'escadre, commissaire général et autres commissaires et contrôleurs qui se trouveront aux dits lieux et qui ensuite auront soin de les faire faire comme il faut.

Pour éviter la confusion qui pourrait naître de la multiplicité d'officiers, les commissaires généraux étant ès dits ports donneront les départements aux dits commissaires particuliers, selon qu'ils verront être à propos pour l'avancement des affaires de S.M.

Afin que toutes choses soient en chaque province¹⁰ en état d'équiper les vaisseaux qui y seront sans avoir recours aux autres, dont le secours serait long à attendre et souvent incertain, il sera établi en chacune d'icelles un magasin qui sera toujours fourni de toutes choses nécessaires à la navigation. En chacun d'iceux il y aura un garde général avec deux commis, qui ne recevront rien qui ne soit mis sur leurs registres, et ne délivreront aussi rien sans ordre exprès du commissaire général ou, en son absence, de l'un des commissaires particuliers qui sera sur les lieux, le tout contrôlé comme dessus.

En chaque port où seront lesdits vaisseaux retirés pour y séjourner, il y aura un lieutenant du prévôt de la Marine et quatre archers pour tenir la main à ce que les ordonnances sur le fait de la Marine soient rigoureusement et exactement observées, et les matelots et soldats punis selon l'exigence de leurs crimes et par les formes ordinaires de la mer.

Et afin que dorénavant il n'y ait aucune confusion dans la distribution des agrès et appareils, lorsque M. le grand maître ordonnera des vaisseaux être mis en mer, il y aura un maître d'équipage par l'avis duquel ledit commissaire général, ou commissaire particulier en son absence, fera délivrer aux capitaines tout ce qui sera nécessaire, dont il fera charger l'écrivain par inventaire, lequel écrivain ne pourra rien délivrer sans ordre par écrit du capitaine¹².

Comme aussi pareillement, quand il arrivera des vaisseaux de la mer, ils seront remis par les capitaines qui les auront commandés entre les mains dudit commissaire qui sera au port pour ordonner des hommes qu'il faudra pour la garde dudit vaisseau et radoub d'icelui,

Et pour faire rendre compte à l'écrivain des agrès, vieux ou neufs, qui lui auront été fournis, et de la consommation des munitions et à quoi elles auront été employées.

Dès lors que chaque vaisseau sera dans le port, par l'ordre dudit commissaire général, les canons seront mis à terre en lieu sûr et bien arrangés et sous la défense des citadelles ou places qui seront aux dits ports ou dans icelles, et chaque canon mis selon leurs divers calibres en rangées séparées ; comme aussi feront mettre tous leurs appareils et funins par bons inventaires entre les mains des gardes-magasins, qui auront soin de les mettre chacun à part, selon les vaisseaux dont ils seront tirés ou auxquels ils seront propres, comme aussi tous les autres ustensiles du vaisseau.

¹¹ Revues des officiers et des équipages.

¹² Il s'agit du maître d'équipage du port et des écrivains embarqués.

Toutes les armes, poudres et balles seront mises en même ordre entre les mains des gardes-magasins.

Et, afin que par ci-après les desseins que S.M. aurait de mettre des vaisseaux à la mer ne soient retardés faute des agrès nécessaires, outre les équipages¹³ de chaque vaisseau qui seront dans les magasins en état de servir, il sera fait provision de quantité de cordages, toiles à faire voiles, ancres, mâts, vergues et autres bois d'ouvrages pour radouber les vaisseaux, brai, goudron, suif, étoupes et autres choses nécessaires pour cet effet.

Il y aura en chaque magasin des ouvriers propres à faire et raccommoder les cordages, voiles et autres agrès, qui travailleront incessamment à tenir en l'état qu'ils doivent être,

Comme aussi du bois à faire des affûts de canon, poulies, [?], bidons, compas, horloges et autres choses nécessaires, le tout selon les fonds qui leur seront donnés par chacun an pour cet effet.

Fait à Dijon, le 29^e jour de mars 1631. Signé Louis et, plus bas, Bouthillier.

Source : A.N., fonds Marine, A¹-3 (copie).

Document n° 2 : extraits du projet de règlement dit du 15 novembre 1634.

Nous, commandeur de La Porte, conseiller ès Conseil d'État et privé du Roi¹⁴, ambassadeur ordinaire de l'ordre de Saint-Jean-de-Jérusalem¹⁵ près de S.M. et intendant général de la navigation et commerce de France, sur ce qui nous a été diversement représenté que la perte et ruine arrivées dans les ports et havres du Roi de quantité de navires de S.M. bâtis en ce royaume pour servir à la guerre, faute d'avoir été bien liés et construits, se sont perdus et ouverts de leur propre poids sans naviguer, ou se sont ouverts à la mer avec perte d'hommes et de marchandises, à cause que leur fabrique et liaison n'étaient point en guerre, ce qui a procédé du manquement de science et pratique de ceux qui en ont fait la construction,

Davantage, qu'étant besoin pour la guerre d'avoir de meilleurs ordres et que les officiers sachent la fonction de leurs charges, à cause des peines perpétuelles où ils sont, sans doute plus grandes que celles des marchands,

Il était besoin d'employer dans tous les navires de guerre des officiers en quantité, capables de leurs charges et de la qualité requise pour s'acquitter d'icelles bien et dûment, afin que toutes les flottes et navires du Roi navigent tous d'une même façon et par les mêmes règles, afin qu'il leur soit prescrit la fonction de leurs charges, et donné des lois par lesquelles ils soient retenus dans une sévère discipline ;

Comme aussi prescrire la fonction qu'il faut faire les montres et l'ordre qui doit être tenu dans les ports du Roi ;

¹³ L'équipement.

¹⁴ Conseiller d'État.

¹⁵ L'ordre de Malte.

Régler les fonctions des commissaires de la Marine, donner les ordres pour les flottes et pour la distribution des navires dans les ports, et finalement donner encore l'instruction pour les chefs d'escadre et pour les corps des armées.

Ce que n'ayant été pratiqué entièrement jusqu'ici, il s'en serait ensuivi plusieurs grands et notables inconvénients qui ont, en maintes occasions, retardé le bien du service du Roi.

C'est pourquoi, ayant avisé qu'il était de besoin de pourvoir que semblables désordres n'arrivent plus à l'avenir, nous aurions ordonné au sieur de Mantin, chef d'escadre en cette province de Guyenne, comme personne très fidèle au service de S.M. et de longue expérience au fait de la navigation, et lequel a donné une fort particulière connaissance de ce qui dépend de la Marine, de dresser par écrit un mémoire des choses sur lesquelles il est présentement besoin de donner des ordres ; ce qu'ayant fait avec beaucoup de soin et de diligence, nous aurions en après fait assembler le conseil de la Marine en la présente ville de Brouage, et en icelui appelé les principaux capitaines et officiers, où, ayant fait faire lecture dudit mémoire et consulté mûrement les points et articles contenus en icelui, aurions avisé d'en faire les articles qui ensuivent en forme de règlement, lesquels lui aurions ordonné de porter à Monseigneur l'éminentissime cardinal duc de Richelieu, chef et grand maître dudit commerce et navigation de France, lequel nous supplions très humblement de les autoriser de son approbation, en tant qu'il jugera le devoir faire, afin qu'ils soient exécutés de point en point, comme les ayant trouvés en notre égard avantageux et nécessaires au bien du service de S.M.

Premièrement, attendu que de la force et subsistance des navires de guerre dépend le bon effet que l'on espère, et que jusqu'ici il n'y a eu en ce royaume aucun bon maître-charpentier qui ait la science et expérience d'en faire bien et dûment les constructions ; que dorénavant l'on ne bâtira en ce dit royaume aucun navire de guerre qu'auparavant il ne soit appelé dans un conseil particulier, qui sera composé de six ou sept des plus habiles et entendus capitaine de France, deux maîtres-charpentiers étrangers, comme anglais et flamands, bien expérimentés en tels ouvrages, pour donner leurs avis et résoudre par ledit conseil de la façon que lesdits navires devront être bâtis. Et advenant que lesdits deux maîtres-charpentiers se trouvassent discordants en opinions, Monseigneur commandera un homme très entendu pour les accorder, etc.

[Suit un règlement du service à bord].

S'ensuivent les règlements du port où les navires doivent être conservés.

Lequel Monseigneur le cardinal a composé d'un chef d'escadre, d'un capitaine, de deux lieutenants, de deux commissaires, d'un contrôleur, d'un écrivain, d'un garde-magasin, d'un maître d'équipage, d'un prévôt ou lieutenant, d'un greffier et trois archers.

Et parce qu'il est arrivé beaucoup de contentions sur les règlements faits à Dijon, chacun voulant anticiper sur la charge de son compagnon et ne s'acquittant guère bien de ce qui était dû à leur charge, le chef d'escadre supplia Monseigneur le commandeur d'y vouloir donner ordre, ce qu'il fit, se transportant sur les lieux accompagné de M. de Villemontée, intendant de la Marine, qui y apporta les ordres ci-dessous mentionnés.

Que tous les marchés se feraient en présence du chef d'escadre, qu'ils rendirent responsable de tous les manquements que feraient les officiers en leurs charges au cas qu'il ne s'en plaignît et fit voir leurs manquements bien clairement à

mon dit seigneur le commandeur, et qu'il ferait tenir tous les samedis bureau et enregistrer tout ce qui serait de la dépense et de la consommation du magasin par un résultat signé de tous les officiers ; que l'écrivain du port enregistrerait tous les marchés et toute la dépense qui en résulterait tous les samedis, laquelle serait signée de tous les officiers et contrôlée, et que, pour cet effet, il y aurait un livre qu'on appellerait de la consommation pour tenir lesdits registres, et qu'à la fin de l'année l'on clorait ladite dépense.

Autre livre qu'on appellerait le livre du Roi, enchaîné avec deux chaînes dans la chambre dudit bureau¹⁶, là où serait écrit séparément ce qui est nécessaire à chaque navire pour le rendre navigable et aller par tout le monde ; et que ledit livre serait perpétuel, pour être remplacé au retour des voyages, de tout ce qui se serait consommé dans lesdits navires pendant iceux.

Autre livre qu'on appellerait des provisions ou réserve, de tout ce qui serait mis dans les magasins, et qui servirait d'inventaire pour donner connaissance de ce qui serait mis pour les réserves. Et enjoint bien expressément aux commissaires que chacun à son tour ils eussent à demeurer un mois dans le service pour pourvoir à faire trouver les choses nécessaires à tous ceux qui travaillent à la fabrique des navires, qui sont charpentiers, calfateurs, sculpteurs, peintres, forgers, poulieurs, cordiers, tréviers ou faiseurs de voiles, et tonneliers ; ce que n'ayant point été observé, mon dit seigneur le commandeur serait très aise que Monseigneur le cardinal y mît ordre, étant manifeste par les ordres que mon dit seigneur le commandeur a donnés aux commissaires, de ce qui est du devoir de leurs charges.

Nous dirons ce qui est du devoir de la charge du capitaine de port, lequel, en l'absence du chef d'escadre, doit faire les mêmes fonctions avec la même autorité.

Pour les lieutenants, ils sont obligés de coucher l'un d'eux un mois durant dans un des navires, pour faire observer aux maîtres gardiens des navires les ordres qui leur ont été prescrits, qui sont ceux-ci :

Ils sont obligés en été, soir et matin, de laver les navires d'eau de la mer du haut en bas, aussi bien par le dehors que par le dedans, et, dès aussitôt qu'il a plu et pendant la pluie, de ne souffrir point que leurs câbles fassent deux tours.

De les détourner toutes les marées et de les regarnir tous les huit jours.

De visiter les ancrs en ce même temps.

De laver leurs orins et de changer leurs bouées, de peur qu'elles ne se noient.

D'éteindre leur feu devant qu'il soit nuit.

De ne pétuner que jusqu'au soleil couchant.

Faire leur quart, qu'ils départent entre eux six, qui est le nombre de ceux que le Roi entretient dans chaque navire, et si les calfateurs visitent tous les jours leurs navires.

Celui qui demeure en terre prend garde aux corderies et au charpentage.

¹⁶ Il doit y avoir de la fraude.

L'équipage-maître a muni les navires de tout ce qui est nécessaire, comme cordages, câbles, ancres, voiles, et y porter tout ce qu'il faut pour la garniture.

Faire porter aux charpentiers les choses nécessaires pour leurs ouvrages, avertir les matelots ou gardiens pour porter, rapporter ou travailler aux choses de poids qu'il faut, tant pour l'usage de tous les officiers commis que pour les magasins.

Lorsqu'il faut équiper les navires, c'est à eux le soin de commander les agréateurs, maîtres-canonnières de tenir ce qui est nécessaire pour vaquer chacun à ce qui est de sa charge.

Comme à l'agréateur de passer tout le funin, frapper les poulies, orienter les vergues, et mettre tout ce qui est de sa charge en bon ordre.

Le canonnière, à préparer tout ce qui est de sa charge et l'équipage de son canon, les affûts, dragues, drisses, poulies ; voir si les sabords ne sont point gâtés, si les boucles et crocs sont goupillés avec leurs tourelles, tellement que tout cela dépend de la charge d'équipage-maître, comme aussi que le trévier tienne les voiles prêtes.

Le navire ainsi équipé et agréé de tout son funin, câbles, voiles et ancres, de son canon, munitions et grosses vaisselles, le commissaire doit s'accompagner du prévôt et du maître d'équipage, lequel doit porter avec lui les choses qu'il pourrait avoir oubliées, charger le capitaine de tout ce qui est dans le navire et en tirer reçu.

Cela fait, il fait la revue, tant des officiers et matelots que des soldats.

Il a son rôle à part ; le capitaine a le sien, et le prévôt un autre, et, au cas qu'il se trouve matelots qui aient dérobé l'argent du Roi, le prévôt les marque sur son rôle d'une potence, lequel est chargé de les trouver et de les punir comme il est porté par les ordonnances.

Après, le maître d'équipage demande aux officiers des navires s'il faut quelque chose de plus de ce qu'on leur a donné.

Après la revue faite, le commissaire fait prêter serment à tous les capitaines et à tous les matelots et leur enjoint de faire voile, parce qu'ils ne doivent monter sur le navire que le temps ne soit propre pour faire la montre. Le navire étant de retour, le commissaire et le maître d'équipage, accompagnés d'un maître-charpentier, des maîtres-canonnières, trévier et de l'agréateur, font la revue pour voir ce qui s'est consommé, soit de charpentage, calfatage, cordages et voiles, sculpture, peinture, ou en sa mâture, et le coter et noter par écrit, pour en même temps y faire travailler, pour y remplacer ce qui y sera perdu ou gâté, et, après avoir fait faire la montre aux capitaines, il est obligé de congédier l'équipage le plus tôt qu'il se peut, pour éviter dépense aux capitaines¹⁷, et leur donner décharge de ce qu'ils auront pris sous leur charge. Parce qu'il est bien nécessaire que chaque escadre soit reconnue par son pavillon, Monseigneur le commandeur a trouvé bon que chaque escadre portât les flouettes et enseignes de la couleur que portent les provinces pour leurs couleurs, et le pavillon blanc au grand mâât.[...]

Et d'autant que la plupart des officiers qui sont établis dans les ports pour l'administration et direction des affaires de la Marine sont le plus souvent divisés en leurs opinions lorsqu'on tient conseil pour la délibération des affaires d'icelle, il est enjoint à tous lesdits officiers, tant généraux que particuliers, de signer le résultat de leur

¹⁷ Ainsi en reviendrait-on au paiement des équipages par les capitaines.

conseil les uns après les autres, pour éviter aux changements d'avis et contestations qui s'en peuvent ensuivre.

Le commandeur de La Porte.

Source : B.N.F. manuscrits, fonds Dupuy, supplément, n° 80, reproduit par Eugène Sue dans la *Correspondance de Henri d'Escoubleau de Sourdis, archevêque de Bordeaux, chef des conseils du Roi en l'armée navale, commandeur du Saint-Esprit, primat d'Aquitaine, etc., augmentée des ordres, instructions et lettres de Louis XIII et du cardinal de Richelieu à M. de Sourdis concernant les opérations des flottes françaises de 1636 à 1642, et accompagnée d'un texte historique, de notes et d'une introduction sur l'état de la Marine en France sous le ministère du cardinal de Richelieu*, I.R., 3 vol., 1839 ; 3^e vol., p. 321 à 356. Augustin Jal (1795-1873) a daté ce document du 15 novembre 1634 (cf. L. A. Boiteux, *op. cit.*, p. 182).

*

* *

En 1636 la Marine comprend 40 vaisseaux de toutes tailles¹⁸. Un état de janvier 1642 prévoit l'armement en Levant de 21 vaisseaux, 6 brûlots, 2 flûtes et quelques galères, et, en Ponant, de 19 vaisseaux, 6 brûlots et 4 flûtes, sans compter une escadre de 13 vaisseaux pour garder les côtes¹⁹ : il y aurait donc eu à ce moment 53 vaisseaux au moins dans la marine du Roi. La Fronde et le désintérêt pour la Marine réduisent celle-ci à peu de chose. Colbert (1619-1683), conseiller d'État depuis 1648 et intendant particulier de Mazarin (1602-1661), s'est tourné vers les affaires de marine à la fin de la vie du cardinal et à la demande de celui-ci. Il va prendre à tâche de relever la marine du Roi, en suivant en général et bon gré mal gré les traces de Richelieu.

Louis XIV déclare ainsi ses intentions à l'ambassadeur de France à Londres au début de son règne personnel : « Je prétends mettre bientôt mes forces de mer en tel état que les Anglais tiendront à grâce que je veuille bien alors entendre à des tempéraments touchant un droit²⁰ qui m'est dû plus légitimement qu'à eux. »²¹ Derrière cette prétention, il y a une réalité : de 1661 à 1671 le nombre de vaisseaux passe de 18 ou 20 unités à 119, dont 8 seulement ont été commandées à l'étranger²². Il n'y a jamais moins de 100 vaisseaux sur les listes des *États abrégés de la Marine* jusqu'en 1710 ; le maximum de 135 unités est atteint en 1696, 1698 et 1702.

La préférence nationale pour les achats, qui devient une obligation de contracter avec des fournisseurs français (fabricants, entrepreneurs ou marchands) — **documents n° 11 et 16** — est exprimée ainsi en 1666 : « Il est nécessaire d'observer soigneusement, pour les achats à faire des marchandises, qu'il faut toujours acheter en France préférablement aux pays étrangers, quand même les marchandises seraient un peu moins bonnes et un peu plus chères, parce que, l'argent ne sortant point du Royaume, c'est un double avantage à l'État en ce que, demeurant, il n'appauvrit point, et les sujets de S.M. gagnent leur vie et excitent leur industrie [...]. Outre cette observation d'acheter toujours les marchandises et d'établir les manufactures en France, par préférence aux étrangers, il faut encore, au-dedans du Royaume, faire quelques distinctions : les peuples qui paient la taille et autres impositions, telles qu'il plaît au Roi, doivent être plus chers et plus considérables à S.M. que les peuples des provinces qui jouissent du privilège des états [...]. »²³

Colbert est conduit à traiter directement avec des fournisseurs généraux. On peut lui reprocher d'avoir ainsi donné à des parents, à des créatures et à des financiers, c'est-à-dire à des particuliers qui prêtent à l'État, faute d'un crédit public organisé, les fournitures principales, nombre d'entre eux n'ayant prêté leur concours qu'en échange d'affaires financières avantageuses²⁴. Pouvait-il agir autrement, étant donné l'insuffisance de l'industrie et les habitudes invétérées qu'il a cherché à combattre, en essayant notamment de tourner la noblesse vers le commerce ? Le ministre imagine aussi que la

¹⁸ L.-A. Boiteux, *op. cit.*, p. 153 et 155.

¹⁹ L. Truguet, dans *op. cit.*, p. 138-139.

²⁰ Le salut à la mer.

²¹ Lettre de janvier 1662 citée par René Mémain dans *La marine de guerre sous Louis XIV. Le matériel. Rochefort, arsenal modèle de Colbert*, Hachette, 1937, p. 14. Colbert déclare de son côté au Conseil de commerce le 3 août 1664 : « La puissance du Roi est supérieure par terre à toutes celles d'Europe. Par mer elle lui est inférieure ; il faut la rendre égale partout » ; *ibid.*, p. 16.

²² Daniel Dessert, *La Royale. Vaisseaux et marins du Roi-Soleil*, Fayard, 1996, p. 81, 147 et 347.

²³ Mémoire de Colbert pour Terron et Chertemps de Seuil du 3 juin 1666, dans Pierre Clément, *Lettres, instructions et mémoires de Colbert*, 10 vol., I.N., 1861-1882 ; t. III, 1^{re} partie, p. 76 à 79.

²⁴ D. Dessert, *op. cit.*, p. 67 à 71 et 76.

commande publique et l'essor de la marine matérielle encourageraient les armateurs et les fournisseurs, lesquels, en se multipliant, se feraient concurrence et permettraient de diviser les fournitures pour la Marine en abaissant leur prix²⁵. Il le marque à l'un d'eux en 1672 : « Jusqu'à présent le Roi vous a payé les marchandises que vous avez livrées pour la Marine sur un pied beaucoup plus cher qu'il ne l'aurait été si on les avait prises ailleurs, pour vous donner moyen d'établir vos manufactures. Présentement qu'elles doivent être établies, il faut que vous cherchiez les moyens de les soutenir sans qu'il en coûte rien au Roi. Le meilleur est de vendre et de débiter les marchandises qui proviennent desdites manufactures ; pour cet effet il faut que vous établissiez des magasins à Marseille et Toulon où vous puissiez tenir des canons de fer, ancres, fer ouvré, toiles de voiles, chanvres et autres marchandises propres à la marine, pour y être vendus aux marchands et aux étrangers même qui en auront besoin. »²⁶

La disparition du dernier grand maître, le duc de Beaufort (1616-1669), au siège de Candie fournit l'occasion de séparer la marine militaire de l'Amirauté : la première est désormais confiée à un secrétaire d'État et la seconde, une juridiction spécialisée qui conserve, après la réforme de 1681, des attributions dans l'ordre administratif mais pour la marine marchande seulement, revient à l'amiral de France, dont la charge est rétablie à cet effet en cette même année 1669.

Le corps militaire se compose avant 1669 d'un certain nombre de gentilshommes et d'officiers ayant été formés dans la marine marchande. Le Roi a perdu à nouveau le droit de les nommer. Louis XIV écrit en 1662 à Beaufort pour lui signifier que l'établissement de la discipline à bord est la condition principale du rétablissement de la Marine, et il lui reproche en conséquence d'y avoir introduit quantité de volontaires sans mœurs²⁷. Colbert s'arrange pour faire entrer dans le corps des jeunes gens d'espérance et se mêle des nominations aux commandements²⁸. Dès avant l'organisation de 1669, le problème de la discipline et de la subordination est préoccupant ; il devient très grave au XVIII^e siècle et n'est en voie de résolution qu'à l'extrême fin de l'Ancien Régime. Il s'exprime alors par la mésintelligence qui règne dans le corps : Colbert souligne qu'elle dégoûte le Roi et nuit naturellement à son service, au point que le monarque pourrait se détourner de sa marine²⁹. Les intendants des armées navales, dont l'existence est attestée depuis 1629, reçoivent pour mission particulière de surveiller le comportement des officiers militaires et d'en rendre compte à la Cour³⁰. Il s'agit de la conduite militaire et de la manière dont les capitaines traitent leurs équipages³¹. Le corps de la Marine comprend déjà bon nombre d'officiers venant de

²⁵ Lettres de Colbert à Daliès de La Tour (1635-1713), l'un des fournisseurs généraux, du 19 septembre 1671, et à Nicolas Arnoul (1608-1674), intendant des Galères, du 25 septembre 1671, dans P. Clément, *op. cit.*, p. 395 et 397 à 402.

²⁶ Lettre de Colbert à Daliès de La Tour du 28 octobre 1672, *ibid.*, p. 475-476.

²⁷ Lettre de Louis XIV à Beaufort et à Nuchèze, vice-amiral, du 17 juin 1662, *ibid.*, p. 4-5.

²⁸ Cf. notamment une lettre de Colbert à Terron du 24 juin 1666, *ibid.*, p. 43 à 47 ; *Mémoire pour prouver que l'Amiral n'a pas le droit de nommer les capitaines de vaisseau, mais que c'est le Roi seulement*, par le capitaine de vaisseau Meautrix, [1664], *ibid.*, p. 137 à 142 ; tableaux des officiers compris dans l'organisation de 1669, A.N. fonds Marine, B²-444.

²⁹ Lettres de Colbert à Testart de La Guette (v.1609-1665), intendant de la Marine et des Galères à Toulon, des 21 et 28 juillet 1662, et au marquis de Martel (?-1681), lieutenant général, de janvier 1666 ; P. Clément, *op. cit.*, p. 6 à 10 et 28-29. Dans une lettre à La Guette du 8 décembre 1662, *ibid.*, p. 24 à 28, Colbert écrit qu'il a obtenu l'autorisation de démonter les capitaines indociles.

³⁰ L. Truguet, dans *op. cit.*, p. 183 ; instruction de Colbert pour Terron du 18 juin 1666 et lettre de Louis XIV à Beaufort du 26 octobre 1666, dans P. Clément, *op. cit.*, p. 80 à 82.

³¹ Lettre de Colbert à Terron du 6 novembre 1666, *ibid.*, p. 82 à 86.

l'armée de Terre et de la maison du Roi, lorsque Louis XIV procède au renouvellement général des commissions et brevets, opération qui permet des mises à l'écart et des reclassements. Colbert écrit à son cousin Colbert de Terron (1618-1684), commissaire général puis intendant de la Marine à Rochefort : « il y a longtemps que je suis persuadé que M. le duc de Beaufort donnait trop facilement des commissions d'officier de marine [...] il faut nous préparer à bien examiner tous les officiers qui ont été pourvus par lui, dont plusieurs ne méritent guère d'être capitaines de marine, pour ne confirmer que les meilleurs et appeler des gens de qualité pour remplir leurs charges »³². Dans l'organisation dite du 22 novembre 1669 sont compris, d'une part 271 officiers de marine et 8 officiers de port, et, de l'autre, 140 « officiers de finance », 76 maîtres entretenus des ports, un médecin, 5 chirurgiens et 3 aumôniers pour les hôpitaux. Tout ce personnel est réparti entre les cinq ports de guerre d'alors : Toulon, Rochefort, Brest, Le Havre et Dunkerque³³.

Les officiers civils compris dans cette organisation sont au nombre de 2 intendants, à Toulon et à Rochefort, 3 commissaires généraux ordonnateurs placés à la tête du service sédentaire dans les autres ports de guerre, un commissaire général, 25 commissaires ordinaires, 5 contrôleurs, 3 gardes-magasins, 92 écrivains, et enfin 9 commis pour le service naissant des classes de la Marine³³. Colbert est parvenu à établir en cette même année 1669 un munitionnaire général pour la nourriture des équipages, sinon celle des états-majors ; il obtient encore la création, éphémère il est vrai, de régiments d'infanterie de marine pour la garnison des vaisseaux. Les formes adoptées successivement permettent d'ôter aux capitaines-commandants le soin de recruter leurs soldats, en occupant, d'une manière peu satisfaisante à la vérité, des officiers de marine entre les embarquements. Enfin le ministre fait rendre un certain nombre d'édits et d'ordonnances entre 1665 et 1673, par lesquels un nouveau service, confié en totalité aux officiers civils de la Marine après 1673 (sauf le concours de l'Amirauté dans quelques cas), est destiné à assurer le recrutement des marins par une obligation personnelle et récurrente de servir le Roi imposée aux gens de mer, et qui tient plus de la corvée que de la conscription : c'est le service des Classes, rebaptisé Inscription maritime en 1795. De cette façon, les officiers de marine n'ont plus que le service à la mer à assurer, et un service à terre qui n'est pas encore défini, mais qui ne comprend plus le recrutement des équipages ni la fourniture des vivres.

L'organisation du service sédentaire elle-même est encore indécise dans plusieurs de ses parties. Les commissions et brevets délivrés en 1669 et 1670 sont rédigés en termes assez vagues (**documents n° 3 à 9**) : l'on remarque notamment que le capitaine de port n'est formellement subordonné ni à l'intendant, ni au commandant de la Marine (à cette époque encore le chef d'escadre attaché au port).

Colbert hésite entre deux systèmes d'organisation de la marine militaire, l'organisation d'armateur et l'organisation militaire. Il songe à attacher les officiers particuliers à un certain nombre de vaisseaux³⁴. Il présente aux intendants comme une chose décidée par le Roi l'affectation « en chacun de ses arsenaux de marine et principaux ports [d'un] nombre de ses vaisseaux et de ses officiers pour y demeurer

³² Lettres de Colbert à Terron des 23 septembre et 4 octobre 1669 citées par Étienne Taillemite dans *Colbert, secrétaire d'État de la Marine et les réformes de 1669*, Académie de marine, 1970, p. 34.

³³ L. Truguet, dans *op. cit.*, p. 194 à 198.

³⁴ Lettre de Colbert à Terron du 4 novembre 1669, dans P. Clément, *op. cit.*, p. 184 à 186.

perpétuellement, prendre soin des équipages et des troupes qui seront mises sur pied »³⁵. Rochefort doit recevoir 36 vaisseaux, 12 « équipages fixes », 25 capitaines, 25 lieutenants et 25 enseignes ; Brest, respectivement 20, 6 et 12 ; Toulon, 24, 8 et 15³⁵. Ce qui fait 52 capitaines de vaisseau pour 80 vaisseaux : sous le ministère de Colbert, il y a toujours eu moins de capitaines que de vaisseaux, 9 pour 11 au mieux ; à partir de 1690 la situation s'inverse, et l'effectif croît très rapidement pour atteindre et dépasser 1 000 officiers de marine, contre moins de 500 sous le ministère de Colbert et de 600 sous celui de son fils et successeur Seignelay (1651-1690). L'édit de janvier 1670 relatif à l'enrôlement des matelots de Bretagne indique au contraire que les officiers de marine vivront, hors les périodes d'embarquement, dans les lieux de résidence de matelots groupés par « équipages fixes » de 300 hommes et prendront soin d'eux pendant l'année de service militaire³⁶. C'est le système du cantonnement. L'ordonnance du 19 avril, qui étend l'enrôlement à toutes les provinces maritimes, ne reprend pas ce principe³⁷. L'ordonnance du 8 mai mentionne la participation des officiers à la formation des équipages, avec des déplacements dans les paroisses, mais il n'est plus question pour eux d'y résider³⁸. Selon l'édit de mai 1670 rendu pour la Provence, les commissaires de la Marine préposés et quelques officiers de marine formeront les rôles, en s'arrangeant pour que les équipages soient constitués de gens de mer habitant « dans les communautés les plus prochaines »³⁹. Il est question pour la dernière fois d'officiers de marine délégués à cette tâche dans l'édit d'août 1673, dit de Nancy⁴⁰. La marine d'armateur est enracinée et va subsister jusqu'à la fin de la marine à voile, en dépit des essais tentés pour la militariser.

Colbert adopte le système de 1631 pour le service sédentaire. Cependant il se montre sensible aux observations du vice-amiral d'Estrées (1624-1707), qui a trouvé beaucoup de défauts aux vaisseaux radoubés⁴¹. D'après l'ordre du 20 février 1671, les officiers nommés pour armer un vaisseau doivent assister à son radoub et à son carénage, « en sorte qu'il n'en puisse arriver aucun accident et que lesdits officiers-commandants en soient eux-mêmes garants »⁴². Dans la lettre du même jour adressée à l'intendant Matharel (1619-1673), Colbert précise que les officiers de marine ne pourront ainsi s'abriter derrière ceux de l'arsenal, s'il arrive un accident en mer⁴³. Peu après, un autre ordre du Roi défend aux officiers de quitter leur bord avant que le navire soit entièrement désarmé, les inventaires vérifiés par les officiers du port et le vaisseau « propre et en bon état »⁴⁴. Enfin Louis XIV prescrit, par l'ordonnance du 9 août 1671, à tous les officiers de marine de résider dans leur port d'affectation, parce qu'il a « estimé important à son service de départir ses officiers de marine dans ses ports et arsenaux pour y attendre ses ordres et s'appliquer continuellement aux fonctions de leur

³⁵ Lettre de Colbert à Leroux d'Infreville et à Terron du 24 novembre 1669 citée par É. Taillemite, *op. cit.*, p. 37.

³⁶ Édit de janvier 1670 reproduit dans le recueil dit *Code des armées navales*, 1758 (S.H.D. (Marine) Vincennes, cote 25E10 bis), p. 125-126.

³⁷ Ordonnance du 19 avril 1670, *ibid.*, p. 127 à 129.

³⁸ Ordonnance du 8 mai 1670, *ibid.*, p. 130.

³⁹ Édit de mai 1670, *ibid.*, p. 130 à 133.

⁴⁰ Édit d'août 1673, « pour l'enrôlement des matelots dans les provinces maritimes du Royaume », *ibid.*, p. 137 à 140.

⁴¹ Lettre de Colbert à d'Estrées du 18 janvier 1671, dans P. Clément, *op. cit.*, p. 333 à 335.

⁴² Ordre du 20 février 1671, dans le *Code des armées navales*, p. 100.

⁴³ Lettre de Colbert à Matharel du 20 février 1671, P. Clément, *op. cit.*, p. 338 à 341.

⁴⁴ Ordre du 6 mars 1671, dans le *Code des armées navales*, p. 101.

emploi »⁴⁵. Cette mesure est lourde de conséquences, surtout si les armements deviennent insuffisants, et contraire à l'usage de l'Angleterre, qui veut que les officiers qui ne sont pas armés restent chez eux avec la demi-solde, en attendant que leur prince les désigne pour un embarquement.

Le plan d'organisation du service sédentaire subit lui aussi l'effet des variations du ministre, comme le montrent notamment les **documents n° 10 et 11**. Le service particulier du port, comprenant le gardiennage des vaisseaux désarmés et l'entretien des vaisseaux et des chenaux, est d'abord considéré comme service militaire et par conséquent confié au commandant de la Marine, puis comme partie du service sédentaire relevant de l'intendant. Les premières ordonnances et les brevets et commissions définissent d'ailleurs assez mal les fonctions de chaque officier de port et s'étendent sur le service à la mer, alors qu'ils sont normalement attachés au service sédentaire. C'est pourquoi le ministre prépare, ou plutôt fait préparer un règlement du service des ports et arsenaux. Les deux mémoires de 1670 reproduits (**documents n° 10 et 12**) forment le canevas du règlement du 23 octobre 1671 « pour la garde et conservation des ports et arsenaux de marine, et des vaisseaux de guerre », et de celui du 6 octobre 1674 « pour la police des arsenaux de marine »⁴⁶. Selon les termes du premier, le capitaine de port, officier militaire, n'est pas mêlé à la garde militaire, mais lui et « les officiers de port, les officiers-mariniers, matelots-gardiens, maîtres-charpentiers, calfats, voiliers et autres officiers travaillant à la construction, radoub, armement, équipement et conservation des vaisseaux, seront *entièrement* subordonnés à l'intendant ou commissaire général, exécuteront les ordres qui leur seront donnés et leur rendront compte de l'exécution ». Cet ordre est établi pour près d'un siècle, jusqu'en 1765.

Le règlement du 6 octobre 1674, qui est principalement l'œuvre de Colbert de Terron⁴⁷, porte aussi la marque de la tradition, pour ne pas dire de la routine. L'ordre des matières est celui du mémoire de 1670 (**document n° 12**), il correspond à un arsenal en construction ou à construire, alors que le législateur de 1689 considère les arsenaux existants et établis.

L'auteur du règlement décrit la procédure d'approvisionnement, qui est précisée dans une instruction de 1678 (**document n° 15**). L'intendant ou commissaire général placé à la tête du service dans chaque port reçoit délégation pour y ordonnancer une partie des dépenses, le Roi étant depuis 1661 l'ordonnateur principal du budget de l'État. Sont exceptés de l'adjudication au rabais dans les ports, non seulement les vivres et les poudres, qui font l'objet de traités d'affermage passés par la Cour, mais encore les toiles supérieures, les armes. Ces exceptions sont remplacées dans l'ordonnance de 1689 par une formule plus générale et qui permet d'acheter à l'étranger les marchandises indispensables et impossibles à trouver en France. La réception est laissée au garde-magasin, au contrôleur et au commissaire délégué par l'ordonnateur. Seignelay observe cependant en 1680 (**document n° 16**) que, si cette forme suffit pour les fournitures simples, il est parfois nécessaire de faire appel au maître qui aura à mettre en œuvre les matières ou munitions navales (produits ouvrés). Une ordonnance du 28 février 1684 institue un conseil pour la réception des marchandises, dans lequel sont aussi compris des officiers de marine, au motif « que ceux qui ont le principal intérêt dans l'examen desdites marchandises sont les officiers qui commandent les vaisseaux,

⁴⁵ Ordonnance du 9 août 1671, *ibid.*, p. 97.

⁴⁶ Ces deux règlements sont reproduits dans le *Code des armées navales*, p. 35 à 42 et 42 à 94.

⁴⁷ Lettre de Colbert à Terron du 7 mai 1674, P. Clément, *op. cit.*, p. 516-517.

et que d'ailleurs il est important que lesdits officiers s'instruisent et prennent connaissance par eux-mêmes de la qualité dont [elles] doivent être »⁴⁸. La mesure est confirmée en 1689, avec un appareil moins nombreux⁴⁹.

Un garde-magasin a la charge de toutes les matières, marchandises et munitions entreposées dans le magasin général, dans ses annexes et dans les magasins particuliers des vaisseaux. Ces derniers doivent contenir la partie de l'armement nominativement affectée au vaisseau correspondant, le reste étant reversé au magasin général lors du désarmement, s'il peut resservir. Colbert prévoyait (**document n° 12**) d'instituer la comptabilité en partie double dans les matières et de la faire tenir par le garde-magasin, alors que le règlement de 1674 maintient le système de la partie simple et de la tenue en double par le garde-magasin et le contrôleur, lequel remplit ainsi la fonction qui correspond à son institution et à son titre. Cette comptabilité, tenue en quantités seulement jusqu'en 1854⁵⁰ et héritée de l'antiquité, est la traduction du principe de méfiance⁵¹. Colbert, qui a été en partie formé chez des banquiers, a naturellement proposé d'adopter la méthode de la partie double dans la comptabilité publique. Le petit-fils de l'arithméticien Barrême (1638-1693), auteur d'un *Traité des parties doubles, ou Méthode aisée pour apprendre à tenir en parties doubles les livres du commerce et des finances* publié en 1721, assure que si le ministre n'y est pas parvenu, c'est faute « de sujets qui pussent soumettre l'ordre des parties doubles à l'ancien ordre des finances et à la manière de compter à la Chambre [des comptes de Paris] »⁵². Le préjugé est tel que le ministre Mollien (1758-1850) a dû prendre des précautions pour appliquer, sous un régime dictatorial, la comptabilité des marchands aux finances publiques⁵³. Colbert a dû se heurter aux mêmes résistances dans la comptabilité des matières, au plus grand dommage de l'État, car seule la méthode de la partie double perfectionnée permet la gestion économique que le ministre avait en vue⁵⁴. Au lieu de cela, le législateur s'est borné à compléter en 1689 la responsabilité du garde-magasin par l'engagement de sa responsabilité pécuniaire en cas de délivrance ou

⁴⁸ R. Mémain, *op. cit.*, p. 316-317.

⁴⁹ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XVIII, t. 2, art. 1, cf. **document n° 17**.

⁵⁰ Dans le grand livre, chaque article a un compte : 615 articles font partie de la nomenclature en 1674, 620 en 1689 ; selon les correspondances des ports, le nombre réel a varié de 618 à 795. R. Mémain, *op. cit.*, p. 321-322. Il reste à savoir s'il s'agit d'articles physiques ou aussi de regroupements d'articles différents sous un même nom.

⁵¹ M. Jean Reynaud, alors procureur général près la Cour des comptes, écrivait dans la préface de la monographie consacrée à cette juridiction et publiée en 1992 par la Documentation française : « Le système français de comptabilité publique est parmi les plus anciens. Il est né du besoin de la royauté de connaître avec précision les ressources de la Couronne et la qualité du recouvrement. Aussi bien n'est-il pas étonnant qu'il soit fondé à l'origine sur le principe de la méfiance. La mise en œuvre de ce principe apparaît dans les textes actuellement en vigueur. »

⁵² Dans la préface de l'ouvrage. L'auteur, Nicolas Barrême (1687-1753), a collaboré au plan d'adaptation de la partie double dans les administrations de l'État proposé par les frères Paris : ce livre en est le reflet.

⁵³ François-Nicolas Mollien, *Mémoires d'un ministre du Trésor public, 1780-1815*, 1845, t. 1, p. 224 et 227.

⁵⁴ Sur cette question très importante et peu connue de la partie simple et de la partie double, nous renvoyons le lecteur à la thèse de M. Yannick Lemarchand, *Du dépérissement à l'amortissement. Enquête sur l'histoire d'un concept et de sa traduction comptable*, Nantes, 1993, qui retrace notamment les progrès de la partie double dans le commerce, puis aussi dans l'industrie française.

Nous avons donné une première idée de la question, pour ce qui concerne la Marine, dans un article publié par le Comité pour l'histoire économique et financière de la France, dans *Études et documents*, 1994 et sous le titre : « Les comptes fantastiques de la Marine (1844-1889) ».

de recette irrégulière, ou de reliquat en faveur du Roi à la fin de sa gestion⁵⁵. Les comptables d'effets n'ont été rendus comptables devant la Cour des comptes qu'en vertu d'une loi du 6 juin 1843.

Le règlement de 1674 et l'ordonnance de 1689 expriment pareillement le genre des fonctions des officiers de marine dans le service sédentaire. Le commandant de la Marine dans le port, qui est sans discussion, depuis le règlement du 17 avril 1675, le plus ancien officier général présent⁵⁶, a « inspection sur » les armements et les désarmements. Par cette expression équivoque, le législateur indique une surveillance supérieure et une participation à l'action, par l'intermédiaire des officiers de marine désignés pour les armements⁵⁷. Le commandant de la Marine jouit également d'un droit de regard sur les consommations pendant les campagnes. Il assiste aux conseils de construction et surveille l'exécution des travaux. Ses moyens d'action ne sont pas précisés en 1674 ; l'ordonnance de 1689 prévoit seulement la nomination par ses soins et à tour de rôle de deux capitaines de vaisseau pour la surveillance des radoub et carénages⁵⁸.

D'après le règlement de 1674, l'intendant a « inspection sur toutes les fonctions des officiers du port, il en saura le détail et l'étendue pour obliger un chacun d'eux à faire leur devoir ; en cas de contravention, les fera punir selon le cas, soit par privation de leurs gages ou autrement ». Il s'agit ici de l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel dont les fonctions sont décrites à la suite, avec plus ou moins de précision. Le règlement ne donne de consistance qu'à deux commissaires ordinaires, le « commissaire ordinaire de la Marine qui servira dans le port » et le « commissaire établi pour la direction des affaires du magasin ». Il est aussi question d'un commissaire « ayant la direction des armements » et d'un autre commissaire, ayant « inspection sur le détail des constructions ». Les commissaires de l'artillerie ne réapparaissent qu'en 1680 (cf. chapitre 2). Les commissaires de la Marine ont des écrivains sous leurs ordres, qu'ils répartissent dans les divers chantiers et ateliers. Les subordonnés de l'intendant ou ordonnateur comprennent aussi les maîtres entretenus. Le règlement évoque quinze spécialités et neuf ateliers, ceux de l'artillerie, de la mâture, des forges d'armement, de la fonderie de bronze, de la sculpture et de la peinture, de la tonnellerie, de la ferblanterie, de la corderie, de la voilerie. Il fait la part belle aux maîtres et n'indique aucun rattachement hiérarchique. Les quelques commissaires dont l'intendant dispose

⁵⁵ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XII, t. 5, art. 20, 21 et 24, cf. **document n° 17**.

⁵⁶ Règlements des 12 mars 1672 et 17 avril 1675, dans le *Code des armées navales*, p. 111 et 155-156 ; ordonnance du 15 avril 1689, l. II, t. 1, art. 1 et 3.

⁵⁷ Le titre 13 du règlement de 1674, § du chef d'escadre, s'écrit ainsi :

art. 1. Le chef d'escadre se trouvant dans un port pour y faire résidence, il aura inspection sur tout ce qui regarde l'armement et désarmement des vaisseaux, et il prendra un soin particulier d'en faire avancer le travail, en ordonnant aux capitaines et officiers des vaisseaux de s'y employer comme ils doivent et en leur donnant les secours dont ils auront besoin, par le moyen des gardiens et autres officiers du port, faisant avertir l'intendant et les officiers de l'arsenal des choses qui pourraient causer de leur part quelque obstacle à la diligence nécessaire en ces deux rencontres de l'armement et désarmement des navires. Il aura inspection sur l'emploi qui aura été fait, dans les voyages, des matières de rechange, et il verra si la consommation en a été juste, et si les manquements ne sont point arrivés par la négligence ou inadvertance des capitaines et faute d'avoir obligé leurs officiers-mariniers de faire leur devoir.

art. 6. Dans les occasions d'armement, il en procurera une expédition prompt et tiendra la main à ce que les vaisseaux soient grésés, armés et munis de provisions de guerre et de bouche comme il convient, que lesdits vaisseaux soient tirés des ports pour être mis en rade sans aucun retardement fondé sur des prétextes frivoles et recherchés.

⁵⁸ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XV, t. 2, art. 7 ; cf. **document n° 17**.

sont occupés aux achats, au magasinage, à la surveillance des ouvriers, aux revues ; le capitaine de port et ses lieutenant et enseigne paraissent s'occuper avec le maître d'équipage des mouvements du port, y compris les armements, et non de l'ensemble des ateliers. Le maître d'équipage et le maître-canonnière s'affairent surtout aux armements et désarmements, en liaison avec les officiers et écrivains des bords.

L'existence d'un corps d'officiers civils dès 1669 et la volonté de Colbert d'en créer un à l'imitation du corps militaire ont été mises en doute au XVIII^e siècle dans les deux camps. L'examen des pièces ne laisse pourtant aucune incertitude à cet égard. Colbert a même fait passer plusieurs officiers militaires dans le corps civil, le premier d'entre eux paraissant être des Clouzeaux (1634-1701), vers 1664⁵⁹. Terron, satisfait des services de son bras droit, propose d'affecter aux emplois de commissaire ordinaire des enseignes de vaisseau qui y montreraient des dispositions. Colbert est d'accord, à condition « que ce ne soient pas de très jeunes gens, et qu'il y ait apparence qu'ils seront fidèles et appliqués : ce sont des qualités absolument nécessaires pour bien réussir dans cet emploi, sur lequel doit reposer toute la sécurité de nos armements »⁶⁰. Plusieurs officiers d'épée sont passés dans la Plume sous Colbert, dont Mauclerc (?-1703) qui a fini sa carrière en qualité de commissaire général ordonnateur, du Guay (1655-1715), des Clouzeaux et Girardin de Vauvray (1647-1724), qui ont été intendants. Les successeurs de ce ministre n'ont pas suivi cette politique.

Le grade de commissaire ordinaire est acquis aux nouveaux venus, au point que Terron recommande en 1673 l'élévation d'un écrivain, afin de donner de l'émulation « parmi les gens de cet ordre-là », qui sont ainsi distingués des commissaires⁶¹. Les gardes-magasins forment une classe intermédiaire d'agents de la Plume. Le contrôleur de chaque département est pris parmi les commissaires ordinaires (voire parmi les écrivains dans les petits départements, tels Bayonne ou Port-Louis). Il y a depuis le moyen âge des contrôleurs près les ordonnateurs comme il y en a près les comptables. Outre ses fonctions au magasin et dans la procédure d'achat, déjà évoquées, le contrôleur du port surveille le travail des commissaires et écrivains et rend compte de ses observations à l'intendant ou ordonnateur. Il détient un pouvoir de représentation à l'égard de ce dernier que Colbert suggère ainsi en 1670 à Léger, le contrôleur de Toulon : « Sur ce que vous m'écrivez que vous avez de la peine à faire revenir M. d'Infreville, je vous dirai qu'il y a souvent de petites choses auxquelles il n'est pas nécessaire d'apporter une si grande rectitude, vu que de ces minuties il résulte une contrariété de sentiments qui, dans les suites, ne produit aucun bon effet. Il n'y a guère d'apparence, ni même d'exemple, qu'un intendant puisse être si exactement contrôlé ni qu'il puisse être borné dans ses fonctions, surtout quand il a prononcé et qu'il a pris ses résolutions dans la seule vue de l'avantage du service de S.M. Et, quoique vous n'ayez point d'autre, j'estime toutefois que vous devez agir à son égard en sorte que vous viviez ensemble. »⁶² Dans l'instruction du 19 juin 1678 rédigée à l'intention du successeur de Léger, Charles Clairambault (1645-1720) et qui a valeur d'ordonnance, ce pouvoir de représentation, assorti du devoir de compte rendu au ministre, est confirmé (**document n° 15**). Mais il n'est pas facile, pour un agent subordonné à l'administrateur

⁵⁹ R. Mémain, *op. cit.*, p. 471, 473 et 478.

⁶⁰ Lettre de Colbert à Terron du 7 octobre 1669 citée par R. Mémain, *op. cit.*, p. 471. La fidélité dont il s'agit n'a pas le même mode que chez les militaires ; Colbert pourchasse les militaires pacotilleurs, et c'est à eux qu'il doit penser lorsqu'il insiste sur la fidélité de l'officier de finance.

⁶¹ R. Mémain, *op. cit.*, p. 487.

⁶² Lettre de Colbert à Léger du 21 avril 1670, P. Clément, *op. cit.*, p. 235-236.

actif, d'en faire usage et d'en écrire à la Cour. Aussi ne s'étonne-t-on pas que Jérôme de Pontchartrain (1674-1747), envoyé en mission par son père en 1694, constate que « le sieur de Clairambault, contrôleur, entend parfaitement bien tous les détails du port de Toulon, [qu'] il est appliqué, fidèle et désintéressé, mais l'appréhension qu'il a de déplaire à M. l'intendant fait qu'il demeure presque sans action dans le port »⁶³. L'indépendance légale du contrôleur n'est réalisée qu'en 1786, et fortement mise en évidence en 1800. La hiérarchie des grades de la Plume se complète lorsqu'en 1681 ou 1685, le grade d'écrivain principal est créé pour les « jeunes gens de famille »⁶⁴, ce qui laisse supposer que certains écrivains ont accès au grade de commissaire dès cette époque, et non de façon exceptionnelle. Le passage par les deux grades d'écrivain devient ensuite la règle (cf. chapitre 2).

Si les maîtres entretenus ne sont pas organisés en corps à cette époque et qu'ils ne sont officiers que par leur brevet, ils n'en jouent pas moins un rôle considérable dans les ports. Tel est notamment le cas des maîtres-charpentiers. Colbert s'est beaucoup intéressé au perfectionnement de la construction navale, ayant eu l'ambition d'égaliser, puis de surpasser les modèles anglais et hollandais. S'il fait voyager son fils et le futur intendant Pierre Arnoul (1651-1719) en 1670 et 1671, il n'oublie pas d'envoyer aussi dans les deux pays un maître-charpentier comme Étienne Hubac (1648-1726). Le premier règlement sur les constructions date du 4 juillet 1670 : on y voit la classification des vaisseaux en cinq rangs et l'indication de quelques caractéristiques techniques à respecter⁶⁵. Le règlement du 22 mars 1671 porte création de conseils de construction dans les ports, dans lesquels les devis proposés par les maîtres-charpentiers pour les constructions neuves et les rapports des capitaines revenant de la mer doivent être examinés et discutés⁶⁶. Dans ces conseils, les officiers de marine les plus renommés peuvent faire entendre leur voix et en imposer aux maîtres, qui étaient livrés jusque là plus ou moins à eux-mêmes : c'est notamment le cas de Duquesne (v.1610-1688) et de Tourville (1642-1701). Le règlement du 13 septembre 1673 montre davantage d'ambition : certaines proportions sont à respecter, par exemple entre la longueur et la largeur au maître-bau ou le creux, ainsi que de nombreuses dispositions constructives, afin de rendre ces mesures uniformes dans tous les ports⁶⁷. Il ne semble pas que ces prescriptions aient été observées, par suite de la mentalité de maîtres-charpentiers attachés à leur pratique et des positions divergentes des officiers de marine ayant voix au chapitre des constructions. Terron juge d'ailleurs que les premiers « ne sont que des paysans incapables de direction et de commandement »⁶⁸ ; Duquesne reproche de son côté à Laurent Coulomb (1622-1696), qui passe pour le maître-charpentier le plus expérimenté de Toulon, d'être incapable de commander et de faire agir 1 500, voire 2 000 hommes⁶⁹. Les maîtres-charpentiers sont jaloux de leur savoir-faire (**document n° 13**), qu'ils se transmettent de père en fils, ainsi que leurs collections de gabarits.

Pendant longtemps, en effet, l'on a travaillé sans plan dans les ports ; les devis, qui en tiennent lieu, comportent quelques feuillets sur lesquels figurent des

⁶³ Cité par Claude Aboucaya, *Les intendants de la Marine sous l'Ancien Régime*, Gap, 1958, p. 43.

⁶⁴ Lettre de Seignelay à Le Camus du 4 avril 1685, B²-53, citée par R. Mémain, *op. cit.*, p. 513.

⁶⁵ *Code des armées navales*, p. 24-25.

⁶⁶ *Ibid.*, p. 25 à 27.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 27 à 29.

⁶⁸ R. Mémain, *op. cit.*, p. 534 à 539.

⁶⁹ Jean Peter, *Le port et l'arsenal de Toulon sous Louis XIV*, Economica, 1995, p. 91.

données numériques relatives à la coque et à la mâture⁷⁰. Le 31 octobre 1673, Colbert écrit circulairement aux intendants et ordonnateurs pour leur prescrire la réalisation de modèles au 1/12 ou 1/20 destinés à la reproduction à l'identique des bâtiments construits⁷¹. Le ministre cherche une « théorie des constructions », c'est-à-dire, avant la lettre, des plans-types pour les coques de chaque rang de vaisseaux. Il s'en explique plus particulièrement dans une lettre de 1678 (**document n° 13**) dans laquelle il est question, cette fois, de tracer le plan et les profils du meilleur des vaisseaux de chaque rang qui sont à Toulon, afin de les soumettre à la discussion contradictoire au conseil de construction. Deux ans plus tard, il s'agit bien de « fixer une fois pour toutes les proportions de tous les membres de chaque vaisseau », c'est-à-dire leurs dimensions (document n° 13). La confection des plans est rendue obligatoire par l'ordonnance du 16 septembre 1683 : le ministre cherche toujours à reproduire les vaisseaux réussis, et, comme on n'a conservé, dit le législateur, aucun gabarit ni modèle, les intendants et ordonnateurs devront à l'avenir faire faire « un modèle en carton et un profil ou coupe perpendiculaire, avec un plan ou coupe horizontale de chaque vaisseau » par le maître qui conduira le travail, puis les déposer au contrôle du port⁷². Un emploi d'inspecteur des constructions est créé en 1684 au profit du marquis de Langeron (1649-1711), un capitaine de vaisseau⁷³, en vue notamment de former les maîtres-charpentiers à cette tâche⁷⁴. Le chevalier Renau d'Elissagaray (1652-1719), un ingénieur devenu théoricien de la construction navale, avait souligné en 1679 le manque de méthode des charpentiers, « faute de n'être portés à autre chose qu'à leur pratique grossière et fautive »⁷⁵. Il faut, écrit-il, « beaucoup de géométrie, plus particulièrement de la mécanique, et beaucoup de pratique pour parvenir à quelque chose de méthodique et certain »⁷⁵. La méthode des plans et devis rapproche la construction navale des fortifications ou de l'architecture civile ; peu à peu le plan sert de support à la conception du navire de guerre par les maîtres-charpentiers⁷⁶. En 1689 le législateur s'en tient à la fixation des

⁷⁰ Jean Boudriot et Hubert Berti, *La frégate, étude historique (1650-1850)*, 1992, p. 32.

⁷¹ Jean Peter, *op. cit.*, p. 94.

⁷² S.H.D. (Marine) Vincennes, Ms 421, 1^{er} volume des règlements, p. 9-10.

⁷³ Didier Neuville, *Inventaire sommaire des archives de la Marine antérieures à la Révolution*, 1898, p. 579-580.

⁷⁴ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XIII, t. 3, art. 1 ; cf. **document n° 17**.

⁷⁵ Jean Peter, *op. cit.*, p. 95-96.

⁷⁶ Extrait du mémoire de février 1684 adressé par Renau à Seignelay, cité par J. Peter, *op. cit.*, p. 112 et 113 :

« Il est nécessaire que tous les vaisseaux qui seront faits à l'avenir soient tracés par la méthode que j'ai donnée, qui s'est trouvée assez universelle pour satisfaire généralement à toutes les manières de bâtir des charpentiers de tous les ports, et telle que je l'avais démontrée à messieurs de l'Académie, afin que, lorsqu'on parviendra à quelque vaisseau sans défaut ou dont on sera entièrement satisfait, on en puisse refaire tant que l'on voudra de pareils.

Il faut que je sois présent à la construction de tous ces vaisseaux pour les faire tracer moi-même et faire monter sur la quille le nombre de coupes nécessaires en les nivelant et faisant observer les mesures avec la dernière précision pour pouvoir s'assurer d'une grande justesse, tant dans le tracement du plan que dans la conformité qu'il faut qu'il y ait entre la figure que ces coupes feront avoir au vaisseau, et celle du plan, et accoutumer les charpentiers à des grandes précisions de mesures qui sont absolument nécessaires.

De cette manière-là, on perfectionnera en peu de temps les constructions de telle façon que vous ordonnerez la fabrique de vaisseaux par le moyen des plans et devis que vous arrêterez, comme vous le faites des fortifications dont les mesures sont prescrites par des plans et des devis auxquels on se conforme pour l'exécution de vos ordres.

Au lieu que les laissant tous bâtir à leur discrétion, comme l'on fait, en s'en remettant à une personne capable, les charpentiers tireront les mêmes lumières que si chacun avait bâti tous les vaisseaux que l'on fera, ce qui est assurément le seul moyen de réussir.

trois dimensions principales des vaisseaux des cinq rangs qui sont la longueur, la largeur et le creux⁷⁷.

Plusieurs propositions ou maximes de Colbert (**document n° 11**) ont conduit certains à lui reprocher d'avoir raisonné comme un boutiquier, comme si la guerre n'avait pas de prix. La réalité est différente et plus flatteuse pour ce ministre. Dans une missive de septembre 1662 à l'intendant de Toulon, Colbert avoue que l'infériorité des Français en marine, voire leur incapacité, est connue à l'étranger : « [...] l'on a reçu des lettres d'Angleterre où, ce désordre étant connu, l'on nous traite comme des ridicules et des gens incapables des affaires de la mer, car enfin il est constant que le roi d'Angleterre ne dépensera que 3 500 000 livres par chacun an, pour entretenir à la mer 153 vaisseaux de guerre, l'état en étant fait, qui sera vraisemblablement exécuté par l'industrie et l'application de ceux qui en seront chargés, au lieu que nous avons dépensé presque autant depuis une année, sans aucun fruit. J'ajouterai encore que je n'ai pas osé faire voir votre état [de dépenses] au Roi, parce que je sais que S.M. en serait sans doute plus étonnée que moi et que cela pourrait peut-être lui faire perdre entièrement la pensée d'avoir des forces maritimes [...]. »⁷⁸ Huit années plus tard et alors que le programme de constructions neuves bat son plein, Colbert écrit encore : « Je suis surpris que vous me mandiez que l'on ne peut faire bâtir que cinq vaisseaux en deux ans dans le port de Toulon. Il est certain que les Hollandais se moquent de nous, de ce que l'on apporte tant de longueur dans nos constructions. »⁷⁹ Il donne enfin à Terron cette sorte de maxime : « Je crois que pour cela vous devez mettre auprès d'eux [les charpentiers hollandais recrutés pour Rochefort] le plus d'apprentis et de jeunes ouvriers que vous pourrez, et il faut y donner d'autant plus d'application que *le défaut naturel de notre nation sera toujours la dissipation et le peu de ménage et d'économie dans le travail*, et que nous ne pourrons surmonter cette mauvaise disposition de la nature qu'avec beaucoup de soin et d'étude. »⁸⁰

On ne s'étonne pas, dans ces conditions, que Colbert cherche à connaître le coût de revient des constructions et fabrications principales des arsenaux, sans considération de frais généraux il est vrai. Ce souci s'exprime ainsi en 1671 : « Le Roi veut savoir au juste et en détail à combien lui revient un vaisseau de chaque grandeur [...]. Pour lui donner cette satisfaction, il faut examiner pour combien il entre de bois dans la construction de vaisseaux de chaque grandeur, en déduire le prix suivant celui de l'achat ordinaire ; faire de même du fer et de toutes les marchandises qui entrent dans ladite construction ; examiner ensuite le nombre des journées de tous les ouvriers et leurs prix ; et ensuite faire le calcul de tout ce à quoi revient la construction du corps du vaisseau. Puis faire de même de tous les agrès, apparaux, mâture, ornements, artillerie et généralement de tout ce qui compose un vaisseau et le met en état de pouvoir être mis

Car de s'imaginer que les conseils que l'on a accoutumé de tenir, où on dispute des longueurs et des largeurs et tout au plus de quelques figures en général, et que les gens qui sont à ces conseils, qui n'ont presque aucune connaissance des principes de géométrie ni des forces mouvantes, puissent régler des machines aussi composées de figures difficiles et aussi compliquées en raison des forces mouvantes que sont les vaisseaux, c'est s'attendre à l'impossible. »

⁷⁷ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XIII, t. 2.

⁷⁸ Lettre de Colbert à La Guette du 8 septembre 1662, P. Clément, *op. cit.*, p. 14 à 16.

⁷⁹ Lettre de Colbert à d'Infreville du 1^{er} mars 1669, *ibid.*, p. 103.

⁸⁰ Lettre de Colbert à Terron du 10 mai 1669, *ibid.*, p. 125.

en mer. »⁸¹ Le mémoire du 9 avril 1674 (**document n° 14**), quoique mal rédigé, précise les obligations des ordonnateurs. Les dépenses en matières et en deniers de la Marine sont divisées en douze classes, alors que son budget ne comporte encore que quatre classes de dépenses en deniers⁸². Pour chaque vaisseau, l'ordonnateur doit établir un compte de construction de la coque (1^{re} classe), un compte de radoub (2^e classe) et un compte d'entretien (10^e classe) ; il doit également surveiller le coût de revient des câbles et cordages (6^e classe). Il doit comparer le coût de la construction au coût préétabli et tâcher de le diminuer par la suite : les coûts constatés servent d'indicateur de la gestion de l'ordonnateur. Ces comptes sont les ancêtres du casernet, puis de la feuille d'ouvrage.

Nous reproduisons à la fin du chapitre (**document n° 16**) le rapport principal de la visite de Seignelay à Rochefort en 1680, qui nous paraît traduire les préoccupations dominantes sous le ministère des Colbert.

⁸¹ Lettre de Colbert à Terron du 7 juin 1671, *ibid.*, p. 372-373. Même demande à Matharel et à Seuil. Colbert écrit à son frère Croissy (1629-1696), ambassadeur de France à Londres, en vue d'obtenir « le véritable prix que S.M.B. paie toutes choses », *ibid.*, p. 373, note.

⁸² Il s'agit, selon les *Maximes pour mon fils* de juillet 1673 (P. Clément, *op. cit.*, t. III, 2^e partie, p. 64 à 66), 1^o des dépenses libellées de chaque port (c'est-à-dire déléguées à l'ordonnateur), 2^o des soldes, appointements et tables des personnels armés, 3^o des fonds employés pour les dépenses extraordinaires et 4^o des deniers revenants-bons (crédits non consommés). Les fonds employés pour les dépenses libellées sont envoyés dans les ports, mois par mois, par un ordre général qui s'expédie au début de l'année. Les soldes ne peuvent être « diverties », c'est-à-dire que les fonds prévus pour cet emploi, et dont les commis dans les ports du trésorier général en exercice connaissent le montant, ne peuvent être employés à un autre usage, sauf ordre contraire de la Cour. Le trésorier dispose d'un fonds pour les imprévus (les dépenses des armements n'en font normalement pas partie car, à cette époque, elles sont prévues à l'avance par la Cour).

La plus ancienne mention des huit chapitres de la nomenclature budgétaire de la Marine que nous ayons trouvée et qui va traverser le siècle, est contenue dans le *Mémoire sur le détail des affaires de l'intendance au port de Brest et la manière dont elles se traitent*, rédigé en 1704 par l'intendant Robert (166.-1736) au profit de Clairambault (A.N. fonds Marine, G133, pièce n° 4).

Document n° 3 : commission d'intendant général de la marine de Levant pour le sieur Matharel, du 10 avril 1670.

Louis, par la grâce de Dieu roi de France et de Navarre, à notre amé et féal conseiller en nos conseils le s. Matharel, salut. Étant nécessaire de commettre aux fonctions de la charge d'intendant de la justice, police et finances de la marine de Levant au département du port de Toulon en la place du s. d'Infreville, nous avons estimé ne pouvoir faire pour cet effet un meilleur ni plus digne choix que de vous, pour les preuves que vous nous avez données de votre zèle et fidélité à notre service en divers emplois que nous vous avons confiés, tant dedans que dehors notre royaume⁸³, et de votre expérience au fait de la Marine. A ces causes et autres à ce nous mouvant, nous vous avons commis, ordonné et établi, commettons, ordonnons et établissons par ces présentes signées de notre main, intendant de la justice, police et finances de nos armées navales de Levant, pour, en ladite qualité, vous employer tant en mer sur nos armées navales, escadres et vaisseaux de guerre que dans ledit port de Toulon, aux mêmes fonctions et pouvoirs dont jouissent les intendants de la justice, police et finances en nos armées de terre, et aux appointements qui vous seront ordonnés par nos états, avoir entrée et séance aux conseils qui se tiendront pour les entreprises de guerre et pour tout ce qui concerne l'action de nos forces maritimes ; prendre connaissance de tout ce qui regarde la subsistance et la solde, tant sur les vaisseaux qu'à terre, faire payer à la banque ladite solde sur les rôles de revues que vous aurez faits ou fait faire par des commissaires de marine⁸⁴, ordonner des dépenses pour les constructions et radoubs de nos vaisseaux, et de la distribution des fonds que nous ferons à cet effet, ainsi que vous l'estimerez à propos pour notre service ; commettre et préposer les officiers des ports employés sous votre charge aux dites constructions, radoubs, conservation et garde des vaisseaux et de leurs agrès, les destituer de leurs fonctions en cas de malversation ; prendre soigneusement garde que les vivres qui seront embarqués sur nos vaisseaux soient de bonne qualité et qu'ils en aient pour le temps qu'ils devront tenir la mer ; donner des instructions aux commissaires qui s'embarqueront sur nos armées navales, escadres et vaisseaux sur les fonctions de leur emploi⁸⁵, retirer d'eux les extraits de revues qu'ils feront sur le point de leur départ, dans lesquels ils signaleront les hommes de chaque équipage pour nous les envoyer ; établir des écrivains sur lesdits vaisseaux et leur faire tenir un registre coté et paraphé de la quantité des victuailles, agrès, appareils, munitions, armes et ustensiles qui seront sur chaque vaisseau, en retirer un inventaire signé d'eux, afin qu'au désarmement ils rendent un compte exact de leur consommation, ou les fassent remettre dans les magasins de marine des ports où ils désarmeront ; régler et distribuer les équipages de nos vaisseaux, tant officiers-mariniers, matelots que soldats, ainsi que les occasions et le bien de notre service le requerra ; tenir la main à ce qu'ils vivent tous en bonne discipline ; recevoir les plaintes qui pourront être faites contre eux et les ouvriers du parc⁸⁶ ; ordonner au prévôt de la Marine ou autres officiers que besoin sera, d'informer contre ceux qui auront commis quelque crime et de s'en

⁸³ Louis Matharel (1619-1673) a été notamment commissaire général de la Marine à Toulon de 1648 à 1658 et secrétaire général de la marine près le grand maître, pour l'Amirauté, de 1658 à 1670.

⁸⁴ Ce moyen vise à remédier aux abus des officiers-commandants, lorsqu'ils avaient le maniement de la solde, car ils empochaient trop souvent la paie des absents ou décédés ; de cette façon l'ordonnateur et le comptable sont également séparés dans cette partie du service.

⁸⁵ Ces commissaires restent subordonnés à l'intendant du port d'armement pendant leur navigation ; c'est à lui qu'ils doivent rendre compte.

⁸⁶ De l'arsenal.

saisir pour être jugés, soit par le conseil de guerre ou autrement, suivant l'exigence des cas⁸⁷ ; avoir l'entière direction de tous les achats à faire de bois, mâts, cuivre, fer, canons, boulets, grenades, ancres, goudron, brai, chanvres, armes et autres marchandises et munitions pour la fourniture de nos magasins et ateliers de marine au dit port, en faire et conclure les marchés, et en faire payer les prix des fonds que nous ordonnerons pour cet effet ; viser les rôles et ordonnances des commissaires généraux et particuliers de marine qui seront dans le département dudit port avant que d'être acquittées, ordonner pareillement de tous les ouvrages à faire dans les ports pour y établir toutes les commodités nécessaires pour les radoubs, constructions et armements, et généralement ordonner de toutes les dépenses de marine à faire au dit port de Toulon, ou sur les vaisseaux qui y seront armés ; observer et faire observer tous les règlements que nous avons faits et que nous pourrons faire ci-après sur le fait de la Marine, et faire et accomplir en cela tout ce que vous jugerez à propos pour le bien et l'avantage de notre service.

De ce faire vous donnons pouvoir et mandement spécial par ces dits présentes, validant dès à présent toutes les ordonnances que vous ferez et expédiez en vertu desdites présentes, qui serviront de valables décharges au trésorier général de la Marine, voulant que tout ce qui aura été ainsi par lui payé à l'effet que dessus en vertu de vos dites ordonnances soit passé et alloué en la dépense de ses comptes par nos amis et féaux les gens de nos comptes à Paris⁸⁸, auxquels mandons ainsi le faire sans difficulté.

Mandons à tous les officiers de marine, généraux et particuliers, de vous reconnaître, obéir et entendre en ladite qualité d'intendant de la justice, police et finances de nos armées navales de Levant au département de Toulon. Car tel est notre plaisir. En témoin de quoi nous avons fait mettre notre scel à ces dites présentes⁸⁹. Donné à Saint-Germain-en-Laye, le dixième jour d'avril, l'an de grâce mil six cent soixante-dix et de notre règne le vingt-septième.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 59 à 64 (copie).

Document n° 4 : *commission de commissaire ordinaire de marine (renouvellement de 1670)*.

Louis, par la grâce de Dieu roi de France et de Navarre, à notre cher et bien aimé le s....., salut. Désirant pourvoir et commettre aux fonctions de commissaire ordinaire de marine servant actuellement dans nos ports et arsenaux de marine ou sur nos armées navales et escadres de nos vaisseaux des personnes qui puissent s'en acquitter dignement, nous avons estimé, sur le bon et louable rapport qui nous a été fait de votre bonne conduite, fidélité et affection à notre service, vigilance et expérience au fait de la Marine, ne pouvoir faire un meilleur choix que de vous pour les services que vous nous avez rendus en ladite qualité, et dans les occasions qui se sont présentées. À

⁸⁷ La justice maritime n'est pas encore bien fixée.

⁸⁸ Les officiers de la chambre des comptes de Paris. La formule donne à l'intendant le pouvoir d'ordonner les dépenses du port.

⁸⁹ Ce n'est pas le sceau de chancellerie utilisé pour les offices.

ces causes et autres à ce nous mouvant, nous vous avons commis, ordonné et établi, commettons, ordonnons et établissons par ces présentes signées de notre main, commissaire ordinaire de marine pour, en ladite qualité, faire les fonctions de ladite charge, soit dans les ports sous les ordres des intendants ou commissaires généraux de marine qui y sont ou seront par nous départis, soit sur nos armées navales, escadres ou vaisseaux de guerre, faire les revues des équipages tant à la mer que dans les ports, toutes fois et quand est-ce qu'il en sera besoin, en signaler les rôles et les remettre ès mains desdits intendants et commissaires généraux pour nous être envoyés ; prendre soigneusement garde à la conservation des agrès, munitions de guerre et de bouche, et que les écrivains à qui le soin particulier en est commis s'acquittent bien de leur devoir, parapher et coter leurs registres et leur faire rendre compte de la consommation ; faire payer régulièrement à la banque la solde des équipages suivant nos états, en sorte qu'elle ne passe point par les mains des capitaines, et tenir registre des revenants-bons à cause des absents et des morts ; tenir la main que les victuailles qui seront distribuées aux dits équipages soient de bonne qualité et en la quantité portée par nos règlements, et qu'ils vivent dans une telle discipline que nous ne puissions en recevoir de plaintes ; et, en cas qu'il y ait quelques-uns d'entre eux qui soient prévenus de désertion, malversation ou autres crimes, les faire juger par le conseil de guerre ou autrement, suivant l'exigence des cas, pour être ensuite punis ; tenir pareillement la main à ce que nos règlements sur le fait de la Marine soient ponctuellement observés, exécuter les instructions qui vous seront données par lesdits intendants et commissaires généraux sur ce que vous aurez à faire pour notre service, tant sur nos vaisseaux que dans nos ports ; et généralement faire toutes les fonctions ordinaires et accoutumées des autres commissaires de marine et jouir des mêmes honneurs, pouvoirs, autorité et prérogatives, aux gages et appointements qui vous seront ordonnés par nos états. De ce faire vous donnons pouvoir et mandement spécial par ces dites présentes.

Mandons à notre très cher et bien aimé fils Louis, comte de Vermandois, amiral de France et aux vice-amiraux, lieutenants généraux, intendants et commissaires généraux, et autres nos officiers de marine de vous reconnaître et faire reconnaître en ladite qualité de commissaire ordinaire de marine, et vous faire obéir et entendre ès choses concernant ladite charge de tous ceux et ainsi qu'il appartiendra. Car tel est notre plaisir. En témoin de quoi nous avons fait mettre notre scel secret à ces dites présentes. Donné à Saint-Germain-en-Laye le..... jour de janvier, l'an de grâce mil six cent soixante-dix, et de notre règne le vingt-septième.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 68 à 71 (copie).

Document n° 5 : *commission de capitaine de port pour le s. de Saint-Tropez.*

Louis, par la grâce de Dieu roi de France et de Navarre, à notre cher et bien aimé le s. de Saint-Tropez, salut. L'application que nous donnons pour mettre nos forces maritimes en l'état que nous les désirons ne pouvant avoir le succès que nous nous en sommes promis, si les vaisseaux que nous faisons construire depuis plusieurs années ne sont soigneusement conservés dans nos ports, nous avons estimé important pour cet effet de faire choix entre les capitaines de nos vaisseaux de guerre de ceux qui se sont acquis beaucoup d'expérience au fait de la guerre et de la navigation, et étant informé

que ces qualités se rencontrent en vous, du zèle et de la fidélité que vous avez pour notre service, dont vous nous avez donné des preuves en diverses occasions et que nous ne pouvons commettre la garde et conservation, grément et dégréement des vaisseaux de l'escadre de Provence au port de Toulon à personne qui puisse s'en acquitter mieux que vous. A ces causes et autres à ce nous mouvant, nous vous avons commis, ordonné et établi, commettons, ordonnons et établissons par ces présentes signées de notre main capitaine de port en l'escadre de Provence pour être entretenu dans le port de Toulon pour, avec l'intendant de la marine de Levant, le chef de ladite escadre et les commissaires généraux et particuliers, travailler conjointement et séparément suivant que notre service le requerra à l'entretien de la discipline entre les officiers, ouvriers et matelots, à la sûreté et conservation de nos vaisseaux, à leur radoub, grément, désarmement et dégréement, faisant remettre leurs agrès et apparaux, canons, armes et munitions et tout ce qui en dépend dans nos magasins en bon ordre et sans confusion, à la construction des vaisseaux que nous faisons bâtir et généralement faire tout ce que faisaient, pouvaient ou devaient faire les ci-devant pourvus de ladite charge, aux mêmes honneurs, pouvoirs, autorité et prérogatives, et aux gages et appointements que nous vous ordonnerons par nos états. De ce faire, [etc.]. Donné à Saint-Germain-en-Laye le premier jour de janvier, l'an de grâce mil six cent soixante-dix et de notre règne le vingt-septième.

Signé Louis et, plus bas, par le Roi, Colbert, et scellé du grand sceau de cire jaune.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 82 à 84 (copie). Semblables commissions pour les s. de La Bellegrange à Brest et de La Preille à Dunkerque.

Document n° 6 : *ordre et commission du Roi pour les commis au contrôle départis dans les ports.*

De par le Roi.

S.M., estimant important pour son service de faire choix de personnes de probité connue et expérimentées au fait de la Marine pour faire les fonctions du contrôle dans ses ports et arsenaux de marine, où il se fait de considérables dépenses pour les constructions, radoubs et armements des vaisseaux de S.M. ; pour cet effet, sur le bon et louable rapport qui nous a été fait du s..... et de son zèle, fidélité et affection à son service, expérience et bonne conduite, dont il a ci-devant donné des preuves dans le même emploi, S.M. l'a commis, ordonné et établi, commet, ordonne et établit pour contrôler tous les acquits, ordonnances et autres actes que besoin sera, qui s'expédieront pour les dépenses générales de marine à faire au port de....., lesquels actes S.M. a validés et valide dès à présent pour servir de valables décharges au trésorier général de la Marine et lui être passés et alloués en dépense par les gens de ses comptes à Paris, auxquels Elle mande ainsi le faire sans difficulté ; et généralement faire par ledit..... toutes les fonctions qu'ont faites ou dû faire le contrôleur général de la Marine à présent

supprimé et remboursé ou son commis au dit port, pendant..... années⁹⁰, aux gages et appointements qui lui seront ordonnés par ses états. Mande en outre sa dite Majesté à tous ses officiers de marine, généraux et particuliers, de reconnaître ledit..... en ladite qualité de contrôleur de la Marine au dit port, et qu'à lui en ce faisant soit obéi. Fait à Saint-Germain-en-Laye, le..... janvier 1670.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 94 à 96 (copie).

Document n° 7 : *commission de garde-magasin de marine.*

Louis, par la grâce de Dieu roi de France et de Navarre, à notre bien amé....., salut. Désirant commettre à la garde de nos magasins dans nos ports et arsenaux de marine des personnes dont le zèle, fidélité, capacité et expérience au fait de la Marine nous soient également connus, nous avons estimé, sur le bon et louable rapport qui nous a été fait, que toutes ces qualités se rencontraient en vous, ne pouvoir faire un meilleur ni plus digne choix que de vous pour être garde de nos magasins au port de..... À ces causes, nous vous avons commis, ordonné et établi, commettons, ordonnons et établissons par ces présentes signées de notre main, garde de nos magasins de marine au dit port de....., pour, en ladite qualité, prendre sous votre garde et par inventaire toutes les marchandises, armes et munitions qui s'y trouvent à présent propres à la construction, radoub, armement et gréement de nos vaisseaux, y recevoir toutes celles qui y seront apportées pour le même effet, en donner vos reçus aux particuliers qui les fourniront, contenant la quantité et qualité et leurs poids et mesures, pour sur iceux être pourvu à leur paiement ; tenir deux registres, l'un d'entrée et l'autre de sortie, pour être journallement paraphés par un commissaire ordinaire de marine, le commis au contrôle et un maître d'équipage, ainsi qu'il sera jugé à propos par l'intendant ou commissaire général de marine départi au dit port ; recevoir pareillement tous les agrès, apparaux et munitions qui proviendront du désarmement de nos vaisseaux ; tenir chaque espèce en bon ordre et bien arrangée, en sorte qu'il n'y ait point de peine à les ressortir quand il en sera besoin, et surtout veiller soigneusement à leur conservation ; se faire rendre un compte exact par les écrivains préposés aux corderies, fonderies et forges, à la réception des mâts et autres marchandises et munitions⁹¹, et à la garde des agrès sur nos vaisseaux qui seront dans le port, pour savoir en tout temps l'état de nos magasins et être toujours prêt à nous en informer, lorsque nous le désirerons, observant de ne délivrer aucune des choses qui y seront sans l'ordre desdits intendant ou commissaire général de marine, à peine d'en répondre en votre nom ; vous ordonnant à cet effet de suivre l'instruction que nous vous ferons remettre ès mains en même temps que la présente, et généralement faire toutes les fonctions ordinaires et accoutumées des gardes-magasins de nos autres ports et arsenaux, et jouir des mêmes honneurs, pouvoirs, autorité, prérogatives et prééminences, aux gages que nous vous ordonnerons par nos états pendant..... années⁹⁰. De ce faire vous donnons pouvoir et mandement spécial par ces dites présentes. Mandons à notre très cher et bien amé fils,

⁹⁰ Ces commissions sont les seules, avec celles des gardes-magasins, à être assorties d'une durée. Il ne semble pas que cette clause ait été appliquée ensuite. Elle peut avoir un rapport avec la commission temporaire accordée au contrôleur Léger, après le rachat de sa charge.

⁹¹ Fabriquées dans ces ateliers et qui doivent entrer au magasin, comme celles qui sont achetées.

[etc.]. Donné à Saint-Germain-en-Laye le..... de....., l'an de grâce mil six cent soixante..... et de notre règne le..... .

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 96 à 99 (copie).

Document n° 8 : *brevet de maître-charpentier des vaisseaux du Roi.*

Aujourd'hui..... du mois de..... mil six cent soixante....., le Roi étant à....., voulant pourvoir aux fonctions des officiers de marine servant actuellement dans ses ports, et sachant que N.....⁹², charpentier de vaisseaux, s'est acquis par son application et sa longue expérience beaucoup d'habileté dans son art, dont il a donné des preuves en la construction des vaisseaux de guerre de S.M., qu'il a dirigée et conduite dans ses ateliers de marine, et étant d'ailleurs informée de son zèle et affection à son service, et voulant en cette considération le traiter favorablement, S.M. l'a retenu et ordonné, retient et ordonne l'un des maîtres-charpentiers de ses vaisseaux de guerre au port de....., pour ladite charge exercer, en jouir et user aux honneurs, fonctions, autorité, prérogatives, prééminences y appartenant, et aux gages qui lui sont et seront ordonnés ci-après par les états généraux de marine. Mande et ordonne sa dite Majesté à M. le comte de Vermandois, amiral de France, et aux vice-amiraux, lieutenants généraux, intendants et commissaires généraux et autres officiers de marine qu'il appartiendra⁹³ de reconnaître et faire reconnaître ledit..... en ladite qualité de maître-charpentier de ses vaisseaux et obéir et entendre ès choses touchant et concernant ladite charge ; et, pour témoignage de sa volonté, S.M. m'a commandé de lui expédier le présent brevet, qu'Elle a voulu signer de sa main et être contresigné par moi⁹⁴, son conseiller secrétaire d'État et de ses commandements et finances.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 100-101 (copie).

Document n° 9 : *brevet de maître d'équipage.*

Aujourd'hui..... du mois de..... mil six cent soixante....., le Roi étant à....., voulant faire choix de personnes capables et expérimentées au fait de la Marine pour faire les fonctions de maître d'équipage et avoir soin de la conservation des agrès et apparaux des vaisseaux de guerre, flûtes et brûlots qui sont ou seront ci-après au port de....., et étant informée que..... s'est acquitté de cet emploi avec beaucoup de soin, d'exactitude et de fidélité, S.M. pour ces causes l'a retenu et ordonné, retient et ordonne maître d'équipage des vaisseaux de guerre, flûtes et brûlots qu'Elle entretient et entretiendra ci-après au port de....., pour, conjointement avec les officiers dudit port avoir soin de leurs agrès, apparaux et ustensiles, voir ce qui est nécessaire pour les équiper et gréer lorsqu'ils seront mis en mer, et à leur retour les faire désarmer, dégréer

⁹² Les maîtres-charpentiers n'ont pas droit à la qualité de sieur à cette époque.

⁹³ Les officiers civils et militaires.

⁹⁴ Colbert.

et mettre le tout dans les magasins de marine ; pour ladite charge exercer, en jouir et user aux honneurs, autorité, prérogatives et prééminences y appartenant, et aux appointements qui lui sont et seront ordonnés par les états de dépenses de marine à faire au dit port. Mande et ordonne sa dite Majesté à M. le comte de Vermandois, amiral de France, et aux vice-amiraux, lieutenants généraux, intendants et commissaires généraux, chefs d'escadre, officiers de port et autres officiers de marine de reconnaître et faire reconnaître ledit..... en ladite qualité et obéir et entendre de tous ceux et ainsi qu'il appartiendra ès choses concernant ladite charge, et pour témoignage de sa volonté, S.M. m'a commandé de lui expédier, etc.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444, p. 102-103 (copie).

Document n° 10 : *Mémoire sur le règlement de police des ports et arsenaux*, [1670], minute autographe de Colbert (extraits).

Pour bien dresser ce règlement, il faut, avant toute chose, décider par le droit et par l'usage et la pratique en quel officier réside l'autorité du Roi et le commandement dans les ports et arsenaux de marine.

Il faut considérer en cela, comme en toutes choses qui dépendent de la royauté, deux principales fonctions : l'une de la guerre et l'autre de la justice, police et finances.

Le pouvoir et fonction de la guerre résident, sans difficulté, en la personne de l'Amiral, vice-amiraux, lieutenant général, chefs d'escadre, capitaines de marine et autres officiers subalternes.

Le pouvoir et fonction de la justice, police et finances, en la personne des intendants en chacun des ports, commissaires généraux, commissaires particuliers, contrôleurs et de tous les officiers subalternes des ports.

Dans cette division, il est certain que la garde et conservation des ports, des rivières, de l'arsenal et des vaisseaux doivent dépendre de la guerre, et, par conséquent, les officiers de cette qualité en doivent être chargés et en prendre soin.

Les contraventions, crimes et fautes qui se commettent dans des fonctions doivent être punies par le conseil de marine, dans lequel l'intendant, en l'absence de l'Amiral et vice-amiraux, doit avoir toujours la première place.

La justice, police et finances appartiennent à l'intendant, sans difficulté et à tous les autres officiers qui sont sous lui.

Pour dresser le règlement suivant ces principes, il faut le commencer par les fonctions de la guerre, en ces termes, et établir la garde du port et de l'arsenal avant celle des vaisseaux.

1. Les arsenaux de marine seront incessamment visités par les ingénieurs de marine, en présence des officiers de port et principaux officiers de marine qui se trouveront sur les lieux, et, après avoir examiné les rades, ports, havres, entrées et cours de rivière où les arsenaux seront établis, il sera dressé par lesdits ingénieurs les plans et devis de tous les ouvrages qu'ils estimeront nécessaire de faire pour la garde et conservation desdits arsenaux et des vaisseaux de S.M. qui y seront destinés.

2. Les plans contiendront les rades et entrées des ports et des rivières, les redoutes, batteries de canons, chaînes, frégate de garde, brûlots, chaloupes et autres bâtiments et ouvrages de toute nature à faire et poser pour ladite garde et conservation.

3. Les officiers principaux de marine et des ports s'assembleront pour examiner les plans et devis desdits ingénieurs, ensemble le nombre d'hommes de garde qu'il conviendrait de mettre sur lesdits bâtiments, batteries et autres ouvrages, former leur avis sur le tout et l'envoyer à S.M.

4. Aussitôt que les ordres et résolutions de S.M. auront été reçus dans les ports, il sera travaillé incessamment à leur exécution.

5. S.M. veut qu'il soit fait un état du nombre et qualité des hommes qui seront nécessaires pour la garde et conservation de tous les vaisseaux, bâtiments et ouvrages desdits vaisseaux qui seront dans les ports.

6. Le capitaine de port, sous les ordres de l'Amiral, vice-amiraux, lieutenants généraux et chefs d'escadre, lorsqu'ils seront dans les ports, sera chargé de ladite garde et en répondra à S.M.

7. Les officiers de marine entretenus dans les ports seront commandés et distribués par ledit capitaine de port sur les vaisseaux, S.M. voulant que tous lesdits officiers entretenus couchent à bord des vaisseaux et soient chargés de leur garde.

8. Outre les officiers entretenus, S.M. veut que sur chacun desdits vaisseaux des trois principaux rangs, il soit toujours entretenu quatre officiers-mariniers principaux, savoir un maître de matelots, un premier pilote hauturier, un maître-canonnière et un maître-charpentier.

9. Sur les vaisseaux des 4^e et 5^e rangs, deux desdits officiers.

13. L'officier général qui se trouvera sur les lieux et le capitaine de port visiteront tous les postes, soit de jour, soit de nuit, ainsi qu'ils l'estimeront plus à propos.

14. Le major ou aide-major les visitera tous les jours, de jour et de nuit, pour en rendre compte au commandant toutes les fois qu'il lui demandera.

15. Les officiers-mariniers et matelots-gardiens coucheront à bord des vaisseaux, sans pouvoir jamais s'en dispenser pour quelque cause que ce soit.

20. Outre la garde de chacun vaisseau, il sera établi une garde générale sur le vaisseau portant pavillon et sur le plus avancé, qui sera commandée par un capitaine de marine, chacun à son tour, et cette garde sera composée du nombre de gardiens ordinaire de chacun vaisseau, ainsi qu'il est ci-dessus porté, en outre de vingt autres gardiens extraordinaires, qui seront pris du nombre des matelots ou soldats de marine et divisés par moitié sur chacun de ces vaisseaux.

21. Sera établie à l'entrée de chacun port et arsenal une patache qui servira de première garde pour arrêter de jour et de nuit tous les vaisseaux et bâtiments qui voudront y aborder, les reconnaître et avertir l'officier de garde la nuit, et, pour le jour, l'officier commandant ladite patache laissera passer lesdits bâtiments, après les avoir reconnus.

Source : Pierre Clément, *op. cit.*, t. III, 2^e partie, p. 667-668 (y compris les corrections portées au t. VIII (1882), comme pour les autres extraits).

Document n° 11 : *Instruction pour mon fils, pour bien faire la première commission de ma charge, minute autographe de Colbert, [1671] (extraits)*⁹⁵.

[...] A l'égard de la guerre, qui est dépendante de la charge d'amiral de France, elle consiste en deux choses principales : l'une, en tout ce qui est à faire pour mettre les vaisseaux en mer ; l'autre, en tout ce qui se fait lorsqu'ils y sont.

La première se fait par les intendants et commissaires généraux de marine, officiers des ports, commissaires particuliers, commissaires généraux [pour contrôleurs ou écrivains ?] et gardes-magasins ; et la seconde, par les vice-amiraux, lieutenants généraux, chefs d'escadre, capitaines de marine et autres officiers particuliers.

La première doit être particulièrement le soin du secrétaire d'État ayant la Marine en son département.

Pour cet effet, il doit savoir les noms des 120 vaisseaux de guerre que le Roi veut avoir toujours dans sa marine, avec 30 frégates légères, 20 brûlots et 20 bâtiments de charge [...].

Lorsqu'ils seront en mer, avoir toujours dans sa pochette le nombre des escadres, les lieux où elles sont et le nom des officiers qui les commandent ;

Connaître les officiers de marine, tant des arsenaux que de guerre, et examiner continuellement leur mérite et les actions qu'ils sont capables d'exécuter ;

Avoir toujours présents à l'esprit les inventaires de tous les magasins ; [...]

Examiner avec soin et application particulière toutes les consommations [...].

Observer surtout et tenir pour maxime de laquelle on ne se départe jamais, de prendre dans le Royaume toutes les marchandises nécessaires pour la Marine, cultiver avec soin les établissements des manufactures qui ont été faits et s'appliquer à les perfectionner, en sorte qu'elles deviennent meilleures que dans tous les pays étrangers. [...].

N'y ayant rien dans toute la Marine de plus important que⁹⁶ la conservation des vaisseaux, il n'y a rien aussi à quoi on doive donner plus d'application. Pour cet effet, il faut donner des ordres précis et tenir la main à ce qu'ils soient tenus extraordinairement propres, tant dedans que dehors, depuis la quille jusqu'au bâton de pavillon. [...].

De cette propreté dépend encore l'arrangement parfait dans tous les magasins et travaux de marine, sur quoi il faut voir en détail chacune chose pour les pouvoir réduire au degré de perfection qu'il est nécessaire.

Il faut, de plus, examiner avec le plus grand soin le véritable prix de toutes les marchandises et manufactures et chercher tous les moyens possibles pour les réduire

⁹⁵ Cette commission, précise Colbert, comprend : « la maison du Roi et tout ce qui en dépend ; Paris, l'Ile-de-France et le gouvernement d'Orléans ; les affaires générales du clergé ; la Marine, partout où elle s'étend ; les Galères ; le commerce, tant au-dedans qu'au-dehors du Royaume ; les consulats ; les compagnies des Indes orientales et occidentales et les pays de leur concession ; le rétablissement des haras dans tout le Royaume. » La seconde commission est celle de contrôleur général des finances, qui ne doit pas passer à Seignelay.

⁹⁶ Formule fréquente dans la prose de Colbert et qui s'applique successivement à la partie du service qu'il veut perfectionner plus spécialement.

au meilleur prix qu'il se pourra ; pour cet effet, il faut être informé de ce que chacune nature de marchandises coûte en Hollande et en Angleterre, comme les chanvres, le fer, les toiles noyales, les ancres, etc.

Il faut de plus s'informer particulièrement de l'économie particulière qu'ils observent en toutes choses, les travaux qu'ils font faire à journées et ceux qu'ils font faire à prix fait, la discipline et police qu'ils observent dans leurs arsenaux, et enfin tout ce qui peut contribuer au bon ménage et économie des deniers du Roi, et tenir pour une maxime certaine sur ce sujet que celui qui fait la guerre à meilleur marché est assurément supérieur à l'autre.

À l'égard des marchandises qui seront fournies dans les magasins, il faut qu'il soit toujours en garde et qu'il prenne si bien ses mesures que les officiers des ports n'en tirent aucun avantage indirect, et, par les visites fréquentes qu'il fera dans les ports, il faut qu'il y établisse une telle fidélité qu'il soit assuré que le Roi y sera toujours bien servi. [...].

Il est de plus nécessaire de savoir toutes les fonctions des officiers qui servent dans les ports et arsenaux, leur faire des instructions bien claires sur tout ce qu'ils ont à faire⁹⁷, les redresser toutes les fois qu'ils manquent, faire des règlements sur tout ce qui se doit faire dans lesdits arsenaux⁹⁸ et travailler incessamment à les bien policer.

À l'égard de la guerre sur mer, encore que ce soit plutôt le fait des vice-amiraux et autres officiers qui commandent les vaisseaux du Roi, il est toutefois bien nécessaire que le secrétaire d'État en soit bien informé pour se rendre capable de faire tous les règlements et ordonnances nécessaires pour le bien du service et pour éviter tous les inconvénients qui peuvent arriver. [...].

Toutes les fois qu'il conviendra changer les commissaires de marine qui servent dans les ports, il faudra observer d'y mettre des gens fidèles et assurés, d'autant que le secrétaire d'État doit voir par ses yeux tout ce qui se passe dans les ports, outre le rapport continuel qu'il doit avoir avec les intendants et commissaires généraux. Il doit être de même des gardes-magasins. [...].

Examiner tout ce qui s'est fait pour l'établissement d'un munitionnaire dans la Marine, en examiner le traité, voir qu'il satisfasse ponctuellement aux conditions y contenues, qu'il soit protégé et tous ses commis, tant dans les ports que sur les vaisseaux, et faire punir avec quelque sorte de sévérité les capitaines qui maltraiteront ou laisseront maltraiter les commis dudit munitionnaire qui seraient sur leur bord.

Examiner la différence de cette fourniture à celle qui se faisait autrefois par les capitaines des vaisseaux, et les avantages que les équipages y trouvent, pour, sur cette connaissance, travailler incessamment à maintenir et perfectionner cet établissement⁹⁹.

Examiner pareillement toutes les déclarations et ordonnances qui ont été données, et généralement tout ce qui s'est fait pour l'enrôlement général des matelots en Bretagne, Provence, Poitou, pays d'Aunis, Saintonge et Guyenne ; en bien connaître les avantages, maintenir et perfectionner cet établissement⁹⁸ et le continuer dans les autres

⁹⁷ En l'absence d'ordonnances royales.

⁹⁸ Ce membre de phrase annonce les règlements de 1671 et 1674.

⁹⁹ Il y a eu des moments de doute à ce sujet.

provinces du Royaume où il n'a point encore été fait, savoir en Languedoc, en Normandie, Picardie et pays reconquis.

Les intendants, commissaires généraux et particuliers étant les principaux officiers qui doivent faire agir cette grande machine, il faut avoir continuellement l'œil sur leur conduite, les redresser quand ils manquent, leur donner des ordres bien clairs et leur faire bien exécuter : en un mot, il faut travailler, par tous les moyens possibles, à remplir cette place de gens habiles, sages et d'une fidélité éprouvée. [...].

Tenir la main à ce que la revue des officiers de marine qui servent dans les ports soit faite continuellement, en rendre compte au Roi et envoyer les fonds pour leur paiement.

Prendre soin d'établir des fonctions aux dits officiers pendant le temps qu'ils demeurent dans les ports, soit aux radoub, carènes, soit pour la garde des vaisseaux, et conférer pour en faire un règlement avec les vice-amiraux, les intendants et commissaires généraux de la Marine, pour leur donner de l'occupation et éviter les maux que l'oisiveté tire après soi¹⁰⁰. [...].

Pour finir, il faut que mon fils se mette fortement dans l'esprit qu'il doit faire en sorte que le Roi retire des avantages proportionnés à la dépense qu'il fait pour la Marine. Pour cela il faut avoir toute l'application nécessaire pour faire sortir les escadres des ports au jour précis que S.M. aura donné ; que les escadres demeurent en mer jusqu'au dernier jour de leurs vivres, ou le plus près qu'il se pourra ; donner par toutes sortes de moyens de l'émulation aux officiers pour faire quelque chose d'extraordinaire, les exciter par les exemples des Anglais et des Hollandais, et généralement mettre en pratique tous les moyens imaginables pour donner de la réputation aux armes maritimes du Roi et de la satisfaction à S.M. [...].

Source : Pierre Clément, *op. cit.*, t. III, 2^e partie, p. 46 à 64.

Document n° 12 : Mémoire sur le règlement à faire pour la police générale des arsenaux de marine, minute autographe de Colbert, [octobre 1670].

Pour bien faire ce règlement, il faut considérer tout ce qui se fait et se doit faire pour former un grand arsenal de marine, en bien connaître les commencements et toute la suite, en former des titres et ensuite des articles de chacun, dans lesquels doit être expliqué avec le même ordre tout ce qui se doit faire sur chacun titre.

Pour former un grand arsenal de marine, il faut premièrement avoir des magasins. Pour cet effet, il faut que le premier titre soit :

De la construction des bâtiments nécessaires pour les arsenaux.

Dans ce titre il faut mettre tout ce qui est nécessaire pour le choix des matériaux, la solidité, la commodité de tous les magasins, leur situation à l'égard de ce que chacun doit fournir pour les constructions et les armements, et leur sûreté.

¹⁰⁰ Colbert doit notamment penser aux duels, étant donné l'instruction contenue dans l'alinéa suivant. Il voit juste : l'oisiveté forcée des officiers de marine dans les ports en temps de paix est source de malheurs à la guerre.

Dans ce même titre, on peut y mettre la construction des quais, des formes et, généralement, de tout ce qu'il faut bâtir pour l'entière perfection d'un arsenal de marine.

Établir un magasin général pour recevoir toutes les marchandises aussitôt qu'elles sont achetées et avant qu'elles soient destinées pour chacun vaisseau ;

Des magasins particuliers pour chacun vaisseau, observant que les magasins soient distingués par classes¹⁰¹, ainsi que les vaisseaux, et qu'ils aient aussi de la grandeur et capacité à proportion de la grandeur des vaisseaux de chacune classe.

Ensuite, il faut expliquer tout ce qui se doit observer pour bien établir les corderies, étuves, magasins de chanvre, fonderie, forerie, magasins de poudre, ateliers et boutiques de tous les différents ouvriers ;

Les fosses aux mâts, les magasins des voiles, des bottes¹⁰² et futailles.

Après que les magasins sont bâtis, il faut avoir des marchandises pour les remplir, et ainsi le second titre doit être :

De l'achat des marchandises, bois, armes et munitions.

Établir dans ce titre tout ce qui est à faire et à observer pour acheter dans le Royaume toutes sortes de marchandises, denrées et munitions, de quelque sorte et qualité qu'elles puissent être, et tout ce qui se doit observer pour les avoir bonnes, les acheter en temps et saison et les avoir à bon prix.

Expliquer les qualités que les différentes sortes de marchandises doivent avoir pour être bonnes.

Quand les marchandises sont achetées, il faut les mettre dans les magasins, et ainsi le troisième titre doit être :

Des magasins.

Ce titre doit contenir tout ce qui doit être observé dans le magasin général pour la réception, arrangement, conservation et distribution de toutes les armes, bois, marchandises et munitions qui servent à la Marine. Et il faut observer un si grand ordre que dans les livres des magasins on trouve à perpétuité tout ce qui a été acheté et consommé dans la Marine.

La réception se doit faire toujours par le garde-magasin en présence de l'intendant ou d'un commissaire de marine, du contrôleur et du principal officier du port qui doit employer les marchandises, comme les toiles à voile en présence du maître-voilier, et ainsi du reste.

Les livres des magasins doivent être tenus en partie double par un écrivain qui doit être gagé pour cela, en sorte toutefois que le garde-magasin général doit écrire de sa main la réception et distribution des marchandises sur le journal, qui doit être toujours signé jour par jour par le commissaire, le contrôleur et le maître qui auront été présents à la réception.

¹⁰¹ Selon les cinq rangs de vaisseaux.

¹⁰² Botte ou pièce : nom général des futailles de plus d'un quart de tonneau (le tonneau de volume vaut alors 1,44 m³).

Le garde-magasin doit avoir le soin de tous les magasins généraux et particuliers, et avoir des écrivains sous lui qui soient chargés envers lui de tous les magasins particuliers de chacun vaisseau, ensemble des magasins à poudre, de la corderie, étuve, fonderie, voilerie, futailles et généralement de tout ce qu'il ne pourra pas faire par lui-même. Et les écrivains qui lui seront nécessaires pour toutes ces fonctions doivent tenir des livres qui aient rapport à son grand livre de raison en partie double.

Après que toutes les marchandises sont dans les magasins, il faut penser à leur conservation, et ainsi le quatrième titre sera :

De la conservation des marchandises, bois, armes et munitions.

Les articles de ce titre doivent établir et régler tout ce qui est à faire pour l'arrangement et conservation de toutes lesdites marchandises, bois, armes et munitions.

Les bois doivent être arrangés et empilés en sorte qu'ils ne tiennent guère de place et qu'on les puisse toujours tirer de la qualité et en la quantité nécessaires pour le besoin, avec facilité et commodité.

Les mâts doivent être soigneusement conservés, et, pour cet effet, il faut bien examiner s'il faut les tenir sous l'eau ou à l'air sous des hangars, s'ils doivent être goudronnés ou non, et généralement tout ce qui se doit observer pour les conserver longtemps, même pour le choix, le temps qu'il faut observer pour les couper et généralement pour les avoir bons, n'y ayant rien si nécessaire pour la conservation d'un vaisseau et pour toute la Marine.

Après avoir établi dans ces quatre titres ce qui concerne la construction des magasins, l'achat des marchandises, les magasins et la conservation, dans l'ordre naturel les constructions doivent suivre, et ainsi le cinquième titre doit être :

Des constructions.

Ce titre doit contenir tout ce qui se doit observer pour une parfaite construction de tous les vaisseaux du Roi, depuis que la quille est mise en place jusqu'à ce que le vaisseau soit sous voiles ; l'ordre et la discipline qui se doivent garder pour le travail des journaliers, pour empêcher le pillage tant des charpentiers que des autres ouvriers ; la punition de tout ce qui peut être mal fait par les ouvriers dans le travail, et généralement tout ce qui doit être observé jusqu'à ce que le vaisseau soit entièrement achevé de tous les ouvrages de charpenterie ; régler tout le dedans des vaisseaux et défendre rigoureusement tous les accastillages et cloisonnages¹⁰³.

Examiner aussi et régler tout ce qui se doit faire pour le rasement des vaisseaux, leurs ponts, leur coupe, leurs galeries, les ornements de sculpture de la poupe.

Dans le même temps que le vaisseau se met en cet état, il faut penser à tout ce qui est nécessaire pour le gréer, et ainsi ce titre doit être suivi de ceux-ci :

De la fabrique du fer — De la corderie — De la voilerie — Du calfatage — De l'étuve — Des ancres — Des ustensiles de pilote, charpentier, etc.

¹⁰³ Du fait des capitaines-commandants ou sous leur pression.

Dans tous ces titres, il faut expliquer tout ce qu'il est nécessaire d'observer et de pratiquer pour le choix de la matière, la perfection de la manufacture et l'emploi de toutes les marchandises.

Après qu'un vaisseau est gréé, il faut l'armer, et ainsi les titres suivants seront :

De la fonderie des canons de fonte — De la fonderie des canons de fer — Des mousquets, pistolets, mousquetons et autres armes — De la poudre, mèches, plomb — Des boulets — Des rechanges, et de tout ce qui doit être fourni pour cela à chacun vaisseau.

Après que le vaisseau est gréé et armé, il lui faut donner des vivres. Ce titre doit contenir tout ce qui doit être observé pour le choix des vivres : la réception dans les vaisseaux, qui doit être faite en présence du capitaine ou autre officier commis par lui, du commissaire à la suite de l'escadre, du contrôleur et de l'écrivain du vaisseau.

Ce qui doit être observé pour les magasins à mettre le biscuit et les chairs, les boutes cerclées de fer pour l'eau.

Le règlement des vivres qui seront fournis aux officiers-mariniers, matelots et soldats¹⁰⁴ ; les tables des officiers, tant de la Marine que d'infanterie, et généralement tout ce qui peut concerner la fourniture des vivres.

Dans ce règlement, il faut présupposer que le munitionnaire nourrira tous les officiers, tant de marine que d'infanterie¹⁰⁵.

En même temps que le vaisseau est équipé, armé et muni de ses vivres, il est nécessaire que l'écrivain se charge de tout par inventaire envers le garde-magasin général.

Après avoir muni le vaisseau de vivres, il faut le mettre à la voile.

De la police sur les vaisseaux pendant la navigation.

Examiner si ce titre doit traiter de tout ce qui doit être fait par le capitaine, lieutenant, enseigne et tous les autres officiers destinés pour la navigation du vaisseau, ou si seulement il sera traité des fonctions du commissaire pour les revues, de la fourniture des vivres par les commis du munitionnaire, et de ce qui doit être fait par l'écrivain sur le fait des consommations¹⁰⁶.

Le commissaire doit faire ses revues fréquentes et les envoyer de tous les endroits d'où il pourra avoir communication avec la terre.

Après ce titre doit venir celui *du désarmement — de la visite des vaisseaux pour résoudre leur radoub — du remplacement des marchandises dans les magasins de chaque vaisseau — de la conservation des vaisseaux — des radoubs.*

¹⁰⁴ Le titre 7 du règlement du 6 octobre 1674 est consacré à la « fourniture et administration des vivres ». Il passe en substance, ainsi que les clauses réglementaires du traité de Nicolas Villette du 20 décembre 1672 et les règlements du 15 mai 1674 et du 9 octobre 1675, dans l'ordonnance du 15 avril 1689 (livre X et quelques articles éparés dans d'autres livres).

¹⁰⁵ Colbert voulait supprimer le système de la table du capitaine. Il n'y est pas parvenu, cf. règlement du 4 juillet 1670 « sur la fourniture des vivres aux équipages des vaisseaux et sur les tables des capitaines » (*Code des armées navales*, p. 166 à 168), repris, en ce qui concerne la table des capitaines, dans l'ordonnance du 15 avril 1689, I. IX, t. 2.

¹⁰⁶ La seconde voie a été suivie en 1674, la première en 1689.

Dans ces titres, il faut établir que les radoubs des vaisseaux seront faits aussitôt qu'ils seront désarmés et que tous les agrès, apparaux, ancres et munitions seront visités, raccommodés et les magasins particuliers établis en sorte que les vaisseaux puissent être remis promptement en mer quand le Roi l'ordonnera.

Dans le titre de la conservation des vaisseaux, il faut ne pas épargner les prélaris¹⁰⁷ et le goudron, et prendre tous les expédients nécessaires pour faire en sorte que les vaisseaux durent trente ans et même davantage, s'il est possible.

Ensuite, il faut faire un titre *de l'enrôlement général des matelots*.

Dans ce titre, il faut mettre tout ce qui a été fait jusqu'à présent et ce qui peut être fait ci-après pour rendre ce grand ouvrage parfait¹⁰⁸.

Il faut bien examiner pour cela toutes les ordonnances du Roi et déclarations qui ont été données, tant en Provence qu'en Bretagne, et y ajouter ce qui sera estimé nécessaire.

Autre titre : *De la conservation des ports, rades, entrées et rivières servant aux arsenaux de S.M.*

Examiner si l'on insérera dans ce titre le règlement général qui a été fait pour le délestage¹⁰⁹, ou seulement y insérer quelques articles particuliers pour les ports et rades des arsenaux.

Enfin, il faut passer à la fonction de tous les officiers¹¹⁰, commençant par l'intendant, le chef d'escadre, capitaine, lieutenant et enseigne du port, commissaire général, commissaire particulier, contrôleur, garde-magasin, écrivain de toutes les différentes fonctions, maîtres, contremaîtres, pilotes, maîtres-charpentiers, maîtres-canonniers, maîtres-voiliers, maîtres-calfats, maîtres-tonneliers, maîtres-mâteurs, maîtres-forgerons, etc., et généralement toutes sortes d'ouvriers, et bien établir, en chacun titre, tout ce qui peut être de la fonction de chaque officier.

Observer que les règlements qui sortent de la plume du Roi doivent être en termes concis et clairs, et ne doivent rendre aucune raison de leurs dispositions¹¹¹.

Il faut travailler à réformer sur ce plan tout ce qui a été fait.

Source : Pierre Clément, *op. cit.*, t. III, 1^{re} partie, p. 285 à 290.

¹⁰⁷ Carrés de toile goudronnée dont on couvre les écoutilles pour éviter que l'eau ne pénètre dans les cales.

¹⁰⁸ Cet exposé n'est pas fait dans le règlement de 1674, mais dans le livre VIII de l'ordonnance de 1689.

¹⁰⁹ Arrêt du Conseil portant règlement sur le délestage, du 29 mars 1670 ; *Code des armées navales*, p. 30 à 32.

¹¹⁰ Officiers au sens large de détenteurs d'un brevet ou d'une commission du Roi, puisque les fonctions des maîtres entretenus doivent être décrites.

¹¹¹ Les ordonnances et règlements sont au contraire précédés, le plus souvent, d'un exposé des motifs. L'ordonnance du 15 avril 1689, qui régit le service militaire et le service sédentaire de la Marine dans leur totalité, fait exception.

Document n° 13 : extraits de cinq lettres de Colbert relatifs aux constructions.

[1673] Par l'état général des galères dont il a été envoyé copie à votre père au commencement de l'année, il a été fait fonds de la somme de 32 531 livres pour le paiement du second tiers du prix du bois de quatorze galères que le nommé Poncet s'est obligé de fournir¹¹² et de 20 000 livres à compte de la construction des galères neuves. Je ne doute pas qu'en bien ménageant ce fonds, vous n'en ayez suffisamment, tant pour la construction des galères que vous avez à bâtir dans le courant de cette année, que pour celles de l'année prochaine. Ainsi vous devez non seulement achever la construction des deux galères qui sont sur le chantier, mais même en faire commencer deux autres et les bâtir avec toute la diligence possible, afin que le Roi puisse mettre l'année prochaine vingt-quatre bonnes galères en mer. Pour cela il est nécessaire que vous preniez toutes les précautions possibles pour faire que ces galères soient les meilleures de la Méditerranée et qu'elles puissent durer plus que les autres. Surtout il faut établir un temps fixe au bout duquel il faudra renouveler chaque galère [...].

À l'égard de la grande opinion que vous avez des Chabert¹¹³, il ne faut jamais se mettre dans l'esprit que ce que l'on fait soit parfait, mais il faut toujours chercher à avancer pour approcher de la perfection, qu'on ne trouve jamais. Il me semble même sur ce point que votre père trouva l'année passée que la galère capitane du marquis de Centurion¹¹⁴ était beaucoup mieux faite, plus forte dans les fonds et plus légère que toutes celles du Roi. Il faut que vous excitiez continuellement les Chabert à mieux faire et que, de votre part, vous cherchiez continuellement les moyens de pouvoir parvenir à la perfection qui est nécessaire pour le service. [...].

[1678] Il y a longtemps que j'ai résolu de faire faire, dans tous les ports, un travail qui est assurément le plus important et le plus nécessaire de toute la Marine. Mais, comme il fallait avoir l'expérience de beaucoup d'années auparavant que de donner l'ordre d'y travailler actuellement, j'ai remis jusqu'à présent à vous expliquer mes pensées sur ce sujet.

Mon intention est donc de travailler à faire une théorie sur le sujet de la construction des vaisseaux, c'est-à-dire d'établir des mesures et des proportions si justes de tous les membres et de toutes les parties d'un vaisseau de chacun des cinq rangs que le Roi a ordonnés, que l'on fût assuré que, en bâtissant un vaisseau sur les mesures et les proportions qui auraient été déterminées, ce vaisseau serait bon et fin de voile, que ses batteries seraient bien établies, qu'il serait d'un bon et beau combat et, en un mot, qu'il serait dans toute la perfection qu'il peut être mis et excéderait même en bonté et en beauté tous les vaisseaux étrangers, et qu'il ne fût jamais nécessaire de le doubler¹¹⁵ ni de se donner de la peine et de la difficulté pour trouver sa véritable assiette.

Je sais que ce n'est pas une chose bien facile, et même qu'il faut que tant de choses différentes concourent et soient d'une juste égalité qu'il peut arriver souvent que de deux vaisseaux bâtis sur de mêmes proportions et avec toute la justesse qu'il est possible, l'un se trouve souvent léger et l'autre pesant ; que cela dépend de la qualité des bois, de leur sécheresse, de leur différente pesanteur, souvent même de l'arrimage,

¹¹² Poncet s'est engagé à construire 14 galères avec des matières fournies par l'État.

¹¹³ Chabert père et fils, maîtres-charpentiers de galères à Marseille.

¹¹⁴ Officier italien au service de la France, et qui possède des galères.

¹¹⁵ Il s'agit de doublage en bois ; le doublage en cuivre apparaît en France vers 1770, après l'Angleterre.

de la position de l'artillerie et de tout ce qui compose le chargement d'un vaisseau, même de la hauteur et pesanteur des mâts, et d'une infinité d'autres circonstances qui doivent toutes concourir dans une juste égalité. Mais je sais bien aussi que, encore que toutes ces choses soient fort difficiles, elles ne sont pas toutefois impossibles et que, pourvu que vous le vouliez bien et que vous y donniez toute l'application nécessaire, il est presque impossible que l'on n'en vienne à bout, sinon dans la dernière perfection, au moins en en approchant beaucoup et que (ayant toujours dans l'esprit de rendre cette théorie parfaite, et continuant de faire toutes les observations sur la navigation de tous les vaisseaux bâtis ou qui se bâtiront à l'avenir), il faut de nécessité que l'on parvienne à approcher de cette perfection que je désire.

Pour cet effet, il est nécessaire que vous fassiez choix du meilleur de tous les vaisseaux de chaque rang qui sont dans le port de Toulon, que vous fassiez faire le plan et les profils de toutes ses mesures, que vous examiniez même chacune pièce de bois, et que tous les dessins et profils que vous en ferez faire soient justes au pied, au pouce et à la ligne ; que vous examiniez en même temps tous ses défauts, que vous en recherchiez avec soin les causes dans les proportions de chaque membre, et qu'ensuite vous assembliez le conseil de construction, qui ne doit être composé que de trois ou quatre personnes au plus, que vous leur fassiez la proposition de cette théorie et que vous preniez leurs sentiments pour former un devis sur toutes les connaissances que vous aurez prises pour parvenir à établir la justesse de toutes les mesures et proportions nécessaires pour rendre les constructions parfaites.

Je suis bien aise de vous dire que le commissaire des constructions d'Angleterre¹¹⁶ a fait cette théorie sur laquelle tous les plus beaux et meilleurs vaisseaux anglais sont bâtis. Ainsi vous voyez bien que ce n'est pas une chose si difficile qu'elle peut paraître d'abord.

Entretenez M. Duquesne de cette pensée sur laquelle il peut vous donner beaucoup de lumières.

[1680] Pour réponse aux lettres que vous m'avez écrites les 15 et 18 du mois passé, lorsque le Roi a ordonné de faire le modèle du vaisseau auquel M. Blaise¹¹⁷ travaille, l'intention de S.M. a été de le faire apporter ici¹¹⁸ pour servir à l'examen qu'elle veut faire l'hiver prochain en votre présence et celle des plus habiles officiers et des plus capables de donner leurs avis sur les constructions, afin de régler une fois pour toutes les proportions de tous les membres de chaque vaisseau. [...].

Elle approuve votre proposition de faire faire par ledit Blaise des gabarits en grand des vaisseaux de tous les rangs pour les envoyer dans tous les ports. Mais, pour ce qui est du dessin du vaisseau de second rang que vous avez envoyé, S.M. ne veut pas se déterminer à l'envoyer à Brest que vous n'ayez examiné avec les officiers et les charpentiers du port de Rochefort les raisons alléguées contre les proportions par le sieur de Seuil¹¹⁹, dont vous trouverez ci-joint le mémoire. Il est bien important que vous l'examiniez et que vous y répondiez, parce qu'il y a des circonstances de telle nature

¹¹⁶ Probablement le *comptroller of the Navy*, membre du Navy Board.

¹¹⁷ Biagio Pangalo (1650-1722), maître-charpentier napolitain.

¹¹⁸ À Versailles.

¹¹⁹ Pierre Chertemps de Seuil (v.1637-v.1718), neveu de Colbert de Terron et intendant de la Marine à Brest.

qu'elles ont paru détruire en quelque sorte les raisons que vous avez eues de proposer les proportions qui ont été envoyées à Brest.

La première et la principale est qu'un vaisseau qui peut être, suivant les proportions ordinaires, de 100 pièces de canon ne sera que de 80, et ainsi l'on perdra l'avantage de la force de ces vaisseaux, qui est une chose très essentielle dans les combats. La même chose arriverait en ôtant le troisième pont à des vaisseaux aussi grands que le *Saint-Philippe*, et ces raisons sont bien plus importantes que l'avantage de faire paraître un vaisseau plus allongé. En quoi il faut que vous ayez outré la longueur dudit vaisseau au-delà de ce qui se pratique en Angleterre, parce qu'il est certain que, à longueur égale, les vaisseaux anglais portent beaucoup plus de canons que les vaisseaux de France. [...].

[1682] Le sieur de Manse m'a fait savoir que les officiers des galères se sont trouvés à l'ouverture de la salle où l'on construit le modèle de galère et que le jeune Chabert ne doit donner des leçons que trois jours de la semaine. Vous devez lui dire qu'à l'exception du dimanche, du jeudi et des fêtes, il donne tous les jours des leçons par écrit ou qu'il explique de vive voix celles qu'il aura données de cette sorte. Et comme je serai bien aise de voir de quelle manière il traite la matière de la construction des galères, ne manquez pas de m'envoyer un cahier desdites leçons. [...].

[Chabert interrompt bientôt son cours, de peur que l'on n'apprenne son métier, et il est menacé de la prison]. S.M. a été bien aise d'apprendre que le jeune Chabert ait recommencé à tenir l'école des constructions. Il ne suffit pas seulement que son opiniâtreté ait cessé, il faut qu'il s'applique à bien enseigner ; et, pour connaître véritablement s'il exécute les ordres comme il le doit, Elle veut qu'il envoie un mémoire de la manière dont il enseigne lesdites constructions, qu'il fasse voir s'il fait écrire des cahiers aux officiers qui le vont entendre et si l'on a fait un modèle de galère qui se démonte pour l'instruction desdits officiers, cela étant nécessaire pour leur faire comprendre à l'œil ce qui leur sera expliqué par ledit Chabert.

Sources : lettres de Colbert à Pierre Arnoul des 18 août 1673 et 18 septembre 1678, Pierre Clément, *op. cit.*, p. 501 à 504 et suite, p. 125-126 ; lettre de Colbert à Tourville du 1^{er} septembre 1680, *ibid.*, suite, p. 198-199 ; lettres de Colbert à Brodard des 18 avril et 10 août 1682, *ibid.*, suite, p. 223-224, note.

Document n° 14 : Mémoire en forme d'instruction aux intendants et commissaires généraux de marine, sur l'éclaircissement qu'ils doivent donner tous les trois mois, ou au moins tous les six mois, des dépenses qui se font dans les ports et arsenaux sur leurs ordres, du 9 avril 1674.

Toutes les dépenses¹²⁰ qui se font dans lesdits ports et arsenaux peuvent être rangées sous 12 classes différentes, savoir :

¹²⁰ Les dépenses en deniers et en matières, selon ce qui suit. L'objet du mémoire est de faire rendre compte en détail de la dépense des travaux des ports. L'éclaircissement ou les tables sont l'ancêtre des comptes de travaux.

- 1° construction de vaisseaux ;
- 2° radoubs ;
- 3° achats de marchandises et munitions pour mettre dans les magasins ;
- 4° bâtiments des magasins et autres de l'arsenal ;
- 5° journées d'ouvriers ;
- 6° travail de la corderie et forge aux ancrs ;
- 7° fournitures des vivres aux vaisseaux ;
- 8° solde et paiement des équipages ;
- 9° solde des officiers de port, des officiers de marine qui servent en chacun département ;
- 10° entretien des vaisseaux désarmés dans le port et paiement des gardiens ;
- 11° enrôlement des matelots et leur entretien ;
- 12° dépenses extraordinaires.

L'intendant ou commissaire général doit, tous les trois ou six mois, envoyer un mémoire en table succincte et exacte, par le moyen de laquelle le Roi puisse voir en une feuille de papier toutes les dépenses qui auront été faites de chacune nature pendant les trois ou six mois.

Dans la table succincte, il emploiera en un seul article les dépenses de la précédente, et en détail les dépenses faites depuis, et ainsi de suite jusqu'à la fin de l'année, auquel temps précisément ledit intendant ou commissaire général doit arrêter l'état en forme de toutes les dépenses au commis du trésorier général de la Marine qui sert sous lui, dans lequel état les dépenses seront employées suivant l'ordre des dates qu'elles ont été faites¹²¹.

Il observera que dans cet état il ne doit y avoir aucune recette, mais sur une feuille séparée qui sera attachée au dit état, il y emploiera toutes les sommes que le commis dudit trésorier aura dépensées sous ses ordres, lesquelles doivent être conformes aux avis qu'il aura reçus. Sur cet état ainsi arrêté, il dressera une table qu'il enverra de même séparée par les douze classes ci-dessus, afin que le Roi puisse connaître avec la même facilité ce qui aura été dépensé pour chacune classe pendant l'année entière.

Sur la 1^{re} colonne, construction des vaisseaux, l'intendant ou commissaire général doit toujours avoir devant les yeux l'état général de ce que doit coûter un vaisseau des cinq rangs et de toute autre nature, et, en cas qu'il n'en ait point fait, il doit le faire avec un très grand soin et application, en sorte qu'il sache en détail et en gros la valeur de tout le bois, le fer et de toutes les autres marchandises qui entrent dans cette construction, ensemble le nombre des journées d'ouvriers et qu'il s'applique continu-

¹²¹ Il s'agit ici des dépenses en deniers payées par le commis du trésorier sur les ordonnances de l'intendant, voire sur celles de la Cour. Colbert suppose que le paiement suit immédiatement l'ordonnement et que les sommes en deniers lues sur les livres du trésorier sont reportées dans le mémoire des dépenses ordonnancées. L'insuffisance chronique des fonds rendait ce mode impraticable. D'où, probablement, l'introduction des casernets tenus par les écrivains des ateliers et chantiers.

ellement et se fasse un honneur, non seulement de ne passer jamais le projet qu'il en aura fait, mais même d'en diminuer continuellement la dépense. Et comme la construction d'un vaisseau peut durer plus d'une année, il est nécessaire que dans toutes les tables qu'il enverra pendant le temps qu'elle durera, il mette toujours en marge de chacun article ce qui aura été dépensé auparavant, afin que le Roi puisse connaître clairement à combien aura monté la dépense de la construction de chacun vaisseau et l'effet du ménage, de l'économie et de l'industrie de l'intendant, sur quoi il doit observer que la fidélité qu'il doit au Roi ne consiste pas seulement à diminuer la dépense de la construction, mais aussi à bien prendre garde que le vaisseau soit bien bâti et qu'il puisse durer plus qu'aucun autre.

Sur la 2^e colonne, radoub, ledit intendant ou commissaire général doit faire visiter soigneusement les vaisseaux auxquels il faudra quelque radoub et, au surplus, lorsqu'il en aura fait l'état, se conduira ainsi qu'il est ci-dessus expliqué pour les constructions.

Sur la 3^e colonne, achats de marchandises, etc., l'intendant ou commissaire général doit avoir toujours sur sa table l'inventaire général, non seulement de toutes les marchandises qui sont dans les magasins de l'arsenal où il sert, mais même de toutes celles qu'il serait nécessaire d'y mettre à proportion du nombre de vaisseaux que S.M. y veut entretenir. Il doit connaître parfaitement la bonté et le prix de toutes les marchandises, chercher continuellement les meilleures, à l'égard de celles que la terre produit, et, à l'égard des manufactures, celles qui sont les mieux faites. Il doit même travailler toujours à les perfectionner, en augmenter la bonté et à en diminuer le prix, les prendre dans les meilleurs endroits et se faire un honneur de les avoir meilleures et à meilleur marché que dans tous les autres arsenaux de marine. Surtout il faut que dans toutes les tables et états qu'il arrêtera et enverra, S.M. soit toujours informée de la quantité de chaque sorte de marchandise qui aura été mise dans les magasins et du prix qu'elles auront coûté.

S.M. veut que les règlements qu'Elle a faits pour les adjudications des marchandises au rabais dans les arsenaux en présence de tous les officiers soient observés.

Sur la 4^e colonne, bâtiments des magasins, etc., l'intendant ou commissaire doit savoir le véritable prix de tous les matériaux qui seront employés dans ces bâtiments, ensemble de la main-d'œuvre et faire la même chose sur cet article que sur tous les autres, c'est-à-dire qu'il doit faire en sorte que tous les bâtiments qu'il fera faire soient plus solides et à meilleur marché que tous les autres. Surtout S.M. ne veut point qu'il soit jamais bâti à journées, mais Elle veut que les bâtiments soient faits sur un plan, élévation et devis et soient donnés au rabais¹²², et au surplus que S.M. soit toujours informée combien aura coûté un bâtiment et de combien de toises de maçonnerie de quelle qualité, ensemble de tous les autres matériaux dont il sera composé.

Sur la 5^e colonne, journées d'ouvriers, il doit bien prendre garde qu'il ne soit employé dans les rôles que des ouvriers effectifs et qu'ils ne soient employés qu'au travail nécessaire et pour lequel ils auront été destinés, sans souffrir aucun passe-volant sous quelque prétexte ou quelque cause que ce soit, ni même qu'aucun ouvrier travaille pour aucun officier¹²³.

¹²² Pour ce qui concerne les constructions navales, le travail à la journée a prévalu.

¹²³ En perruque, comme on dit plus tard dans l'industrie métallurgique.

Il doit de plus observer que les ouvriers entretenus soient toujours dans l'arsenal aux heures réglées et qu'ils travaillent pendant le temps ordinaire et accoutumé, sur quoi il doit faire un règlement et le faire observer avec sévérité. Il doit empêcher qu'aucun charpentier n'emporte de bois, ni aucun autre ouvrier les matières qu'il emploie, pour quelque cause que ce soit.

A l'égard des tables des dépenses, les journées d'ouvriers doivent entrer dans les chapitres des constructions, radoubs et autres¹²⁴.

Sur la 6^e, corderie et forge aux ancrs, il doit observer la même chose que ce qui est dit aux précédents articles, c'est-à-dire que les câbles, cordages et ancrs soient meilleurs et mieux fabriqués qu'en aucun autre arsenal et même qu'ils soient à meilleur marché. Il doit être toujours fait mention dans les tables du prix que les câbles et cordages auront coûté par quintal.

Sur la 7^e, fourniture des vivres, il doit faire observer avec soin les ordonnances et règlements qui ont été faits sur ce sujet¹²⁵.

Sur la 8^e, solde et paiement des équipages, il doit exécuter avec soin les ordres et mémoires qui lui seront envoyés sur ce point, fixer le jour que le paiement de la solde doit commencer suivant les ordonnances et règlements de S.M. et prendre garde de bien régler toutes les prétentions des officiers, et, en cas de difficulté, de les faire surseoir pour les régler et les faire payer dans l'arsenal sans les remettre à S.M.

Sur la 9^e, solde des officiers, etc., il doit exécuter les ordres qui lui seront envoyés¹²⁶.

Sur la 10^e, entretènement des vaisseaux désarmés, il doit faire un projet de la dépense qui est à faire pour bien conserver et entretenir un vaisseau de chaque rang désarmé dans le port et rechercher ensuite tous les moyens possibles pour le mieux entretenir et avec moins de dépense, et, à la fin de chaque année, il doit envoyer à S.M. un mémoire contenant l'état auquel chaque vaisseau se trouvera, et la dépense qui aura été faite pendant la même année pour sa conservation.

Sur la 11^e, enrôlement des matelots, il doit penser continuellement aux moyens d'entretenir cet établissement avec le moins de dépense qu'il se pourra.

Sur la 12^e, dépenses extraordinaires, cette nature de dépenses doit être retranchée, les onze autres contenant toutes les dépenses qui se peuvent faire dans un arsenal de marine.

Fait à Versailles, le 9^e jour d'avril 1674.

Signé Colbert ; pour copie, Clairambault.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444 (copie certifiée). Un original, signé Louis et Colbert, suit au registre. Le mémoire a été publié par R. Mémain, *op. cit.*, d'après B²-26.

¹²⁴ Colbert veut donc bien obtenir des coûts de revient.

¹²⁵ Les vivres se paient par acomptes et à Paris, le solde résulte du calcul des rations effectivement délivrées par le munitonnaire à la Marine pendant l'année.

¹²⁶ Les états de revues sont examinés à la Cour avant l'envoi des fonds, cf. **document n° 11**.

Document n° 15 : *Ordre servant d'instruction de ce qui est à observer par le sieur Clairambault, contrôleur de la Marine au port et arsenal de Toulon, du 19 juin 1678.*

L'intendant dressera un état dans la fin du mois d'août ou dans le commencement de septembre de chacune année, de toutes les marchandises nécessaires pour l'armement et équipement des vaisseaux du Roi en présence dudit contrôleur, qui signera ledit état après que ledit intendant l'aura signé. Ledit contrôleur l'enverra ensuite par les archers de la Marine¹²⁷ dans toutes les villes circonvoisines pour y être affiché et retirera des mains des archers le procès-verbal de l'apposition desdites affiches qu'il fera voir au dit intendant. Lesdites affiches contiendront le jour précis de la publication au rabais desdites marchandises.

Ledit contrôleur tiendra la main à ce que lesdites publications au rabais soient faites au dit jour précis dans la salle de la maison du Roi¹²⁸ au dit arsenal en présence dudit intendant et contrôleur, comme aussi des autres officiers qui y voudront assister, en sorte que ces adjudications soient publiques.

Il tiendra la main à ce qu'il y ait sur la table ou dans la même salle des échantillons et des modèles de toutes les marchandises et munitions qui devront être adjudgées, que ces échantillons et modèles soient doubles, l'un pour servir à être remis entre les mains des marchands qui s'en rendront adjudicataires, et l'autre pour être remis dans les magasins et confrontés avec les marchandises, lorsqu'elles seront fournies pour être reçues ou refusées, lorsqu'elles ne seront pas de la qualité conforme aux dits échantillons et modèles.

Il tiendra la main que lesdits échantillons et modèles soient de la meilleure qualité de chacune sorte de munitions et marchandises et qu'ils soient marqués par le cachet de l'intendant, du sien et du marchand ou autrement, en sorte qu'ils ne puissent être changés.

Les publications seront faites depuis huit jusques à onze heures du matin, et chacune sorte de munition et marchandise sera publiée séparément.

L'adjudication au rabais ne pourra être faite qu'après trois remises consécutives de trois jours en trois jours, sauf à l'intendant de remettre l'adjudication à une quatrième remise, s'il l'avise à propos.

Le procès-verbal de la publication des enchères reçues pendant les trois jours et de l'adjudication sera signé par l'intendant et ledit contrôleur, et au pied desdits procès-verbaux seront passés les marchés par personnes publiques sous le nom de l'intendant assisté dudit contrôleur.

Lorsque lesdits marchés seront passés, il ne sera plus permis de recevoir aucun rabais pour annuler ledit marché, mais, si le rabais était assez considérable, l'intendant pourra faire un nouveau marché avec celui qui aura fait le rabais pour telle quantité de marchandises qu'il avisera, sans toutefois annuler ni préjudicier au marché qui aura été fait lors de la première adjudication au rabais.

Le contrôleur tiendra la main à ce que les marchands fournissent dans les temps auxquels ils seront obligés les munitions et marchandises dont ils auront été adjudicataires, et qu'elles soient de la même qualité des échantillons et modèles, et

¹²⁷ Auxiliaires de la justice de l'intendant.

¹²⁸ Le logement de fonction de l'intendant ou hôtel de l'intendance.

lorsque les fournitures se feront, il ne manquera pas d'en donner avis à l'intendant et lui dira en même temps son avis sur la bonne ou mauvaise qualité desdites marchandises et sur leur réception ou refus.

En cas que les marchands soutiennent qu'elles soient de la même qualité, l'intendant pourra, s'il le juge ainsi à propos pour établir la bonne foi, nommer des experts pour en faire la visite, en quoi il observera avec un grand soin de ne pas confier le jugement à des experts contre lesquels il puisse y avoir aucune suspicion, et le contrôleur tiendra la main à ce que le tout se fasse avec les précautions et la sûreté nécessaires au service du Roi.

Ledit contrôleur doit bien prendre garde qu'il n'y ait aucun monopole¹²⁹ entre les marchands, ni aucune préférence pour quelque cause et sous quelque prétexte que ce soit, et en cas qu'il en reconnaisse, il ne manquera pas d'en donner avis à l'intendant.

Il doit signer les extraits de revues de tous les équipages des vaisseaux, de tous les officiers qui servent dans les ports et de tous les journaliers qui servent sur les vaisseaux, dans l'arsenal et partout ailleurs, et doit être présent à toutes lesdites revues qui seront faites. Il doit prendre garde que tous les journaliers travaillent les heures ordinaires et portées par les règlements, et que, sous aucun prétexte, il ne soit employé dans les rôles des journaliers que les ouvriers effectifs qui auront travaillé par chacun jour à chacun ouvrage, et, en cas que dans les rôles qui lui seront présentés, il y trouve d'autres noms que ceux desdits ouvriers effectifs, il doit en donner avis à l'intendant, qui ne manquera pas de les faire ôter et de faire punir ceux qui l'auront fait.

Ledit contrôleur doit être présent à l'examen de toute sorte d'états, tant du commis du trésorier de la Marine et celui du munitonnaire que d'autres, et les signer.

Ledit contrôleur doit aussi bien prendre garde de ne rien contrôler que ce qui aura été fait et fourni actuellement pour le service du Roi, tant pour ses vaisseaux que pour ses arsenaux, et ne souffrira point qu'il y soit employé aucune chose pour les commodités des particuliers.

Il prendra soin aussi de donner avis au dit intendant de tout ce qu'il croira avantageux ou porter préjudice au service de S.M. et au surplus tiendra toujours la main à ce que les règlements et ordonnances de marine, non seulement en ce qui regarde ses fonctions, mais même en ce qui regarde les fonctions de tous les autres officiers, soient ponctuellement exécutés.

S.M. voulant au surplus qu'après avoir dit ses sentiments à l'intendant sur tout ce qu'il croira être contraire au présent ordre, en cas que l'intendant lui ordonne de passer outre, S.M. veut qu'il le fasse en lui disant qu'il ne peut pas s'empêcher, pour le devoir de sa charge, d'en donner avis au secrétaire d'État ayant le département de la Marine.

Fait à Saint-Germain-en-Laye, le 19^e jour de juin 1678. Signé Louis, et, plus bas, Colbert. Pour copie, Clairambault.

Source : A.N. fonds Marine, B²-444 (copie certifiée par Clairambault).

¹²⁹ Aucune entente.

Document n° 16 : compte rendu de la mission de Seignelay à Rochefort en 1680.

J'ai trouvé, à mon arrivée ici, M. le comte d'Estrées parti seulement depuis huit jours, ayant été retenu dans les rades par les grands coups de vent qu'il a fait pendant le mois dernier¹³⁰.

Le chevalier de Nesmond¹³¹ est de retour des îles de l'Amérique, où il était resté l'année dernière sous le commandement du comte de Sourdis¹³², qui est pareillement resté à Brest. Le vaisseau le *Faucon*, que ledit chevalier de Nesmond commandait, a été désarmé, son équipage congédié et le devis de ce qui est à faire pour son radoub fait à l'ordinaire ; on y travaillera incessamment.

J'ai commencé ici, aussitôt après mon arrivée, par la visite des magasins. J'ai trouvé le magasin général en bon état et toutes les marchandises bien rangées, mais comme V.M. a diminué considérablement, pendant les années dernières, les fonds qui avaient accoutumé d'être faits pour les achats, et que les grands armements qui avaient été faits pendant la guerre avaient fort épuisé les magasins, ils ne sont pas aussi bien fournis qu'il serait à souhaiter.

V.M. avait résolu, à la fin de 1678, de remplacer en trois années toutes les marchandises nécessaires pour l'armement des vaisseaux de ce port, suivant le mémoire qui en fut envoyé ; j'ai examiné les achats qui ont été faits, et la table ci-jointe fait connaître les fonds nécessaires pour satisfaire à tous ces achats ; sur quoi il plaira à V.M. d'observer que, bien que les fonds pour les achats de marchandises aient monté à 150 000 livres en 1678, à 400 000 livres en 1679 et à 200 000 livres en 1680, il doit être déduit, sur ces trois sommes, celle de 135 000 livres consommée pour les armements qui ont été faits en ce port. Ainsi il faut encore 285 000 livres de fonds pour satisfaire entièrement au mémoire envoyé en 1678, montant à 900 000 livres.

Je joins à cette lettre un nouvel inventaire des magasins que j'ai fait faire en ma présence.

J'ai examiné la manière dont les registres sont tenus par le garde-magasin et par le contrôleur, et je les ai trouvés en assez bon ordre, à la réserve que ces livres n'étaient pas arrêtés assez souvent par l'intendant et que, le contrôleur et garde-magasin enregistrant ensemble et de concert la recette et la dépense, le livre de l'un ne pouvait pas servir de contrôle à l'autre et n'était proprement qu'une copie.

J'ai examiné ce qui s'observe en ce port pour l'adjudication des marchandises, et j'ai trouvé que ce que V.M. a ordonné sur ce sujet est, à présent, ponctuellement exécuté.

Je me suis principalement appliqué à connaître ce qui s'observe dans la réception des bois, mâts et autres marchandises livrées dans les magasins pour les constructions et radoubs des vaisseaux de V.M., et j'ai trouvé que ces marchandises sont reçues par le garde-magasin, en présence du contrôleur et d'un commissaire, ce qui suffit pour les marchandises de peu de conséquence, mais non pas pour celles dans lesquelles consistent la sûreté et la durée des vaisseaux de V.M., telles que sont les bois,

¹³⁰ Colbert écrit au dos de cette lettre au Roi : « Cette dépêche est très bonne. En établissant le même ordre dans tous les ports, il y a lieu d'espérer que notre marine approchera de la perfection. »

¹³¹ André, chevalier puis marquis de Nesmond (v.1640-1702), lieutenant de vaisseau de 1662, capitaine de 1667, chef d'escadre de 1688 et lieutenant général de 1693.

¹³² Sourdis (1634-1686), capitaine de vaisseau de 1665, chef d'escadre de 1680.

mâts, chanvres et ancres qui doivent être reçus en présence des officiers de port et des maîtres-charpentiers, maîtres-mâteurs et autres¹³³. Je tiendrai la main à ce que cela s'exécute ponctuellement à l'avenir.

À l'égard de la qualité de ces principales marchandises :

Les chanvres qui se fournissent en ce port se tirent de la province d'Auvergne et ne sont reçus dans les magasins qu'après avoir fait ouvrir toutes les balles et rebuté ce qui se trouve de mauvaise qualité.

Ces chanvres font beaucoup plus de déchet que ceux de Riga ; mais, quand ils sont espadés et peignés avec grand soin, ils peuvent faire d'aussi bons cordages, et je puis assurer V.M. que celui qui se fait dans ce port est le plus beau et le meilleur que j'aie encore vu et qu'il n'y a rien à ajouter au soin avec lequel les chanvres sont peignés.

L'usage de goudronner le fil avant que de faire des câbles est établi ici depuis peu, et, par les expériences qui ont été faites, on a trouvé que cette manière était beaucoup plus sûre et que les câbles duraient plus longtemps, parce que, lorsqu'ils étaient mis à l'étuve, il arrivait très souvent ou que le câble se brûlait par la trop grande chaleur, ou que la chaleur ne pénétrait pas jusqu'au cœur pour en chasser l'humidité, qui faisait ensuite pourrir le câble en peu de temps ; ainsi on ne se sert à présent de l'étuve que pour les menus cordages¹³⁴.

A l'égard des bois, tous ceux qui ont été fournis depuis trois ans sont les meilleurs et les plus sains qu'on ait encore employés dans les constructions, ainsi que m'ont assuré les maîtres-charpentiers qui travaillent ici depuis quinze ans ; on en trouve même une assez grande quantité de toute sorte d'échantillons dans les provinces voisines, ainsi que V.M. pourra voir par le mémoire ci-joint. Et il paraît, par la visite que j'ai fait faire de toutes les forêts desquelles on peut tirer des bois propres pour la Marine, qu'on en trouvera aisément pendant un grand nombre d'années.

J'ai été informé que les propriétaires de quelques bois qui sont autour de Blaye et desquels on peut tirer une grande quantité de courbes, qui sont les pièces les plus difficiles à trouver, coupaient leurs bois pour en faire des bûches. J'ai donné ordre au sieur Demuin¹³⁵ d'y aller dans le commencement du mois prochain, pour faire marché avec tous les particuliers qui n'ont pas voulu traiter avec les adjudicataires, par la crainte qu'ils ont eue de n'être pas payés¹³⁶.

Les voitures de ces bois se sont faites¹³⁷ jusqu'à présent par les paysans voisins des forêts dans lesquelles ils étaient coupés et, quoiqu'ils fussent bien payés, ils n'y venaient pas de leur bon gré, et il fallait que les intendants¹³⁸ donnassent des ordonnances pour les y obliger. Comme je sais que V.M. n'approuve pas qu'on se serve de ces expédients, j'ai fait faire une légère avance aux adjudicataires pour acheter les bœufs et chevaux nécessaires pour les voitures des bois qu'ils doivent fournir, sans avoir recours aux paysans.

¹³³ Les officiers de marine ne sont pas cités.

¹³⁴ Ceci fait assez clairement connaître qu'il y a toujours beaucoup à apprendre dans la Marine (*Note de Colbert*).

¹³⁵ Intendant de la Marine à Rochefort de 1674 à 1684, époque de sa révocation.

¹³⁶ Plaintes qui se sont répétées jusqu'à la fin de l'Ancien Régime. La Marine préfère traiter avec quelques intermédiaires qu'avec une multitude de particuliers.

¹³⁷ Mauvaise construction ! Il fallait : *ont été faites* (*Note de Colbert*).

¹³⁸ Les intendants de la Marine ou ceux des généralités.

Je n'ai pas trouvé les bois rangés dans l'ordre prescrit par les règlements, et, quoiqu'on m'ait donné pour raison du désordre de ces bois qu'il y avait peu de temps qu'ils étaient arrivés et qu'on les consommait à mesure pour les radoubs et les constructions, il est certain que l'intendant et les officiers du port n'ont pas eu le soin qu'ils devaient avoir sur ce point, et, pour leur apprendre comment ces bois devaient être rangés à l'avenir, j'en ai fait faire des piles devant moi, distinguées par les différents échantillons, et j'ai fait couvrir le dessus pour empêcher le mauvais effet de l'ardeur du soleil¹³⁹.

A l'égard des bordages et des bois droits, je les ai trouvés bien rangés et à couvert sous les halles qui ont été faites depuis peu.

Il est certain qu'on ne peut pas observer dans ce port la même chose que dans les autres pour conserver les bois sous l'eau, parce que les marées amènent dans cette rivière une si grande quantité de vase qu'elle couvrirait les bois en peu de jours et qu'il serait ensuite très difficile de les tirer lorsqu'on en aurait besoin pour les constructions.

Les mâts dont on se sert dans ce port sont tirés de trois endroits : du Nord, des Pyrénées et d'Auvergne, et j'ai fait faire encore une nouvelle épreuve de chaque sorte de ces mâts pour en connaître la différence et juger si on peut continuer à se servir de ceux qu'on tire du Royaume.

Les mâts du Nord sont de deux sortes : ceux de Gothembourg¹⁴⁰ et ceux qui viennent des autres endroits du Nord. Les premiers sont constamment meilleurs que ceux des Pyrénées, et, étant plus remplis d'humeur, ils durent plus longtemps sans se dessécher ; mais ceux des Pyrénées sont aussi bons que les autres mâts du Nord et peuvent aussi utilement servir sur les vaisseaux de V.M.¹⁴¹

A l'égard de ceux d'Auvergne, ils sont d'une très mauvaise qualité, secs, sans humeur et ils se pourrissent infailliblement dans le cœur en moins d'une année, en sorte qu'il a été fort à propos de discontinuer, comme on a fait, la voiture des mâts de cette province.

On observe à présent de marquer sur un registre et par des lettres qui s'impriment sur le corps du mât l'année et le lieu d'où il est tiré, en sorte qu'on pourra connaître encore plus certainement dans la suite la différence de la durée des mâts du Nord et de ceux du Royaume¹⁴².

On a grand soin de tenir sous l'eau tous ceux qui sont dans ce port, et la fosse qui est au bas de la rivière, au lieu appelé Saint-Nazaire, est remplie de 1 382 mâts très beaux et qui se conservent dans ce lieu depuis plusieurs années sans se gâter.

La fonderie de ce port est à présent entre les mains des nommés Landouillette frères¹⁴³. Ils ont bien réussi dans les dernières fontes qu'ils ont faites, tant

¹³⁹ Il faut donner de l'air à toutes les pièces de bois en mettant de petites cales entre eux (*Note de Colbert*).

¹⁴⁰ Göteborg, en Suède.

¹⁴¹ C'est une illusion qu'on a mis longtemps à dissiper, car on confondait les pins du Nord avec les sapins des Pyrénées, reconnus impropres à la mûture après la reprise de leur exploitation pendant le ministère de Choiseul. D'ailleurs le problème des voies d'accès et de l'écoulement de ces bois était considérable.

¹⁴² Bon (*Note de Colbert*).

¹⁴³ Il s'agit de Pierre (1650-1690) et René Landouillette (1649-1711), alors maîtres-fondeurs de bronze à Rochefort et fournisseurs de canons de fonte de fer par leurs forges d'Angoumois. Le cadet est aux

pour la bonté que pour la façon des pièces, ainsi qu'il paraît par les épreuves qui ont été faites en présence de M. le comte d'Estrées et de tous les officiers généraux, et par celles que j'ai fait faire depuis que je suis ici et dont le procès-verbal n'a pu encore être achevé.

Les cent pièces de canon dont V.M. a ordonné la fonte pendant le cours de cette année seront achevées dans la fin du mois de juin.

Les officiers sont persuadés que les canons de 36 et de 24, qui ne doivent avoir que neuf pieds de long suivant le règlement, sont trop courts parce que, étant mis ordinairement dans les batteries basses des vaisseaux du premier rang, l'épaisseur du bois empêche que la bouche du canon ne puisse assez sortir du vaisseau, en sorte qu'il est arrivé quelquefois que le feu de la poudre est rentré entre deux ponts, ce qui pourrait causer des accidents très fâcheux¹⁴⁴. Mais comme cet article est important, je suis d'avis, avant de le réformer, de consulter le sieur Duquesne et tous les autres officiers¹⁴⁵.

Les canons de fer de Périgord et d'Angoumois qui ont été éprouvés en ma présence sont assurément plus légers et meilleurs que ceux de Suède, et il est fort avantageux que cette manufacture puisse en fournir toute la quantité nécessaire dans ce port et dans les autres ports de Ponant.

Les mousquets qui ont été jusqu'à présent fournis par des manufactures de Nivernais sont bons et bien faits, mais il est très certain qu'ayant le poids¹⁴⁶ de onze livres et demie et douze livres, ils sont trop pesants pour être aisément maniés par les soldats sur le vaisseau, et je crois très nécessaire de les réduire à neuf ou neuf livres et demie au plus, suivant l'avis de tous les officiers qui ont été consultés sur ce sujet.

J'ai visité avec soin tous les vaisseaux du port pour pouvoir rendre compte à V.M. de l'état auquel ils sont, tant pour les radoubs que pour la manière dont ils sont conservés.

On a suivi dans les radoubs les devis dressés par le conseil de construction, lors de la visite que je fis par ordre de V.M. à la fin de l'année dernière, et j'ai fait encore une nouvelle visite depuis que je suis ici avec les officiers de port et les maîtres-charpentiers, qui ont estimé nécessaire de faire à ces vaisseaux ce qui est contenu dans le mémoire ci-joint.

Comme il est très certain que le défaut de liaison des principaux membres des vaisseaux a contribué au dernier malheur arrivé à ceux qui ont fait naufrage¹⁴⁷, j'ai assemblé tous les officiers pour examiner avec eux les moyens de fortifier ces liaisons à l'avenir, et V.M. verra, par le résultat du conseil de construction ci-joint, plusieurs

bombardements d'Alger (1682 et 1683), de Gênes (1684) et de Tripoli (1685) ; ses services lui valent l'anoblissement en 1685. Son décès accidentel paraît avoir entraîné l'anoblissement de son aîné, maître-fondeur en 1690, puis capitaine d'artillerie de marine du 19 juin 1702, commissaire général d'artillerie à Rochefort du 1^{er} juin 1703 et enfin capitaine de vaisseau du 1^{er} novembre 1705. Les nommés Landouillette sont devenus successivement sieurs de Logivière. Ils sont les seuls fournisseurs de la Marine, à notre connaissance, à avoir eu simultanément des grades et des fonctions dans la Marine.

¹⁴⁴ Ceci est très important. Il faut le bien examiner et le résoudre ensuite (*Note de Colbert*).

¹⁴⁵ Bon (*Note de Colbert*).

¹⁴⁶ Ayant le poids, cela ne se dit pas ; il faut dire : *étant du poids* (*Note de Colbert*).

¹⁴⁷ Le *Sans-Pareil*, capitaine Tourville et le *Conquérant*, capitaine Chabert, naufragés en 1679 au large de Belle-Île. Ce désastre avait d'abord entraîné la révocation d'Arnoul, accusé de négligence par Colbert, avant qu'on trouve d'autres causes et le motif de sa réintégration.

expédients nouveaux proposés par le chevalier de Tourville et par le charpentier napolitain¹⁴⁸ qu'il a amené ici, qui paraissent très utiles et qui ont été fort approuvés par les charpentiers et officiers de ce port.

Je les ai assemblés de nouveau pour examiner les différentes propositions faites par M. Duquesne et par les officiers des autres ports, pour établir des règles certaines pour les constructions à l'avenir. Comme cette matière est d'une grande étendue et qu'il faut examiner une infinité d'opinions différentes et difficiles à concilier, je continuerai à y travailler pendant le reste de mon séjour ici et je tâcherai de terminer cette matière qu'on examine depuis longtemps. Cependant on va mettre ici un vaisseau du troisième rang sur les chantiers, ainsi que V.M. l'a ordonné, dans lequel seront observées les proportions du vaisseau l'*Orgueilleux*, qui est le plus parfait de tous les vaisseaux de ce port, en corrigeant les défauts dont tous les charpentiers et officiers sont convenus, et l'on essaiera dans la construction de ce vaisseau de mettre en pratique les règles de géométrie que le charpentier napolitain prétend avoir trouvées et qui serviraient très utilement à établir une manière certaine et invariable de bâtir les vaisseaux de V.M.¹⁴⁹

J'ai trouvé ici deux vaisseaux neufs dont l'un, nommé le *Courageux*, a été mis à l'eau depuis peu, et l'autre, appelé le *Grand*, est encore sur les chantiers et ne peut être fini de deux mois. Ces deux vaisseaux paraissent beaux et bien bâtis, et celui qui est encore sur les chantiers nous a servi à examiner les proportions de chaque pièce, l'une après l'autre, et les différentes propositions pour fortifier les liaisons des vaisseaux.

J'ai trouvé pareillement sur les chantiers la frégate qui doit être bâtie devant V.M., lorsqu'Elle viendra dans ce port, et dont toutes les pièces seront conservées pour cet effet¹⁵⁰. J'ai examiné avec les officiers tout ce qu'il faut observer pour bâtir cette frégate avec diligence, et j'espère qu'on pourra y parvenir en un jour d'une manière différente de celle qui s'est pratiquée à Toulon, puisqu'il ne paraîtra aucune pièce dans l'endroit où elle sera construite, lorsque l'on commencera de la bâtir¹⁵¹.

J'ai visité le vaisseau le *Content*, qui avait échoué dans la rivière de Morbihan, et j'espère que, quoique ce vaisseau soit fort endommagé par cet accident, on le mettra en état de servir comme il aurait pu faire auparavant.

La manière dont se tiennent les rôles des journaliers, tant pour les constructions que pour les radoubs, est exacte, et il est difficile qu'on puisse être trompé en observant avec soin l'ordre établi.

Les ouvriers entrent le matin par la porte de l'arsenal au son de la cloche et sont marqués sur un rôle par l'écrivain préposé à chaque atelier, qui les appelle deux fois par jour à des heures différentes, et qui fait un rôle à la fin de quinzaine dans lequel il emploie le nom, surnom et profession de chaque ouvrier, le nombre de journées et ce qu'il doit gagner par jour ; et ce rôle est examiné par le contrôleur sur celui qui a été tenu pendant la quinzaine par un de ses commis pour servir de contrôle à celui de

¹⁴⁸ Biagio Pangalo (cf. **document n° 13**).

¹⁴⁹ En travaillant de cette sorte, on parviendrait certainement à faire cette théorie de construction que nous cherchons il y a si longtemps (*Note de Colbert*).

¹⁵⁰ Louis XIV devait faire une tournée des ports, et Colbert en avait profité pour tenir les chefs en haleine. Le monarque n'a, en définitive, visité que Dunkerque.

¹⁵¹ Il s'agit de rééditer l'exploit des Vénitiens, qui firent assembler une galère en vingt-quatre heures, en présence d'Henri III.

l'écrivain, et, quand ces deux rôles se trouvent conformes, ils sont payés par le commis du trésorier sur le certificat et en présence du contrôleur.

J'ai trouvé la garde établie dans ce port suivant les derniers ordres que V.M. en a donnés, à la réserve que les officiers ne demeuraient en garde que la nuit et qu'il arrivait même souvent qu'ils venaient souper à Rochefort après qu'elle avait été montée. J'ai expliqué au chevalier de Tourville, qui commande dans ce port, les intentions de V.M. sur l'exactitude avec laquelle cette garde doit être faite, et il ne manquera pas d'y tenir la main.

J'ai fait la revue et examiné les services de tous les soldats entretenus comme gardiens dans ce port, et, sur le nombre de 80, j'en ai trouvé 29 de rebut, qui seront incessamment remplacés.

Je crois que, pour rendre utile la dépense que V.M. fait pour l'entretien de ses soldats, il faut que les 150 qui servent ordinairement sur les vaisseaux de ce port soient composés de 30 sergents, 50 caporaux et 70 des meilleurs soldats, afin qu'on puisse facilement tirer de ce nombre toutes les têtes des compagnies des vaisseaux qui seront armés¹⁵².

J'ai fortement expliqué à tous les officiers qui sont dans ce port que V.M. proportionnerait ses grâces et leur avancement à l'application qu'ils porteront à tout ce qui peut être de leur fonction, et V.M. pourra connaître par les listes ci-jointes les différentes qualités desdits officiers¹⁵³, dont je me suis informé par le rapport de l'intendant, du chevalier de Tourville et des principaux capitaines qui sont ici. J'aurai un grand soin à l'avenir de m'informer continuellement de l'application de chacun d'eux, étant très important de ne proposer à V.M. que ceux qui servent d'exemple aux autres par leur application.

J'ai fait tenir devant moi l'école d'hydrographie, qui sert utilement à empêcher l'oisiveté parmi les officiers et à leur apprendre des choses qu'ils doivent nécessairement savoir, et celui qui les enseigne fait assez bien son devoir¹⁵⁴. Comme il ne faisait qu'une même leçon pour tous les officiers, et qu'il y en a plusieurs qui naviguent depuis longtemps et qui savent déjà les principes qu'il est nécessaire d'apprendre à ceux qui sont plus jeunes et plus nouveaux, il en fera deux à l'avenir, la première pour les lieutenants et les anciens enseignes, et la deuxième pour les nouveaux enseignes et pour les gardes de la Marine, dans lesquelles il traitera des matières proportionnées à leur capacité.

J'ai pareillement assisté à l'exercice du canon, et V.M. pourra connaître, par le mémoire ci-joint, l'ordre qui y est observé, à quoi je n'estime pas qu'il y ait rien à changer.

¹⁵² On note la persistance du contresens qui consiste à entretenir des soldats pour former des têtes de compagnies d'infanterie sur les vaisseaux, alors qu'il faudrait entretenir des matelots pour fournir des têtes d'équipages.

¹⁵³ Il paraît s'agir ici des officiers de marine attachés au port de Rochefort. L'intendant est consulté à cette époque.

¹⁵⁴ L'institution des cours pour les officiers suit la catastrophe des îles d'Avès, le 11 mai 1678, dans laquelle 7 vaisseaux, 3 frégates et 7 bâtiments auxiliaires ont été perdus par suite d'erreurs de navigation et de la méconnaissance des parages : cet événement a fait comprendre que le Roi ne pouvait se reposer du soin de la navigation sur des pilotes hauturiers et que les officiers de marine devaient en apprendre la théorie et la pratique.

A l'égard des officiers de port¹⁵⁵, je les ai examinés avec d'autant plus de soin qu'il y en a dont la conduite m'est suspecte et d'autres que je ne crois pas capables de l'emploi qu'ils occupent ; j'ai marqué dans la liste ci-jointe ce que j'ai pu connaître de leurs bonnes et mauvaises qualités, sur quoi je proposerai à V.M., lors de mon retour, les changements que j'estime nécessaires pour son service.

J'ai choisi les écrivains les plus capables pour leur donner des brevets, ainsi que V.M. l'a résolu, et j'ai marqué à côté ceux que j'ai estimés devoir être conservés dans leur emploi¹⁵⁶.

J'ai visité les magasins du munitionnaire, que j'ai trouvés assez bien pourvus des denrées nécessaires pour la fourniture des vaisseaux de V.M. ; la grandeur et la magnificence des magasins conviennent au grand nombre de vaisseaux qui étaient autrefois dans ce port et qui sont passés en Levant pendant la dernière guerre.

On apporte une fort grande exactitude dans la réception des vivres, pour empêcher qu'il n'en soit fourni que de bonne qualité, et l'exemple qui a été donné par la mort d'un meunier, qui avait fourni de méchante farine et qui a été pendu depuis dix jours, à Rochefort, empêchera que pareil désordre n'arrive à l'avenir.

Il est nécessaire d'informer V.M., sur le sujet de ce meunier, que le sieur de Demuin ayant été commis pour lui faire son procès et à ses complices¹⁵⁷, tant pour ce qui regarde les farines que pour exposition de fausse monnaie, dont il est accusé, a trouvé, dans la suite du procès, des preuves presque certaines contre un gentilhomme voisin de ce lieu, appelé Delors, qui fabrique actuellement chez lui de la fausse monnaie, ainsi qu'il paraît par le testament de mort de ce meunier, que j'envoie ; il demande si c'est l'intention de V.M. qu'il poursuive cette affaire.

V.M. sera informée, par le mémoire ci-joint, de l'état des fonds remis dans ce port pendant les quatre premiers mois de cette année, et je crois que, pour satisfaire aux ordres qui ont été donnés, il faudra un supplément de 100 000 livres, à quoi j'espère qu'on pourra satisfaire sans demander de nouveaux fonds à V.M.

Le commis du trésorier qui est ici fait bien son devoir, et ses affaires sont en bon ordre.

Par la visite que j'ai faite de tous les bâtiments de terre qui sont dans ce port, j'ai connu qu'il y a suffisamment de magasins pour toutes les marchandises et munitions nécessaires à tous les vaisseaux de V.M., et les principaux bâtiments qui restent à faire à l'avenir consistent principalement en la continuation des quais, sur le bord de la rivière, qui sont d'autant plus nécessaires qu'il est presque impossible de marcher l'hiver dans ce port, ce qui rend le service plus difficile et plus lent ; et cela arrive même quand les pluies ont un peu détrempé la terre, qui est fort bourbeuse en ce pays.

¹⁵⁵ Il s'agit ici des officiers de port et des officiers de plume, voire aussi des maîtres entretenus. L'ordonnance de 1689 les désigne tous sous l'appellation générique d'officiers de port (cf. chapitre 2).

¹⁵⁶ Seignelay propose donc la révocation des autres écrivains. Quoiqu'une étude nominative soit nécessaire, il semble qu'au XVIII^e siècle le statut des officiers et entretenus s'est affermi au point que les révocations sont devenues difficiles, voire impraticables. Il faudrait encore savoir si les exclus ont pu recourir au Conseil d'État.

¹⁵⁷ Le Roi a donné les ordres nécessaires sur ce procès (*Note de Colbert*). Demuin a eu besoin d'une commission spéciale car le pouvoir de justice d'un intendant de la Marine ne s'étend pas au-delà du domaine du port et de l'arsenal.

Il faut aussi faire quelques hangars pour la conservation des bois, des futailles et des affûts de canon.

Achever les casernes commencées, tant pour le logement des principaux officiers que pour celui des officiers-mariniers entretenus en ce port¹⁵⁸.

Faire un hôpital, suivant ce que V.M. a déjà ordonné plusieurs fois, ce qui se pourra faire sans grande dépense, en se servant pour cela d'un fort gros pavillon bâti depuis deux ans pour servir de magasin et de logement aux officiers du munitionnaire, qui ont d'ailleurs tout ce qui est nécessaire pour placer les denrées dont ils ont besoin ; mais j'estime à propos de faire faire un dessin des accompagnements nécessaires à cet hôpital par un architecte qu'on pourra faire venir de Paris¹⁵⁹.

Il n'y a présentement qu'une très petite chapelle, qui sert de paroisse à tous les habitants de Rochefort, qui montent à 9 000 personnes, suivant le dénombrement qui en a été fait. V.M. ordonnera, s'il lui plaît, de faire quelque dépense pour une église qui paraît être nécessaire.

Le grand nombre d'habitants n'attire pas ici un fort grand commerce, la plupart étant gens de métier, matelots ou paysans, qui sont venus s'y établir pour jouir des exemptions que V.M. y a accordées ; mais le commerce de La Rochelle s'augmente considérablement, et V.M. verra, par les mémoires ci-joints que j'ai fait tirer des greffes de l'amirauté de ladite ville, que les vaisseaux appartenant aux habitants montent, à présent, au nombre de 75, au lieu de 42 qu'ils avaient il y a dix ans.

J'ai fait rendre compte à tous les commissaires qui ont soin de l'enrôlement des matelots de l'état de leur département, et je trouve que le nombre en a augmenté depuis un an considérablement, puisque, au lieu de 7 600, il y en a présentement, suivant les rôles dont l'extrait est ci-joint, 8 350.

Celui qui a soin des côtes de Saintonge est habile et appliqué, et il engage tous les ans un bon nombre de jeunes gens au métier de la mer, ce qui pourra augmenter considérablement dans la suite le nombre de ces matelots, qui sont les meilleurs du Royaume.

Les ordonnances et règlements que V.M. a faits sur ce sujet sont exactement observés en Poitou et en Saintonge. Mais il faut encore travailler à établir plus d'obéissance en Guyenne, parce que les matelots de cette province, qui ont accoutumé de naviguer sur les rivières, ne viennent pas volontiers sur les vaisseaux de V.M.

Il serait très important d'établir l'enrôlement parmi les Basques, dans le gouvernement de Bayonne. V.M. se souvient qu'ils pensèrent¹⁶⁰ tuer feu M. le comte de Guiche, lorsqu'on voulut faire cet établissement parmi eux¹⁶¹. Mais, à présent que les

¹⁵⁸ La politique change ensuite, ces casernes étant destinées à loger des soldats, comme aujourd'hui.

¹⁵⁹ Ces bâtiments existent encore ; une partie a été transformée en logements.

L'hôpital a d'abord été installé sommairement à Tonnay-Charente.

¹⁶⁰ Faillirent.

¹⁶¹ Louis XIV écrit le 27 janvier 1671 à Armand de Gramont, comte de Guiche (1638-1673), fils du vice-roi de Béarn et Navarre, pour le remercier de sa conduite apaisante lors des troubles de l'année précédente. Il pardonne pour cette fois et demande au comte de Guiche de trouver un accommodement avec les bayles, jurats et principaux habitants pour permettre le recensement et les levées de marins. P. Clément, *op. cit.*, t.III, 1^{re} partie, p. 335-336.

Le commissaire de la Marine chargé de ce travail a été installé en 1680, et les levées ont été confiées aux jurats, selon une formule originale que la valeur des marins basques a pu justifier. Marie-Thérèse de

troupes qui y sont les rendraient plus sages, peut-être qu'on pourrait profiter de ce temps ; on enrôlerait au moins 5 000 matelots dans ledit pays¹⁶².

J'ai fait venir ici les syndics des paroisses qui jouissent de l'abonnement et j'ai examiné avec eux le nombre de matelots de chacune de leurs paroisses et les diligences qu'ils ont faites pour satisfaire à ce qui leur a été expliqué, depuis trois ans, des intentions de V.M. Il n'y en a presque aucune qui ait encore augmenté le nombre des matelots et qui se soit mise en état d'en fournir dix pour chaque cent livres de taille. Je leur ai fortement expliqué que ceux qui n'auraient pas satisfait seraient mis à la taille à la première imposition, et je crois très nécessaire de faire un exemple contre quelques-unes des paroisses qui seraient le plus en état de satisfaire aux ordres qu'elles ont reçus, et de transporter la grâce dont elles jouissent à quelques-unes des paroisses voisines qui fourniraient le plus grand nombre de matelots¹⁶³.

J'ai examiné avec M. l'évêque de Saintes ce qui peut contribuer à la conversion des matelots de cette province et ce qui regarde les aumôniers à établir sur les vaisseaux.

Pour le premier point, l'argent que V.M. a eu la bonté de lui donner a servi très utilement aux missions qu'il a fait faire ; il supplie V.M. d'ordonner à M. Pellisson¹⁶⁴ de lui faire remettre les 3 000 livres que V.M. lui a accordées sur les économats¹⁶⁵.

Le nombre de ceux qui se convertissent ici est très grand, et il est arrivé fort souvent de rendre catholiques des familles entières pour une pistole¹⁶⁶. Il y en a eu dix depuis que je suis ici qui ont abjuré l'hérésie et qui ont attendu pour cela mon arrivée, espérant que cela leur pourrait procurer quelque avantage.

Trois gentilshommes de bonne maison et qui ont déjà servi quelques campagnes sur les vaisseaux de V.M. se sont convertis dans l'espérance d'être reçus dans les gardes de la Marine ; je crois qu'il serait de la bonté de V.M. de leur accorder cette grâce¹⁶⁷.

Ce que j'ai dit aux officiers huguenots de la part de V.M. fait tout le bon effet qu'on en peut attendre ; ils sont bien persuadés que, s'ils ne changent, V.M. les congédiera, et j'espère que cette crainte produira plusieurs conversions¹⁶⁸.

Martel, *Étude sur le recrutement des matelots et soldats des vaisseaux du Roi dans le ressort de l'intendance du port de Rochefort (1691-1697), aspects de la vie des gens de mer*, Vincennes, 1982, p. 71-72 et 82 à 84.

¹⁶² Ceci est délicat ; peut-être que l'on trouverait bon d'attendre encore quelque temps (*Note de Colbert*).

¹⁶³ Cette façon de faire, qui n'a pas duré, met bien en évidence la nature du service militaire, qui est un impôt comme la taille, mais un impôt en nature, et la difficulté de plier les populations maritimes à cette obligation nouvelle.

¹⁶⁴ Paul Pellisson (1628-1693), célèbre financier, religionnaire converti et qui s'est employé à obtenir des conversions.

¹⁶⁵ Les économes administraient les biens des abbayes qui n'étaient plus attribuées par le Roi et dont les revenus économisés servaient à toutes sortes de fins de bien public.

¹⁶⁶ Soit dix livres tournois, ou de l'ordre de dix journées d'ouvrier. C'est peu ; les conversions à prix d'argent peuvent-elles être sincères ?

¹⁶⁷ Bon (*Note de Colbert*). Ici Colbert paraît transcrire l'accord du Roi, matérialisé par un « bon » sur un rapport, ici celui que nous lisons, mais en original.

¹⁶⁸ *Idem*. Le souverain a également manié la carotte en conférant le grade supérieur aux officiers qui se convertissaient.

Je joins à cette lettre la liste de ceux qui se sont convertis à Rochefort depuis l'année dernière, qui sont au nombre de 122 ; la liste des officiers de la religion prétendue réformée qui servent en ce port.

M. de Saintes a choisi, pour travailler à leur conversion, un nommé Rossel, ministre converti et fort estimé dans leur religion ; mais, comme la plupart se feraient un honneur de ne point venir aux conférences qu'il fera sur les principaux points dans lesquels ils diffèrent des catholiques, j'estime nécessaire de les obliger à assister à ces conférences, en leur disant que V.M. commencera à ôter de la Marine ceux qui, par leur mauvaise volonté, négligeront les moyens qu'Elle veut bien leur donner pour connaître l'erreur dans laquelle ils sont engagés.

Je me suis informé des ministres des églises voisines et j'en ai fait dresser une liste ci-jointe ; on espère qu'on pourra convertir ceux marqués d'une croix, et M. de Saintes et le sieur de Demuin travailleront autant qu'il sera possible à convertir les autres.

A l'égard des aumôniers, on observe à présent, autant qu'il est possible, de n'en admettre aucun sur les vaisseaux qui ne soit reconnu de bonnes mœurs. Et si V.M. ne voulait pas faire la dépense d'un établissement entier ici pour mettre entre les mains des pères de la Mission ou autres le soin de ces aumôniers, on pourrait se servir de l'expédient proposé par le provincial des Jésuites de Guyenne¹⁶⁹.

Ils ont une petite maison à Marennnes, où il y avait autrefois plusieurs Jésuites, fondés sur un certain nombre de tonneaux de sel dont ils jouissaient ; la diminution extraordinaire du prix du sel les a obligés d'abandonner presque entièrement cette maison, et il n'y demeure ordinairement que deux ou trois Jésuites au plus.

Ils proposent de se charger de fournir des aumôniers aux vaisseaux, si V.M. veut bien leur donner de quoi entretenir jusqu'à 15 ou 20 Jésuites dans la maison de Marennnes, les logements étant suffisants pour les contenir. Ce qui se pourrait faire en unissant un petit prieuré proche d'un lieu appelé Saint-Vivien, de 1 800 livres de revenu, ou en leur donnant une pension qui serait employée sur les états de la Marine.

Source : Pierre Clément, *op. cit.*, t. III, 2^e partie, p. 376 à 384.

¹⁶⁹ Le contrat passé en 1683 avec la congrégation de la Mission pour le séminaire de Rochefort est reproduit en substance dans l'ordonnance du 15 avril 1689, au titre 9 du livre XX.

Le régime de l'ordonnance de 1689

Colbert voulait « faire avec le temps un règlement ou ordonnance de toutes les fonctions des officiers de marine, tant en paix, en guerre que dans les ports »¹. Seignelay est parvenu, avec l'aide des officiers civils et militaires les plus en vue, à établir cette somme de l'oeuvre accomplie par son père qu'est l'ordonnance pour les armées navales et arsenaux de marine du 15 avril 1689. Au long des 23 livres, 108 titres et 1386 articles de ce monument, le législateur a d'abord voulu décrire les fonctions de chaque officier (**document n° 17**).

Cependant, en lisant attentivement cette loi, y compris entre les lignes, on devine l'existence d'un embryon de statut général des officiers de la Marine, au sens large d'agents permanents porteurs de commissions ou brevets du Roi, sens que le ministre Maurepas (1701-1781) doit rappeler en 1746 (**document n° 30**, chapitre 3), et qui s'applique donc aussi à tous les maîtres, officiers-mariniers et bas-officiers entretenus. Certes la division de ces officiers en militaires et civils y est implicite ; il n'est même pas précisé que les officiers de port sont militaires, et leurs fonctions sont définies avec celles des officiers de plume et des maîtres des ports dans le livre XII, le législateur désignant indistinctement tout ce personnel sous le nom d'officiers de port. Quant aux officiers d'artillerie, dont l'état militaire est équivoque pour ce qui concerne les commissaires, il est question de leurs fonctions au livre de l'artillerie. Certes la distinction entre le grade et la fonction n'est pas nette, le nom même des grades — que l'on appelle alors dignités chez les militaires — en indique encore et beaucoup la fonction principale, voire exclusive. La notion de corps d'officiers n'est pas encore fixée : le mot n'apparaît que deux fois dans l'ordonnance, afin de distinguer la Marine des Galères en tant que corps militaires². Il désigne pour la première fois un groupe organisé d'officiers en 1692, dans l'ordonnance portant création d'un corps d'officiers d'artillerie dans la Marine³. Aucune règle d'avancement n'est fixée avant 1765 dans aucun corps : l'avancement est une grâce du Roi, comme on dit, il a lieu au choix.

¹ *Mémoire pour mon fils, à son arrivée d'Angleterre*, du 24 septembre 1671, dans P. Clément, *op. cit.*, t. III, 2^e partie, p. 42 à 44.

² Livre II, t.1, art 28 et 29.

³ *Ordonnance pour former un corps particulier d'artillerie des officiers de la Marine*, du 6 février 1692, A.N. fonds Marine, A²-20, p. 272 à 274 : « La satisfaction que S.M. a eue des services qui lui ont été rendus par les officiers qui ont été employés dans le détail de l'artillerie de sa marine l'engageant à en former un corps qui ait des fonctions plus étendues que celles que ces officiers ont eues jusques à présent

Les véritables officiers militaires sont désignés dans le livre II de l'ordonnance de 1689 (à la réserve des officiers de port, qui ont rang dans les grades correspondants des officiers de vaisseau), en ce qu'il leur est attribué des rangs avec commandement selon la formule suivante : « les officiers généraux, capitaines et autres officiers d'égale dignité tiendront rang entre eux suivant leur ancienneté »⁴. En 1758 la division des officiers militaires en généraux, supérieurs et subalternes n'est encore que d'usage⁵. Les appellations d'officier d'épée et d'officier de plume ne passent dans la correspondance ministérielle que tout à la fin du règne de Louis XIV⁶. Cela dit l'ordonnance de 1689 établit la hiérarchie suivante des grades militaires, si l'on met à part l'Amiral, un prince du sang qui ne navigue pas en principe⁷ : vice-amiral — lieutenant général des armées navales — chef d'escadre — capitaine de vaisseau, [capitaine de port], major — capitaine de galiote — capitaine de frégate légère — lieutenant de vaisseau, [lieutenant de port], aide-major — lieutenant de galiote — capitaine de brûlot — enseigne de vaisseau, [enseigne de port] — enseigne de galiote — lieutenant de frégate — [capitaine de flûte⁸] [enseigne de bombardiers⁸, puis aide d'artillerie à partir de 1692]. Si l'on considère, parmi les officiers particuliers (cette expression désigne alors ceux qui ne sont pas officiers généraux), les grades de capitaine, de lieutenant et d'enseigne de vaisseau, on distingue deux séries de *grades intermédiaires* : ceux de l'artillerie (capitaine, lieutenant et enseigne de galiote, aide d'artillerie) et ceux des vaisseaux (capitaine de frégate légère, capitaine de brûlot, lieutenant de frégate légère et capitaine de flûte).

Le 12 mai 1684 Seignelay écrit à l'intendant de Toulon : « S.M. ne veut point d'officiers qu'ils n'aient servi dans les gardes de la Marine ». Et ces gardes doivent être *gentilshommes*, c'est-à-dire prouver quatre degrés au moins de noblesse paternelle, ou se faire passer pour tels⁹. Il faut comprendre que le Roi ne prend plus d'enseignes de vaisseau à son service que parmi les gardes de la Marine, les élèves-officiers de marine du temps, et que la voie normale est formée des grades suivants : enseigne de vaisseau, lieutenant de vaisseau, capitaine de vaisseau, chef d'escadre, lieutenant général des armées navales, vice-amiral et maréchal de France. La première ordonnance qui

et de leur accorder des grâces qui marquent l'approbation qu'Elle donne à leurs services, Elle a ordonné et ordonne [...] »

⁴ Livre II, t. 1, art.1.

⁵ Fragment d'un mémoire daté par nous de 1758, G125, f° 95.

⁶ Projet de règlement sur les cérémonies funèbres dans les ports et à la mer, annexé à la lettre circulaire du ministre du 19 avril 1713, A²-23, p. 177 à 188. Dans le mémoire du 31 octobre 1712, il est encore question d'officiers de marine ou de la Marine et d'officiers du port et de l'arsenal ; les premiers vont de l'aide d'artillerie à l'Amiral et comprennent cette fois les officiers de port. Les autres sont seulement les officiers de plume. *Ibid.*, p. 92 à 94.

⁷ Deux enfants naturels de Louis XIV ont été successivement amiraux de France : le comte de Vermandois (1667-1683) et le comte de Toulouse (1678-1737) ; le fils de ce dernier, le duc de Penthièvre (1725-1793), lui a succédé jusqu'à la suppression de la charge en 1791. Seul le comte de Toulouse a été employé à la mer (à trois reprises).

⁸ Ces deux grades sont oubliés dans l'ordonnance.

⁹ La condition de naissance a été fixée en 1669, dans la première compagnie de gardes de la Marine (cf. ordre du Roi du 5 avril 1670, copie, B⁸-18), et reproduite lors de la formation nouvelle des compagnies des ports (lettre de Colbert du 12 juin 1683 citée par M. Vergé-Franceschi dans *Marine et éducation sous l'Ancien Régime*, 1991, p. 142-143) et dans l'ordonnance du 15 avril 1689, l. VII, t. 1, art.1. La définition juridique du gentilhomme est donnée dans des lettres patentes du 5 mai 1583 (R. Mousnier, *Les institutions de la France sous la monarchie absolue, 1598-1789*, t. 1, 2^e éd., 1990, p. 105). Le Roi a accordé quelques dérogations, et il y a eu de la fraude sur cet article dans la Marine, mais peu.

l'indique date de 1764. Les officiers de ces grades forment ce qu'on appelle couramment « grand état », « *grand corps* » ou, absolument, « *corps de la Marine* ». Les officiers des « grades intermédiaires » des vaisseaux sont dits aussi du « petit état » et plus tard du « petit corps », toutes appellations officieuses d'ailleurs. Selon les *États abrégés de la Marine*, les officiers du « petit état » représentent, selon les époques, de 2 à 18 % de l'effectif du « grand état », entre 1675 et 1761¹⁰. Issus des corsaires, du commerce ou de familles nobles qui n'ont pu placer leurs enfants dans les gardes, leur emploi le plus courant paraît être celui de bouche-trou. La Marine emploie encore en temps de guerre des gens de mer dans les états-majors, à titre temporaire : ce sont les *officiers bleus*. En 1755, les 789 officiers militaires se répartissent comme suit : 694 officiers du grand corps, tous anciens gardes, à 6 exceptions près ; 44 officiers d'artillerie, dont 40 anciens gardes ; 29 officiers de port, dont 6 anciens gardes, et 22 officiers des grades intermédiaires¹¹. L'état d'ancien garde compte aussi dans l'attitude générale des militaires à la fin de l'Ancien Régime.

Il n'existe pas à proprement parler d'équivalence de grades entre la Plume et l'Épée¹². Mais, dans la société maritime, chacun a un rang (sans commandement) qui lui est assigné dans les conseils, dans les logements à bord des vaisseaux, à l'église et, plus généralement, dans les cérémonies publiques. L'ordonnance de 1689, complétée ensuite, attribue ainsi des rangs aux officiers de plume. La hiérarchie des grades de la Plume s'établit comme suit jusqu'en 1702 : intendant de la Marine, commissaire général, commissaire ordinaire, contrôleur, garde-magasin, écrivain principal, écrivain général et écrivain ordinaire de la Marine, commis ordinaire des Classes. Les départements des Classes sont confiés à des commissaires de la Marine, avec des commis sous leurs ordres ; ceux dont le chef-lieu est un port de guerre sont confiés au commissaire des armements, et celui-ci a des écrivains pour collaborateurs. Les emplois de garde-magasin et d'écrivain général sont réservés à des écrivains qui ne sont pas destinés à devenir commissaires ; le grade de contrôleur est plutôt une fonction. En 1702 et 1704 la plupart des emplois de la Plume sont mis en vente et multipliés pour remplir les caisses de l'État : l'édifice patiemment construit commence à se défaire, ainsi que l'ont observé plusieurs officiers de plume (cf. chapitre 3).

Par trois édits de janvier et avril 1716, le Régent supprime toutes les charges vénales créées dans la Marine, les Galères, les Invalides et la garde-côte ; le législateur reconnaît que les créations dans la Marine ont été non seulement onéreuses, mais préjudiciables, parce que les emplois ne doivent être confiés qu'à « des sujets d'une expérience consommée et d'une capacité reconnue »¹³. Il a fallu cependant recaser des officiers vénaux (certains officiers à commission ou brevet avaient pu ou voulu acheter leur charge) dans des grades créés ou recréés en 1716. Pour l'avenir le Conseil de marine, qui remplace alors le secrétaire d'État dans ses principales fonctions, compte sur

¹⁰ Moins encore si l'on exclut le grade de capitaine de frégate, qui n'est pas attribué à des officiers entretenus de 1729 à 1764 et par lequel avaient dû passer certains anciens gardes sous Louis XIV. D'autre part les frégates ont longtemps été de petites unités.

¹¹ A.N. fonds Marine, G 38.

¹² Alors qu'il existe des équivalences de grades avec l'Infanterie depuis 1697 (ordonnance du 10 novembre 1697, « pour régler les rangs entre les officiers de marine, les officiers de galère et les officiers d'infanterie », A¹-21, p. 89 à 92) et avec l'Artillerie depuis 1706 (ordonnances du 9 mars 1706, « pour régler les rangs entre les officiers d'artillerie de la Marine et ceux de l'artillerie de France », et du 5 novembre 1708, « pour régler les rangs entre les officiers de marine et ceux de l'artillerie de France », A²-21, p. 539 à 549 et A²-22, p. 140 à 144).

¹³ Edit d'avril 1716, A²-23, p. 524 à 529.

l'apprentissage des écrivains dans l'état d'élève-écrivain et sur le recrutement dans les « honnêtes familles » et parmi les fils d'officiers militaires et de plume pour améliorer le niveau d'ensemble¹⁴. L'ordonnance du 8 octobre 1721 (**document n° 18**) précise les exigences à l'entrée au service et le mode de formation. D'autre part le grade immédiat de petit commissaire est également institué en 1716, « pour faire entrer dans la Marine des enfants d'une certaine naissance destinés un jour à remplir les premières places des ports »¹⁵. Ces privilégiés, en très petit nombre, sont plutôt des fils d'intendants ou de commis des bureaux¹⁶, et le commis Blouin (1733-1785) n'admet pas qu'ils puissent avoir la science infuse¹⁵.

Le recrutement de la Plume est moins roturier qu'il n'y paraît, et sûrement étrié. Si l'on se fie aux commentaires portés sur la matricule ouverte en 1765 qui mentionnent, avec plus ou moins d'exactitude et de précision, la profession des pères de 188 des 371 officiers, écrivains, syndics et élèves compris dans l'organisation du 1^{er} avril, près des trois quarts sont officiers du Roi¹⁶. La Plume est d'ailleurs coupée en deux services, celui des Classes paraissant le moins prisé : il y a trois grades, commis ordinaire, commis principal (grade créé en 1716) et commissaire aux Classes (1728), les départements des grands ports continuant d'être confiés à des commissaires ordinaires de la Marine¹⁷. Les révocations semblent avoir été très rares. Jusqu'en 1742 l'effectif de la Plume est maintenu à 300 officiers environ (minimum 286 en 1716, maximum 353 en 1741, d'après les *États abrégés*) ; puis il augmente fortement et atteint 473 officiers en 1757 pour le service de la Marine (ports et Classes)¹⁸ ; ce gonflement injustifiable est un autre signe de faiblesse du corps.

L'ordonnance de 1689 décrit les fonctions de cinq catégories de maîtres entretenus seulement : maîtres d'équipage, maîtres-pilotes, maîtres-charpentiers, maîtres-mâteurs et maîtres-canonnières. À première vue elle marque un recul des maîtres-charpentiers : l'inspecteur des constructions et les officiers de marine les plus en vue semblent les éclipser, et tous les maîtres-charpentiers « qui auront la conduite des constructions des vaisseaux et autres bâtiments » sont mis sur le même pied¹⁹. Ces maîtres sont distingués d'autres maîtres appelés « charpentiers entretenus » qui ne sont pas de simples ouvriers, puisqu'ils doivent les faire travailler²⁰. Ils ne manquent pas de surveillants, qu'il s'agisse de l'inspecteur, lorsqu'il est dans le port, du capitaine de port ou du commandant²¹. Et l'organisation administrative est maintenant bien en place. L'autorité conjointe sur le personnel d'exécution s'exprime ainsi : « [les maîtres-charpentiers] distribueront les charpentiers et autres ouvriers où ils les jugeront les plus propres et, soit qu'ils travaillent à la journée du Roi ou pour l'entrepreneur, ils les

¹⁴ *Mémoire concernant la Marine*, du 2 juin 1749, par Laffilard, G 121, n° 29.

¹⁵ *De la constitution de la Plume*, mémoire autographe de Blouin, octobre 1759, G133, n° 13.

¹⁶ Matricule C²-45.

¹⁷ *Mémoire concernant les officiers de plume de la Marine*, octobre 1758, par Dumetz, G133, n° 11 ; *État abrégé de la Marine* pour 1716, G 20 ; ordonnance du 30 août 1728, S.H.D. cote 3S2 ; mémoire précité de Laffilard. Dumetz (1695-1780), commis en second au bureau des officiers, précise que les officiers du service des Classes forment comme un corps séparé, et Laffilard que les 19 départements des Classes sont confiés à autant de commissaires de la Marine ; il y a alors (en 1749) 23 commissaires aux Classes.

¹⁸ Chiffres figurant dans l'*État abrégé* de 1757 (B.N. ms.fr.14286) ; d'après cette même source, 37 officiers de plume servent aux colonies et 49 dans les bureaux de la Cour.

¹⁹ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XII, t. 9, art. 1 (cf **document n° 17**).

²⁰ *Ibid*, art. 8.

²¹ *Ibid*, l. XIII, t. 3 ; l. XII, t. 3, art. 6 (capitaine de port) ; l. I, t. 3, art. 6 à 8 (commandant).

choisiront de concert avec le commissaire des constructions, veilleront sur leur travail, les exciteront à n'y apporter aucun retardement et observeront de n'y employer que le nombre nécessaire »²². Le concert a lieu entre le commissaire des constructions et chaque maître-charpentier chargé d'une construction. Il en va de même des radoubs et de tous les ateliers des ports.

Le titre des maîtres-charpentiers est rédigé de façon à faire entendre que la hiérarchie des maîtres chargés, simples maîtres et ouvriers est chargée de la partie technique et d'exécution des travaux qui leur incombe. Le commissaire des constructions prend soin de son côté de la partie économique, qu'il s'agisse de la délivrance des matières ou de la surveillance de la main-d'œuvre, de son assiduité notamment ; il est aidé en cela par les écrivains qui lui sont subordonnés²³. Ce rôle se transpose aux autres commissaires et écrivains de l'arsenal. Le commissaire des constructions exerce une surveillance sur les maîtres chargés qui exige une certaine compétence technique²⁴, mais qui ne va pas jusqu'à l'autorité hiérarchique, car aucune clause de l'ordonnance ne l'indique explicitement ni implicitement. En revanche c'est clairement le commissaire qui propose les augmentations ou diminutions de paie des ouvriers à l'intendant²⁵.

La procédure des achats par adjudication rédigée par l'intendant du Troussel d'Héricourt (1691-1770) en 1740 est reproduite dans le **document n° 24** afin d'éclairer les passages de l'ordonnance de 1689 relatifs aux fonctions de l'intendant dans les achats (**document n° 17**) et l'instruction de 1678 qui la concerne pour ce qui concerne les fonctions du contrôleur de la Marine dans le même domaine (**document n° 15**, chapitre 1). Les maîtres n'y semblent guère associés, sauf pour les opérations de réception.

Tout indique que les maîtres entretenus se sont satisfaits de cette autorité imparfaite sur les ouvriers, dans la mesure où la Plume ne les contrariait pas dans la partie technique. Les maîtres-charpentiers chargés des constructions et des radoubs, en particulier, ont pris ou repris peu à peu un grand ascendant, qui leur a permis de se distinguer des autres maîtres entretenus. Le qualificatif de constructeur ajouté à celui de maître et substitué à celui de charpentier en 1694, l'attribution d'un brevet de sous-constructeur en 1706 en sont des signes²⁶. Le premier maître-constructeur de chaque port reçoit en 1717 le titre de sieur et la qualité de chef des constructions et des radoubs, afin, dit le Conseil de marine, « d'exciter l'émulation et d'engager les fils de famille à s'instruire dans la théorie de cet art et pouvoir, par des principes certains, se rendre parfaits dans la pratique »²⁷. Les maîtres-constructeurs tracent les plans qui sont soumis à l'appréciation du Conseil avant exécution²⁸, et l'on peut déjà dire, avec l'ingénieur-constructeur Degay (1758-1819) que « le charpentier est la main qui exécute d'après les plans, sous les directions et les ordres du constructeur ou de l'ingénieur »²⁹.

²² *Ibid*, I, XII, t. 9, art. 2.

²³ *Ibid*, t. 6, art. 1 à 4 et t. 2, art. 6 à 9.

²⁴ *Ibid*, t. 2, art. 12. Le **document n° 21** donne une idée du rôle que les commissaires pouvaient jouer dans le perfectionnement des travaux.

²⁵ *Ibid*, t. 1, art. 12 et t. 2, art. 10.

²⁶ Martine Acerra, *Rocheport et la construction navale française (1661-1815)*, 1993, p. 439.

²⁷ Lettre du Conseil de marine à l'intendant de Brest du 2 août 1717, A²-24, p. 96.

²⁸ Lettre du Conseil de marine à l'intendant de Brest du 3 janvier 1720, A²-24, p. 393-394.

²⁹ *Dictionnaire de marine* de l'Encyclopédie méthodique, article Construction, tome 1 (1783), p. 454. À l'époque de la publication du dictionnaire, les devis sont ordinairement relevés sur les plans et servent à tracer les gabarits (tome 2, p. 30).

Le recrutement des maîtres-constructeurs est encore limité aux parents des maîtres en activité, auxquels il est accordé des avantages³⁰. Le ministre parvient à attacher au service de la Marine dès 1729 un savant aux multiples talents, Duhamel du Monceau (1700-1782), qu'il charge du perfectionnement des constructions, puis de l'ensemble des travaux d'art des ports³¹. En 1740 Duhamel obtient la création à Paris d'une *école de théorie* dans laquelle on apprendrait aux élèves venant des ports et ayant déjà subi un apprentissage de la pratique sous les maîtres en fonction, « les mathématiques, la physique et la manière de calculer leurs plans de vaisseaux, pour connaître avant la construction les bonnes ou les mauvaises qualités des vaisseaux qu'ils se proposaient de construire »³². Comme l'écrivit lui-même le second élève de l'école, Clairain-Deslauriers (1722-1780), formé d'abord à Rochefort, il a été envoyé à Brest pour travailler sous les ordres du grand Blaise Ollivier (1701-1746), afin de faire « sur les plans des vaisseaux *l'application de la théorie* qu'il avait apprise à l'école de Paris »³³. De 1740 à 1759 une vingtaine d'élèves, y compris des élèves de port et des bâtiments civils, sont instruits par des académiciens, dont Camus (1699-1768), Bouguer (1698-1758), qui écrit pour eux son *Traité du navire, de sa construction et de ses mouvements* (1746) et Duhamel, qui leur donne ses *Éléments d'architecture navale ou Traité pratique de la construction des vaisseaux* (1752).

La médaille a son revers, en ce que chaque constructeur modifie arbitrairement les proportions des nouveaux vaisseaux, si bien que l'on ne peut partir de points fixes pour perfectionner la construction (**documents n° 22 et 23**). On s'est éloigné de l'uniformité prônée par Colbert et on a augmenté les dimensions des bâtiments, au prix d'une augmentation des coûts de construction et d'armement³⁴.

L'ordonnance de 1689 ne s'étend pas sur les ouvriers des ports, mais on y distingue les véritables ouvriers, qu'ils soient payés à la journée par le Roi ou à la tâche par un entrepreneur, de ceux, matelots, gardiens, canonniers, puis aussi forçats, qui sont amenés à faire leurs fonctions, celles du moins qui réclament peu de qualification, et qui sont organisés en escouades de journaliers. Il y a dès cette époque des ouvriers qui travaillent régulièrement pour le Roi et qu'on désigne ensuite sous le nom d'ouvriers domiciliés, et des ouvriers forains qui sont recrutés lorsque l'activité dépasse le niveau sur lequel l'effectif des premiers est réglé ou doit l'être. L'intendant dispose de la force publique pour requérir les ouvriers nécessaires³⁵. Cependant l'on recourt en 1722 à l'enrôlement dans les Classes des ouvriers demeurant dans leur ressort et exerçant une des professions utiles à la Marine (**document n° 19**)³⁶. Le règlement du 13 août 1692

³⁰ Lettre de Maurepas à l'intendant de Brest du 25 février 1726, A²-25, p. 41. Dans cette lettre le ministre annonce la suppression du titre de 1717, pour l'avenir. Par la lettre circulaire aux intendants du 29 janvier 1741 (A²-27, p. 413-414), il fait savoir que le qualificatif de maître est supprimé : désormais il y a des constructeurs et des sous-constructeurs.

³¹ Lettres de Maurepas à Duhamel du 13 août 1729 et du 23 août 1739, A.N. 127 AP 20.

³² *État des services de M. Duhamel, de l'Académie royale des sciences, inspecteur de la Marine*, rédigé par lui-même le 7 février 1765, C⁷-93, et Solange Ami, *Les maîtres-constructeurs de la Marine à Toulon au XVIII^e siècle, étude sociale et politique*, mémoire de maîtrise de l'université de Nice, 1973, p. 32 et 64.

³³ Mémoire du 17 août 1765, C⁷-67.

³⁴ Premier mémoire de Truguet remis au ministre le 26 mai 1761, dit *Construction, armement et équipages des vaisseaux et autres bâtiments*, archives de la Guerre au S.H.D. (armée de Terre), A¹-3599, pièce n° 57.

³⁵ Ordre du Roi du 28 novembre 1689, A²-20, p. 79-80.

³⁶ L'inscription des ouvriers a été supprimée en 1864 ; les ouvriers des professions du fer n'y ont jamais été soumis.

rendu pour Brest est étendu aux autres ports par celui du 22 janvier 1722 (**document n° 20**) : il complète l'ordonnance de 1689 en ce qui concerne la police des ouvriers dans les ports.

Le législateur a prescrit en 1689 aux intendants de ne recourir au travail à la journée que s'il n'est pas possible de l'adjuger à un entrepreneur³⁷. En 1727 presque tous les *ateliers* du port de Toulon travaillent ainsi à l'entreprise, c'est-à-dire à façon³⁸. Il s'en faut de beaucoup que les constructions et radoubs des vaisseaux soient réalisés ainsi. En 1747 Maurepas déclare à l'intendant de Brest qu'il préfère le travail à la journée pour les constructions, parce que « malgré la plus grande attention, les ouvrages à prix fait n'étaient jamais aussi bien traités que ceux suivis à la journée du Roi »³⁹. D'après deux lettres adressées à Toulon l'année suivante, on voit qu'une partie des constructions y est encore donnée à l'entreprise et, en 1749, on conclut en faveur de l'entreprise⁴⁰. L'intendant Lenormant de Mézy (1702-1791) est davantage dans l'esprit du temps lorsqu'il écrit : « On est dans l'usage à Rochefort de faire faire une partie des travaux pour la construction à l'entreprise. Indépendamment de l'économie qui s'y rencontre, la paresse des ouvriers a obligé à avoir recours à ce moyen. Mais il serait dangereux de s'en servir pour toutes sortes d'ouvrages indifféremment »⁴¹.

L'effectif ouvrier des ports n'a fait l'objet d'aucune évaluation suivie ni précise : il doit être de l'ordre de 10 000 en temps de paix. Les maîtres entretenus et assimilés se répartissent comme suit au mois d'octobre 1761 : 11 ingénieurs des bâtiments civils, 36 constructeurs et élèves, 114 maîtres d'ouvrages, 234 officiers-mariniers entretenus dans les six spécialités représentées à bord, 13 aumôniers (service du port et de l'hôpital seulement), 11 médecins, 179 chirurgiens, 20 maîtres des sciences et des arts, 66 officiers de justice et archers, 103 bas-officiers de galères⁴².

La procédure des achats par adjudication rédigée par l'intendant du Troussel d'Héricourt (1691-1770) en 1740 est reproduite (**document n° 24**) afin d'éclairer les passages de l'ordonnance de 1689 relatifs aux fonctions de l'intendant dans le domaine des achats (**document n° 17**) et l'instruction de 1678 qui la complète pour ce qui concerne les fonctions du contrôleur de la Marine dans ce même domaine (**document n° 15**, chapitre 1).

L'artillerie dans les ports est d'abord confiée à des maîtres-canonniers entretenus, quelquefois à des entrepreneurs (fonderies de bronze) ; des commissaires ordinaires et des commissaires généraux de l'artillerie réapparaissent en 1680 et en 1687 respectivement⁴³. L'introduction des mortiers dans la Marine en vue du bombardement des places maritimes est rendue possible par les galiotes imaginées par l'ingénieur Renau d'Elissagaray⁴⁴, dont l'essai est fait devant Alger en 1682. Elle a pour conséquence la nomination d'officiers militaires spécialisés dans le maniement des mortiers et

³⁷ Ordonnance du 15 avril 1689, l. XII, t.1, art. 20.

³⁸ Cf. les règlements d'atelier établis à ce moment et reproduits dans le manuscrit Ms 421 du S.H.D. (Marine).

³⁹ Lettre de Maurepas à Bigot de La Motte du 20 février 1747, G47, p. 478.

⁴⁰ G 47, p. 480-481 et 484.

⁴¹ Mémoire cité par Martine Acerra, *op.cit.*, p 545.

⁴² *Mémoire sur les divers entretenus de la Marine*, octobre 1761, brouillon autographe de Blouin, G133, pièce n° 14.

⁴³ Listes du premier commis Laffilard, C¹-150.

⁴⁴ Lettre de Colbert à des Clouzeaux du 24 novembre 1681, dans P. Clément, *op.cit.*, t. III, 1^{re} partie, suite, p 214-215, note.

des galiotes et la formation de compagnies de bombardiers dans la Marine. Seignelay choisit en janvier 1684 trente officiers en vue du bombardement de Gênes, auxquels il donne le titre d'officiers de galiote, qui sont affectés à Toulon et placés sous les ordres d'un capitaine de vaisseau, puis de l'un des deux commissaires généraux créés à Toulon et à Brest le 1^{er} mars 1687⁴⁵. Ces officiers sont formés en un corps distinct de celui des officiers de vaisseau en 1692, les commissaires ordinaires étant supprimés⁴⁶. Bientôt les commissaires généraux sont choisis parmi les capitaines de vaisseau⁴⁷, les officiers « de galiote et d'artillerie » conservant leurs grades intermédiaires. Le corps de l'artillerie est ainsi entièrement militarisé ; cependant « dans ce qui regarde le détail de l'artillerie dans les ports, ils [sont] subordonnés aux intendants comme les officiers de port »⁴⁶.

Un projet de règlement du service de l'artillerie à terre datant de 1750 prévoit la double subordination du commissaire général à l'intendant et au commandant, selon les objets⁴⁸, double subordination qui existe en fait depuis le début, étant donné les fonctions militaires attribuées aux officiers de galiote et qui ont été augmentées en 1692. En effet, dans chacun des trois grands ports de Brest, Toulon et Rochefort — ceux du Havre et de Dunkerque n'étant plus ou n'ayant jamais été en fait que des ports secondaires — les officiers d'artillerie encadrent les compagnies de bombardiers composées d'engagés, cependant recrutés de préférence dans les Classes, et celle des apprentis-canonnières, des gens de mer des Classes formés dans la partie de l'artillerie et dont l'institution remonte à 1666⁴⁹. Les uns et les autres servent dans le port entre leurs exercices militaires ; l'effectif ne dépasse pas quelques centaines d'hommes, y compris les détachements dans les petits ports. Le premier commis Truguet souligne qu'on était parvenu à disposer de 7 à 8 000 canonnières formés dans les Classes en 1693, « année où l'on a armé plus de 100 vaisseaux de ligne, 40 galères et un nombre considérable de frégates et autres bâtiments »⁵⁰.

Les officiers d'artillerie de la Marine deviennent peu à peu les « hommes techniques » de l'artillerie et supplantent les maîtres entretenus ; ils ne sont appelés à servir à la mer que sur les galiotes à bombes, c'est-à-dire rarement⁵¹. Le service sédentaire est organisé comme dans les détails du port et des constructions : il requiert le concours des officiers d'artillerie et des commissaires de la Marine, et la suppression des commissaires ordinaires de l'artillerie a donné lieu de bonne heure à des chicanes. Cependant l'artillerie compte pendant longtemps peu de gardes de la Marine, et ceux-ci n'auraient pu percer dans le corps de l'Épée à cause de leur naissance insuffisante⁵². La situation commence à changer en 1712, puis en 1727 lorsque l'autorité, embarrassée par le nombre des gardes anciens ou très anciens, nomme des gentilshommes à des places d'aide d'artillerie, alors que des camarades moins anciens qu'eux passent ou sont passés

⁴⁵ Mémoires de L. Truguet de juin 1761, *Les officiers d'artillerie de la Marine*, G 128, f^o 23 à 26 et de Laffilard du 2 avril 1749, *Mémoire concernant la Marine*, B⁸-17.

⁴⁶ Ordonnance du 6 février 1692 précitée.

⁴⁷ Ordonnance du 16 octobre 1729, A²-26, p. 179-180.

⁴⁸ Projet en 194 articles, A¹-86, pièce cotée 48.

⁴⁹ Ordonnance du 6 février 1692 ; ordonnance du 10 décembre 1694, A²-20, p. 543-544 ; ordre du 1^{er} janvier 1666, A¹-8, renouvelé dans le règlement du 15 octobre 1676 « pour l'établissement de l'école des canonnières », *Code des armées navales*, p. 95-96.

⁵⁰ Mémoire autographe sur l'artillerie de la Marine de la fin de 1761, D⁴-8, f^o 144-145.

⁵¹ Circulaire du ministre aux intendants du 10 novembre 1694, A²-20, p. 536-537.

⁵² *Mémoire [pour le ministre] concernant le corps des officiers d'artillerie de la Marine*, mars ou mai 1750, C³-75, pour ce développement.

directement enseignes de vaisseau. Les premiers sont désavantagés dans la mesure où ils ont cinq grades à franchir avant d'être promus officiers généraux, et les seconds trois seulement. Jusqu'en 1741 on a usé de l'option pour faire passer des officiers d'artillerie dans le corps des officiers de vaisseau, et donné des embarquements sur les vaisseaux aux officiers d'artillerie. C'est le premier pas vers la fusion des deux corps. L'ordonnance du 12 juin 1741, dont l'imprécision donne prise à des interprétations diverses et à des réclamations, est modifiée par celle du 5 juin 1750 après de longues discussions dans lesquelles l'intérêt de corps se remarque davantage que celui du service⁵³.

La modification du recrutement entraîne naturellement un changement d'attitude des officiers : les anciens gardes de la Marine cherchent leur illustration dans le service à la mer, ils tendent à négliger le service des ports, notamment la formation des canonniers⁵⁴, et à multiplier les sources de dispute avec la Plume. Un officier, qui a joué un rôle d'une singulière importance dans la transformation du service des ports au profit de l'Épée, pourrait avoir déjà inspiré l'ordonnance de 1741, dont il a tiré un avantage personnel : il s'agit du vicomte de Morogues (1705-1781). Soulignons que cet officier, qui a fini lieutenant général des armées navales et inspecteur général de l'artillerie, n'est pas un ancien garde de la Marine, mais un officier du régiment Royal-Artillerie passé dans l'artillerie de la Marine en 1736, et qu'il est le fils d'un intendant de la Marine. Il ne semble pas que les officiers de l'Épée aient mesuré le rôle que cet officier intrus dans leur corps a joué pour faire avancer leur cause contre la Plume ; il est vrai qu'il a agi de façon plus ou moins occulte, quoique nous ayons pu suivre sa trace de 1749 à 1776 grâce à son écriture.

Bigot de Morogues s'occupe d'abord de son arme. Un commissaire de la Marine, Ruis-Mondion (?-1779), a proposé en 1748 de séparer complètement l'artillerie de la Plume et le parc d'artillerie des autres ateliers du port, en donnant au commissaire général de l'artillerie les fonctions administratives, sauf la subordination immédiate à l'intendant (**document n° 26**). Bigot propose d'abord, en 1752, de confier les ateliers et les revues des personnels civils et militaires à la Plume, les officiers d'artillerie disposant d'un vaste pouvoir d'inspection ou de surveillance technique sur les fabrications et pleine autorité sur le reste du service sédentaire qui leur est confié (**document n° 27**). Un inspecteur général, pris dans le corps de l'artillerie, serait investi d'une autorité générale sur l'ensemble du service de l'artillerie, tant sédentaire que militaire. Dans le plan de 1757 (**document n° 28**), cet officier général tient la première place, éclipsant les commandants et intendants des ports. Dans ces mémoires comme dans son action en vue de la formation (en 1752) d'une Académie de marine, on reconnaît la marque d'un officier savant qui cherche à multiplier le nombre des officiers savants dans le corps de la Marine, alors que certains se vantent encore de leur ignorance, ou du moins n'en ont pas honte.

La position et les fonctions des officiers de port donnent lieu à des entreprises des commandants de la Marine, comme il fallait s'y attendre. Le capitaine du port de Rochefort prétend même en 1742 « avoir en chef la discipline du port indépen-

⁵³ Divers mémoires préparatoires, datant de 1749 et 1750, sont conservés dans C³-73 et 75 et dans D⁴-8. L'ordonnance du 12 juin 1741 est reproduite dans A²-27, p. 440-441 et celle du 5 juin 1750, dans A¹-85.

L'ancien intendant de Rochefort Lenormant de Mézy incrimine gravement les officiers d'artillerie pour leur attitude en 1750, dans un mémoire dont nous reproduisons des passages au chapitre 3 (**document n° 36**).

⁵⁴ Mémoire n° 5 de Truguet dit *Officiers d'artillerie de la Marine*, juin 1761, G128, f° 23 à 26.

damment de l'intendant »⁵⁵. Maurepas doit lui expliquer en quoi il se trompe⁵⁵, mais l'officier semble soutenu par le commandant, le comte de La Rochalard (1675-1745). Cet officier général s'est déjà fait remarquer en refusant de se rendre à un conseil de construction, parce qu'il avait lieu chez l'intendant, et le ministre a dû lui écrire à trois reprises au moins à ce sujet⁵⁶. L'instruction donnée à Lenormant de Mézy en 1750 pour l'intendance de Rochefort (**document n° 25**) lui recommande surtout de remettre de l'ordre dans son service, qui a pu être dérangé par son prédécesseur ; il n'y est question des relations avec le commandant que par allusion. Pourtant il a été décidé en 1745 d'établir des commandants à poste fixe, afin que les affaires ne soient plus traitées selon l'humeur variable des officiers qui exerçaient la fonction par droit d'ancienneté, et surtout pour rétablir la discipline et la subordination dans le corps de la Marine. La lettre aux officiers désignés comprend en effet le passage suivant : « S.M. a jeté les yeux sur vous, persuadée par l'expérience du passé que par vos lumières, par une juste interprétation des ordonnances et par votre bon esprit, vous préviendrez les contestations et les tracasseries, maintiendrez l'union et la bonne intelligence dans tout le corps, et que par votre fermeté, vous travaillerez à rétablir la discipline et la subordination qui est extrêmement relâchée. Je vous exhorte surtout à autoriser les officiers de port dans leurs fonctions et à leur attirer de la part des officiers [du grand corps] les égards qu'ils méritent par l'importance et par l'utilité de leurs fonctions, d'ailleurs très pénibles. Je concourrai avec vous et je vous prie de n'avoir à cet égard aucune indulgence ni aucun ménagement »⁵⁷. Rappelons que la France est alors en guerre et que cette guerre succède à une longue période de négligence et d'oisiveté. L'oisiveté des officiers de vaisseau a notablement contribué à entretenir un mauvais esprit dans leur corps et à préparer les hostilités ouvertes contre la Plume en 1756 autant que les défaites navales.

⁵⁵ Lettre de Maurepas à Belliveau du 4 mars 1742, A²-27, p. 477-478.

⁵⁶ Lettres de Maurepas à La Rochalard du 6 décembre 1734, du 10 janvier et du 7 mars 1735, A²-27, p. 73-74, 82 et 91-92.

⁵⁷ Lettre de Maurepas à Camilly (Brest), d'Orves (Toulon), Barailh (Rochefort) et Bart (Dunkerque), du 17 janvier 1745, A²-28, p. 139.

Document n° 17 : extraits de l'Ordonnance pour les armées navales et arsenaux de marine, du 15 avril 1689.

Livre I : Du pouvoir, fonctions et devoirs des officiers des armées navales.

Titre 3 : Du lieutenant général.

art.1. Le lieutenant général commandera et donnera les ordres en l'absence de l'Amiral et du vice-amiral, dans les ports et à la mer.

art.4. Il aura inspection sur tout ce qui regardera l'armement et le désarmement des vaisseaux et prendra un soin particulier d'en faire avancer le travail ; il verra aussi les consommations des rechanges qui auront été faites dans les voyages et, en cas qu'il y ait des manquements, il examinera s'ils ne sont point arrivés par la faute et par la négligence des capitaines.

art.5. Il pourvoira à la garde et à la sûreté des vaisseaux contre les accidents du temps et du feu et contre les entreprises que les ennemis pourraient faire.

art.6. Il assistera à tous les conseils de construction et signera les délibérations qui s'y prendront, tant pour les vaisseaux à bâtir que pour les radoubs à faire.

art.7. Les devis qui se feront pour la construction des vaisseaux neufs en exécution des résultats du conseil de construction lui seront communiqués, et il prendra garde qu'ils soient exécutés ponctuellement.

art.8. Il prendra connaissance des radoubs et tiendra la main qu'ils se fassent avec soin et fidélité.

art.9. Il fera observer que les vaisseaux qui iront en mer soient agréés et munis des provisions de guerre et de bouche nécessaires, et que rien ne retarde leur armement.

Titre 7 : Du capitaine.

art.2. Étant dans le port, il doit faire soigneusement ses gardes, suivant les ordres du commandant.

art.3. Il s'instruira sur le fait des constructions ; il aura des conférences avec les maîtres-charpentiers et visitera les différents ouvrages et ateliers de l'arsenal, pour connaître la qualité des bois et autres choses servant à la construction et agrès des vaisseaux.

art.4. Il ne quittera point le port de son département sans congé de S.M., à peine de trois mois de prison pour la première fois et de cassation en cas de récidive.

art.5. Lorsqu'il sera nommé pour commander un vaisseau, il en fera une visite exacte avec ses principaux officiers et ceux du port, pour examiner ce qu'il y aura à y faire.

art.6. Il sera toujours présent au radoub et carène de son vaisseau, à peine d'interdiction, et donnera un état certifié de lui à l'intendant des ouvrages qui y auront été faits en sa présence.

art.7. Pour faire son armement avec plus de diligence, il règlera tous les soirs avec ses officiers le travail du lendemain, afin que chacun sache ce qu'il aura à faire pendant le jour.

art.9. Il se conformera à l'état d'armement réglé par S.M. et ne demandera rien au-delà de ce qui y sera contenu.

art.10. Il fera remettre par ses officiers-mariniers un inventaire des rechanges et autres choses qu'ils auront prises au magasin, pour pouvoir s'en faire rendre compte et signer avec connaissance l'inventaire qui lui en sera présenté par le garde-magasin avant le départ du vaisseau.

art.12. Il visitera ou fera visiter par un de ses officiers les vivres qui seront embarqués sur son vaisseau, pour la nourriture de l'équipage pendant le temps ordonné, et ne permettra point qu'il en soit reçu que de bonne qualité, dont il certifiera l'état.

art.45. Lorsque le capitaine sera de retour dans les ports ou rades pour désarmer, il ne quittera point son vaisseau que le désarmement n'en ait été fait entièrement et les inventaires vérifiés par les officiers du port, à peine d'interdiction pour la première fois et de cassation en cas de récidive.

art.46. Après qu'il aura signé l'état des consommations qui auront été faites sur son bord pendant la campagne, il donnera avec les principaux officiers de son équipage un rapport par écrit de son voyage, qui contiendra ce qu'il aura reconnu de la force du navire et de sa bonté, de son sillage, s'il est bon voilier ou non et généralement ses défauts comme ses bonnes qualités, l'état de sa mâture et le devis du radoub qu'il estimera devoir lui être fait pour le mettre en état de servir.

Titre 8 : Du major et des aides-majors.

art.1. Le major aura soin de faire assembler à l'heure accoutumée les soldats-gardiens pour monter la garde et il sera toujours présent lorsqu'elle sera relevée, pour voir en quel état elle est et indiquer aux capitaines et aux autres officiers les postes qu'ils doivent avoir ; visitera une fois le jour les corps de garde et rendra compte du tout au commandant.

art.5. Le major ayant reçu l'ordre du commandant dans le port, le portera lui-même au lieutenant général, à l'intendant et aux chefs d'escadre ; et l'aide-major le portera au commissaire général et au capitaine de garde.

art.10. Il tiendra un fidèle registre de tous les ordres qu'il recevra du commandant, marquant l'heure, le jour et les officiers à qui ils auront été donnés, et, lorsque les ordres ne pourront être donnés par écrit, ceux à qui il les portera verbalement de la part du commandant seront obligés de les exécuter.

Titre 9 : Du lieutenant et de l'enseigne.

art.2. Lorsqu'il sera nommé pour servir sur quelque vaisseau, il suivra son capitaine dans la visite qu'il en doit faire.

art.3. Il sera toujours présent au radoub et carène, à moins qu'il ne soit employé ailleurs par les ordres de son capitaine, à peine d'interdiction.

art.4. Pendant tout l'armement, il doit rendre un compte exact de tout ce qui se passera à son capitaine et s'appliquer à faire avancer le travail des choses qui seront confiées à ses soins.

Titre 10 : Du commissaire ordonné pour la police des armées navales ou escadres.

art.2. Lorsqu'il n'y aura point d'intendant ni de commissaire général à la suite de l'armée navale ou escadre, il exécutera les instructions qui lui seront données par l'intendant du port [...].

Titre 11 : De l'écrivain du Roi sur les vaisseaux.

art.1. L'écrivain nommé pour servir sur un vaisseau recevra des magasins tous les agrès, apparaux et ustensiles, armes et munitions de guerre ordonnés pour le vaisseau sur lequel il devra être établi, dont il fera un inventaire dans un registre qui lui sera délivré du magasin, coté et paraphé par l'intendant.

art.2. Il délivrera une copie de cet inventaire signée de lui au garde-magasin, pour lui servir de décharge.

art.3. Il sera présent à la distribution qui sera faite aux officiers-mariniers des choses qui servent à l'expédition et armement du navire [...].

art.4. Il leur en fera ensuite signer des états par lesquels ils s'obligeront de lui rendre compte journallement des choses qui se consumeront ; il emploiera toutes les consommations dans son registre, qui sera présenté au retour de son voyage à l'intendant.

art.5. Il lui sera remis un état des remèdes simples et composés, drogues, onguents et ustensiles contenus au coffre de chirurgie [...].

art.6. Il fera un état particulier des vivres et munitions de bouche qui seront embarqués par le munitonnaire général, observant que les vivres soient en la quantité et qualité ordonnées.

art.7. Il tiendra un rôle exact dans son registre des noms et surnoms des matelots et soldats [...].

art.9. Il sera toujours présent à la distribution des vivres qui sera faite à l'équipage, sans s'en pouvoir dispenser pour quelque cause et prétexte que ce soit, et prendra garde qu'elle se fasse conformément à ce qui a été ordonné sur ce sujet.

art.14. Le vaisseau étant de retour dans le port pour désarmer, il fera rendre compte aux officiers-mariniers des choses dont ils sont chargés et, en cas qu'il y eût de la dissipation ou méchant emploi, il en avertira l'intendant, pour faire réparer le tort et punir les coupables.

art.17. Il fera des états séparés de toutes les choses qui resteront dans le vaisseau, pour en charger par écrit les gardiens qui y seront établis et, après avoir fait certifier cet état par les commissaire et contrôleur, il le remettra ès mains du garde-magasin pour sa décharge.

art.18. Il ne sortira du vaisseau sur lequel il aura été établi que pour les affaires indispensables concernant le service de S.M., et en avertira toujours le capitaine.

Titre 14 : Du maître [d'équipage].

art.1. Le maître visitera exactement le navire destiné pour être armé, il assistera toujours à la carène et au radoub, et avertira son capitaine des manquements qu'il observera.

art.2. Il aura un soin particulier de l'arrimage et de l'assiette du vaisseau [...].

art.3. Il prendra garde que tous les agrès qui seront délivrés soient de bonne qualité et, après avoir pris sa première garniture, il sera présent au magasin avec un des officiers du vaisseau et l'écrivain du Roi, à la réception du rechange, dont il donnera un inventaire signé de lui au capitaine.

Titre 16 : Du maître-canonier.

art.2. Il sera présent à l'embarquement du canon, ira ensuite calibrer les boulets qui lui seront nécessaires et les séparera par calibres dans le navire.

art.4. En recevant la poudre, il visitera chaque baril à la sortie du magasin, en présence de l'officier du bord, n'en recevra que de la qualité ordonnée, choisira un beau temps pour la faire embarquer et prendra les précautions nécessaires contre les accidents du feu.

Titre 17 : Du contremaître, du charpentier et du calfat.

art.3. Le charpentier sera présent à la visite et carène du vaisseau, visitera tous les bordages les uns après les autres, pour connaître s'ils sont en bon état et s'il y en a de pourris ou rongés de vers, les faire changer ; il ne recevra aucune vergue ni aucun mât de rechange qu'il n'ait examiné et qui ne soient dans leurs proportions.

art.6. Le calfat sera aussi présent à la visite et carène du vaisseau, examinera avec soin si les coutures sont bien calfatées, s'il ne manque point de chevilles ni de clous, s'il n'y en a point qui soient mal assurées et si les pompes sont en bon état.

Titre 19 : Du capitaine d'armes et de l'armurier.

art.1. Le capitaine d'armes sera chargé des armes, les fera nettoyer et raccommoder, aura soin de faire embarquer tout ce qui est ordonné pour l'armurier et distribuer sur le vaisseau les armes, gargoussières, poudre fine à mousquet, mèches, balles, bourre et pierres à fusil.

Livre II : Du rang et commandement entre les officiers de marine, et des honneurs qui leur doivent être rendus.

*Titre 1 : Du rang et commandement*⁵⁸.

art.4. Lorsque le chef d'escadre commandera, soit dans le port ou à la mer, il présidera dans les conseils de guerre, et, en ce cas, l'intendant aura séance après lui.

art.5. Dans tous les conseils assemblés pour justice, police, finances, constructions, réception de marchandises et autres de cette nature, comme aussi dans les cérémonies à terre où il ne s'agira point de fonction militaire, l'intendant, ou commissaire général qui s'y trouvera en son absence, précédera le chef d'escadre.

art.8. Le commissaire ordinaire de la Marine ou le contrôleur qui, en l'absence de l'intendant, se trouvera ordonnateur, entrera dans tous les conseils et aura

⁵⁸ Selon le cas, il s'agit de préséance entre officiers des deux corps ou de commandement dans le corps militaire ou dans le corps civil. Les commissaires des deux grades de l'artillerie ont encore rang dans le corps militaire et dans le corps civil ; après 1692, il ne reste que les commissaires généraux, qui perdent leur rang dans le corps civil en 1729.

séance après le dernier officier général, s'il y en a plusieurs ; et, en cas qu'il n'y ait que des capitaines, il aura rang immédiatement après le capitaine-commandant.

art.9. Les commissaires généraux de la Marine et de l'artillerie auront rang entre eux du jour et date de leurs commissions, et les commissaires ordinaires de la Marine et de l'artillerie observeront la même chose entre eux.

art.16. Le commissaire général de l'artillerie aura le commandement sur tous les officiers des galiotes⁵⁹, tant dans l'exercice du mortier que dans l'exécution des bombes et autres occasions de guerre.

art.17. Les capitaines des galiotes recevront, sur tout ce qui regardera la navigation, les ordres des commandants des armées ou escadres auxquelles les galiotes seront jointes. Le commissaire général de l'artillerie ou, en son absence, le plus ancien capitaine des galiotes fera exécuter ces ordres, tant pour leur mouillage dans les rades que pour la manière de les poster.

Livre III : Des saluts, pavillons, flammes et autres marques de commandement.

Livre IV : De la justice de guerre, des peines et de la police sur les vaisseaux.

Livre V : Des détachements et descentes.

Livre VI : De la garde des ports, arsenaux et vaisseaux.

Titre 1 : De la garde des ports, arsenaux et vaisseaux par les officiers-majors et soldats-gardiens.

art.1. Il sera établi à l'entrée de chacun des ports une patache qui servira de première garde, pour arrêter de jour et de nuit les vaisseaux et bâtiments qui voudront y aborder ; l'officier qui y sera détaché les connaîtra et avertira pendant la nuit l'officier commandant la garde, et, le jour, après les avoir reconnus et pris l'ordre du capitaine du port, il les laissera passer. [...].

art.2. Outre cette patache, il sera établi une chaloupe de garde, armée des hommes nécessaires pour la naviguer et commandée par un officier qui ira faire les reconnaissances, découvertes et autres services, suivant les ordres qui lui en seront donnés.

art.3. La permission d'entrer et les congés pour sortir, tant pour les vaisseaux de guerre que marchands français et étrangers, seront donnés par le capitaine de port, sous les ordres du commandant, de concert avec l'intendant.

art.6. La garde des vaisseaux et arsenaux sera établie sur les vaisseaux portant pavillon amiral dans chaque port et elle sera commandée par le capitaine détaché, sous les ordres de celui qui commandera dans le port.

⁵⁹ Ces officiers changent de nom en 1692. La division abolie cette année-là reflète celle de l'artillerie de terre, qui subsiste jusqu'en 1755, en un corps d'officiers d'artillerie chargé du service et des troupes ayant leurs officiers, lesquels étaient coiffés par les précédents dans l'utilisation de l'arme en campagne.

art.7. Elle sera faite alternativement par les officiers de marine entretenus et par le tiers des soldats-gardiens aussi entretenus dans chaque port.

art.10. Cette garde sera montée tous les jours à trois heures de relevée par les soins des majors ou aides-majors, lesquels feront faire l'exercice aux escouades qui la monteront.

art.15. La garde étant posée, la chaîne du port sera fermée à l'entrée de la nuit en présence du capitaine commandant la garde, qui fera porter les clefs sur l'amiral ; l'usage pratiqué au port de Toulon à cet égard sera continué⁶⁰.

art.23. Les capitaines d'armes et sergents feront éteindre devant eux tous les feux dans l'enceinte de l'arsenal et feront une visite avant que de se coucher, pour voir si chacun est dans son devoir, et ils en feront leur rapport à l'officier de garde.

art.31. Il sera détaché un sergent et six soldats de la garde pour faire patrouille toute la nuit sur les quais, avenues et autour des magasins, dans les arsenaux, pour arrêter tous ceux qu'ils rencontreront après la retraite et les conduire, sans mauvais traitements, au vaisseau de garde.

Titre 2 : De la garde sur les vaisseaux par les officiers-mariniers et matelots-gardiens.

art.1. Outre la garde établie sur le vaisseau portant pavillon, S.M. veut que sur chacun des vaisseaux des trois premiers rangs, il soit toujours entretenu quatre officiers-mariniers principaux, savoir un maître, un premier pilote, un maître-canonnière et un maître-charpentier, et sur ceux du quatrième et du cinquième rang, deux de ces officiers seulement⁶¹.

art.2. Il sera aussi entretenu des matelots-gardiens, savoir sur les vaisseaux de premier rang, huit [...] ⁶².

art.4. Les officiers-mariniers coucheront alternativement à bord des vaisseaux, en sorte qu'il y en ait toujours deux, sans pouvoir s'en dispenser, pour quelque cause que ce soit.

art.5. Les matelots-gardiens coucheront aussi à bord et seront divisés pendant le jour pour le service du port [...].

art.10. Le tiers ou la moitié des canonnières entretenus⁶³ dans chaque port seront de garde sur les vaisseaux et distribués comme les matelots-gardiens, et ils seront mis en action par le maître-canonnière⁶⁴, suivant l'ordre qui lui en sera donné par le commandant ou le capitaine de garde.

Livre VII : Des gardes de la Marine, bombardiers et soldats entretenus dans le port et servant sur les vaisseaux de S.M.

⁶⁰ Une navette conduisait chaque jour les ouvriers de La Seyne à l'arsenal et retour, la voie maritime étant bien préférable à l'autre. Voir plus loin, l. XI, t. 1, art. 19.

⁶¹ Ce sont donc bien des officiers du Roi.

⁶² Ceux-ci ne sont pas officiers, mais seulement entretenus, c'est-à-dire des agents rémunérés en permanence ; ce ne sont pas ou plus des matelots inscrits.

⁶³ *Idem.*

⁶⁴ Un officier du Roi, le plus gradé des officiers-mariniers de cette spécialité.

Livre VIII : De l'enrôlement, levée, distribution, paiement et récompense des officiers-mariniers, matelots et autres gens servant sur les vaisseaux de S.M.

Livre IX : Des appointements, tables, valets des officiers et solde des équipages.

Livre X : Des vivres.

Livre XI : De la police des ports et arsenaux de marine ; des précautions contre la peste ; du lestage et délestage, et de la conservation des ports, rades et rivières.

Titre 1 : De la police des ports et arsenaux de marine. [Tout le début du titre comprend des mesures pour la prévention de l'incendie].

art.15. Après que la retraite aura été sonnée, personne ne pourra entrer dans l'enclos du parc et des magasins, si ce n'est par un ordre exprès des principaux officiers du port et pour quelque affaire extraordinaire.

art.17. Défenses, sur les mêmes peines [un écu d'amende], aux ouvriers d'emporter aucun morceau de bois et copeaux ; et, en cas que quelques-uns se trouvent saisis de clous ou autres choses appartenant à S.M., ils seront punis corporellement, suivant la qualité du vol.

art.18. Comme aussi à toutes personnes d'acheter des matelots, soldats, gardiens et autres journaliers, des cordages, ferrailles, bois et autres ustensiles des vaisseaux, à peine de confiscation et de punition corporelle.

art.19. Les ouvriers travaillant tant sur les vaisseaux que dans les ateliers de l'arsenal ne pourront, après le travail, sortir par eau, mais seront obligés de passer par les portes ordinaires gardées par les suisses⁶⁵.

art.23. Les ouvriers travaillant à la journée dans le parc commenceront leur travail pendant l'hiver à 7 heures du matin et ils finiront à 6 heures du soir ; en été ils commenceront à 5 heures et finiront à 8.

art.24. Il leur sera donné une demi-heure le matin pour le déjeuner, une heure entière, depuis onze heures jusqu'à midi pour le dîner, et autre demi-heure pour la collation, qui sera retranchée dans les mois d'hiver, et, dans ce temps-là, les ouvriers ne feront que deux repas ; le déjeuner et la collation se feront toujours dans le parc, sans qu'il soit libre d'en sortir pour ce sujet.

art.25. Les heures du travail et du repos seront marquées par le son d'une cloche, et aucun des ouvriers ne quittera l'ouvrage que cette cloche n'ait sonné, à peine contre les contrevenants de la privation d'un quart de journée, de demi-journée ou plus, suivant la qualité de la faute.

art.26. Les écrivains et conducteurs d'ouvriers demeureront chacun dans leur emploi, sans pouvoir s'en éloigner que pendant le temps que les ouvriers quitteront le

⁶⁵ C'est par cet article que l'on sait que les portes des arsenaux sont gardées par des suisses aux ordres de l'intendant. Hurson fait remarquer que les ouvriers de La Seyne rentrent chez eux par la mer, dans le **document n°40** (chapitre 4) : c'est une allusion au livre VI, titre 1, art. 15.

travail pour aller prendre leur repas, à peine de privation de leurs appointements et de cassation.

art.27. Les commissaires ayant inspection sur les ouvriers en feront tous les matins une revue exacte en présence de l'écrivain qui en tient le rôle et coteront de leur main le nombre des ouvriers.

art.28. Les rôles seront mis en forme, signés et arrêtés tous les quinze jours par l'intendant et le contrôleur, avant que le paiement en soit fait.

art.29. Les commissaire, contrôleur et écrivain seront présents au paiement, arrêteront ensuite le nombre des ouvriers et la somme totale dans chaque rôle.

art.36. Fait pareilles défenses S.M. à tous officiers de prendre aucune marchandise ni autre chose dans les magasins et arsenaux pour leur service particulier, et à tous ouvriers entretenus dans les arsenaux, de leur faire aucun meuble et autres ouvrages.

Livre XII : Des fonctions des officiers de port.

Titre 1 : De l'intendant.

art.1. L'intendant départi dans un port et arsenal de marine y exercera la justice et ordonnera de la police et finances, suivant le pouvoir qui lui en est attribué par sa commission⁶⁶.

art.2. Il pourvoira, conformément aux états de fonds expédiés par S.M., à la fourniture des marchandises et munitions nécessaires dans les magasins, ainsi qu'il est dit au livre des achats.

art.3. Les marchandises et munitions étant reçues, il s'attachera à les faire conserver, ordonnera de leur disposition et arrangement, de sorte qu'elles soient en bon ordre.

art.4. La distribution s'en fera par ses ordres, dans tous les lieux où elles devront être employées, pour les constructions, radoubs, armements et expéditions des vaisseaux.

art.5. Il prendra garde que les registres des magasins et du contrôle soient bien et fidèlement tenus ; pour cet effet il les cotera et paraphera, et les arrêtera tous les huit jours, pour y faire observer le bon ordre et éviter toute sorte d'abus.

art.6. Il fera à la fin de chaque année un recensement général de toutes les marchandises, munitions et ustensiles qui seront dans l'arsenal, dont il enverra copie à S.M.

art.7. Il tiendra la main à ce que tous les officiers qui sont sous sa charge fassent leur devoir, chacun en ce qui regarde ses fonctions, et si quelqu'un manque à l'exécution des ordres qu'ils auront reçus concernant le service de S.M., il pourra les interdire.

⁶⁶ Sa commission porte la formule qui l'autorise à ordonnancer les dépenses du service qui lui sont déléguées.

art.8. Il enverra tous les mois une liste des commissaires et écrivains et marquera à la marge à quoi chacun d'eux est employé et leurs bonnes et mauvaises qualités.

art.9. Il ne changera rien aux listes des écrivains qui lui seront envoyées, ni à la distribution qui en aura été faite dans les différents ateliers.

art.10. Il fera la revue des officiers de marine et des officiers-mariniers entretenus une fois la semaine, dont il ne les fera avertir que la veille, et les officiers⁶⁷ qui ne s'y trouveront point seront privés du mois entier de leurs appointements, avec plus grande peine s'il y échet. Lui défend S.M., à peine d'interdiction, d'en employer aucun dans les extraits qu'il enverra à la fin de chaque mois au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, s'il n'y a été effectivement présent ; il enverra pareillement les revues des gardes de la Marine, bombardiers, apprentis-canonnières et soldats-gardiens.

art.11. L'intendant, ayant reçu les ordres de S.M. pour la construction d'un ou plusieurs vaisseaux, examinera avant que de les faire commencer, s'il y a assez de bois dans l'arsenal pour les achever, et, en cas qu'il en manquât, il fera les diligences nécessaires pour en faire venir, en sorte que les vaisseaux qui auront été mis sur les chantiers puissent être faits dans l'espace de huit mois au plus tard.

art.12. Il arrêtera un état du nombre d'ouvriers qu'il sera nécessaire d'employer pour la construction des vaisseaux et, s'il n'y a point de prix fait et qu'il soit obligé de les faire construire à la journée, *ce qu'il évitera autant qu'il sera possible*⁶⁸, il fixera la paie que chacun d'eux devra recevoir par jour et empêchera qu'elle ne soit augmentée ou diminuée sans son ordre par écrit.

art.13. Dès que la quille d'un vaisseau sera posée sur le chantier, il donnera ses ordres afin que tout ce qui sera nécessaire pour sa garniture et grément se prépare et se trouve prêt dans les magasins, lorsque le vaisseau sera achevé de bâtir.

art.14. Il enverra tous les mois un état contenant la quantité de journées d'ouvriers qu'il jugera nécessaire pour la construction et radoub des vaisseaux, dans lequel il marquera le nombre de celles qui y auront été employées le mois précédent, à combien elles montent et combien il en reste à employer, et cet état contiendra aussi la quantité et le prix des journées qui auront été employées dans chacun des autres ateliers, afin que S.M. soit informée tous les mois de l'avancement et dépense des ouvrages qu'Elle aura ordonnés.

art.15. Lors de l'armement des vaisseaux, il se fera représenter les inventaires qui en auront été dressés par le capitaine de port et les maîtres d'équipage, et, après avoir examiné s'ils sont conformes au règlement de S.M. sur ce sujet, il ordonnera au garde-magasin de délivrer incessamment ce qui y sera contenu, sans y rien augmenter sous quelque prétexte que ce soit.

art.16. Il examinera le nombre des officiers-mariniers et matelots qui seront nécessaires pour composer les équipages des vaisseaux que S.M. fera mettre en mer, et enverra un état à chacun des commissaires des Classes de son département⁶⁹ du nombre dont il aura besoin, avec le fonds de trois mois d'avance, pour en faire la levée, et

⁶⁷ Les officiers du Roi.

⁶⁸ Le membre de phrase que nous avons souligné disparaît en 1765.

⁶⁹ Le ressort de l'intendant pour le service des Classes.

tiendra la main qu'elle se fasse avec diligence, afin que le retardement de l'arrivée des officiers-mariniers⁷⁰ et matelots n'en apporte point au départ des vaisseaux.

art.17. Les équipages étant formés et les vaisseaux prêts à mettre à la voile, il en fera faire les revues et enverra les extraits à S.M. avec les inventaires de leur armement, les états des vivres embarqués et les certificats de leurs radoubs et carènes.

art.18. Lors du désarmement des vaisseaux, il se fera rendre compte par chaque écrivain des consommations qui auront été faites pendant la campagne et, après les avoir exactement vérifiées, il en enverra des états à S.M., où il observera d'en spécifier la valeur pour en faire connaître la dépense.

art.19. Arrêtera les comptes du trésorier et du munitionnaire général de la Marine, signera les marchés de tous les achats et fournitures des marchandises et de leur convertissement, auxquels il appellera le contrôleur.

art.20. Il enverra tous les mois un bordereau par colonnes des paiements qui auront été faits pendant le mois et les précédents, pour chaque nature de dépense et de travail, et tous les six mois un état abrégé des fonds reçus et dépenses faites, avec l'état du produit des six deniers pour livre et, au commencement de chaque année, l'état général des fonds remis et des dépenses faites pendant l'année précédente, avec la balance des fonds restants et excédents et le produit général des six deniers pour livre et autres recettes extraordinaires⁷¹.

art.21. Le contrôleur lui remettra tous les mois un état des marchandises qui auront été reçues dans les magasins et de celles qui en seront sorties, qu'il enverra à S.M., et tous les six mois un inventaire des marchandises, munitions et ustensiles qui seront pour lors dans le magasin général.

art.22. Le commissaire général de la Marine aura, en l'absence de l'intendant, le même pouvoir et fonctions que lui.

Titre 2 : Des commissaires ordinaires employés dans un arsenal.

art.1. Le commissaire préposé au magasin général y sera présent pendant les heures du jour qu'il demeurera ouvert. Il examinera si les livres de recette et dépense sont tenus en la manière prescrite au garde-magasin et au contrôleur, si tout y est énoncé et libellé par quantité, qualité⁷² et jour de l'entrée et sortie des marchandises et munitions⁷³, si elles sont bien rapportées dans le registre de balance et si les poids et mesures sont exactement échantillonnés et étalonnés.

art.2. Il arrêtera tous les jours au bas du registre du garde-magasin les recettes et dépenses qui seront faites pendant le jour, et, à la fin de chaque mois, il sera fait par récapitulation un état abrégé des marchandises qui auront été reçues et distribuées pendant le mois, distinguées par espèces, poids et mesures, dont il remettra

⁷⁰ Non entretenus.

⁷¹ La retenue de 6 deniers pour livre sur les appointements et soldes est destinée à la Caisse des invalides de la Marine. L'article décrit une comptabilité d'ordonnateur pour ce qui concerne les deniers, le suivant des états de stock.

⁷² L'élément valeur n'est introduit dans la comptabilité des matières qu'en 1854 ; jusqu'alors cette comptabilité était tenue en quantités seulement.

⁷³ Les marchandises doivent être transformées avant de pouvoir servir à bord, alors que les munitions (navales) sont prêtes à l'emploi.

l'extrait à l'intendant, afin qu'il puisse connaître celles qui auront été reçues et délivrées chaque mois et ce qui reste au juste dans les magasins.

art.3. Il assistera à la réception des marchandises et munitions, prendra garde qu'il n'en soit reçu que de bonne qualité, les fera ranger en bon ordre, avec les précautions nécessaires pour leur conservation, et tiendra la main que le garde-magasin en délivre sans retardement des reçus qui seront visés par lui. Il fera tenir par le garde-magasin un registre particulier des matières qui seront délivrées à l'écrivain de chaque atelier ou aux ouvriers qui travaillent hors de l'arsenal pour le convertissement des ouvrages, et assistera à l'examen et arrêté des comptes qui s'en feront tous les mois, lequel il signera sur le registre.

art.4. Lorsqu'il s'agira de l'armement des vaisseaux, il recevra les ordres de l'intendant pour travailler avec le capitaine du port et le maître d'équipage à dresser des états de tous les agrès et apparaux qui seront nécessaires, contenant les longueurs et grosseurs des cordages, la chute et envergure des voiles et généralement tout ce qui regarde ce détail ; disposera et préparera toutes choses pour faciliter la diligence des armements.

art.5. Il aura soin, lors des désarmements, que les câbles et agrès de retour soient bien rangés dans les magasins particuliers et qu'il n'y soit rien mis que ce qui sera en état de servir une autre campagne, dont il fera dresser des inventaires particuliers.

art.6. Le commissaire préposé pour avoir inspection sur la construction des vaisseaux aura soin de faire garder une grande économie dans l'emploi des matières, que l'écrivain en tienne un compte exact sur son registre et que les maîtres-charpentiers fassent servir le bois à l'usage auquel chaque pièce se trouvera propre.

art.7. Que le bois de la plus vieille coupe soit toujours le premier employé et que les chevilles, clous et autres ouvrages de fer soient de proportions ordonnées et conformes aux échantillons qui auront été délivrés aux maîtres-forgerons, taillandiers et serruriers.

art.8. Il visitera continuellement les ateliers des constructions, obligera les écrivains d'y être assidus pendant le temps de travail et examinera si les ouvriers contenus dans leurs rôles sont effectivement et fidèlement employés, et s'ils font leur devoir.

art.9. Il retirera tous les quinze jours les rôles des ouvriers signés des écrivains, dans lesquels seront marqués leurs différentes fonctions, la paie qui leur aura été fixée et les jours et heures qu'ils auront manqués au travail, afin que sur cette connaissance, l'intendant puisse ordonner le paiement de ce qui leur sera légitimement dû, auquel le commissaire assistera.

art.10. Il doit s'attacher très particulièrement à connaître les bons et mauvais ouvriers et leur assiduité, afin que leur paie soit proportionnée à leurs services et capacité.

art.11. S.M. voulant augmenter le nombre des ouvriers, il fera observer que sur celui de dix maîtres-charpentiers, il y ait un jeune apprenti, et un autre sur dix maîtres-calfats, auxquels apprentis il sera donné cinq sols par jour pour leur subsistance, et cette paie leur sera augmentée à proportion qu'ils se rendront capables dans

leur métier, sans qu'il soit permis aux maîtres sous lesquels ils travailleront de rien exiger d'eux, sous quelque prétexte que ce soit⁷⁴.

art.12. Il empêchera avec soin et exactitude que les maîtres-charpentiers ne se départent, en aucune manière que ce soit, des devis qui auront été arrêtés par le conseil de construction, dont il aura toujours une copie sur lui⁷⁵.

art.13. Le commissaire préposé aux radoubs et carènes assistera avec les officiers du conseil de construction aux visites et examens qui se feront des vaisseaux qui auront besoin de radoub, et lui sera délivré par le contrôleur un extrait des devis qui auront été arrêtés par le conseil, lesquels il fera exécuter ponctuellement par les charpentiers qui en seront chargés.

art.14. Il ne permettra point que les charpentiers lèvent les membres, bordages et autres pièces de bois, si elles ne sont effectivement hors d'état de servir, observant au contraire de leur faire couper ou ôter toutes celles qui se trouveront pourries et gâtées, et que le bois qui sera remplacé soit sain, sans aubour [aubier], bien lié, goujonné et chevillé.

art.15. Il observera à l'égard des écrivains, ouvriers, rôles et paiements, ce qui est ci-dessus prescrit pour le commissaire des constructions.

art.16. Il assistera au paiement qui se fera des gardiens des vaisseaux, les chargera par inventaire des agrès, ferrures et ustensiles qui y seront demeurés, lorsqu'ils seront remis à la charge des officiers du port, et en fera souvent la visite, pour voir si, par négligence ou autrement, il s'y trouvera quelque chose de manque, dont il donnera avis à l'intendant.

Titre 3 : Du capitaine de port.

art.1. Le capitaine de port aura le commandement sur les gardiens pour les appliquer à la garde et conservation des vaisseaux et à tout ce qui y sera à faire pour le service de S.M., les distribuera et partagera par escouades, leur donnera ensuite des occupations réglées pendant le jour et des postes fixes pendant la nuit, afin qu'on les puisse trouver plus facilement en cas d'accident.

art.2. Le choix des gardiens sera fait par l'intendant qui prendra par préférence les officiers-mariniers, matelots ou soldats qui auront été estropiés sur les vaisseaux de S.M., pourvu que leurs blessures ne les empêchent point de faire les fonctions auxquelles ils sont destinés.

art.3. Le capitaine de port marquera les lieux où les vaisseaux de S.M. devront être placés dans le port, aura soin de leur amarrage, en fera visiter et manier souvent les câbles et prendra toutes les précautions nécessaires pour éviter les accidents qui pourraient arriver par leur rupture et manquement.

art.5. Sa principale application devant être de veiller à la conservation des vaisseaux dans le port, il examinera journellement leur état et disposition, les fera calfater et goudronner dans les temps et saisons prescrits, prendra garde qu'ils soient bien entretenus de prélaris et que les gardiens en fassent l'usage qu'ils doivent en faire pour les garantir des eaux de pluie.

⁷⁴ A l'inverse de la pratique établie dans les corporations, par conséquent.

⁷⁵ Ce qui suppose qu'il les comprend (il n'est pas question des plans ici).

art.6. Il assistera à tous les conseils qui se tiendront pour les constructions et radoubs, et en signera les délibérations et devis, et aura inspection sur leur exécution.

art.7. Il sera présent à la réception des marchandises et munitions, et donnera son avis sur leur bonne ou mauvaise qualité.

art.8. Lorsque S.M. aura donné ses ordres pour l'armement d'un ou plusieurs vaisseaux, le capitaine de port, avec les officiers qui seront nommés pour les commander, les visitera exactement et dressera un état de ce qui sera nécessaire pour leur radoub et carène, lequel il remettra à l'intendant.

art.9. Les vaisseaux étant carénés et prêts à sortir du port, il prendra les ordres du commandant pour les mener en rade ; il y conduira lui-même ceux du premier et second rang ; le lieutenant du port, ceux du troisième et quatrième, et l'enseigne ceux du cinquième, les frégates légères, galiotes, brûlots et flûtes ; et ils ne pourront quitter ces bâtiments qu'ils ne soient mouillés ou amarrés, à peine d'en répondre.

art.10. Les vaisseaux étant de retour de la mer, il assistera à la visite et examen qui en sera fait pour connaître l'état où ils seront, et au devis des ouvrages à y faire, pour les mettre en état de servir.

art.11. Il se chargera des vaisseaux lorsqu'ils seront désarmés et désagrésés, et pourvoira à leur amarrage et distribuera les gardiens, et prendra toutes les autres précautions nécessaires pour leur sûreté et conservation.

art.13. Il avertira le commandant lorsqu'il faudra mettre des vaisseaux en carène, afin qu'il y assiste s'il le juge à propos, et y fasse assister les capitaines et officiers qui auront été nommés par S.M.

art.14. Il suivra les ordres qui lui seront donnés par l'intendant en ce qui concerne la conservation, entretien et équipement des vaisseaux, de l'exécution desquels il lui rendra compte.

art.15. Les lieutenants et enseignes de port auront, l'un au défaut de l'autre, les mêmes fonctions que le capitaine et observeront ce qui est prescrit à leur égard par l'article 9 du présent titre.

Titre 4 : Du contrôleur.

art.1. Le contrôleur aura inspection sur toutes les recettes et dépenses, achat et emploi des marchandises et travail des ouvriers, et il assistera à tous les marchés et comptes qui seront faits par l'intendant.

art.3. L'un de ses commis tiendra deux registres dans le magasin général, dans l'un desquels il écrira la recette de tout ce qui y entrera, et dans l'autre tout ce qui en sortira, pour le service des vaisseaux ou autres usages.

art.4. Il arrêtera à la fin de chaque semaine avec l'intendant, sur le registre du garde-magasin et les siens, la recette et dépense de tout ce qui sera entré et sorti des magasins, et, de trois en trois mois, il vérifiera le livre de balance et l'arrêtera pour connaître au juste ce qui reste dans les magasins, faisant mention des déchets et revenants-bons qui y seront trouvés et des causes d'où ils seront provenus.

art.5. Il vérifiera ensuite par un recensement de chaque sorte de marchandises et munitions, si elles se trouvent en la qualité et quantité qu'elles doivent être et si elles sont en lieu où elles se puissent conserver.

art.6. Il tiendra un registre particulier de tous les marchés qui se feront avec les marchands ou ouvriers, pour fournir des marchandises aux magasins de S.M. ou pour faire quelques ouvrages, et il aura soin de poursuivre l'exécution des marchés et d'avertir l'intendant des défauts et manquements qu'il pourrait y avoir, afin qu'il y soit pourvu.

art.7. Il assistera à l'arrêté des comptes du trésorier et du munitionnaire général de la Marine, comme aussi à tous les contrats et marchés qui seront faits par l'intendant, et les signera avec lui ; il en examinera les clauses et conditions, recevra les enchères et cautions qui seront présentées et fera adjuger le marché à celui qui fera la condition de S.M. meilleure.

art.8. Il fera les poursuites et diligences nécessaires pour le paiement de ce qui se trouvera dû à S.M., soit par les ouvriers à qui le garde-magasin délivre des marchandises à compte des ouvrages qu'ils doivent fournir, soit par les particuliers à qui il aurait été prêté ou vendu des marchandises, munitions et autres effets appartenant à S.M, en quelque manière que ce puisse être, à peine de répondre des pertes qui pourraient arriver par sa faute et négligence.

art.16. Il contrôlera tous les acquits, rôles, états et reçus du garde-magasin servant à la décharge du trésorier général de la Marine et tiendra un registre exact et fidèle de la recette et dépense qui sera faite par le commis du trésorier, pendant chaque année, dans le port où il sera établi.

art.17. Il visitera tous les ouvrages que S.M. fera faire, assistera aux toisés et à leur réception, s'appliquera à connaître la capacité des ouvriers qui y seront employés, dont il donnera son avis à l'intendant, et sera présent aux paiements qui leur seront faits.

art.18. Il enregistrera toutes les commissions accordées par S.M. aux officiers de marine et mettra l'enregistrement en abrégé au dos, afin d'y avoir recours en cas de besoin.

art.19. Il tiendra deux registres particuliers, l'un pour les délibérations qui se prendront dans le conseil des constructions, et l'autre pour celles des radoubs à faire aux vaisseaux, lesquelles il prendra soin de faire signer par ceux qui y auront assisté.

art.20. Lui enjoint S.M. de faire coter et parapher par l'intendant tous les registres qu'il est obligé de tenir.

art.21. Il doit conserver dans un bon ordre tous les registres, contrats, marchés, adjudications et autres papiers et mémoires qui regarderont ses fonctions, et en tenir un inventaire exact, afin d'y pouvoir avoir recours.

Titre 5 : Du garde-magasin.

art.12. Le garde-magasin se chargera, par des inventaires particuliers qui seront reliés ensemble, des meubles, ustensiles, ornements et généralement de toutes les choses qui ne seront point comprises dans les registres de recette et dépense du magasin, comme aussi des corps des vaisseaux et autres bâtiments appartenant à S.M. qui seront dans le port, soit qu'ils y aient été construits ou qu'ils aient été achetés ou pris sur les ennemis, et marquera leur sortie, soit pour aller dans un autre port, ou qu'ils soient vendus par ordre de S.M. ou dépecés pour avoir été jugés entièrement inutiles.

art.20. Lui défend S.M. de recevoir ou délivrer aucune marchandise ni munition sans un ordre par écrit de l'intendant ou du commissaire préposé au magasin, à peine de les payer.

art.21. Comme aussi d'en faire aucun prêt à des particuliers et d'en recevoir ensuite la valeur, soit en espèce ou en argent, sans un ordre exprès de l'intendant.

art.24. Lorsqu'il quittera son emploi, il remettra tous ses registres à l'intendant et lui rendra un compte exact de tout ce dont il aura été chargé, et, en cas qu'il se trouve reliquataire, l'intendant, après avoir pris les sûretés nécessaires⁷⁶, en informera le secrétaire d'État ayant le département de la Marine, pour recevoir les ordres de S.M.

Titre 6 : Des écrivains du Roi.

art.1. L'écrivain qui aura inspection sur la construction d'un vaisseau tiendra un rôle des ouvriers qui y seront employés, dans lequel il marquera la paie que l'intendant leur aura réglée.

art.2. Il les appellera et en fera la revue toutes les fois qu'ils entreront au travail, s'y tiendra assidu pour empêcher qu'ils ne le quittent et pour les obliger à travailler. Il observera de n'employer pour le paiement que les effectifs et de marquer les heures qu'ils se seront absentés du travail, pour leur être déduites sur le paiement de leurs journées.

art.3. Il présentera à la fin de chaque quinzaine au commissaire préposé aux constructions et au contrôleur le rôle arrêté et certifié de lui des ouvriers qui auront travaillé pendant ce temps-là, contenant la quantité de journées que chacun d'eux aura employée, le prix desdites journées et ce qui sera dû à chacun ; il assistera au paiement qui leur sera fait.

art.4. Il recevra du garde-magasin les chevilles, clous et ferrailles servant à la construction, dont il aura soin de se pourvoir avant que l'on en ait besoin, afin que le travail n'en soit point retardé ; il tiendra la main qu'il n'en soit point diverti par les ouvriers, et, pour cet effet, il enfermera le tout dans son bureau et examinera à la fin de la journée si ce qu'il aura délivré aura été effectivement employé.

art.5. Il aura soin de faire écrire au magasin les pièces de bois que les charpentiers feront prendre dans le parc aux bois, avec leurs différentes espèces et proportions, tiendra la main qu'il n'en soit employé que de bonne qualité et que les charpentiers n'en fassent point de mauvais usage.

art.6. Il marquera soigneusement sur le registre qu'il tiendra tous les bois et autres matières qui entreront dans la construction d'un vaisseau, afin que la construction étant achevée, on puisse connaître tout ce qui y sera entré par son registre, qui sera déposé au magasin.

art.7. Il donnera à la fin de chaque mois un état en détail à l'intendant de tous les bois et autres matières qui auront été employés à la construction du vaisseau, avec le nombre et montant des journées des ouvriers qui y auront travaillé.

art.8. L'écrivain employé aux radoubs aura le même soin et fera les mêmes choses qui ont été prescrites à celui qui est employé aux constructions.

⁷⁶ Le garde-magasin n'a donc pas dû fournir de cautionnement en entrant en fonction.

art.9. L'écrivain de la corderie assistera à la réception des chanvres, dira son sentiment sur leur qualité et sera présent lorsque le garde-magasin les délivrera au maître-cordier.

art.10. Il tiendra un registre exact de la quantité et qualité des chanvres qui seront remis au maître-cordier, de la qualité, quantité et poids des câbles qui en proviendront, des étoupillons et des déchets.

art.11. Il aura soin que le chanvre soit bien peigné et nettoyé d'ordure et de tout corps étranger, qu'il soit filé d'égale grosseur et de celle qui aura été ordonnée ; et, tous les samedis au soir, il fera peser en présence du commissaire et du contrôleur le fil qui aura été fait pendant la semaine et enregistrer le poids.

art.17. Il aura la même assiduité au travail et la même inspection sur les ouvriers et journaliers et observera la même chose pour la tenue des rôles et le paiement que les écrivains des constructions et radoubs.

art.18. A l'égard des autres écrivains qui seront employés dans l'arsenal, l'intendant leur donnera les instructions nécessaires, suivant les emplois où ils seront destinés⁷⁷.

Titre 7 : Du maître d'équipage et maîtres entretenus dans le port.

art.2. [Le maître d'équipage] fera disposer les cabestans et manœuvres nécessaires pour mettre les vaisseaux à l'eau et aura soin de préparer leurs amarres et de les faire amarrer dans le port.

art.3. Quand le vaisseau aura été mis à l'eau, il fera un mémoire de ce qui sera nécessaire pour sa garniture, contenant en détail la longueur et grosseur de tous les cordages et les nombre et proportions des poulies ; et, après l'avoir donné à examiner au capitaine de port, il sera arrêté par l'intendant et remis au magasin, afin qu'on prépare ce qui y est contenu.

art.4. Il coupera et fera couper en sa présence toutes les manœuvres de la longueur qu'elles doivent être, choisira les meilleurs matelots pour les mettre en place, observera qu'il n'y ait rien d'employé mal à propos ni de dissipé, et que les cordages soient fourrés et garnis aux endroits nécessaires pour leur conservation.

art.5. Il aura inspection sur les maîtres entretenus, officiers-mariniers et matelots qui seront employés à la garniture, amarrages et carène des vaisseaux dans le port [...].

art.8. Il visitera avec les maîtres entretenus les magasins particuliers des vaisseaux et verra si les agrès y sont bien conservés, en informera l'intendant et lui donnera connaissance de ce qui pourra manquer à leur garniture, lorsqu'il les faudra remettre en mer.

art.9. Il examinera lors du désarmement des vaisseaux leurs agrès, câbles, voiles et ustensiles et ne fera remettre dans leur magasin que ce qui sera en état de servir [...] il fera un mémoire exact de tout ce qu'il sera nécessaire de remplacer, pour mettre le vaisseau en état de naviguer.

⁷⁷ On trouve de telles instructions émanées d'intendants de Toulon dans le recueil Maillart, S.H.D. (Marine), Ms 421.

art.11. Les maîtres [d'équipage] entretenus seront distribués en partie par le capitaine de port aux garnitures, carène et autres ouvrages qu'il y aura à faire [...].

art.12. Ceux qui seront préposés par le capitaine de port pour veiller à la conservation et amarrage des vaisseaux les visiteront chaque jour [...].

Titre 8 : Du pilote royal et pilotes entretenus.

Titre 9 : Du maître-charpentier, contremaîtres et maîtres-charpentiers.

art.1. Les maîtres-charpentiers qui auront la conduite des constructions des vaisseaux et autres bâtiments⁷⁸ seront appelés à tous les devis qui s'en feront, lesquels étant arrêtés dans le conseil des constructions, ils en feront des gabarits, plans et modèles pour s'y conformer et les faire exécuter.

art.2. Ils distribueront les charpentiers et autres ouvriers au travail où ils les jugeront les plus propres et, soit qu'ils travaillent à la journée du Roi ou pour l'entrepreneur, ils les choisiront de concert avec le commissaire des constructions, veilleront sur leur travail, les exciteront à n'y apporter aucun retardement et observeront de n'y employer que le nombre nécessaire.

art.3. Ils ménageront avec soin et économie tous les bois en faisant servir utilement ceux qui auront été apportés dans l'arsenal, et faisant employer les premiers reçus et ceux qui seront le moins en état de se conserver ; ils auront soin que les chevilles et clous soient de grosseur convenable et qu'il n'en soit pas employé inutilement.

art.4. Un de ces maîtres assistera toujours à la visite et recette des bois, pour donner son avis sur leur bonne ou mauvaise qualité, et pour voir si les pièces seront des échantillons ordonnés et propres pour les constructions et radoubs ; tiendra la main qu'elles soient rangées avec ordre, que les espèces en soient séparées, que les charpentiers ne rompent point l'ordre établi et ne prennent aucune pièce qu'il n'en soit averti, afin d'empêcher qu'ils n'en fassent un mauvais usage⁷⁹.

art.5. Le maître préposé aux radoubs assistera aux visites et devis des vaisseaux à radouber et aura pour l'exécution la même application et fonction que les maîtres préposés aux constructions, n'épargnant rien pour le rétablissement de ce qui se trouvera gâté, ayant soin que les liaisons soient bien faites, que rien ne soit rompu mal à propos et qu'on ne s'engage pas à des dépenses superflues.

art.6. Il aura une très grande application, dans les carènes, que les vaisseaux soient bien calfatés, faisant parcourir les coutures et changer les étoupes, les chevilles et les clous, lorsqu'il sera jugé nécessaire ; les radoubs et carènes étant finis, il signera le procès-verbal qui en sera fait.

art.7. Les contremaîtres-charpentiers auront, en l'absence des maîtres, les mêmes fonctions et seront obligés de les avertir des remarques qu'ils auront faites dans les travaux dont ils seront chargés, afin de recevoir leurs avis sur ce qu'il pourrait y avoir à rectifier en ce qu'ils font.

art.8. [Les charpentiers entretenus] seront distribués aux radoubs et aux constructions par le capitaine du port et les maîtres-charpentiers qui en auront la

⁷⁸ On les appelle ensuite maîtres, constructeurs, ingénieurs chargés : c'est une fonction, plus ou moins confondue avec le grade.

⁷⁹ Les débiter en copeaux, par exemple.

conduite, et feront travailler les ouvriers.

art.9. Il seront aussi employés à faire la visite des vaisseaux qui seront dans le port, particulièrement en temps de pluie, pour voir s'il se trouve quelque endroit pourri ou qu'il soit nécessaire de calfater, dont ils avertiront les officiers du port⁸⁰.

Titre 10 : Du maître-mâteur.

art.2. L'écrivain de la mâture tiendra un registre où seront les proportions de tous les mâts des vaisseaux qui seront dans le port, pour s'en servir lorsqu'il y en aura quelqu'un à remplacer, et, quand il faudra mâter un vaisseau neuf, le maître-charpentier qui l'aura bâti et le maître-mâteur dresseront un mémoire des proportions qu'ils jugeront à propos de donner à la mâture et le remettront à l'intendant, pour être examiné et réglé dans le conseil de construction⁸¹.

Titre 11 : Du maître-canonier et canoniers entretenus.

art.1. Le maître-canonier sera appelé à l'examen et réception de tous les ustensiles nécessaires pour le service du canon, sous les ordres du commissaire général de l'artillerie ; aura inspection sur les ouvriers qui y seront employés et fera garnir par les canoniers (dans le magasin qui lui sera donné à cet effet) les palans et bragues des affûts et les écouvillons, fera les paquets de fer, remplira les lanternes de mitraille, coupera les parchemins et fera faire les gargousses.

art.2. Il prendra garde que les affûts soient faits sur les proportions ordonnées, que les vieux soient bien radoubés et qu'on n'y fasse point de travail inutile, que les canons marqués par le commissaire d'artillerie et les affûts destinés pour chaque vaisseau ne soient point changés, que les boulets qui seront délivrés soient du calibre de leur pièce, et que tout ce qui est porté par l'inventaire d'armement convienne à l'artillerie de chaque vaisseau.

art.3. Il exécutera au désarmement les ordres du commissaire général de l'artillerie sur l'arrangement des canons, affûts et boulets, visitera les ustensiles qui seront rapportés, fera ferrer celles qui seront du service et dressera des mémoires de celles qu'il faudra remplacer.

art.5. Il assistera à l'exercice du canon dans le port, et, en l'absence du commissaire de l'artillerie, il le commandera sous les ordres du capitaine de marine qui aura inspection sur les apprentis-canoniers ; il leur apprendra les proportions des pièces, à les charger et pointer et leur donnera toutes les connaissances nécessaires à un maître-canonier de vaisseau.

art.7. Les canoniers entretenus aideront le maître-canonier du port dans les armements et désarmements pour l'embarquement et débarquement des poudres, et dans tous les travaux où il en aura besoin.

⁸⁰ La hiérarchie des charpentiers comprend donc trois grades ou niveaux : les maîtres chargés (art. 1 à 6), les charpentiers entretenus (payés à l'année) et les ouvriers, auxquels les maîtres non entretenus et contremaîtres (payés à la journée) sont assimilables.

⁸¹ Jusqu'à la Révolution, cette spécialité est distincte de la construction.

Livre XIII : De la construction des vaisseaux.

Titre 1 : Du conseil de construction.

art.1. S.M. veut qu'il soit tenu deux fois la semaine un conseil de construction dans les ports et arsenaux de marine où se bâtissent ses vaisseaux, lequel s'assemblera dans le lieu que S.M. aura destiné pour cet effet et à tels jours qu'il sera résolu par le commandant et intendant, pour examiner les rapports qui seront faits de chaque vaisseau lors de leur désarmement, et délibérer et résoudre leurs radoubs et les proportions et gabarits des nouveaux vaisseaux qui seront mis sur les chantiers pour être bâtis.

art.2. Les officiers qui auront droit d'entrer dans ce conseil seront l'Amiral, les vice-amiraux, lieutenants généraux, l'intendant ou commissaire général, les chefs d'escadre, l'inspecteur [des constructions] et le capitaine de port ; le contrôleur en sera le greffier.

art.3. Ils pourront y appeler, s'ils le jugent nécessaire, quelques-uns des plus expérimentés capitaines ou commissaires de marine, à condition toutefois qu'ils éviteront le trop grand nombre et la confusion.

art.4. Aussitôt que les ordres de S.M. auront été reçus en chaque port, pour le nombre et rang des vaisseaux qu'Elle voudra faire bâtir, le conseil assemblé donnera ordre aux maîtres-charpentiers de dresser leurs devis qui y seront ensuite examinés et réformés de concert avec eux.

art.5. Ces devis ayant été fixés et arrêtés, ils seront enregistrés et signés par tous ceux qui auront assisté au conseil, et il en sera délivré par le contrôleur une copie au maître-charpentier qui en aura la conduite, lequel ne pourra s'en départir pour quelque cause et sous quelque prétexte que ce soit.

art.6. Avant que de mettre sur les chantiers les vaisseaux qu'il y aura ordre de construire, l'intendant ou celui qui en son absence sera ordonnateur dans le port, fera faire par le maître-charpentier qui en conduira le travail un modèle en bois et un plan en coupe perpendiculaire, avec une coupe horizontale de chaque vaisseau, et ces modèles et plans seront mis en dépôt entre les mains du contrôleur, pour y avoir recours lorsqu'on en voudra faire bâtir de pareils⁸².

art.7. Les officiers du conseil visiteront et examineront tous les vaisseaux qui se trouveront dans le port, s'informeront des officiers qui les auront montés quelle sera leur force, faiblesse, légèreté ou pesanteur, leur assiette et généralement tout ce qui pourra leur donner moyen de juger de leur bonne ou mauvaise construction, et sur le tout ils formeront leur jugement des défauts de chaque vaisseau, lequel jugement sera transcrit dans le registre du conseil.

art.8. Sur ces connaissances ils formeront de concert un devis contenant les mesures, proportions et gabarits de chaque vaisseau, dans lequel ils examineront soigneusement les moyens d'éviter tous les défauts qu'ils auront trouvés dans les vaisseaux bâtis.

art.9. Les capitaines et charpentiers, lors du désarmement des vaisseaux qu'ils auront montés, remettront ès mains du greffier du conseil, le journal des observations qu'ils sont obligés de faire pendant la navigation.

⁸² Le plan ne sert donc pas encore à la conception du navire.

Titre 2 : De la construction et proportion des vaisseaux.

Titre 3 : Des fonctions de l'inspecteur des constructions.

art.1. L'inspecteur des constructions visitera les ports où S.M fera construire des vaisseaux et apprendra aux charpentiers la manière d'en faire des plans et profils avant que d'en commencer la construction, afin de se corriger des défauts qui ont été trouvés dans ceux qui ont été ci-devant faits, et de pouvoir fixer des règles certaines.

art.7. Les officiers et autres qui proposeront quelques nouveaux projets et dessins sur les constructions s'adresseront à lui, et il enverra son avis.

art.8. S.M. lui ordonne d'examiner si les devis faits pour les radoubs sont bien exécutés [...].

art.12. Il verra si les vaisseaux sont bien entretenus dans le port et rendra compte des défauts qu'il y remarquera.

Livre XIV : De l'armement, équipement et désarmement des vaisseaux.

Titre 2 : De l'équipement.

art.5. La mâture et garniture d'un vaisseau ayant été jugée de service par les officiers du port, les intendants ou commissaires généraux ne pourront, sous quelque prétexte que ce soit, la changer, ni de prendre celle d'un autre vaisseau pour la remplacer. Défend S.M. aux officiers commandant ses vaisseaux de refuser les agrès, munitions et marchandises que les officiers du port auront trouvés en état de servir, à peine d'interdiction.

Titre 3 : Du désarmement des vaisseaux.

art.4. Le capitaine et officiers étant présents, l'écrivain donnera son état de consommation, qui sera vérifié et arrêté dans le bord ; et, s'il y avait quelque difficulté, les officiers-mariniers en donneront l'éclaircissement, et ensuite le vaisseau sera dégarni, suivant l'ordre accoutumé.

art.7. Les vaisseaux désarmés resteront à la charge des capitaines jusqu'à ce que les inventaires aient été signés et les consommations vérifiées par l'intendant, et les officiers du port ne pourront s'en charger auparavant.

Livre XV : De la conservation, radoub et carène des vaisseaux.

Titre 2 : Du radoub et de la carène des vaisseaux.

art.7. Deux des capitaines de marine entretenus dans les ports et nommés par le commandant seront tenus d'être présents alternativement aux carènes et radoubs qui se feront aux vaisseaux, pour empêcher qu'il n'y soit employé du bois de mauvaise qualité et tenir la main à ce que tout soit bien et solidement fait, à peine, contre ceux qui n'y assisteront pas, d'être privés d'un mois de leurs appointements pour chaque fois qu'ils y manqueront.

Livre XVI : De l'artillerie de la Marine et des fonctions des officiers qui y sont employés.

Titre 6 : Du commissaire général de l'artillerie de la Marine.

art.1. Il y aura deux commissaires généraux d'artillerie, dont l'un sera établi en Ponant et l'autre en Levant, lesquels, sous les ordres des intendants de marine dans chaque port, auront inspection sur les fontes et épreuves des canons et mortiers, et sur toutes les autres armes, poudres, munitions, instruments et outils servant à la guerre.

art.2. Le commissaire général de l'artillerie assistera à l'examen et réception des cuivres, étain et matières concernant la fonte des canons et mortiers, et empêchera qu'il n'en soit reçu que de bonne qualité et approuvée par le maître-fondeur, auquel elles seront distribuées sur ses ordres, à mesure qu'il en aura besoin.

art.3 à 6. Il donnera au maître-fondeur l'état des pièces d'artillerie qu'il y aura ordre de fondre pendant l'année [suit une description des contrôles techniques auxquels il doit procéder à la fonderie de bronze].

art.7. Il visitera les forges de son département, où l'on coulera des canons de fer et des bombes [...].

art.8. Il ira dans les fabriques où se font les armes [...]⁸³.

art.11. Il aura une inspection particulière sur les ouvriers qui seront employés dans les ateliers de l'arsenal à faire et radouber les affûts des canons et mortiers, les fusées de bombes et grenades, les tampons et les ustensiles et outils concernant les mortiers et l'artillerie, et examinera si les dessins, devis ou modèles qu'il en aura donnés auront été bien exécutés ; veillera sur les gardiens préposés à l'entretien des poudres et fera faire par les bombardiers et apprentis-canonnières les artifices des brûlots et autres matières combustibles, les compositions pour les fusées des bombes et les tuyaux de grenade, et les fera charger et mettre en place.

art.12. Lorsque S.M. fera armer des vaisseaux, il conviendra avec l'intendant des canons qu'il faudra leur donner et fera connaître ensuite à chaque maître-canonnière ceux qui seront destinés pour son vaisseau, prendra soin qu'il ne les change point et qu'il ne s'en embarque pas au-delà du nombre ordonné, et tiendra un mémoire des vaisseaux sur lesquels ils auront été embarqués.

art.26. Le commissaire général de l'artillerie aura le commandement des canonnières [les apprentis-canonnières des Classes, sauf pendant l'exercice du canon] et bombardiers entretenus dans les ports [...].

Titre 7 : Du commissaire ordinaire de l'artillerie de la Marine.

art.1. Il sera établi un commissaire ordinaire de l'artillerie en chacun des arsenaux de Toulon, Rochefort et Brest, lesquels, sous les ordres du commissaire général de l'artillerie, auront soin de tout ce qui regarde les fontes et épreuves des canons, mortiers, armes et munitions, comme aussi de tout ce qui concerne les descentes et attaques des places ; et, en l'absence du commissaire général, ils auront, chacun dans leur département, les mêmes fonctions que lui.

⁸³ Art. 7 et 8 : Chez les fournisseurs de l'artillerie en fonte de fer et des armes individuelles.

Livre XVII : Des armes des vaisseaux.

Livre XVIII : De la fourniture des munitions et marchandises, de leur adjudication, réception et convertissement dans les différents ateliers des arsenaux de marine.

Titre 1 : De la fourniture et adjudication.

art.2. Il sera régulièrement observé dans les achats des marchandises, armes et munitions, de ne se servir que de celles du crû et des fabriques du Royaume, et, en cas qu'on fût indispensablement obligé de prendre de celles des pays étrangers, il en sera traité avec des marchands français qui les feront venir dans les arsenaux.

art.5. [Les intendants] enverront tous les ans à S.M., au commencement du mois de septembre, un projet de toutes les marchandises, armes et munitions qu'il sera nécessaire de remplacer dans les magasins pendant l'année suivante, pour la construction, entretien, armement et équipement des vaisseaux dont S.M. règlera les quantités, lequel projet ayant été arrêté et renvoyé à l'intendant, il en sera choisi des échantillons et modèles et dressé des affiches, qui en contiendront les espèces et quantités.

art.6. Ces affiches seront publiées et mises dans les places publiques des villes et bourgs du voisinage des arsenaux et autres lieux où les marchandises sont les plus abondantes, et il sera fixé un jour pour l'adjudication au rabais de chaque sorte de marchandises, et de leur convertissement, qui se fera tous les ans au commencement du mois d'octobre, par les intendants de la Marine, en la présence du contrôleur et autres principaux officiers du port.

art.9. Les publications et adjudications des ouvrages qu'il y aura à faire pour les fortifications, ports et bâtiments des arsenaux seront faites avec les mêmes formalités, sur les devis, plans et profils qui en auront été arrêtés par S.M.

art. 10. Les entrepreneurs et ouvriers ne feront aucune association pour raison des ouvrages que S.M. fait faire dans les ports, à moins qu'ils n'en aient la permission des intendants de la Marine [...].

art.13. Les entrepreneurs⁸⁴ auront une entière liberté de se servir de tels ouvriers qu'il leur plaira et qu'ils croiront capables de travailler, sans qu'ils puissent être contraints d'en prendre d'autres, ni de leur donner, pour quelque considération que ce soit, une paie plus forte que celle dont ils seront convenus.

Titre 2 : De la réception des marchandises et ouvrages.

art.1. La réception des marchandises et ouvrages sera faite conformément aux états de S.M.⁸⁵ ou aux marchés qui en auront été faits par les intendants, et seront les marchandises et ouvrages confrontés avec les échantillons dont on sera convenu lors de l'adjudication, sans qu'aucune compensation du fort au faible puisse être faite que par l'ordre exprès de S.M. Le commandant, l'intendant et le capitaine du port, le commissaire préposé au magasin général, le contrôleur et le garde-magasin assisteront à l'examen et réception des marchandises et ouvrages avec les maîtres d'équipage et des ateliers, et ne sera rien reçu qu'il n'ait été approuvé par eux.

⁸⁴ Fournisseurs ou, pour mieux dire, sous-traitants travaillant avec leurs ouvriers à l'intérieur de l'arsenal ou en ville.

⁸⁵ Il doit s'agir des marchés passés à la Cour.

Titre 3 : Du convertissement des marchandises.

art.1. Le commissaire préposé au magasin général, ayant reçu les ordres de l'intendant et l'état des voiles, câbles, cordages, ferrailles et autres ustensiles dont il sera nécessaire de garnir les magasins, il en donnera des extraits aux écrivains de chaque atelier, pour les remettre aux maîtres qui en doivent avoir la conduite.

art.3. Ces marchandises seront délivrées par poids, proportions et mesures aux écrivains et maîtres, et les ouvrages qui en proviendront seront reçus de même dans la forme ordonnée au titre de la réception des marchandises et ouvrages [...].

Livre XIX : De l'instruction et exercices dans les ports, arsenaux et à la mer.

Livre XX : Des hôpitaux des armées navales et dans les ports, comme aussi des séminaires établis pour leur direction et pour celle des aumôniers des vaisseaux.

Livre XXI : Des pièces et acquits nécessaires au trésorier général de la Marine, pour la justification de la recette et dépense de ses comptes.

Livre XXII : Des prises.

Livre XXIII : De la visite, conservation et coupe des bois et forêts des particuliers, propres pour la Marine.

Source : « Code des armées navales, ou Recueil des édits, déclarations, ordonnances et règlements sur le fait de la marine du Roi, depuis le commencement du règne de Louis XIV jusques et y compris l'ordonnance de 1689, conférés avec les ordonnances postérieures sous le même règne et sous celui de Louis XV, jusqu'en 1757 », p. 207 à 342. Ce recueil de 347 pages est annexé au 3^e volume de *l'Histoire générale de la marine, contenant son origine chez tous les peuples du monde, ses progrès, son état actuel et les expéditions maritimes anciennes et modernes* [cette histoire s'arrête en 1715], composée par Jean-Baptiste Torchet de Boismêlé, continuée par Étienne Bourdot de Richebourg et publiée en Hollande en trois volumes en 1744, 1746 et 1758. Nous avons utilisé l'exemplaire séparé du *Code des armées navales* conservé par le S.H.D. (Marine), cote 25E10bis de la bibliothèque. Dans cette réédition, les règlements annexes n'ont pas été reproduits.

Document n°18 : Ordonnance concernant l'instruction des élèves de la Marine dans les ports, du 8 octobre 1721.

S.M. faisant entretenir des jeunes gens en qualité d'élèves dans chacun des ports de Toulon, Brest et Rochefort pour y être instruits dans le service de la Marine et devenir capables d'être écrivains pour parvenir ensuite aux divers emplois qui leur seront destinés, et voulant tirer de cet établissement tout le fruit qu'Elle en doit attendre, Elle a résolu, de l'avis de M. le duc d'Orléans, régent, d'ordonner ce qui suit pour leur instruction.

art.1. L'on continuera d'en entretenir le nombre qui sera fixé par les états du Conseil de marine dans chacun des ports de Toulon, Brest et Rochefort. Il n'en sera reçu aucun qui ne soit d'honnête famille et sans reproche, qui n'ait l'âge de 14 ans accomplis et qui ne sache lire, écrire et l'arithmétique, et le maître à écrire entretenu dans le port sera obligé de donner des leçons d'écriture et d'arithmétique à ceux qui en auront besoin pour se perfectionner.

art.2. S'il y en a quelques-uns qui aient de la disposition pour le pilotage et la géométrie, le maître d'hydrographie sera pareillement tenu de leur en donner des leçons.

art.3. Il sera nommé par le Conseil un commissaire général ou autre officier principal dans chaque port pour veiller à leur conduite sous les ordres de l'intendant, qui en rendra compte.

art.4. Cet officier fera délivrer à chacun d'eux un exemplaire de l'ordonnance de la marine de 1681⁸⁶ et de celle de 1689, afin qu'ils puissent l'apprendre de bonne heure, et il aura soin de les interroger de temps en temps sur ce qu'elles contiennent.

art.5. Les commissaires et contrôleurs de la Marine dans les bureaux desquels ils seront départis seront obligés de s'informer de leur conduite.

art.6. Il remettra tous les six mois à l'intendant une liste des élèves avec des exemplaires de leur écriture et des notes sur leurs bonnes et mauvaises qualités et sur le progrès qu'ils feront dans leur travail, laquelle sera envoyée au Conseil.

art.7. Ceux qui, après deux ans d'entretien, se trouveront sans dispositions naturelles pour le travail ou ne se seront pas appliqués par libertinage, seront réformés et congédiés.

art.8. Il n'en sera embarqué aucuns pour écrivains sur les vaisseaux qu'ils n'aient fait auparavant une campagne au moins en qualité d'élèves sous un écrivain qui sera tenu au retour de rendre compte de leur conduite et de leur capacité, et d'informer s'ils peuvent soutenir la mer, afin de les destiner au service des ports, s'ils ne sont pas propres au service des vaisseaux.

Source : A.N. fonds Marine, A²-24, p. 671-672. Une ordonnance semblable a été rendue le 16 octobre 1721 pour les Galères (A¹-59).

⁸⁶ L'ordonnance d'août 1681 relative à la marine marchande et aux contrats maritimes.

Document n°19 : Règlement concernant les ouvriers des départements et quartiers des classes de la Marine envoyés dans les ports et arsenaux de marine, du 6 janvier 1722.

art.1. Les commissaires⁸⁷, commis principaux ou ordinaires des classes de la Marine enverront aux intendants de la Marine des rôles exacts des charpentiers, calfats, perceurs, voiliers, cordiers et autres ouvriers de leur quartier, pour en connaître le nombre et la qualité.

art.2. Après avoir reçu les ordres des intendants pour envoyer le nombre d'ouvriers qui leur sera demandé et en avoir fait la levée, ils leur en adresseront un rôle particulier, afin que, par la comparaison qui en sera faite avec le rôle général, on puisse vérifier s'il n'y a point d'abus à la levée de ces ouvriers.

art.3. Les commissaires et commis des Classes ne pourront exempter aucun ouvrier du service ni le dispenser de marcher à son tour par quelque vue et sous quelque prétexte que ce soit, à peine de cassation.

art.4. Les ouvriers envoyés dans les ports seront obligés d'y travailler pendant trois mois, au bout desquels ils seront relevés par d'autres, et les commissaires et commis des Classes s'arrangeront de manière que ceux qui devront les relever et qu'ils auront eu soin d'avertir et de retenir, arrivent dans les ports à l'expiration des trois mois, lesquels seront relevés par d'autres à leur tour, et ainsi successivement.

art.5. Aucun ouvrier ne pourra quitter le travail et se retirer sans un congé par écrit de l'intendant, à peine d'un mois de prison et, en cas de récidive, d'être mis au carcan ; ceux qui ne se rendront pas dans les ports après en avoir reçu l'ordre subiront la même peine. Les commissaires et commis des Classes seront obligés de faire recherche des uns et des autres, et ils renverront dans les ports ceux qui ne s'y seront pas rendus ou qui en seront revenus sans congé, pour subir les peines portées par le présent article.

art.6. Les commissaires et commis des Classes ne permettront pas qu'aucun ouvrier des autres départements et quartiers viennent travailler dans le leur, s'ils n'en ont la permission de l'intendant ou du commissaire de leur département, et ce dernier ne pourra la leur donner qu'en cas qu'il n'y ait point de travail dans le port ou dans son département ou quartier.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, recueil du commissaire de la Marine François-Simon Maillart (1725-1773), 1^{er} volume des règlements, p. 225 à 227.

Document n°20 : Règlement pour la conduite, police et paiement des ouvriers et journaliers qui servent dans les ports de Toulon, Brest et Rochefort, du 6 janvier 1722.

art.1. Tous les articles du livre 12^e de l'ordonnance de la Marine concernant les fonctions des officiers de port et maîtres entretenus qui ont inspection sur les ouvriers seront régulièrement exécutés.

⁸⁷ Il s'agit des commissaires ordinaires de la Marine placés à la tête des départements des Classes.

art.2. Il sera établi un bureau général dans lequel tous les ouvriers et gens de journée seront enregistrés par noms, surnoms, âges, paroisses, qualités, avec le prix auquel leurs journées auront été taxées.

art.3. Ce prix sera réglé par l'intendant et augmenté sur le rapport qui lui sera fait de leur capacité par les maîtres des ateliers du port, et de leur assiduité au service par le commissaire ayant l'inspection desdits ouvriers.

art.4. On n'emploiera dans les ateliers aucun ouvrier ni journalier qu'il n'ait été auparavant enregistré au dit bureau, et, en cas qu'il s'en trouve d'autres sur les rôles, les écrivains qui les y auront employés seront cassés et les ouvriers punis comme passe-volants.

art.5. Les écrivains ne recevront aucun ouvrier dans les ateliers dont ils auront l'inspection, qu'ils ne leur soient envoyés par le commissaire et, en son absence, par les commis établis au dit bureau général ; et ils ne pourront employer dans les rôles de paiement que le prix de la paie qui aura été réglée, à peine de privation de leurs appointements.

art.6. L'intendant règlera le nombre d'ouvriers nécessaires aux constructions et radoubs et autres ateliers des arsenaux, et les écrivains, conducteurs et maîtres d'ouvriers ne pourront l'augmenter ou diminuer, ni rien changer à l'établissement des ateliers, sous quelque prétexte que ce soit, à peine de cassation.

art.7. L'intendant donnera pour cet effet les ordres par écrit aux commissaires départis aux constructions et radoubs, qui les exécuteront de concert avec lesdits maîtres, afin qu'il ne soit employé que de bons ouvriers.

art.8. S'il arrive que l'intendant, en l'absence des commissaires, donne ses ordres dans des occasions pressées aux écrivains pour l'établissement de quelque atelier et pour augmenter ou diminuer ceux qui auront été établis, lesdits écrivains en avertiront incessamment les commissaires et leur remettront l'ordre qui en aura été donné par l'intendant, afin que, par l'exacte connaissance des changements, ils puissent éviter les abus.

art.9. Les commissaires et généralement tous les officiers du port iront rendre compte à l'intendant tous les soirs après la sortie des ouvriers, de l'état du travail qui aura été fait et du nombre des gens de journée qui auront été employés, et ils recevront ses ordres, chacun en ce qui concernera ses fonctions, pour le lendemain, qu'ils feront exécuter de concert⁸⁸.

art.10. Les ouvriers qui ne seront pas destinés à un atelier réglé ou qui auront fini le travail de celui auquel ils auront été employés, se rendront le matin, au son de la cloche, devant le lieu où ledit bureau sera établi, où ils recevront les ordres desdits

⁸⁸ La conférence journalière chez l'intendant a été oubliée dans l'ordonnance de 1689. Elle figure cependant dans l'instruction rédigée au profit de Matharel et datée du 12 avril 1670, lorsque cet officier a été nommé à l'intendance de Toulon (C7-202). Le ministre Pontchartrain écrit, dans une lettre du 3 janvier 1693 à l'intendant de Brest (A²-20, p. 401), qu'elle était « d'une très grande conséquence pour engager tous [les officiers du port] à bien faire leur devoir et pour savoir journellement l'état des travaux de ce port ». Dans un mémoire de 1724 relatif à Rochefort (A²-25, p. 269bis-270), il est indiqué qu'une assemblée des officiers de port, commissaires, écrivains, constructeurs et contremaîtres, nombreuse par conséquent, doit se tenir avant la conférence de l'intendant, dont les constructeurs et contremaîtres sont exclus.

commissaires et officiers du port, pour l'exécution de ceux qui leur auront été donnés le soir par l'intendant.

art.11. Les contremaîtres, ouvriers et journaliers employés dans le port et arsenal pour le Roi ne pourront être donnés sans permission de l'intendant aux particuliers pour les constructions et radoubs de leurs bâtiments ou autres ouvrages, à peine de 500 livres d'amende contre ceux qui les auront donnés.

art.12. Il ne sera permis à aucun des officiers du port et arsenal de détourner du travail les ouvriers et journaliers pour leur service particulier, sous quelque prétexte que ce puisse être, sous la même peine.

art.13. En cas d'intelligence par les écrivains, conducteurs et maîtres des ateliers pour faire supporter au Roi la dépense des journées des ouvriers qui auront pu être accordés aux particuliers sans permission, ils seront cassés et paieront au Roi le quadruple desdites journées.

art.14. Défend S.M., à peine de concussion, aux dits écrivains, conducteurs et maîtres de rien exiger des ouvriers et journaliers sur le prix de leurs journées.

art.15. Veut et entend S.M., pour éviter qu'il ne soit aussi rien exigé des apprentis, que l'intendant en fasse instruire par les maîtres et contremaîtres entretenus dans le port, le nombre qu'il jugera nécessaire, outre celui fixé par l'ordonnance.

art.16. Outre ce qui est prescrit aux écrivains dans le titre 6, livre 12^e des ordonnances du Roi⁸⁹, ils seront encore obligés de remettre au bureau général le casernet ou rôle d'ouvriers qu'ils auront tenu pendant la quinzaine, sur lequel ils auront dressé celui du paiement, et ils certifieront au pied dudit rôle que tous les ouvriers qui y seront employés sont des qualités pour lesquelles ils seront marqués, afin que l'on puisse y avoir recours au besoin.

art.17. Les paiements des ouvriers se feront tous les 15 jours, ou au moins tous les mois au dit bureau, dans les formes ordonnées par les règlements de S.M. Et les commissaires qui y assisteront observeront fort régulièrement de faire passer devant eux lesdits ouvriers à mesure qu'ils les appelleront, et de les interroger sur le nombre de leurs journées, afin de voir si elles conviennent avec celles qui seront marquées dans les rôles, dans lesquelles on ne pourra employer aucun sous-écrivain, piqueur, domestique ou autres qui ne seront pas des métiers marqués dans lesdits rôles.

art.18. Les maîtres de chaque atelier seront obligés d'y assister, pour éviter les surprises de ceux qui peuvent répondre pour les absents sans un prétexte légitime, lesquels seront punis dans le moment par une demi-heure de carcan, en présence de tous les ouvriers. Ceux qui répondront pour les absents aux appels qui se feront dans les ateliers seront punis de la même peine.

art.19. Les ouvriers qui auront quitté leur atelier sans congé pour une journée ou plusieurs seront privés du même nombre de celles qu'ils avaient gagnées, et, en cas qu'ils ne reviennent pas dans la quinzaine, ils perdront la moitié des journées qui leur seront dues de ladite quinzaine et seront punis au retour par la prison, qui durera pendant le temps que l'intendant jugera à propos ; et, en cas de récidive, ils perdront toutes les journées de la quinzaine qui leur sera due et ils seront en outre punis par la peine du carcan.

⁸⁹ Celle du 15 avril 1689.

art.20. Les écrivains seront obligés de publier tous les commencements de quinzaine aux ouvriers qui seront sous leur inspection, la teneur de l'article ci-dessus, afin qu'ils n'en puissent prétendre cause d'ignorance.

art.21. Les commissaires et contrôleurs ne donneront l'arrêté au trésorier que des sommes qui auront été payées aux effectifs, et, en cas qu'il y ait des absents aux paiements, ils seront marqués sur les rôles qui resteront au dit bureau général et au contrôle, afin qu'à mesure qu'ils se présenteront, si leur absence a eu des causes justes, on puisse leur donner des billets pour leur paiement pendant deux mois, après lesquels lesdits ouvriers ne pourront prétendre aucun paiement.

art.22. Les billets seront certifiés de l'écrivain, visés du commissaire, signés de l'intendant et du contrôleur pour être joints au rôle de la quinzaine dans laquelle l'ouvrier aura travaillé.

art.23. Les ouvriers qui seront congédiés avant le jour du paiement ou qui seront pris pour être employés aux armements seront payés par des billets certifiés et signés comme il est dit à l'article ci-dessus, aussitôt qu'on leur aura donné leur congé ou qu'ils auront reçu l'ordre de s'embarquer, lesquels billets seront ensuite rapportés par le trésorier lors de l'arrêté du paiement de la quinzaine dans [laquelle] lesdits ouvriers auront travaillé, pour être joints au rôle.

art.24. Les billets que le trésorier rapportera, qui ne seront pas dans la forme ci-dessus, ne lui seront point passés, et S.M. défend aux commissaires et contrôleurs de les comprendre dans leur arrêté.

Source : A.N. fonds Marine, A²-25, p. 3 à 9. Maillart a recopié ce règlement à la suite du précédent, p. 227 à 234.

Document n°21 : extraits du *Mémoire sur les forges et la clouterie de Rochefort*, du 10 septembre 1743, par Ruis-Embitto, commissaire de la Marine.

Ce que j'ai dit de la police des ateliers en général, pour prouver combien le bon ordre y est nécessaire et pour faire connaître les avantages que le service en peut retirer, ne pourrait remplir mon dessein, si je n'expliquais par des mémoires le service particulier de chaque atelier dans toute son étendue, et, pour bien faire sentir à quel point de dérangement et à quel excès de dépense le service de la Marine est exposé lorsque l'on manque d'ordre dans le travail, je vais rapporter l'état où j'ai trouvé les forges et la clouterie de ce port.

Le magasin de fer neuf se trouvait en 1733 sans assortiment, et la plupart des fers qu'il contenait étaient de grosses proportions et la différence de ces proportions peu multipliée, en sorte que les forgerons [se] servaient presque toujours de gros fers pour les menus ouvrages et qu'il arrivait très rarement qu'on en mît en œuvre qui ne fussent infiniment supérieurs aux dimensions requises. Il est aisé de concevoir combien de dépenses inutiles en journées d'ouvriers, en charbon de terre et combien de retardements préjudiciables au service résultaient de ce défaut d'assortiment. Je m'étonne toujours qu'il ait lieu sous les yeux d'un habile forgeron, mais ce maître était

négligent et peu capable de ces représentations réitérées et fermes qui sont propres à réformer les abus par où il y en a.

Je me proposai de remédier incessamment à ce mal et je commençai à demander, par les premiers projets de dépenses qui furent dressés, des assortiments de fer assez nombreux, et, comme ils furent accordés, je me trouvai l'année suivante en état de faire quelque économie. Le maître-forgeron convint avec moi que j'épargnerais 2 000 livres par an au moins dans ces forges, tant en matières qu'en journées d'ouvriers, mais il ne savait pas, et je l'ignorais moi-même, combien j'avais d'autres abus à rectifier, des tentatives et des établissements à faire pour perfectionner la police de cet atelier et augmenter le bénéfice. J'ai continué depuis à demander des assortiments à tous les ouvrages de la Marine. [...].

En continuant mes observations, je m'aperçus que les forgerons et les maîtres s'accusaient réciproquement de friponnerie. Je m'établis si bien dans leur esprit comme ennemi des querelles et des fripons que je leur inspirai de la fidélité, et je crois en avoir obtenu de leur part et en être aussi sûr que la situation de l'atelier peut le permettre.

Je m'aperçus que les forgerons étaient souvent occupés, dans les grandes et petites forges, à faire des clous, et, par la petite quantité qu'ils en fournissaient chaque jour, qu'il y aurait un grand avantage pour le service à accélérer cet ouvrage et le mettre à sa perfection. Je n'étais pas forgeron, mais je le devins par l'envie de bien faire. Je fis plusieurs essais pour accélérer la fabrication des clous ; je trouvais toujours qu'ils coûtaient infiniment et je conçus que les enclumes, les marteaux et les autres outils, et les habitudes du métier de forgeron ne convenaient point à cet ouvrage. Enfin, ayant jeté les yeux sur le travail de quelques cloutiers que l'on occupait à raccommoder de vieux clous, gens négligés et relégués dans une petite cahute, j'examinai de près les outils dont ils se servaient et j'y remarquai bientôt les propriétés nécessaires à mon projet. Il s'agissait de reconnaître à quel point pourrait aller la force du bras d'un cloutier. Je l'éprouvai premièrement par la première clouterie. Je demandai qu'on me la donnât aussi polie et aussi exacte dans ses proportions que le métier le permettrait ; je laissai à mes élèves tout le temps nécessaire, je les piquai d'émulation par mes promesses, et elles eurent bientôt leur effet. Je leur proposai de plus grands clous : on les fit d'abord passablement, ensuite très bien et enfin en grande quantité. J'en demandai encore de plus gros : on y parvint de la même manière, et au bout d'environ deux ans, on fabriqua des clous de 18 pouces de longueur et de 9 lignes au carré du collet⁹⁰, avec tant de diligence et de perfection que les journées des cloutiers doubleraient celles des forgerons et que l'ouvrage était bien mieux poli et conditionné, quoique la consommation du charbon et du fer fût moindre de près de la moitié. Les choses étant en cet état, j'établis avec l'agrément de M. de Beauharnais⁹¹ un atelier de clouterie composé d'un contremaître, de 18 cloutiers et 5 à 6 garçons ou apprentis. Je leur fis un établissement particulier par lequel ils furent chargés du raccommodage et de la façon à neuf de toute la clouterie du port généralement quelconque. Je fis donner à leurs outils toute la perfection nécessaire au travail et je les ai toujours fait entretenir en bon ordre.

Je réglai enfin que l'ouvrage de chaque cloutier serait enregistré tous les jours sur un casernet et mis ensuite sous la clef, pour connaître la dépense de cet atelier

⁹⁰ 49 cm et 4,1 cm².

⁹¹ François de Beauharnais (1665-1746), intendant de la Marine à Rochefort.

tous les mois, homme par homme, et leur paie depuis ce temps-là est taxée sur leur vigilance et leur habileté. Je formai, après une expérience de plusieurs mois et sur le travail des meilleurs ouvriers, un tarif [...] par lequel je fixai la quantité de clous que devait fournir journellement un cloutier payé à 26 sols suivant les différents temps de l'année, et je me mis par là en état de décider d'une façon sûre du prix de leurs journées en divisant leur travail de tout le mois par les journées qu'ils y avaient employées, et, connaissant ainsi la juste valeur de la clouterie, je fis passer un traité avec le s. Dufresne, marchand d'Abbeville, au rabais de plus du tiers sur les adjudications de la même clouterie du port et des colonies, et les adjudicataires prirent enfin le parti de se soumettre aux mêmes conditions⁹².

Cet ordre subsiste encore, et il est à souhaiter qu'il dure. Le moyen de l'établir à demeure, c'est de former une instruction générale sur le détail des forges, où tous ces arrangements soient détaillés, que cette instruction soit approuvée et revêtue d'une autorité telle que personne ne puisse l'affaiblir dans le port [...].

Il est encore nécessaire que l'on oblige le maître-forgeron à abandonner la boutique qu'il a en ville, afin qu'il puisse veiller aux travaux du Roi avec plus d'assiduité qu'il ne fait ; que l'écrivain chargé de cet atelier n'ait point d'autre occupation dans le port ; que les maîtres-forgerons de la ville soient classés et obligés de fournir au premier ordre les ouvriers qui leur seront demandés⁹³, et qu'il en soit de même des maîtres-cloutiers, lesquels, au lieu d'être utiles à l'arsenal où la plupart ont appris leur métier, débauchent les ouvriers qui y travaillent pour les attirer dans leurs boutiques. [...].

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 2^e volume des mémoires, p. 321 à 327.

Document n° 22 : extraits des *Observations sur la construction*, par Blaise Ollivier [v. 1745].

1° Il y a des difficultés dans la recherche des principes de construction.

On n'a point de principe certain dans les constructions et on regarde les caprices des vaisseaux, la disposition qu'ils ont à être dérangés par le moindre défaut de l'arrimage, par un bau ou un étai plus ou moins ridés, par un mât qui touche plus en avant ou plus en arrière, et la contrariété qu'il y a dans les expériences que l'on fait dans la navigation, comme tout autant de difficultés qui empêchent de déterminer la forme qui leur convient le mieux pour être au gré de la mer. Cependant les qualités qui leur sont nécessaires sont d'assez grande conséquence pour mériter que l'on ne travaille dans

⁹² L'atelier du port ainsi remis en ordre produit en régie une clouterie à un coût (direct) jugé raisonnable, la « juste valeur » qui sert de base à l'adjudication d'une partie de cette clouterie. On voit cependant que le *prix* du marché, au moins pour la Marine, est inférieur d'un tiers au *coût direct* de l'arsenal.

⁹³ A quoi l'auteur pense-t-il ? Le service du Roi dans les Classes est personnel : en classant ces ouvriers des professions du fer, ce qu'elle n'a jamais fait, l'autorité ne peut lever que l'homme classé. Et elle peut faire servir les hommes par le moyen de la réquisition.

Il est amusant de constater que cette même autorité, qui pourchasse le travail en perruque au profit des commissaires et autres gens de plume, tolère que des maîtres entretenus en fassent en ville pour les bourgeois.

cet art que sur des principes certains ; nous examinerons si les difficultés que l'on trouve dans leur recherche sont insurmontables.

2° Des qualités qu'un vaisseau doit avoir pour être propre pour la navigation et pour la guerre.

La première des qualités d'un vaisseau est de bien porter la voile, non seulement pour naviguer avec sûreté, mais pour pouvoir, en de certaines occasions, forcer de voiles pour joindre l'ennemi, pour l'éviter, pour doubler un cap, pour s'éloigner de la côte, ou pour reprendre son poste en corps d'armée. C'est aussi pour ne pas lui donner moins de mâture qu'il ne lui en faut à proportion du volume d'eau qu'il déplace. Il faut qu'il gouverne bien et qu'il obéisse promptement à toutes les manœuvres, parce que le salut d'un vaisseau dépend quelquefois de leur succès pendant un combat, ou lorsqu'on est affalé à un côté. Sa batterie doit être assez élevée pour avoir la liberté de s'en servir sans aucun risque, et afin qu'il ne soit pas exposé à être battu par un vaisseau moins fort qui aura l'avantage d'ouvrir ses sabords : elle doit être au moins de 4 pieds⁹⁴ au milieu, et, comme l'on se sert souvent dans une attaque des canons de l'avant lorsqu'on a assez de voile pour faire plonger cette partie du vaisseau et pour lui faire trouver la mer beaucoup plus houleuse, il faut que les premiers sabords de l'avant soient 15 ou 18 pouces⁹⁵ plus élevés de l'eau que ceux du milieu. Il ne doit ni tanguer, ni acculer pour ne pas fatiguer sa mâture ; il doit s'élever sur la lame pendant la tempête, étant à la cape et sous ses basses voiles, et tous ses mouvements doivent être doux et bien balancés. Il faut aussi qu'il aille bien vent arrière, vent largue et au plus près, qu'il tienne bien le vent et qu'il dérive peu. [...].

16° Ce qui donne occasion aux différents gabarits des vaisseaux.

Les expériences que l'on fait sur les vaisseaux d'une construction différente qui ont les mêmes qualités ne sauraient donner les mêmes règles aux constructeurs qui s'y attachent, et la contrariété qu'elles font naître dans leurs sentiments les engage à de nouvelles recherches pour parvenir à un plus haut point de perfection, de sorte que bien loin de suivre les gabarits d'un vaisseau qu'ils ont déjà construit et dans lequel on trouve toutes les qualités nécessaires, ils donnent à un nouveau vaisseau une nouvelle forme, quelquefois aussi différente de la première qu'elle l'est de celle de tous les autres vaisseaux, dans la vue de leur donner quelque nouvel avantage, ou d'augmenter ceux que l'on a déjà reconnus. Je conviens à la vérité que les constructeurs à qui une grande théorie et une longue expérience ont donné assez de lumières pour travailler avec quelque certitude ne s'exposent jamais à perdre les bonnes qualités dont ils sont déjà assurés, mais ils sont si peu d'accord avec eux-mêmes sur les principales proportions des vaisseaux qu'ils ne peuvent jamais juger de l'effet que produiront les changements qu'ils font à leurs gabarits, et il est étonnant que depuis que l'on cherche des principes certains pour la construction, on ne se soit pas encore attaché à fixer au moins la longueur, la largeur et le creux des vaisseaux⁹⁶. [...]

24° Si on fixait les principales proportions des vaisseaux, on en retirerait de grands avantages.

On peut démontrer que les expériences qu'on fait sur les vaisseaux dont la largeur et le creux ne sont point en même raison de la longueur de l'étrave à l'étambot,

⁹⁴ Soit 1,3 m (c'est peu).

⁹⁵ 41 ou 49 cm.

⁹⁶ Ils sont pourtant indiqués dans l'ordonnance de 1689 !

que c'est le contour des gabarits et celui des lignes horizontales qui donnent à des vaisseaux de la même force et de différentes proportions la même hauteur de batterie, les mêmes avantages pour l'allure et contre la dérive, et ces expériences ôtent toutes les difficultés que l'on pourrait faire pour ne pas convenir des proportions d'un vaisseau, et elles fournissent aux constructeurs un moyen assuré pour trouver des principes certains, en leur donnant la liberté de fixer ses dimensions. En effet, si la longueur, la largeur et le creux étaient en même raison dans tous les vaisseaux, et s'il était réglé que ceux de la même force seraient de la même grandeur, on trouverait dans la suite bien moins d'obstacles pour corriger les défauts d'une première construction. Ce ne serait pas sur quelques pieds de plus ou de moins de creux que l'on chercherait à s'assurer ou d'une plus grande facilité pour fendre l'eau, ou d'une batterie plus élevée, ou de quelque autre avantage. On ne toucherait que la forme du vaisseau en la renfermant toujours dans les mêmes proportions, et, sans risquer de perdre les autres qualités qu'elle aurait déjà données, on connaîtrait plus parfaitement toutes les différentes constructions. Les expériences seraient moins équivoques, on en tirerait des conséquences plus justes et on se fraierait un chemin pour arriver au point de perfection que l'on cherche et auquel il est impossible de parvenir, parce que toutes les expériences se font sur des vaisseaux d'une forme différente et dont les proportions n'ont aucun rapport ; on en retirerait un nouvel avantage pour les proportions de la mâture, que l'on pourrait fixer avec plus de précaution.

25° On ne peut fixer que la longueur, la largeur et le creux des vaisseaux.

Il est vrai qu'on ne s'accorderait pas avec la même facilité pour fixer la longueur de la varangue sur l'acculement, la hauteur des façons et quelques autres proportions qui sont différentes dans des vaisseaux également bons, parce que les constructeurs ne se servent pas des mêmes règles pour arriver au même but, et comme c'est l'expérience qui la leur a donnée, ils ne se soumettraient pas à celles d'autrui dont ils n'auraient pas fait aucune épreuve. D'ailleurs ce sont comme autant de points capitaux dont ils connaissent seuls les rapports, par les expériences qu'ils en ont et qu'ils se cachent réciproquement. Nous n'avons donc admis que trois principales proportions qui peuvent être fixées, la longueur, la largeur et le creux, de sorte qu'en considérant un vaisseau comme un coffre dont les dimensions sont connues, le constructeur aura la liberté de le diminuer, de le rétrécir dans les fonds et dans les extrémités pour lui faire fendre l'eau, pour lui faire porter la voile, selon les principes qu'il pourra se former dans la suite, après qu'il aura travaillé plusieurs fois avec succès sur les mêmes proportions. Mais rarement se rencontrera-t-il que tous les constructeurs donnent la même forme aux vaisseaux de la même grandeur, parce que les différentes expériences qu'ils ont les font penser différemment sur les gabarits qui conviennent pour faire un bon vaisseau. [...].

30° Conclusion.

Si l'assiette des vaisseaux et la situation de leurs mâts peuvent apporter des changements si sensibles dans leurs qualités, il ne faut point chercher d'autre cause dans les expériences qui autorisent des systèmes opposés, ni dans la contrariété des sentiments des constructeurs [...] ; n'y ayant que des causes connues dans les prétendus caprices des vaisseaux, dans l'irrégularité de leurs mouvements, dans les différentes expériences et dans la contrariété des opinions des constructeurs, on peut, en fixant d'abord les principales proportions des vaisseaux, trouver avec le secours de la géométrie des règles pour démontrer sensiblement ce que la mer demande et des principes

constants pour déterminer la forme qui convient le mieux à un vaisseau pour avoir toutes les qualités qui lui sont nécessaires pour la navigation et pour la guerre.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des mémoires, p. 269 à 307.

Document n° 23 : extraits du *Mémoire de la Cour remis par M. de Langerie concernant les rangs des vaisseaux et leurs principales proportions, et sa réponse* [celle de Langerie, commissaire général de la Marine à Toulon], [v. 1745].

[Mémoire concernant les rangs des vaisseaux et leurs principales proportions]. Tous les officiers de la Marine s'accordent à demander qu'il soit établi une règle qui fixe le rang et les proportions des vaisseaux, de manière que tous les vaisseaux de même rang soient égaux dans leur longueur, largeur et creux, et que tous les agrès et apparaux des uns puissent servir aux autres.

Les constructeurs se sont éloignés des proportions portées dans l'ordonnance de 1689 et dans celles qui l'ont précédée, parce qu'ils ont acquis plus de connaissance sur le fait de la construction des bâtiments de mer qu'on n'en avait dans le siècle passé. C'est l'expérience et le travail continuel des constructeurs qui ont procuré des changements avantageux dans la construction des vaisseaux, mais ceux qui, parmi eux, ont le plus de talent ont demandé eux-mêmes que les principales proportions des vaisseaux fussent fixées suivant leur rang, afin de pouvoir arriver par la voie des expériences au point de perfection que l'on cherche et auquel il est presque impossible de parvenir, parce que toutes les expériences se font sur des vaisseaux d'une forme différente et dont les proportions n'ont aucun rapport.

Cependant aucun constructeur ne s'est encore fixé à lui-même des règles particulières sur les proportions des vaisseaux de même rang, et l'on voit tous les jours qu'un constructeur change dans une nouvelle construction les proportions qu'il avait données à un vaisseau de même rang dans une construction précédente. Ses raisons peuvent être qu'il pense faire un meilleur vaisseau, mais s'il était fixé par des proportions principales, il ne songerait plus à perfectionner sa construction en changeant ces proportions et il s'en tiendrait à en changer la forme dans quelques parties, sans risquer de perdre les bonnes qualités qu'elle aurait déjà données. [...].

[Réponse au mémoire de la Cour]. Il n'est rien de plus avantageux pour la Marine que d'établir une règle qui fixât les rangs et les proportions principales des vaisseaux, afin que ceux de même rang fussent tous uniformes dans leur longueur, observant toutefois qu'il convient de laisser la liberté aux constructeurs de fixer le creux, parce que cette [proportion] est ordinairement déterminée à raison de la capacité qu'ils se proposent de donner dans la partie submergée du navire.

Les différents changements qui sont arrivés par rapport à la longueur dans les constructions précédentes n'ont été imaginés que pour perfectionner la construction des vaisseaux et pour établir un canon de plus aux première et seconde batteries, ayant supprimé ceux que l'on plaçait anciennement sur les dunettes et qu'on a toujours regardés comme inutiles.

A l'égard des autres proportions comme le creux et la largeur, les changements qui ont eu lieu diffèrent très peu les uns des autres ; ce qui les a occasionnés, c'est que les constructeurs qui cherchent à donner aux vaisseaux de meilleures qualités, en les coupant un peu dans le petit fond, sont forcés de réparer ce moins de capacité par un plus grand creux ou une plus grande largeur, sans quoi dans le calcul qu'ils feraient de sa capacité, il se reconnaîtrait peu propre à avoir une batterie assez élevée. [...].

[Fin de la conclusion du mémoire] Si en même temps on adoptait la méthode de faire l'étrave et l'étambot perpendiculaires, si on supprimait la différence de tirant d'eau, différence qui contribue à faire bien gouverner les vaisseaux, mais qui n'y est pas absolument nécessaire et qu'on a supprimée avec succès en Hollande dans la construction de quelques vaisseaux de guerre ; si, au lieu de placer les gabarits en avant du milieu du vaisseau, on plaçait ce maître-gabarit au milieu, comme on l'a déjà fait dans quelques vaisseaux, et enfin, si l'on supprimait l'acculement de la maîtresse varangue, on débarrasserait les constructeurs des difficultés qu'ils rencontrent à déterminer toutes ces dimensions, la construction deviendrait plus aisée et le succès moins incertain. D'ailleurs tous les savants de l'Europe qui, dans le cabinet, travaillent à chercher les lignes les plus propres à la configuration des vaisseaux pour trouver le solide de moindre résistance et qui sont sans succès parce que la courbure de l'étrave, la quête de l'étambot, la différence du tirant d'eau de l'avant à l'arrière et la position du maître-gabarit sont indéterminées et ne peuvent être établies sur aucune démonstration, n'auraient plus un travail aussi infructueux qu'ils l'ont eu jusqu'à présent.

Quoi qu'il en soit, en ne fixant que les proportions de la longueur, largeur et le creux, les constructeurs y trouveraient encore de grands avantages, et l'on parviendra beaucoup plus aisément et en beaucoup [moins] de temps à fixer les autres proportions et dimensions des vaisseaux qui sont susceptibles d'être fixées par des calculs et mesures.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des mémoires, p. 343 à 400. Le mémoire, qui s'inspire de celui d'Ollivier, pourrait être de Duhamel du Monceau.

Document n° 24 : Mémoire sur ce qui doit être observé pour les adjudications, du 28 octobre 1740, par du Troussel d'Héricourt, intendant des Galères à Marseille.

1. Les adjudications doivent se passer communément les derniers jours d'octobre, afin de donner aux nouveaux fournisseurs le temps de préparer leurs fournitures pour l'année prochaine.

2. Elles ne doivent se passer que pour un an, autant que faire se peut, parce que, le prix des fournitures étant sujet à varier dans le courant d'une année, lorsqu'il vient à augmenter considérablement, les fournisseurs demandent une augmentation qu'on ne peut leur refuser avec justice, et, lorsqu'il diminue, ils profitent du bénéfice qui devient par là en pure perte pour le Roi.

3. Il faut cependant exempter de cette règle les grandes entreprises, comme celle des bois, qui demandent de la part des fournisseurs des frais et des engagements qu'ils ne peuvent souvent remplir dans le cours d'une année et dont ils n'ont le moyen

de s'indemniser que pour un marché de longue durée ; mais il faut tâcher que ce terme ne s'étende pas à plus de deux ans.

4. Dans tout le courant de l'année, mais surtout un mois avant le temps des adjudications, le contrôleur doit observer quelle a été la conduite des fournisseurs de l'année courante, s'ils ont bien et fidèlement servi, s'ils ne sont pas restés en arrière pour leur fourniture, et s'il n'y a point de reproche à leur faire, afin d'exclure ceux qui auront mal géré, ou de faire passer dans les nouveaux marchés des adjudications à la folle enchère de ceux qui sont demeurés en retard pour la partie qui leur reste à fournir.

5. Le contrôleur doit reprendre ensuite tous les marchés en détail et examiner surtout, dans ceux qui sont composés de plusieurs articles, si chacun de ces articles, proportion gardée, est porté à sa juste valeur, car il arrive souvent que les entrepreneurs, dans leurs offres, diminuent considérablement des articles de peu d'usage pour faire paraître une diminution, et augmentent ceux dont on consomme beaucoup, ce qui demande à être épiluché de près avec les maîtres-entrepreneurs dans l'arsenal et les commissaires des différents départements. Alors le contrôleur doit faire ses observations à l'intendant et lui proposer de remettre l'article en proportion dans les nouveaux marchés, quand même il devrait en coûter d'abord quelque chose de plus au Roi ; et, lorsque cette proportion est une fois établie, il ne faut plus recevoir d'offres qu'à raison d'une diminution générale à tant pour cent, et non par articles séparés, ce qui n'est propre qu'à y remettre la confusion.

6. Lorsqu'il se présente des fournisseurs au contrôle dans le courant du temps des affiches, c'est-à-dire depuis la publication jusqu'au jour de l'adjudication définitive, le contrôleur doit, avant que de recevoir leur offre, commencer à discuter leur solvabilité ou leur caution, qu'il faut leur demander surtout s'ils ne sont pas connus et qu'il s'agit de fournitures importantes.

7. Lorsqu'il ne se présente pas de fournisseurs, soit parce qu'ils ne sont pas avertis, ou parce qu'ils sont détournés par d'anciens adjudicataires qui veulent se trouver seuls, ou par la prévention où l'on est souvent et que des gens intéressés cherchent à entretenir, que les adjudications publiques ne sont que pour la forme, que les marchés sont toujours faits d'avance et qu'il est inutile de s'y présenter, alors le contrôleur doit envoyer chercher le syndic ou les meilleurs fournisseurs de la ville en chaque partie et ceux qui [connaissent] les plus honnêtes gens, pour les avertir, les rassurer et se mettre au fait avec eux du prix courant des marchandises dont il est question.

8. Il doit également se mettre au fait des prix courants de la ville pour toutes les fournitures quelconques dont on doit faire l'adjudication, afin de connaître si on les pousse trop haut ou trop bas.

9. Il est à propos de diviser les fournitures autant qu'il est possible et de ne point avoir de fournisseur général, mais d'adjuger à chaque homme d'art ou métier la fourniture qui lui est propre et dont il fait son commerce ordinaire : le Roi en est mieux servi et à meilleur compte.

10. Il n'y a nul inconvénient, lorsqu'on connaît de bons fournisseurs, et que leurs fournitures sont à prix raisonnable, de passer des marchés particuliers d'avance, pour ne point exposer ces fournisseurs à la chaleur des enchères des gens qui, pour donner à trop bon marché, fournissent souvent mal. En ce cas il ne faut point mettre la marchandise aux enchères, mais, quand elle y est une fois mise et que les sujets qui se

présentent sont solvables et les cautions valables, il ne convient point de donner de préférence, parce que cela discrédite les enchères et fait que personne ne se présente plus.

11. Il n'y a aussi nul inconvénient à exclure des enchères les fournisseurs qui ont mal servi dans les adjudications précédentes, soit par manque de bonne foi, soit par négligence ou incapacité, et l'on ne doit point recevoir leurs offres, même à plus bas prix ; il faut même veiller à ce qu'ils ne fassent point d'associations et qu'ils ne se présentent pas sous d'autres noms.

12. Les fournitures à trop bon marché sont aussi nuisibles au service que celles qui sont à trop haut prix, parce que dans l'exécution les fournisseurs ou servent mal, ou font manquer le service et [trouvent] toujours à s'indemniser et à faire tomber la perte sur le Roi. Mais, pour être en état de juger du trop haut ou trop bas prix de chaque chose, le contrôleur doit se mettre au fait à l'avance de leur véritable valeur et du plus ou moins d'importance de chaque fourniture par rapport au service, à donner sur cela à l'intendant et sur les autres articles du mémoire ci-dessus les éclaircissements et les avis qu'il jugera utiles au bien du service.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des mémoires, p. 93 à 100.

Document n° 25 : *Mémoire du Roi pour servir d'instruction au s. Lenormant de Mézy, intendant de la Marine [à Rochefort], avril 1750*⁹⁷.

S.M. ayant destiné le s. Lenormant de Mézy, ci-devant commissaire général de la Marine au Cap⁹⁸, à la place d'intendant de la Marine à Rochefort, vacante par la mort du s. de Ricouart, Elle s'attend que le s. Lenormant remplira les fonctions de cette place avec le même zèle qu'il a marqué jusqu'à présent dans les différentes destinations qui lui ont été données.

L'ordonnance du 15 avril 1689 pour les armées navales et arsenaux de la Marine sert de base pour l'ordre et la police à observer dans l'intérieur des ports. Les différentes circonstances survenues depuis ont cependant donné lieu à des règlements, des ordonnances et des décisions particulières sur diverses parties de cette administration. Le s. Lenormant doit trouver tous ces règlements particuliers au contrôle de la Marine à Rochefort ; il a d'ailleurs eu déjà communication des lettres écrites pour le service du port depuis plusieurs années, ainsi il doit se trouver en état de suivre tout ce qui est prescrit, soit pour les opérations relatives à la construction, au radoub et à l'entretien des vaisseaux, soit pour les approvisionnements à faire dans les magasins, et enfin pour la manutention du service intérieur de l'arsenal de Rochefort. Mais, comme il y a quelques objets importants qui exigent une attention plus particulière de sa part, S.M. a jugé à propos de lui expliquer aussi plus particulièrement ses intentions sur tout ce qui a rapport à ces objets.

⁹⁷ Chaque intendant reçoit une telle instruction au moment de prendre ses fonctions, dans laquelle le ministre précise les progrès à réaliser et les objets à surveiller particulièrement.

⁹⁸ À Saint-Domingue.

Il doit être déjà informé qu'il s'est glissé beaucoup de désordre et d'abus dans les principales parties du service du port de Rochefort. Il a été rendu compte à S.M. que la principale cause de ce dérangement vient du peu d'application et du défaut de subordination des différents employés qui y servent sous les ordres de l'intendant. Le s. Lenormant doit s'attacher à connaître la capacité des sujets employés dans le port pour les distribuer aux détails auxquels ils sont propres. Il doit veiller avec soin à ce qu'ils remplissent toutes leurs fonctions respectives avec exactitude, et, comme le meilleur moyen de rétablir l'émulation parmi eux est de les récompenser et de les punir suivant leur conduite, S.M. ordonne au s. Lenormant de se mettre en état de lui en rendre un compte fidèle sur lequel Elle règlera les récompenses et les punitions qui pourront être nécessaires. Il doit cependant user des pouvoirs de sa charge pour punir lui-même les négligences de certains sujets, mais dans ce cas-là même, S.M. veut être informée de ce qui se passera.

Pour le rétablissement de la subordination, le s. Lenormant doit avoir une attention continuelle à conserver au contrôleur et aux commissaires de la Marine la portion d'autorité qui leur est nécessaire sur les employés qui sont sous leurs ordres et ne s'adresser qu'à eux pour les opérations relatives aux détails dont ils sont chargés. La confiance qu'il leur marquera doit exciter de plus en plus leur vigilance et celle des employés subalternes. Il doit avoir les mêmes ménagements pour le capitaine de port sur tous les mouvements du port qui sont du fait de sa charge, ainsi que pour le principal constructeur dans tous les ouvrages qui sont du fait des charpentiers et pour le 1^{er} ingénieur de la Marine, dans tout ce qui concerne les bâtiments civils.

Il doit aussi s'appliquer, avec tous les soins dont il est capable, à établir le concert et la bonne intelligence entre les officiers du port, les commissaires, le contrôleur, le constructeur et tous ceux qui sont chargés en chef de quelque détail⁹⁹, et régler à cet effet la forme du service de manière qu'il puisse se faire sans altercations ni discussions. Si, d'un côté, ils doivent être indépendants les uns des autres, ils doivent aussi sentir que la plupart de leurs opérations ne peuvent s'exécuter à l'avantage du service, qu'autant qu'animés du même zèle, ils y concourent tous sans s'arrêter à soutenir de prétendues prérogatives très souvent équivoques ou même mal fondées. On a éprouvé plus d'une fois à Rochefort les inconvénients de ces sortes de prétentions, principalement entre le capitaine de port et le constructeur. Le s. Lenormant les préviendra à l'avenir en faisant en sorte qu'ils se soutiennent l'un et l'autre dans les bornes des fonctions et des pouvoirs qui leur sont attribués. Le constructeur n'est pas précisément sous les ordres du capitaine de port, qui a néanmoins l'inspection sur les ouvrages du constructeur, mais cette inspection sur le travail du charpentier qui est dirigé par le constructeur ne doit pas être entendue autrement que l'inspection qui est attribuée au constructeur sur le travail du calfat qui est dirigé par le capitaine de port¹⁰⁰. Les commissaires de la Marine et le contrôleur ont également l'inspection sur le travail des charpentiers et des calfats, comme de tous les autres ouvriers, sans que pour cela, ils puissent prétendre que le capitaine de port et le constructeur soient sous leurs ordres ; ils sont seulement autorisés, les uns et les autres, à donner leur avis sur l'ouvrage qu'ils jugent que l'on fait mal, et, lorsque leurs avis ne sont pas écoutés par ceux à qui ils les

⁹⁹ Les maîtres chargés des ateliers, notamment.

¹⁰⁰ L'inspection est un terme vague qui peut désigner une simple surveillance et l'autorité hiérarchique. Le capitaine de port dirige le travail du calfat dans la mesure où il est chargé de l'entretien des bâtiments à flot.

donnent, c'est à l'intendant qu'ils en doivent rendre compte, et c'est ensuite à lui à décider et à concilier les choses de manière qu'elles ne puissent pas occasionner de mésintelligence entre ceux qui se seront trouvés d'avis différents. Mais si, après avoir fait usage des voies de conciliation, le s. Lenormant ne pouvait pas parvenir à rétablir cette harmonie, il en rendra compte et proposera les expédients qu'il jugera devoir être employés par S.M., soit qu'il s'agisse de faire passer de certains sujets en d'autres ports, soit qu'il soit nécessaire d'en punir quelqu'un, même de le casser.

Il ne doit pas se borner à rétablir l'ordre du service parmi les sujets qui sont chargés en chef de divers détails. Il doit veiller également à ce que tous les subalternes remplissent leurs devoirs. Il est revenu à S.M. que la plupart des écrivains principaux de la Marine qui servent à Rochefort y ont rendu peu de services dans les derniers temps, par le préjugé où ils sont que, sous prétexte de leur grade supérieur à celui des écrivains ordinaires, ils ne doivent plus être employés au travail dont les écrivains ordinaires sont journellement chargés, de manière que, s'estimant en droit de remplir des détails en chef, ils réduisent leur travail à quelques tournées, sans aider beaucoup les commissaires sous lesquels ils sont destinés, et sans être chargés d'aucun ouvrage d'écritures. Le s. Lenormant doit rectifier un pareil abus et faire en sorte que le travail des écrivains principaux soit fait de manière que, d'un côté, ils soulagent les commissaires, et que, d'un autre côté, ils servent aux écritures afin de diminuer le nombre des écrivains ordinaires. Il les distribuera dans cette vue sous le contrôleur et sous les commissaires de la Marine, en recommandant à ceux-ci de les instruire particulièrement de tous les détails du port, afin qu'ils soient propres à les remplir en chef, lorsqu'ils seront avancés.

Le s. Lenormant en usera de même pour la distribution des écrivains ordinaires, et, outre le compte qu'il se fera rendre du travail des uns et des autres par le contrôleur et les commissaires sous qui ils seront employés, il vérifiera lui-même leur travail de temps en temps, et se fera encore informer d'ailleurs de la conduite d'un chacun pour dresser le plus exactement qu'il lui sera possible et sans partialité les listes apostillées que S.M. lui ordonne d'envoyer annuellement de tous les officiers de port et de plume qui servent dans l'arsenal, y compris les maîtres et seconds maîtres des divers ateliers et autres entretenus qui sont employés dans l'état du port.

Il n'est point fait mention, dans l'ordonnance de 1689, des employés qui sont dénommés actuellement constructeurs et sous-constructeurs des vaisseaux du Roi, de manière que leur état et leurs fonctions, qui ne sont pas constatés par l'ordonnance, donnent souvent lieu [à] des discussions, sur quoi S.M. explique au s. Lenormant que dans le temps de la composition de l'ordonnance de 1689, il n'y avait dans les ports que des maîtres-charpentiers et contremaîtres, lesquels exécutaient les plans qui étaient dressés par des officiers de la Marine et qui étaient vus et examinés dans des conseils de construction. Les maîtres-charpentiers, par leur travail, se sont mis en état de dresser eux-mêmes les plans de vaisseaux, et, depuis longtemps, on s'en est rapporté à leurs lumières sur les proportions à donner aux vaisseaux neufs. Les constructeurs ne sont donc point ce qu'étaient anciennement les maîtres-charpentiers, puisque l'art de ceux-ci se bornait à exécuter des plans qui n'étaient point faits par eux. Ce sont des gens d'art et de talents qui doivent travailler en chef dans les ouvrages qui sont confiés à leurs soins, mais, en même temps qu'il est du bien du service d'avoir des attentions et des égards pour eux, il faut qu'ils ne s'ingèrent point à donner des proportions arbitraires aux vaisseaux qu'ils construisent, parce que leurs idées pour faire mieux ne sont pas souvent assez combinées avec la pratique pour ne pas tomber dans des inconvénients plus considérables que ne peuvent l'être les perfections qu'ils ont eues en vue. Il est revenu

entre autres choses à S.M. que les constructeurs, pour donner à leurs vaisseaux la bonne qualité de mieux pincer le vent dans la navigation au plus près, ont trop rétréci les hauts des vaisseaux, de manière que, s'ils sont parvenus par un fort rentrement à mettre les vaisseaux en état de mieux naviguer au plus près, ils sont tombés dans deux inconvénients principaux, l'un de ne pas laisser assez d'espace sur le second pont pour le recul des canons de la course, et l'autre de diminuer la portée des haubans qui soutiennent la mâture. Pour remédier à de pareils inconvénients, S.M. ordonne au s. Lenormant de demander aux constructeurs, à mesure qu'ils dresseront quelques plans pour de nouveaux vaisseaux à construire, un mémoire détaillé contenant les raisons des proportions principales du plan qu'ils présenteront, et ensuite le s. Lenormant fera assembler un conseil de construction, où le commandant de la Marine fera appeler les officiers du département les plus au fait de la navigation, pour y faire examiner le nouveau plan. Le s. Lenormant fera également assembler des conseils de construction lorsqu'il s'agira de quelques changements dans les liaisons des vaisseaux, ainsi que pour leur entretien dans le port, lorsqu'il sera fait des propositions de nouveaux arrangements pour mieux remplir le service dans ces parties, et cet arrangement doit avoir lieu pour les gros radoub.

L'entretien des vaisseaux dans le port, dont le soin est confié au capitaine de port, exige une attention particulière. Le s. Lenormant doit se faire rendre compte de l'état de chaque vaisseau, tant par le capitaine de port que par le constructeur. Il doit veiller à ce que les vaisseaux soient suffisamment lestés pour empêcher qu'ils ne s'arquent, qu'ils soient aérés de manière à pouvoir se conserver, soit par l'ouverture des sabords ou par des trompes ou entonnoirs, et enfin que les hauts soient continuellement calfatés pour que l'eau ne perce pas par aucune couture. Le capitaine de port doit rendre compte au s. Lenormant des mesures qu'il prend dans cette vue, et le s. Lenormant doit lui donner des ordres précis pour qu'il n'y ait aucune négligence de sa part ni de celle des autres officiers de port dans une partie aussi importante pour le service.

La frégate l'*Aurore*, qui a été construite au port de Rochefort en 1745, vient d'être reconnue à Brest entièrement hors d'état d'aller à la mer par cause de pourriture dans la plus grande partie de ses membres. Il a été observé dans ce dernier port que ce prompt dépérissement a été occasionné par le défaut de choix dans les bois qui ont été employés à cette frégate, dont la plupart, indépendamment de vices particuliers, étaient aussi vraisemblablement de trop fraîche coupe. Le s. Lenormant doit faire observer avec la plus grande attention, tant par les constructeurs que par les commissaires et écrivains, qu'il ne soit employé aux nouvelles constructions aucun bois de fraîche coupe, ni aucune pièce dont la qualité soit douteuse, faisant mettre en réserve les bois reconnus attaqués de quelque vice et ceux dont la qualité est douteuse, pour s'en servir seulement aux bâtiments destinés pour le port, ainsi qu'aux autres ouvrages de moindre conséquence.

Le s. Lenormant doit être informé que, par le recensement qui a été fait à la fin de l'année dernière des bois de construction actuellement dans le port de Rochefort, il se trouve un déficit de 21 425 pièces, cubant ensemble 237 786 pieds cubes¹⁰¹. S.M. n'a pas jugé à propos d'ordonner de passer en consommation sur les registres du magasin général un pareil déficit sans un examen plus particulier de ce qui peut avoir donné lieu à une erreur aussi considérable. Ce déficit est seulement attribué à la négligence des écrivains qui ont tenu les registres des recettes et dépenses des bois,

¹⁰¹ Soit 8 150 stères.

comme aussi au défaut d'ordre lors de leur emploi aux constructions et autres ouvrages qui ont été faits. Le s. Lenormant s'attachera à découvrir, s'il est possible, s'il n'y a pas eu de malversation dans cette partie du service, et ce ne sera que sur le rapport qu'il en fera que S.M. pourra se déterminer à autoriser de passer en consommation le déficit dont il s'agit.

Mais, comme il serait de grande conséquence que l'on retomât dans un pareil désordre à l'avenir, S.M. prescrit au s. Lenormant de regarder cette partie du service comme un des objets les plus essentiels à mettre en règle. Il a été proposé sur cela d'établir un arrangement des bois fixe sous les hangars et dans le parc au bois, avec un ordre de police particulier au moyen duquel ceux qui seront chargés de ce détail ne laisseront entrer ni sortir aucune pièce sans la porter sur leurs registres ; et S.M. s'en rapporte au reste au s. Lenormant de former sur cela le plan de police particulier qu'il jugera convenable et qu'il fera exécuter avec la plus grande attention.

Il s'agira aussi en même temps de faire arranger les bois de construction de la manière la plus propre à leur conservation, et le s. Lenormant fera exécuter pour cela le plan d'arrangement qu'il jugera être le plus propre à procurer cet avantage.

Il verra également s'il ne conviendra pas d'établir à Rochefort une ou plusieurs étuves propres à plier les préceintes et bordages pour éviter la trop forte consommation de pièces de tour.

Si l'on ne s'est aperçu à Rochefort d'un déficit considérable que sur la partie des bois, il peut néanmoins se faire qu'il y ait aussi des déficits sur d'autres parties de munitions et marchandises ; le seul moyen qu'il y aurait de constater l'état où l'on est à Rochefort pour les quantités de toutes sortes de marchandises et munitions serait d'en faire un recensement général. Comme il est vraisemblable que ce serait interrompre la plus grande partie des travaux du port et occasionner une dépense considérable en main-d'oeuvre que de faire un recensement général en même temps, le s. Lenormant pourra ne faire faire que peu à peu ce recensement, et S.M. est persuadée que le S. Lenormant y fera apporter le plus d'exactitude qu'il sera possible.

Le s. Lenormant ne doit pas être moins attentif à prendre des connaissances pour faire diminuer le prix de toutes les munitions et marchandises. On attribue aux circonstances de la guerre tant l'augmentation des prix que la moins bonne qualité des matières, parce que les besoins pressants du service ont exigé d'en prendre où il s'en trouvait et de les acheter à des prix exorbitants. Le retardement des paiements peut aussi y avoir contribué, mais toutes choses vont être remises dans l'ordre ordinaire du service à cet égard, par les mesures qui sont prises pour faire payer exactement toutes les dépenses de la Marine ; et, à l'égard des dépenses précédemment faites, lesquelles n'ont pu être jusques à présent acquittées, S.M. a pris également des mesures dans l'arrangement de ses finances¹⁰² pour pourvoir à l'acquittement des dettes de la Marine et procurer successivement leur liquidation entière. Ainsi le s. Lenormant, dans tous les nouveaux marchés à passer, doit avoir en vue de rétablir les fournitures sur le pied de la meilleure qualité des matières et, en même temps, de les avoir à de moindres prix, vu l'exactitude des paiements. S.M. observe à cette occasion au s. Lenormant qu'il ne doit être fait aucune recette considérable dans le port qu'il n'y ait des officiers nommés par le

¹⁰² L'impôt du vingtième, qui vient d'être institué, doit servir à éteindre les dettes anciennes. Certains auteurs, qu'ils admettent ou non l'existence d'un budget annuel sous l'Ancien Régime, y assimilent l'« arrangement des finances ».

commandant de la Marine pour y assister et signer les procès-verbaux des visites qui autorisent les recettes et [préviennent ?] les abus.

Entre les diverses fournitures, celles des canons forment actuellement un objet considérable à Rochefort, parce que l'on est obligé de tirer des forges et fourneaux d'Angoumois et de Périgord les quantités d'artillerie qui manquent tant pour les arsenaux de Ponant que pour Toulon, les fourneaux de Saint-Gervais en Dauphiné ne pouvant remplir en entier ce qui est nécessaire en canons dans ce dernier port. Le s. Lenormant est informé qu'il a été passé un marché au mois de juin 1748 pour 1 200 canons avec le s. Reix Desfosses, propriétaire de la forge de Plancheminier et fermier de celle de Rancogne. Outre le marché dont il est nécessaire que le s. Lenormant fasse suivre l'exécution avec la plus grande exactitude conformément aux derniers ordres qui ont été donnés, il sera question de quelques autres marchés de canons par augmentation jusques à 1 800, ce qui en fera 3 000, et le s. Lenormant doit, après avoir pris connaissance des différentes offres qui sont faites, ne passer ces nouveaux marchés qu'autant qu'il reconnaîtra la sûreté des fournitures. Il tâchera au surplus à n'en traiter qu'à des prix au-dessous de ceux accordés au s. Reix Desfosses, s'il est possible.

Il doit aussi apporter toute son attention au marché qui est à renouveler avec le s. abbé de La Combe, prévôt de la cathédrale de Tulle, pour les armes à tirer des manufactures de cette ville.

Outre l'attention sur la qualité et les prix des matières, il est encore essentiel de veiller à leur emploi, pour qu'il n'en soit fait aucune consommation que pour les besoins du service et pour qu'elles soient consommées avec économie. Le s. Lenormant doit se faire rendre compte journallement ou au moins chaque semaine des quantités de matières qui auront été délivrées du magasin général pour les différents travaux du port et ensuite vérifier avec les commissaires de chaque détail quelles sont les raisons pour lesquelles les matières ont été demandées et quel en a été l'emploi, de manière que les écrivains qui sont employés sous eux tiennent des registres exacts pour chaque nature d'ouvrage, afin de pouvoir constater l'objet de leur dépense en cette partie.

Une autre partie du service aussi essentielle que celle de l'économie dans l'emploi des munitions et marchandises, est celle de la distribution des ouvriers. Cet objet comprend tant les arrangements à prendre à l'avance pour qu'il ne soit destiné à chaque nature d'ouvrage que le nombre d'ouvriers qui y est absolument nécessaire, que pour qu'il soit veillé avec exactitude à ce que les ouvriers emploient au travail les heures qui y sont destinées sans en être détournés. Le peu d'assiduité des écrivains et leur peu de subordination à l'égard des commissaires ont occasionné beaucoup d'abus dans cette partie du service, et il est à présumer que le s. Lenormant, par les ordres qu'il donnera, y rétablira entièrement l'ordre du service.

On a commencé à Rochefort de mettre les ouvrages de charpente pour les vaisseaux en construction, à l'entreprise du pied courant des bois qui sont travaillés suivant différents prix, lesquels ont été calculés relativement à l'épaisseur des différentes pièces de bois qui entrent dans chaque vaisseau. C'est un essai dont le s. Lenormant doit examiner avec la plus grande attention le résultat, pour connaître s'il conviendra de continuer à le suivre dans la suite pour le plus grand avantage du service, ou si au contraire il ne sera pas plus à propos de remettre ces sortes d'ouvrages soit à la journée, soit à l'entreprise à forfait. Le s. Lenormant verra également quels sont les ouvrages susceptibles de l'entreprise, pour rendre compte de ce qu'il jugera pouvoir être ordonné dans cette vue afin de diminuer les dépenses.

Il est revenu à S.M. qu'il s'est commis dans le port de Rochefort des infidélités et des vols considérables, que d'ailleurs il y en a plusieurs qui s'approprient ou font tourner à leur usage divers marchandises et ustensiles qui sont délivrés des magasins, sous le prétexte d'être nécessaires pour des ouvrages qui n'ont pas lieu ou pour lesquels il n'y en a qu'une partie d'employée et que, lors des désarmements, l'on a souvent fait enlever divers effets et ustensiles provenant des aménagements des vaisseaux. S.M. veut que le s. Lenormant s'informe particulièrement de ces manœuvres et qu'il en rende compte, et l'intention de S.M. est qu'il fasse procéder extraordinairement contre ceux qui seront accusés de pareils crimes pour, en cas de conviction, être punis suivant la rigueur des ordonnances, les exemples devenant nécessaires pour arrêter de pareils désordres.

Mais, indépendamment de la punition des délinquants, le s. Lenormant doit prendre des mesures pour prévenir autant qu'il sera possible l'occasion des vols, et il examinera à cette occasion quels sont les changements qui peuvent être à faire dans les établissements des corps de garde, des gardiens et d'autres préposés pour la sûreté des magasins.

Les incendies arrivés à Brest en 1742 et en 1744 doivent engager à prendre toutes les mesures nécessaires pour éviter dans les autres ports d'aussi fâcheux événements. S.M. ne peut que recommander au s. Lenormant d'apporter la plus grande vigilance et de faire redoubler d'attention par tous ceux qui sont sous ses ordres pour les prévenir. Il ne saurait en conséquence tenir trop rigoureusement la main à ce que les règlements et ordonnances rendus pour une exacte police, notamment ce qui est prescrit par celle de 1689 au livre 11^e, soient observés avec la plus grande exactitude. Il doit empêcher qu'il ne soit allumé des feux que dans les endroits qui seront jugés absolument nécessaires et toujours avec les précautions les plus scrupuleuses dans les bureaux et cayennes, ce qu'il ne permettra même dans les bureaux que pendant les grands froids, s'il n'est pas possible de les supprimer entièrement. Et, à cet effet, il fera faire en sa présence par les ingénieurs de la Marine une visite exacte de tous les bâtiments civils où il y a des cheminées, pour y réformer les planchers et aménagements qui seront jugés dangereux ou inutiles.

Il se trouve à Rochefort plusieurs bâtiments civils dans l'arsenal qui exigent d'être rétablis ou réparés ; le s. Lenormant veillera à ce que les ouvrages civils soient continués conformément aux plans qui ont été arrêtés. Il se fera rendre compte par le premier ingénieur de l'exécution des travaux dont il est chargé, il les visitera souvent lui-même pour veiller à ce qu'ils soient faits avec la solidité nécessaire et il aura une attention particulière à ce que ces ouvrages soient faits avec le plus d'économie qu'il sera possible. L'intention de S.M. est que le s. Lenormant prenne une entière connaissance de toutes ces sortes d'ouvrages et qu'à la fin de chaque année, il examine les projets qui seront dressés par l'ingénieur de la Marine pour être exécutés l'année suivante, et il se fera remettre par lui tous les plans dont il aura besoin.

Mais, indépendamment des bâtiments civils pour l'arsenal, il s'en trouve une grande quantité tant confondus avec les magasins que distribués dans la ville, qui servent de logement à divers officiers, à des commissaires, écrivains et autres employés, lesquels occasionnent des dépenses considérables pour leurs entretien et réparations. Le s. Lenormant doit déclarer, à mesure qu'il y aura de ces logements vacants, qu'il lui est absolument défendu par S.M. de proposer aucune personne pour les occuper de nouveau, et lorsqu'il y en aura un certain nombre de vides dans le même endroit, il verra quels sont les meilleurs arrangements à prendre, soit pour les convertir en magasins

utiles, soit pour les vendre ou même pour les abattre, en cas qu'ils soient dans des emplacements dont on ait besoin pour le service du port. Au reste le s. Lenormant rendra un compte exact de ce qu'il fera à cet égard et, en attendant, il cherchera les moyens les plus propres pour que l'entretien et même les réparations des logements particuliers n'occasionnent aucune dépense aux frais du Roi.

Les circonstances de la guerre ont donné lieu à ne pas suivre exactement la plus grande partie des règles qui étaient ci-devant observées par rapport à la police qui regarde les gens de mer. L'intention de S.M. est de faire rétablir l'ordre dans les Classes et Elle attend du zèle du s. Lenormant qu'il indiquera les moyens qu'il croira les plus propres pour remettre la discipline parmi les gens de mer de son département, ainsi que pour l'augmentation du nombre des matelots.

Il formera aussi des arrangements dans le port pour que les officiers-mariniers et matelots de levée soient occupés aux travaux du port aussitôt leur arrivée à Rochefort, et il veillera à ce que la ration ne soit distribuée et la demi-solde payée qu'à ceux qui travailleront effectivement dans le port.

Comme les armements qui ont été faits à Rochefort depuis plusieurs années ont presque toujours été fort pressés, il est à présumer que sous divers prétextes on a excédé dans les embarquements les quantités d'agès et de munitions qui sont portées dans les inventaires précédemment arrêtés. Les circonstances qui y ont donné lieu dans des cas particuliers ne doivent pas pour cela servir de règle aux augmentations qui sont presque toujours demandées sans réserve. Le s. Lenormant, pour remédier à cet abus, doit se faire représenter les anciens inventaires d'armement des différents vaisseaux suivant leur grandeur et, en cas que par des usages meilleurs il y ait des changements à faire dans quelques articles de ces inventaires, il doit en conférer avec le commandant de la Marine, afin d'établir sur cette partie une règle uniforme. Il doit également, à la fin des campagnes, examiner l'état des consommations et rendre compte des observations qu'il pourra avoir faites sur celles pour lesquelles il lui paraîtra qu'on n'a pas assez apporté de ménagement. Il ne souffrira pas, sous quelque prétexte que ce soit, qu'il soit passé en consommation aucun effet ou ustensile délivré à l'armement ou fourni pendant la campagne, tous ces effets et ustensiles devant rester à bord ou être rapportés au magasin général sans qu'aucun officier puisse en faire enlever comme les ayant obtenus pour son usage.

Dans tous les temps S.M. a fait des défenses expresses aux commandants de ses vaisseaux et aux autres officiers qui y sont embarqués de faire aucun commerce de marchandises. Il est certain que les officiers s'écartent de la dignité convenable à leur état, lorsqu'ils embarquent ou font embarquer des marchandises pour leur compte, mais, ce qui est encore plus contraire au service, c'est qu'il n'est pas possible que l'intérêt particulier de commerce n'apporte beaucoup de retardement et de préjudice aux opérations dont les vaisseaux sont chargés. S.M. renouvellera les ordres à cet égard, et son intention est que le s. Lenormant rende compte des contraventions qui viendront à sa connaissance. Il préviendra les officiers qu'il en est expressément chargé, et il veillera d'ailleurs à empêcher tout embarquement de marchandises de la part des commissaires, écrivains et autres employés de l'arsenal qui servent sur les vaisseaux à la mer.

S.M. croit inutile de recommander au s. Lenormant de se concilier avec le commandant de la Marine à Rochefort et avec les officiers¹⁰³ qui sont chargés de quelque détail dans le port, dans les affaires qu'ils auront à traiter ensemble. L'union et la bonne intelligence sont nécessaires pour le bien et l'avantage du service auquel les uns et les autres doivent concourir également. Le s. Lenormant, indépendamment de cette union avec le commandant de la Marine et les officiers qui ont des détails particuliers, doit faciliter autant qu'il dépendra de lui à tous les officiers du département de venir souvent dans le port pour y prendre connaissance de tous les travaux et de la manière dont les ouvrages sont exécutés : ils y trouveront leur instruction et pourront aussi donner des avis utiles¹⁰⁴. Au reste S.M. est persuadée que le s. Lenormant se conduira en toutes choses dans la vue de rétablir le bon ordre dans toutes les parties du service de la Marine.

S.M. ayant jugé à propos de séparer les fonds pour les dépenses des colonies d'avec ceux de la Marine et ayant établi en conséquence deux trésoriers généraux auxquels S.M. fera remettre alternativement chaque année les fonds destinés pour les dépenses des colonies, son intention est que le s. Lenormant distingue les dépenses qui se feront dans le port de Rochefort pour les colonies d'avec celles qui se feront pour la Marine.

Les trésoriers généraux des Colonies auront un trésorier particulier à Rochefort. Ce sera principalement dans le port de Rochefort que se feront les dépenses pour les colonies qui devront avoir lieu en France. S'il y en a quelques-unes que l'on soit obligé de faire dans les autres ports, les trésoriers particuliers de la Marine de ces derniers ports en compteront avec le trésorier particulier de Rochefort, parce que S.M. veut que toutes les décharges en forme concernant les dépenses qui se feront en France pour les colonies soient expédiées à Rochefort par l'intendant de ce port.

Dans ces dépenses seront compris les frais d'armement et loyer des bâtiments qui serviront au transport des troupes et des effets pour les colonies, et, lorsqu'il sera pris pour ce service des flûtes ou autres bâtiments de S.M., le fret de ces bâtiments sera remboursé par la caisse des Colonies à celle de la Marine sur les ordonnances du s. Lenormant qui, à cet effet, règlera le prix de ce fret relativement à la dépense de l'armement, équipement et dépérissement de chaque bâtiment ; et, dans le cas où quelqu'un de ces bâtiments aurait le malheur de périr ou d'être pris, S.M. lui fera savoir les arrangements particuliers qu'il y aura à prendre à cet égard, mais les dépenses des vaisseaux et frégates armés en guerre pour les colonies seront supportées à l'ordinaire par la caisse de la Marine, sans que la caisse des Colonies soit tenue d'aucun remboursement à leur sujet.

A l'égard des vivres, munitions et marchandises qui seront achetés pour être envoyés dans les colonies et dont le prix sera d'abord payé par la caisse des Colonies, S.M. recommande au s. Lenormant de les faire placer à Rochefort séparément des autres effets destinés pour le service de la Marine, et de réserver pour ce seul usage, autant que cela sera praticable, quelques bâtiments particuliers du port afin d'éviter la confusion.

¹⁰³ Des officiers de vaisseau, notamment le major de la Marine et le commandant de la compagnie des gardes de la Marine.

¹⁰⁴ Cette façon d'occuper les officiers de vaisseau dans le port est tout à fait conforme aux vues de Colbert.

Il arrêtera chaque année le compte du trésorier des Colonies à Rochefort de la manière et dans la forme prescrites aux intendants pour les décharges et les comptes de la Marine.

Il fera pareillement tenir au garde-magasin du port des registres séparés de recette et de dépense et un registre de balance des vivres, munitions et marchandises dont il sera chargé pour les colonies. Le s. Lenormant verra même, lorsqu'il sera à Rochefort, s'il ne conviendra pas d'y établir pour ces vivres, munitions et marchandises, un garde-magasin particulier, c'est sur quoi S.M. attendra les éclaircissements qu'il aura à donner.

Fait à Versailles, le avril 1750.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 195A, non signé ni daté.

Document n° 26 : Mémoire sur l'arrangement à prendre concernant les fonctions des officiers d'artillerie de la Marine dans les arsenaux, du 4 décembre 1748, par le commissaire de la Marine de Ruis-Mondion¹⁰⁵.

L'ordonnance de 1692 ayant formé l'établissement du corps d'artillerie de la Marine et ayant rendu les fonctions du commissaire général à la tête de ce corps plus militaires qu'elles ne paraissent l'avoir été auparavant, elle a néanmoins subordonné tous les officiers d'artillerie, en ce qui concerne leur service dans l'arsenal, aux intendants des ports ou à ceux qui, en leur absence, sont ordonnateurs, sans que lesdits commissaires généraux d'artillerie puissent avoir dans les arsenaux aucune autre autorité que celle qui regarde leur métier.

La succession des temps, la sécurité de quelques intendants et l'ardeur des commissaires généraux d'artillerie leur ont acquis dans de certains ports des droits qu'ils ne doivent point avoir, et ils cherchent toujours avec empressement à étendre leurs fonctions au préjudice de celles des autres officiers. C'est pour remédier aux inconvénients que ces prétentions ont toujours occasionnés qu'on va proposer un nouvel arrangement par lequel toutes choses seront réglées.

Il convient que les officiers d'artillerie continuent d'être subordonnés aux intendants ou autres ordonnateurs, de la même manière que le sont les officiers de port et conformément à l'ordonnance de 1692. Il ne doit rien être changé à cet égard, mais au contraire cela doit être réglé de nouveau. Cependant il faut totalement séparer de ce corps ce qui est vulgairement appelé officiers de plume, et pour cela on pense que les ateliers d'artillerie doivent être distincts des autres chantiers du port dans une partie affectée à l'artillerie, qu'il y ait un garde-magasin particulier avec le nombre de commis nécessaires pour tenir les registres, faire les billets, appels et rôles d'ouvriers, etc.¹⁰⁶

La recette des munitions et marchandises se fera sous les ordres de l'intendant par les officiers d'artillerie, en présence du contrôleur de la Marine, dont

¹⁰⁵ Ruis-Embitto de Mondion (?-1779) est le frère cadet du commissaire Ruis-Embitto de la Chesnardière (v. 1705-1776), auteur du **mémoire n° 21** et mort alors qu'il était intendant de la Marine à Brest.

¹⁰⁶ Ces officiers de plume distincts de la Plume seraient subordonnés au commissaire général de l'artillerie : c'est la solution adoptée dans l'artillerie de terre, avec des agents militaires.

l'inspection sera la même à cet égard qu'elle l'est dans toutes les autres parties du port. La dépense s'en fera sur les billets des commis qui seront visés par le commissaire général d'artillerie ou autres officiers préposés à l'arsenal, par le contrôleur et même par l'intendant, s'il le juge à propos. Les autres menus détails concernant la preuve de recette et dépense des effets du Roi seront suivis à cet égard comme ils le sont aujourd'hui dans les autres parties de la Marine. On estime seulement que les rôles en forme de journées d'ouvriers doivent être certifiés du contrôleur pour le montant du rôle, indépendamment du paiement, et aussi de l'écrivain général qui aura le droit de faire ses revues ordinaires.

De tous les officiers de police absolument attachés au corps d'artillerie suivant cet établissement, il ne doit y en avoir qu'un à brevet sous le titre de garde d'artillerie¹⁰⁷ ; les commis seront choisis et à la disposition de l'intendant seul, qui les fera payer suivant leur capacité. On pourrait donner un petit uniforme à ce garde d'artillerie, ainsi qu'il est d'usage dans quelques places de terre¹⁰⁸.

Au moyen de cette séparation, la construction et la fabrication de toutes les choses qui ont rapport à l'artillerie se feraient par les soins des officiers du corps, qui en rendraient compte à l'intendant, dont ils recevraient les ordres. On sent que pour faire un pareil arrangement, il faut non seulement une ordonnance fort détaillée, mais aussi que les officiers d'artillerie soient susceptibles d'un très grand détail, et il se trouvera peut-être des jeunes gens propres à ce métier, dans lequel ils se formeront à tous égards.

Après avoir bien considéré les moyens de concilier les deux corps, je n'en ai point remarqué de meilleur que celui d'en distinguer entièrement les fonctions, sans séparer cependant l'artillerie de la police et de la discipline de l'intendant ou ordonnateur. C'est alors que le service se remplissant sans aigreur et sans discussion, il se fera comme il convient et tout ira bien. Mais, supposé que mon projet fût naître quelques inconvénients que je ne prévois pas, ils seront toujours moins grands que ceux qui subsistent actuellement, et ce serait avoir beaucoup fait que d'abolir les divisions et les scènes qui ne sont que trop réitérées depuis longtemps.

Je crois en avoir assez dit pour donner une idée du nouvel arrangement et de ce qu'il a pour objet. Comme le détail du service qui constate la police des ports est fort connu, il suffit d'ajouter qu'il sera suivi dans l'artillerie avec la même forme, la même gradation et en un mot toutes les opérations qui se font dans divers bureaux pour les recettes et dépenses des matières, envois, comptes, demandes de fonds, etc.

Il est à observer que ce projet ne touche point aux revues des compagnies d'artillerie servant dans les ports, lesquelles continueront d'être sous la police et discipline des commissaires¹⁰⁹, et que, dans les cas de détachement de bombardiers et canoniers sur les batteries¹¹⁰ ou ailleurs, leur traitement sera réglé par les commissaires chargés du détail de ces batteries, ainsi que cela s'est pratiqué.

Si le projet que je viens d'exposer ne paraissait pas devoir être mis à exécution dans la suite, je ne dois pas omettre qu'il serait nécessaire, lorsque l'occasion s'en présentera, de régler les prétentions qui s'accroissent tous les jours et sur lesquelles il a été tant écrit de part et d'autre. Il y a bien des ordonnances qui ont décidé sur de

¹⁰⁷ Comme dans l'artillerie de France.

¹⁰⁸ Rappelons qu'aucun officier civil ne porte d'uniforme dans la Marine, et que les officiers de marine ne sont pas encore astreints à en porter un.

¹⁰⁹ De la Marine. Cette fonction appartient, dans l'Armée, aux commissaires des guerres.

¹¹⁰ Les batteries côtières, qui sont confiées à la Marine jusqu'en 1759.

certains cas, mais on les oublie volontiers, et il faut une autorité supérieure pour y ramener ceux dont elles ont fixé l'état et les fonctions.

Fait à Lorient le 4 décembre 1748. Mondion.

Source : A.N. fonds Marine, C³-75 (original daté et signé).

Document n° 27 : Mémoire concernant le service des officiers d'artillerie de la Marine dans les arsenaux, du 18 novembre 1752, par le vicomte de Morogues, commissaire général d'artillerie à Brest.

Le corps des officiers d'artillerie étant très différent de ce qu'il était dans sa première institution, d'abord presque entièrement subordonné aux intendants comme officiers de port, ayant même eu, à ce qu'il paraît, pour premiers chefs des commissaires de la Marine qui n'étaient pas attachés au service des vaisseaux¹¹¹ et étant présentement tout militaire, il paraît que la difficulté que l'on éprouve à établir le service de l'artillerie dans les ports vient de ce que l'ordonnance de 1689 qui le règle d'une manière qui était alors convenable, a cessé de l'être peu à peu et à mesure que, par les changements de forme que ce corps a éprouvés, les officiers ont plus approché du service des vaisseaux dont on tire depuis très longtemps ses commissaires généraux, et que le corps s'est composé de sujets d'une condition plus relevée. Appuyé de ce titre, si le corps de l'artillerie n'a pas absolument refusé de reconnaître la subordination due à l'intendant dans la partie relative du service, du moins il paraît qu'à l'exclusion des commissaires ordinaires de la Marine préposés aux travaux par l'intendant, il a presque toujours voulu avoir une autorité toute particulière sur les travaux et sur les ouvriers de l'artillerie. L'intendant de son côté, partant de l'ordonnance et de ses droits, les a consultés sans avoir égard en tout à la constitution du corps de l'artillerie. Et parce que la forme du service des ateliers dans les ports admet une relation nécessaire des uns aux autres sous la conduite des commissaires ordinaires par lesquels l'intendant donne ses ordres, les ordonnances d'ailleurs ne s'étant point expliquées d'une manière précise sur le service de l'artillerie depuis les différents changements du corps, il est arrivé par une suite assez naturelle que l'intendant a donné ses ordres en cette partie du service comme dans les autres aux commissaires de son corps, qui lui sont uniquement subordonnés et qui se trouvent journellement à ses conférences, leur attribuant ce qui est dit dans l'ordonnance du commissaire [ordinaire] d'artillerie¹¹². Cependant les commissaires généraux d'artillerie ont revendiqué et ont voulu remplir toutes les fonctions des commissaires ordinaires d'artillerie qui avaient cessé d'exister, mais auxquels les intendants en avaient substitué d'autres¹¹³. Et c'est là le principe des difficultés qui se sont rencontrées dans l'exécution du service et dont la Cour n'a pas cessé d'être fatiguée depuis 50 ou 60 ans, chacun s'attribuant une partie des prérogatives de l'autre, et les lettres des ministres, favorables à celui qui s'expliquait le mieux, n'ayant été que des décisions particulières sur des cas différemment commentés qui ne regardaient qu'un objet, lorsqu'il fallait au

¹¹¹ Les commissaires généraux d'artillerie recréés en 1687 et non des commissaires de la Marine.

¹¹² Ce grade a été supprimé en 1692.

¹¹³ Des commissaires de la Marine ont en effet exercé sur l'artillerie l'autorité qui leur était reconnue ailleurs par l'ordonnance de 1689.

contraire remonter à la cause générale des discussions. Après une aussi longue et aussi fâcheuse expérience pour l'harmonie dans le service, il paraît que vu la constitution présente du corps de l'artillerie, réglée par l'ordonnance du 5 juin 1750 et qu'il ne convient point de changer, le moyen unique de terminer tout d'un coup toutes les contestations est de séparer en deux le service de l'artillerie par un nouveau règlement, savoir d'une part en service militaire et d'instruction et inspection de travaux, et de l'autre en fournitures de matières et police d'atelier : je m'explique.

On peut, sans doute, considérer les ouvrages de l'artillerie, tels qu'ils soient, comme s'ils étaient faits ou entrepris par des fournisseurs ou adjudicataires. Or, dans cette hypothèse qui peut toujours être vraie, parce que l'intendant peut toujours faire faire les ouvrages par entreprise ou à la journée, il est constant que les officiers d'artillerie laissent les entrepreneurs choisir et payer leurs ouvriers, faire l'achat et l'emploi des matières, etc. Toute cette partie serait celle qui serait exécutée dans les ports sous les ordres des commissaires ordinaires de la Marine, avec les modifications convenables, et le service des officiers d'artillerie se réduirait en général à l'inspection. Ainsi les derniers jugeraient si les matières sont bonnes ou mauvaises, bien ou mal employées et conformément aux modèles et devis, etc. Il ne paraît pas que l'on puisse objecter que le service partagé et établi de cette sorte se fera mal et que les jeunes officiers ne s'instruiront point. À l'égard du premier chef, on peut citer un exemple. La Cour sait que le service s'est presque toujours fait à Brest sans discussion, et qu'il y a eu pendant la dernière guerre plus de mouvement dans ce port que dans aucun autre, sans que le service en ait souffert un instant. Mais ce service s'est fait précisément comme on le propose relativement aux ateliers. À l'égard de l'instruction, il n'est pas douteux que ce n'est pas en faisant délivrer du bois et du fer, en réglant ou certifiant une paie que l'officier s'instruit, mais en voyant travailler, en apprenant à juger des matières à force de les voir employer, et en comparant l'exécution aux modèles.

L'inspection telle qu'on la conçoit est très étendue, elle est indispensable et elle paraît appartenir de droit au corps militaire, sans exclure toutefois les ordres du commandant et de l'intendant, le concert et la subordination suivant les différents cas.

Le commissaire général d'artillerie doit donner les modèles et devis.

Avoir l'inspection des forges de canons et fonderies, de la fabrication et réparation des armes, de la construction des affûts, etc.

Etre appelé aux adjudications et marchés pour spécifier les qualités, et aux recettes.

Faire les épreuves dont il répond seul.

Il doit dresser les procès-verbaux, puisqu'il fait les épreuves, qu'il en répond et qu'il en juge. Mais, pour éviter un nouveau genre de difficultés, il faudrait que les procès-verbaux fussent au nom du commandant et de l'intendant, et non pas de l'intendant seul¹¹⁴.

Il doit visiter les magasins à poudre et les magasins particuliers de l'artillerie.

Les faire mettre et tenir en ordre.

Juger des munitions à conserver, radouber ou consommer.

¹¹⁴ Source de chicanes, notamment à Rochefort.

Faire les projets de demande et d'approvisionnement.

Etre prévenu de tous les travaux que la Cour ou que l'intendant ordonne, et être reçu à les proposer.

Avoir un double de l'inventaire de tout ce qui dépend de l'artillerie.

Concerter avec le commandant et l'intendant ce qu'il convient de donner d'artillerie aux vaisseaux.

Etre averti de tous les envois particuliers et embarquements des munitions de guerre.

Avoir l'inspection particulière sur l'instruction et le service des canonnières entretenus, des bombardiers et des apprentis-canonnières.

Faire rendre les saluts.

Nommer les maîtres-canonnières à embarquer, viser les certificats de capacité et bonne conduite de tous les canonnières.

Lors des armements, il convient de lui présenter les certificats de tous les canonnières à embarquer, même de levée, pour les vérifier.

Proposer conjointement avec l'intendant les entretiens de canonnières.

Nommer les armuriers sur les vaisseaux.

Avoir l'inspection et la direction générale des batteries de la côte de son département.

Proposer à l'intendant les gardiens sur les batteries de la côte et aux magasins d'artillerie.

On peut, sur ces articles susceptibles de quelques explications que ce n'est point ici le lieu de donner, consulter les différents projets et les dernières observations des ports, parmi lesquelles il y en a de très judicieuses pour la perfection du service et de l'instruction. Tous ces objets d'inspection faisant des titres séparés, un seul peut en quelque sorte attribuer aux commissaires ordinaires de la Marine ce qui doit leur appartenir, pour tarir la source des difficultés, et c'est le principal objet qu'il faut avoir en vue.

Il est évident que le service ainsi partagé laisse aux officiers d'artillerie un très grand détail, déjà accordé par les ordonnances, qui est tout relatif au service et à la discipline militaire, et qu'il donne aux commissaires ordinaires de la Marine toute la partie qui a plus de rapport à la police et à l'administration du port, comme des appels, des rôles et des enregistrements à faire, des paies à régler et à certifier, des matières à faire délivrer, des levées de canonnières à demander, la présence aux épreuves et aux recettes, le droit de signature, etc. Il paraît que l'intelligence dans le service dépend de cet arrangement et que le corps de la Plume n'en demande pas davantage.

Après tout cet exposé, il reste à examiner s'il convient de changer la dénomination de commissaire général d'artillerie pour y substituer celle d'inspecteur général ou de directeur¹¹⁵. Il paraît que cela est très indifférent, la nouvelle ordonnance fixant le service sans équivoque. Cependant, parce qu'il y a eu autrefois un inspecteur

¹¹⁵ Comme dans l'artillerie de France.

général d'artillerie¹¹⁶ et que le titre de commissaire général employé dans l'ordonnance de 1689 et dans les décisions postérieures a causé des difficultés, on pourrait supprimer ce dernier et faire choix de la qualification d'inspecteur général ou simplement d'inspecteur, réservant l'épithète de général pour distinguer un officier plus ancien que les inspecteurs d'artillerie, qui aurait droit d'inspection sur tous les arsenaux de marine et les côtes relativement à l'artillerie et qui pourrait même être un officier général conservé dans l'artillerie. Ce qui pourrait peut-être avoir un avantage, en ce que réunissant toutes les branches à un seul tronc, il ne serait plus à craindre que le service s'exécutât différemment dans chaque port et que, par négligence ou par fantaisie, on y changeât les modèles approuvés par les ordonnances ou par un bon usage. Article dans lequel on ne peut pas dissimuler que le service d'exécution de travaux dans l'artillerie ne soit très défectueux, et, pour n'en donner qu'une seule preuve, on dira qu'on n'est point encore convenu des dimensions des pièces de canon et que les tables qu'on en dresse sont différentes dans chaque fonderie et dans chaque port. Il est évident que ce défaut vient de ce qu'il y a trois chefs particuliers qui ne se correspondent point et qu'il en faudrait un général qui les réunît.

On doit remarquer en terminant ce mémoire que l'ordonnance nouvelle ne doit déroger à ce qui est dit du commissaire général d'artillerie dans les ordonnances précédentes qu'en ce qui serait contraire à ce qu'elle attribuerait à l'inspecteur. Sans cette explication il faudrait faire quelques autres ordonnances nouvelles, comme pour régler le service avec les officiers d'artillerie de terre, etc.

On peut rappeler ici, relativement à ce dernier service, que les capitaines d'artillerie étant précédemment derniers capitaines de vaisseau, ils avaient seulement rang de lieutenants-colonels, et qu'étant aujourd'hui capitaines du jour et date de leur commission, ils ont comme tels rang de colonels ; c'est un article à redresser dans l'ordonnance, en accordant le rang supérieur.

A Versailles, le 18^e novembre 1752. Bigot de Morogues.

Source : A.N. fonds Marine, C3-75 (mémoire autographe, daté et signé).

Document n° 28 : *Mémoire sur le corps et le service des officiers de l'artillerie de la Marine [juin 1757], par le vicomte de Morogues (extraits).*

C'est un préjugé général dans la Marine que le service de l'artillerie n'est point favorable à ce corps, moins cependant relativement à l'avancement, puisqu'il donne aujourd'hui quelques exemples du contraire et que le ministre ne refuse pas les options, que parce que le petit nombre des officiers est tel que, dans la nécessité de les employer comme officiers d'artillerie, ils ne peuvent guère aller à la mer ; quelques-uns même en ont été longtemps privés. Cependant l'officier d'artillerie n'attend que du service des vaisseaux son lustre et son avancement, il lui fournit des occasions glorieuses. Mais puisque le second service a sa nécessité, il est à propos de chercher un

¹¹⁶ Nous n'avons pas trouvé de trace d'un tel inspecteur.

moyen d'ôter le dégoût que ressent l'officier d'artillerie qui y est attaché, dégoût qui le force à chercher les moyens de sortir de ce corps après y être entré sans inclination et sans connaissances.

Il semble que l'on pourrait établir le corps de l'artillerie sur un bon pied en y faisant quelques changements qui ne seraient aucunement onéreux et en augmentant ce corps sans augmenter celui de la marine militaire dont il fait partie et dans lequel chaque officier d'artillerie a son rang, grade par grade.

Soixante et dix officiers d'artillerie seraient un nombre suffisant. Il y en a aujourd'hui quarante-six :

Projet	État présent
1 directeur ou insp. général	
3 commissaires généraux	3 commissaires généraux
6 capitaines	3 capitaines
20 lieutenants	16 lieutenants
40 sous-lieutenants	24 sous-lieutenants
70	46

Le directeur général, que l'on appellerait si l'on veut inspecteur général, serait au-dessus des commissaires généraux. Il n'y en aurait qu'un seul, il serait convenable qu'il fût chef d'escadre du jour et date de sa commission, et il pourrait conserver son état à la tête de l'artillerie étant lieutenant général. Il n'aurait point de département fixe. Chef du corps de l'artillerie, ce serait à lui, sous le bon plaisir du ministre, que se rapporteraient les choses pratiques du corps, celles de police que le ministre voudrait lui attribuer. Il n'arriverait par exemple point que les armes fussent différentes dans les ports, les dimensions des canons différentes dans les différentes forges, les affûts de différentes formes à Brest, à Toulon et à Rochefort, et l'état des armes à embarquer sur chaque vaisseau différent dans chaque arsenal. Aujourd'hui chaque commissaire général a ses idées et sa pratique, alors il y aurait l'unité. Le directeur général ferait une revue dans les ports, dans les forges et dans les manufactures, s'il était nécessaire.

Le nombre de trois commissaires généraux est suffisant, un dans chaque port. Ils conserveraient leur état, avec la subordination convenable à leur chef à qui ils rendraient compte de l'exécution des choses du service essentiel, comme exécution de travaux, visites, épreuves, etc., en rendant le même compte au ministre, mais le directeur général serait instruit et il saurait que répondre.

Les capitaines d'artillerie sont principalement institués pour le commandement des galiotes. S.M., ayant augmenté sa marine en officiers et en vaisseaux, doit l'augmenter en galiotes. Au surplus trois capitaines ne répondent point à la proportion numéraire du corps. Il y aurait, comme avant 1750, deux capitaines dans chaque grand port.

Les trois premiers capitaines d'artillerie pourraient commander les bombardiers et les trois seconds commanderaient les canonnières dont on pourrait former une compagnie (on comprend sous ce nom les seconds, troisièmes et aides-canonnières des ports qui servent en cette qualité à la mer et qui, désormais, sont occupés dans les ports

à des travaux autres que ceux de l'artillerie dont ils ne font plus aucun service ; on les perd de vue). Les moins anciens capitaines d'artillerie commanderaient les galiotes suivant leur nombre, si les anciens commandaient des vaisseaux.

On pourrait encore augmenter ce nombre [de 20 lieutenants], mais il paraît suffisant. Les trois plus anciens, un dans chaque port, commanderaient les compagnies d'apprentis-canonnières, et il serait envoyé à tour de rôle et par année un lieutenant pour le même service dans les petits ports où il y a des écoles ; on leur adjoindrait un sous-lieutenant pendant la paix et deux pendant la guerre.

Le nombre de quarante sous-lieutenants paraît également suffisant, mais si l'on augmentait celui des lieutenants, il faudrait augmenter celui-ci proportionnellement.

Il est extrêmement difficile que les officiers de l'artillerie de la Marine se forment bien à ce service dans les ports et qu'ils acquièrent quelques autres connaissances militaires fort nécessaires et relatives à ce métier, j'entends celles qui ont rapport au génie.

Celui des trois grands ports où les officiers d'artillerie peuvent moins se former est Brest. On croit cependant pouvoir dire que ce port a un avantage que les deux autres n'ont pas également, c'est qu'il y a plus d'esprit d'étude et plus de fond de théorie dans celui-ci. Cela vient principalement de l'instruction des salles des gardes de la Marine, qui est supérieure. Rochefort a, je crois, la préférence sur Toulon pour les connaissances de l'artillerie, il y a à Rochefort plus d'épreuves et plus de recettes.

En augmentant le corps des officiers d'artillerie, ils pourraient remplir ce service et celui de la mer sans peine. [...].

Dans un corps où l'on exige que les sujets aient doubles talents et plus de travail, l'avancement doit être une récompense certaine. L'ancienneté suivie dans les deux corps présente dans l'un un avancement plus prochain que dans l'autre, c'est un hasard. Mais l'option vient favoriser le choix et aide à composer parfaitement le corps de l'artillerie. Il faudrait premièrement qu'il n'y eût jamais d'option pour les lieutenants et sous-lieutenants que lors d'une promotion générale, à moins de quelques cas particuliers. Dans une promotion donc, si l'on a par exemple soixante lieutenants de vaisseau à faire, on conservera absolument pour l'artillerie ceux des sous-lieutenants qui sont le plus instruits, les autres seront faits lieutenants de vaisseau. Il en doit être de même des lieutenants pour être faits capitaines d'artillerie : ceux-ci auront été choisis deux fois, ils doivent être bons. Cependant ceux qui auront opté feront toujours des officiers qui auront plus de connaissances que les officiers du grand corps qui n'auront point passé par ces écoles. On fera de même opter les capitaines d'artillerie pour ne conserver que ceux qui, par leurs talents supérieurs, doivent devenir commissaires généraux d'artillerie. Car il est à propos de conserver cette place à ce corps de même que celle de directeur général, qui, dans la supposition que l'on a faite, sera remplie par un chef d'escadre, et qui pourra l'être par un lieutenant général.

A l'égard du choix des sujets qui devront être pris pour l'artillerie, ils doivent être tirés directement des gardes de la Marine dans les promotions, par deux raisons. La première est que dans ce moment ils n'auront point encore perdu le train des instructions, et la seconde que le choix est plus facile à faire. Mais ce choix ne doit être fait qu'après que dans le nombre des nouveaux enseignes, les compagnies des gardes auront pris leurs officiers. [...].

On croit que, si l'on donnait au corps de l'artillerie une apparence de distinction qui ne coûterait que la forme, on lui donnerait cependant une consistance qui ferait sa force et qui déterminerait l'officier et le canonnier à s'y attacher.

Source : A.N. fonds Marine, D4-8, f° 131 à 135 (mémoire autographe non signé).

Un vent de contestation

Des officiers de marine ont dû ressentir très tôt comme des humiliations les limites qui ont été mises à leurs prérogatives et à leur action, et dont l'ordonnance de 1689 est l'expression la plus achevée. Pourtant cette loi est lacunaire et imprécise sur des points importants, elle prête à des interprétations divergentes, surtout lorsque ceux à qui elle doit s'appliquer sont atteints par l'esprit de parti. Que l'autorité ministérielle se relâche et que l'inactivité se prolonge, toute prescription contraignante donne matière à contestation, et la contestation trouve sans cesse son aliment dans l'oisiveté de ces officiers agglutinés dans les ports de guerre.

Il est certain que l'indiscipline et l'insubordination sont générales bien avant 1756 dans la Marine. Il est même permis de se demander si la discipline et la subordination y avaient jamais régné à un degré suffisant, même pour l'époque. En effet, et sans parler des désobéissances à la mer, nous pensons que le témoignage du marquis de Nesmond (v.1640-1702), commandant de la Marine à Rochefort, composé en 1694 en réponse à un questionnaire ministériel, doit donner à réfléchir. La Marine, écrit-il, « sera bien composée lorsque la subordination sera établie dans le corps de la Marine et lorsque l'on fera entendre aux officiers subalternes qu'ils ne seront point avancés que sur le rapport que feront les commandants des vaisseaux »¹. Le mérite seul doit être récompensé et seuls les chefs naturels doivent être autorisés à le faire valoir. Son alter ego, l'intendant Bégon (1638-1710), indique déjà comme l'un des défauts du corps militaire, et comme le premier à réformer peut-être, le recrutement exclusivement nobiliaire, qui « prive la Marine de plusieurs bons sujets qui, dans les occasions importantes, seraient d'un grand secours »². De plus, comme le service à la mer est dur, « il faut, pour bien remplir tous ses devoirs, y être né, être fort, vigoureux, accoutumé à la fatigue. Les gens de qualité sont élevés délicatement et cherchent à la mer des douceurs et des commodités qu'ils ont peine à y trouver. Ils se dispensent autant qu'ils peuvent de tout ce qui est rude et difficile et voudraient bien ne goûter que les fruits de leur emploi, sans en souffrir les peines. »²

L'intendant de Rochefort ne s'intéresse qu'au corps militaire, à son recrutement, à sa formation et à son emploi à la mer ou dans les opérations terrestres. Il ne fait pas mention des difficultés qu'il peut susciter dans les ports. Dès 1749 il est question des *usurpations* de la Plume sur les fonctions attribuées, réellement ou prétendument, à

¹ *De l'utilité d'une marine*, [1694], par le marquis de Nesmond, G121, f° 73 à 80.

² *Mémoire sur l'utilité d'une marine, fait à Rochefort le 5 février 1694*, G121, f° 81 à 94.

l'Épée ou plus généralement au militaire par les ordonnances³. L'effectif d'un corps civil peu soucieux d'observer lui-même les règles a crû sans pour autant que le nombre de sujets de valeur ne devienne suffisant³. L'Épée devrait surveiller la Plume et les constructeurs : tel est le remède proposé alors du côté militaire. Le commis Jean-Baptiste Blouin (1733-1785) pose qu'il est dans l'ordre des choses et conforme aux vues de Colbert que les officiers des deux corps ne soient pas disposés à sympathiser, puisque le devoir assigné aux officiers civils est « d'empêcher les déprédations et de ménager les intérêts du Roi que les militaires ont le désir naturel et continuel de contrarier en multipliant les consommations »⁴. Aussi « toutes les dispositions de [l'ordonnance de 1689] tendent au contraire à mettre les officiers de Plume dans une opposition continuelle aux officiers de vaisseau et à former, dans toute la partie de l'administration, une barrière contre les prétentions du militaire ; on voit dans tout le tissu de cette ordonnance une attention particulière à donner de la force et de la vigueur aux officiers d'administration et à leur faire suivre le militaire partout pour veiller à l'économie et à la conservation des effets du Roi. Les dépêches de M. de Colbert et de ses successeurs sont pleines de cet esprit et d'exhortations aux intendants et ordonnateurs sur la rigidité de l'exécution de ce qui leur est prescrit, sur l'avidité du militaire et sur la nécessité d'être continuellement en garde contre leurs déprédations et négligences. »⁴ Si cette analyse de 1759, qui nous paraît assez juste, a été ensuite outrée par ce commis des bureaux de Versailles, le remède proposé ne varie guère : rétablir le corps de la Plume et les élèves selon l'esprit de 1716, soutenir ses officiers contre les prétentions des militaires, ramener le service de ceux-ci à ce qui a été prescrit en 1689 en supprimant toutes les ordonnances et interprétations postérieures, lorsqu'elles obscurcissent l'ordonnance de 1689 ou vont à l'encontre de sa lettre ou de son esprit, esprit qu'il convient de restaurer avant tout.

Les archives de la Marine gardent la trace de bien des disputes entre la Plume et l'Épée, dès l'époque de Colbert. L'Épée fait en général figure d'assaillant (**documents n° 29 et 30**), et des ordonnances ont été rendues pour confirmer les attributions de la Plume, notamment à la mer. C'est la question des écrivains à la mer qui est à l'origine du conflit de 1756. Les officiers de plume embarqués, des écrivains en général, sont les plus exposés aux affronts et aux voies de fait des officiers de marine. Certains capitaines n'admettent pas qu'ils aient un service à remplir indépendamment du leur et des comptes à rendre à autrui. En 1746 une dispute éclate au Havre, parce qu'un officier de marine conteste aux écrivains de la Marine leurs rang et prérogatives d'officiers ; le ministre est obligé d'envoyer une lettre en forme de mise au point (**document n° 31**). En 1754, deux capitaines de galère prétendent exiger de leurs écrivains qu'ils leur demandent la permission avant de descendre à terre⁵. Le ministre Machault (1701-1794) rappelle aux commandants de la Marine que l'ordonnance exempte les écrivains de cette obligation⁶, après avoir pris l'avis du commandeur de Glandevès (1689-1764), qui a appuyé les prétentions des capitaines⁵. En 1755, deux commandants de chébec, le chevalier de Fabry (1715-1794) et Le Gendre d'Aviray adoptent la même attitude : Machault les relève de leur commandement, en regrettant que certains commandants, surtout parmi les jeunes, ne s'attachent qu'à faire sentir leur

³ *Mémoire sur la Marine*, an., [1749], G121, f° 189 à 198.

⁴ *De la constitution de la Plume*, brouillon autographe de Blouin, octobre 1759, G133, pièce n° 13.

⁵ Lettre du ministre à Glandevès du 4 décembre 1754 évoquée dans G48, p. 217-218.

⁶ *Décision par rapport aux écrivains rendue à l'occasion du s. Avice, écrivain sur la Thétis commandée par M. Fouquet en 1754*, Ms 421, 1^{er} volume des ordonnances, p. 569.

autorité aux écrivains, « comme s'ils n'avaient d'autre soin à prendre que de veiller à ce que ceux-ci remplissent exactement leurs fonctions »⁷. Les officiers de marine ont pu se donner le mot, et Machault doit envoyer à l'intendant de Brest une lettre circonstanciée le 24 mars 1755 (**document n° 32**) pour tenter de mettre fin à la querelle. Néanmoins, le 4 décembre de l'année suivante, soit peu de temps avant sa disgrâce, le ministre est saisi d'une nouvelle affaire : il réitère sa réponse, ajoutant qu'« il est d'une conséquence dangereuse de chercher à détourner le sens de l'ordonnance »⁸. En 1757, son successeur Peirenc de Moras (1718-1771) fait rendre par Louis XV une décision dans le sens voulu par l'Épée afin de terminer la dispute, tout en évitant de désavouer son prédécesseur (**document n° 33**).

Le corps militaire est sous le coup de la décision de 1755 lorsque paraît, au début de 1756, un libelle intitulé *Considérations sur la constitution de la marine militaire de France* (**document n° 34**). Attribué par certains au fils de Montesquieu, il paraît en réalité provenir de la fabrique d'un port de guerre. L'auteur craint d'ailleurs que ses idées ne le fassent cataloguer comme officier militaire. Le ton particulièrement agressif vis-à-vis de la Plume, les calomnies, les attaques personnelles, notamment contre les anciens intendants de la Martinique (Hurson) et de Rochefort (Lenormant de Mézy) seraient déplacés dans un mémoire adressé au ministre. Du reste la dédicace à Machault est une bravade, l'auteur s'en prenant plus spécialement aux commis des bureaux, dont le pouvoir politique usurpé commence à être dénoncé sous le nouveau nom de *bureaucratie*. Cependant les arguments tendant à détruire le corps de la Plume et à confier tout le service aux militaires, et le ton même parfois, se retrouvent dans la première version du rapport au Roi des ordonnances de 1776 et dans le préambule de l'ordonnance principale elle-même (chapitre 5), au point qu'il est permis de se demander si l'auteur des *Considérations* n'est pas l'un des auteurs de ces ordonnances⁹. Nul doute en tout cas que cet imprimé, le premier de ce genre que nous ayons trouvé, n'ait contribué à la mobilisation de l'Épée, au moment où les hostilités contre l'Angleterre ont commencé.

Les principes de l'auteur des *Considérations* sont simples. L'intérêt personnel conduit les hommes. Seul un corps qui est intéressé à la perfection des travaux d'un arsenal doit les diriger. Le corps de la Plume n'y a aucun intérêt, voire ses intérêts y sont contraires, à la différence du corps militaire. Il faut donc confier les travaux aux officiers de marine, qui sont d'ailleurs plus instruits qu'autrefois, et détruire le corps de la Plume. Le libelle systématise les reproches faits par l'Épée à la Plume, tout en donnant de l'ordonnance de 1689 et des vues de Colbert et de ses successeurs une description fantaisiste. Dans une seconde partie le libelliste expose son plan de réforme. Le contradicteur dont la dissertation a été ajoutée au pamphlet lors de sa réédition — par les soins de la Plume, semble-t-il — le résume justement ainsi : des « jeunes gens de 15 à 16 ans, tous gentilshommes (car c'est le principal article) se formeront dans les écoles au service général de la Marine ; ils étudieront ce beau livre ; dès qu'ils l'auront appris, ils pourront devenir enseignes, lieutenants, capitaines, officiers généraux ; dès le premier grade, ils seront en état d'administrer toutes les parties du service d'un arsenal, pourvu qu'ils aient sous leurs ordres des sergents, des caporaux et des soldats prêts à se

⁷ Lettre du ministre à l'intendant de Toulon du 20 mai 1755 évoquée dans G48, p. 219.

⁸ Lettre du ministre à l'intendant de Toulon du 4 décembre 1756, Ms 421, 1^{er} volume des ordonnances, p. 589-590.

⁹ Un autre mémoire, dont un fragment est conservé dans G125, f° 94 à 129, et qui date de 1758, donne de l'histoire de l'ordonnance de 1689 la version retenue en 1776.

mouvoir et toujours armés (car c'est aussi un article essentiel). Ces ordonnances, qui ont si sagement divisé et réparti les fonctions d'un service compliqué, sont des rhapsodies : un homme de condition a toujours l'esprit assez étendu pour embrasser toutes les parties [...]. Si la grande partie d'un corps, qui n'a à apprendre que la manœuvre, la navigation et la tactique, l'étudie peu, ou ne l'étudie que lorsque la honte de ne rien savoir l'y oblige, c'est-à-dire lorsque l'âge des instructions est passé, encore moins doit-on attendre de lui qu'il se perfectionne dans ces parties du service de la Marine qui sont la science du militaire, s'il est obligé d'apprendre mille détails et mille opérations étrangères à ces principaux devoirs. Il se formera dans les têtes un chaos d'idées, l'une effacera les impressions de l'autre ; obligé de savoir un peu de tout, on ne saura rien. »

Plus que sur l'argument constitutionnel tendant à la division du service, que le contradicteur rappelle également¹⁰, l'attention se porte en effet sur la manière dont l'auteur des *Considérations* envisage le service militaire pour la noblesse. Ses conceptions s'apparentent à celles du chevalier d'Arcq (1721-1795), qui publie en cette même année 1756 une réfutation de la *Noblesse commerçante* de l'abbé Coyer (1707-1782)¹¹. La polémique qui s'ensuit, et que nous avons résumée dans l'**annexe** de ce chapitre, met au jour la question de la place de la noblesse dans l'État. L'opinion publique commence à s'exprimer sur toutes sortes de sujets¹². Les vues relatives à la Marine sont déjà celles de 1789 et 1790. Les défaites honteuses de 1758 et 1759 ont retourné l'opinion, jusque-là hostile à la Plume : on a mis en avant les défauts réels ou supposés des officiers de vaisseau, notamment ceux qui tiennent à leur recrutement et à leur formation, jusqu'à préconiser le choix des futurs officiers de marine parmi les officiers marchands, comme on l'a fait dire à Antoine-Léonard Thomas (1732-1785) dans son éloge de Duguay-Trouin qui a remporté le prix de l'Académie française en 1761. L'Épée va devoir adopter sur ce front une position défensive, celle de la fermeture du recrutement et, pour cela, renoncer à l'ignorance.

Animé du même esprit que l'auteur des *Considérations*, le lieutenant de vaisseau, comte de Narbonne-Pelet (1719-1775) donne au ministre en 1758 un plan de régie de la Marine dans lequel il réserve une place à la Plume et qui annonce tous les essais qui vont être tentés par les ministres jusqu'à la Révolution (**document n° 35**). Cette partie de son plan est dangereuse, dans la mesure où son adoption conduit forcément à confondre le port compris comme une base militaire et l'arsenal entendu comme une usine, pour l'organisation et le rendement du travail et pour l'état d'esprit,

¹⁰ La chose est exprimée comme suit : « Un Français sait que, suivant la constitution de notre monarchie, le monarque ne confie toute son autorité à aucun de ses sujets. En Turquie, un simple cadî est aussi despote dans sa partie que le Sultan sur son trône. Mais en France, dont le souverain, père de ses peuples, se soumet lui-même aux lois qu'il a établies, le sujet n'administre jamais qu'une portion de l'autorité du maître. Dans tous les services de terre ou de mer, dans toutes les cours de justice, l'autorité est partagée entre un commandant et un intendant, un premier président et un procureur général. Un Français concevrait que, si les intendants sont utiles dans les différentes parties d'administration de l'État, le service de la Marine étant plus compliqué qu'aucun autre, des intendants et des substituts d'intendant lui sont absolument nécessaires. » Le contradicteur se dit persuadé que son adversaire est un Anglais.

¹¹ *La noblesse commerçante* a paru à Paris et à Londres en 1756 ; *La noblesse militaire opposée à la noblesse commerçante, ou le Patriote français*, aurait été publié à Amsterdam.

¹² Chateaubriand écrit en 1814 dans les *Réflexions politiques sur quelques écrits du jour et sur les intérêts de tous les Français* : « Il faut se souvenir que depuis soixante ans les Français se sont accoutumés à penser librement sur tous les sujets ; depuis vingt ans, il sont mis en pratique toutes les théories qu'ils s'étaient plus à former. » (dans *Chateaubriand politique*, édition Clément, Hachette, 1987, p. 190). Il écrit plus loin : « Les Français ont toujours été libres au pied du trône : nous avons placé dans nos opinions l'indépendance que d'autres peuples ont mise dans leurs lois. » (*op. cit.*, p. 194).

une confusion qui a été faite dès avant la fin de l'Ancien Régime par des ministres réformateurs et qui est confirmée en 1800.

Envisageant une marine matérielle de 80 vaisseaux et 30 frégates à flot, notre officier imagine de tenir à la mer pendant six mois, *chaque année de paix*, 25 vaisseaux et 6 frégates : de tels armements sont hors de proportion avec ce qui a eu lieu jusqu'alors. Ils doivent permettre d'entraîner 340 officiers de marine et 13 400 matelots à la fois. D'autre part il prévoit la levée pour trois ans de 10 000 matelots et ouvriers pour le service des arsenaux : la vraie raison est ici l'extension de l'organisation militaire aux arsenaux. *Narbonne renoue, sans le dire et probablement sans le savoir, avec les plans de marine militaire de Colbert*. Les officiers de vaisseau, outre ceux qui sont affectés aux compagnies franches d'infanterie, sont répartis entre les vaisseaux et frégates à flot ou en construction, eux-mêmes regroupés en 16 escadres et 7 divisions permanentes, à la tête desquelles des officiers généraux sont également nommés pour deux ans. Narbonne prévoit encore des officiers pour encadrer les deux cents compagnies d'ouvriers et de matelots répartis par spécialités. Ces compagnies sont affectées aux divisions ou escadres et non aux vaisseaux ou frégates ; elles exécutent les travaux des ports, avec le renfort éventuel des soldats de la Marine.

Ces travaux, toujours selon les idées de Narbonne, sont confiés au commandant de la Marine, qui les règle au jour le jour en arbitrant les différentes demandes des bords et en tenant compte du programme de construction fixé par la Cour. Un « conseil d'amirauté » reçoit compétence générale pour la surveillance des travaux et opérations du service sédentaire et des personnels qui y sont affectés : il comprend des officiers de marine nommés par la Cour, et le commandant ou l'intendant selon le cas. La position de l'intendant est équivoque : Narbonne le considère plutôt comme un agent d'exécution du commandant, quoiqu'il reconnaisse des mérites à l'inspection réciproque des deux corps. L'intendant et ses quelques collaborateurs conservés ne s'occupent guère que des fonctions passives de tenue des livres et de magasinage, et de celles qui leur sont reconnues depuis Colbert dans les services annexes : la Plume n'est plus mêlée aux travaux proprement dits. Ce point, laissé dans le vague, est pourtant essentiel : si l'on maintient l'indépendance de l'intendant, on arrive au système de 1776 ; dans le cas contraire, il s'agit du système des préfets maritimes de 1800¹³.

Ce plan de marine permanente et militaire est perfectionné, du côté militaire, par le comte d'Estaing (1729-1794) en 1763 dans son *Mémoire au Roi sur la réforme de la Marine* (chapitre 4) ; cet officier, nouveau venu dans la Marine, ou pour mieux dire intrus dans le corps de la Marine, y introduit de plus l'ouverture du recrutement des officiers, par une voie détournée il est vrai, parce qu'il croit qu'il n'est pas encore possible d'ouvrir les compagnies de gardes aux roturiers¹⁴.

Lenormant de Mézy a goûté aux jouissances du pouvoir ministériel en 1758 en partageant le portefeuille de la Marine avec le secrétaire d'État en exercice, le

¹³ Narbonne veut « anéantir toute égalité et division dans des autorités jalouses et contraires, subordonner tout à une seule et elle-même à des règles immuables », et il fonde néanmoins son système sur « cette jalouse et nécessaire attention des deux ordres respectifs et absolument distincts ». Cette contradiction ne peut se résoudre qu'en maintenant le dualisme, sous le chef unique, entre les directeurs de travaux et le commissaire général, comme dans le système de 1800.

¹⁴ Ce mémoire a été reproduit dans la *Revue maritime*, numéro de mai 1910, p. 205 à 281. Nous avons exposé et analysé les vues qu'il contient dans un article publié par la *Revue historique*, n° 591, juillet-sept. 1994, p. 3 à 29, sous le titre : « Le plan d'Estaing de 1763 ou L'impossible réforme de la Marine ».

marquis de Massiac (1686-1770), le premier officier de marine appelé à cette fonction et le seul jusqu'à la Révolution. Dans un mémoire qui doit dater de 1761 (**document n° 36**) et qui n'est peut-être pas parvenu jusqu'au ministre Choiseul, il se montre un partisan lucide, mais ferme, de l'ordonnance de 1689. La défense de la Plume y est néanmoins assez convenue, et nous avons donc ajouté un mémoire anonyme pouvant dater de 1771, dû à coup sûr à un officier de plume et qui montre mieux quelles sont les vraies faiblesses du corps civil (**document n° 37**).

L'ancien intendant de Rochefort explique que les désastres navals subis par la France ne résultent pas de la loi, mais des circonstances, du caractère du Français et de la force de ses préjugés. Il ne cherche pas à dissimuler les fautes du cabinet de Versailles derrière celles des officiers de marine, allant jusqu'à attribuer à la France la responsabilité de la guerre contre l'Angleterre, comme l'a fait ensuite Voltaire¹⁵. Le premier commis des Colonies Arnaud de La Porte père (?-1770), chef du bureau de 1747 à 1758, en porterait lui-même une part à titre personnel. Ayant attiré à lui, explique Lenormant, tout le détail des Colonies, jusqu'alors réparti entre plusieurs bureaux, il attire à Versailles l'ancien gouverneur du Canada, La Galissonnière (1693-1756) et s'attache un maître des requêtes « d'un esprit aussi dangereux que captieux », Étienne Silhouette (1709-1767). Il les fait nommer commissaires français aux limites de l'Acadie : les deux compères font prévaloir l'esprit de chicane là où un accommodement était possible avec l'Angleterre et indispensable à la partie la plus faible, qui avait tout à perdre. Cette affaire, si elle est vraie, est un des premiers exemples de bureaucratie. Lenormant considère que les provocations françaises sur le continent américain ont inquiété les Anglais et leur ont donné l'occasion d'agir offensivement à leur tour, en prenant en juin 1755 l'*Alcide* et le *Lys* qui s'étaient détachés de l'escadre portant un nouveau corps de troupes et des munitions au Canada, puis en arraisonnant tous les bâtiments marchands à leur portée, dans le but de diminuer le nombre de marins français mobilisables. L'ancien intendant retrace ensuite les principaux événements de la guerre dans un récit qui met en relief la lâcheté des officiers de marine français.

En présence d'un conflit interne d'une telle gravité et avec une marine diminuée tant moralement que physiquement, l'autorité royale se devait de réagir enfin, soit en rétablissant l'ordre ancien du service, soit en adoptant de nouvelles formes.

¹⁵ Dans le *Précis du siècle de Louis XV* (1768), éd. Pomeau, 1957, p. 1477-1478 et 1513.

Document n° 29 : lettre de Prévost de La Croix, commissaire de la Marine, au ministre du 18 juillet 1727.

Monseigneur,

L'amitié que les officiers de l'escadre me témoignent en tout ce où il ne s'agit que de la société ne les empêche point d'user de tous les moyens par lesquels ils croient pouvoir parvenir à supprimer les droits des commissaires de la Marine. Aussitôt que la tartane le *Saint-Joseph* que vous avez accordée à M. de Mons eut joint l'escadre à notre arrivée à Tunis, l'on fit observer à ce général que le pavillon de cette tartane était trop petit et l'on lui proposa de l'agrandir avec celui du petit canot que M. Mithon¹⁶ m'a destiné ; il approuva la proposition, et elle fut exécutée. Je fis aussitôt acheter de la toile et je fis refaire le pavillon de ce petit canot. M. de Mons a approuvé et signé cette consommation, et j'étais dans la confiance du succès du remède que j'avais apporté à la première suppression de ce pavillon, lorsque, voulant me servir de ce petit canot hier de grand matin pour venir ici faire acheter les rafraîchissements dont l'escadre avait besoin, j'appris que l'on avait ôté ce pavillon au patron du canot et que M. de Mons l'avait consigné au premier pilote pour ne le donner à qui que ce fût sans son ordre exprès. Il était une heure indue pour pouvoir m'en éclaircir avec ce général, mais un nouveau fait arrivé hier ne me laisse aucun doute sur ses intentions. Il arriva sur les deux heures après midi pour aller à l'audience du bey. A son arrivée M. de Beauvais notifia aux officiers qui étaient venus à terre pour accompagner les capitaines de leur bord que l'intention de M. de Mons était qu'aucun officier subalterne ne vînt à l'audience. Je n'avais garde de m'approprier cette défense ; cependant, sur ce que M. Potier voulut s'en expliquer pour lui-même avec M. de Beauvais, cet aide-major lui répondit que M. de Mons ne voulait pas que les officiers de plume se trouvassent à l'audience. Sur le rapport que M. Potier m'en fit, je m'adressai à M. de Mons qui me dit que le bey lui avait fixé le nombre de 10 à 12 officiers dont il pouvait se faire accompagner à cette audience, qu'il irait seulement avec les capitaines de vaisseau et son major qui rempliraient ce nombre, et, sur ce que je lui représentai que les commissaires avaient toujours eu l'honneur d'accompagner le général dans les audiences publiques, il me répliqua que je ne pouvais pas y aller et que même il m'en priait, parce qu'il n'y menait aucun subalterne. Dans l'instant que M. de Mons se disposa à aller à l'audience, le bey lui envoya faire des excuses de ce que, par un malentendu, l'on avait limité le nombre des officiers qui pourraient l'accompagner, mais qu'il allait descendre dans une grande salle où il y aurait place pour tous les officiers qu'il mènerait. M. de Mons déclara à ce sujet qu'il ne changerait rien à ses premières dispositions.

Voilà, Monseigneur, suivant l'opinion de ce général, les commissaires mis dans la classe des subalternes, n'ayant de rang et de place dans les cérémonies publiques que celles qu'il plaira aux généraux de leur régler. Si une pareille opinion tenait lieu de loi, je ne crois pas qu'aucun de ceux qui, par leur naissance, sont en lieu d'aspirer aux premières places en embrassant l'état militaire, voulût s'engager dans celui de la plume, et le dernier état tomberait absolument dans le néant, ce qui ne paraît pas avoir été l'intention du Roi, lorsque S.M. l'a établi. Elle lui a au contraire accordé par les ordonnances des honneurs dont les commissaires sont encore en possession. Ils ont dans les conseils place et séance immédiatement après les officiers généraux et devant tous

¹⁶ L'intendant de la Marine à Toulon.

les capitaines, même les plus anciens, et, au défaut d'officier général, le seul capitaine le plus ancien a droit de séance avant le commissaire, qui a la deuxième place. Dans les combats, ce dernier est à côté du général. Ces occasions sont, Monseigneur, les principales et celles où les rangs sont le plus vigoureusement suivis et observés, et elles m'autorisent à conclure que l'on ne peut, dans les cérémonies publiques, refuser aux commissaires le rang et la place que le Roi leur a si expressément réglés par ses ordonnances pour les conseils de guerre et pour les combats. Et, en effet, Monseigneur, ils en ont toujours joui jusqu'à présent, et encore en dernier lieu, M. de Villeblanche eut à l'audience du Grand Seigneur une des places réservées aux premiers officiers des vaisseaux du Roi qui avaient transporté M. d'Andrezelles à Constantinople. Il en est de même du pavillon : tous mes camarades l'ont toujours porté jusqu'à présent, non seulement lorsqu'ils ont été faire la revue à bord des vaisseaux, mais même dans toutes les autres occasions. Leur séance dans les conseils, leur place dans les combats et leur logement avant les capitaines d'artillerie et de frégate, toutes prérogatives que le Roi leur a réglées par ses ordonnances, persuadent que l'intention de S.M. est de leur accorder le rang et les distinctions des capitaines de vaisseau indépendamment de la possession dans laquelle sont les commissaires. Ces seules circonstances paraîtraient suffisantes pour les autoriser à porter le pavillon à poupe des canots et chaloupes dont ils se servent dans les ports et mouillages, lorsqu'ils sont embarqués à la suite des escadres de S.M.

Il est, Monseigneur, très douloureux pour moi d'essayer les tentatives que les officiers d'épée font pour priver les commissaires des honneurs et des prérogatives dont ils ont toujours joui jusqu'à présent, mais, Monseigneur, je serais tout consolé si mes prières et mes représentations vous engagent à faire un règlement qui mette dorénavant mes camarades à couvert de pareilles entreprises de la part de l'Épée et si, pour m'en garantir moi-même pendant la fin de la campagne, vous m'honorez de vos ordres pendant le séjour que l'escadre fera à Cadix.

J'ai l'honneur d'être, etc.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des règlements, p. 293 à 297.

Document n° 30 : extraits de la lettre du ministre à de Mons du 6 octobre 1727.

Monsieur,

Je suis informé, après une exacte vérification, que vous avez interdit au s. de La Croix, commissaire, l'usage du pavillon à son canot, sous prétexte qu'il ne devait le porter que pour aller aux revues, que vous lui avez refusé la permission de vous accompagner à l'audience du dey d'Alger, sous prétexte que vous deviez y mener peu de monde et qu'il n'y avait que des capitaines, et que M. de La Valette a prétendu en votre absence qu'il devait lui demander la permission de sortir du bord dans son canot. Je suis fâché d'être obligé de vous dire que vous avez également tort sur les deux articles qui vous concernent, et que les raisons que vous avez alléguées sont si frivoles qu'elles ne devaient pas vous déterminer au parti que vous avez pris, contraire aux règles et à l'usage ; M. de La Valette n'a pas été mieux fondé [...].

On voit dans toutes ces contrariétés qui ont été suscitées au s. de La Croix un esprit de désunion et de mésintelligence fort contraire au bien du service. Je ne croyais pas qu'un officier de votre expérience en fût susceptible et je me persuade que vous y avez été excité par quelques esprits brouillons auxquels vous avez trop donné de confiance.

Je suis, etc.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des règlements, p. 301 à 303.

Document n° 31 : lettre du ministre à l'intendant du Havre du 8 mai 1746.

L'affaire arrivée au Havre, Monsieur, sur la place contestée aux écrivains principaux et ordinaires dans le banc des officiers à l'église, est une suite du préjugé mal fondé où sont quelques officiers et surtout les nouveaux, que les écrivains ne sont pas censés officiers. Ils sont en cela dans une grande erreur : tout sujet pourvu d'une commission ou d'un brevet du Roi est officier. Les écrivains le sont à juste titre : ils sont du corps des officiers de plume, dont l'intendant est le chef ; ils servent directement sous ses ordres, leurs fonctions sont utiles et nécessaires, soit dans le port ou à la mer. Le contrat fait pour l'établissement de ce banc leur donne droit d'y être placés : il est passé avec l'intendant de la Marine et accordé pour les officiers entretenus dans la Marine ; par cette expression tout ce qui compose le corps de la Marine y est compris, et l'on ne peut douter que les écrivains principaux et ordinaires n'en fassent partie. Il serait surtout fort singulier de vouloir exclure de l'usage de ce banc les écrivains principaux, auxquels le Roi a accordé par ses ordonnances le logement sur ses vaisseaux après les lieutenants et avant les enseignes. Ce qu'il y a de remarquable en cette affaire est qu'elle est suscitée par un jeune officier qui, de son chef et apparemment sans la participation de son commandant, a refusé avec scandale dans l'église même l'entrée du banc à un écrivain qui s'était présenté pour y entrer. Je ne doute pas que M. de Villers¹⁷ ne lui ait fait la réprimande qu'il méritait en cette occasion. Sa conduite est d'autant plus blâmable qu'elle tendait à altérer l'union et la correspondance mutuelle entre les deux corps, si nécessaire au bien général du service. Pour prévenir toute difficulté à l'avenir, l'intention du Roi est que les écrivains principaux et ordinaires soient reçus dans le banc à l'église accordé aux officiers entretenus dans la Marine, suivant la teneur du contrat passé à cet effet. Vous tiendrez la main à l'exécution de cet ordre et vous le communiquerez à M. de Villers, afin qu'il le fasse exécuter de sa part.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des règlements, p. 445-446.

¹⁷ Le commandant de la Marine au Havre.

Document n° 32 : lettre du ministre à l'intendant de la Marine à Brest du 24 mars 1755.

J'ai reçu, Monsieur, vos lettres des 14 et 17 de ce mois contenant les prétentions de quelques capitaines commandant des vaisseaux, qui se croient fondés, sur l'article 30, titre 3, livre 4 de l'ordonnance de 1689, à exiger que les écrivains ne puissent aller à terre sans congé ou permission de leur part, ce qu'ils prétendent même devoir être exigé par les officiers de garde à bord en leur absence, suivant l'article 32 du même titre.

Ces deux articles qu'aucun ne pourra aller à terre sans congé du capitaine, avec défense à tout autre qu'au capitaine ou officier commandant dans le vaisseau de donner congé aux gens de l'équipage et autres officiers d'aller à terre, ne doivent point être appliqués aux écrivains des vaisseaux, dont les fonctions sont réglées avec détail par la même ordonnance au titre 11 du livre 1^{er}, où il est seulement porté à l'article 18 qu'ils avertiront le capitaine lorsqu'ils sortiront du vaisseau pour les affaires concernant leur service. Si l'ordonnance, en ce qui concerne le fait d'aller à terre, a porté une différence entre les officiers du vaisseau et les écrivains, c'est que les fonctions de ceux-ci ne dépendent point de l'autorité du commandant des vaisseaux pour le service qu'ils ont à remplir, et elles sont expliquées dans l'ordonnance de manière à n'avoir besoin d'aucune interprétation. Ils doivent, pendant l'armement comme à la mer, se faire rendre compte journallement par les maîtres de tout ce qui s'embarque et de tout ce qui se consomme pour en tenir des registres exacts, afin d'en rendre compte eux-mêmes, soit aux commissaires des escadres lorsqu'il y en a d'embarqués, soit à l'intendant du port, lequel autrement ne pourrait être informé aussi exactement que le bien du service l'exige, de l'état d'armement et d'équipement de chaque vaisseau.

Je l'explique ainsi à M. de Macnemara, à M. le comte du Bois de La Motte et à M. le comte du Guay, et je leur observe que les espèces de tracasseries doivent entièrement cesser dans un temps où l'on ne doit être occupé que de bien remplir le service, chacun dans son détail et ses fonctions. Mais en même temps il faut que vous recommandiez essentiellement aux commissaires et écrivains qui vont à la mer de remplir leurs fonctions sans une affectation d'indépendance qui serait très déplacée, et je punirai très sévèrement ceux contre lesquels il me serait porté des plaintes fondées par les commandants des vaisseaux.

Source : S.H.D. (Marine), Ms 421, 1^{er} volume des règlements, p. 569 à 571.

Document n° 33 : ordre du Roi du 18 juin 1757.

S.M. étant informée que les refus réitérés que les écrivains de la Marine font depuis quelque temps de demander permission aux commandants des vaisseaux lorsqu'ils veulent aller à terre, ont souvent interrompu l'ordre du service par les discussions qu'ils ont occasionnées, Elle a ordonné et ordonne qu'à l'avenir les écrivains de marine embarqués sur les vaisseaux et frégates de S.M. demanderont permission à l'officier qui les commandera, toutes les fois qu'ils voudront aller à terre, lequel ne pourra la leur refuser sans raison essentielle dont il sera obligé de rendre compte, et en observant, lorsqu'il quittera son bord, que celui qui commandera à son défaut ne refuse mal à

propos ladite permission, S.M. se réservant de marquer son mécontentement tant aux écrivains qui la demanderaient sans nécessité qu'aux officiers du vaisseau qui la refuseraient par de mauvais prétextes. Enjoint S.M. aux commandants et intendants de ses ports, ainsi qu'aux commandants de ses escadres et aux commissaires embarqués à leur suite, de faire observer exactement le contenu du présent ordre, qui sera enregistré au contrôle de la Marine de chaque département.

Source : *ibid.*, p. 591-592.

Document n° 34 : extraits des *Considérations sur la constitution de la marine militaire de France, de 1756.*

[Dédicace à Machault]

Monseigneur,

Si je n'ai pas eu l'honneur de vous adresser ces considérations avant de les donner au public, c'est que j'ai voulu que vous ne les lussiez que lorsqu'elles vous seront présentées par lui. Tous vos moments sont trop précieux à l'État pour hasarder de vous en faire perdre aucun : c'est un crime dont je n'ai pas voulu me charger.

Je n'ai pas voulu non plus qu'elles fussent confondues parmi cette multitude de mémoires dont vous accablent tous les jours une infinité de personnes qui savent que vous voulez être instruit, parce que, ne pouvant les lire tous vous-même, vous êtes indispensablement obligé d'en donner le plus grand nombre à examiner aux personnes qui vous environnent et dont les intérêts, n'étant pas toujours les mêmes que les vôtres, Monseigneur, c'est-à-dire que ceux de l'État, peuvent en dérober d'utiles à votre connaissance, ou vous en faire un rapport faux.

C'est donc pour plaire à ma patrie que j'ai pris le parti de faire imprimer ces considérations, parce que, si elles ne sont pas telles que je les crois, elle me saura gré d'avoir respecté votre temps, en vous en épargnant une lecture stérile pour elle ; et qu'au contraire, si elles peuvent lui être utiles, elle me saura encore plus de gré d'avoir pris une voie sûre pour les faire parvenir à un ministre qui est, à si juste titre, l'amour du Prince et de l'État.

Je suis avec respect, Monseigneur, votre très humble et très obéissant serviteur, ***.

[Avertissement]

[...]. Il n'est question, dans tout ce mémoire, que des maux qui dérivent nécessairement de la constitution présente de la Marine ; ainsi personne n'y est nommé, parce qu'il importe peu d'en faire connaître les auteurs. Je sais ce que le militaire et la plume se reprochent tous les jours, et ce qu'on en écrit à la Cour. Il y a, de part et d'autre, beaucoup de ces accusations fausses et beaucoup de vraies ; mais, encore une fois, ce ne sont point les fautes des particuliers, qui ne découlent pas nécessairement de l'ordre actuel des choses, ou qui ne servent pas à faire connaître l'esprit du corps dont ces particuliers sont membres, desquelles nous voulons parler. Notre dessein n'est

d'offenser personne. Si quelqu'un s'y trouve blessé, c'est qu'on n'a pu faire autrement et que le bien public doit passer avant celui du particulier, et surtout du particulier coupable. [...].

[Première partie]

§ 4. [La Marine] sera bien constituée si toutes les volontés se réunissent et tendent toutes au même but, car sitôt qu'il y a des intérêts qui se croisent, tout languit et se détruit à la longue. Elle sera bien constituée si on donne à chaque membre assez de travail et en même temps assez de ressort pour qu'il agisse sans cesse de toutes ses forces, car ce serait un vice dans sa constitution si, par sa nature, un membre ne faisait que la moitié de ce qu'il peut faire. Elle sera bien constituée, enfin, si sans être désunis, tous ses membres veillent sans cesse les uns sur les autres et se trouvent obligés, par là ou par la trempe de leur être propre, à ne jamais s'écarter des règles du devoir, de la probité et de l'honneur.

§ 5. Un seul corps composé de gentilshommes, faits pour être à la tête de toutes les parties de la Marine, remplit toutes ces vues, et c'est ce que j'entreprends de prouver dans ce mémoire.

§ 7. Dans tout ce mémoire, je prendrai les hommes pour ce qu'ils valent, c'est-à-dire pour très intéressés. L'expérience de tous les siècles nous apprend que l'intérêt les conduit et que cet intérêt est, pour le plus grand nombre, c'est-à-dire pour presque tous, un appétit violent pour l'argent et les dignités, qui les porte à acquérir l'un et l'autre de ces biens par toutes sortes de voies.

§ 9. La guerre et la conduite des vaisseaux font actuellement tout le service des officiers. Ce sont ces messieurs qui arment les vaisseaux avec les matériaux, les agrès et les munitions de guerre et de bouche que le corps de la Plume, qui les a en dépôt, leur délivre. Ce sont eux qui les commandent à la mer, soit en paix, soit en guerre. Hors de là plus des trois quarts n'ont aucun détail, aucun service à faire, en sorte que sur 914 officiers dont ce corps est actuellement composé, il y en a environ 700 qui sont à terre sans aucune sorte d'occupation, si ce n'est celle de monter dans l'année huit ou dix gardes de vingt-quatre heures. Car le détail des lieutenants d'infanterie doit être regardé comme nul, et même celui des capitaines des compagnies ; il n'est pas assez grand pour les empêcher d'en avoir un autre et de s'en bien acquitter.

§ 10. Ce premier défaut est plus grand qu'on ne pense. Les officiers, de retour de la mer, se regardant comme étrangers à la Marine, n'y songent pour ainsi dire plus, ce qui est cause qu'un grand nombre de ces messieurs, bien loin d'augmenter dans les ports leurs connaissances, y oublient ce qu'ils savaient déjà. Si les officiers ne sauraient être trop instruits, pourquoi ne sont-ils pas chargés de tous les travaux des arsenaux ? Quel moyen plus sûr de les forcer d'entrer dans les plus petits détails et de s'y rendre habiles ? Il en résulterait deux biens : le premier, que ces messieurs seraient encore plus instruits qu'ils ne le sont ; et le second, qu'étant alors plus en état de comparer ce qu'on fait dans les arsenaux avec ce qui arrive à la mer, ils pourraient donner des vues nouvelles sur une infinité de choses et seraient encore plus à même qu'ils ne le sont déjà, de mieux diriger les ouvriers que ceux qui en ont le soin. D'ailleurs, comme ils sont seuls intéressés à ce que la Marine soit florissante, puisque, étant seuls chargés de toutes les expéditions militaires, leur considération est proportionnée à la grandeur des services de la Marine, les ouvrages en seraient mieux faits

et plus promptement expédiés, les vaisseaux, mieux soignés dans le port s'ils en avaient la garde, ne s'arqueraient pas si vite, ni ne se pourraient pas si promptement qu'il arrive par la négligence de ceux qui en sont chargés. Enfin il me semble que cela ne pourrait être que très avantageux ; mais tout ceci sera plus développé à l'article du corps de la Plume.

§ 14. [... Une inspection du corps] serait des plus efficaces pour contenir quelques officiers dans la pureté des sentiments d'honneur et de probité dont la masse du corps militaire est, pour ainsi dire, imbibée, par l'attention continuelle qu'ont les officiers des compagnies des gardes de la Marine à faire germer et développer dans cette école les semences de toutes ces vertus que la naissance, jointe à une bonne éducation, ont mises dans le cœur de presque tous les membres de ce corps car, à moins qu'on n'ait bu toute honte, on craint plus d'être éclairé par ses confrères que par toute autre personne.

§ 18. Voilà sans doute un bel établissement, mais, faute de bons règlements, le corps n'en retire pas tout l'avantage qu'il pourrait en retirer. Beaucoup de ces messieurs, sortant de cette école sans être guère plus instruits qu'en y entrant, passent de ces compagnies dans le corps des officiers, sachant bien, il est vrai, l'exercice du fusil et du canon, mais n'ayant qu'une légère teinture de quelque partie du métier et parfaitement ignorants sur les autres, comme sur le service et les ordonnances. [...].

§ 28. [Le corps de la Plume], composé de quelques gentilshommes, de bons bourgeois et de fils d'artisans, fut sans doute créé avec celui du militaire pour faire aller ensemble toutes les parties de la Marine, au but que se proposait Louis XIV en la formant. Cela posé, il y dû y avoir union entre ces deux corps, c'est-à-dire une subordination de l'un à l'autre ; autrement ces deux têtes, continuellement en opposition, formeraient du corps de la Marine un monstre dont tous les membres languiraient et qui se détruirait enfin lui-même. Sur ce principe, qui me paraît incontestable, on imagine sans doute que le militaire, plus instruit, puisqu'il va seul à la mer, seul intéressé à ce que la Marine soit florissante, puisque la gloire des armes et des entreprises heureuses rejaillit sur lui seul, a eu en partage toute l'autorité ; qu'il a été chargé de l'examen de tous les matériaux et de toutes les provisions de guerre et de bouche qu'il lui importe tant de connaître et dont la bonté le touche seul et de si près ; que c'est lui qui a le soin des Classes comme des troupes, le soin des travaux et de la conservation de toutes choses ; que c'est de ce corps que l'on tire ceux qui sont envoyés pour examiner les bois propres à la construction, les chanvres, etc. Et l'on imagine que le corps de la Plume, subordonné selon que de raison au militaire, lui est uni en cette sorte qu'il double pour ainsi dire, en tous lieux et en tout temps, chacun de ses membres pour veiller sans cesse sur sa conduite ; qu'il a toutes choses en dépôt, le maniement de la finance et le soin de toutes les revues. Voilà sans doute ce que l'on imagine et si, en effet, cela était ainsi, tout serait dans l'ordre, et les choses, étant à leur place, iraient sans aucun obstacle à leur perfection. Mais, malheureusement pour la patrie, il en est bien autrement.

§ 29. Ce corps (celui de la Plume), dont la politique ne s'est jamais démentie et qui a toujours su se plier aux temps et aux personnes, n'a pas cessé un moment, pour ramener à lui toute l'autorité, de mettre à profit l'obligation où l'on a presque toujours cru être de prendre chez eux les commis des bureaux, qui font, en leur faveur auprès du secrétaire d'État ayant le département de la Marine, le même office

que les confesseurs de nos rois font pour leur compagnie¹⁸. Ils intercèdent sans cesse pour eux, ne sont occupés que du soin de les faire regarder comme nécessaires ; tantôt ils les montrent comme un boulevard propre pour contenir le militaire, tantôt comme une tête sans laquelle rien ne se ferait de bien ; profitant de toutes les circonstances pour faire interpréter en leur faveur les ordonnances de 1689¹⁹ dont le soin de les faire leur avait été confié²⁰ et où ils eurent l'adresse de répandre partout un nuage qui rend le sens louche et indécis de tous les articles qui les mettent en regard avec l'Épée. Ordonnance où l'on voit cependant avec évidence, malgré l'obscurité qui y règne, malgré les omissions de choses nécessaires, malgré le peu de liaisons qu'il y a dans toutes ses parties et l'opposition même qui se trouve entre une infinité d'articles, que le dessein de Louis XIV, en les faisant faire, était de donner toute l'autorité au militaire, qui l'a en effet conservée longtemps²¹.

§ 30. Si l'on jette un moment les yeux sur la Marine des années écoulées depuis 1688 jusqu'en 1704, temps où Louis XIV, cet auguste monarque, avait 100 vaisseaux de ligne et où la Marine, florissante comme jamais elle ne l'a été, a acquis tant de gloire à la France ; et que l'on ramène ensuite ses regards sur son état actuel, on sera étonné du bouleversement général qu'elle a essuyé. On verra l'autorité, le soin de tous les travaux et de tous les détails échapper insensiblement des mains de l'Épée pour passer entièrement dans celles de la Plume, qui n'avait pour ainsi dire alors aucune consistance²². On verra ce dernier corps quadruplé²³ et l'autre diminué, ainsi que le nombre des vaisseaux. On sera surpris de voir ce corps de plume, qui ne devrait avoir que le soin des revues, la garde de toutes choses, être lui seul chargé à présent de l'approvisionnement général de la Marine, soit des matériaux, soit des munitions de guerre ou de bouche, avoir le commandement et la police des arsenaux, le détail des Classes, des constructions, de l'artillerie et le soin des armements. Car c'est lui qui règle le nombre d'hommes que doivent avoir les vaisseaux, qui décide de la quantité et de la qualité des choses qui doivent y être embarquées, soit pour la navigation, soit pour le combat ; en sorte que le militaire, forcé de prendre ce qu'il leur donne et de se passer de ce qu'il leur refuse, est réduit à n'avoir que le soin de l'arrangement de ces choses. Enfin on sera étonné de voir ce corps, qui n'a nul intérêt à ce que la Marine soit florissante, être lui seul chargé de tout et faire tout dans la Marine, hors la guerre, sans

¹⁸ La compagnie de Jésus.

¹⁹ Le contrôle est rempli de ces interprétations données par les secrétaires d'État de la Marine, interprétations qui se détruisent entre elles, ainsi que les ordonnances. Et ces messieurs ont un grand soin de les tenir cachées, afin que le militaire ne sache sur quoi compter (*Note de l'auteur*).

²⁰ Que l'on parcourre les ordonnances, partout on verra le Prince armé du fouet, lorsqu'il jette les yeux sur le militaire : s'il lui enjoint un ordre, il est toujours accompagné de ces effrayantes paroles : *privation d'appointments, prison, cassation, peine de mort, etc.* Mais ses yeux se radoucissent, lorsqu'il les abaisse sur le corps de la Plume. Il n'est plus question de tonner pour des personnes que l'on ne soupçonne pas même de pouvoir jamais mal faire. Ce sont les benjamins de la maison, aussi sont-ils bien enfants gâtés. (*Note de l'auteur*).

²¹ Ces propositions sont fausses, ce sont des affabulations qui ont eu un certain succès, puis ont fait en quelque sorte jurisprudence (chapitre 5).

²² Il n'y avait alors que 4 ou 5 commissaires par département et quelques autres personnes membres, ainsi qu'eux, de ce corps. [Tous] les écrivains et autres étaient des gagistes qu'on louait dans le temps seulement des grands mouvements et où il y avait beaucoup à écrire, après quoi ils étaient renvoyés. (*Note de l'auteur*).

²³ L'auteur en compte 563 à l'époque où il écrit, tant pour les ports que pour les Classes et les colonies, non compris les commis non brevetés. Ce nombre paraît correct, si l'on y ajoute les commis de la Cour qui ont un grade dans la Plume.

que dans aucun de tous ces détails, sa conduite soit en aucune façon suivie et examinée par personne.

§ 31. Ne semble-t-il pas que ce soit l'esprit de vertige et de déraison qui ait amené la Marine à cet état de renversement ? Car oublions pour un moment les ordonnances et tout ce qui s'est fait par le passé : ce sont toutes choses sur lesquelles on disputerait sans fin ainsi que sans profit, et dont tout le monde n'est pas instruit. Et même faisons plus, car notre intention est de mettre toute la France en état d'en juger : accordons à ces messieurs que telle a été la volonté de Louis XIV de leur donner toute l'autorité qu'ils ont usurpée, que de tout temps ils ont été aussi nombreux qu'ils le sont et qu'enfin ils ont toujours été en droit de faire ce qu'ils font actuellement. Mais faisons voir en même temps que tous les abus qui se commettent, que tout le mal qui se fait à présent dérivent nécessairement de cette constitution et qu'il est par conséquent impossible d'y remédier, si on ne la change. [...].

[Suit une longue description des désordres du service sédentaire, imputés en totalité à la Plume]

§ 38. [...]. Qu'importe à ces messieurs que, dans ces occasions que nous venons de nommer [combat, descente, tourmente, navigation], les événements soient ou ne soient pas heureux ? Ils ne s'y trouvent jamais et ne sont jamais responsables de rien. N'est-il pas ridicule qu'un corps qui ne sait ce que c'est que la subordination et dont le métier est de tenir des comptes de recette et de dépense, soit chargé de ce soin ? Que dirait-on si on donnait au corps des avocats les soldats des troupes de mer à former et à discipliner, et que les officiers ne les eussent sous leurs ordres que lorsqu'on serait en présence de l'ennemi ? [...].

§ 46. [...]. Messieurs les commissaires généraux d'artillerie se soumettent à cette subordination, non sans une grande peine intérieure, puisqu'elle les transporte, pour ainsi dire, hors de leur sphère ; mais ils s'y soumettent sans murmurer, puisque le Roi l'a voulu ainsi. Ce qu'ils ne peuvent souffrir, parce que cela va directement contre le bien du service, c'est que ces messieurs de la Plume, qui veulent ramener à eux toute l'autorité et le soin de tous les détails, enfreignent les ordonnances pour empêcher ces capitaines de vaisseau de remplir leurs fonctions d'artilleurs, afin de les faire exercer par des commissaires de la Marine, ce qui est très préjudiciable, les choses ne pouvant aller que très mal par tout ce que nous venons de dire. Et d'ailleurs cet arrangement, étant à tout instant un sujet de discorde, ne peut que nuire au bien général et arrêter les progrès que l'on pourrait faire dans cette partie. Ne serait-il pas plus naturel et plus en sa place, que les fonctions de ces messieurs fussent subordonnées au commandant de la Marine, qui est leur chef primitif, chef instruit dans cette partie et intéressé à ce que les munitions de guerre soient les meilleures qu'elles peuvent être ?

§ 48. [...]. Si je rapportais tous les faits qui prouvent leurs monopoles et qui sont cause qu'une infinité de matelots passent dans les pays étrangers, je ne finirais pas. Il me suffira de dire ici qu'il y a environ cinq ans que le ministre voulut faire faire une révision dans les Classes, pour y corriger les abus et y mettre plus d'ordre, et qu'il fut choisi, pour l'inspection de celles du département de Provence, un de leurs confrères, homme intègre, bon citoyen et qui a de l'élévation dans les sentiments. Ce commissaire découvrait toutes ces horreurs et en instruisait ; mais, comme il remplissait avec zèle sa commission, il fut arrêté dans sa course et perdu dans l'esprit du ministre. On l'accusa de mépriser son corps, d'avoir des hauteurs, etc., vaines déclamations qui prouvent seulement la droiture des personnes contre lesquelles on les fait et combien ces

messieurs les commis des bureaux de la Marine, membres du corps de la Plume, sont funestes à l'État. Nous en verrons dans la suite d'autres preuves.

§ 53. [...]. Que penser de cette facilité qu'a un simple écrivain de payer ceux qui le servent de l'argent du Roi ? Lorsqu'on fera attention que les départements en fourmillent, ainsi que d'écrivains principaux, de commissaires ordinaires, etc., qui sont leurs supérieurs. Enfin, que l'on interroge tous les charpentiers, menuisiers, tisseurs et autres manœuvres qui travaillent dans les maisons de ces messieurs, presque tous vous diront qu'ils sont payés par le Roi. Car, à moins que l'on imagine que ce corps a cette propriété singulière de métamorphoser en anges les hommes qui y entrent, on croira facilement ce que je viens de dire et ce que j'assure comme très certain, si l'on fait attention que le plus grand nombre de ceux qui composent ce corps sortent de parents qui n'ont pu leur donner une bonne éducation, qui croient de bonne foi que ce n'est point voler que voler le Roi, qui, dans cette idée, le font sans scrupule aussi souvent qu'ils le peuvent, et qu'avec ces principes, ils entrent dans un corps peu fait pour les réformer.

§ 55. Mais ces messieurs, connus seulement dans les ports et ignorés du reste du monde, dont le métier se fait dans le silence et les ténèbres, puisqu'il consiste à tenir des comptes de recette et de dépense et à commander par intérim à des ouvriers, ne sont point obligés essentiellement de l'obligation dont nous parlons à avoir l'une ou l'autre des vertus que nous venons de citer [la valeur et la probité]. [...]. Ce n'est pas qu'il n'y ait de fort honnêtes gens dans ce corps ; j'en connais plusieurs et je suis persuadé que je ne les connais pas tous. Ce que je viens de dire doit donc s'entendre de l'esprit du corps en général. [...]. Quelle est la garde des arsenaux ? Trois ou quatre hommes, jadis leurs valets, maintenant gardiens habillés en suisses, gens qui sont par conséquent à leur dévotion et qui, d'ailleurs, n'ont rien à craindre, rien à espérer que d'eux. Leur est-il si difficile de séduire ces hommes, de les corrompre ou de les effrayer ? [...]. Ne serait-il pas plus avantageux qu'à toutes les issues il y eût deux gardes, une qui serait du côté du dehors, composée de soldats avec un officier, et l'autre qui serait du côté de l'intérieur, composée de ces gardiens et placée par l'intendant ? [...].

§ 56. Continuons : toute la France se désespère, et avec raison, de voir tant de beaux vaisseaux et qui ont coûté tant d'argent, n'exister qu'un moment. Ils sont pourris souvent même avant que d'être sortis. On rejette ce mal sur la façon dont on conserve les bois et sur le grand hiver. [...]. Chaque vaisseau est ainsi livré à un gardien suranné (ce sont des retraites pour les vieux soldats et ouvriers) qui s'endort dans sa besogne, parce qu'il n'est veillé par personne. [...].

§ 57. Les choses n'en iraient-elles pas mieux à cet égard, si le soin de chaque vaisseau était confié à un officier, lieutenant ou enseigne qui, deux fois par semaine, serait obligé de visiter le bâtiment dont la garde lui aurait été confiée [...], qui serait responsable de son bâtiment, obligé après chaque visite de rendre compte au capitaine de port de son état, qui serait enfin veillé par les majors, qui y feraient tous les mois une ronde. N'est-il pas plus naturel que ce soin soit entre les mains du militaire, qui, n'étant grand qu'à proportion de l'utilité de la Marine, qu'à proportion par conséquent du nombre de vaisseaux bien soignés dans le port et bien armés à la mer, a le même intérêt à cet égard que celui de tout l'État ? Au lieu qu'il semblerait qu'il est plus de l'intérêt du corps de la Plume, auquel ce soin est confié, que tout dépérísse. [...]. Nombre d'officiers ont entendu dire aussi bien que moi à ces messieurs, non pas une

fois, mais vingt, dans ces moments où l'on s'oublie et où les inclinations et les intérêts parlent seuls : il nous faut toujours un vaisseau en radoub, nous en avons besoin²⁴. Aussi, semblables à ces chirurgiens qui font durer les plaies de leurs malades, ils n'abandonnent plus un vaisseau qui est condamné à essayer quelque opération. [...].

§ 58. Pourquoi le militaire n'est-il pas chargé de tous ces travaux, lui qui est si intéressé à ce qu'ils soient bien faits ? Vaut-il mieux qu'il reste à terre sans aucune occupation et conserver, exprès pour ces détails, un corps presque aussi nombreux, qui ne peut y entendre rien et dont les intérêts ne peuvent qu'être opposés aux siens, et par conséquent à ceux de l'État ? Car je dois rendre cette justice au militaire qu'il est plein de zèle et de sentiments et, en général, beaucoup plus instruit qu'autrefois. Il y en a, sans doute, dont le cœur est corrompu ; et dans quel corps n'y en a-t-il pas ? Mais on les connaît, on les montre du doigt, on ne les ménage nulle part et on les force à rougir partout où ils se présentent.

§ 59 et 60. [...]. Les commandants ne sont instruits de rien. S'ils voient et signent les états qu'on envoie à la Cour du nombre d'ouvriers et des matières employés à chaque ouvrage, sont-ils en état de les vérifier, eux qui ignorent tout ce qui se passe dans les arsenaux et qui n'y sont plus comptés pour rien ? Enfin ces messieurs sont si peu veillés par le militaire qu'ils sont parvenus, par la crainte qu'inspire leur crédit à la Cour, crédit qui en impose à tout le corps de l'Épée, je le dis à la honte du militaire, à les rendre fauteurs et pour ainsi dire complices de tout le mal qu'ils font ou qu'ils peuvent faire [signatures en blanc sur les états de revues, de consommation de vivres, d'agrès, avant et après la campagne ; corruption aux colonies]. Comment se peut-il que certains militaires, dont la bravoure et la probité sont reconnues, qui sont estimables par une infinité d'endroits et dont les lumières pourraient être utiles à la patrie, soient d'ailleurs assez pusillanimes pour être vendus aux bureaux ou pour craindre leur crédit, pusillanimité qui les engourdit à la vue du mal et qui arrête chez eux tout mouvement vers le bien ?

§ 66 à 71. [Long développement sur la subordination des écrivains à la mer]. [...] que l'on y réfléchisse bien avant de prononcer, et l'on verra clairement, 1° que, selon les ordonnances, ces messieurs sont subordonnés ; 2° que cette indépendance dans leurs fonctions est un être de raison qui ne peut absolument pas exister sans que les capitaines leur soient subordonnés dans bien des choses, ce qui serait contre la raison et contre le service. Voici la grande raison que j'ai entendu donner par ces messieurs, par les intendants et autres : l'écrivain, disent-ils, est dans un vaisseau seul de tout son corps contre 10 officiers, plus ou moins ; s'ils sont subordonnés, que ne lui fera-t-on pas souffrir ? La belle raison ! Apparemment que ces messieurs regardent un écrivain embarqué comme un innocent agneau au milieu des loups ravissants. Mais le militaire n'est pas si méchant, ni eux si innocents. Et quand, par hasard, il se rencontrerait un état-major monté sur le ton de chagriner son écrivain, c'est-à-dire de lui faire faire exactement son devoir, car de quel autre chagrin la subordination peut-elle être cause, faut-il, pour un particulier et pour une telle raison, renverser un ordre si sagement établi, puisqu'il regarde le bien général ? Et d'ailleurs les officiers n'ont-ils pas des supérieurs ? S'ils ont tort, qu'on se plaigne au ministre, et sûrement justice sera rendue.

§ 79. Imaginera-t-on, après tout ce qu'on vient de dire, que ces deux corps, celui de l'Épée et celui de la Plume, vivent en bonne intelligence ? Je ne le crois pas, et

²⁴ Pour dissimuler des dépenses irrégulières.

on aura raison. Le militaire, témoin de tous les abus qui détruisent la Marine, et dont il sait que la source est dans le seul corps de la Plume, ne peut que haïr et mépriser souverainement un corps qui lui fait tant de mal et qu'il regarde, avec raison, comme son plus cruel ennemi : car de quoi n'est pas capable ce corps assez ambitieux pour croire et oser dire que l'on sera obligé de prendre parmi ses membres des secrétaires d'État de la Marine ? Rien ne lui est sacré pour parvenir à ses fins. Il suffit qu'il paraisse un officier général qui ait du génie, des vues droites et une volonté ferme pour le bien, pour qu'il ramasse toutes ses forces afin de le perdre. Que ne font pas ces messieurs pour faire manquer les expéditions dont il est chargé ? De quelles couleurs affreuses ne le peignent-ils pas au ministre pour le disgracier ? Et les disgrâces de tels généraux sont des pertes irréparables pour l'État. Le militaire est témoin de tout cela : il a vu et entendu tout ce que la méchanceté la plus noire et l'imposture la plus affreuse ont fait et ont dit à Toulon contre M. de Court et, dans tous les départements, contre le marquis d'Antin, etc., généraux dont la mémoire lui est si chère : et il ne haïra pas, il ne méprisera pas souverainement ce corps ?

§ 80. Qu'on ne s'y trompe pas : peut-être pense-t-on qu'il est avantageux pour l'État que ces deux corps se haïssent ? Si les choses étaient à leur place, cela pourrait être. Si la Plume n'avait que la garde de toutes choses et le soin des revues, et que toute l'autorité et le soin de tous les travaux fussent entre les mains du militaire, cette haine pourrait être, en quelque façon, heureuse ; du moins ne serait-elle pas nuisible. Mais, dans l'ordre actuel des choses, rien n'est plus funeste à la Marine. Car, comme ils sont maîtres de tout, ils font leur possible pour empêcher le militaire d'acquérir cette gloire qui, en même temps qu'elle l'élève au-dessus d'eux, semble les rabaisser encore davantage au-dessous de lui. Qu'importe à ces messieurs que les ennemis soient vaincus ou vainqueurs. Cela ne les touche que comme membres de la patrie, c'est-à-dire bien faiblement ; mais ce faible sentiment est encore étouffé chez eux par leur intérêt personnel, qui les domine uniquement et qui est opposé à celui de l'État, par toutes les raisons que nous avons déjà dites et que nous avons appuyées par des faits qui en sont autant de preuves. D'où il arrive que les armements ne sont pas faits avec toute la promptitude que les circonstances exigent, qu'ils sont imparfaits, ou par la mauvaise qualité des choses, ou par leur défaut, et même que les expéditions sont mal concertées, car ils sont les seuls consultés sur tout, même pour ce qui est purement militaire, parce qu'ils environnent sans cesse le ministre et qu'ils en éloignent avec soin les officiers instruits et qui ne sont pas à leur dévotion. Ce serait un tableau assez bizarre que celui où seraient tracées toutes les fautes faites dans les projets des expéditions navales que l'on a entreprises depuis 1740, mais trop grand pour trouver sa place ici.

§ 81. [...]. Non seulement ces messieurs font ce qu'ils peuvent pour perdre les bons officiers, qui sont instruits et fermes dans le bien, mais encore ils protègent, ils élèvent les mauvais, ceux dont la faiblesse n'ose les heurter de front, ceux dont l'ignorance ou l'incapacité les rend aveugles ou engourdis sur ce qu'ils peuvent faire de mal, ceux enfin dont les sentiments sont vacillants et qu'un intérêt sordide peut décider facilement. Voici ceux qu'ils élèvent, qu'ils protègent, pour avoir des officiers qui leur soient dévoués en tout, pour en avoir qui favorisent leurs déprédations, pour en avoir enfin qui commettent des fautes volontaires ou d'incapacité, fautes qui leur sont si chères et si utiles. Ils commencent d'abord par les faire voir au ministre dans toute leur étendue, afin de se montrer nécessaires ; et ensuite ils les pallient, protègent les coupables, les couvrent de leurs ailes, afin que ces officiers qu'ils ont élevés et mis en place y restent et y commettent de nouvelles fautes. [...].

§ 82. Je ne crois pas que l'on pense, après tout ce qu'on vient de lire, que les secrétaires d'État de la Marine soient instruits de la vérité d'aucune chose et que l'on soit étonné de ce que les ministres, avec toutes les lumières possibles et la meilleure volonté, ne remédient à rien. Par quelle voie cette vérité parviendrait-elle jusqu'à eux ? Ces messieurs les commis des bureaux font tous leurs efforts pour la leur cacher, et les officiers n'osent la leur découvrir, parce qu'ils craignent leur crédit, ou qu'il leur en coûterait de parler contre leur bienfaiteur. Combien n'a-t-on pas vu d'officiers généraux partir des ports avec les meilleures intentions du monde pour éclairer les ministres, et n'avoir pas plutôt respiré cet air empoisonné des bureaux que la force leur manquait et qu'ils n'osaient parler ? On les a vus revenir le cœur faible et corrompu, au point de ne plus marquer de sensibilité à la vue des maux qu'ils voyaient commettre.

§ 85 et 86 [Résumé]. D'un côté l'on doit voir un corps composé de tout ce qu'il y a de mieux en France, dont les membres, par conséquent, doivent être en général remplis de sentiments de vertu, d'honneur et de probité, que la naissance et la bonne éducation qu'ils ont presque tous eues, ont commencé à leur donner et qui ont été ensuite développés et fortifiés dans l'école de messieurs les gardes de la Marine, par où ils passent tous [...]. Voilà donc en trois mots quelle est l'essence du corps militaire : sentiment d'honneur et de probité, science dans le métier et intérêt dans l'État. Cependant ce corps n'est chargé de rien, il est à terre les bras croisés sans aucune fonction [...]. Si nous examinons présentement le corps de la Plume, nous verrons un corps composé de personnes de toute condition et de tout état, dont le plus grand nombre sortent de parents qui n'ont pu leur donner une bonne éducation, ni de bons sentiments, qui passent par les grades d'élève et d'écrivain où ils ne font rien [...], pour se reposer, lorsqu'ils sont écrivains principaux ou commissaires [...]. Telle est donc l'essence du corps de la Plume : point de principes, ignorance dans le métier et intérêt personnel. [...]. Ce corps ayant les mêmes privilèges que celui de l'Épée, plus de crédit et de considération auprès des secrétaires d'État de la Marine, bien mieux payé, et la vie que l'on y mène étant plus douce et plus tranquille, je ne doute nullement que bientôt la noblesse ne le préfère et ne laisse à la roture celui de l'Épée, parce qu'en général les hommes ne cherchent que leur bien-être. Montesquieu, vous ne confondriez pas ainsi les rangs dans une monarchie. [...].

§ 91. Il faudra donc tôt ou tard en venir à l'arrangement que je propose. [...]. Si au contraire on ne renverse pas la constitution actuelle et que l'on se contente de tempéraments, toutes ces parties opposées entre elles se détruiront, les fonds seront mal employés ou divertis, les Classes se dissiperont entièrement, les travaux seront mal faits, les expéditions mal concertées, les vaisseaux mal pourvus, mal armés, etc. D'où il arrivera que le ministère, lassé de dépenser des sommes considérables pour une marine qui ne rapportera aucun avantage à l'État, croira impossible d'en avoir et l'abandonnera entièrement. Voilà le malheur que je crains pour la France, si on ne prend au plus tôt le parti que je vais proposer.

Source : S.H.D. (Marine), bibliothèque, 54G2 (autres exemplaires : 54G11 et 35E608). Publié à « Londres » en 1756, selon le frontispice.

Document n° 35 : *Essai d'administration de la Marine, 2^e partie, Plan de régie, par le lieutenant de vaisseau, comte de Narbonne-Pelet, 1758 (extrait).*

Je suis bien éloigné de penser qu'il faille retrancher tous les gens de plume de la Marine, je vais même plus loin car je crois qu'ils peuvent être utiles et nécessaires, pourvu toutefois qu'on sache les tenir dans de justes bornes quant au nombre et quant aux fonctions. Il est des détails passifs, sédentaires et de simple formalité qui me semblent ne pas convenir à l'activité du militaire, il en est de pur calcul et de finance que l'odieux soupçon accompagne partout et qui répugnent à la profession des armes ; il serait donc indécent, peut-être dangereux, de confier aux mêmes mains et la force et les fonds de l'État. Ces deux branches de l'autorité publique doivent être divisées et tellement balancées qu'elles s'examinent et jaloussent mutuellement. Car j'avoue, à la honte de l'humanité, qu'à moins de la plus stricte et gênante règle, quand même le militaire serait chargé de la manutention des espèces, il n'y en aurait peut-être ni moins de monopoles ni moins de déprédations, le luxe, dans un État monarchique, augmentant l'avidité des particuliers en raison de leurs prétentions fausses ou fondées et l'honneur autorisant à soutenir l'ambition à quelque prix que ce soit. D'où je conclus que l'institution de la Plume a deux objets, le 1^{er} est sans doute d'écrire, chiffrer, solder des comptes, tenir des registres exacts, balancer les recettes et dépenses, arrêter les marchés, faire des revues, être chargée des effets du Roi, ne les livrer que dans la forme et sur les acquits convenables, entretenir le crédit et des correspondances avec les fournisseurs et dans les meilleures places du commerce ; et le 2^e, de nous observer, contrôler et viser sur tout ce qui peut avoir trait au vil intérêt seulement.

Mais il faut que le militaire bride et éclaire la Plume à son tour, il faut qu'il soit informé de la quantité et de la destination des fonds que la Cour a ordonnés ; il faut qu'il ait le droit de visiter les magasins, vérifier ce qu'ils contiennent et se faire rendre compte des déchets souvent supposés et des consommations suspectes ; il faut enfin qu'il soit seul chargé du choix et de l'emploi des matières. C'est cette jalouse et nécessaire attention des deux ordres respectifs et absolument distincts, qui fait toute la base de mon système. Si elle paraît porter à faux et si on la juge peu solide ou chimérique, l'édifice tombe de lui-même, et il est inutile de lire ce qui suit.

Des bureaux de la Marine

Il est absolument essentiel que les commis des bureaux qui entourent le ministre ne soient point membres de la Plume, qu'ils ne roulent point avec elle, qu'ils n'en aient le rang, les titres ni l'esprit car, si l'on ne veut point y mettre de militaire, il n'y faut pas non plus de gens de plume, il faut que tout soit égal.

État général des trois grands ports

Je ne parle ici que des trois grands ports, Brest, Toulon et Rochefort, parce que je regarde l'établissement des autres ports comme inutile et multipliant trop les objets et la dépense.

Du militaire

J'ai porté l'état militaire marin à 1 000 officiers, dont 450 seront affectés à Brest, 430 à Toulon et 120 à Rochefort, plus 300 gardes de la Marine en trois compagnies, une dans chaque département.

Il y aura dans chaque port un officier général pour commandant de la Marine ; plus MM. les commandants seront en grade, plus ils auront de considération, et

elle est nécessaire dans un pareil poste. Il leur faut aussi plus d'appointements et une grande autorité.

Il faut des majors pour la discipline des troupes et pour porter les ordres du commandant. Plus des officiers d'artillerie pour former les canonniers, dresser les batteries, diriger les parcs d'artillerie, présider aux épreuves du canon et des poudres, et répondre de leur détail au commandant. Plus des officiers de port pour veiller et conduire sous les ordres du commandant les opérations mécaniques du port.

Conseil d'amirauté

Il y aura dans chaque port un conseil d'amirauté composé de 2 chefs d'escadre, 6 capitaines de vaisseau, 2 lieutenants et 2 secrétaires comme en Danemark.

Il s'assemblera trois jours de la semaine, le mardi, le jeudi et le samedi matin depuis 9 heures jusques à midi, le soir depuis 2 heures jusqu'à 4, fêtes ou non, dans toutes les saisons. La salle d'assemblée ou bureau sera dans l'arsenal.

Les membres de ce conseil le seront deux ans chacun, sans pouvoir s'absenter absolument. La Cour en relèvera une moitié tous les ans.

Fonctions dudit conseil

1° Ledit conseil vérifiera toutes les dépenses et consommations de deux en deux jours sur les reçus des maîtres d'ouvrages et ceux des officiers de la Marine qui auront assisté à l'emploi des matières ; lesquels reçus, comparés avec les ordres de livraison donnés par l'intendant aux gardes-magasins, se trouvant conformes, le conseil en fera l'arrêté tous les mois, le fera signer au commandant et à l'intendant et l'enverra à la Cour.

2° Ledit conseil, augmenté de deux gens de loi appelés en conséquence, connaîtra de toutes les querelles des matelots et ouvriers, de leurs plaintes, méfaits, etc. dans les cas énoncés dans ces deux premiers articles. L'intendant assistera toujours au dit conseil.

3° Dans le cas épineux de recettes contestées, le conseil se portera sur les lieux, examinera les matières et prononcera pour ou contre sans appel.

4° Il sera témoin de toutes les adjudications et les signera ; elles se feront dans la salle.

5° Il connaîtra des constructions et radoubs, tiendra la main à l'exécution des plans projetés, dans lesquels cas le commandant du port se trouvera au conseil et y présidera, s'il est l'ancien des deux officiers généraux du conseil, et les deux premiers constructeurs du port y seront appelés.

Par ce moyen, rien de ce qui intéresserait la sûreté de l'ouvrier et l'emploi de l'argent ne serait livré à la cupidité, l'ignorance et l'inattention d'un seul particulier.

Nota. Au reste je déclare une fois pour toutes que, répugnant surtout à la déclamation, je me contente de désigner les abus existants ou possibles, en proposant le remède ; de sorte que, quand je tâche d'insinuer qu'il faudrait que tel ou tel arrangement fût pris, tel ordre mis ou telle police établie, je veux faire entendre que le contraire se pratique et que les déprédations que je voudrais éviter ont lieu.

De l'ordre et établissement des vaisseaux

J'ai mis 36 vaisseaux de 80, 74 et 64 canons à Brest, avec 12 frégates de 20 canons ; à Toulon, 34 vaisseaux de 80, 74 et 64 canons, plus 12 frégates de 20 ; à Rochefort, 10 vaisseaux de 64 et 6 frégates de 20, faisant en tout 80 vaisseaux de ligne et 30 frégates.

Ces vaisseaux seront formés par 1^{re}, 2^e et 3^e divisions dans chaque port, à l'instar des troupes de terre par régiments, etc.

Les divisions seront composées de deux escadres chacune, chaque escadre de 5 vaisseaux, et il y aura 3 frégates par division.

Il y aura donc 3 divisions dans chaque port de Brest et de Toulon et une seule dans celui de Rochefort. Mais comme ces trois divisions ne comprennent que 30 vaisseaux et 9 frégates dans chaque port de Brest et Toulon, et qu'il y a 36 vaisseaux et 12 frégates dans le premier et 34 vaisseaux et 12 frégates dans le second, il restera 6 vaisseaux de 64 canons et 3 frégates dans le port de Brest et 4 vaisseaux de même force et 3 frégates dans celui de Toulon, qui formeront ce qu'on appellera escadre légère dans chacun de ces ports.

Les commandants de ces divisions, ceux des escadres, les capitaines de vaisseau, leurs lieutenants, leurs enseignes et les maîtres en chaque genre nécessaires à leur armement, seront toujours nommés et renouvelés par le ministre tous les deux ans.

Il y aura donc 10 officiers nommés par la Cour et affidés à chaque vaisseau de 80 canons et 4 maîtres, savoir de manœuvre, de charpentage, de calfatage et de voilerie ; 9 officiers et 4 maîtres pour chaque vaisseau de 74 ; 8 officiers et 4 maîtres pour chaque vaisseau de 64 ; 4 officiers et 4 maîtres pour chaque frégate ; dont moitié, je ne parle que des officiers, résidera alternativement un an de suite dans le port à soigner les vaisseaux, pendant que l'autre moitié pourra s'absenter par commission, maladie ou congé, et sans perdre ses appointements. Je dis sans perdre ses appointements, parce qu'il est de règle dans la Marine que tout officier qui s'absente de son département est frustré de sa paie. Nous sommes les seuls militaires, en France, soumis à un si dur traitement, comme s'il était à supposer que notre santé ou nos affaires ne dussent jamais exiger notre éloignement des bords de la mer.

La formation des vaisseaux par divisions et escadres n'est pas purement affaire d'imagination : il y a un but, c'est celui de mettre une forme et un ton militaires à ce qui est fait pour l'avoir, ensuite d'entretenir des officiers de tous grades à l'entretien et conservation de chaque vaisseau en particulier et de leur donner des patrons et des avocats qui plaident leur cause et déclarent leurs besoins. On a vu des vaisseaux ne jamais servir et vieillir dans les ports faute de protection, d'autres déplaire parce qu'ils étaient d'un département différent ou que leur constructeur n'avait pas de faveur, et, en général, ils sont tous d'autant plus négligés que qui que ce soit n'en est chargé. Ainsi sont-ils cinq ou six ans sans qu'on les visite, nettoie, aère, sans qu'on leur change leur lest et sans qu'on les radoube. On ne commence à se douter de leur mauvais état que quand le ministre en ordonne l'armement. Au fait il en est des vaisseaux comme des maisons, ils dépérissent s'ils ne sont habités, il leur faut des concierges vigilants. C'est ainsi que les galères étaient établies à Marseille.

Ouvriers et matelots entretenus

J'ai dit qu'il y aurait 10 000 ouvriers ou matelots toujours entretenus dans les 3 ports. Ils seront formés par compagnies de 50 hommes chaque, savoir compagnie de charpentiers, de calfats, de voiliers, de canonniers, etc.

Il y aura à Brest 90 de ces compagnies faisant 4 500 hommes ; à Toulon, 72 compagnies faisant 3 600 hommes ; à Rochefort, 38 compagnies faisant 1 900 hommes.

[Un] certain nombre de ces compagnies sera affecté à chaque division et portera le nom de 1^{re}, 2^e et 3^e division dans chaque port ; il en sera de même de celles qui seront attachées aux escadres légères.

La 1^{re} division de ces ouvriers aura pour chef le commandant de la 1^{re} division des vaisseaux dans chaque port, et [ainsi] de suite.

Chaque compagnie aura pour capitaine un des lieutenants employés sur les vaisseaux de sa division. Il faudra que les officiers employés dans le port aient plus que les appointements de leur grade ; cette douceur les attachera à leur détail et elle sera d'autant plus juste qu'ils fatigueront et [s'] useront davantage.

Il y aura un maître et deux quartiers-mâîtres pour bas-officiers dans chaque compagnie ; ce seront eux qui mèneront ces ouvriers au travail, recevront leur paie, porteront leurs plaintes en cas de besoin à leur capitaine, au commandant de la division, ou enfin au conseil de l'amirauté, qui connaîtra aussi de leurs manquements et fera la justice selon les ordonnances.

C'est ainsi qu'ils sont distribués et ordonnés en Espagne et en Danemark.

Ces compagnies fourniront à tous les travaux des ports ; j'ai eu l'attention d'en destiner davantage dans les deux ports de Brest et de Toulon, parce qu'il y a plus de vaisseaux, conséquemment plus d'ouvrage ; par proportion aussi au climat et à la proximité des ennemis, je demande plus de bras dans le premier que dans le second, quoique la besogne soit la même.

Ces conditions remplies, le malheureux ouvrier ne sera pas sans appui contre l'injustice et la tyrannie, il aura des chefs à qui s'adresser, un tribunal à réclamer. Il ne sera pas exposé à se voir privé de son salaire en tout ou en partie, ni d'un avancement mérité. Le Roi ne paiera plus sous le nom et dans les listes des charpentiers qui n'existent pas, des filles, des valets et autres êtres de raison. Toutes les journées comptées auront été gagnées, et il n'y aura plus de ces jours de désolation dits de pain perdu par les ouvriers où, les arsenaux arbitrairement fermés deux ou trois fois la semaine, il n'y avait de salaire pour personne²⁵.

Ces ouvriers et matelots entretenus dans les ports seront renouvelés par d'autres levées, ou de préférence par ceux qui débarqueront des vaisseaux de retour de campagne. Le séjour de six mois ou un an dans les ports et loin de chez eux contribuera d'autant plus à la conservation de l'espèce que quand ces gens-là reviennent de la mer, ils ont le sang nécessairement appauvri par la fatigue, l'air et les nourritures salées ; renvoyés chez eux, ils couchent avec leur femme et font des enfants affectés d'un vice

²⁵ Ce chômage technique doit provenir du manque de fonds ; il a atteint des sommets vers la fin de la guerre de 1756, soit après la rédaction de ce mémoire.

scorbutique qui ne manque point de se déclarer dès leur première sortie, au bout de 15 jours de navigation, ce qui fait des ravages étonnants dans nos équipages.

Police des vaisseaux dans les ports

Moitié des officiers attachés à chaque vaisseau seront chargés, et les maîtres sous eux, de son ustensile général, ils l'auront en compte et mettront toute leur attention à ce que rien ne dépérisse, tant du corps du bâtiment que de ses appartenances. Ils suivront la destination de leur vaisseau tout le temps qu'ils feront partie de son état-major, soit qu'il reste dans le port, soit qu'il soit mis en commission particulière ou expédié avec son escadre²⁶.

Les maîtres en chaque genre [feront] tous les jours assidûment une visite dans leur vaisseau et à ses effets, ainsi que les officiers à tour de rôle rendront compte, chacun de ce qui lui aura été confié et de tout ce qui souffrira dans sa partie, au capitaine qui en donnera sur-le-champ avis au commandant de l'escadre de laquelle il est. Celui-ci formera aussitôt sa demande de réparation où seront détaillés le nombre et l'espèce d'ouvriers, le temps et les matières qu'il lui faut. Deux copies de cette demande seront faites, une pour la Cour et l'autre pour le commandant du port. Ce dernier sera obligé de répondre par écrit à la demande, soit qu'il refuse ou qu'il diffère de l'accorder, et, dans le cas où il l'accordera, les officiers des vaisseaux pour lesquels on travaillera se tiendront assidûment aux ateliers et veilleront à ce que les ouvriers ne se relâchent en rien.

De cet établissement il s'ensuivrait que l'ustensile d'un vaisseau une fois complet et donné en garde à son capitaine, 1° rien n'en pourrait être détourné ; 2° les avaries et dommages seraient vérifiés en public par une commission ou par le conseil d'amirauté et tout de suite réparés ; 3° la Cour saurait toujours au juste l'état actuel de chaque vaisseau ; 4° les capitaines commandant les vaisseaux et escadres seraient intéressés à²⁷ ce que leurs bâtiments fussent en bon état, parce que ce ne serait qu'à ce prix qu'ils pourraient être chargés de quelque mission ; 5° les vaisseaux ainsi gardés entretenus et réparés à mesure coûteraient beaucoup moins de radoub, leurs effets ne disparaîtraient pas subitement et l'on ne serait pas obligé de les remplacer continuellement, sans faire rendre compte à qui que ce soit²⁸ de ce qu'ils sont devenus et comment et où ils se sont usés.

Des vaisseaux mis en construction

Le ministre, en ordonnant que tels et tels vaisseaux soient mis en construction, leur nommera leur état-major et leurs maîtres de chaque espèce, pour qu'ils puissent, sous les ordres de leur capitaine, veiller chacun à leur partie, les uns à l'exacte exécution du projet, à la conduite des ouvriers, les autres au paiement, au choix des matières et à la quantité qui en aura été employée par jour ; détails dont ils rendront compte exact tous les deux jours au conseil d'amirauté et au commandant.

²⁶ Ce système s'apparente à celui de la marine anglaise dans lequel il n'y a d'états-majors et d'équipages en permanence en temps de paix que sur les *guardships*.

²⁷ C'est le maître-mot du parti militaire, nous l'avons déjà rencontré sous la plume de l'auteur des *Considérations*. C'est parfois davantage qu'un mot, et cet auteur-là avait étudié un système, certes impraticable, de responsabilité des militaires dans les travaux. En revanche, le dualisme administratif modèle 1776 ne pouvait conduire qu'à l'irresponsabilité.

²⁸ L'écrivain du bord.

Quant aux radoubs, nos ordonnances de 1689 portent que « deux capitaines de vaisseau seront nommés par le commandant du port pour être présents aux carènes et radoubs de tous les vaisseaux pour empêcher qu'il ne soit employé de mauvaises matières et tenir la main à ce que tout soit bien et solidement fait », livre 15, titre 2, et, au livre 1^{er}, titre 7 du capitaine, il est encore dit : « il sera toujours présent au radoub et carène de son vaisseau et signera les ouvrages faits devant lui ». Rien de tout cela ne s'exécute aujourd'hui, il y a même des lettres du ministre contradictoires à ces titres de l'ordonnance.

Nota que tous les travaux d'un arsenal consistant en armement, désarmement, construction et radoub des vaisseaux et de leurs effets, assortiments ou ustensiles, en associant des officiers à leur sort je les intéresse à tous les travaux du port, de même que tout ayant trait à ces deux titres de recettes ou fournitures et de dépenses ou consommation, laissant à la Plume l'unique droit d'examen, vérification, confrontation et paiement, je conserve au militaire toute la partie active qui lui revient et je lui ôte tout moyen de déprédation.

Armements

L'ordre de la Cour venu dans les ports aux commandants d'armer telle ou telle escadre, ou simplement tel ou tel bâtiment, tout se trouvant prêt et à sa place, les brigades d'ouvriers et de matelots sont aussitôt nommées pour commencer l'ouvrage, les officiers affectés à chaque vaisseau se divisent le travail, et, pendant que l'intendant demande des levées de matelots, les vaisseaux se préparent et sont déjà en état de les recevoir.

Observons sur les levées de matelots que ce que le Roi leur fixe d'argent de conduite pour se rendre du lieu de leur résidence dans celui où il les appelle, devrait être rendu public et affiché, de façon qu'ils pussent savoir au juste ce qui leur revient, sans quoi ils sont dans le cas d'être lésés, et il me paraît toujours injuste de mettre un côté dans la possibilité de voler impunément et l'autre de soupçonner sans cesse.

À mesure que les matelots de levée arrivent²⁹, ils vont se présenter au bureau des Classes, où l'on prend par écrit et date leur nom à chacun en particulier, leur paie, leur grade, leur pays et le nombre de campagnes qu'ils ont fait pour le Roi. Cette liste doit être envoyée tous les soirs après les portes fermées au commandant du port ; celui-ci, guidé par les ordonnances qui doivent régler la force des équipages de chaque vaisseau, destina les matelots arrivés à chaque vaisseau en armement et balancera tellement les lots quant au nombre et à l'espèce que ces vaisseaux se trouveront également bien armés, proportionnellement à leur force. Jusques à ce jour, les gens de plume ont été chargés de la répartition de nos équipages, mais, outre qu'il est inutile que nous dépendions à cet égard de leurs caprice et fantaisie, c'est qu'il n'y a nul inconvénient que ce soient les commandants qui en soient chargés et qu'il est décent que [pour] toutes nos demandes, nous n'ayons à nous adresser qu'à nos chefs.

Les écrivains qui s'embarquent ne seront pris qu'à tant par mois pour la campagne et au fur et à mesure qu'on en aura besoin, comme en Danemark, en Suède et en Angleterre, et comme nous le pratiquons nous-mêmes pour nos aumôniers et commis

²⁹ Dans le port. Les commissaires des départements doivent envoyer tous ces renseignements à leurs homologues des ports.

des vivres³⁰. L'intendant de chaque port les fournira, nous en avons pris comme cela sous Louis XIV, dans la dernière guerre et dans celle-ci³¹.

Quand le nombre d'ouvriers et de matelots entretenus dans l'arsenal ne suffira pas à l'ouvrage, les commandants de chaque port nommeront tous les soirs pour le lendemain un détachement de soldats avec leurs officiers pour le travail, la liste de ces travailleurs sera envoyée au commissaire des revues pour qu'il puisse les vérifier par appel et les faire comprendre sur l'état journalier. Ils auront 15 sols par jour, outre leur paie ordinaire.

Les matelots de levée, du jour de leur arrivée dans les ports, seront payés par le Roi à 20 sols par jour, sur quoi ils se nourriront jusques à ce que les vivres soient établis sur le vaisseau auquel ils sont destinés. Moyennant cet expédient, la Plume n'aura plus la ressource des cayennes³², si souvent proscrites et rétablies, et tout prétexte de concussion lui sera retranché.

Il ne faut de rations en nature que pour les forçats, attendu qu'ils ne sont pas libres pour pourvoir à leur subsistance et qu'ils n'ont point d'hôtesse pour leur faire à manger ; tout le reste doit être payé en argent et à tant par jour.

Qu'on essaie ce plan d'armement et on peut être assuré que l'on y gagnera considérablement ; quant au temps, au prix et au succès des opérations, il est possible d'évaluer ce que nous coûtent la lenteur, le défaut d'ensemble dans tous nos mouvements.

Au surplus il est aisé de voir que, dans tout mon système, j'ai particulièrement en vue d'occuper les officiers et les soldats de la Marine dans les vaisseaux, de tirer les premiers de l'oisiveté qui les énerve et de les déshabituer de leur assiduité dans les cafés, au jeu ou sur les portes des boutiques (source de mauvais mariages et de l'avilissement), de les familiariser à toutes les parties de leur métier, enfin de les rendre utiles et de les si bien rompre et former à tous les détails, qu'ils soient un jour en état de rendre tous les services qu'on est en droit d'en attendre.

Séjour et dépenses des vaisseaux du Roi dans les ports et rades étrangers

Des intendants d'armées navales et des commissaires embarqués sur les escadres du Roi sont inutiles au service de S.M., embarrassants et d'un cher entretien. Indépendamment de l'écrivain embarqué sur chaque vaisseau, il y a dans toutes les rades et ports nationaux ou étrangers, des intendants, commissaires ou consuls français qui, connaissant mieux les ressources du pays que des étrangers, sont plus en état de faire fournir aux vaisseaux du Roi tout ce dont ils peuvent avoir besoin.

Leurs comptes seront visés et examinés par les commandants des vaisseaux qui auront reçu et le prix et la quantité des choses qui seraient discutées. L'usage où l'on est aujourd'hui de se passer du seing du capitaine pour les consommations de son vaisseau, ou de ne le lui demander que 5 ou 6 ans après la campagne finie, de s'en

³⁰ Ainsi les écrivains embarqués ne sont plus des officiers.

³¹ Des commis surnuméraires, des agents temporaires en somme.

³² La cayenne est un lieu de l'arsenal où les écrivains distribuent deux fois par jour la ration du Roi aux gens de levée ; là comme ailleurs ils sont despotes, battent, maltraitent, emprisonnent et chassent les malheureux à qui ils refusent des vivres, ce qui paraîtra d'autant plus vraisemblable que ceux qui sont si cruellement privés de leur nourriture n'ont aucun tribunal où recourir ; l'objet devient cependant considérable quand, sur 5 ou 6 000 hommes, on trouve le secret de retenir 1 000 ou 1 200 rations par jour. (*Note de Narbonne*).

passer même, ou enfin de le lui faire mettre au bas des comptes en blanc, c'est-à-dire où les articles sont bien énoncés, mais sans prix au bout, cet usage, dis-je, n'existerait plus.

Il faudrait aussi que les vivres qu'on nous envoie ou pour l'usage des colonies, ou pour les escadres qui y sont, partissent des ports du Roi après y avoir été examinés par des officiers, qu'ils fussent chargés par des bâtiments du Roi commandés par des officiers. Il en résulterait que les vivres seraient mieux choisis, mieux conditionnés, mieux conservés, ce qui préviendrait nombre de maladies. Ils coûteraient beaucoup moins au Roi, parce qu'il y en aurait moins de pris en temps de guerre, ils seraient moins longtemps, de moitié, à se rendre, les expéditions lointaines auraient plus de succès.

Qu'on ne s'y méprenne pas, les recettes seront nécessairement bonnes quand ceux qui les feront en seront responsables vis-à-vis des consommateurs. Nos reproches de mauvaises recettes en vivres ou autres matières n'épargneront point ceux de nos camarades qui les auront faites. Un corps se réunit dans pareil cas contre ceux de ses membres qui lui manquent. Cette franchise de sa part est même naturelle et involontaire dans les faits qui intéressent sa vie, son bien, son honneur, et ses plaintes peu suspectes d'esprit de parti seront nécessairement écoutées. Aujourd'hui nous n'osons rien dire, crainte d'être soupçonnés d'humeur ou de personnalités. Les opérations peuvent manquer par le vice des matières employées, et nous sommes habiles à rejeter notre peu de succès de ce côté-là ; les intéressés à soutenir la bonne qualité des fournitures s'en prennent à nous : qui en croira le ministre ? Le plus éclairé reconnaîtra tout au plus de l'animosité de part et d'autre, mais il ne saura à qui s'en prendre, et c'est toujours un grand inconvénient, je crois, dans toute administration, de diviser tellement les causes, que l'on ne puisse plus savoir à qui rapporter les effets.

Les câbles, ancres, mâts, chaloupes que les vaisseaux seraient obligés de laisser dans les ports ou rades, seraient tellement donnés en charge qu'il ne serait pas libre à M. l'intendant ou commissaire du lieu de dire que cela serait perdu ou pourri, quand un an après, d'autres vaisseaux viennent les réclamer.

La pacotille, terme odieux qui devrait être ignoré dans la Marine et qui n'y est malheureusement que trop connu, est, de tous les abus, le plus intolérable et le plus contraire à l'esprit militaire car, indépendamment de ce qu'elle est dégradante en soi, c'est qu'elle peut engager le capitaine qui la fait à fuir honteusement ou à ne pas chercher son ennemi. Elle l'expose à se mal défendre par trop d'embarras et de poids, elle oblige à des conciliations criminelles, elle occasionne peut-être des relâches trop longues ou inutiles, son embarquement fatigue et épuise les équipages des vaisseaux de guerre, enfin elle blesse la délicatesse, puisqu'elle est contraire à la volonté du Roi, qui condamne dans ses ordonnances de 1689 l'officier qui la fera à la cassation et confiscation. Cependant le ministère l'autorise, il traite les pacotilleurs également et souvent mieux que celui qui ne l'est pas ; que dis-je, il y a un règlement de 1716 qui permet de la marchandise pour 1 500 l aux capitaines qui iront aux îles, à cause de la cherté des vivres ; mais, outre qu'en fait d'intérêt on ne borne point les hommes et que ces 1 500 l peuvent se multiplier indécentement jusques à 10 000 l, c'est que les capitaines qui ont le plus abusé de la permission de commercer demandent et obtiennent encore des gratifications au retour de ces campagnes-là ; il faudrait pourtant renoncer à la gratification ou à la pacotille. Il est inutile de s'arrêter plus longtemps sur une pareille indécence. Je ne dirai non plus qu'un mot sur le nouveau monopole que quelques capitaines viennent d'établir sur le fret des vaisseaux du Roi. Ils ne sont pas les maîtres

de les louer et, s'ils outrepassent là-dessus leur pouvoir, ils méritent d'être punis, et le louage ou fret doit appartenir en entier au propriétaire. Mais avançons, je me hâte de dire que, pour proscrire la pacotille, il faut bien se garder de faire de nouvelles ordonnances, 1° parce que leur renouvellement serait flétrissant pour tout le corps en général et que sa partie saine et intacte du côté du vil intérêt (il en est une) ne mérite pas d'être englobée et confondue avec la tarée ; 2° parce qu'en fait de sentiment (le désintéressement en est un), il ne faut ni ordre ni défense. La honte et l'honneur sont les deux seuls préjugés que le militaire doit écouter, le gouvernement ne les a pas enfantés, ces préjugés, et il ne peut ni les étouffer, ni les diriger plutôt vers un objet que vers un autre, mais il peut les nourrir et tellement les seconder de ses mépris ou de ses faveurs qu'il ne reste plus aucun avantage pour les viles âmes et que les belles triomphent. Ce serait ma recette contre la pacotille.

La règle est, en Danemark, que les capitaines des vaisseaux de guerre soient chargés de fournir les rafraîchissements des malades au moyen de 24 sols que le Roi leur donne pour chaque malade par jour. Je n'approuve point cette méthode, elle ne peut être que très abusive. La nôtre vaut mieux³³ ; il ne faudrait qu'un peu plus d'attention de la part de l'officier, à veiller à prévenir certaines consommations frauduleuses.

Les instructions données aux capitaines ou officiers généraux seront simples et point entortillées. Eux seuls et le ministre en auront connaissance. Je pourrais à cet égard citer comme un modèle celles que Cromwell donna au commandant de la flotte qu'il envoya en 1655 chicaner les Espagnols dans les Indes occidentales. Il avait envie de leur enlever Saint-Domingue, l'île de Cuba, la Jamaïque ou quelques autres ports ou places du continent de leur Amérique, et, dans les instructions qu'il donne à ses généraux, il leur détaille ce vaste projet, le discute même, donne des raisons pour et contre, propose des moyens, ne penche pour aucun et finit par laisser ses généraux les maîtres de se conduire pour le mieux et selon les lieux, les temps et les circonstances. La Jamaïque fut enlevée cette année-là aux Espagnols, qui n'ont jamais pu la recouvrer.

Tout au contraire aujourd'hui, on nous fixe jusques aux routes qu'il faut que nous tenions, il y en a des exemples bouffons ; celui qui doit remplir sa mission est le seul qui l'ignore, l'ennemi même en est instruit avant lui, et c'est en décachetant nos paquets à la mer que nous apercevons que la moitié des choses nécessaires pour réussir nous manque.

État de la Plume

Il faut dans chaque port un intendant, sous lui 4 écrivains, plus 5 commissaires, savoir : 1 pour l'hôpital, sous lui 2 écrivains ; 1 aux chiourmes et aux revues, 2 écrivains ; 1 au magasin général et contrôle, 2 écrivains ; 1 aux vivres, 2 écrivains ; 1 enfin pour les Classes, armements et désarmements, 2 écrivains. Total des gens de plume dans chaque port : 20, non compris les gardes-magasins. Ceux-ci ne livreront les matières qu'ils auront en garde que sur l'ordre de l'intendant.

Gages

Chaque écrivain sera payé par le Roi 1 000 l par an ; ils n'ont aujourd'hui que 600 l. Les commissaires auront chacun 10 000 l ; ils n'ont aujourd'hui que 6 000 l.

³³ Le munitionnaire fournit la nourriture des malades.

L'intendant aura 20 000 l ; il n'est aujourd'hui passé qu'à 12 000 l. Total des gages par an, 84 000 l³⁴.

Les intendants et commissaires fourniront leurs bureaux de registres, papier, cire à cacheter, encre, plumes, bois à chauffer et lumière. S'ils ont besoin de quelques écrivains de plus pour suffire à leur besogne, ils seront libres d'en prendre à leurs dépens.

Cet établissement serait à l'instar des bureaux du Trésor. Les trésoriers de la Marine n'ont qu'un commis dans chaque port payé à 10 000 l par an, il s'entretient sur cette paie de tout ce que je viens d'énoncer ci-dessus. Ces bureaux du Trésor sont sans contredit ceux qui ont le plus de détail, puisque tout ressortit à l'argent. Ils ne sont pourtant composés que d'un caissier et de 3 écrivains. Il est vrai qu'ils travaillent assidûment du matin au soir et qu'ils sont modestes et simplement mis.

Les frais de bureau de la Plume sont immenses aujourd'hui, parce qu'ils se font aux dépens du Roi et qu'ils se portent à ce que l'on veut. Conséquemment rien de fixe, occasions de gaspillages, et l'on n'ira jamais à l'économie qu'autant que l'on mettra de l'ordre et des points de départ invariables dans les dépenses.

Les batteries de nos côtes en temps de guerre exigent une quantité de gens de plume étonnante, payés à 6 l, 9 l et 15 l par jour selon leur grade et outre leurs gages, sous prétexte des rations que le Roi donne aux canonniers et matelots qu'il y emploie, mais cette ration revient au Roi à 10 s ; que le Roi la donne en argent à chaque homme porté sur la liste des batteries et que l'ustensile de chaque canon et la quantité de poudre y déposée soient donnés en garde à chaque officier des batteries. Faut-il autre chose ? Comment fait-on à l'Armée et dans les sièges ? Il n'y a point d'écrivain.

On emploie encore une légion d'écrivains dans les différents ouvrages des ports et à la coupe des bois dans les forêts. Pour quoi faire ? Peut-on y acquérir des connaissances ? A qui sont-elles plus essentielles qu'aux officiers, qu'est-il plus important pour l'État de former, un officier ou un écrivain ? Peut-on y voler ? C'est jusques à un certain point la faute de la forme ; mais d'ailleurs, tout le reste égal, un écrivain y volera-t-il moins qu'un militaire ? Enfin pourquoi de doubles emplois ? Il y a ou trop de gens de plume, ou trop de militaire : qu'on choisisse.

En temps de paix comme en temps de guerre, il y a la même quantité de gens de plume, il n'y a pas pourtant le même détail. Plus on multiplie les mains à écrire dans nos ports et plus on y imprime ; les plumes ou l'impression devraient diminuer.

Enceinte des arsenaux maritimes de Sa Majesté

Il faut qu'un arsenal ou dépôt des effets du Roi soit enclos de murailles ; la trop grande quantité d'issues est toujours abusive, il ne faut même pas que celles qui sont inévitables s'ouvrent et se ferment à la simple volonté de quelques particuliers.

Je dis donc que l'on ne doit pouvoir pénétrer dans un arsenal que par des portes peu multipliées et confiées à des corps de garde commandés par des officiers. Comme il ne faut cependant pas que ces mêmes corps de garde puissent être accusés de laisser sortir en contrebande les effets du Roi par négligence ou mauvaise foi, il y aura

³⁴ En fait les commissaires ne gagnent alors que 1 800 ou 2 400 l ; certains touchent des suppléments d'appointements, et les fournitures de bureau sont en plus. Le terme de gages est péjoratif : nulle part Narbonne ne considère les gens de plume comme des officiers.

en outre à chaque porte des gardiens ou portiers jour et nuit aux ordres de l'intendant ; tout ce qui sortira, ouvriers et matières, aura à raisonner à ces deux portes³⁵ et ne passera qu'avec le seing du commandant pour le corps de garde et le seing de l'intendant pour les gardiens. Une des deux signatures manquant, aucun effet ne sortira. Ces postes de gardien doivent être affectés en retraite à des soldats ou marins estropiés ou vieillis au service du Roi. L'intendant ne doit pas en disposer seul, sans quoi il serait à craindre que ce ne fût de préférence en faveur de ses valets ou de ceux de ses amis.

Les portes seront ouvertes le matin et fermées le soir à une certaine heure, chacune par leur corps de garde, en présence de leur portier, et les clefs en seront portées par des factionnaires au capitaine de vaisseau de garde à l'amiral et commandant dans le port d'un soleil à l'autre.

Il ne doit y avoir ni gens de plume, ni officiers de port, ni autres ménages particuliers logés dans les arsenaux : il en résulte les inconvénients du feu et du défaut d'ordre, qui que ce soit ne peut être en droit d'accorder de pareils privilèges.

Les corps de garde doivent être multipliés dans les arsenaux et les rondes fréquentes dans la nuit, pour éviter des incendies pareils à celui qui, ayant pris au magasin général de Toulon à une heure après minuit et ayant été annoncé à M. de Vauvray, cet intendant, se réveillant en sursaut, s'écria : « Ha ! J'entends, c'est le commissaire untel qui rend ses comptes ». Cette façon de les rendre n'a été que trop usitée jusques à cette heure, et d'autant plus malheureusement que tous les registres ont toujours été consumés ainsi que les effets les plus précieux. On se ressouvient encore à Brest que le feu qui prit au magasin général y dévora tellement toute l'argenterie qui y était que l'on ne la retrouva plus, même en lingots.

Disposition du travail

Les ouvriers et matelots formés par compagnies et chaque compagnie divisée en 2 brigades, sous la conduite des maîtres et quartiers-maîtres, et les états des revues constatés, vérifiés et arrêtés par l'amirauté, le commandant et l'intendant, il sera aisé de régler avec ordre les opérations journalières comme il suit.

Le capitaine de port se rendra tous les soirs après le travail à l'ordre chez le commandant, ainsi que l'intendant ou un commissaire avec un écrivain. Le conseil d'amirauté y enverra aussi un de ses membres, capitaine ou lieutenant. Les officiers de vaisseau qui auront des besoins et tous les chefs d'atelier s'y trouveront, et, sur les demandes des uns et des autres en hommes et en matières, le commandant règlera le travail du lendemain. Il fera dresser par l'écrivain un rôle des compagnies ou brigades et des matières destinées aux différents objets. Quatre copies seront faites de ce rôle, une pour l'amirauté, une pour le capitaine, une pour l'intendant et la 4^e pour le commandant qui les signera toutes, et chaque chef d'atelier aura une note de ce qui lui aura été réglé. Sur ce rôle l'intendant expédiera des billets de livraison aux gardes-magasins pour chaque atelier.

Le lendemain matin à la cloche sonnante, un officier de port se trouvera, son rôle de destination à la main, à la porte de l'arsenal, où tous les ouvriers et matelots se rendront ; il appellera les maîtres et chefs de brigade division par division et compagnie par compagnie, et leur désignera leur atelier à chacun. Ceux-ci lui donneront par écrit le

³⁵ En Angleterre et en Danemark, il n'y a pas jusques aux carreaux de vitre et aux moindres clous qui ne soient marqués aux armes du Roi (*Note de Narbonne*).

nom des absents de leur brigade, soit qu'ils soient en prison, à l'hôpital, en débauche ou en congé. Ces billets seront aussitôt portés en bordereaux à l'amirauté, au commandant et à l'intendant.

La quantité de bâtiments à rames nécessaire pour porter les ouvriers à leur destination aura été commandée la veille et leur place marquée.

Quant au nombre de canots de service pendant le jour, il sera fixé par le commandant. Aujourd'hui tous les gens de plume, les constructeurs, les officiers de port ont chacun un canot à eux, pour lequel mouvoir le Roi passe 2, 4 ou 6 nageurs à 15 et 20 s par jour chaque. Cet argent est mis dans la poche de ces messieurs, et, à la place des hommes qu'ils devraient avoir pour ce que le Roi leur donne à cet effet, ils prennent des ouvriers qu'ils détournent de leurs fonctions pour les mettre dans lesdits canots et promener leurs femmes et amis.

Les ouvriers et matelots, une fois entrés dans l'arsenal, n'en sortiront plus que pour souper ; c'est leur affaire de porter le matin leur dîner avec leur déjeuner, ils auront une demi-heure pour chaque repas.

Ils ne pourront emporter le soir aucune espèce de matière que des copeaux de bois pour se chauffer.

Leur existence aux ateliers sera vérifiée soir et matin par les appels d'un homme de plume, d'un membre du conseil et d'un officier-major que le commandant aura nommé.

J'aurais pu, peut-être dû écrire ce mémoire en deux colonnes, exposer dans l'une nos usages bons ou vicieux, y faire apercevoir ceux que nos ordonnances de 1689 ont dictés, occasionnés ou proscrits, et, dans l'autre, rapporter mon système, le bien disséquer et faire, article par article, l'exacte comparaison de la méthode pratiquée et de ses abus nécessaires ou possibles, avec celle que je propose et ses avantages ; mais j'ai craint d'être long, cela m'eût engagé dans un ouvrage volumineux qui demanderait du temps et des secours que je n'ai pas. Cependant, comme un exemple pris au hasard dans le livre de nos ordonnances peut amener par induction à une idée générale de leur esprit et des inconvénients qu'elles ont introduits, je vais prendre, sans choix je le proteste et par occasion, l'article 11 du titre 2 du livre 21 où il est dit que, « pour la justification des paiements faits aux matelots et ouvriers, l'état en sera certifié par le commissaire rapportant l'ordonnance de l'intendant et la signature du contrôleur ». Sur quoi j'observe : 1° que l'intendant, le commissaire et le contrôleur sont trois gens de plume qui peuvent s'entendre et se réunir, et que, si on y fait attention, on a soupçonné cet accord si possible entre gens d'un même état que, bien loin de s'en rapporter aux colonels, aux majors et aux capitaines sur le complet de leurs compagnies, on leur a sagement donné des examinateurs et contrôleurs, des commissaires des guerres pris dans une profession différente ; 2° cette forme établie par l'ordonnance que je cite est vicieuse en ce qu'elle ne constate ni ne manifeste l'intention du Roi à l'égard des journaliers et que ni leurs certificats ni l'autorité d'aucune tierce partie faisant pour eux n'y est exigée en témoignage de la vérité.

Chaque chef d'atelier et les officiers commandés de travail partiront au conseil tous les jours d'assemblée ; l'état des [les] matières employées depuis deux jours, elles, sont énoncées par leur nom, dimension, numéro ou poids.

Si tous ces règlements étaient suivis, que de chaises de poste de moins à peindre et à raccommo-der dans les arsenaux ! Que de chaises à porteur nues et sans

bâton dans les ports ! Que de maisons sans sculptures, couleurs, parquets ni meubles élégants ! Que de jardins sans treille, grilles ni cloches vitrées sur les couches ! Que de jolis vaisseaux faits par les meilleurs charpentiers pour l'ornement des cabinets, arrêtés, que de curieux réduits aux mauvais ouvriers des villes de nos départements ! Qu'on les trouverait chers, sans goût et mal assortis par comparaison avec ceux du Roi ! Mais surtout que ces brillants canots construits pour les dames deviendraient rares ! Tout le département de Brest attestera qu'un commissaire en avait 4 à lui tout seul, un en argent quand il portait un habit galonné d'argent, un en or pour les jours de dorure, un tout uni à la suédoise pour les temps de pluie, et un enfin qu'il fit draper à la mort de l'intendant son père³⁶.

Du magasin général

Le magasin général est aujourd'hui une très belle boutique des mieux montées, il y a des serges, du crin, du coutil, des balles de verre, des toiles, des étoffes de soie en or et en argent, des damas, des velours, des galons, des crépines d'or pour les ornements d'autel des vaisseaux et pour les meubles des chambres des officiers généraux embarqués, plus du linge de table et de lit, de la batterie de cuisine, provision de bougies, etc., toutes choses utiles, agréables, tentantes et aisées à emporter. Oh ! Qu'on mette un pareil dépôt entre les mains de qui l'on voudra avec une forme aussi vicieuse que celle qui existe, et je défie que du fond de Versailles on puisse connaître les friponneries sur ces objets-là, ni rien statuer de positif sur cette seule dépense à 50 ou 60 000 francs près par an dans chaque département. Il n'y a qu'une façon, la voici.

Le magasin général doit être le dépôt de toutes les matières ouvrées et de détail ; c'est à ce magasin que tous les autres répondent et que tous les chefs d'atelier viennent demander avec des billets les choses dont ils ont besoin pour la journée. Aussi il ne doit s'y trouver que du plomb, du cuivre en rosettes, du fer blanc, des clous de toute espèce, des chevilles et des viroles, de la frise, des rouets de fonte, etc. Mais en fait d'étoffes, il ne doit y avoir que des toiles, des étamines et des pavillons.

Tout ce qui concerne les meubles, vitres, tables et autels des vaisseaux doit être passé par le Roi à tant une fois payé à MM. les capitaines, chacun pour leur vaisseau et sous l'inspection du conseil d'amirauté. Toutes ces choses se remettent en consigne comme les autres effets du vaisseau, d'un capitaine à l'autre : on pourrait ainsi déterminer uniformément et sans abus ni variations toutes les dépenses.

Forme dans les adjudications

Toute entreprise est vicieuse dans sa nature³⁷, mais elle peut être souvent nécessaire, et il n'y a de raisonnables que celles qui se font au rabais ; plus ces adjudications seront publiques, moins elles seront susceptibles d'abus et moins il sera aisé de favoriser un offrant de préférence à un autre ; il faut donc qu'elles se tiennent en présence et dans la salle du conseil d'amirauté. Le commandant du port, le major de la Marine, le capitaine de vaisseau qui a la charge de commissaire d'artillerie, l'intendant, les 5 commissaires y assisteront. L'usage reçu dans nos ports est que ces adjudications se font chez les intendants et qu'à la lueur d'un bout de bougie qu'un quidam tient à la

³⁶ Cet intendant est François-Roger Robert (166.-1736).

³⁷ Surtout celles où l'on donne les vaisseaux à construire ; il en coûte toujours davantage, l'ouvrage est moins durable et moins bien fait, les ouvriers payés par pièce s'y crèvent pour gagner davantage et ne forment point d'apprentis. Cette note particulière aurait besoin de plus d'éclaircissements. (*Note de Narbonne*).

main, les parties font leurs offres au rabais et à l'envi les uns des autres. Cette bougie finie, les propositions n'ont plus lieu, et elle finit plus ou moins vite à la volonté de celui qui la tient. D'ailleurs les gens de plume y président, il leur est libre dès lors, pour pot-de-vin reçu ou part obtenue dans l'entreprise, de chercher des chicanes à ceux des entrepreneurs qu'ils ne veulent pas favoriser, sous prétexte qu'ils sont venus trop tard, qu'on ne les a pas entendus, ou qu'ils n'ont pas des répondants connus, ou enfin qu'on examinera mieux les propositions à loisir. En attendant, chacun se retire et la fourniture est adjugée à fantaisie par les intendants, sans retour et avec l'approbation du ministre.

Personne ne doit être rebuté dans les adjudications bien faites ; celui qui propose les meilleures matières et à meilleur marché doit être préféré. Le bout de bougie doit avoir le pied creux et être placé sur une pointe de chandelier d'église ; elle finit dès lors de brûler d'elle-même, sans aide ni obstacle, et toutes les offres ont été fidèlement écrites par un des gens de plume présents. Elles sont ensuite lues en présence de tout le monde : s'il y a quelque défaut ou omission, tous les assistants sont en droit de le faire observer ; et la forme est bien suivie, celui à qui la fourniture est adjugée de droit passe son engagement par écrit, et il est signé par tout le conseil d'amirauté, le commandant du port, celui de l'artillerie, le major, l'intendant et les 5 commissaires.

Forme dans les recettes

Pour les recettes, il y aura une commission d'officiers généraux, capitaines et lieutenants nommés par le commandant, parmi lesquels sera toujours le capitaine de port, ainsi que quelques maîtres-charpentiers et mâteurs, si la recette à examiner est de bois de construction ou mâts³⁸ ; des maîtres-voiliers, si ce sont des toiles ; des peintres, si ce sont des couleurs. L'intendant et les commissaires assisteront à cet examen, et, comme il faut que le reçu desdites matières en examen soit signé par eux, ils refuseront de le faire, s'ils jugent que les matières ne soient pas de recette ; et, si la commission persiste contre leurs avis, tout examen sera suspendu, l'intendant rendra compte au conseil de l'amirauté de son opposition, et, pour lors, ledit conseil révoquera la commission et ira en servir lui-même. Il n'y aura que ce cas où l'intendant aura sa voix à donner sur les recettes, mais la décision du conseil donnée pour recevoir ou refuser, tout le monde y souscrit et signera.

Il en sera de même des bâtiments qu'il arrive souvent au Roi d'acheter tout faits ; la Plume seule est en possession de les examiner, d'en régler le marché avec les propriétaires et d'en apprécier l'utilité pour le service de S.M. J'en pourrais citer plusieurs. Il y aura toujours une commission nommée pour examiner tous les achats.

En Danemark, il n'y a qu'une commission d'officiers et de maîtres-ouvriers aux recettes ; j'y ai admis des gens de plume pour ne pas heurter nos usages.

Les maîtres-ouvriers n'étant point sous les ordres de la commission et ne relevant dans les punitions que de l'amirauté, ils diraient leur avis tout haut et sans crainte, ce qui gênerait publiquement la commission, quand même elle voudrait favoriser une mauvaise recette.

³⁸ Cette commission en examinera la qualité et les proportions, quoiqu'il y ait une lettre du ministre qui, au sujet d'un refus fait par les officiers de signer une recette de mauvais mâts, décide, contre les ordonnances et le bon sens, que les officiers appelés aux recettes des mâts ne doivent examiner que les proportions et nullement les qualités (*Note de Narbonne*).

Moyennant cette règle, les recettes ne se feront pas à huis clos arbitrairement, sans que les gens d'art y soient appelés et sans une vérification publique de l'engagement des fournisseurs et de la quantité et qualité des matières promises.

Vente des effets du Roi

Il y a souvent de vieux effets à vendre dans nos arsenaux, mais ces ventes, tout comme les achats, doivent être publiques. C'est à une commission nommée par le commandant dans la forme susdite, à examiner : 1° si lesdits effets sont viciés et hors de service ; 2° ce qu'ils peuvent valoir ; 3° en quelle quantité et de quelle espèce ils sont.

Le rapport ensuite en est fait à l'amirauté, qui ordonne qu'il en soit dressé un état, qu'il soit affiché avec le temps et le lieu de la vente indiqués, afin que les acheteurs puissent visiter lesdits effets et se rendre, comme pour les adjudications, au jour donné par le conseil à la salle d'amirauté, et là, à la lueur de la bougie, en présence du conseil, de la Plume et des curieux, les offres soient faites et la vente adjugée par le conseil au plus offrant qui s'engagera par écrit. [...].

Source : S.H.D. (Marine), Ms 222A (copie de 1772 ; le manuscrit est daté du 26 avril 1758).

Document n° 36 : extraits du *Mémoire sur la Marine* [par Lenormant de Mézy, ancien intendant de la Marine à Rochefort, ancien adjoint du ministre de la Marine, 1761].

[1^{re} partie : *Causes et suites du dérangement de la Marine*].

La Marine du Roi est composée de deux corps, l'un purement militaire et l'autre civil et politique, tous deux ressortissant au ministre qui reçoit les ordres de S.M. Le corps militaire est chargé de la conduite des vaisseaux, escadres et armées navales et de toutes les opérations militaires sur mer. Le corps civil et politique est chargé de la construction des vaisseaux, leur équipement et armement, levée des équipages, de la préparation et convertissement de toutes les matières et munitions nécessaires pour le service de la Marine, du paiement de toutes les dépenses, de la justice et police des ports et arsenaux, et de la manutention des ordonnances. Telle est d'ailleurs la constitution de la Marine et de son service, que ces deux corps peuvent et doivent s'inspecter mutuellement dans les cas de contravention, comme ils doivent s'aider dans les occasions où leur concours devient utile ou nécessaire.

Il faut, pour les sujets de ces deux corps, un caractère, des dispositions et des talents différents, quoique certaines connaissances doivent leur être communes. Il faut aux premiers un caractère hardi, entreprenant, et une bravoure que rien n'étonne, une constitution forte et vigoureuse pour soutenir les fatigues de la mer, un esprit libre, dégagé de tous soins étrangers et capable de prendre au premier coup d'œil le meilleur parti dans les combats et dans les occasions périlleuses ; ils ne doivent être d'ailleurs occupés que de leur navigation, de leurs manœuvres, des moyens de résister à l'ennemi et de le détruire, car ces objets sont de nature et d'une telle importance qu'il y faut des hommes uniquement livrés.

Il faut aux autres un caractère plus modéré, assez de liant pour prévenir les difficultés, mais assez ferme en même temps pour soutenir la règle et s'opposer à ce qui y serait contraire, un esprit d'ordre cultivé et appliqué. Ils doivent être instruits des ordonnances de la Marine, avec assez de connaissances de la navigation, de la construction et de la manœuvre des vaisseaux pour juger de ce qui est nécessaire, en rendre compte et suivre les opérations des ports ; mais surtout ils doivent avoir une probité à toute épreuve, et l'honneur doit leur être pareillement en recommandation, ce sentiment étant inséparable de la nature et de la sûreté de leur service.

Quand même ces différentes dispositions et ces différents talents se trouveraient également réunis dans les mêmes personnes, ce dont on ne doit pas se flatter dans une nation aussi légère que la nôtre, comme la nature du service de la Marine dans les ports exige des sujets qui y soient constamment attachés, ce service ne pourrait encore être rempli par les officiers militaires, obligés de s'embarquer et de s'absenter continuellement pour leur service de mer.

D'ailleurs, comme il est indispensable de donner aux officiers militaires de la Marine une grande autorité dans les vaisseaux, et que leurs ordres doivent y être exécutés au premier signal pour la promptitude de la manœuvre et pour ce qui a rapport à leurs opérations, la prudence et la sûreté du service ont exigé en même temps des précautions contre les abus de cette même autorité : c'est pour cela que les ordonnances de la Marine prescrivent clairement, d'un côté la conduite que les officiers doivent tenir sur les vaisseaux pour toutes les parties du service qu'ils ont à remplir, et de l'autre la manière dont doivent être traités les équipages, les précautions à prendre pour la conservation de leurs vivres ainsi que des munitions, agrès et appareils, et en prévenir les fausses consommations ou le détournement. C'est pour s'en assurer que le Roi fait embarquer dans chaque vaisseau un écrivain chargé de tenir registre de tous les effets qui s'y trouvent, d'en suivre journallement à la mer les consommations, de veiller à leur conservation et d'en rendre compte au retour dans le port où le vaisseau désarme, sans que cet écrivain, pour les fonctions relatives à ces détails, se trouve subordonné aux officiers militaires de ce même vaisseau, et sans que ces mêmes fonctions puissent préjudicier en rien au libre exercice de l'autorité confiée aux officiers militaires pour les opérations dont ils sont chargés. C'est sur le même principe que, lorsqu'il y a des escadres, on fait embarquer sur chaque escadre un commissaire qui veille sur la conduite des écrivains et à l'exécution des ordonnances du Roi, qui règle et qui ordonne en même temps des dépenses, soit dans les relâches ou dans les autres occasions où il est nécessaire d'en faire ; et, quand ce sont des armées navales, qu'on y embarque de plus un commissaire général ou un intendant.

Cette autorité dont sont revêtus les officiers militaires à la mer, à laquelle on s'accoutume aisément et de laquelle il serait si facile d'abuser, ne permet pas non plus de leur confier la direction des opérations qui se font dans les ports et arsenaux de marine, pour les achats et approvisionnements, convertissements, constructions et radoubs, armements et désarmements, levée et entretien des gens de mer et tout ce qui concerne la justice, police et finance des ports et arsenaux. Les officiers militaires doivent bien être appelés pour assister à la plupart de ces opérations et donner leur avis, mais si la direction de ces opérations et tous les détails qu'elles occasionnent leur eussent été confiés en même temps que les opérations de mer, ils se seraient trouvés encore continuellement juges et parties dans leur propre cause, indépendamment de l'impossibilité de concilier le service sédentaire des ports avec le service de mer. Ainsi

il doit y avoir nécessairement dans la marine deux corps, l'un d'officiers purement militaires et l'autre d'officiers civils et politiques ou d'administration.

[L'auteur développe la conséquence principale du peu d'intérêt accordé par le gouvernement à la Marine, la cupidité des officiers militaires qui les a portés à abuser de leur autorité pour faire la pacotille]. On sent aisément que les officiers de plume, par la nature de leurs fonctions, se trouvant continuellement en opposition à cet égard avec les officiers militaires, ils sont devenus pour ces derniers des sujets très incommodes dans les ports et des témoins insupportables à la mer. Aussi les officiers militaires ont-ils commencé par donner toutes sortes de mortifications aux écrivains et aux commissaires qui s'embarquaient, ils ont exigé qu'ils leur fussent absolument subordonnés dans les vaisseaux ; les difficultés qui se sont naturellement rencontrées à cet égard n'ont rien diminué de leur ardeur, et il n'y a point de moyen qu'ils n'aient mis en usage pour les dégoûter ou pour n'avoir dans les vaisseaux que des sujets à leur dévotion.

Dans les ports, ils se sont approprié la principale partie de l'autorité des officiers de plume et ont discrédité ou divisé celle qu'ils n'ont pu leur ôter ; la moindre résistance de la part des officiers de plume, quelque bien fondée qu'elle fût, est devenue un crime, ou tout au moins une difficulté qu'on grossissait toujours et qu'on faisait envisager comme un obstacle dangereux pour le service. Ces officiers militaires, peu occupés d'ailleurs de leurs opérations de mer, venaient crier continuellement à la Cour contre les officiers de plume et y intriguer suivant leurs vues. Enfin, par une suite du préjugé qu'ils ont établi, les officiers de port, les officiers d'artillerie, les ingénieurs et les constructeurs même, de leur côté, se sont soustraits de la dépendance dans laquelle ils doivent être nécessairement vis-à-vis de l'intendant pour les détails qu'ils ont à remplir dans les ports, ainsi que de l'inspection ou du concours des officiers de plume par rapport à ces mêmes détails.

Il ne s'agit point ici de disculper les officiers de plume. On a fait entrer dans leur corps des sujets qui ne devaient point y être admis ; il y en a eu qui, se livrant à de fausses idées plutôt qu'à leurs fonctions, ont eu des torts ; il peut y en avoir eu aussi qui ont prévarié. Malheureusement, ces mauvais sujets ont été ordinairement le plus en faveur ; mais il est certain que ceux qui se sont sincèrement attachés à leurs devoirs, qui, dépouillés de tout intérêt particulier, n'ont envisagé que le bien du service et ont voulu le suivre, n'ont point été soutenus et n'ont éprouvé que des peines, ce qui a encore éloigné de cet état beaucoup de sujets qui auraient pu y être très utiles, et dégoûté ceux qui, avec de bonnes dispositions, s'y sont trouvés liés par la nécessité, ne pouvant prendre un autre parti ; et, comme il n'y a point de zèle qui ne se ralentisse ni de probité qui résiste continuellement à l'humiliation et au mépris, ces derniers, qui ont été forcés de continuer ce pénible et désagréable service, se sont prêtés pour avoir la paix aux complaisances qu'on exigeait d'eux et ont de même négligé leurs fonctions et les connaissances les plus nécessaires sur les parties du service qui leur était confié. Aussi, outre le relâchement général, en a-t-il résulté une confusion dans l'administration d'autant plus grande et d'autant plus préjudiciable que les premiers commis des bureaux de la Marine à la Cour y ont contribué de leur côté. [...].

[L'auteur décrit la suite de malheurs qui forme la guerre de Sept ans sur mer]. C'est à toutes ces différentes causes rapportées dans ces mémoires et à l'espèce d'anarchie qui s'en est ensuivie qu'on doit attribuer l'affaiblissement et la perte de notre marine et de nos colonies. Ce n'est point à son ancienne constitution qu'il faut s'en prendre, elle a été établie par les têtes les plus sages et les plus judicieuses après une

longue expérience bien suivie sur chaque objet ; aucune autre forme de constitution ne saurait mieux convenir à la nature du service de la Marine, qui exige une exacte discipline et une grande subordination, ni à la nature de son administration, pour laquelle il faut nécessairement beaucoup de connaissances et de pratique.

[2^e partie : *Moyens de rétablir la Marine*].

[...] Il ne faut point non plus [qu'avec la marine des anciens] confondre ici la marine du Roi avec ce qu'on appelle la marine marchande, dont la conduite et les objets sont différents, malgré les rapports qu'elle doit avoir avec celle du Roi pour le bien général. C'est à la marine marchande à faire seule le commerce maritime et à se livrer à cet égard à toutes les opérations que les lois et le droit des nations permettent. C'est à la marine du Roi à protéger la marine marchande pour ce même commerce, en assurant la navigation et en garantissant nos côtes, nos colonies et nos possessions. Mais, quand la marine du Roi voudra en même temps faire elle-même le commerce, la marine marchande, au lieu d'être protégée, se trouvera nécessairement vexée et l'État mal servi, quelque tournure qu'on veuille y donner ; et quand la marine marchande voudra de son côté se livrer à des opérations militaires, elle sortira pareillement de sa sphère, les remplira mal et s'écartera des règles et des principes qu'elle doit suivre.

Pour revenir à la marine du Roi, rien n'exige tant d'ordre, de connaissances, de soins et d'économie que cette marine dans toutes ses parties. C'est d'ailleurs un corps dont tous les membres doivent s'entraider sans se choquer, s'inspecter sans se diviser et agir avec liberté dans les fonctions qui leur sont attribuées, quoique dans le degré de subordination nécessaire au bien général et à la sûreté du service. [...].

[Le] service civil et politique doit être pareillement suivi et dirigé par des sujets qui y soient uniquement destinés et constamment attachés, instruits d'ailleurs dans la Marine, qui aient des talents, du zèle et surtout une probité que rien n'altère, comme on l'a déjà dit, qui répondent des opérations des ports et qui soient comptables de toutes les recettes, dépenses et consommations, dans la forme nécessaire à la sûreté du service et à l'ordre de la comptabilité. On a expliqué aussi ci-devant les autres motifs qui ne permettent pas que ce service civil et politique soit confié aux officiers militaires de la Marine, quoiqu'il convienne de les appeler à la plupart des opérations pour donner leurs avis. On peut ajouter que l'état des uns les porte vers la destruction, et que le but des autres doit être de conserver, d'économiser et de maintenir en tout l'ordre et la règle sans lesquels la Marine, quelque effort qu'on fasse d'ailleurs, ne saurait subsister.

Indépendamment d'un ministre instruit des véritables principes de l'administration de la Marine et de sa constitution, ainsi que de ce qui concerne les Colonies, avec les connaissances nécessaires pour juger des sujets et des objets, il faut pour ce service civil et politique de bons intendants dans les ports et arsenaux, soigneux, actifs et intelligents, qui aient passé par les différents détails en s'y appliquant, qui aient fait quelques campagnes dans les vaisseaux de guerre et les escadres, et qui aient assez de connaissance de la navigation et du service de mer pour en faire une juste application avec les opérations des ports, assez lettrés et assez instruits d'ailleurs pour rendre compte de tout clairement et donner les ordres à propos sur chaque partie. Au surplus l'honneur, le désintéressement et la probité doivent leur être en recommandation au-dessus de tout ; en leur accordant le prix que ces vertus et leurs pénibles fonctions méritent, il faut encore les mettre à l'abri des tracasseries et des entreprises des officiers militaires, dont ils se trouvent nécessairement en plusieurs occasions les parties dans

l'exercice de leurs fonctions. Il sera parlé dans la suite de ces mémoires des officiers qu'ils doivent avoir sous eux directement et de ceux qui d'ailleurs ne leur sont subordonnés que relativement aux fonctions qu'ils ont à remplir pour ce service civil et politique.

Mais le premier pas à faire pour le rétablissement de la Marine est d'y détruire cette cupidité, cette insubordination et cet esprit d'intrigue et de tracasserie qui brouille et détruit tout. L'émulation des officiers militaires doit être principalement échauffée par la gloire bien entendue et les marques de distinction qui doivent leur être accordées à raison de leurs services, de cette générosité d'âme et de cette bravoure qui doivent faire la base de leur caractère. Le zèle et le travail des autres ne doivent être excités que par l'honneur et la considération inséparables de leur état.

On parviendra à détruire cette cupidité en préférant en toutes occasions ceux qui donneront des preuves de désintéressement, en payant d'ailleurs exactement et convenablement, mais sans excès, les uns et les autres, et en punissant sans exception de personne toutes les infidélités, les fautes et toutes les manœuvres qui ont pour but le lucre et l'intérêt.

On rétablira la subordination en ne confiant de commandement à la mer ni de détail dans les ports et arsenaux qu'à des officiers de l'un et l'autre corps qui puissent en imposer par leurs services, leurs connaissances et leur ancienneté ; en obligeant tous les subalternes de remplir exactement, tant à la mer que dans les ports et arsenaux, toutes les fonctions auxquelles ils sont assujettis, sans les exempter, comme il arrive souvent, de ce que ces fonctions peuvent avoir de pénible, ce qui a causé un grand dérangement dans le service ; en témoignant de la confiance aux chefs et en les remettant dans un tel état qu'ils puissent rendre compte librement et avec vérité des services de ceux qui leur sont subordonnés, sans craindre le ressentiment de personne.

Enfin on bannira cet esprit d'intrigue et de tracasserie en obligeant les officiers de la Marine à une résidence plus exacte dans les ports ; en empêchant cette correspondance presque toujours contradictoire entre les commis des bureaux et les subalternes sur les objets du service, sur lesquels il n'y a que les chefs³⁹ qui doivent être en relation avec le ministre ; en écartant toute sollicitation indirecte dans les destinations ou dans les décisions qu'on a à donner, et en ne consultant que les services et les faits d'un chacun. [...].

L'ordonnance qui règle ce service [civil et politique] ne fait point de distinction pour un port ou pour un autre ; cependant il s'y est glissé des usages et des opinions différentes d'un port à l'autre, qui peuvent être abusives et tirer à conséquence. Ainsi il convient de rétablir une conformité exacte dans le service de ces trois ports : toutes les opérations doivent en être dirigées sur les mêmes principes et avec la même forme, aussi bien que le service de mer. [...].

Un des articles les plus essentiels de l'administration de la Marine dans le fond et dans la forme est celui des marchés et adjudications. Il est sans contredit des marchés tels que celui des vivres de la Marine avec un fournisseur général et ceux pour les matières que le Royaume ne peut fournir et qu'on est forcé de tirer de l'étranger, qu'il convient de passer à la Cour, plus à portée d'y pourvoir et mieux instruite des besoins généraux de la Marine. Mais pour tous les autres marchés et adjudications, de

³⁹ L'intendant et le commandant de la Marine dans le port, et les commandants à la mer.

quelque nature qu'ils soient, il convient qu'ils se fassent dans les ports relativement aux besoins de chaque port et dans la forme prescrite par l'ordonnance. Il en résultera deux biens, l'un que les fournisseurs et autres n'abuseront plus si facilement de la protection qu'on leur accorde dans les bureaux de la Marine et à la Cour, et l'autre, que les intendants et officiers des ports demeureront responsables, comme il est nécessaire à l'ordre et à la sûreté du service, de l'exactitude et de la bonne qualité des fournitures et des ouvrages, ce qu'on ne peut autrement exiger d'eux. On a vu plus d'une fois des fournitures très mal faites dans le cas d'être rebutées, et les fournisseurs à la Cour obtenir des ordres pour les faire recevoir, malgré les premiers refus et les représentations de ceux qui étaient préposés pour les examiner et en faire la recette. [...].

C'est ici le lieu de parler des détails des ports. On doit les considérer sous les dénominations suivantes, savoir le détail du magasin général, celui des constructions, celui des radoub et entretien des vaisseaux et autres bâtiments de mer, celui de la visite, de l'exploitation et de la recette des bois, celui des Classes, des armements et désarmements, celui des troupes, celui des hôpitaux et des vivres, celui des Colonies, celui des galères, celui de l'artillerie, celui des fonds, celui des fortifications maritimes, enfin celui du contrôle. Il faut nécessairement un commissaire de la Marine à la tête de chacun de ces détails, à la réserve de celui des fortifications, pour en suivre toutes les parties sous les ordres de l'intendant et y maintenir la règle. [...].

Le détail des constructions consiste à suivre et à diriger toutes les opérations relatives à la construction des vaisseaux et autres bâtiments qu'on construit, à veiller à ce que les constructeurs se conforment exactement au plan de chaque vaisseau et bâtiment arrêté dans le conseil de construction, à suivre l'emploi qu'on y fait des bois, empêcher que d'un côté on n'en travaille et n'en mette en place aucun qui ne soit de bonne qualité, et que de l'autre on emploie chaque pièce suivant la destination naturelle qu'elle doit avoir, sans souffrir les fausses consommations à cet égard, surtout pour les pièces de bois d'une certaine conséquence, comme genoux, fourcas, ringeot, guirlandes, etc., qui sont des pièces également chères et précieuses par leur rareté ; ce qui demande des connaissances et une attention continuelle car on ne saurait trop veiller à ce sujet sur les ouvriers et la plupart des constructeurs. Le commissaire à la tête de ce détail doit veiller encore à la distribution de tous les ouvriers employés aux constructions, ainsi qu'aux différents ateliers qui y sont attachés et à la consommation et l'emploi des matières. Ce commissaire doit d'ailleurs être instruit des principes de la construction, connaître ce qui contribue à la solidité de l'ouvrage et à la bonne liaison, les différentes espèces de bois, de fer et autres matières qui entrent dans la construction et la meilleure manière de les employer. Il faut qu'il ait surtout le coup d'œil juste pour s'apercevoir des malfaçons et du mauvais emploi des matières, et des changements que les constructeurs et ouvriers font souvent de leur chef au plan arrêté pour la construction de chaque bâtiment. [...].

De tous les détails des ports, celui des fonds a été depuis longtemps le plus négligé et le moins recherché de la part de ceux qui doivent le remplir, tant par la sécheresse du travail que ce détail fournit et le peu de soin qu'on a eu d'y former des sujets, que par le peu d'attention qu'on a apporté en général depuis quelque temps à ce qui concerne ce détail. Il ne saurait cependant être rempli trop exactement, non seulement pour l'ordre de la comptabilité et des finances de la Marine, objet qu'on ne saurait assez recommander, mais encore pour tenir en règle les autres détails des ports par rapport aux dépenses. C'est à ce détail que se rapportent toutes les ordonnances de recette et de paiement, les états de distribution arrêtés à la Cour, les états de demande de

fonds, les états de remise de fonds, soit de la part des trésoriers généraux, soit d'un port à un autre ou autrement, les états ou ordonnances de recette extraordinaire, ainsi que l'expédition de toutes les décharges en forme et des comptes des trésoriers ou autres avec le Roi. Il faut encore à la tête de ce détail un bon commissaire de la Marine instruit de cette partie et capable d'un travail sédentaire. Au surplus on doit être bien persuadé que l'ordre dans les finances de la Marine et l'exactitude dans les paiements sont d'une telle nécessité que sans cela la Marine ne se rétablira jamais, et que, quand même toutes les autres parties se trouveraient bien montées, le dérangement de celle-là et le défaut de fonds jetteront toujours les autres dans le désordre et la confusion, arrêteront et feront manquer d'ailleurs les opérations les mieux concertées.

Le détail du contrôle consiste dans la vérification de toutes les recettes, dépenses et consommations de quelque nature qu'elles soient, dans la vérification de tous les états et comptes, tant en deniers qu'en nature, enregistrement des ordonnances, règlements, des commissions, brevets et ordres particuliers de S.M., et à tenir des doubles des registres de toutes les recettes, dépenses et consommations. Le bureau du contrôle est le dépôt du Roi dans chaque port : le commissaire à la tête de ce détail y est d'ailleurs la partie publique et requérante, pour veiller à tout ce qui concerne les intérêts de S.M. et le bien de son service. Il doit prendre connaissance de toutes les opérations, veiller à l'exécution de tous les marchés, il doit assister à toutes les recettes, examiner tous les ouvrages et les travaux, faire observer les ordonnances et ramener continuellement toutes les parties du service à l'ordre et à la règle. Ce commissaire, outre les qualités indispensables de son état, doit être bien instruit de toutes les ordonnances, de la qualité et du prix de tout ce qui se fait et s'achète pour la Marine, précis et net dans les écritures, exact et arrangé dans ses papiers, et ayant d'ailleurs passé par tous les détails du port.

Tous ces détails principaux doivent d'ailleurs être suffisamment munis de sujets pour en suivre les opérations, en remplir les détails particuliers, tenir les registres et fournir aux écritures nécessaires à l'ordre et à la règle. Sur quoi il faut distinguer ceux qui, dans chaque détail principal, ont à agir ou coopérer, et ceux qui n'ont que des écritures à faire. Ces derniers peuvent être de simples commis aux écritures ; mais les autres doivent être brevetés, tant par rapport à la nature des fonctions qu'ils ont à remplir, qui exige une certaine confiance et autorité, que parce que leur signature et leur attestation sont nécessaires pour justifier de telle opération ou de telle dépense. Ils ont été nommés jusques à présent écrivains du Roi ; il en faut un certain nombre dans chaque détail, il en faut aussi pour embarquer sur tous les vaisseaux, frégates et autres bâtiments de mer de S.M.

D'ailleurs, comme le commissaire de la Marine à la tête de chaque détail principal du port ne peut pas toujours tout voir par lui-même, qu'il peut tomber malade ou se trouver absent pour le service ou autre cause légitime, il lui faut un ou deux aides pour le seconder et agir à son défaut, afin que le service ne souffre et ne retarde en rien. Le grade de ces aides doit être supérieur à celui des écrivains ; on les appelle des écrivains principaux, et c'est un grade entre les commissaires et les écrivains ordinaires. Il serait peut-être à souhaiter, par égard pour l'opinion⁴⁰, qu'on leur donnât une autre dénomination, mais, quoi qu'il en soit, ce grade intermédiaire est encore indispensable pour la subordination, l'ordre et la sûreté du service. Il faut continuellement un chef ou quelqu'un qui le représente dans chaque détail principal ; il faut de même préparer et

⁴⁰ Qui les critique généralement.

disposer pour les places de commissaire en chef des sujets capables d'en remplir les fonctions en les faisant passer d'abord par les grades et les détails inférieurs et en les éprouvant ensuite dans ces grades intermédiaires en les faisant rester assez longtemps dans les uns et dans les autres pour acquérir les connaissances et la pratique dont ils ont besoin, car on ne doit point se flatter de trouver autrement de bons commissaires de la Marine, quelques talents et intelligence qu'ils puissent avoir d'ailleurs.

Au surplus, pour faire des écrivains ordinaires, il ne doit point être pris de sujets qui ne sortent d'honnêtes familles, qui n'aient fait leurs études⁴¹ et sachent bien écrire, qui n'aient des principes de géométrie, de mécanique, de géographie et de navigation, avec une bonne éducation du côté des mœurs. On choisira ensuite parmi ceux qui se seront le mieux et le plus constamment acquittés de leurs devoirs et en qui on aura reconnu le plus de talents et de dispositions, pour en faire des écrivains principaux, et de même parmi ceux-ci, pour en faire des commissaires. On parlera du nombre d'écrivains et d'écrivains principaux et de commissaires nécessaires dans chaque port, après qu'on aura fait mention des détails du capitaine de port, de l'artillerie et des bâtiments civils ou fortifications, trois détails également soumis à l'autorité de l'intendant, parce qu'il doit ordonner de toutes les recettes et dépenses, convertissements, préparations et consommations du port, et parce que tous ceux qui sont employés dans ces trois détails doivent continuellement coopérer avec les autres sujets du port, suivant les dispositions que l'intendant seul peut faire. D'ailleurs, en subordonnant à l'intendant les officiers de port, les officiers d'artillerie et les ingénieurs, on a considéré aussi la nécessité de procurer à l'intendant dans ces trois détails des secours utiles pour le service qu'il a à remplir, parce que de quelques talents et capacité que puisse être doué un homme, il est impossible qu'il soit universel.

Le capitaine de port est donc chargé, sous les ordres de l'intendant, du nettoiement et de la conservation du port, de l'entrée et sortie des vaisseaux et autres bâtiments de mer, et de tous les mouvements qu'on leur fait faire dans le port pour les radouber, les caréner, les mettre en place, leur mise à l'eau, leur halage à terre, leur entrée et sortie des bassins ou des formes, leur mâtement, gréement, chargement et déchargement, amarrage, sûreté et conservation dans le port, et généralement de toutes les manœuvres que ces différents objets exigent. Il doit veiller d'ailleurs à toutes les constructions et à tous les radoubs, assister à toutes les recettes et aux convertissements et en signer les états, ainsi que les états d'armement. Ses fonctions sont à tous égards très étendues et très pénibles et demandent, outre une longue pratique, beaucoup de connaissances, de fermeté et de probité, un corps vigoureux et capable de supporter la fatigue car il doit être continuellement en action ; il doit en même temps être capable de détail et d'un caractère assez liant pour n'altérer en rien la bonne harmonie de toutes les parties du service dans le port. Il lui faut nécessairement, pour bien remplir son service, au moins deux lieutenants de port et quatre enseignes qu'on prend parmi les officiers de la Marine qui ont à cet égard le plus de talents et de dispositions, et auxquels il est juste en même temps de faire un bon traitement, sans permettre néanmoins qu'on en abuse, en passant simplement par ce service pour faire plus promptement son chemin, la place de capitaine de port donnant nécessairement le grade de capitaine de vaisseau, et de même pour les lieutenants et enseignes de port, celui de lieutenant et enseigne de vaisseau.

⁴¹ Secondaires.

A l'égard du détail de l'artillerie, la confusion où l'on s'est mis à cet égard, ainsi qu'on l'a expliqué dans ces mémoires, y a rendu la plupart des opérations arbitraires dans la forme et dans le fond de la part des officiers d'artillerie, malgré l'indispensable nécessité de suivre une règle précise dans l'une et dans l'autre, relativement à la nature de ce service dans les ports.

Il consiste dans l'approvisionnement, la préparation et le convertissement de toutes les matières et ustensiles nécessaires à l'artillerie ; la visite, les différentes épreuves des armes de toutes espèces, canons, mortiers, bombes, boulets, affûts, etc. ; leur arrangement et conservation dans l'arsenal ; leur destination et leur distribution sur les vaisseaux et leur rentrée dans les magasins au retour des campagnes. Il consiste encore à faire suivre dans les manufactures⁴² la fabrication des armes, canons, mortiers, bombes, etc. ; mais il faut distinguer, par rapport à ces différents objets, les avis que les officiers d'artillerie ont à donner et l'inspection qu'ils ont à exercer pour la sûreté du service, d'avec le pouvoir de donner les ordres nécessaires sur ces mêmes objets et d'en juger suivant les ordonnances et règlements de S.M.

Est-il question d'un approvisionnement de canons, de mortiers, armes ou autres munitions pour l'artillerie, il faut que l'intendant l'ordonne après en avoir reçu les ordres du Roi, qu'il s'en fasse remettre les devis par les officiers d'artillerie et les commissaires de la Marine, suivant la nature des effets ; qu'il les examine et les discute et qu'il les fasse approuver, s'il est besoin, par la Cour ; qu'il en passe les marchés et adjudications dans lesquels il stipule comme dans tous les autres au nom du Roi ; qu'il en suive l'exécution et fasse d'ailleurs toutes les autres dispositions nécessaires à ce sujet. Comme on ne peut, sur un article aussi important que la fabrication des canons, mortiers, bombes, affûts, poudre, fusils et autres armes semblables, s'en rapporter aux fournisseurs, la prudence veut que l'intendant s'en assure plus particulièrement en envoyant dans les manufactures et dans les forges, de temps en temps, des officiers d'artillerie pour veiller à ce qui s'y fait et lui rendre compte des vices, des abus ou des imperfections qu'ils peuvent découvrir, soit dans la fonte, soit dans la forme ou la fabrication, afin qu'il puisse y remédier par lui-même directement ou demander à la Cour les ordres nécessaires pour y pourvoir.

Est-il question de recette et épreuve dans le port de canons ou de mortiers, de poudre et armes, matières ou munitions pour l'artillerie, c'est encore à l'intendant à l'indiquer et à donner les ordres nécessaires pour que le commissaire du magasin général, le contrôleur, le garde-magasin et le capitaine de port, qui tous ont à opérer à cet égard, s'y trouvent avec les officiers d'artillerie, et qu'on fournisse et délivre d'ailleurs les ouvriers et journaliers, ainsi que les effets et ustensiles dont on a besoin pour ces sortes d'opérations auxquelles doivent encore assister au moins deux officiers militaires de la Marine les mieux instruits et les plus expérimentés, que le commandant nomme⁴³. C'est en présence de tous ces différents officiers et des maîtres-canonnières et autres maîtres d'ouvrages que les visites et épreuves doivent se faire, telles qu'elles sont prescrites par l'ordonnance, sans qu'on puisse y rien changer, tous ces officiers ayant droit d'examiner et d'observer tout ce qui est présenté à la recette et d'en dire leurs

⁴² Les ateliers d'artillerie des ports et ceux des fournisseurs (à Tulle, par exemple).

⁴³ Le commandant de la Marine. L'auteur considère encore les officiers d'artillerie comme un corps distinct : ce n'est plus le cas depuis 1750, le service de l'artillerie étant de fait confié à des officiers de marine, ce qui a conduit à l'affrontement ouvert et frontal avec la Plume, les officiers de port, encore généralement issus de la maistrance ou du commerce, ne pouvant représenter une menace comparable.

avis ; le tout rédigé dans le procès-verbal que le commissaire du magasin général en fait dresser et que tous doivent signer, sur lequel procès-verbal l'intendant ordonne la recette ou le rebut de ce qui est présenté et, en cas de partage d'opinion ou de contestation, ordonne un nouvel examen ou demande les ordres du Roi.

Est-il question dans le port de préparer ou de convertir des matières, soit en cordage, fer, bois, peinture ou autre, de construire des affûts, machines ou ustensiles pour l'artillerie : l'intendant doit pareillement se faire remettre un devis par les officiers d'artillerie pour les objets qui peuvent l'exiger, donner dans le port sur le tout les ordres nécessaires pour l'exécution de la part des ouvriers et des différents ateliers, sur les ouvrages desquels les officiers d'artillerie ont, à cet égard, une inspection à exercer concurremment avec les commissaires et autres officiers du port, pour rendre compte de leurs observations à l'intendant. Ces ouvrages achevés, l'intendant doit de même en indiquer l'examen et en ordonner la recette ou le rebut, suivant que ce qui est présenté se trouve recevable ou non.

Est-il question du placement, de l'arrangement et de la conservation des munitions, effets et ustensiles d'artillerie dans les arsenaux : les officiers d'artillerie doivent encore être consultés à cet égard conjointement avec les autres officiers du port. Mais c'est à l'intendant seul à ordonner des places et des mouvements et de tous les moyens les plus propres et les plus convenables relativement au bien général du service et à toutes les autres opérations, afin que telle disposition ou opération ne nuise point à une autre et de façon que le commissaire du magasin général ou tel autre du port que cela peut regarder s'en trouve toujours chargé, et que le garde-magasin en demeure comptable.

Enfin est-il question de distribution de canons, armes, munitions, effets et ustensiles d'artillerie pour l'armement des vaisseaux : les états en doivent être dressés par les officiers d'artillerie, non pas pour en régler la quantité ni l'espèce, qui doivent toujours être décidées par l'ordonnance, mais pour indiquer et distinguer seulement ce qui doit être embarqué. En quoi ils doivent encore agir conjointement avec le capitaine de port et le commissaire du magasin général, sur les ordres qu'en donne l'intendant pour la [délivrance], pour l'embarquement et pour tout ce qui y a rapport. Ce commissaire d'ailleurs doit principalement suivre cette [délivrance], et le capitaine de port tous les mouvements pour l'embarquement. Au surplus cette [délivrance] et cet embarquement doivent se faire en présence des officiers militaires de la Marine, de l'écrivain et du maître-canonier destinés pour servir sur chaque vaisseau, et du contrôleur. Au désarmement, lorsque ces mêmes canons, munitions, effets et ustensiles sont débarqués, il s'en fait une nouvelle visite et un examen par les officiers d'artillerie, le capitaine de port, le commissaire du magasin général, le contrôleur, les officiers, écrivain et maître-canonier du vaisseau, et de plus deux officiers militaires de la Marine que le commandant nomme, pour en extraire ce qui peut encore servir et ce qui doit être mis au rebut, et en recharger ou décharger en conséquence les différents registres du port, sur le compte qui en est rendu à l'intendant et les ordres qu'il donne.

Telle est la marche prescrite par les anciennes ordonnances, les plus sages sur le service de l'artillerie de la Marine dans les ports et arsenaux, et telles sont les dispositions les plus sûres pour le service et les plus conformes à la nature d'une bonne administration. Mais, lorsque les officiers d'artillerie seront indépendants dans toutes

ces opérations⁴⁴ et n'agiront qu'arbitrairement, il n'en peut résulter que confusion et un choc continuels dans toutes les parties du service en général.

Les fausses opinions qu'on a adoptées depuis plusieurs années sur ce service dans les ports et les entreprises continuelles des officiers d'artillerie pour se soustraire à cette subordination si indispensable ont obligé au détail dans lequel on vient d'entrer pour faire sentir combien il est nécessaire de rétablir cette subordination et de remettre cette partie du service sur l'ancien pied, car c'est toujours l'intendant qui demeure responsable et sur qui roule nécessairement toutes les opérations de l'artillerie, à cause du rapport inévitable qu'elles ont avec toutes les autres parties du service qui lui est confié et qui n'en peuvent être séparées. [...].

Tous les détails dont on vient de parler ont un rapport continuels entre eux, et leur action ne peut être interrompue sans arrêter le service. C'est aux intendants des ports à faire agir toutes ces parties suivant les circonstances : il faut que les ordres soient donnés en connaissance de cause, d'une manière claire et précise, que les officiers préposés pour les exécuter opèrent avec confiance et rendent exactement compte de tout ce qui se fait.

Rien de plus utile à cet égard que les conférences que chaque intendant doit tenir tous les jours dans le port. Elles sont souvent négligées : il convient de les faire exactement car c'est le moyen le plus sûr pour que l'intendant donne à propos les ordres nécessaires, prévenir ou aplanir tout obstacle ou difficulté et s'assurer de tout ce qui se fait. [...].

On a de même négligé dans les ports la tenue des conseils de construction [...]. C'est encore un des établissements les plus sages qu'il faut absolument remettre en vigueur, en ne permettant pas qu'il soit construit ou refondu aucun vaisseau ni autre bâtiment de mer que l'objet n'en ait été bien discuté et les plans ainsi que tous les aménagements arrêtés dans ces conseils, sans permettre qu'on s'en écarte ; qu'il ne soit d'ailleurs rien innové dans les principales proportions des vaisseaux, une fois bien constatées, dans la façon de construire, ni fait aucun changement aux manœuvres, aux canons, affûts, etc., sans que l'utilité et l'inconvénient en aient été suffisamment examinés dans ces conseils. Enfin il ne devrait être rien entrepris de considérable dans le port sans que le projet en eût été de même bien discuté. C'est le seul moyen de couper court à tous les systèmes destructeurs auxquels on s'est si mal à propos livré.

Le commandant de la Marine dans chaque port doit influencer sur toutes les opérations principales qui s'y font, par ses avis dans tous les cas où ils peuvent être utiles, soit qu'il les donne personnellement à l'intendant ou dans les conseils de construction, soit qu'il les donne directement à la Cour. Les officiers militaires de la Marine qu'il nomme pour les visites et les recettes doivent lui rendre compte de toutes les opérations auxquelles ils assistent ; le capitaine de port lui doit pareillement rendre compte de tout ce qu'il a fait, les officiers d'artillerie de ce qui concerne l'artillerie, les majors de l'hôpital et autres détails qui les concernent, enfin les officiers et commandants des vaisseaux ou autres bâtiments de mer, de leur armement et désarmement ; de sorte que, s'il se passe quelque chose de contraire au service, il doit en être instruit et prévenir ou faire prévenir l'intendant, ou en rendre compte à la Cour, sans que cette inspection exercée avec prudence nuise aux fonctions de l'intendant qui, de son côté,

⁴⁴ Le retranchement de l'artillerie est opéré par une ordonnance d'octobre 1761, tout au début du ministère de Choiseul (cf. chapitre 4).

doit de même exercer la sienne sur tout ce qui peut intéresser le service, sans croiser les fonctions du commandant. L'autorité de chacun de ces deux chefs au surplus doit être ménagée, et ces deux autorités d'une nature différente doivent subsister l'une vis-à-vis de l'autre, distinctement et séparément ; mais, toutes les fois que l'une empiétera sur les fonctions de l'autre, il en résultera un choc et une confusion dans toutes les parties du service⁴⁵.

Source : S.H.D. (Marine), manuscrit calligraphié SH 16, sans nom ni date, 86 fol. L'auteur a été identifié par Marc Perrichet.

Document n° 37 : *Réflexions sur la conduite des travaux dans les ports et arsenaux du Roi*, anonyme, [v.1771].

Les arsenaux de marine sont les plus magnifiques établissements de l'Europe, soit pour le local, les dispositions, l'amas des approvisionnements en tout genre qu'ils doivent nécessairement renfermer, soit pour la sagesse des ordonnances de Louis XIV qui doivent les régir. Ces ordonnances sont un chef-d'œuvre de sagesse et de prévoyance, de l'esprit duquel on ne doit jamais s'écarter dans les règlements particuliers que l'on est quelquefois dans la nécessité de faire.

Le commandant de la Marine a toute la conduite militaire, l'intendant, celle des travaux. Sous leurs ordres, les officiers de port font mouvoir la machine et les ingénieurs-constructeurs exécutent⁴⁶. Un corps nombreux, sous le titre d'officiers de plume ou d'administration, est chargé de suivre l'emploi des hommes, du temps, de l'argent et de mettre en règle la comptabilité sous les ordres seuls de l'intendant. Ce dernier détail est de la plus grande importance. L'officier d'administration doit vérifier si les marchandises et les fournitures sont de bon aloi, si, dans les différents ateliers, les ouvriers sont capables, exacts au travail, économes de la matière qu'ils mettent en œuvre ; en un mot, le meilleur officier d'administration sera celui qui, connaisseur dans toutes les matières et denrées de toute espèce qui entrent dans le complet de l'armement d'un vaisseau, ne permettant pas que le Roi soit trompé dans l'achat et la livraison, fera exécuter le plus de choses dans le temps le plus court, par le moins de bras et, par conséquent, avec la moindre dépense possible ; qui maintiendra le plus d'ordre dans la livraison, les paiements, la comptabilité. Voilà, en gros, quelles sont les fonctions les plus importantes en temps de paix⁴⁷.

⁴⁵ Une telle inspection réciproque des deux autorités supérieures dans le port n'est pas inscrite dans le texte de l'ordonnance de 1689, laquelle n'admet par ailleurs le dualisme administratif, ou pouvoir d'action conjoint sur le même objet de deux autorités non subordonnées l'une à l'autre, que sous l'intendant, par les commissaires et par les techniciens que sont les artilleurs, les officiers de port, les ingénieurs, les constructeurs, les maîtres d'ouvrages, les médecins et les chirurgiens du port, comme Lenormant l'a expliqué, mais les techniciens du port n'ont pas de comptes à rendre au commandant. On peut penser que l'auteur s'est laissé influencer par les idées dominantes du temps, qui sont celles des militaires.

⁴⁶ Les hommes techniques reçoivent aussi des ordres du commandant : même contresens que dans le mémoire de Lenormant.

⁴⁷ Ces fonctions sont bien plutôt celles de l'intendant selon Colbert que des commissaires, parce qu'elles supposent une autorité sur les techniciens que les commissaires n'ont pas. Le temps à passer à un travail

Les mouvements de guerre, les grandes entreprises, les échecs à réparer, surtout, exigent de lui un sens froid, une prévoyance et une connaissance exacte de toutes les ressources qui sont à sa portée, avec l'art de se les ménager ; ce qui suppose une tête parfaitement organisée et un vrai talent. Qu'on se fasse l'idée des dépenses énormes qui ont dû se faire dans le port de Brest à l'occasion des guerres que nous avons eu à soutenir, que l'on calcule les millions qu'un homme tel que je viens de le peindre eût épargnés à l'État, des désastres qu'il eût pu mettre nos forces navales en état de prévenir par la diligence dans les expéditions, et on se fera la juste idée de son importance.

C'est de la capacité de cet homme seul que dépend l'ensemble dans les travaux, et je ne crois pas qu'il y en ait où ce que l'on appelle l'ensemble soit plus difficile à établir, à maintenir, et en même temps plus nécessaire.

Il n'y a qu'à jeter les yeux sur un vaisseau pour entrevoir de quelle quantité de connaissances minutieuses doit se former la capacité d'un officier d'administration. Son éducation ne saurait être trop préparée, trop précoce ; il faut qu'elle soit continuellement dirigée et suivie. Il doit apprendre à connaître dans la forêt et sur l'arbre en pied le tronc ou la branche qui doivent fournir les différentes pièces, ainsi que les différentes espèces qui doivent être employées à la construction d'un vaisseau, et être en état de les suivre pour les façons jusques à ce qu'elles soient mises en place, car il est destiné à suivre comme commissaire le travail des constructions et surtout à l'inspecter comme contrôleur ou à le surveiller comme intendant.

Il doit savoir distinguer dans les recettes le chanvre à l'œil, au toucher et savoir le suivre, soit qu'on le mette en fil, en voiles, en câbles. Il doit être également instruit pour tous les métiers dépendant de la charpente, de la menuiserie et de la forge. Si, chargé de tout voir, il voit tout en ignorant, il mange inutilement l'argent du Roi et le laisse manquer.

La pratique de tous ces différents arts et métiers est dégoûtante à suivre en elle-même. L'esprit se rétrécit en s'attachant à ces petits objets ; l'homme qu'on y dévoue et qui s'y sacrifie a besoin d'être excité par des motifs d'émulation et même d'ambition, encouragé par de petites distinctions qui lui fassent perdre de vue ce que ses opérations ont de mécanique. Il ne faut pas permettre qu'elles l'avalissent à ses yeux ni à ceux des autres.

Plus les connaissances sont multipliées et petites, plus il est important qu'elles entrent avec ordre dans la tête et s'y arrangent avec méthode ; autrement il n'y aurait que des connaissances sans capacité.

Pour lui éviter l'ennui et le dégoût, il ne faut le laisser dans un détail particulier de cette espèce que jusques à ce qu'il soit en état d'en rendre compte, le faire passer dans tous successivement en subalterne comme élève et ensuite comme sous-chef et comme chef.

Il doit changer souvent de département, pour voir d'autres mécaniques et des méthodes différentes, occasionnées par les différences soit de climat, soit de local, et surtout, pour qu'il n'ait ni le temps ni la commodité de prendre de ces liens supposés de cœur, qui le sont beaucoup plus d'habitude, qui font perdre le temps et peuvent être

déterminé dépend d'ailleurs davantage de la valeur du technicien que de celle du commissaire. On touche ainsi du doigt, une fois encore, la limite des fonctions réelles de la Plume.

suivis du plus respectable des engagements de la société, mais du moins convenable à l'officier d'administration qu'à aucun autre, parce que dans l'état des choses il est exposé à beaucoup plus de désagréments étant marié que ne l'étant pas. D'ailleurs ce lien prend sur son dévouement et sur son zèle : il se refusera à un changement de climat, d'hémisphère contre la véritable utilité du service, pour ne pas sacrifier les commodités de son petit ménage. On est forcé d'abrèger sur ce point-ci, parce qu'on ne croit pas nécessaire de s'étendre.

Les travaux que l'on vient d'indiquer pourront être variés par plusieurs campagnes dans les colonies et les pays étrangers, et un passage nécessaire dans tous les bureaux qui ont attiré aux armements, à la comptabilité achèvera de disposer le sujet à devenir commissaire de la Marine.

Sur 200 personnes élevées avec attention dans les différents ports, il s'en trouvera vingt ou trente heureusement nés, assez bien élevés pour que l'esprit ne soit point rétréci et l'imagination tarie par la nature de leurs occupations habituelles. Voilà le levain pour les commissaires.

Un commissaire chargé d'un détail doit être en état de diriger ceux qui sont sous ses ordres et de veiller plus particulièrement sur les sujets capables de le suppléer. Son détail le met dans le cas de correspondre sans cesse avec les officiers de la marine militaire pour les besoins relatifs aux objets dont ils sont chargés. Les demandes peuvent être ou indiscrettes ou excessives, vu la situation et les ressources de l'arsenal. Il faut que les refus qu'il est obligé de faire soient assaisonnées d'une fermeté honnête, pour épargner à l'administrateur en chef les importunités superflues, les plaintes et même les tracasseries. Il ne faut point donner de prise à cette jalousie, à cette haine de corps si préjudiciable au service. C'est une maladie de la Marine, en partie cause de son dépérissement. Les deux corps sont absolument nécessaires : la Marine ne peut subsister qu'administrée, et, s'il n'y a point de corps militaire, l'administration est inutile.

La cause de cette division est naturelle. La marine militaire regarde comme une dépendance odieuse de s'adresser à d'autre qu'à elle-même pour ce dont elle a besoin pour agir. Fièbre de son utilité apparente, des prérogatives de son état, du lustre qu'ont répandu sur elle quelques actions d'éclat, des périls enfin où elle est exposée, habituée, dès qu'elle est en action, à un commandement qui ne saurait être contredit, enorgueillie par les noms illustres de quelques-uns de ses membres, elle s'indigne d'avoir à faire des démarches pour obtenir ce qui paraît lui être indispensable, vis-à-vis des gens dans lesquels elle croit n'apercevoir ni naissance ni mérite ni dignité. Mais si ces mêmes gens n'ont pas veillé avec attention à l'épargne du trésor qui doit fournir aux expéditions, si, faute d'économie, le nerf essentiel de la guerre commence à manquer, tous ces guerriers ne prévoient pas que leurs talents comme leur valeur deviendraient inutiles, et qu'il se pourrait même qu'en maintenant avec beaucoup d'économie la Marine sur un pied plus respectable qu'on ne l'a fait en temps de paix, on fût perdre à l'ennemi, en le tenant dans la crainte, l'envie de piller sans motif et sans droit notre commerce, d'insulter notre pavillon et d'attaquer nos colonies. Il en coûte trop de sang pour se faire craindre en temps de guerre, il faut en imposer en temps de paix, et l'appareil nécessaire pour cela est sans doute de tous les fastes le plus dispendieux et par conséquent celui de tous auquel l'ordre et l'économie doivent présider le plus.

On ne soupçonne pas que jamais la Marine puisse poser en fait qu'elle soit plus capable que sa prétendue rivale de veiller à cette économie. Si elle en vient là, on lui tracera le tableau de ses propres devoirs ; elle verra que la vie d'un homme suffit à

peine aux connaissances nécessaires à un marin fait pour commander, et qu'elle ne peut être préparée, ni par sa première, ni par une seconde éducation, à tous les travaux divers qui doivent nécessairement concerner privativement les officiers d'administration, et qu'enfin il lui est impossible de remplir entièrement les deux fonctions, à moins qu'une partie du corps ne se dévoue entièrement à administrer pour l'autre. L'opposé de cette assertion étant une chimère, on ne prendra point de temps à la combattre.

Il reste un point dont la discussion est plus délicate, c'est de savoir si, conformément aux ordres de Louis XIV qui l'a établi, il existe réellement un corps d'administration en état de remplir parfaitement les fonctions absolument nécessaires dont il est chargé, et si le régime de ce corps, tel qu'il est, n'est pas susceptible de réforme.

On croit pouvoir hasarder que c'est actuellement un corps sans liens, sans organisation, dont chacun des membres tend naturellement à s'isoler, parce que, n'étant assujéti à aucune instruction, aucune police particulière, le mérite de l'un étant indifférent à l'autre, l'inférieur ne désirent s'éclairer que pour le but auquel il tend, le chef ne prenant intérêt au talent du subalterne qu'autant qu'il lui est utile pour le moment, il n'y a ni facilité ni encouragement pour l'instruction. On y voit même plus : c'est cette petitesse jalouse de quelques minces connaissances qui, dans l'occasion, refuse de les communiquer, de sorte qu'un sujet jeune et appliqué serait obligé de deviner les choses qui devaient essentiellement lui être enseignées par ses anciens.

Il est inutile de rapporter ici les fautes qui, depuis 40 ans, ont concouru à la mauvaise composition, comme à la décomposition de ce corps. La plus essentielle est d'en avoir donné les premières places à des officiers des cours souveraines, qui n'avaient pas les premières lueurs du métier. Dès lors chaque commissaire, forcé à renoncer à toute ambition, s'est borné et circonscrit dans un état qui, sans aucune fatigue, sans l'assujéti à aucune étude nouvelle, le mettra dans le cas de vivre paisiblement. La jeunesse n'a plus eu que de ces modèles et de ces instituteurs. Bientôt des gens protégés sont encore venus leur ravir les places en second auxquelles ils devaient naturellement prétendre. On envoya entre autres à Dunkerque un ordonnateur qui était commissaire des guerres, à cause de l'identité du nom de commissaire.

Qu'on me pardonne une digression ; elle sera peut-être suivie de quelques autres dans ce petit ouvrage que je n'ai pas le loisir de rendre méthodique.

Pour prouver que, lors de ces changements, on n'avait pas la moindre teinture de ce qu'est l'administration dans la Marine, je vais, en donnant l'idée des fonctions habituelles de l'ordonnateur⁴⁸ dans un grand port de commerce, y joindre celle de l'utilité dont cet officier peut et doit être au ministre et à l'État.

Il est chargé supérieurement de la police des Classes et de la navigation dans son district et doit avoir une connaissance exacte des ordonnances qui régissent cette partie très importante.

Le Roi ordonne quelquefois de petites constructions, proportionnées aux commodités des établissements de ces ports ; il doit surveiller ces ouvrages en homme éclairé.

⁴⁸ De la Marine.

L'intendant auquel il est subordonné⁴⁹ et avec lequel il correspond a recours à lui pour des besoins ordinaires ou fortuits ; il faut qu'il soit parfaitement en état de le servir et de le seconder. Voilà le précis de ses obligations, auxquelles se joint naturellement celle de tenir en respect les officiers des Classes et autres que son état lui a soumis.

En temps de paix, s'il est éclairé, il sert d'œil au ministre pour suivre les mouvements et les succès du commerce ; ses remarques mettent le ministre à portée de juger du mérite des opérations avant qu'il puisse être constaté par les états du commerce de préméditer des règlements utiles, etc.

S'il a su mériter la confiance du commerce, il cherche à engager les particuliers, sans sacrifier leur intérêt, à ne jamais négliger celui de l'État ; si, cédant à ses conseils, entraînés par la manière dont il sait proposer ses vues, il a trouvé le moyen de les leur faire adopter, il emploie son crédit pour leur faire obtenir et des encouragements et des éloges.

Il est bien nécessaire que le commerce soit ainsi présidé dans les ports : on peut juger par les députés qu'il envoie et la contrariété de ses demandes, qu'en France il n'y a nulle unanimité, nulles vues générales, qu'on y est passable marchand et très mauvais commerçant.

Il peut encore arrêter l'effet de ces délibérations qui font présenter au ministre et au bureau du Commerce des mémoires tendant à obtenir de la Cour des règlements dont l'effet serait de procurer un profit actuel aux dépens de tous biens à venir.

Si la guerre se déclare, le même homme dirigera à la volonté du Roi les armements et, dans un moment critique, il saura engager la place à déployer toutes ses ressources. On citera un seul exemple de l'effet de cette prépondérance.

En 1747, l'escadre de M. de La Jonquière escortait un convoi pour nos colonies. Elle est attaquée, battue et prise. Il faut créer une nouvelle escadre à Rochefort, où il n'y a ni bâtiments en état de servir, ni approvisionnements, ni matelots, ni fonds.

M. de Givry, commissaire général, y faisait les fonctions d'intendant⁵⁰. Il part pour La Rochelle et va s'aboucher avec les négociants de cette place qu'il avait très bien reçus chez lui à Rochefort, quand leurs affaires les y avaient conduits. On l'accueille parfaitement. Il déguise son motif, il passe trois jours à sonder les esprits ; au bout de trois jours il parle et obtient des secours incroyables. En un mot, par leur moyen, six semaines après l'escadre de M. de Létenduère, forte de huit vaisseaux de ligne, était en rade.

Je viens de parler d'un des meilleurs officiers qu'ait eus l'administration de la Marine, mais quand le corps sera mieux régi, on pourra tirer des sujets capables de servir le Roi dans ses ports commerçants. Depuis longtemps le poste de ces officiers est devenu un poste fixe, les enfants le trouvent comme un effet dans la succession de leur père⁵¹. Les talents, les connaissances ne sont pas héréditaires, mais on a imaginé qu'il ne fallait pas de talent.

⁴⁹ Celui du port de guerre dont il dépend.

⁵⁰ À la place de Ricouart.

⁵¹ Comme un office.

On pense au contraire qu'il en faut beaucoup et qu'il serait à désirer que les ordonnateurs des ports fussent la pépinière des intendants de la Marine, et que nul homme ne pût parvenir à cette importante place sans avoir fait preuve, au milieu de Bordeaux ou ailleurs, du talent de la représentation, de celui de la conciliation, de l'art de se faire respecter sans en imposer par l'éminence du grade, et obéir par déférence par ceux mêmes sur lesquels on n'a pas un commandement direct.

Un intendant d'arsenal, surtout celui de Brest, a besoin éminemment de toutes ces qualités. Je ne connais point en temps de guerre d'officier qui, pour être en état de bien servir le Roi, doive rassembler plus de forces, de dons et de talents divers. Toute la nature, pour ainsi dire, est en action autour de lui. Il faut qu'il la dirige, et souvent elle agit malheureusement en sens contraire. Si, environné de tous les moyens nécessaires pour les opérations, il est déconcerté par un échec qui l'en prive, s'il n'est pas au-dessus des hommes ordinaires, il peut perdre la tête.

Alors un homme rassemble autour de soi une multitude d'ouvriers et de choses dont les quantités qui doivent correspondre n'ont point de rapport entre elles ; on n'en tire aucun parti et la dépense est doublée sans aucun effet. Tous les travaux se croisent, s'entrenuisent, et on se fait des obstacles à soi-même.

Le cri général est qu'il y a trop d'officiers d'administration⁵². Mais il faut absolument former des sujets, et si même en temps de paix, il y a beaucoup de destinations qu'on ne saurait remplir comme elles devraient l'être, que serait-ce dans un cas de guerre où le ministre serait forcé d'assembler dans un port tous les ouvriers d'une province ? Cependant alors, si les officiers d'administration étaient instruits comme ils devraient l'être, le quart de cette levée, employée avec discernement, suivie avec exactitude, exécuterait les travaux prémédités à moitié moins de dépense, pour le moins, et la province serait très soulagée.

Comme, dans la paix, il faut se préparer pour la guerre, il est donc nécessaire de fermer les yeux sur l'inutilité apparente de 40 à 50 sujets que l'on imagine avoir de trop, afin d'en avoir assez dans le cas où le travail est décuplé, et où il ne faut pas manquer de conducteurs, crainte que la dépense alors ne passe toutes les bornes imaginées et que, faute d'ensemble, toutes les opérations ne soient retardées.

Les ouvriers sont, de toutes les troupes du monde, celles qui ont le plus besoin de sergents et de caporaux, et il ne faut pas imaginer que des maîtres et contre-maîtres pris parmi eux veilleront sur les camarades ; les gens du Roi seuls peuvent remplir ces emplois, eux seuls peuvent avoir en vue d'établir une règle et les moyens de la rendre imposante. En un mot, il est question de faire observer une discipline par des gens qui, dès qu'ils sont à terre, n'en connaissent plus entre eux et cessent de se commander, dès qu'ils cessent d'y être contraints par un commandement supérieur.

L'idée de ménager les intérêts du Roi ne saurait être naturelle à un contre-maître de Roscoff ou de Guingamp ; il est porté en tout à ménager, excuser, favoriser son semblable. Cette tentation pourrait même gagner les sous-maîtres soudoyés dans le port, si eux-mêmes n'étaient surveillés : la connaissance de la nature et l'expérience viennent à l'appui de ces vérités.

Il reste à expliquer, si cela se peut, pourquoi l'ordonnance de 1689 ayant pourvu par la création d'un corps fait pour veiller à l'économie, ce corps n'a jamais été

⁵² Le terme devient officiel en 1765.

de toute l'utilité dont il devait être, de sorte que la nécessité de son existence ait pu être mise en problème.

A peine ce corps est-il établi qu'un arrêt du Conseil transforme les commissions en charges vénales⁵³. Ainsi voilà l'ignorance autorisée, en payant, à venir se mêler de la conduite des travaux des ports et à appliquer les articles d'une ordonnance qu'elle ne saurait entendre. Le ministre de la Marine, forcé de céder aux besoins urgents de l'État, profite ensuite d'un moment moins malheureux pour dessiller les yeux du Conseil⁵⁴. Mais, faute de pouvoir être remboursés, les titulaires restent en place et demeurent chargés de former, par leurs instructions et leurs exemples, les jeunes élèves qui doivent un jour les remplacer.

Les affaires forment les hommes ; ainsi, sans méthode et sans direction particulière, il s'était élevé une quantité de sujets parmi lesquels on en voyait d'un mérite distingué. Un ministre éclairé et des bureaux bien composés influaient de loin et excitaient l'émulation. Tout à coup on enlève à la Marine le ministre et le sous-ordre⁵⁵ ; bientôt après tout retombe dans la confusion où l'on se trouve aujourd'hui.

Chacun parle de ses droits : c'est une matière à disputes continuelles. Presque personne ne connaît ses devoirs. Les chefs de détails croient n'être faits que pour signer ; la jeunesse, pour ne rien savoir et ne rien faire ; de vieux sujets, entièrement concentrés dans des détails dont ils ont une parfaite routine, font encore leur devoir sans inquiétude sur la capacité de celui qui pourra les remplacer. Les intérêts du Roi et de l'État sont indifférents, et ceux qui pensent le mieux sont contents, pourvu que le travail ordonné soit à peu près fait, n'importe en quel temps et à quels frais, et que les états de dépense soient dans la forme ordinaire.

Les administrateurs en chef dans les arsenaux se plaignent de la rareté des sujets : ils ont raison. Il doit leur paraître impossible d'en former. S'étant sans doute, à force d'application, rendus capables d'un état bien différent de celui auquel ils avaient été préparés par leurs occupations⁵⁶, et auquel une grâce du Roi les a inopinément appelés, peut-être n'ont-ils pas l'idée des premières méthodes à employer. D'ailleurs par qui seraient-ils secondés ? Comment pourraient-ils faire naître l'émulation de former des sujets au Roi ? Quelles vues, quelles récompenses pourraient-ils proposer ? Ils ont laissé avilir en détail les sujets qui leur sont subordonnés, pour qui leur propre élévation est d'ailleurs le comble de l'avilissement, la Cour ayant par là paru être forcée de choisir des chefs qui ne fussent pas du corps pour en trouver de capables d'administrer.

Résumons-nous. On regarde comme démontré qu'il est impossible à la France de soutenir l'appareil d'une marine respectable sans l'économie la mieux entendue.

On croit avoir donné lieu de présumer que cette économie, ne pouvant être l'effet de l'intelligence d'un, même de plusieurs hommes, doit être confiée à un corps élevé simplement pour ce but.

On voit que l'ordonnance de 1689, en créant ce corps, en lui distribuant son emploi, a prémédité les règles selon lesquelles il devait être instruit, conduit, dirigé.

⁵³ Exagération manifeste : la vénalité dans la Plume a existé de 1702 à 1716.

⁵⁴ Le Conseil de marine créé sous la Régence.

⁵⁵ Probablement Massiac et Lenormant de Mézy, en 1758.

⁵⁶ L'état de magistrat.

Mais les embarras de l'État ont dérangé le plan presque dans la création ; depuis on n'a pas pu s'en occuper. Il est enfin temps de fixer le régime des officiers d'administration.

Cet ouvrage ne saurait être celui d'un seul homme, mais de trois des plus intelligents du corps même, auxquels le ministre confiera le soin, non de faire une ordonnance, mais un règlement entièrement émané de l'esprit de la respectable ordonnance de Louis XIV.

Pour donner une idée du changement qu'il doit opérer dans le corps, il suffira de dire qu'il sera organisé comme un corps qui aura ses ressorts principaux et les correspondances nécessaires ; enfin, comme ce sera un corps à talents, on prendra pour modèles en ce genre ceux de l'Artillerie et du Génie.

L'ordonnance de 89 attribuait aux officiers de plume quelques distinctions honorables. Le corps militaire de la Marine s'est appliqué à les faire presque toutes ou affaiblir ou supprimer. On pourrait dire qu'ils ont paru craindre que le Roi ne fût, dans cette partie, servi par des gens d'honneurs. Ce n'est pas à nous à réfléchir sur cette crainte mal entendue. Elle a écarté de ce service tous les gens faits pour s'y distinguer. Elle occasionne une disette de bons sujets presque absolue et, dans un moment critique, irréparable.

En France, quelles que soient les richesses de l'État, le Roi ne pourrait soudoyer tout ce qui doit le servir en tout genre avec de l'argent. Les prérogatives, les distinctions, les honneurs sont des moyens plus puissants que l'or pour engager des sujets à se dévouer ou à employer avec succès ces moyens pour le service militaire. Pourquoi refuser de s'en servir dans une proportion balancée pour des sujets qu'on voudra borner à des services essentiels qui exigeront d'eux des travaux assidus, suivis, si désagréables et par eux-mêmes et par les tracasseries auxquels ils exposent qu'un homme dont le courage serait avili ne pourrait, je ne dis pas s'y livrer, mais s'y prêter que dans l'espoir d'un dédommagement ruineux pour l'État⁵⁷ ?

Mais, si on laisse aux officiers d'administration les petites prérogatives, les distinctions dont l'ordonnance de 1689 prétendait les faire jouir, si l'on juge même nécessaire d'y joindre un petit honorifique de plus, comme le bien du service pourrait le suggérer, le corps de la Marine va faire retentir ses plaintes. Il faudra en examiner le motif.

C'est la vanité qui veut que tout rampe autour d'elle et se désespère des petits égards qu'attire à de bons sujets l'expectative d'une grâce légère, alors qu'elle désirerait les voir dans l'humiliation absolue.

Lorsqu'on voudra faire le bien du service, on laisse à juger du cas que pourront mériter ces plaintes ; il est certain que les officiers d'administration seront encore plus alors des objets de jalousie, mais, étant bien instruits de leurs devoirs, bien disciplinés, ils se tiendront mieux à leur place qu'ils ne le faisaient en général et, par un orgueil ridicule et un fanatisme de corps, ils ne donneront pas lieu à ces tracasseries dont les ministres ont si souvent été importunés.

On pense que si la marine royale eût affecté dès le principe moins de mépris pour l'administration, celle-ci ne se fût pas rendue en quelques occasions ridicule par la

⁵⁷ La Plume espère obtenir pour quelques-uns de ses membres la croix de l'ordre royal et militaire de Saint-Louis institué en 1693. L'attribution de la première croix en 1773 a scandalisé les militaires.

vanité de ses prétentions. Mais ç'a été quelquefois le combat de la vanité qui cherchait à se tirer de dessous les pieds de l'orgueil.

Plus il y aura de mérite réel dans les deux corps, moins ces misérables petites discussions auront lieu ; plus il y aura de parallèle dans la composition, moins les distinctions dont chacun jouira seront révoltantes de part et d'autre.

Il viendra peut-être un jour où il paraîtra inutile à l'État que son sang le plus pur coule nécessairement à l'exclusion de tout autre dans les veines de ceux qui doivent le servir sur un élément qui n'épargne que ceux qui, à force de travaux de corps et d'esprit ont, dès leur plus grande jeunesse, contracté l'habitude de résister à ses fougues et de les maîtriser quelquefois. Il faut, pour parvenir à ce terme, être plus robuste que noble et au moins autant exercé qu'instruit.

Il est impossible à la compagnie de MM. les gardes de la Marine, en la supposant toute composée de héros de mer, de fournir des ressources en sujets assez abondantes pour faire tête, en temps de guerre, à l'Angleterre qui déchaîne alors sur nous, sans distinction et dans une confusion nécessaire, tout ce qu'ils ont de marins exercés.

Mais, si on laisse exister le préjugé que tout doit être noble, que tout, pour servir le Roi dans la Marine doit avoir passé par la compagnie des gardes, on croit poser en fait que la France, avec son noble corps, ne pourra jamais faire la guerre qu'avec un très grand désavantage.

L'Artillerie et le Génie n'ont point opposé cette triste borne aux talents et à l'émulation⁵⁸, ces corps qui sont essentiellement bien composés ont toujours servi avec la plus grande distinction et sont respectés par toute l'Europe.

La Marine est véritablement un corps à talents comme ceux dont nous venons de parler ; elle doit, de plus que les officiers d'artillerie et de génie, joindre aux lumières de l'esprit des habitudes, des dressages. Les hommes susceptibles de la réunion de tant de facultés sont bien rares, et, pour en trouver ce qu'il faut, il est à propos de choisir sur toute l'espèce.

Le niveau étant à peu près établi sur le point de la naissance, s'il subsiste encore un peu de jalousie entre les deux corps, on dira qu'on n'en voit pas l'inconvénient et que l'ordonnance de 1689, en les mettant en aspect pour s'observer, avait, comme dans tout ce qui la caractérise, des vues peu honorables à l'humanité en général, mais infiniment sages. Si d'ailleurs ces petites passions engendrent des tracasseries, tout homme instruit de la composition compliquée d'un arsenal en mouvement les regardera comme indispensables, dans quelque système que l'on puisse imaginer, et il y en aurait encore plus si le Roi faisait verser ses trésors dans les ports sans en demander aucun compte.

Quand on voudra concevoir le corps de la Marine comme purement militaire, on cessera d'y rien entendre, on ne parlera plus que de discipline, soumission, obéissance aveugle. Mais c'est ici l'organisation simple d'un corps d'infanterie ; elle servirait pour une armée, et, à quelques différences près imaginées par ménagement pour le caractère des nations ou pour raison des climats, les troupes de l'univers entier pourraient être régies par une même ordonnance.

⁵⁸ C'est chose faite en 1776, puis en 1781.

L'Artillerie et le Génie en France ont leur régime particulier. Un de ces deux corps, comme l'Infanterie, est composé d'officiers et de soldats ; celui de la Marine unit à ces deux espèces d'hommes des officiers et des artistes et ouvriers de toute espèce, outre un corps de sujets libres par le fait tout le temps de leur vie, mais enchaînés, au besoin, au service par le règlement des Classes auquel ils se sont soumis et qui, en temps de guerre, les [met] tous sous la loi de la plus exacte subordination. Il résulte de ce tableau que rien n'est plus difficile à organiser que le régime de la Marine. L'autorité ne peut s'y répandre que par le secours de la hiérarchie, de manière que le pouvoir remonte depuis le degré le plus bas de juridiction jusques au ministre, organe de la volonté du Roi.

Il y a nécessairement deux pouvoirs : l'un représente le Roi et l'autre la loi, et les cas mêmes sont prévus où le représentant du souverain peut enfreindre certaine loi. Hors de ces cas, il doit toujours la respecter.

Les autorités intermédiaires et mitigées, éclairées chacune dans la partie qu'elles doivent diriger, servent d'appui, de protection, de consolation aux artistes, artisans et matelots, gens précieux à l'État, que l'autorité militaire écraserait de son poids, parce que celle-ci, par sa constitution, ne connaît point d'intervalle entre l'ordre et la soumission aveugle, et que par l'estime qu'elle fait et doit faire de soi-même, elle mésestime tous les autres états ou talents et croit qu'ils ne méritent aucun ménagement.

C'est la difficulté de pourvoir à tous les différents besoins d'autorités, tantôt absolues, tantôt modérées, tantôt mitigées, qui en a fait imaginer même de mixtes. C'est ainsi que le capitaine de port est sous l'autorité du commandant et de l'intendant. On va essayer d'expliquer cette disposition de l'ordonnance⁵⁹.

Sans doute le premier but a été de le soumettre à ces deux autorités parce que les travaux dont il est chargé correspondent tantôt à l'une, tantôt à l'autre. Mais paraît-il raisonnable que l'officier qui, pour remplir avec distinction son emploi, a besoin d'avoir jusqu'à du génie, soit écrasé du poids d'une double autorité, qui semble devoir aller jusqu'à le compromettre, lui qui devrait, pour pouvoir prendre l'essor en bien des occasions, pouvoir agir avec une sorte d'indépendance ? C'est ici où il faut admirer la sagesse du législateur. Il a prévu que deux autorités qui se balançaient, contrariant leur pesanteur réciproque, leur poids deviendrait nul en bien des circonstances ; et le capitaine de port, heureusement pour le service, sous cette double chaîne, est le plus libre de tous les officiers de la Marine.

On pense avoir donné l'idée de la nécessité d'un corps d'administration ; on est convenu que les ordonnances qui l'ont sagement établi ont bien indiqué ses devoirs. On a avancé qu'il n'a rien été fait depuis son établissement pour le mettre dans le cas de devenir de toute l'utilité dont il pourrait être. Lorsque le ministre aura jugé à propos de faire suppléer à ce défaut, on communiquera particulièrement les moyens imaginés pour parvenir à ce but.

Source : A.N. 306AP20, pièce n°12(1), copie suivie d'un résumé de la façon des bureaux. Il s'agit d'un mémoire adressé au ministre, probablement à un nouveau ministre. Le style est composite : un bon commissaire peut l'avoir produit, mais on distingue aussi le style des bureaux, et la maladresse du début fait penser à un

⁵⁹ De 1689 ; en réalité cette double dépendance date de l'ordonnance du 25 mars 1765 (cf. chapitre 4).

écrivain citoyen travaillant dans son grenier à la réforme du Royaume. Nous choisissons le commissaire ou l'ancien commissaire. L'auteur néglige entièrement l'œuvre de Choiseul ; le texte ne permettant pas de dire que c'est à lui qu'il s'adresse, la date de 1771 qui a été inscrite sur le manuscrit paraît la bonne.

ANNEXE AU CHAPITRE 3

LA NOBLESSE COMMERÇANTE ET LA NOBLESSE MILITAIRE, PREMIERE EPOQUE (1756-1757).

La noblesse française était une noblesse de service public. Servir en illustrant sa famille paternelle a toujours été l'ambition de la majorité de ses membres mâles. Dans la partie de la fonction publique soumise à la vénalité, nombre d'emplois, essentiellement dans la justice, comportaient l'anoblissement progressif, et cette forme d'anoblissement était de loin la plus fréquente. L'exercice de certaines fonctions par des roturiers entraînait d'ailleurs des exemptions fiscales et donnait aux titulaires l'apparence de la noblesse personnelle.

Cependant toute la noblesse ne pouvait être employée dans le service public, faute d'emplois. Et beaucoup d'emplois accessibles ou réservés à la noblesse exigeaient des moyens financiers ou intellectuels qui excluaient la partie déshéritée de cet ordre de l'État. Les nobles avaient accès à certaines carrières en dehors de l'administration et de la justice, mais un préjugé hérité de l'Antiquité les leur faisait mépriser comme ignobles, c'est-à-dire indignes d'un noble.

En 1756 la question de la noblesse commerçante n'est pas nouvelle, mais elle se pose avec une telle acuité qu'elle est devenue une question sociale et tend à devenir une affaire politique. Certains esprits se tournent vers l'aristocratie, c'est-à-dire le pouvoir politique des nobles en corps, une forme de gouvernement différente de la monarchie telle qu'elle existe depuis Henri IV, et d'autres commencent à mettre en doute l'utilité même de la noblesse. Nous allons résumer ci-après la querelle des pamphlets de 1756-1757 en la rapprochant de celle de la Marine, une administration dans laquelle elle prend une résonance particulière, étant donné la nature du métier du marin en général et la fermeture de la carrière d'officier de marine aux roturiers.

L'opinion publique n'est certes pas le fruit de la guerre de Sept ans : il existe trop de mémoires datant d'avant 1756 dans les archives publiques pour en douter. On veut aujourd'hui la mesurer : il serait bon de s'interroger sur l'origine des voix qui la forment. L'étude d'une telle question est difficile à toutes les époques, et les mémoires au ministre d'auteurs étrangers à la Marine que nous avons trouvés dans ses archives centrales ne constituent qu'une petite partie de la production de ce temps. Le duc de Choiseul (1719-1785) n'est pas non plus le premier homme politique à avoir inspiré et utilisé l'opinion publique de son pays, ni à en avoir subi l'influence en retour. Il faut cependant admettre, par les traces qu'ils ont laissées dans ces archives, que la guerre de Sept ans a suscité beaucoup d'écrits et qu'il n'y en a plus eu autant, semble-t-il, jusqu'en 1788 et 1789, époque qui peut se comparer, du point de vue qui nous occupe, à celle dont nous parlons.

La querelle qui vient aussi d'éclater dans la Marine apparaît comme une querelle de corps opposant les officiers militaires regroupés dans le corps de l'Épée aux

officiers civils du corps de la Plume. De ce point de vue, elle est l'archétype des désordres secrétés par le système français des corps dans la fonction publique. Mais elle n'est pas que cela : l'assaillant est militaire et noble, le défenseur civil et presque entièrement roturier. Si dans l'Armée l'élément civil n'est pas investi d'un pouvoir comparable à celui qui subsiste dans la Marine, la réaction militaire et la réaction nobiliaire ne sont, ni dans un cas, ni dans l'autre, des vues de l'esprit. Les belligérants des ports de guerre s'accusent mutuellement d'incompétence : les officiers civils gaspillent l'argent de l'État et fournissent du mauvais matériel, de mauvais équipages, un mauvais ravitaillement ; les officiers militaires perdent les batailles et les perdraient par leur faute avec le meilleur des outils et quelle que soit la force de l'ennemi. Une même réalité se manifeste sous plusieurs apparences, suivant que l'on est noble ou roturier ou officier militaire ou civil ou simple particulier. Les discours que nous allons présenter, s'ils ne se rapportent en fait qu'au militaire, les comprennent toutes et toutes doivent être considérées.

En 1775, le comte de Kersaint (1742-1793), un officier de marine qui n'a encore appliqué son intelligence qu'à défendre les préjugés de son corps, attribue un rôle particulier à un littérateur aujourd'hui bien oublié, Antoine-Léonard Thomas (1732-1785), pour un éloge de Duguay-Trouin qui a remporté le prix de l'Académie française en 1761 et a été immédiatement publié¹. Voyons d'abord comment Kersaint introduit l'opinion publique dans son discours apologétique. « Les ministres qui avaient dirigé [après Machault] les expéditions de la guerre dont on échappait avaient perdu et déshonoré la Marine ; la nation, qui ne peut juger que par les effets et aux yeux de laquelle on dérobaient les causes, s'était accoutumée à voir celle de nos désastres dans l'incapacité, le manque de courage d'un corps rempli de l'un et de l'autre. Des corsaires que le hasard avait favorisés avaient intéressé des gens puissants qui avaient contribué à leur équipement. On s'était exagéré leurs prouesses et, les comparant sans autre examen aux pertes que ne cessait d'éprouver la marine royale, des gens qui, comme je viens de le dire, ne pouvaient juger que par les effets en conclurent que la marine marchande avait de la supériorité sur celle du Roi. Cette opinion s'accrédita très vite ; la noblesse et les marins qui pouvaient seuls la contredire se turent, les autres trop ignorants pour se défendre contre les faits qu'on citait, mais surtout contre la multitude qui criait et près de laquelle la raison ne pouvait avoir accès qu'avec le temps. Dans cette disposition d'esprit un homme éloquent éleva sa voix et, dans l'éloge de M. Duguay-Trouin, saisit l'occasion de placer cette idée qui s'alliait naturellement à son sujet, de sorte que toute la France répéta avec M. Thomas *que ce serait vainement que ce royaume aspirerait à la puissance maritime, tant que la marine marchande ne serait pas le berceau de la marine royale* [souligné] ».

Thomas, spécialiste du concours d'éloquence dans le genre du panégyrique, saisit l'occasion de la défaite pour prononcer un véritable discours politique. René Duguay-Trouin (1673-1736) était resté populaire, et ses mémoires, faits pour garder le souvenir de ses exploits, avaient d'abord paru à Amsterdam, de son vivant et à son insu. Il était facile — et permis — de brocher en 1761 des considérations pour le temps présent sur un discours poétique. Thomas développe d'abord la question de la formation

¹ *Examen rapide des changements essayés dans la Marine depuis quelques années*, calligraphie peu soignée, annotations et corrections de la main de Kersaint, « pour M. de Saint-Chamant seul », avec un développement séparé contre Thomas, [1775]. Cet écrit fait suite à l'*Essai sur la marine de France* dans le carton A.N. Marine G133 (pièce cotée 22).

de l'homme de mer². Celui-ci doit prendre les connaissances et les talents nécessaires au *métier* « parmi les travaux, les dangers et les épreuves de la mer ». « Mais ces épreuves ne doivent point être dangereuses pour la patrie : il faut que l'homme de mer soit éprouvé au plus grand risque pour lui-même, au moindre pour l'État. J'oserai donc le dire (car les préjugés nationaux n'ont point d'emprise sur la vérité), nous ne serons puissants sur les mers que lorsque la marine marchande sera la pépinière de la marine royale. » Il faut entendre que l'officier de marine doit se former en tout ou en partie dans la marine marchande, comme l'indique la note de renvoi : « En Angleterre, la marine marchande est une école où les particuliers risquent leur fortune pour apprendre à soutenir un jour la fortune publique. Le service dans l'une est un degré pour passer dans l'autre. Il n'est pas extraordinaire de voir des lords envoyer leurs enfants faire plusieurs campagnes sur des vaisseaux marchands : c'est, pour ainsi dire, une partie de l'éducation publique. Peut-être l'Angleterre doit-elle sa grandeur à ce système ; il produit du moins de grands avantages. *Le commerce est honoré*, la science de la marine se répand dans tous les états ; la marine royale se peuple d'officiers excellents qui se forment même au sein de la paix, et nous, *avec nos préjugés et notre orgueil*, nous restons dans l'ignorance. C'est ce que l'amiral Hawke [le vainqueur de la bataille des Cardinaux] dit dans cette guerre à un officier français qui était prisonnier : "Jamais en France vous n'aurez de marine, tant que vous croirez qu'il y a du déshonneur à servir sur les vaisseaux marchands. Je n'étais pas né pour être matelot, ajouta-t-il, cependant je me suis fait matelot pour apprendre la manœuvre." Que du moins nos ennemis nous instruisent. Ces réflexions ne sont dictées ni par l'enthousiasme, ni par l'envie de censurer ; c'est le cri de la raison et de la vérité. » Thomas ajoute que la plupart des grands hommes de mer que la France a produits se sont formés dans la marine marchande, et il cite à l'appui de cette proposition justificative les noms de Jean Bart, Tourville, le chevalier Paul, Cassard et, bien entendu, Duguay-Trouin.

Ce fils d'armateur a fait fructifier ses dons grâce à un puissant adjuvant : l'amour pour son roi et *l'estime* que le monarque lui portait. « Ce fut un étrange spectacle pour ces courtisans oisifs et dédaigneux, qu'un homme de mer transporté du sein de ses vaisseaux au milieu de la Cour et sans autres titres que ses services, conversât avec son roi. » Louis XIV l'appelle en effet en 1697 dans sa marine et lui confère d'emblée le plus élevé des grades intermédiaires, celui de capitaine de frégate. Thomas intercale à cet endroit un parallèle de l'armateur en course et du général d'armée navale qui paraît assez juste. « L'armateur combat pour lui-même ou pour des particuliers : il peut s'abandonner plus hardiment à l'impétuosité de son courage. Le général de mer peut et doit moins risquer : il faut qu'il ménage sa gloire et les forces de l'État. Le premier ne fait que des coups de main, il lui faut plus d'audace ; le second concerté des projets, forme des plans, il lui faut plus de génie. L'un est animé souvent par l'intérêt, et ce motif si bas, mais si puissant, peut lui tenir lieu des ressorts les plus nobles ; si l'autre règle ses opérations sur des vues de commerce, il se déshonore et trahit l'État. Celui-ci, maître de ses expéditions, décide des lieux et des temps ; celui-là est souvent gêné par des ordres. Le premier commande à des hommes qu'il a choisis lui-

² *Éloge de Duguay-Trouin par A. L. Thomas* inséré à la suite de l'édition de Rouen de 1788 des mémoires du corsaire, avec des notes de l'auteur, S.H.D. (Marine) 33E2, pour ce développement. Kersaint considère que les notes du discours sont de Thomas, ce dont une lecture attentive permet de se persuader. Cette édition des mémoires reproduit celle de 1741, qui est une contrefaçon récemment rééditée encore. L'édition correcte, faite d'après le manuscrit donné par la veuve Decrès à la ville de Chaumont, date de 1884.

même ; le second commande quelquefois à ses rivaux, souvent à ses ennemis. L'un est en même temps le ministre et le général, son dessein ne perce que dans le moment qu'il l'exécute ; le projet de l'autre est souvent divulgué avant que son escadre soit sortie du port. » Les quatre phrases qui précèdent sont autant d'imputations contre le comportement de l'officier ou du gouvernement français, et Kersaint le voit bien³.

Le parallèle est renforcé par le rappel de plusieurs actions du corsaire dans la marine royale. La première remonte à 1704. Duguay constate que deux vaisseaux qui l'accompagnaient se retirent pour ne pas partager le danger qu'il court et que les coupables ne sont pas inquiétés : « soit orgueil, intérêt ou bassesse, il est des hommes qui se font un devoir de protéger tout ce qui est vil ». Il est sur le point de quitter le service, mais « il était trop citoyen pour prendre ce parti extrême ». Le poète évoque d'autres vexations commandées par la jalousie, mais c'est pour ne rien avoir à dire de l'attitude des officiers français à la bataille toute récente des Cardinaux : n'ont-ils pas fui plutôt que de porter secours à l'arrière-garde attaquée par Hawke et dont le chef était laissé à son sort ? En 1707, le comte de Forbin (1656-1733) et Duguay-Trouin combattent ensemble. « Forbin, né d'un sang illustre, avait soutenu la gloire de sa naissance ; Duguay-Trouin avait fait disparaître l'obscurité de la sienne. Le premier avait donné un nouvel éclat à ses aïeux, le second avait créé un nom pour ses descendants. L'un avait mis à profit tous les avantages, l'autre avait vaincu tous les obstacles [...], mais Forbin, né pour être un général de mer, ne fit jamais que des exploits d'armateur ; Duguay-Trouin, né pour être un simple armateur, fit presque toujours des actions d'un grand capitaine. Le premier, en servant l'État, pensait à la récompense ; le second pensait à la gloire. »

On s'attend à trouver à la suite un développement sur la noblesse : il n'y manque pas. C'est avant le sac de Rio de Janeiro, son action la plus connue, que Duguay-Trouin est anobli (en 1709). L'anoblissement, écrit Thomas, donne pour ainsi dire un nouvel être. Quant à la noblesse, c'est « une institution politique, plus injurieuse peut-être qu'honorable pour l'humanité, mais utile par elle-même et qui n'est dangereuse que par ses abus ». La noblesse s'est établie en Europe et elle est l'un des principaux ressorts des gouvernements modernes ; encore faudrait-il « que ces titres ne fussent pas prodigués et surtout qu'ils ne fussent pas le prix de l'or ». Thomas soupire : « heureux les États où cette noblesse d'institution n'étouffe pas la *noblesse de mérite* et où, pour représenter la vertu, elle n'est ni la décoration du vice, ni le titre de l'indolence, ni le piédestal de l'orgueil ». Tel n'est pas le cas de la France, ainsi que Duguay l'a éprouvé : « devenu chef d'escadre et depuis lieutenant général, [il] s'était trop élevé pour que l'envie ne lui en fît pas un crime. Ces hommes lâches et vains qui veulent jouir en même temps des douceurs de la mollesse et des récompenses de la vertu osaient se vanter des actions de leurs ancêtres et ils ne pardonnaient pas à un héros d'avoir fait les siennes ». On ne saurait pourtant trop mettre de pareils exemples sous les yeux des citoyens, ajoute-t-il en note : « il faut qu'on sache que les grands talents peuvent mener aux grandes places et que le mérite n'a pas toujours besoin d'aïeux ».

³ D'autres reproches adressés sous forme indirecte sont indiqués par Thomas vers la fin de son discours. Duguay-Trouin, dont le désintéressement était la qualité distinctive, regardait la discipline militaire « comme l'âme de la guerre et le gage assuré des victoires. Jamais il ne souffrit, sous quelque prétexte que ce fût, qu'on éludât les ordres qu'il avait une fois donnés. Jamais il ne laissa une belle action sans récompense, ni une faute sans punition. Sous lui la discipline n'était pas seulement sévère, elle était quelquefois dure : mais, dans cette partie, l'excès même est utile. »

La péroration est un appel au réveil de la conscience nationale. Les guerres de l'Europe ne sont plus que des guerres pour le commerce, on achète des armées et des victoires, le sang est à prix d'argent : dans ces conditions les vaisseaux sont les appuis des trônes, les colonies doivent être défendues ou reconquises, c'est désormais sur la mer que les Français doivent établir « l'équilibre du pouvoir, car si un seul peuple domine, il sera tyran et vous serez esclaves [...]. Français, soyez grands comme vos ancêtres. Régnent sur la mer et mon ombre, en apprenant vos triomphes sur les peuples que j'ai vaincus, se réjouira encore sur son tombeau. »

Kersaint — le Kersaint de 1775 — ne peut admettre que l'on tire les officiers de la marine marchande : « C'est à l'Académie française, c'est à la partie la plus éclairée de la nation rassemblée qu'on débite ces contes, et personne ne prend la parole et ne s'élève contre de si dangereuses erreurs. Il semble que M. Thomas n'ait fait cet éloge que pour déprimer la marine royale. Si ce n'eût pas été son dessein, eût-il manqué d'associer à son éloge les grands hommes qu'elle a produits ? Mais M. Thomas et ses pareils semblent être à la tête d'une *conspiration du tiers état contre la noblesse*. Y a-t-il donc moins de préjugé à supposer sans talents et sans vertu l'homme de condition qu'à les présumer aveuglément dans celui qui ne l'est pas ? [...] L'ignorance étouffe partout le génie ; il n'y a peut-être d'exemple de ce reproche que la péroration qu'il serait à désirer que tous les Français sussent par cœur et qui n'est cependant qu'une paraphrase de ces deux beaux vers de M. de Voltaire [*La Henriade*] : "L'océan se demande en ses grottes profondes/où sont ces pavillons qui flottaient sur mes ondes". Si M. Thomas avait appliqué son esprit à connaître avant de s'en servir pour parler, il eût été l'apologiste de ceux contre lesquels il a fait une satire, et son œuvre, estimable comme œuvre oratoire, fût devenue d'une utilité plus générale à l'instruction de la nation et ceux qui se destinent à l'administration de la Marine⁴, but vraiment digne d'un philosophe et d'un homme de génie. Il aurait vu que c'est la noblesse indigente et courageuse qui sert l'État et le Roi sur les flottes et, en étudiant la sorte d'esprit qui convient le mieux à une marine militaire, il eût reconnu que, de toutes les classes, la pauvre noblesse est celle dont les préjugés et les espérances s'allient le mieux à la nature de ce métier. En questionnant ceux qui nous ont le mieux connus, il eût appris d'un grand ministre [Machault] que le courage et le zèle infatigable [étaient le propre] de ces hommes qu'il a cités à la nation comme des petits maîtres indignes d'un métier grave et hasardeux [...]. Toute la partie politique [du discours] fourmille d'erreurs et qui toutes n'ont été que trop malheureusement adoptées par le public dont elles flattaient l'ignorance et les préventions. O France, c'est donc ainsi que ceux mêmes qui ont le plus de lumières pensent et parlent de la partie la plus essentielle de la puissance : partie négligée ou incessamment sacrifiée à l'ambition et à l'aveuglement de toutes les autres [...] »¹. La diatribe de Kersaint sert à son tour à justifier la condamnation de deux réformes entreprises par Choiseul dans la marine sous l'influence de l'opinion publique : la suppression de la table du capitaine et l'organisation de campagnes au commerce pour des gardes de la Marine et des enseignes de vaisseau. La déformation des propos de Thomas vise à donner à ces innovations une portée qu'elles n'ont pu avoir, par suite du manque de persévérance du ministre et de l'indifférence du monarque.

La partie du discours de Thomas qui porte sur l'honneur attaché en Angleterre aux professions du commerce et spécialement à la marine marchande, lequel contraste avec l'espèce de répulsion qu'elles inspirent à la noblesse française, fait

⁴ Les ministres.

évidemment penser à deux brochures célèbres parues en 1756. Pourtant, un seul de nos auteurs, mais non le moindre, en parle et prend nettement position : il s'agit de René Valin (1695-1765), procureur près l'Amirauté de La Rochelle et commentateur de l'ordonnance de la marine marchande d'août 1681, un homme qui n'est donc pas étranger à la Marine sans en être véritablement. Il s'agit de commenter l'article 1^{er} du titre 8 du 2^e livre qui s'écrit ainsi : « Pourront nos sujets, de quelque qualité et condition qu'ils soient, faire construire ou acheter des navires, les équiper pour eux, les fréter à d'autres et faire le commerce de la mer par eux ou par personnes interposées, sans que pour raison de ce, les gentilshommes soient réputés faire acte dérogeant à la noblesse, pourvu toutefois qu'ils ne vendent point en détail. »⁵

Valin commence par rendre hommage à Louis XIV et à Colbert, qui ont essayé de purger la noblesse française : « Le feu Roi Louis XIV d'immortelle mémoire qui, conformément aux principes du grand Colbert, connaissait si bien de quelle importance il est pour la splendeur et la force d'un État que le commerce y fleurisse et qui, en conséquence, saisissait tous les moyens propres à inspirer à ses sujets le goût du négoce, n'a rien négligé durant tout le cours de son règne pour désabuser la noblesse du frivole préjugé qu'on ne pouvait faire commerce sans déroger »⁶. Le père Fournier (1595-1652) posait déjà dans son *Hydrographie* de 1643 que le mépris des nobles et des riches pour le commerce nuisait à l'État, qu'il faudrait au contraire attacher de l'honneur à la marchandise et ouvrir cette carrière à la noblesse : ce serait un moyen de l'entretenir et de soulager les familles chargées d'enfants⁷. D'un autre côté, la liberté des échanges

⁵ Le premier commentateur de l'ordonnance, Biarnoy de Merville (?-1730), rapportant presque tout aux Anciens, écrit qu'il est question de favoriser le commerce en y « admettant toutes sortes de personnes, même les gentilshommes » (*Ordonnance de la marine du mois d'août 1681, commentée et conférée sur les anciennes ordonnances, le droit romain et les nouveaux règlements*, 1713 ; éd. de 1730, p. 179). On sent que ce médiocre écrivain souligne ainsi le caractère d'exception à la règle de vie du noble, telle qu'elle est reçue en France.

Il invoque d'ailleurs à tort Aristote (*Politique*, I,9) pour qualifier le commerce de détail de « trafic sordide ». Le Stagirite ne dit rien de tel. Il comprend dans la classe commerçante « ceux qui se livrent aux opérations de vente et d'achat, au commerce de gros et de détail » (*Politique*, IV,4,10). C'est la place des artisans dans la cité qui est en question pour certains : sont-ils ou non des esclaves publics ? (II,7,22-23). Plus loin, ce Grec distingue le peuple des notables. Le peuple se compose de cultivateurs, gens de métier, commerçants, gens de mer (lesquels sont répartis dans la marine de guerre, la marine de commerce, le transport maritime et la pêche côtière). Ce sont des gens libres. Il y a de plus le prolétariat ouvrier et ceux qui tiennent leur origine libre d'un seul parent citoyen (IV,4,10). Les nobles et les hommes libres ont des conditions voisines (« ceux dont la lignée est plus noble sont, plus que les roturiers, de vrais citoyens, et la noblesse d'origine, en tout pays, est chez elle à l'honneur ; une autre raison aussi, c'est qu'il est naturel que les descendants d'ancêtres meilleurs soient meilleurs, car la noblesse est vertu d'une lignée ») (III,13,2-3). Platon affirme quant à lui que la cité a besoin de commerçants (*La République*, livre II), mais il veut qu'on punisse les citoyens qui feraient le commerce (*Lois*, livre II). Il convient, pour traiter une question aussi pénible pour la France, de savoir ce que Montesquieu en a pensé. Il résume la pensée des Grecs ainsi : « Il faut se mettre dans l'esprit que, dans les cités grecques, surtout celles qui avaient pour principal objet la guerre, tous les travaux et toutes les professions qui pouvaient conduire à gagner de l'argent étaient regardées comme indignes d'un homme libre » (*De l'esprit des lois*, IV, 8). Il invoque Xénophon à propos de la « plupart des arts » et Aristote à propos des artisans (mais en distinguant la pensée du philosophe des opinions qu'il rapporte) (*ibid.*). L'opinion de Montesquieu est clairement énoncée dans son grand œuvre, ainsi que nous le rappellerons plus loin.

⁶ R. J. Valin, *Nouveau commentaire sur l'ordonnance de la marine du mois d'août 1681*, etc., éd. de 1760, La Rochelle (avec approbation et privilège ; dédicace au duc de Penthièvre), t. I, p. 529 à 531, pour ce développement.

⁷ François Oudot de Dainville, s.j., *Les Jésuites et l'éducation de la société française. La géographie des humanistes*, 1940, p. 258 à 260. L'édition de 1643 de l'*Hydrographie* comporte 933 p. in-folio. L'ouvrage a été réédité en 1667 et 1673.

profite à l'État, les taxes prohibitives nuisent à l'industrie humaine et même au fisc⁸. Sur le premier point, Louis XIV est d'accord avec le Jésuite. Par les lettres patentes de juillet 1646 et d'octobre 1663, il a anobli les chefs de la manufacture de drap de Sedan et de celle d'Abbeville et leur a permis d'associer des nobles à leur entreprise⁶. L'édit de mai 1664 et la déclaration du mois d'août relatifs à l'établissement des compagnies des Indes orientales et occidentales stipulent que les nobles peuvent y prendre part ; puis vient l'édit d'août 1669 en faveur du commerce maritime qui contient un article dont celui précité de 1681 ne fait qu'étendre le domaine d'application. Le commerce par voie de terre est explicitement permis par l'édit de décembre 1701⁹. Valin ne s'étonne pas que fort peu de nobles aient renoncé à leurs idées là-dessus, puisqu'ils viennent seulement de comprendre que l'ignorance n'était pas un de leurs titres.

L'abbé Gabriel-François Coyer (1707-1782), dans sa brochure intitulée *La noblesse commerçante*, utilise le raisonnement et l'ironie mais, s'il passe quelquefois la mesure c'est, dit Valin, « qu'à certains maux il faut couper dans le vif et ne pas craindre de rendre l'opération plus vive et plus douloureuse, pour ne rien laisser qui puisse faire rouvrir la plaie dans la suite ». Son contradicteur, le chevalier d'Arcq (1721-1795), prétend que seule la profession des armes convient à la noblesse, qu'il regarde comme militaire par essence (*La noblesse militaire opposée à la noblesse commerçante, ou le patriote français*). L'abbé Coyer n'entend pas détourner les nobles de l'illustration par la carrière des armes, il ne songe qu'à relever la noblesse indigente par le commerce, pour la mettre en état de soutenir ensuite militairement l'État, tandis que le chevalier d'Arcq ne lui en donne aucun moyen. Mais cet auteur-ci ne s'est pas contenté d'« idées de gloire gigantesques » et de paralogismes : il s'est permis d'attaquer le commerce et, indirectement, les lois qui en permettent l'exercice à la noblesse. Valin sait ce que c'est que la pacotille et il écrit qu'« il est singulier de voir des nobles, non seulement ne pas rougir de prendre des emplois auxquels l'opinion commune n'attache que du mépris et de la honte, par préférence aux opérations du commerce, pour lequel ils ne montrent qu'un dédain injurieux, mais encore faire sourdement le trafic, au préjudice même du bien de l'État. S'ils ne croient pas déroger en faisant un trafic illicite qui ne peut que les déshonorer à tous égards, pourquoi voient-ils avec d'autres yeux le commerce permis et autorisé auquel leur souverain même les invite depuis si longtemps ? » A pareille imputation il n'est point de réponse, et le silence dont Kersaint se plaint si fort résulte pour une part de cette gêne.

Valin développe ailleurs des opinions sur l'enrichissement du pays qui sont celles de Colbert et de Maurepas¹⁰. Une certaine opinion réprovoque le luxe et en jette le blâme sur le commerce. On voudrait en revenir à la frugalité d'autrefois, sans réfléchir

⁸ « Il n'y a personnes plus dommageables à l'État que celles qui, sous prétexte d'augmenter le fisc et les deniers publics, chargent d'impôts et subsides les marchandises qui arrivent par mer. Car la prudence dicte qu'il vaut beaucoup mieux tirer peu de choses en particulier, afin d'inviter les marchands et par ainsi lever de la multitude une grosse somme, que non pas chargeant d'un gros impôt quelque marchandise particulière, empêcher la liberté du trafic et faire que le particulier se ruine sans que le public y profite. Ainsi, de tout temps, par toutes les républiques bien policées, on n'a jamais trouvé bon, même pour le fisc, d'incommoder le trafic par impositions de Daces [...] il ne faut qu'un grain de sens commun pour voir que le moyen d'appauvrir un État est de boucher les portes par lesquelles le bien y entre. » *Hydrographie*, p. 165-166.

⁹ L'art. 4 de l'édit de décembre 1701 définit ainsi le commerce de détail, qui emporte dérogance depuis toujours : c'est « celui qui se fait en boutique ouverte, avec étalage ou enseignements aux portes des magasins ».

¹⁰ R. J. Valin, *op. cit.*, t. I, p. 10-11, pour ce développement.

que l'État qui s'engagerait le premier dans cette voie rétrograde « deviendrait bientôt la victime de l'ambition des autres ». Valin croit même que « les principes du gouvernement et la politique respective des nations doivent varier pour s'accommoder aux circonstances ». Il suffit, dit-il, de suivre le plan tracé par Louis XIV pour étendre et entretenir le commerce extérieur de la France. Le commerce n'est en rien la cause de la dépopulation, « terme aujourd'hui si fort à la mode » ; il fournit au contraire au cultivateur un prix pour ses productions qui le dédommage de ses dépenses et de ses fatigues. Toutes les branches du commerce doivent être cultivées, parce qu'elles se prêtent un mutuel secours, précise encore notre procureur.

En 1748, le président de Montesquieu (1689-1755) a condamné la noblesse commerçante en ces termes : « Il est contre l'esprit du commerce [qui est la profession des gens égaux] que la noblesse le fasse dans la monarchie [...]. Il est contre l'esprit de la monarchie que la noblesse y fasse le commerce. L'usage qui a permis en Angleterre le commerce à la noblesse est une des choses qui a le plus contribué à y affaiblir le gouvernement monarchique »¹¹. Des lois engageant la noblesse à commercer la détruiraient, sans profit pour le commerce ; il vaut mieux continuer d'anoblir par le commerce¹². Montesquieu y voit un motif d'émulation : « les lois qui ordonnent que chacun reste dans sa profession et la fasse passer à ses enfants ne sont et ne peuvent être utiles que dans les États despotiques, où personne ne peut ni ne doit avoir d'émulation ». Le commerce permet de s'enrichir et donc d'acheter la noblesse : Montesquieu refuse d'examiner « si l'on fait bien de donner ainsi aux richesses le prix de la vertu » ; il constate que cela peut être très utile à l'État. Il admet que la noblesse d'épée passe avant la robe, dont les membres se distinguent par la capacité et la vertu, mais dont le corps seul, comme dépositaire des lois, est dans la gloire, alors que les militaires accèdent à la gloire à titre personnel. Il admet aussi que le service militaire soit coûteux : « [...] cette noblesse toute guerrière, qui pense qu'en quelque degré de richesses que l'on soit, il faut faire sa fortune, mais qu'il est honteux d'augmenter son bien si on ne commence pas par le dissiper ; cette partie de la nation, qui sert toujours avec le capital de son bien ; qui, quand elle est ruinée, donne sa place à une autre qui servira avec son capital encore ; qui va à la guerre pour que personne n'ose dire qu'elle n'y a pas été ; qui, quand elle ne peut espérer les richesses, espère les honneurs et, lorsqu'elle ne les obtient pas, se console, parce qu'elle a acquis de l'honneur : toutes ces choses ont nécessairement contribué à la grandeur de ce royaume ». La noblesse est, selon Montesquieu, le pouvoir intermédiaire subordonné le plus naturel de la monarchie, « elle entre en quelque façon dans l'essence de la monarchie, dont la maxime fondamentale est : point de monarche, point de noblesse ; point de noblesse, point de monarche, mais on a un despote »¹³. Il pose que la profession par excellence de ses membres est le service du prince à la guerre¹⁴. Il écrit encore que les lois de la monarchie doivent tendre à soutenir la noblesse, et notamment soutenir son existence par l'hérédité, par les substitutions qui conservent les biens dans les familles, par les retraits lignagers qui leur rendent les terres que la prodigalité d'un parent aura aliénées, par le droit d'aînesse, par les privilèges attachés aux terres nobles comme aux per-

¹¹ *De l'esprit des lois*, livre V, ch. 8 et livre XX, ch. 21.

¹² *Ibid.*, livre XX, ch. 22, pour ce développement.

¹³ *Ibid.*, livre II, ch. 4.

¹⁴ *Ibid.*, livre IV, ch. 2.

sonnes¹⁵. *Mais à ceux des nobles qui n'ont que leurs titres de noblesse et aucun espoir d'entrer dans l'Armée ni dans la robe, Montesquieu ne laisse aucune perspective.*

Aussi bien n'est-ce pas contre Montesquieu que l'abbé Coyer écrit à la suite de Voltaire, l'adversaire ayant acquis trop de notoriété aux yeux des Français pour qu'on puisse l'attaquer de front ; il prend pour prétexte la publication (en 1754) des réflexions du marquis de Lassay (1652-1738) dans le *Mercur de France*¹⁶. Le défunt se réjouissait de l'essor du commerce en France, « le grand ressort de la fortune de l'État », mais craignait qu'il ne fût permis aux nobles, car il y voyait « un très grand mal ». L'abbé Coyer veut croire que cette crainte « part plutôt d'un cœur citoyen (*qualité bien rare*) que d'une combinaison réfléchie ». Il commence par invoquer l'exemple de l'Angleterre, et il s'agit chez lui comme chez d'autres auteurs français d'un argument d'autorité ; il lui permet d'exposer sa thèse en peu de mots. En Angleterre l'État a engagé la noblesse à commercer : le pays et la noblesse s'en portent-ils moins bien ? « Au lieu de rester dans une vie oisive, dépendante et malaisée, ils se sont enrichis en augmentant la fortune publique, et leurs enfants, par les richesses dont ils ont hérité, n'en sont devenus que plus propres aux grandes places [du service public] ». L'indigence a frappé une partie de la noblesse française ; « le commerce se présente à elle comme une planche dans le naufrage : la saisira-t-elle ? » Telle est la thèse de l'abbé Coyer, qui cherche à redorer le blason de la noblesse pauvre par un moyen utile ; tel est, dit-il, le « vœu général de la nation », depuis que des nations rivales ont fait sentir les forces qu'on peut en retirer, depuis que le commerce « commence à s'anoblir lui-même dans les idées publiques » et que la philosophie « éclaire et dissipe nos préjugés ». L'abbé part d'un constat indiscutable ; il montre les avantages d'une noblesse commerçante pour l'État ; il cherche à ruiner le préjugé contraire sous ses deux formes et présente ses vues d'avenir, en soulignant que les mesures déjà prises par le législateur ne suffisent pas à résoudre le problème, si bien qu'il faut lutter sur le double plan du préjugé et de la loi positive.

Le constat est fort simple à établir : les places dans l'armée sont loin d'être assez nombreuses pour occuper tous les nobles, même en temps de guerre, le nombre de gentilshommes éconduits à chacune d'entre elles le montre assez. L'armée de Terre comprend 15 000 officiers en temps de paix, et Louis XIV en a employé jusqu'à 30 000, ce qui semble, selon l'auteur, marquer le terme de l'effort à consentir par la France. Il a voulu connaître le chiffre de la population noble : on n'a pu le lui fournir, et il paraît s'étonner qu'on sache évaluer bien des choses sans importance, alors qu'on est dans l'incapacité de donner ce chiffre si intéressant. Alors il l'estime à 360 000 (à raison de 2 maisons nobles par lieue carrée, soit 6 gentilshommes, ou 180 000 gentilshommes de noblesse française dans les campagnes et autant dans les villes) : il en conclut que 330 000 gentilshommes resteraient en permanence les bras croisés, mais ce chiffre comprend en fait les femmes et les enfants, si bien que nous ne pouvons admettre qu'il y ait plus de 100 000 nobles en état de porter les armes, toute question de degrés de noblesse mise à part. Aujourd'hui encore les auteurs ne s'accordent pas sur l'effectif de la noblesse sous l'Ancien Régime ; mais l'on pourrait aborder la question autrement, en calculant ou en évaluant le volume annuel du recrutement dans les emplois publics des

¹⁵ *Ibid.*, livre V, ch. 9.

¹⁶ *La noblesse commerçante* a d'abord paru sans nom d'auteur à Paris et à Londres en 1756. La brochure est reprise dans l'édition des œuvres complètes de l'abbé Coyer en sept volumes publiés à Paris en 1782-1783 avec approbation et privilège du Roi ; elle occupe les 124 premières pages du 2^e volume. Nous suivons maintenant le texte de Coyer dans cette dernière édition.

divers genres, la portion accessible ou réservée à la noblesse et celle effectivement prise par elle, et nous croyons que les archives sont susceptibles de fournir ces renseignements pour les six administrations principales de l'État¹⁷. Conclusion de l'abbé Coyer : « il n'y a aucun retranchement, aucune diminution, dès qu'on applique ailleurs l'excédent de noblesse ». Si l'éducation des pères nobles porte exclusivement au métier militaire, les fils éconduits ne sont-ils pas en droit de leur reprocher de les avoir induits en erreur¹⁸ ? Ils auraient dû leur apprendre qu'il est un état honorable où « on ne dépend que de soi-même, de son travail et de son industrie » : ici l'abbé va trop loin, comme l'ont relevé d'autres auteurs ayant écrit à sa suite. La noblesse sert bien à la guerre, mais il est des roturiers qui y servent bien aussi : « le Roi s'en est aperçu, puisqu'il leur a marqué une place dans le nobiliaire [édit de novembre 1750 créant une noblesse militaire] ». Notre auteur ajoute : « un capitaine [noble] qui aurait un frère propriétaire d'un vaisseau ou à la tête d'une manufacture [n'] en combattrait [pas] avec moins de valeur ». Cette proposition montre que Coyer entend bien le commerce au sens large et que sa noblesse serait plus correctement dénommée noblesse industrielle, car c'est avant tout *l'oisiveté* de la noblesse qu'il s'applique à combattre. Ce n'est certes pas à Paris qu'on éprouvera « les soupirs d'une noblesse qui gémit au loin en mêlant ses larmes avec celles du laboureur ». L'indigence dégrade les marques d'honneur et nuit à la mise en valeur du sol français. « Un état si violent ne saurait durer. Il finira par un autre encore plus violent » : les terres seront vendues, et Coyer « n'examine point si des hommes nouveaux qui s'élèvent par le travail ne sont pas plus estimables que des anciens nobles qui tombent par l'oisiveté ». Il n'examine pas, mais il fait allusion à plusieurs reprises dans la brochure de 1756 et dans celle de 1757 à des menaces qui pourraient à la longue peser sur l'existence même de la noblesse.

Le premier avantage que retirerait l'État de l'existence d'une noblesse commerçante, ce serait précisément de l'occuper et de la soutenir car les terres ne produisent pas d'elles-mêmes le nécessaire et le superflu. « Le premier qui a dit qu'il vaudrait mieux faire des riens que de ne rien faire connaissait bien les dangers de l'oisiveté ». Ainsi les romanciers concourent-ils eux-mêmes à la subsistance des libraires et des ouvriers du livre : laissons-les faire, pourvu qu'ils n'offensent ni les mœurs ni les lois. La noblesse oisive est retenue sur le chemin du crime par l'honneur, mais il ne l'empêche pas d'adopter le vice. Il faudrait faire de l'oisiveté un crime d'État : « en effet, demander à vivre sans travailler, n'est-ce pas un vol continuel fait à la nation ? » Et « occuper tous les ordres de la monarchie, de quelque façon que ce fût, ce serait un bien ; mais les occuper utilement serait le chef-d'œuvre de la politique [...] ». Il faut se conformer au temps. L'empire des arts compte assez de sujets, celui des sciences en a trop, le commerce en manque. » Il n'y a pas d'apparence que l'art de la guerre en demande davantage, parce que, heureusement pour les peuples, les souverains

¹⁷ G. et E. Guérin, dans *Législation et jurisprudence nobiliaires*, Limoges, 1978, appliquant le chiffre de 17 000 familles nobles donné par Chérin à 4 foyers de 5 personnes, évaluent à 340 000 personnes la population noble vers 1789. Ils se réfèrent à l'ouvrage de R. Dauvergne (dir.), *Hommage à Marcel Reinhard sur la population française au XVIII^e et au XIX^e siècle*, 1973, p. 181 à 192.

¹⁸ Coyer force la note en décrivant ce genre d'éducation ainsi : « nous avons appris de bonne heure à jurer, à quereller, à insulter tout ce qui n'est pas noble, à manier les armes, à tirer sur les gardes de la chasse voisine, à dévaster les blés, à estropier des paysans, à confondre le droit avec la force ; nous nous sommes fait des âmes de tigres : nous voilà tout formés pour la guerre, mais nous nous apercevons que depuis que vous y avez envoyé notre aîné, nous n'avons plus d'habit, et quelle peine encore n'avez-vous pas eue pour arracher cette lieutenance ? » (*La noblesse commerçante*, p. 9). Il apparaît clairement que ce prêtre n'aime pas l'Armée et que la guerre est pour lui un mal quelquefois nécessaire.

se craignent mutuellement. « Le système d'un équilibre de puissance, tout imparfait qu'il est et qu'il sera toujours, épargne pourtant beaucoup de sang. »

Le second avantage à escompter est une culture plus étendue, et, quoique d'évidence Coyer ne soit pas membre de la secte des physiocrates, il admet que l'agriculture est le premier objet de la législation. Vauban a estimé la surface labourable du Royaume à 82 millions d'arpents, soit 344 000 km², en arpents communs, et à 26 millions d'habitants la population qu'elle pourrait nourrir ; or elle ne nourrit pas, écrit Coyer, 18 millions de sujets¹⁹ : il y a donc l'équivalent de 25 millions d'arpents de perdus. *Une grande partie se perd à cause de la noblesse pauvre*. Si le noble pauvre fait valoir lui-même, « les frais de culture l'excèdent, il laisse en friche des terrains dont le défrichement lui ôterait sa subsistance présente ; s'il les livre à un fermier, cet usufruitier passager n'envisage que ce qui est actuellement en valeur, il y conforme son bail et pense plutôt à épuiser le fonds qu'à l'améliorer ». Il laisse en pâturages le maximum de terres lui aussi et pour la même raison. L'Angleterre, après avoir subi les effets du même préjugé, a éprouvé, grâce à la reine Elisabeth et à Cromwell, que le commerce étend et perfectionne la culture des terres ; elle exporte même à présent des produits agricoles vers la France, contre de l'argent qui lui sert à forger ses armes. « Maîtres dans la sphère du bel esprit, nous ne rougirons peut-être pas de n'être qu'écoliers dans le laboratoire du sens commun. » Or, le sens commun fait voir que les terres les plus fécondes sont autour des villes commerçantes : le commerçant peut supporter « les non-valeurs de plusieurs années dans l'espérance de se dédommager un jour ». Par la mise en valeur de ses terres, la noblesse pauvre « vengerait l'État du tort que lui font en cette partie les grands et les financiers » en transformant une partie en terrains de plaisir. Les financiers, au moins le commun des financiers, n'appartiennent pas, en effet, à la classe des commerçants selon l'abbé Coyer, qui n'assimile d'ailleurs pas aux fortunes nées du commerce celles que le système de Law a permises et qui servent toujours d'objection. Aussi « tout se tient dans la fortune d'un État. Le commerce met l'agriculture dans la plus grande action, l'agriculture favorise la multiplication des troupeaux et les troupeaux donnent des matières premières aux manufactures : cette chaîne d'or que la pauvreté de la noblesse a rompue se renouerait par son commerce [...] ».

Troisième avantage : la population serait plus nombreuse car « personne n'ignore que plus un État est peuplé, plus il est riche [et] plus il est fort ». La France se dépeuple : Coyer reprend le motif courant mais dépassé, la population de la France ayant recommencé à croître, à un rythme assez lent il est vrai¹⁹. On incrimine la religion qui impose la monogamie et l'intolérance, ou les impôts et la manière de les lever qui les multiplie (sous-entendu sans profit pour l'État, mais à l'avantage des traitants). On constate, ou on croit constater que la noblesse a moins d'enfants que le tiers état : fruit du vice (« des courtisanes stériles ont pris la place des femmes fécondes ») et de l'indigence (« la pauvre noblesse fuit le mariage, comme un fardeau qui l'accable-

¹⁹ Jacques Dupâquier, admettant les hypothèses de l'enquête de l'I.N.E.D. de 1975, donne les chiffres suivants qui en résultent, pour la population de la France dans ses limites actuelles : 1690 et 1700, 21,5 millions ; 1710 et 1720, 22,6 millions ; 1730, 23,8 millions ; 1740, 24,6 millions ; 1750, 24,5 millions ; 1760, 25,7 millions ; 1770, 26,6 millions ; 1780, 27,55 millions, 1790, 28,1 millions. Expilly donne 20,9 millions en 1765 ; Messance, 23,9 millions en 1766 (avant l'annexion du duché de Lorraine) ; Buffon, 22,7 millions en 1777 ; Necker, 24,8 millions en 1784, autant que Calonne en 1787 ; Messance encore, 23,8 millions en 1788 ; Young, 26,4 millions en 1790. *Histoire de la population française*, t. II, 1988, p. 58, 59, 61 et 65.

rait ») ; il y a d'ailleurs trop de moines et de religieuses, et « cette vocation ne descend ordinairement que sur l'infortune ». Coyer voit naturellement davantage d'enfants dans les ports de commerce qu'ailleurs. Et il distingue les épouses qui imposent des goûts trop souvent ruineux, de l'indolence et du luxe » de celles qui apportent leur industrie : « [...] le commerce trouve dans sa femme un associé à ses travaux : peser, mesurer, calculer, connaître les matières de commerce, tout cela n'excède point la portée du sexe et cadre fort bien à l'ordre public, en sorte que, si le commerçant manquait de goût pour le mariage, il s'y porterait par raison et par nécessité ». Le paysan qui tient à bail une pauvre terre noble ne trouve pas davantage à s'établir ; « il se répand même un bruit, peut-être trop fondé, que ces hommes grossiers, dans le sein même du mariage, ont trouvé l'art de tromper la nature : funeste leçon de la misère ! » Les pâturages ne demandent pas d'agriculteurs ; les campagnes se déversent dans les villes, et le brigandage devient leur ressource, parce que celles de la ville ne suffisent pas. Le commerce a peuplé les colonies anglaises, et voilà qu'elles veulent envahir les terres vides d'habitants des Français. Coyer discerne encore l'avantage d'une plus forte consommation. Les nobles français n'en sont pas réduits à l'état des nobles polonais, mais ils consomment peu dans l'ensemble. Le paysan d'Angleterre et de Hollande a accès au luxe et il est mieux vêtu, mieux meublé qu'eux, assure-t-il.

Mais il est un autre avantage de première importance pour l'État : c'est le commerce maritime. « La mer, dit le cardinal de Richelieu, est celui de tous les héritages sur lequel tous les souverains prétendent le plus de part, et cependant c'est celui sur lequel les droits d'un chacun soient moins éclaircis. Les vieux titres de cette domination sont la force et non la raison. »²⁰ La nature a placé la France au rang des puissances maritimes. Le commerce intérieur établit seulement une circulation de richesses, sans en augmenter la masse ; le commerce extérieur enrichit l'État, il est « la plus riche de toutes les mines ». La noblesse se pique de distinction en tout et, « sans cette distinction de mérite, elle tombe au-dessous du peuple ». La marine marchande serait un grand sujet de distinction pour elle. Les Hollandais emploient de nombreux navires pour le cabotage des côtes de France ainsi que pour les importations françaises de munitions navales venant du Nord, et ce joug est gênant en temps de guerre. Les colonies françaises, sauf les îles du Vent et le Canada, sont peu peuplées, notamment le désert de Louisiane. Les Anglais importent des milliers de Noirs tous les ans en Virginie et en Jamaïque pour cultiver le coton, le sucre et le café dont le Français a besoin, y compris aux colonies. « On cherche de tous côtés des établissements qui se refusent, on assiège Versailles pour obtenir des places, on va jusqu'à désirer la guerre » ; or la France a un besoin absolu d'une navigation plus étendue, le moindre vaisseau marchand emploie plusieurs officiers, « et on dit avec un air d'embarras : que faire de la noblesse ? » La balance commerciale était en faveur de la France il y a quatre-vingts ans ; l'Angleterre l'a surpassée depuis. Au surplus les officiers de la marine marchande peuvent être utiles en passant dans la marine de guerre ; « on convient que la première élève pour la seconde des matelots et aussi des ouvriers en tout genre ; mais on ignore *ou l'on veut ignorer* qu'elle lui donnerait aussi des officiers d'expérience ». L'Angleterre le sait et elle craint Saint-Malo et Dunkerque. C'est du sein de la marine marchande que sont sortis les Miniac, les Ducasse, les Bart, les Duguay-Trouin. « Pourquoi ne donnerions-nous pas le même berceau à notre noblesse ? Elle prétend que les places de la marine royale ne sont faites que pour elle ; elle les mériterait alors et les remplirait bien ». En effet la marine marchande permet aux officiers de s'exercer en

²⁰ *Testament politique*, 2^e partie, ch. 9, 5^e section.

temps de paix comme en temps de guerre, les ennemis étant figurés par les éléments pendant la paix. La marine d'Angleterre est beaucoup plus puissante que celle de France et elle cherche une guerre maritime pour « l'étouffer au berceau ». « On ne peut trop se défier d'une nation qui commerce comme Carthage et qui pense comme l'ancienne Rome [...]. Prenons de nos rivaux ce qui est bon à prendre [...]. Les nobles vénitiens, fiers de leur noblesse jusqu'au ridicule, se sont pourtant mis au niveau du commerce ».

Pourquoi donc Montesquieu n'a-t-il vu aucun de ces avantages, « lui qui voyait si bien »? Il écrit en effet qu'engager la noblesse à commercer, c'est le moyen de la détruire sans aucune utilité pour le commerce. « D'abord je suis surpris que ce génie, trop philosophe pour aimer le ton dogmatique, l'ait pris en cette occasion ». Il ne donne pas ses raisons, écrit Coyer, si bien qu'il faut opposer à son autorité celle de Vauban, qui a écrit le contraire dans la *Dîme royale*²¹. L'expérience parle du reste contre Montesquieu, à Gênes, à Venise, en Angleterre, dans l'ancien duché de Bretagne, et l'expérience est la plus forte des raisons. Mais plus forts que la raison sont les préjugés, ce sont eux qui gouvernent le monde. Pourtant il en est qu'on a vaincus, y compris en matière religieuse : raison d'espérer, dit l'abbé. Les nobles ne se piquent plus d'ignorance, « ils ont abandonné le champ clos, et nos chevaliers de toutes les couleurs ne courent plus le monde en se battant pour leur dame ». Le préjugé contre le commerce est vaincu au Danemark, il l'est aussi dans les colonies françaises « où des gentils-hommes d'ancienne race se sont enrichis et élevés par le commerce ».

En quoi consiste donc ce préjugé ? On avance que le commerce attende à l'honneur. Pourtant, un titre de page, d'écuyer, « jette un vernis sur ces fonctions domestiques » ; le commerce ne présente quant à lui rien de servile. Ni Lassay ni Montesquieu n'ont osé écrire que le commerce déshonorait la noblesse, car un tel langage les aurait déshonorés eux-mêmes. Seuls le tiennent des grands à qui tout sourit, des chevaliers errants « plus connus aujourd'hui par l'industrie que par la prouesse, poids inutiles et souvent dangereux des maisons qu'ils fréquentent ». On va chercher chez les Anciens des exemples de peuples ayant méprisé le commerce : les Égyptiens,

²¹ La dîme royale, telle que Vauban l'a imaginée, est un impôt proportionnel sur le revenu qui frappe tous les sujets du roi de France (*La dîme royale*, 1698, édition de 1992, I.N., p. 73). Vauban a inscrit la noblesse parmi les opposants à prévoir, mais en cinquième position seulement, derrière les financiers (il n'y aura plus d'affaires extraordinaires, les fermes seront réduites en nombre et les financiers qui resteront, « employés sous les ordres de monsieur le Contrôleur général, n'auront pas de grandes discussions à faire »), les fermiers généraux, les traitants et gens d'affaires (ceux-ci seraient éliminés) et le haut clergé. Il représente que la noblesse paie indirectement beaucoup d'impôts et de droits ; parmi les privilèges qu'on pourrait lui accorder contre le paiement de la dîme, il place en premier lieu l'exemption de l'arrière-ban (ou taxes équivalentes), « qui est une charge fort onéreuse », et en quatrième lieu la « permission aux familles incommodées d'exercer le commerce en gros comme on fait en Angleterre, même de se faire fermiers de la dîme royale ». Voilà ce qui intéresse l'abbé Coyer. Mais la suite des propositions doit aussi retenir l'attention : (n° 6) « composer tout le domestique de la maison du Roi de gentilshommes, depuis les plus bas officiers jusqu'aux premiers » ; (n° 7) *idem*, ceux de la Reine, des enfants de France et des maisons royales ; (n° 8) tous les officiers des gardes du Roi, gendarmes, chevallégers et mousquetaires ; (n° 9) *idem*, ceux du régiment des gardes-françaises ; (n° 10) tous les cavaliers des gardes du corps, gendarmes et chevallégers ; (n° 11) tous les officiers de gendarmerie ; (n° 12) tous les officiers des vieilles troupes de la Couronne, de préférence aux autres ; (n° 13) tous les gens du Roi des parlements et cours supérieures, savoir les premiers présidents, les avocats et procureurs généraux dont il faudrait affranchir les charges ; (n° 14) affecter à la noblesse de préférence tous les bénéfices de plus de 6 000 l qui sont à la nomination du Roi. Des quatorze articles, les 1^{er}, 2^e, 3^e et 5^e paraissent « sans difficulté », alors que les suivants « pourront avoir quelques inconvénients ». En somme Vauban propose de cumuler les avantages du plan du chevalier d'Arcq et de celui de l'abbé Coyer au profit de la noblesse, contre le paiement de l'impôt sur le revenu...

les Juifs, plusieurs républiques grecques et les Romains. « Ciel ! Si nous voulions copier les Anciens en tout, nous ferions de belles choses ». D'ailleurs ces Anciens ont-ils toujours regardé le commerce d'un œil de mépris ? Il ne faut pas prendre le ton de Cicéron : de son temps, « on n'était occupé que d'élections, de brigues et de procès, [l']État, qui ne voulait dominer que par les armes, s'aveuglait aisément sur l'importance et la dignité du commerce ». La vérité est qu'on a pris trop de choses, bonnes ou mauvaises, aux Romains. Ils ont négligé le commerce dans l'ensemble et l'ont peu honoré. Les Francs, à leur suite, l'ont regardé comme objet de brigandage. Puis sont venus les théologiens, « qu'on croyait alors sur parole » : ils ont pris à Aristote la théorie du prêt à intérêt, en confondant celui-ci avec l'usure²². Partant le commerce n'était plus la profession de gens vils, mais celle de gens malhonnêtes, et « il fut totalement abandonné aux Juifs, nation pour lors couverte d'infamie ». « Il n'en fallait pas tant pour humilier le commerce et pour persuader qu'il dérogeait à la noblesse : on en fit une loi. » Pourtant, le financier noble, qui appauvrit l'État, reste noble ; « qui sait même, à la tournure que prennent les choses, si les grands du Royaume ne seront pas un jour les plus grands publicains ? » Les nations, ajoute Coyer, ont méprisé tantôt une profession, tantôt une autre, selon l'impulsion de leurs préjugés ou de leur religion. Si la noblesse française ne peut se décider autrement que par l'avis d'autrui, qu'elle se règle sur les faits. Et l'abbé d'accumuler ceux tirés des anciens et des modernes ; d'ailleurs « il y a longtemps que, dans votre propre nation, dont vous craignez imprudemment la censure, on vous invite [par la loi] à commercer ».

Si ce n'est pas l'honneur qu'on attaque, c'est la gloire dont on décrète l'inexistence. Les colonies, motif de gloire incontestable, sont dues aux marchands qui les ont découvertes, ont senti leurs possibilités, « ont conquis les naturels du pays par la

²² *Le Dictionnaire de théologie catholique*, t. XV, col. 2377 à 2380, apporte les renseignements suivants sur la question. L'Angleterre et l'Empire (ou les États protestants seulement ?) admettent le prêt à intérêt depuis le milieu du XVI^e siècle, la Hollande depuis 1658. La France résiste pendant tout l'Ancien Régime, malgré l'avis contraire des Voltaire et des Turgot ; le prêt à intérêt cesse officiellement et dans les textes d'être tenu pour un délit par le décret du 12 octobre 1789. Benoît XIV, par la bulle *Vix pervenit* de 1745, réaffirme la doctrine scolastique : comme le concile de Vienne en 1312, le pape définit l'usure comme le péché qui consiste à réclamer, dans le contrat de prêt, plus que la somme avancée, quels que soient le taux d'intérêt, la richesse ou la pauvreté de l'emprunteur et l'usage qu'il fait de cet argent. La bulle rappelle la légitimité des titres extrinsèques et les moyens de percevoir un intérêt licite de l'argent par d'autres contrats que le prêt ; elle n'admet pas que cette justification puisse être tenue pour acquise en vertu d'un de ces titres supposé a priori existant. Le cardinal de La Luzerne (1738-1821), dans son ouvrage posthume, *Dissertations sur le prêt de commerce* (1823), préconise une voie moyenne entre la thèse scolastique et celle de Calvin, qui n'interdit le prêt à intérêt qu'aux pauvres, au nom de la charité : n'admettre que le prêt avec un intérêt modique et dans les conventions passées avec les marchands, c'est-à-dire avec ceux qui sont susceptibles de faire fructifier les sommes empruntées ; reconnaître à l'argent, au moins dans certains cas, une sorte de valeur protectrice naturelle qui le qualifie pour être l'objet d'un contrat de location et lui permet de rapporter un intérêt. En 1830, La Sacrée Pénitencerie déclare qu'il n'y a pas lieu de chercher querelle aux prêtres qui soutiennent le caractère licite d'un prêt portant un intérêt modeste, en vertu de la seule décision légale et sans aucun titre. En 1873, la Congrégation de la propagande de la foi s'exprime en termes semblables ; la question n'est pas décidée par l'Église catholique, la loi civile de l'État suffit. Le code de droit canonique de 1917 répète que le contrat de prêt est en soi gratuit, « sed in praestatione rei fungibilis non est per se illicitum de lucro legali papisci, nisi constet ipsum esse immoderatum » (can. 1523). Le canon 22 du code actuel (1983) dispose : « Les lois civiles auxquelles renvoie le droit de l'Église doivent être observées en droit canonique avec les mêmes effets, dans la mesure où elles ne sont pas contraires au droit divin et sauf disposition autre du droit canonique ». Le canon 1290 vise « les dispositions du droit civil en vigueur dans un territoire en matière de contrats, tant en général qu'en particulier et de modes d'extinction des obligations ». Mais ce canon fait partie du livre V, consacré aux biens temporels de l'Église. La question paraît donc réglée, sinon décidée.

douceur et les appâts du commerce. La force n'est venue qu'après ». Il y a de la gloire à procurer des alliés à sa patrie et, « sans argent point d'alliés, et sans commerce point d'argent ». L'Angleterre en éveillera partout. « La guerre est devenue une dépense d'argent plutôt qu'une dépense d'hommes [...] et, comme le commerce est la source des richesses, toute l'Europe en fait son objet capital [...] les succès passent tantôt d'un côté, tantôt de l'autre, mais à la fin, la nation qui a le plus d'argent, c'est-à-dire le plus de commerce, se procure la victoire, quoi qu'il puisse arriver ». En 1710, des négociants de Saint-Malo ramenèrent 32 millions de livres du Pérou pour continuer une guerre qui avait pris fâcheuse tournure pour la France. Il est vrai que c'est sous le ministère de Colbert qu'on a pris conscience de l'importance « extrême » du commerce, pour l'oublier ensuite ; c'est avec l'argent du commerce que Louis XIV a conquis et annexé des pays étrangers. A présent, « nous sommes assez grands ; il s'agit de nous peupler, de cultiver nos terres, de lever des tributs par notre industrie sur l'ancien et le nouveau monde, de nous enrichir pour être heureux ». Tous les États tendent indéfiniment à une plus grande puissance, le commerce y contribue, il est donc glorieux comme la guerre. « Un temps viendra, disait un ministre de la reine Anne, où l'on n'osera tirer en Europe un coup de canon sans la permission de l'Angleterre. L'Europe croit fort peu à cette orgueilleuse prophétie : mais à qui est-ce à désabuser l'Angleterre même, si ce n'est à nous ? » Le sommeil des Français est néanmoins profond, alors que d'autres États s'éveillent ou se réveillent. Les guerres maritimes vont devenir plus fréquentes ; or, sur mer l'armée ne vit pas du pillage ni d'exactions. Dans la guerre de 1744-1748, les lauriers de terre ont été flétris par les défaites sur mer, et c'est ce que cachent « nos orateurs, nos poètes [qui] ont vanté la modération du Roi dans la dernière paix ».

L'auteur de la *Noblesse commerçante* préconise, à la fois dans le dessein d'anéantir le préjugé et de permettre à des nobles pauvres de commencer dans la carrière du commerce, d'abolir la frontière qui sépare le commerce de gros du commerce de détail : « qu'on abolisse en totalité cette loi de dérogeance, que son nom disparaisse de la monarchie. Le commerce est un corps tout sain où il n'y a rien à couper » ; il n'est pas à craindre que des nobles courent les rues en vendant des peignes ou des allumettes, et restreindre le commerce par une loi de dérogeance, « c'est fermer une mine parce qu'elle est trop riche ». D'autre part, tant que cette séparation subsistera, la noblesse qu'on pourra gagner par le commerce ne passera pas pour être de bon aloi. Coyer maintient aux nobles commerçants les privilèges dont ils jouissaient avant de commercer ; la description péjorative qu'il en donne dénote un manque de faveur pour cette sorte d'honneurs. On ne doit pas craindre que la jeunesse s'y jette, car il y faut de l'application ; elle préférera « une vie libre, inappliquée, susceptible de tous les plaisirs, décente au milieu des vices ». Mais, pour être officier, il faut un commencement de fortune. Le noble commerçant ne détournera pas plus ses enfants du métier des armes que le noble magistrat. Et en France, en 1756, le négociant enrichi « n'a rien de plus pressé que de faire ses enfants plus grands que lui et il place une compagnie, un régiment à la tête de ses projets ; c'est beaucoup s'il ne renonce pas lui-même à un autre million qu'il pourrait gagner, pour se faire noble ». La descendance du noble commerçant sera plutôt guerrière, « jusqu'à ce que, par les dépenses du service ou par une brillante profusion assez ordinaire à cet état, elle retombât dans la pauvreté, pour se relever encore par le commerce ».

Il faut à cet état de commerçant, même s'il est temporaire dans les familles nobles, une expectative et des honneurs comme aux autres états nobles. Coyer aimerait en trouver dans un parlement, mais il n'y a plus d'états généraux en France. Il reste un

bureau de commerce : on pourrait étendre ses attributions à l'ensemble du commerce et y admettre davantage de gens et de gens d'expérience. On pourrait accorder des places d'intendant du commerce et de prévôt des marchands à des marchands et parmi ceux qui se sont illustrés dans leur état. On pourrait créer un ministère du commerce qui ne serait pas enfoui sous les Finances, mais qui marcherait à côté de ceux des Finances et de la Guerre. Alors on s'apercevrait que les traités de commerce signés par la France lui sont désavantageux, que ses règlements de manufactures, ses restrictions, ses confiscations, ses amendes entravent son industrie au bénéfice de l'étranger. Les Anglais ont élevé des statues à des commerçants ; en France, Colbert, Condé et Saxe n'en ont pas. Les poètes, orateurs et historiens, s'ils sont citoyens, devraient exalter des commerçants ; mais « les historiens, dit M. de Sully, se plaisent à enfler leurs volumes de particularités, de pompes et autres semblables babioles et fanfares, niaiseries, béatilles et baguenauderies ». Il faudrait un quatrième cordon pour le commerce²³, car le Français veut de la gloire et c'est un « beau faible ». En Angleterre, l'état de négociant conduisant à toutes les charges publiques, il devient nécessairement un objet d'ambition, de là « cette phrase populaire que le commerce y fait les gentilshommes ». Voltaire a remarqué que si Samuel Bernard (1651-1739) s'était fait donner du Monsieur le comte après que Louis XIV a eu érigé sa terre en comté, on aurait bien ri ; or, remarque l'abbé Coyer, « rire du bien de sa patrie, c'est rire en sot ». Et, pouvons-nous ajouter, voici un financier utile à l'État : il y en a donc, l'on en doutait après un tel discours. Le Roi a anobli les Cadoz et les Van Robais, mais ces exemples sont trop rares pour frapper suffisamment les esprits. Beaucoup de corps offrent des points de vue à l'ambition ; le commerçant est obligé d'abandonner le sien s'il veut être quelque chose. On entend mal cette expression en France, et, « pour être quelque chose, une grande partie de la noblesse reste dans le rien ». Dans un peuple qui se règle sur des modes, il faut qu'un grand plante le pavillon du commerce à côté de son arbre généalogique pour susciter l'imitation. Celui qui commencera sera le meilleur citoyen. Hélas Paris est mal placé : ses habitants jugent des négociants de Marseille par les marchands de la rue Saint-Denis et répandent leurs préjugés dans tout le Royaume. Pierre le Grand a senti les avantages de la position de Stockholm, de Copenhague, d'Amsterdam et de Londres : il a transporté sa capitale sur les bords de la mer. La péroration est une invitation à vaincre ce préjugé qui multiplie les malheureux, car seuls les préjugés utiles à la nation sont dignes d'être conservés.

Un lecteur de la *Noblesse commerçante* présente la question sous un aspect plus pratique, selon les idées du temps²⁴. La terre est selon lui la véritable base du commerce. Si, comme on le prétend, l'indigence de la noblesse était la principale raison des friches, l'État aurait intérêt à la rendre commerçante ; mais l'auteur aperçoit des raisons « plus prochaines » dans la mauvaise qualité d'une partie des terroirs et la disette de cultivateurs. Et si le commerce enrichit la noblesse, il augmente le nombre de ces gens nécessaires au luxe qui sont inutiles à l'État. Pourtant, à défaut d'être utile à l'État ou au commerce, le projet est infiniment à l'avantage de la noblesse. Montesquieu fait de la noblesse le pouvoir intermédiaire le plus naturel qui constitue la nature du gouvernement monarchique : il faut donc qu'elle puisse soutenir le rang qu'elle est destinée à tenir. Or, elle perd sans cesse par la « dissipation » : elle a besoin d'un suc

²³ Il existe trois décorations sous l'Ancien Régime, celles de l'ordre de Saint-Michel (1469), de l'ordre du Saint-Esprit (1589) et de l'ordre royal et militaire de Saint-Louis (1693).

²⁴ *Le commerce ennobli*, « à Bruxelles, 1756 », 40 p., exemplaire A¹m156 du S.H.D. (Terre), pour ce développement. L'auteur serait un certain Séras.

nourricier qui répare ses pertes. Ce suc provient soit des mésalliances, soit du commerce. Les premières éteignent progressivement la noblesse, qui perd de sa dignité à mesure qu'elle se partage. Le second moyen n'a rien d'ignoble : il « unit les habitants des quatre parties du monde », est utile à tous les états du genre humain et rend la patrie florissante. Mais le commerce n'a pas que des beaux côtés, il présente des revers, et il convient donc que les parents ménagent à ceux de leurs fils qu'ils y destinent « une éducation qui forme l'esprit au négoce », « un apprentissage pour connaître une tablature indispensable au commerce le plus borné »... et plus d'argent qu'il n'en faut pour faire l'équipage d'un sous-lieutenant. La ressource de la dernière pauvreté, c'est le commerce de détail, mais elle est réservée pour l'avenir. Il ne faut pas davantage dissimuler à la noblesse que les fortunes brillantes éblouissent les yeux de ceux qui ne savent voir celles, en nombre infiniment plus grand, que le commerce a renversées. Elle doit encore savoir que les passions et amusements frivoles sont plus nuisibles dans l'état de commerçant que dans tout autre état ; que, si d'un côté les occupations de cette profession servent à les amortir, elle demande d'un autre côté plus de retenue, d'exactitude, d'application et d'économie qu'aucune de celles que la noblesse peut embrasser. D'autre part « le noble qui voudra faire son capital doit éviter toute sorte de distinction vis-à-vis le négociant ordinaire » ; il ne doit conserver le souvenir de sa naissance que pour lui-même, sinon les autres commerçants « saisiront l'occasion d'humilier celui dont la distinction les humilie ».

L'auteur préférerait encourager le commerçant par l'assurance de la noblesse, car on oublie le souvenir de quelques anoblissements accordés ici ou là. Une profession (le commerce en gros) qui anoblit ne peut être regardée longtemps comme ignoble : ainsi une fraction de la noblesse pourra-t-elle s'y livrer. Si l'on pense le contraire, cette noblesse tombée en quenouille fournira des partis plus convenables à la noblesse. Une profession qui anoblit, mettons à la quatrième génération, serait suivie avec plus d'assiduité, on verrait moins de commerçants la quitter dès qu'ils ont pu acquérir une terre et une charge anoblissante, car « le désir immodéré des honneurs fait renoncer aux profits que fait espérer le commerce, lorsqu'on est obligé d'opter ». L'État ne perdra rien lorsqu'il conservera un négociant et ne gagnera pas un noble de nouvelle création, c'est-à-dire un de ces scribes « qui aura acheté le droit de vérifier la copie d'un titre et de mettre son seing au bas d'un parchemin de formule ». La banqueroute faisant obstacle à l'anoblissement, l'auteur croit qu'elles seront moins fréquentes et que la gestion sera plus sage, plus intelligente. On doit déplorer, dit-il, que la France n'ait pas de négociants de premier ordre : cela vient de ce que le commerce n'y est pas en honneur et qu'il ne se perpétue pas dans les mêmes familles, la seconde cause étant un effet de la première. Si le commerce anoblit, elles disparaissent toutes deux. Mais, conclut l'auteur, le meilleur moyen d'encourager le commerce, c'est encore de supprimer les barrières intérieures et d'abaisser les droits de douane, car l'utilité de ces droits n'est que temporaire, quoi qu'en disent les employés des Fermes.

Un autre écrivain fait l'éloge de l'oisiveté²⁵. Il ne croit pas qu'un noble habitué au faste et à l'oisiveté se convertisse en militaire et représente que l'oisiveté des grands est la source de l'émulation des petits, des belles-lettres, des arts et manufactures. L'homme de condition ruiné n'a qu'à se tourner vers la finance, elle rêve de titres : « qu'il épouse une de ces riches héritières, cela n'engage à rien, on le dispense de

²⁵ *La noblesse oisive*, 1756, 23 p., exemplaire A¹m156 du S.H.D. (Terre). Attribué à Marc-Antoine-Jacques Rochon de Chabannes (1730-1800), homme de théâtre.

l'aimer ». Le cynique poursuit : l'oisiveté adoucit les mœurs, augmente la population par l'infidélité conjugale, fait naître le luxe qui soutient Paris et décharge la province de ses nobles surnuméraires. Il préconise le statu quo : « Ne détruisons ni l'esprit de commerce, ni l'enthousiasme militaire, ni la folie du luxe. Le négociant enrichit l'État, le soldat soutient l'honneur de la nation, l'homme fastueux et oisif nourrit le peuple ; il n'y a que l'oisiveté des malheureux qui soit à charge à l'État ». Mais voici que paraît la réplique à la *Noblesse commerçante*.

La position de départ de l'auteur de la *Noblesse militaire* consiste à ignorer les lois que son grand-père a promulguées afin d'engager la noblesse à faire le commerce en gros et de donner à cette profession la considération souhaitable pour le bien de l'État²⁶. Le chevalier d'Arcq affirme dans le préambule que le système de la noblesse commerçante ne tend rien de moins qu'à la destruction de la monarchie. Il ajoute que dans toute autre époque de corruption, il serait peut-être inutile de songer à en prévenir les effets ; mais au XVIII^e siècle, on souffre des abus qu'il est permis de combattre et que l'on peut vaincre. D'Arcq peut parler comme homme libre et il le doit comme citoyen. En effet, parler d'une noblesse militaire, c'est introduire une distinction qui n'existe pas dans un *État belliqueux* et dont tous les anciens nobles se sont illustrés par l'épée ; comme on attaque des préjugés qui intéressent le corps de la nation, on ne peut « trop tôt s'armer pour leur défense ». Le chevalier considère d'abord le commerce dans ses rapports avec les États. Il pose que le degré de commerce doit être calculé d'après la situation géographique de l'État considéré, le caractère distinctif du peuple qui l'habite et son génie, enfin sur la forme de son gouvernement. Seuls les États ayant des côtes et des havres peuvent faire un commerce appréciable et d'Arcq n'y insiste pas, alors que les deux autres considérations donnent lieu à un discours fourni et dangereux.

Il examine d'abord l'esprit des trois formes de gouvernement. Selon lui, « la monarchie tend toujours à s'agrandir, or l'esprit de conquête ne s'accorde pas avec les grands établissements de commerce, et, si cet esprit n'animait pas la monarchie, elle ne pourrait se soutenir ». En entretenant cet esprit, le monarque se fait craindre et respecter de ses voisins et il permet à ses sujets de jouir de la paix ; au contraire, s'il semble abandonner toute idée de conquête, si les troupes sont négligées, la discipline relâchée et l'état militaire sans considération — pour le chevalier tout va ensemble —, alors ses voisins profiteront de la prise qu'il donne sur lui, malgré les traités et le droit des gens, malgré les négociateurs, car « les bons négociateurs sont ceux qu'on fait soutenir par une puissante armée ». Selon l'auteur, un tel monarque s'est ainsi livré à l'esprit du commerce, qui ne peut être le principal objet du gouvernement. Au contraire, prétend-il, la république ne tend qu'à conserver ses possessions et ne porte ses vues d'agrandissement que sur son intérieur, si bien qu'elle peut s'abandonner au commerce, « qui souvent y devient un aliment nécessaire ». Dans le gouvernement despotique, le commerce est une absurdité, parce qu'un habitant ne prend que le risque de perdre son bien ou de le voir perdre par ses descendants. Une monarchie peut devenir trop riche : les richesses deviennent inutiles entre les mains de ceux qui les possèdent, « par le renchérissement des denrées qui croît en même proportion que l'augmentation de la quantité des espèces, et cette quantité gêne la subsistance de ceux qui en possèdent le moins » ; elles deviennent dangereuses entre les mains du monarque, qui est trop près de devenir despote et de se passer de ses sujets. Or c'est le commerce qui fait naître le luxe,

²⁶ *La noblesse militaire opposée à la noblesse commerçante, ou le patriote français*, « à Amsterdam, 1756 », d'après l'exemplaire A¹m155 du S.H.D. (Terre).

« cet ennemi le plus redoutable de tous pour un État », c'est lui « qui le nourrit, lui et cette foule de vices qu'il traîne à sa suite ». L'Angleterre paraît certes tirer de nouvelles forces du commerce et du luxe, mais d'Arcq la considère comme un cas particulier, de par, « 1° la forme du gouvernement des Anglais, si sagement mêlé du monarchique et du républicain ; 2° la situation du pays qu'ils habitent ; 3° leurs préjugés, l'usage qu'ils sont toujours prêts d'en faire et la médiocrité du luxe auquel ils sont parvenus ». Au contraire de Montesquieu, le chevalier d'Arcq voit d'ailleurs dans l'opposition de deux forces égales une résultante « capable de soutenir les charges les plus pressantes et de résister aux efforts les plus violents », c'est-à-dire la stabilité de l'État par ses institutions²⁷. L'opulence des citoyens est aussi le germe des troubles dans la république : « du moment qu'on verra l'inégalité des richesses dans une république, on y verra bientôt s'introduire l'inégalité des rangs, et le gouvernement d'un seul la suit de près ».

L'inégalité des rangs est au contraire la base du gouvernement monarchique et elle est nécessaire à sa conservation ; d'Arcq défend la conception ancienne de la répartition des fonctions dans les trois « classes », dont il admet la subdivision : ainsi il existe selon lui un premier et un second « ordre » dans le clergé et dans la noblesse, et le peuple est distinct de la bourgeoisie. « Les fonctions de chacun de ces corps ont toutes pour objet l'intérêt général, et cet intérêt général est le point central où ces trois classes se réunissent ». D'Arcq croit que les subdivisions devraient constituer également autant de cloisons, mais « il faudrait pour cela une perfection dans le gouvernement qu'on ne peut attendre des hommes, une régularité qu'on ne peut exiger de la nature et une suite périodique toujours la même et toujours renaissante dans les événements ». Mais les divisions principales sont impératives, chacun doit s'occuper des fonctions de sa classe et ne pas empiéter sur celles des autres classes, car la confusion conduit, après une phase de désordre ou d'« inégalité inconstante », au gouvernement despotique, puisqu'on ne peut rétrograder vers le gouvernement républicain. « Les fonctions de la noblesse sont en général et principalement en France, ainsi que dans tout État belliqueux, de soutenir la gloire et les intérêts du Prince et de la nation, de verser tout son sang pour défendre ceux dont le travail journalier contribue à sa subsistance et à son bien-être et de rendre la justice aux citoyens, sous l'autorité des lois qu'elle doit maintenir, portion du pouvoir souverain que le monarque lui confie ». Celles du tiers état « sont principalement de faire valoir les fonds de l'État, les terres, l'industrie et l'argent ; c'est donc dans cette classe qu'il faut chercher les richesses et les ressources de l'État ; c'est donc à cette classe seule qu'appartiennent les cultivateurs, les commerçants, les dépositaires des finances, les artisans, enfin les citoyens en sous-ordre, si l'on peut parler ainsi, qui servent les citoyens des autres classes et qui composent le bas peuple ». L'augmentation de la population est intéressante dans tout État, mais, dans le monarchique, elle doit encore être proportionnelle à l'effectif de chaque classe : si l'effectif de la noblesse croît trop, c'est la maladie de langueur, puis l'anéantissement, comme en Espagne ; si le tiers état grossit trop, l'État manque de

²⁷ D'Arcq ajoute : « Le monarque anglais n'est, pour ainsi dire, qu'un représentant ; il n'a de puissance que celle qui veille à la conservation, enfin il n'a que la puissance exécutive, encore y souffre-t-elle quelques restrictions ; mais la puissance législative est tout entière entre les mains du peuple ». Le sieur Brun-Condaminé exprime de son côté la constitution anglaise comme suit : « L'Angleterre est un gouvernement moitié monarchique, moitié républicain. Monarchique, parce que le Roi a droit de faire la guerre ou la paix sans le suffrage du Parlement qui représente la nation ; moitié républicain, parce que le Parlement a le droit d'accorder ou de refuser les subsides au Roi qui n'a pas le droit de mettre aucune imposition sur le peuple. » Lettre à Choiseul du 14 octobre 1762, archives de la Guerre au S.H.D. (Terre), A¹-3623, pièce 75.

défenseurs, et la monarchie se dissout. Dans la république, chaque classe participe à toutes les fonctions du gouvernement : l'augmentation de telle ou telle est indifférente.

Chemin faisant, *d'Arcq a été amené à reconnaître qu'ils existe des peuples commerçants et des peuples belliqueux sous le gouvernement monarchique*. Chez les premiers, dit-il, il faut principalement favoriser la population du tiers, et chez les seconds, il faut favoriser de même la noblesse. Cette insistance sur la question de la population provient du fait qu'on s'imagine à l'époque que celle de la France diminue ; en fait on ne la connaît qu'avec de grandes différences d'appréciation¹⁹. En France, le commerce donnerait des hommes, mais « des calculateurs, dont l'unique but est de s'enrichir en procurant à leurs concitoyens tout ce qui peut amollir le courage ; des hommes toujours prêts à se transplanter dans d'autres climats, pour peu qu'ils trouvent leur intérêt à s'expatrier ; des hommes qui savent tout entreprendre pour accroître l'opulence, le faste, le luxe de leur pays et rien pour conserver sa liberté ». Cette première description du commerce est bien péjorative, et d'Arcq ne voit d'utiles parmi ces hommes que les matelots supplémentaires, mais cette considération n'est pas décisive. Admettant tout de même que la France n'est pas au point où son commerce ne doit plus s'augmenter, il ne veut pas y enrôler de nobles, alors qu'il y a des roturiers en grand nombre parmi les officiers de l'Armée. D'Arcq distingue deux espèces de valeur militaire chez les peuples éclairés, c'est-à-dire raisonnables : pour les peuples « pétulants », la valeur est « une espèce d'ivresse fougueuse que nourrit le préjugé » ; pour les peuples « tranquilles » et « flegmatiques », la valeur « n'est l'effet que de la nécessité du moment, elle y est solide sans être brillante, mais elle a besoin que les forces du corps, que la vigueur des combattants répondent à ce qu'on demande d'elles ». Le Français est dans le premier cas, et « ôter quelque chose aux préjugés de la nation à cet égard, c'est donc diminuer sa force réelle en proportion de ce qu'on lui fait perdre du côté de cette force acquise, factice, idéale, si l'on veut ». Pourtant c'est la péroraison de la brochure qui doit attirer l'attention sur le cas de la France. « Veut-on voir encore une fois *les avantages* d'un peuple belliqueux sur une nation commerçante », dit le chevalier d'Arcq ? Comparez Rome à Carthage, cette dernière cité manquait de soldats et la profession des armes y était confondue avec les autres et même inférieure aux autres, puisque l'armée se composait de mercenaires. En remplaçant « les avantages » par « *la supériorité* » et en systématisant le propos, on parvient au premier fondement du nationalisme, ce produit de la Révolution française. Le chevalier d'Arcq nous apparaît donc comme un précurseur, de ce point de vue.

L'auteur prétend aussi démontrer que l'introduction de la noblesse dans les activités du commerce viole la constitution de la monarchie française. « La philosophie de démontre pas à celui qui n'est que philosophe qu'un citoyen dont les ancêtres ont acquis la noblesse se déshonore en quelque sorte, s'il ne marche pas sur leurs traces, et que, lorsqu'il ne fait pas ce qu'il a fallu faire pour la conquérir, il ne mérite pas de la conserver ». La justice fut d'abord confiée aux chefs de la noblesse, dont l'origine est militaire (« la force et le courage firent les premiers nobles ») ; elle « passa dans des mains moins brillantes sans être moins sûre » et devint aussi une voie d'anoblissement, les besoins de l'État ayant produit la vénalité de certaines charges de judicature. Les deux espèces de noblesse, l'épée et la robe, « coulèrent ensemble comme deux fleuves dans le même lit dont les eaux ne se mêlent point ». La vénalité s'est étendue au militaire, « qui longtemps s'était conservé intact ». « Ceux qui avaient gagné dans le commerce purent bien acheter des charges qui donnaient la noblesse, mais on ne songea jamais à créer dans le commerce des charges qui pussent la donner. Lorsqu'on souffrit

que les commerçants pussent l'acquérir, on voulut du moins qu'ils sortissent de leur premier état, puisqu'ils en embrassaient un dont les devoirs et, par conséquent, les préjugés qui le dirigent, étaient si différents [...] on maintint du moins la nécessité de vivre noblement, c'est-à-dire de servir l'État dans les charges militaires ou autres [...]. La loi qui dégrade de noblesse le gentilhomme accusé d'avoir commercé fut conservée et c'est cette loi qui fait partie des constitutions de l'État, qu'on prétend renverser aujourd'hui ». Voici donc la fable sur laquelle repose la *Noblesse militaire*.

D'Arcq s'applique à montrer d'autre part que le commerce tend à détruire cette valeur de préjugé français qui n'est autre que l'honneur. Le but du commerce, c'est l'intérêt ; la considération est secondaire. Le but de l'honneur n'est autre que la considération, « à laquelle on immole continuellement l'intérêt ». La probité, base de toutes les professions licites, leur est commune, quoique sous des formes différentes, ainsi que le patriotisme et l'esprit de combinaison ou de calcul. « Encore une fois, les militaires sacrifient continuellement à la gloire leur fortune, leurs commodités, leur repos et jusqu'à leur vie ». Le patriotisme ne suffit pas à conduire les hommes : « c'est ainsi que l'amour de la gloire, en soutenant le trône, maintient la monarchie, et cet amour analysé est ou le désir de s'attirer de la considération, principalement dans le cercle de société où l'on vit et cela du général jusqu'au soldat inclusivement, ou la crainte de perdre cette considération, crainte qui fait agir comme l'amour de la patrie, comme les sentiments d'honneur que l'on suppose toujours dans la noblesse et que souvent elle y remplace ». En ouvrant le commerce à la noblesse, on court « le risque d'avilir dans ce corps, appui de la monarchie, les sentiments d'honneur et d'y éteindre le désir de la gloire », de perdre le militaire « chez un peuple constamment belliqueux depuis son origine, chez un peuple dont les armées ont presque toujours marché, suivies de la victoire et précédées de la terreur ». Si d'ailleurs la noblesse était moins pauvre sous Louis XII, c'est qu'il y avait moins de luxe et d'objets de comparaison avec les autres classes, c'est qu'elle « servait l'État sans pompe, sans mollesse et sans fausse vanité », et que « la paresse, la volupté, l'industrie et l'orgueil » n'entraînaient pas l'exode des habitants des campagnes. Une main accoutumée à manier les instruments du commerce derrière un comptoir sera malhabile à manier les armes, à combiner des plans de campagne, à accepter la discipline nécessaire dans les troupes. « Des troupes formées de commerçants se battraient certainement fort mal sur terre, où les combats sont si entièrement différents de ceux de mer. Ainsi il faut regarder la noblesse commerçante comme entièrement perdue pour la défense de l'État. »

Un règlement qui permettrait aux nobles de commercer et aux roturiers d'y acquérir la noblesse serait une iniquité, car le commerçant trouve dans ses gains journaliers la récompense de ses travaux, il ne risque ni sa vie, ni ses plaisirs, ni même sa fortune dans ses fonctions ; les honneurs qu'il est juste d'accorder à une profession « utile et seulement honorable » deviennent une grâce particulière pour ceux qui ont embrassé une profession seulement lucrative « et dans laquelle ils ont trouvé leurs avantages personnels, en même temps qu'ils faisaient le bien de l'État ». Si la noblesse doit être portée au commerce, il faut lui conserver cette considération qu'elle ambitionne ou lui faire préférer la fortune à l'honneur. Du reste l'abbé Coyer, poursuit le chevalier, connaît l'esprit français : il veut trans-porter dans le commerce les droits et la considération de la noblesse. Mais il n'a pas réfléchi que la noblesse française tend à se dégoûter de l'état militaire et que son système va l'en éloigner davantage ; on la verra peupler « nos vaisseaux marchands, sans autres armes que la plume et le tablier, au lieu de la voir sur nos vaisseaux de guerre, l'épée et la foudre à la main, pour défendre le

commerçant timide ». Le préjugé, « chimérique en lui-même, qui n'a de réel que l'effet qu'il produit et la considération qu'on y attache, ne pourrait rien contre l'appât de la fortune ». Le clergé attire des nobles et des roturiers, mais sans la certitude de parvenir à des dignités qui, certes, procurent considération et fortune. Cette incertitude écarte des candidats du sacerdoce, et il y a encore trop de prêtres et de moines pour le bien de la nation. Le commerce, toujours selon le chevalier d'Arcq, est dépourvu de tels risques, ou ils sont remédiables : « le commerçant est libre, il ne dépend que de son intelligence, il monte à tel étage qu'il veut du temple de la fortune [...] ; gêner le commerçant, lui fixer un but, lui prescrire des bornes, ce serait détruire le commerce ». Le tiers état, si jaloux d'imiter la noblesse, commercera lui aussi, et la monarchie ne connaîtra plus que des prêtres et des commerçants. D'Arcq exclut de la classe des commerçants les nobles qui font valoir leurs terres ou l'industrie de leurs habitants, prêtent de l'argent à des financiers pour en tirer un taux plus élevé que l'intérêt ordinaire, ou leur vendent leur protection en exigeant d'eux une partie du produit sans avoir prêté d'argent, et même ceux qui exercent les plus bas emplois de la finance. Néanmoins, il n'approuve pas ce dernier emploi de la noblesse ; il ne distingue pas non plus le commerce en gros du commerce de détail, celui que les Anciens jugeaient compatible avec la noblesse de l'autre, distinction reprise dans les édits de Louis XIV.

Si l'on accorde la considération à raison des richesses acquises par le commerce, la balance penchera trop du côté de l'intérêt et presque tous les gentilshommes deviendront commerçants, sinon ils encourront l'avilissement car, s'il existe plusieurs degrés de considération en France, on n'y connaît pas de moyen terme entre la considération et le mépris. D'Arcq conserve suffisamment bonne opinion de la noblesse de son temps pour croire qu'elle préférera toujours l'honneur à l'intérêt, mais il insiste pour que la porte du commerce ne lui soit pas ouverte. Si la noblesse s'engouffre dans le commerce, non seulement l'État n'a plus de défenseurs, mais il disposera de ressources financières qui attiseront les convoitises de l'étranger. « Ne peut-on soutenir le commerce qu'en rapprochant les unes des autres les diverses conditions qui ne peuvent être trop distinctes dans l'État et qui n'y sont déjà que trop confondues ? » D'Arcq ne voit pas que l'esprit de commerce se soit éteint dans le tiers état. Le monarque doit favoriser ceux qui s'y distinguent par des récompenses et des honneurs, y compris l'anoblissement, pourvu que la noblesse ne puisse les obtenir par cette voie. On peut « dérober » une famille au commerce pour animer les autres, non écarter du service une famille noble. Pour compenser les pertes de la noblesse et du tiers état dues au clergé, d'Arcq propose, comme moyen complémentaire, d'accorder des privilèges, gratifications, exemptions, pensions même aux chefs de famille nombreuse dans le tiers état. De même encouragerait-on la mise en valeur des friches et le désencombrement des villes ; on construirait des silos à grains ou greniers d'abondance pour les années de récoltes médiocres ou mauvaises.

Le commerce en gros nécessite une mise de fonds : « si le noble possède ces fonds, il n'a pas besoin de commercer, ces fonds doivent lui suffire pour subsister, en attendant les récompenses que son mérite et ses services doivent naturellement lui procurer ». S'il ne les a pas, comment fera-t-il ses premiers pas ? « Un gentilhomme ne connaît d'autres maîtres que Dieu, l'honneur, sa patrie et son roi. Est-ce donc au service d'un roturier qu'on veut l'assujettir, sous le titre d'apprentissage ? Est-ce en déposant le harnais de la gloire, pour endosser celui de la servitude, qu'on prétend le conduire à la fortune ? Quelles ressources ! Quelle honte ! *L'indigence ne lui est-elle pas mille fois préférable ?* » Supposant les nobles pauvres enrichis par le commerce sans avoir subi

aucune épreuve humiliante, d'Arcq cherche quel profit l'État peut en retirer. « Les nobles commerçants ne seront que des nobles, et ces nobles riches ne seront bientôt plus que des fainéants. A la troisième génération les richesses seront dissipées ; la paresse enracinée restera seule, et l'État n'aura plus que des hidalgos ». Eux seuls augmenteront en nombre, le tiers état « n'en diminuera pas moins dans la proportion où l'on trouve qu'il diminue [...] le vice général [détruira même les villes], parce que la culture des terres est la base de tout. Notre gouvernement, qui verra la décadence prochaine de l'État, sera donc obligé de rappeler les bras au service de la terre ; il faudra donc qu'il fasse pour certaine culture si intéressante et avec plus de raison, ce que vous prétendez qu'il faut faire pour le commerce : nous verrons donc alors noblesse militaire, noblesse commerçante, noblesse cultivatrice. Il ne restera plus qu'à former une noblesse industrielle et tout sera noblesse, c'est-à-dire qu'il n'y en aura plus. »

D'Arcq veut une noblesse riche d'honneurs plutôt que d'argent et recommande au Roi de réformer d'abord le luxe et spécialement dans l'Armée, car il admet qu'une certaine quantité de luxe est nécessaire, « lorsqu'il ne sort point des classes où il concourt au bien de l'État. Pour pallier le dépérissement de la noblesse par l'appauvrissement, le monarque doit dispenser des grâces suffisantes, sinon pour maintenir le nombre des nobles, du moins pour leur conserver un état décent. *La plus importante d'entre elles consiste à attirer les nobles au service.* D'abord en supprimant la vénalité des charges dans l'Armée, qui fait accorder l'emploi à un roturier qui a de l'argent, alors que, « pour le bien de l'État », il aurait dû aller à un noble. Certes la recherche d'un tel emploi fait présumer chez le roturier le désir de servir sa patrie, mais il en existe d'autres moyens, « en suivant la profession de ses pères ». Ce désir est parfois absent, et on n'a alors « rien de mieux à faire que de le laisser végéter dans l'obscurité où il est né et à laquelle sa façon de penser le condamne ». Ensuite *on attirera la noblesse en fermant aux roturiers l'accès à la carrière* : « Il ne faut que connaître le génie français et surtout celui de la noblesse pour être convaincu que si on prenait le parti de ne donner les emplois militaires qu'à des gentilshommes auxquels ils semblent naturellement destinés, et si ces emplois ne leur coûtaient rien », on les verrait bientôt se présenter en foule. L'exclusion des roturiers « remettrait tout le monde à sa place, contribuerait beaucoup à rétablir et à conserver la distinction des rangs [...] ; il en résulterait un grand bien pour l'État ». Il s'agit enfin de créer des places en surnombre dans les compagnies d'infanterie et de cavalerie, des corps entiers de gentilshommes destinés principalement à servir, et non à s'instruire comme les anciennes compagnies de cadets, qui ont dégénéré au point qu'il a fallu les abolir. Le chevalier d'Arcq propose plutôt de créer des compagnies de volontaires nobles au lieu de compagnies ordinaires, à raison d'une par bataillon. La discipline serait la même que dans la ligne et les punitions plus sévères, quoique adaptées à des gentilshommes, c'est-à-dire flétrissantes.

A ceux qui répliquent qu'un gentilhomme, qui semble né pour commander des soldats, ne saurait être soldat lui-même, *d'Arcq répond que la condition du soldat est supérieure à celle du commerçant.* Voilà le genre de comparaison qui a dû révolter un Valin. « Vaut-il donc mieux le voir au fond d'une boutique ou d'un bureau, forcé sans cesse de sacrifier la délicatesse de l'honneur à l'intérêt, en butte aux propos, aux caprices des acheteurs, que de le voir dans les rangs les armes à la main voler à la victoire sur les traces de ses ancêtres ? Qu'est-ce donc qu'un soldat, pour qu'on ose ainsi rabaisser sa condition ? C'est un roturier, il est vrai, mais il est rempli de bravoure. L'honneur est son trésor. Il n'obéit qu'à la discipline, c'est-à-dire aux lois de son pays. Il donne sa vie pour la tranquillité de ses concitoyens. Il aime son roi et sa patrie, il sert

l'un et l'autre avec zèle. Il ne leur demande pour prix de ses travaux, pour prix du sang qu'il brûle de répandre sur eux, qu'une subsistance modique. Qu'offre de plus la noblesse ? Et, si le soldat français a les sentiments qu'on ne peut exiger que de la noblesse, est-il tant de distance entre le gentilhomme et lui ? » D'Arcq propose de créer une noblesse personnelle, non transmissible, pour récompenser les actions d'éclat : les anoblis de cette sorte seraient admis dans les compagnies de volontaires nobles. Et ces compagnies, qui feraient tout le service sauf celui de grenadier, pour ne pas trop se dépeupler, seraient la pépinière unique des officiers, afin de donner cette perspective à des nobles que la paie du soldat, même améliorée, pourrait rebuter. Ces nobles monteraient dans les grades jusqu'à devenir lieutenants-colonels. Il est vrai que, selon l'usage, on n'accorde les régiments qu'à la haute noblesse ; les dangers de cette exclusive sont contrebalancés par le choix des brigadiers et donc des officiers généraux parmi les colonels et les lieutenants-colonels, si bien que ces derniers peuvent parvenir aux grades d'officier général comme les premiers, quoique moins rapidement. Et d'Arcq pense même que les prérogatives de la haute noblesse, si elles blessent la justice à première vue, sont indispensables ; il limite à cette mesure le nombre des officiers qui ne monteraient pas par les grades, dont il fait la règle, les colonels de vingt ans étant et devant rester l'exception. En revanche il propose de retirer la noblesse « à celui qui, parvenu à l'âge de trente ans sans avoir pris aucun parti, sans avoir embrassé aucune profession, pourvu que cette punition ne soit que personnelle ». Ce service dont parle sans cesse le chevalier d'Arcq est la contrepartie du privilège de la noblesse : « le gentilhomme est citoyen avant d'être noble, et le seul privilège que lui donne la noblesse, c'est le choix parmi les services importants que l'État peut et doit en attendre. L'instant où il cesse de penser ainsi est celui où il cesse d'être noble, et lui en ôter le titre, c'est le fixer à la place qu'il s'est assignée lui-même. » Le Roi pourrait accorder des exemptions de service pour motifs valables comme infirmités, famille nombreuse à élever et restreindre le temps de service à un nombre déterminé d'années, inférieur dans l'Armée à ce qu'il serait dans les autres services publics, parce que l'état militaire est le plus pénible. Parmi les récompenses prévues figurent l'éducation des filles de la noblesse pauvre et la constitution de dots au moyen d'un prélèvement fiscal sur les terres nobles et les appointements des charges et emplois « possédés ou censés possédés par des gentilshommes », cette dernière mesure étant vue comme une prévoyance pour tous les nobles ; d'Arcq aperçoit également dans ces filles nobles une récompense pour les nobles retirés du service et qui trouveraient ainsi à se marier avec des nobles. Ainsi, plus de noblesse oisive, c'est-à-dire plus de noblesse indigente ; les roturiers « qui occupent les places dues à la noblesse resteraient dans leur classe et y mettraient leur émulation à profit ».

Le discours du chevalier d'Arcq est passablement rétrograde. Mais celui de Montesquieu l'est aussi ; il voudrait en fait ramener la constitution française à ce qu'elle était avant le règne de Louis XIII. On remarque d'ailleurs que cinq des propositions de réforme visant le service militaire ont été mises en œuvre, à partir du ministère du comte de Saint-Germain (1707-1778), sous l'influence du chevalier, mais aussi de Guibert et autres partisans de la noblesse pauvre : l'extinction progressive des charges (1776), la lutte contre le luxe et contre l'impiété dans l'Armée, la fermeture plus stricte de la carrière d'officier aux roturiers (1781), l'obligation de passer par les grades et, en 1788, la dévolution par la loi des grandes places à la « première noblesse du Royaume ». Les compagnies ou corps nobles n'ont pas été retenus, mais les nobles en ont constitué, et de très importants, pendant la Révolution. Aussi est-ce bien à tort qu'un auteur intelligent néglige de répondre directement au chevalier d'Arcq pour attaquer les propos outran-

ciers publiés dans un journal français, mais selon le même état d'esprit²⁸. Ce contradicteur croit ou feint de croire que le discours du chevalier ne vise qu'à montrer la prééminence de son métier et qu'il reconnaîtra des hommes « dignes de sentir le prix de son éloquence et de son amour pour le bien de la patrie », dès lors qu'il saura ce qu'est le commerce. Il observe cependant qu'au moment même où l'on publie à Paris que l'admission des nobles dans les carrières du commerce conduit l'État au gouvernement despotique, on donne à Cambridge un prix à l'auteur d'un discours tendant à prouver que l'esprit national de commerce est la sauvegarde de la liberté.

Les *Observations* que l'auteur réfute sont attribuées à des magistrats : il cherche à montrer que cela ne se peut. On y qualifie les juges de pères de la patrie (« titre que la patrie seule a droit, ce me semble, de décerner aux Trajans, aux Titus qui la gouvernent selon son cœur ») et on ose apprécier l'attachement du tiers état à la personne des rois de France et lui marquer des bornes, ce qui est faux et inacceptable, car l'auteur des *Observations* tend à « rompre le cercle politique qui réunit toutes les parties de l'État, [à] en éloigner la plus grande portion du centre commun ». Le contradicteur désire ardemment qu'un préjugé *ruineux* s'éteigne en France, mais ne peut admettre que, par des objections indécentes, on vise à établir une opposition d'intérêts entre les trois ordres de l'État, « une espèce de balance chimérique de puissance entre les ordres qui n'existe point et ne doit point exister en France ».

L'auteur entre lui aussi dans des considérations historiques, inévitables et même essentielles lorsqu'il s'agit de la noblesse. Tout le monde reconnaît, dit-il, que la guerre a fondé l'État français comme ses voisins. Au départ, les Francs se sont distingués des vaincus et formaient la noblesse, mais non sans gradations ; il y en avait aussi chez les Gallo-Romains, puisqu'il existait des hommes libres. Puis, par un changement dans la constitution obtenu par diverses voies, les distinctions de la première classe des nobles devinrent héréditaires dans certaines familles. C'est tout ce qu'on peut dire de l'époque ancienne, ajoute-t-il, le reste n'est que conjectures. Si l'Armée a fait l'État, le législateur a ensuite envisagé d'autres genres de services et d'autres sources d'accroissement de sa puissance que la conquête. C'est ainsi qu'en France les rois, « contents de la police que [les légistes] introduisirent dans le Royaume et reconnaissant même qu'il était important d'opposer aux grands, peu dociles, les corps de ces mêmes magistrats qui défendaient le peuple contre leur tyrannie, attachèrent à la justice le même honneur qu'au service militaire ». D'autres encore ont reçu « la récompense que l'État a regardée comme la plus considérable pour un homme qui n'est pas noble ». Par suite d'un « abus qu'ont introduit les besoins publics », la vénalité s'est imposée à la noblesse : elle a dégradé cette récompense et réduit les ressources fiscales « par l'arrangement de nos impositions » ; elle a bien plus contribué à faire perdre de vue à la noblesse sa première institution et à diminuer son éclat que la liberté de commercer. D'autre part, le Français continue d'accorder à la valeur militaire le premier rang parmi les vertus : c'est ainsi que les magistrats ne tiennent que le second rang dans la noblesse française, les anoblis par lettres le troisième et ceux qui ont acheté leur noblesse, le dernier rang. Cette gradation dans la noblesse se trouve aussi en Allemagne, en Italie, dans des républiques même. En Angleterre, seuls les pairs ont des privilèges

²⁸ *Lettre à M. F. ou Examen politique des prétendus inconvénients de la faculté de commercer en gros sans déroger à la noblesse*, [1756], 87 p. ; exemplaire A¹m156 du S.H.D. (Terre). Attribué à l'économiste François Véron de Forbonnais (1722-1800).

spéciaux et eux seuls peuvent en avoir ; c'est l'opinion publique qui a mis des classes à l'intérieur de la noblesse.

Le droit veut que la noblesse soit obligée de monter à cheval au premier ordre pour combattre l'ennemi : dans les faits le Roi n'a pas besoin de ce secours, il n'a plus « les mêmes motifs d'envisager l'institution de la noblesse comme purement militaire et de l'y ramener uniquement ». Il suffit qu'elle tienne le premier rang dans l'opinion de ses sujets pour qu'il ne manque jamais d'officiers. Mais, puisque les auteurs des nobles d'aujourd'hui ont tracé diverses voies pour bien mériter de la patrie, ceux-ci ont divers emplois proportionnés aux forces et au génie de chacun. La liberté de commercer n'a rien à voir avec la constitution démocratique, « celle qui fait résider la puissance législative dans le corps du peuple assemblé par lui-même ou par ses représentants ». D'ailleurs, « lorsque les rois jugèrent à propos d'appeler le tiers ordre aux états généraux, c'était là véritablement allier à la monarchie un principe démocratique, et ce fut le salut de la monarchie, loin que l'union violente des principes contrariants bouleversât le Royaume ». On constate ici que le discours ressemble à celui de d'Arcq appliqué au parlement de Londres, mais ni l'un ni l'autre de nos auteurs ne préconisent le gouvernement mixte. D'ailleurs celui-ci ne veut pas porter atteinte aux justes prérogatives de la noblesse ni ramener les choses à « une égalité dangereuse autant qu'impossible », car « jamais un citoyen ne doit contribuer à affaiblir les préjugés utiles à la société ». Mais la considération publique et les récompenses doivent revenir au mérite démontré, c'est-à-dire que les nobles doivent faire la preuve qu'ils les méritent ou, dans le cas contraire, les laisser à des roturiers en ne conservant de la noblesse que l'hérédité et en tâchant de « donner à l'État des enfants capables de remplir l'engagement que la reconnaissance leur aura imposé ainsi qu'à [eux] ».

Il paraît que le commerce amènera la confusion des ordres, parce que l'homme est naturellement porté vers les richesses. Mais dans quel lieu ou position les place-t-on ? Si l'on entend par confusion le mélange des nobles et des roturiers dans le courant de la vie civile, il n'est plus temps d'y remédier. Des nobles sont venus s'établir en ville, et aucune loi n'a jamais prohibé les mariages mixtes. Il paraît aussi qu'il rendra tout le monde marchand. Or, chez les deux peuples les plus commerçants d'Europe, toute la société n'est pas composée que de marchands, et la plupart des nobles n'y commercent pas. Le commerce apporte encore le luxe, qui dissout soi-disant tous les principes d'honneur et de vertu. L'auteur s'interroge sur le sens donné au mot et sur le point de savoir si le genre de luxe dont il s'agit est une suite nécessaire des richesses apportées par le commerce dans un État. Il pose que, dans les branches mêmes du commerce où l'industrie forme une partie de la valeur, la terre en retire la plus grande part du profit, qu'il s'agisse du cultivateur ou du propriétaire, et que ce produit est un mieux-vivre utile à l'État autant qu'au paysan et, par voie de conséquence, au citoyen, et non un luxe ou « cette situation stupide et paresseuse qui absorbe tous les principes de l'honneur, [qui] ne peut jamais être l'effet d'une opulence nationale fondée sur le travail ».

Voici le point essentiel de la brochure, et l'auteur profite de ce paradoxe absurde pour éclairer le lecteur sur certaine tendance du Français à dénigrer les peuples industriels. « Je ne comprends pas pourquoi on invective contre les Hollandais dans leur honneur et dans tout ce que les hommes ont de plus sacré. Pour parler des nations, il faudrait les connaître, et une maxime du droit des gens, c'est de les respecter. Le bon sens le dicte et, à son défaut, tout Français qui a reçu une éducation doit la trouver dans la politesse dont on lui fait des leçons de si bonne heure. Vous n'imaginez pas,

Monsieur [le journaliste], le mauvais effet que produisent contre nous dans l'étranger ces railleries indiscrètes et inconsidérées ». La Hollande a certes décliné, mais la vue d'édifices ruinés doit-elle détourner le propriétaire d'un terrain de construire ? Un mauvais élève de rhétorique écrira, comme l'auteur des *Observations*, qu'un État marchand doit craindre la guerre et désirer la paix. C'est ignorer que les États commerçants de l'Europe ont entrepris plusieurs guerres coûteuses et sanglantes dans des vues de commerce et, là comme ailleurs, les exemples tirés de l'antiquité ne servent qu'à tromper. C'est encore ignorer que, « si les richesses entrent une fois dans la balance politique de l'Europe, il faut que chaque État, pour jouir de ses forces naturelles, acquière toutes les richesses auxquelles sa position lui permet de prétendre ». Il vaut mieux admettre que « les conseillers et les généraux d'un État tiennent la roue de la fortune entre leurs mains ». « Si quelque jour l'Angleterre perdait sa liberté politique, ou bien si elle était conquise, dirait-on dans l'Europe que ses richesses l'avaient conduite à la triste condition de n'avoir plus que le choix de l'un de ces deux malheurs ? » L'auteur pense que les plus grands succès dans la guerre sont plus capables de corrompre les principes dans un État que l'abondance et la richesse produites par le travail. Ainsi ce fantôme de la confusion des ordres est d'« une imagination troublée par les sujets d'une morgue puérile ».

Voyant bien que cette question de la confusion des rangs constitue la principale citadelle du parti adverse, l'auteur que nous suivons ici donne des exemples. Le barreau, la médecine, les offices de judicature dans les tribunaux inférieurs, la peinture sont autant de professions qui n'emportent pas dérogeance ; des nobles y ont acquis une considération par leurs talents que la noblesse eût été impuissante à leur obtenir, et ils y ont trouvé des ressources contre l'indigence. Ils n'ont pas de préséance dans leur métier, pas plus que les commis nobles des Fermes n'ont de priorité pour l'avancement. « L'ordre public n'a point souffert de cette égalité, et dès lors il n'est pas naturel que le négociant noble ait une place marquée dans la bourse ». La profession du négociant est la plus libre de toutes et la seule qui révèle, par un aveu public, l'objet d'intérêt ; du reste « la pratique des vertus auxquelles l'astreint rigoureusement cet intérêt ennoblit son aveu ». Les autres professions lucratives n'ayant pas été monopolisées par la noblesse, il n'y a aucun risque qu'elle accapare celle-ci ni que son esprit imprègne toute la nation.

L'auteur des *Observations*, pour mieux avilir le commerce, confond l'éducation d'un épicier de village avec celle d'un chef de manufacture, un armateur, un banquier, c'est-à-dire un véritable négociant. Le contradicteur reproche de même à l'abbé Coyer de confondre le commerce en gros et le commerce de détail, celui-ci exposant trop souvent le gentilhomme « à l'embarras de mettre d'accord les sentiments qu'il doit avoir sucés avec le lait et son intérêt ». « D'ailleurs qu'est-ce qui rend une profession recommandable ? C'est assurément son plus grand degré d'utilité dans la république : or, un détaillant n'est qu'un homme commode au public, et le négociant est utile à la société. » De même interdirait-il les bas emplois de la finance à la noblesse, car « à peine les plus élevés sont-ils considérés par le négociant ». L'auteur des *Observations*, considérant l'histoire de l'empereur Théophile qui n'a pas voulu que sa femme trafiquât, en induit qu'il faut interdire le commerce à la noblesse. L'opposant écrit au contraire qu'il convient de supprimer toute entrave au commerce par monopoles, passeports pour l'introduction de marchandises prohibées, embarquement sur les vaisseaux de guerre de denrées autres que les munitions de guerre et de bouche destinées aux armements... Et le roi de France ne détient-il pas des actions personnelles

dans la manufacture de Sèvres et la Compagnie des Indes ? Il est vrai que le négociant désire que l'État soit en paix, il n'y a que le militaire qui souhaite le contraire. Néanmoins le port de Marseille vient d'armer 140 bâtiments pour le service de l'État en douze jours : « voilà l'esprit, les dispositions et les ressources du commerce ».

Notre écrivain distingue ensuite les deux raisons politiques qui ont amené Louis XIV à encourager la noblesse à commercer. La principale gît dans « cette manie qui porte le négociant enrichi à quitter une profession dans laquelle il sert d'autant mieux l'État qu'il donne plus de consistance au commerce national par ses richesses, que son crédit est plus étendu et plus solide dans l'étranger, que la grandeur de ses capitaux lui permet de se charger d'entreprises plus risquables, d'ouvrir des routes nouvelles à l'industrie, de se contenter d'un moindre bénéfice, enfin d'attendre plus longtemps ses profits et ses retours ». Le Français cherche à faire fortune rapidement par le petit nombre de voies plus ou moins ouvertes, et parfois il tombe. Ce défaut, justement souligné à l'étranger, ne provient pas de sa vivacité, mais de son refus d'essayer le mépris ; aussi tente-t-il le tout pour le tout et néglige-t-il les petits profits et les autres voies du commerce.

La seconde raison invoquée est celle qui consiste à permettre à des nobles oisifs de se soutenir et à leurs descendants de revenir à leur destinée première. Du temps où les charges n'étaient pas vénales, les rois avaient pourvu à l'occupation et aux ressources des gentilshommes pauvres en leur destinant les professions de verrier et de monnayeur. Ces moyens sont devenus bien insuffisants : s'opposer à celui qui a été adopté, c'est « refuser dans un naufrage une planche à des infortunés ». On n'a certes pas imaginé de faire de la noblesse la pépinière des négociants. La Cour et la capitale attirent toute la noblesse riche. Soit dit en passant, l'intérêt sur un vaisseau n'est pas un intérêt de finance car, « si le premier est plus honnête, toute prévention à part [...], l'avantage du second est certain ». La moyenne noblesse préfère le service de l'État, elle y trouve des honneurs héréditaires dans sa famille, des pensions, des places de retraite ; on y puisera quelques exemples de commerçants ou d'officiers intéressés aux affaires de leur belle-famille. La noblesse oisive ou indigente est la plus nombreuse ; elle est perdue pour la défense de l'État et ne peut renaître que par le commerce. Il est caractéristique que cet auteur laisse entendre qu'il faut une certaine fortune pour entrer au service de l'État et que celui-ci peut même coûter plus qu'il ne rapporte ; le chevalier d'Arcq n'y a fait allusion que par la vénalité. Notre écrivain signale qu'il existe des emplois dans le commerce qui n'exigent aucun capital, les factoreries à l'étranger ou aux colonies, et la France manque d'hommes pour ces places. Il y a encore une catégorie d'entêtés que le commerce occuperait utilement : les bourgeois vivant noblement, c'est-à-dire ceux qui, « pour rien au monde, ne voudraient faire un acte *réputé* dérogeant à la noblesse ».

La robe, dont l'action est beaucoup plus étendue, au point même d'accaparer les grandes places de l'administration à cause de la mauvaise éducation et de l'ignorance dans cette partie des autres nobles, n'a pas absorbé la profession militaire. Il n'y a donc rien à craindre de ce côté. L'opposition même à l'idée de noblesse commerçante garantit que la noblesse militaire et la magistrature garderont l'avantage. L'on ne risque pas non plus de manquer de nobles : l'abus des charges et les mauvais principes suivis depuis longtemps dans les finances les multiplient. On corrigera ce vice en rendant nobles certaines des professions les plus utiles, c'est-à-dire en donnant aux nobles, avec plus d'insistance encore, la faculté de les exercer, conclut l'auteur.

L'éditeur des œuvres complètes de l'abbé Coyer rappelle en 1782 que la *Noblesse commerçante* a suscité lors de sa parution « une espèce de guerre politique et littéraire »²⁹. Un an après la publication de sa première brochure, Coyer développe ses idées dans un second ouvrage, supérieur au premier : c'est le *Développement et défense du système de la noblesse commerçante*³⁰. Il devrait suffire, selon Valin, à terrasser l'adversaire : la réalité est hélas bien différente. On attaque, dit l'abbé, le système de la noblesse commerçante avec des préjugés, des principes, des suppositions, des questions, des prophéties, des projets, des traits d'éloquence : « autant d'armes dont il faut examiner la trempe et pour réduire la défense à certains points qui répondront à toutes les lignes d'attaque ». Ces points sont au nombre de six, les réponses doivent développer et rendre plus clair un système que ni le chevalier d'Arcq ni ses auxiliaires n'ont bien vu.

Première question : les grandes entreprises de commerce peuvent-elles venir aux monarchies ? Cette question n'a qu'un lien indirect avec le projet d'une noblesse commerçante, observe l'abbé Coyer, mais il a été établi par la partie adverse. On est persuadé que le commerce convient aux républiques, mais on voudrait en éloigner les monarchies : on commence donc par citer en exemple des républiques, mais on tait le nom de monarchies qui ont brillé par le commerce. Considérons ensuite la population. Une monarchie grande par sa population a besoin d'un grand commerce ; or la densité de la population de la France est inférieure à celle des États commerçants d'Europe : « expérience générale, partout où le commerce fleurira, on verra germer les peuples ». On dit sans cesse que la France est l'État le plus riche, le plus florissant, le mieux fait pour le bonheur : comment se fait-il que tant de Français émigrent ? « Il y aurait un triste et beau mémoire à faire sur la misère de nos campagnes, sur les ruines trop fréquentes de nos hameaux, sur l'abandon des terres [...]. Le remède à tant de maux serait *une grande somme de travail*. Nous accusons les Espagnols de paresse et nous leur disons : imputez-vous votre misère [...]. Dans les grandes monarchies il faut une grande variété d'occupations. Rien ne les multiplie comme un grand commerce, puisqu'il vivifie tous les arts et qu'il emploie tous les bras qui cherchent du travail. » Il y faut encore une grande circulation de richesses, et « c'est un principe d'économie politique que la masse générale de l'or et de l'argent doit représenter celle des denrées ». Or, les espèces ne sont pas également répandues en France. Le commerce « va chercher l'argent dans les canaux où il s'arrête pour le distribuer dans les mains du cultivateur et de l'ouvrier, parce que les denrées de l'un et les ouvrages de l'autre sont les deux substances dont il se nourrit lui-même. La finance, les grandes charges, les grandes dignités et les grandes terres accumulent les richesses aux dépens du public. Le commerce les partage ». Coyer ne cherche pas à savoir « si les impositions arbitraires, la taille par exemple, la capitation et la façon de les percevoir, ruineront la monarchie, comme elles commencèrent à détruire l'empire romain sous Constantin. Ce que je cherche, c'est le moyen de faire porter à la nation un grand poids avec moins de fatigue ». Dans les États voisins de la France, les impositions sont plus lourdes, mais le commerce a davantage enrichi leurs peuples. « Le chancelier Bacon [1561-1626], rendant compte des grands avantages remportés par les Anglais dans leurs guerres avec la France, les attribue principalement à la supériorité d'aisance dont jouissait le peuple en Angleterre ». Puisqu'en France on fait porter le plus grand poids au faible, Coyer

²⁹ *Op. cit.*, 1^{er} vol., p. VI.

³⁰ *Développement et défense du système de la noblesse commerçante*, 2^e vol., p. 125 à 352 des œuvres complètes de l'abbé Coyer parues en 1782-1783, pour ce développement. A d'abord paru à Paris et à Amsterdam en 1757.

s'applique à lui donner des forces. Du reste, poursuit-il, la force pécuniaire nourrit la force militaire : il donne comme d'habitude des exemples tirés de l'antiquité, mais aussi celui de Louis XIV. Et la Hollande a pu soutenir la guerre contre l'Espagne pendant 68 ans et conclure une paix avantageuse à Münster, « indépendamment de la France, son alliée et longtemps sa protectrice ». Lord Bolingbroke (1678-1751) a écrit dans ses réflexions politiques que le commerce a enrichi l'Angleterre, que les richesses ont donné le pouvoir qui a « élevé notre île au point d'avoir été dans un temps en état de faire tête à la France ». Le contrôleur général Chamillart (1652-1721), au contraire, « oubliant les sources de vie que Colbert, d'éternelle mémoire, avait fait couler du commerce, en chercha d'autres qui *empoisonnèrent* la France, des édits bursaux, des billets de monnaie, et tout fut perdu ».

Quel est donc cet élément contraire à la monarchie qu'on invoque contre le commerce ? Celui de multiplier les espèces à l'excès, si bien qu'en premier lieu le pauvre ne peut subsister. Réponse : « ce n'est pas la quantité des espèces, mais la trop grande inégalité dans la répartition qui nuit au peuple ». L'argent est sorti de la mine, il faut consentir à l'attirer chez soi ou le voir augmenter la puissance des autres États. La monarchie française n'a pas trop d'argent car les besoins et les dettes de l'État sont immenses. Il est vrai que l'abondance de l'argent produit la cherté de toutes choses, mais elle augmente davantage encore les salaires et les revenus, ainsi que l'industrie. Il y a des pauvres à Paris mais moins, en proportion, qu'en province parce qu'il y a plus d'argent. Ceux que la cherté incommode en ville sont des rentiers bornés et des gentilshommes oisifs : qu'ils commercent ou qu'ils cessent de geindre. Contrairement à ce qu'écrit le chevalier d'Arcq, le prix des denrées ne croît pas à proportion du stock monétaire. L'auteur de l'*Essai sur la police générale des grains*, Claude-Jacques Hébert (1700-1758) l'a fort bien montré, ainsi que David Hume (1711-1776), « ce philosophe politique qui aime mieux calculer les intérêts de sa patrie, son commerce et son crédit, que la distance des étoiles à la Terre »³¹. Dans certains pays tous les citoyens « attirent l'argent étranger par quelque portion de travail ». *En France il y a deux classes de citoyens* : « l'une, active, produit sans cesse : tels sont les laboureurs, les ouvriers, les artisans, les matelots et les commerçants. L'autre classe comprend le clergé séculier et régulier, les gens de guerre, de justice, de finance, les rentiers, les laquais, les mendiants, les fainéants et les grands seigneurs. Cette seconde classe dans toutes ses sous-divisions, faite uniquement pour user, ne produit aucune richesse et coûterait 1 010 850 000 l à l'autre [par an], et nous craindrions d'avoir trop d'argent ! » Certes l'argent de l'Amérique a ruiné l'Espagne. « Le souverain seul était riche et, dès lors, il ne l'était pas assez. L'Europe a retenti de la fameuse banqueroute de Philippe II ; si, avec le commerce, il eût mis son peuple et son or en mouvement, il aurait enrichi et multiplié ses sujets. » Philippe IV a dû faire de la monnaie de cuivre pour payer les charges de l'État... La richesse monétaire des particuliers ne présente pas le même inconvénient, parce que le gouvernement aura « plus de mains pour le retirer de la circulation et le faire entrer dans le trésor public que j'appellerai, si l'on veut, le trésor royal » ; cet argent s'y trouverait prêt pour la guerre, même Sparte « y a amassé plus d'une fois des trésors ». C'est une mesure de prévoyance, parce que les impôts

³¹ Hume a en fait montré que le mécanisme régulateur de la quantité de monnaie dans tout pays doit prévenir les déséquilibres en maintenant le stock à un niveau proportionné à son industrie, après une phase transitoire : autrement dit c'est la demande, ou besoin de monnaie, qui règle l'offre. R. Dehem, *Histoire de la pensée économique*, Québec, 1984, p. 102.

extraordinaires et subits révoltent le peuple et sont « des ressources qui ôtent toutes les ressources ».

Le chevalier d'Arcq voit dans un trésor royal trop rempli un risque, celui que le monarque se passe de ses sujets par la facilité qu'il aurait de soudoyer des mercenaires pour établir la tyrannie ou de séduire, dans le même but, les grands, « que le luxe et l'ambition lui livrent presque toujours ». Il ne voit pas de moyen terme, or il est possible que le prince et ses sujets soient riches, et « cette vigueur qui naît des richesses, loin d'être inutile à la liberté, comme [il] le prétend, la fortifie car il est plus facile d'imprimer la marque de l'esclavage au pauvre qu'au riche. Le pauvre est fait pour tout souffrir et ne rien oser. Le riche se défend contre la loi même : le glaive de la justice frappe rarement un millionnaire et c'est un abus, mais tout opposé au despotisme. » Un despote se servirait des pauvres et des gentilshommes qui ne possèdent qu'une épée inutile. En plus du fantôme du despotisme, d'Arcq invoque encore le luxe corrupteur. « Le luxe tient de la nature du feu qui échaude et qui peut brûler. S'il consume des maisons opulentes, il soutient nos manufactures. S'il absorbe le patrimoine d'un dissipateur, il nourrit nos ouvriers. S'il diminue les facultés du petit nombre, il multiplie les subsistances publiques. Le système du monarchisme, en donnant trop aux uns, a ôté aux autres le nécessaire : il faut que le luxe des riches le leur rende par leurs besoins. » Montesquieu a admis que, « pour que l'État monarchique se soutienne, le luxe doit aller en croissant du laboureur à l'artisan, au négociant, aux nobles, aux magistrats, aux grands seigneurs, aux traitants principaux, aux princes, sans quoi tout serait perdu » (*Esprit des lois*, VII,4). Coyer conclut qu'on ne saurait avoir trop d'objets de luxe, pourvu qu'ils se fabriquent en France ; seul le luxe importé doit être combattu, ainsi que celui qui enlève des bras à la terre pour en faire des valets de pure ostentation. Il y aurait peut-être du danger à étendre encore la domination française par de nouvelles annexions, il n'y en a pas à étendre l'empire des modes françaises. « La saine politique pense qu'un monarque doit toujours être en état de s'agrandir sans y tendre. Cette situation suffit pour le faire craindre, respecter, aimer de ses voisins. » Le commerce aime la paix, il est vrai ; mais dès que la guerre devient nécessaire, il la soutient par les finances dont il est la principale source et par les armateurs qui sortent de son sein, le commerce maritime formant la Marine. On doute qu'une puissance commerçante soit en état de se faire respecter : l'Angleterre vient d'insulter la France. Coyer ne voit pas dans la nature du gouvernement britannique de prédisposition pour le commerce : la Grande Charte a modéré le pouvoir absolu sans donner de commerçants ; c'est le génie de la reine Elisabeth et de Cromwell, ce sont les bills du Parlement et autres encouragements « qui ont fait saisir à cette nation toutes les branches du commerce ». En somme il importe au peuple d'être heureux et à l'État d'être puissant, double fruit d'un grand commerce.

La seconde question est formulée ainsi : une noblesse commerçante peut-elle se combiner avec la constitution de la monarchie française ? Le chevalier d'Arcq prétend que ce système la viole, la noblesse n'ayant été instituée que pour la guerre. Coyer s'applique à montrer que cette constitution a bien changé. Il n'y avait pas de troupes soldées, le Prince ne percevait pas d'impôt, la noblesse faisait toute la force de l'État, elle accaparait les richesses à titre de fiefs et de bénéfices, le souverain avait fait des principaux nobles autant de petits souverains auxquels les petits nobles devaient se dévouer, chaque village avait son seigneur vivant noblement de son revenu, la monarchie n'était qu'un gouvernement militaire. Toutes ces conditions rendaient le commerce inutile à la noblesse. Elles ont toutes changé ; si la monarchie a subi une

mutation, la noblesse ne peut-elle pas changer avec elle ? Et « quelle est la nation qui n'a pas obéi au temps ? » Le Roi lui-même, en appuyant les déclarations de ses prédécesseurs, l'a exhortée au commerce. La noblesse s'est beaucoup augmentée par la vénalité et « ces nouveaux nobles, en s'appauvrissant à la 3^e ou 4^e génération, se croient en droit, comme les anciens, de ne rien faire. Leur manie est de porter les armes, et les armes se refusent à eux », alors que le commerce leur tend les bras. La noblesse n'inspire plus de crainte, elle se borne à l'utilité, pourvu qu'on sache la mettre en action : la guerre n'y suffit pas. La constitution est susceptible d'innovations, pourvu qu'elle conserve les colonnes principales, des pouvoirs intermédiaires subordonnés et dépendants qui soutiennent le pouvoir modéré d'un seul, et ce sont la noblesse, le clergé et principalement les parlements. Coyer ne voit rien qui puisse les ébranler en engageant la noblesse à commercer. « Nous voyons que la noblesse indigente, avec les meilleures intentions de servir la patrie, ne la sert point ; *et si le peuple demandait : à quoi est-elle bonne ? [...] Vouloir occuper la nôtre de la meilleure façon qui nous est possible, est-ce préparer sa destruction ?* » Le chevalier répond par l'affirmative, parce qu'on renverse ainsi les barrières qui séparent les ordres. L'abbé Coyer pose que, tant qu'on a rassemblé les états généraux, cette distinction était importante « parce que tous trois se montraient sur ces grands théâtres dont le bien public était l'âme. Aujourd'hui la noblesse est un corps épars, sans point de réunion, sans représentation, sans influence dans les affaires publiques ».

Il lui faut pourtant conserver son caractère : elle s'est mêlée au tiers état par les mariages, les fiefs, les commandements militaires, elle a donné des sujets à la robe et à l'Église en le conservant ; le commerce ne l'altérera pas davantage. La noblesse exerce même des fonctions qui ne sont pas royales dans le barreau, la médecine, la finance : les ordres sont-ils pour autant confondus ? Il est difficile d'établir des principes invariables de gouvernement, mais l'abbé Coyer en connaît au moins un, « c'est de tendre au bien public en occupant utilement tous les sujets ». Il ne conseille pas les arts « mécaniques et serviles » à la noblesse, mais le commerce qui est « une occupation libre, une science fondée sur le calcul, sur la spéculation des besoins respectifs des peuples, sur les connaissances des lieux, sur la navigation, sur les grands intérêts des États ». Le désordre ne viendra pas du fait que des gentilshommes commercent et des roturiers tiennent des emplois de colonel, cela est déjà, mais lorsque « tous les ordres voudront tout faire indifféremment, sans y être préparés par l'étude, le talent et l'habitude, sans y être appelés par l'ordre public ». Lorsqu'on a exhorté la noblesse au commerce par la loi, on n'a pas entendu lui retirer aucun avantage, « et on l'aurait reconnue dans le commerce, comme nous reconnaissons un noble de nos jours sous le rochet ou sous la robe ». Et jusqu'où la misère peut-elle conduire ? On a dit que des membres de la bande à Mandrin (1724-1755) étaient nobles³². Le tiers état a mille professions pour sortir de la misère, les fonctions royales ne peuvent suffire à soulager la noblesse.

On brandit la loi qui dégrade de la noblesse le gentilhomme accusé d'avoir commercé. Elle ne pèse plus sur le commerce de gros, de terre ou de mer ; on dit pourtant, comme il y a deux siècles, le commerce déroge : le gentilhomme français connaît mal la loi de son pays. Au XV^e siècle les nobles bretons s'étaient emparés même du commerce de détail, alors que leur souverain avait besoin d'eux pour combattre les Français ou les Anglais : il a dû interdire le commerce aux nobles en

³² Coyer ajoute : « le brigandage armé est une image de la guerre ».

1451. Mais semblable ordonnance n'a été rendue en France qu'en 1540, et l'on sait que des nobles vivaient du commerce en Champagne à cette époque. François I^{er} interdit le commerce aux nobles afin de les utiliser au service militaire ainsi que dans le clergé ; néanmoins la dérogeance pour motif de la loi est une invention. Cette loi était nécessaire quand elle a été rendue ; le motif cessant d'exister, elle peut être abrogée. Il est dangereux de proscrire par principe toute innovation, et c'est l'ignorance qui fait penser ainsi.

L'esprit guerrier peut-il coexister dans une même nation avec l'esprit de commerce ? Telle est la 3^e question du *Développement*. Coyer n'examine pas si la valeur française est un effet du sang, de la raison ou du préjugé : elle est. Le point en litige, c'est l'action du commerce sur elle. Dire que l'esprit de commerce et l'esprit guerrier sont compatibles dans le même sujet, qu'une nation peut être toute commerçante et toute guerrière, autant d'absurdités. Mais dire que dans un corps de noblesse ou une nation on peut trouver l'un et l'autre, c'est une vérité d'expérience. L'Angleterre et la Hollande donnent des commerçants et des guerriers de valeur. Le tiers état en France est dans la même situation : « la valeur de la noblesse serait-elle plus frêle, plus altérable que celle du tiers état, et une noblesse commerçante la pétrifierait-elle par ses regards ? » Le chevalier jette un regard dédaigneux sur le commerce ; il a donné quatre maîtres au noble, et Coyer y ajoute l'indigence et écrit qu'« en restant sous ce joug de fer et d'abjection, s'il sert Dieu, il ne sert ni l'honneur, ni la patrie, ni son roi ». Le commerçant connaît aussi ces quatre maîtres, mais sous un aspect plus flatteur. Citant l'exemple de Tyr et d'autres villes commerçantes, dont Carthage et La Rochelle, qui résistèrent héroïquement à l'ennemi, Coyer observe que « ceux qui ont beaucoup à défendre s'animent à la vue du danger où se trouvent leurs possessions [...] ils ne voient de patrie que là où est le bonheur. Les pauvres n'ont point de patrie et ne s'attachent à rien ». Les partisans de la *Noblesse militaire* invoquent le commerce pour expliquer la chute de Carthage et l'inconvénient des troupes étrangères qui la défendirent mal ; mais le maréchal de Saxe a bien vu que les légions de Rome étaient pleines d'étrangers. L'abbé regrette que dans les monarchies, et surtout la monarchie française, l'honneur de préjugé domine si hautement et que la vertu des républiques n'y puisse également faire ressort. Quoi qu'il en soit, on suppose que cet honneur ne se perd pas dans l'oisiveté ; le commerce « aurait-il un poison plus présent que celui de l'infortune » ? L'esprit de corps fait naître l'honneur, comme on l'a souvent reconnu chez les grenadiers royaux ; revenus dans leurs foyers, après avoir affronté mille dangers, ils tremblent devant un commis des Fermes : « l'honneur est encore au fond de leur âme, mais la position n'est plus la même ». Il en serait ainsi, dans le cas, bien improbable, où le Roi serait obligé de convoquer l'arrière-ban.

L'abbé Coyer reconnaît aussi l'esprit d'intérêt dans l'Armée : un lieutenant « n'oublie pas qu'une compagnie rend cent louis, un régiment deux cents [...]. Tant que dans la grande machine du gouvernement on n'engrènera pas le bien public avec le bien particulier, la vertu avec la fortune, rien n'ira. Je veux que le commerçant voie d'abord son intérêt, mais il voit encore celui de l'État. Il sait qu'en établissant la fortune sur une manufacture, il fait vivre 500 ouvriers et il croit que c'est un titre de considération qu'on peut bien appeler honneur ». L'auteur reconnaît « toute l'importance de la guerre dans le cas d'une juste défense [...] mais on se trompe quand on dit que notre gouvernement est tout militaire [...] au contraire, c'est de l'union de toutes ses forces [guerre, commerce, agriculture, arts et lettres] que résulte la force générale. La Pologne gémit sous l'esprit tout militaire qui la gouverne. La Prusse, toute guerrière, fait tous ses

efforts [grâce à Frédéric II] pour devenir commerçante ». S'il fallait absolument choisir l'un de ces deux esprits, il faudrait préférer celui du commerce car il procure le bonheur des peuples ; mais on n'en est pas là. L'abbé Coyer doit en revenir à Montesquieu : « on ne cesse de m'objecter [sa] décision, et ce n'est qu'en tremblant que j'ai osé penser autrement. Mais a-t-il persévéré jusqu'à la fin dans son opinion ? » Le président Hénault (1685-1770) assure que non : Montesquieu s'apprêtait à modifier le livre XX de *L'Esprit des lois* selon le texte qu'il lui a montré avant de mourir. Coyer comprend que quatre lignes du grand homme auraient produit plus d'impression que tout son discours.

La quatrième question donne lieu à une longue dissertation d'économie politique : il s'agit de savoir si le commerce de France n'est pas arrivé au point où il doit cesser de croître. Toutes les armes étant jugées bonnes pour abattre son système, l'abbé Coyer ne s'étonne pas qu'on fourbisse celle-ci. Il est constant, dit-il pour commencer, que le commerce de France a diminué : il a presque disparu de l'Italie et du Portugal, il a diminué en Levant et en Angleterre, il est insuffisant en Espagne où il est seul excédentaire, ainsi que toute l'Europe le sait, et insuffisant aussi dans les colonies françaises ; il n'est qu'indirect avec les pays du Nord, les Hollandais en ayant fait leur affaire. Il est faux de dire que la Compagnie des Indes embrasse la plus belle et la plus grande partie du commerce : celui des colonies d'Amérique est plus fort pour les exportations. Coyer n'est du reste pas favorable à cette compagnie à monopole, eu égard à ses prix et à sa surface financière, pour ne rien dire des raisons de principe ; il se demande même si elle gagne de l'argent. Il propose à la noblesse un commerce libre, le seul évidemment utile à l'État, et non des compagnies exclusives ; du reste la Compagnie des Indes emploie des nobles, et nul ne crie à la trahison. Il évalue à 50 millions le rapport net mensuel de la compagnie hollandaise des Indes orientales, soit plus que l'impôt du dixième en France, et à 24 millions celui de la pêche au hareng et à la morue (en 1748) : « on dirait que ces voituriers de la mer ont entrepris l'approvisionnement du genre humain », observe-t-il à propos des Hollandais. L'acte de navigation de 1651 met la France en perte continue avec les négociants anglais ; leur nation lui a ravi le marché du poisson en Italie et en Espagne, deux grands pays catholiques ; elle a fermé le marché du Portugal, « qui ne se rouvrira que quand les Portugais sentiront que ne vouloir acheter que d'un marchand, c'est en recevoir la loi ». Elle profite des entraves que la France a mises à son commerce du Levant, elle conjure contre ses possessions dans l'Inde ; elle domine la traite des Noirs, et l'« on sait ce qu'ils viennent de tenter en Amérique », c'est-à-dire la rafle de 5 000 matelots de 1755. Coyer écrit à ce propos que la France est en train de punir l'Angleterre et place donc la guerre de Sept ans sur un plan moral ; cette façon de voir la guerre française est digne de remarque.

Il n'en est pas moins vrai qu'on vit mieux en Angleterre qu'en France : « quel Dieu traite mieux l'Angleterre, si ce n'est un commerce supérieur ? » D'autre part « un pays qui, avec moins de terres et d'hommes qu'un autre, paie de plus grands impôts sans en être accablé, a nécessairement de plus grandes ressources que cet autre ». On estime à 200 millions les revenus de la couronne de France en temps de paix, et ceux de la couronne d'Angleterre atteignent 217 millions ; il y a longtemps que l'on dit qu'ainsi l'Angleterre se ruine, mais le seul moyen d'y parvenir serait d'étendre à ses dépens le commerce de la France. L'Angleterre a réduit l'intérêt de l'argent à 3 %, « ce qui diminue la classe inutile des rentiers et augmente celle des commerçants et des laboureurs ». En France le loyer de l'argent est de 5 % : elle n'a donc ni assez de commerce ni assez d'argent. Et, tant que le Roi accordera 10 % aux traitants, l'argent

des épargnants n'ira pas de préférence dans le commerce. L'Angleterre utilise 10 000 vaisseaux de commerce alors que la France n'en a que 4 000, et 150 000 matelots contre 70 000 hommes classés en France. Coyer remarque que les vaisseaux anglais portent moins d'hommes, si bien que la navigation française est plus coûteuse ; l'Angleterre entretient quatre fois moins de commis dans sa marine de guerre, d'où gaspillage du côté français. Un peuple qui possède des manufactures ne doit puiser dans celles de l'étranger que pour revendre à des pays tiers : l'Angleterre le fait, non la France. Quand on manque de certaines matières premières, on doit lever les barrières à l'entrée, mais le mieux est de « les faire naître contre le gré de la nature », s'il est possible : l'Angleterre a ainsi acclimaté le mouton mérinos et les chevaux d'Arabie ; elle a créé des prairies artificielles. Il faut enfin et surtout s'interroger sur la réussite de ses colonies d'Amérique. En somme il est temps d'ouvrir les yeux sur les progrès rapides de cette monarchie, sur la puissance qu'elle a élevée par la force de ses institutions.

Il ne faut pas pour autant sous-estimer les facultés des Français et de la France, car « on prend souvent pour caractère national ce qui n'est qu'un effet de la législation et du gouvernement ». C'est ainsi que la Hollande était presque inconnue du monde commerçant sous le régime espagnol. Coyer reprend des motifs déjà vus pour la France, mais il en ajoute un d'une singulière importance. « Il est bien des classes dans la monarchie, mais il n'y en a que quatre où l'on prenne un *état* [souligné] : l'Église, la guerre, la robe, la finance. Tous les autres rampent sous le nom de *métier* [id.] ou de *profession* [id.], et on les suit quand on le peut. *Le commerce en souffre extrêmement* ». D'un côté la fonction publique, de l'autre le « privé », comme on dit aujourd'hui. L'intendant d'Orléans a dénombré avec douleur 612 marchands et 7 747 officiers de judicature dans sa généralité en 1708. C'est une manière de dire que la hiérarchie des états transcende la division en ordres du corps politique, qu'elle est plus forte et qu'elle infecte toute la nation. Coyer fait suivre cette considération du motif abondamment développé déjà du préjugé, en ajoutant : « Si la noblesse commerçait, l'ignobilité [*sic*] disparaîtrait des domaines du commerce, et ceux qui le fuient ou le quittent comme un état sans considération s'y attacheraient comme à une vocation honorable ». Elle ne lui donnerait pas le mérite qu'il possède en lui, mais elle dissiperait les ombres que le préjugé a jetées sur lui et elle lui gagnerait des prosélytes.

C'est à ce point qu'il convient de se demander si la noblesse qui manque de fortune a des facultés pour commercer (c'est la cinquième question). Coyer voit que les nobles de Gênes, de Venise et d'Angleterre qui ont commercé les premiers n'étaient pas riches ; on a pu croire à l'échec, mais « tout s'est arrangé avec le courage, l'application, le succès et la persévérance ». L'abbé prend donc un jeune gentilhomme couvert d'un habit et qui a appris à lire et à compter à l'école paroissiale ; il le place sur un vaisseau marchand pour lui faire apprendre le métier de marin. Au second voyage, le novice engage son capitaine à lui donner une part ou à se porter caution pour l'emprunt d'une somme à la grosse aventure — « tous les capitaines s'y prêtent, parce qu'ils ne risquent rien : le produit de l'emprunt est sur leur bord, et celui de la vente leur est remis » —. En cinq ou six voyages, Coyer fait du gentilhomme un capitaine, avec les connaissances du métier et un capital. Pendant la guerre il l'emploie sur un corsaire ou comme officier du Roi. Ensuite il le voit construire une campagne ou une maison de ville, voire même prêter au Roi. Supposons qu'il reste capitaine marchand : « il a fait un chemin qui n'a exigé aucun commencement de fortune, un chemin tout naturel, tout uni et qui serait encore plus battu par des gens d'honneur, si on abolissait la loi des campagnes humiliantes sur les vaisseaux du Roi [en qualité de matelot ou de volontaire], si le fils

d'un Cassard se trouve confondu avec les matelots avant de commander le vaisseau de son père ». Il était onéreux aux siens, il peut les aider et il sert aussi sa patrie. Coyer pense également à placer des gentilshommes dans une factorerie, sur des bâtiments de pêche à la morue et à la baleine, dans une manufacture — « il y a, dans toutes nos manufactures, des ouvriers à diriger, des fonds à économiser, des correspondances à entretenir, des débouchés à trouver » — ou même dans une banque — « ce commerce ne porte aucune denrée ni marchandise, il est indépendant de toute opération servile et de toute représentation mécanique » —. Le commerce en gros ne demande pas plus de fonds que le commerce de détail, il n'y a que le commerce en grand qui soit hors de portée de la noblesse pauvre. Coyer précise bien qu'il n'appelle pas la noblesse au commerce de détail, mais à l'autre ; elle y serait plus à sa place qu'en qualité d'agent du fisc. Il maintient qu'il faut néanmoins supprimer la barrière de la dérogeance dans l'intérêt de tout le commerce et répète qu'il convient d'être patient, quoique le Français veuille la fin avant de vouloir les moyens. Il se défend de chercher à introduire une troisième classe de nobles : il veut que des nobles commercent et qu'on anoblisse des commerçants. Il distingue nettement l'apprentissage de la servitude domestique ; du reste on ne les confond pas dans l'étude d'un procureur. Si des nobles commercent en nombre, il y aura un jour des maîtres parmi eux et, au cas « où il faudrait préférer un maître sans noblesse, à cause du plus grand talent, pense-t-on qu'il n'aurait pas des égards pour un jeune gentilhomme qui viendrait honorer son état ? [...] C'est au sortir de l'enfance qu'on peut plier les hommes à volonté, avant que le préjugé les infecte. » Cette vérité a été notamment sentie par le comte de Saint-Germain dans sa réforme de l'École militaire.

L'abbé Coyer doit enfin démolir le projet échafaudé par le chevalier d'Arcq pour la noblesse de France. Il estime en premier lieu qu'il est vain et même dangereux de supprimer le luxe en général, quoiqu'il soit utile de le réprimer dans l'Armée, où il est pernicieux. Ce n'est pas en excluant les roturiers de la carrière d'officier qu'on occupera tous les nobles, et il est utile de stimuler l'émulation entre les deux ordres par la concurrence pour les emplois. Les places d'augmentation dans les unités seraient vénales, Coyer étant persuadé qu'« un plan qui exclut la vénalité dans un État où elle est incorporée avec le gouvernement ne promet pas d'être agréé », puisqu'elle subsiste au milieu des clameurs. C'est en tout cas un objet de dépense pour l'État, et le souci d'économie a conduit à supprimer les places d'officier en second. Quant à l'établissement des jeunes filles, celui de Saint-Cyr, conçu pour 1 500 pensionnaires, n'en accueille que 250 : « on connaît mieux l'utilité des projets après l'exécution que devant ». La multiplication des grâces est une mesure sujette à caution car « les grâces marchent toujours à pas lents » ; au surplus, ce que l'on donne à l'un, on l'enlève à l'autre. Et enfin le préjugé dont on s'étaie contre une noblesse commerçante servirait contre une « noblesse soldatesque », vu l'extrême état d'abaissement du soldat dans l'opinion. L'abbé Coyer établit la supériorité de son plan sur celui du chevalier d'Arcq par son réalisme. L'un est « propre à une monarchie naissante, à un temps qui n'est plus » ; le sien « s'ajuste à un royaume tout formé, à un temps qui est ». Et si la nation se décide pour l'ancien préjugé, il n'a plus rien à dire³³.

³³ Le gouvernement a utilisé les services de l'abbé Coyer pour préparer les esprits à la suppression des corporations : c'est *Chinki, histoire cochinchinoise qui peut servir à d'autres pays*, paru à Londres en 1768. Coyer est allé en Angleterre en 1765 et 1777. De son deuxième séjour il rapporte les *Nouvelles observations sur l'Angleterre, par un voyageur*, publiées à Paris en 1779.

En vérité les élites françaises s'apprêtent à se diviser sur cette question. Puis les révolutionnaires de 1789 vont se hâter de remplacer la noblesse par le concours administratif, alors que la monarchie avait commencé de les superposer. La suprématie récente de l'École nationale d'administration, dont le premier plan est antérieur à la Révolution, a permis à la nouvelle noblesse d'affermir son pouvoir politique ; la noblesse ordinaire, celle qui passe par les autres écoles du service public, occupe les autres emplois de l'administration. Les uns et les autres finissent parfois leur carrière dans des sociétés surveillées par l'État et qui lui ressemblent plus ou moins. La question soulevée en 1756 conserve donc une certaine actualité.

L'ÉCHEC DE LA RÉFORME CHOISEUL

René-Nicolas Berryer (1703-1762), appelé au ministère en novembre 1758 avec mission de poursuivre la guerre en pourchassant les abus de l'administration de la Marine et des Colonies¹, assiste impuissant aux défaites militaires de 1758 et 1759 et à l'épuisement des ressources, qui conduisent à l'arrêt de la guerre sur mer. Il fait néanmoins travailler Truguet à un plan général de réforme en 1761, dans l'hypothèse d'une flotte réduite à 40 vaisseaux et à 15 ou 20 frégates, *mais dont 24 vaisseaux et 6 frégates seraient armés chaque année pendant six mois*². Nous retrouvons donc le plan du comte de Narbonne-Pelet dans cette partie (chapitre 3). Le nombre des officiers militaires et surtout celui des officiers de plume seraient réduits. Le corps de la Plume proprement dit ne comprendrait plus que 156 officiers et 25 élèves, les tâches les plus simples étant confiées à des agents qui n'auraient pas accès aux grades du nouveau corps. Chaque vaisseau ou frégate à flot ou en refonte serait doté d'un état-major permanent. Les officiers d'artillerie seraient à nouveau séparés de ceux des vaisseaux, et un corps spécial d'officiers remplacerait ces derniers dans les compagnies d'infanterie, comme en Angleterre. Les officiers de port, formant toujours un corps séparé, seraient placés sous les ordres des commandants et agiraient « de concert avec » les intendants, l'entretien des bâtiments étant confié à leur état-major. La mise en application du plan appelle de nouvelles ordonnances, mais davantage pour rappeler les anciennes prescriptions de façon plus nette et plus précise que pour innover.

Le duc de Choiseul (1719-1785), qui succède à Berryer au mois d'octobre 1761, le fait retoucher pour tenir compte d'une flotte matérielle supposée de 60 vaisseaux et 30 frégates³, mais il tourne ses regards dans une autre direction. À la fois ministre de la Guerre et de la Marine, il supprime l'infanterie de la Marine et transfère son service à l'infanterie de ligne ; il organise l'artillerie de la Marine sur le modèle de l'artillerie de terre, en trois brigades composées d'officiers de marine et de 2 400 *engagés* qui échappent à l'autorité des intendants. Il procède à des promotions et à des mises à la retraite d'office dans le corps de la Marine⁴, relève les appointements des

¹ Cf. *Points approuvés par le Roi et son conseil le 10 septembre 1758*, G 121, f° 271 à 273.

² Les mémoires autographes de Truguet décrivant ce plan sont aux A.N., article G 128, f° 3 à 61 et au S.H.D. (Terre), A¹-3599, documents 56 à 62.

³ Document autographe de Truguet, s.d., G 133, pièce n° 15.

⁴ Divers rapports au Roi, C¹-3, f° 26 à 40.

officiers à terre⁵. Il réduit considérablement l'effectif de la Plume, suivant le mouvement de son prédécesseur⁶. Il reconstitue la marine matérielle : le nombre des vaisseaux à flot passe de 48 à 63 en cinq ans⁷.

Choiseul, officier général de l'armée de Terre devenu diplomate, est arrivé aux affaires avec de solides préventions contre la Plume. Les documents consultés tendent tous à prouver qu'il ne voit d'abord d'issue que par la modification de l'ordonnance de 1689 et le partage de l'autorité et des fonctions dans le service sédentaire entre les deux corps principaux. La réforme passant ici par la loi, ce ministre est le premier responsable du « déluge des ordonnances nautiques »⁸ qui va s'abattre sur la Marine jusqu'à la Révolution. Un intendant de la Marine de l'époque suivante, Pierre-Victor Malouet (1740-1814), explique d'ailleurs (en 1789, **document n° 48**, chapitre 5) que le gouvernement royal a cherché à raffermir la domination de la noblesse, alors que les progrès des lumières indiquaient la voie opposée, et qu'il a multiplié les « formes arbitraires » dans la loi tout en perdant peu à peu son crédit car elles « n'avaient plus rien d'imposant ». Choiseul appelle Bigot de Morogues au début de 1763 : cet officier de marine issu de l'artillerie de terre a ainsi participé de bout en bout à la gestation de l'ordonnance nouvelle sous sa première forme, il l'a rédigée et elle a été soumise à l'examen d'un certain nombre d'officiers militaires, ainsi que de deux commis également associés à l'œuvre nouvelle, Truguet et surtout Rodier (1721-1787), respectivement chargés du bureau des Ports et du bureau des Officiers (**document n° 38**). Puis elle a été vue par le contrôleur du port de Brest, Jacques Marchais (?-1785) et l'intendant de Toulon, Charles-Marin Hurson (1712- ?) (**document n° 40**).

Bigot est porté à défendre l'extension à la Marine du système adopté pour l'artillerie de terre en 1755 et dans lequel un seul corps d'officiers militaires est chargé de l'arme et du service (les arsenaux), pour parler en termes modernes. Ce principe, exposé dans une lettre à Choiseul du 25 mars 1763⁹, ne varie pas, et, lorsqu'il est appelé à conseiller le ministre Sartine (1729-1801) en 1775, Bigot va insister à nouveau sur ce parallèle, non sans arranger les faits destinés à convaincre un ministre faible et ignorant l'administration militaire (**document n° 44**). En 1763, il pose en principe que le service intérieur des ports est exécuté « par des officiers de plume, qui sont moins intéressés à la bonne économie et au juste emploi des fonds que les officiers d'épée, à qui il ne reste que le maniement des armes et le service extérieur. Cette disposition de l'ordonnance et cette séparation d'action privent le militaire de prendre une connaissance utile d'un détail d'où dépend le succès de tous les mouvements et entretient dans la régie des formalités coûteuses que l'activité militaire peut réduire sans faire tort au fond. » Ce principe va beaucoup servir jusqu'en 1776. Cependant Bigot ne propose aucune organisation militaire permanente des officiers d'épée, alors que l'artillerie de terre est organisée militairement.

⁵ *Ordonnance du Roi portant règlement sur les appointements des officiers de la Marine*, du 11 janvier 1762.

⁶ *Ordonnance du Roi portant règlement sur les titres, le nombre et les appointements des officiers de plume de la Marine*, du 23 mars 1762, et répartition des officiers conservés au service, A¹-95.

⁷ *Comparaison des forces navales du Roi de 1756 avec celles de 1770, au 1^{er} mars*, S.H.D.-(Terre), A¹-3674, pièce n° 52.

⁸ L'expression est de d'Estaing, dans la lettre à Malouet du 8 mars 1788, **document n° 41**.

⁹ Conservée au S.H.D.(Terre), article A¹-3623, pièce n° 21, cette lettre accompagne un premier mémoire général de réforme que nous n'avons pas retrouvé.

Cette organisation forme au contraire la base du plan du comte d'Estaing (1729-1794)¹⁰. Cet officier nouveau venu dans la Marine, « intrus » aux dires du corps, vise avant tout à y établir la subordination, et l'institution d'états-majors constitués pour six ans lui semble un moyen nécessaire pour l'obtenir et la garantir. A chaque vaisseau et à chaque frégate seraient également affectées une compagnie de matelots et une compagnie d'ouvriers, soit 12 700 et 2 100 *engagés* dans les Classes respectivement, qui viendraient compléter les 2 400 canonniers des trois brigades créées en 1761 et qui embarquent par détachements. Le mode antérieur de recrutement par les Classes serait donc conservé, mais les inscrits maritimes feraient le service de trois ans en une fois, avec rappel éventuel en cas de guerre, autrement dit ils seraient, en termes plus modernes, des conscrits. D'Estaing ne s'étend pas, dans son grand mémoire de 1763, sur le service à terre, mais il déplore qu'on en soit venu à faire exécuter les travaux à la journée et à y employer autant d'officiers de plume. Les officiers de vaisseau tenant dans ce plan le service du port et celui de l'artillerie et les travaux à l'entreprise étant également soumis à leur inspection, il ne resterait plus guère à la Plume que la comptabilité, les achats et les revues. Dans la lettre de 1788 précitée (**document n° 41**), d'Estaing écrit qu'il faut « réduire presque totalement aux ingénieurs-constructeurs et aux gardes-magasins l'activité des quatre parties de la marine d'arsenal », selon son expression. L'artiste « chargé de la conduite d'un plan » doit, comme dans les autres activités semblables, répondre de l'ouvrage, et d'Estaing n'hésite pas à assimiler aux ingénieurs du Roi ceux qui ne sont encore que des constructeurs de vaisseaux, les officiers de marine devant, comme utilisateurs du matériel, connaître les principes de la construction navale pour savoir surveiller, au plan technique, l'exécution du travail, et réparer eux-mêmes leur navire, le cas échéant. D'Estaing est un visionnaire dont les idées n'ont été adoptées qu'au XIX^e siècle, et non sans mal.

Choiseul s'inspire d'abord des idées contenues dans les mémoires de Bigot et ceux qui vont dans le même sens, et il rédige lui-même deux mémoires dont nous reproduisons le premier (**document n° 39**). Son plan, que Blouin juge « le plus bizarre qu'on ait jamais vu »¹¹, ressemble pourtant, en moins bon, à celui que Colbert avait tracé en vue du règlement de 1674 (**document n° 12**). La base de la Marine est la division et la formation des magasins ; le ministre discute ensuite des forces navales, de la constitution du corps militaire et enfin de la forme du service dans le port. Choiseul admet la subordination partielle de l'intendant au commandant, mais, comme il laisse au premier des prérogatives et des comptes à rendre directement à la Cour, il comprend que la division de l'autorité doit être contrebalancée par un conseil dont les attributions s'étendraient à tous les travaux du port dans lesquels cette double autorité se ferait sentir. Le ministre renonce aux états-majors permanents de Berryer repris par d'Estaing, limite à deux le nombre d'officiers attachés en permanence à chaque vaisseau et prévoit la subordination de l'écrivain désigné pour la campagne au lieutenant en pied nommé pour la même campagne.

Les constructeurs restent chargés de l'établissement des plans et devis, mais le ministre ne leur assigne explicitement aucun rôle dans l'exécution des constructions neuves et des refontes, paraissant donner au capitaine désigné par le conseil la direction de chacun de ces ouvrages, avec les deux officiers affectés aux vaisseaux et frégates

¹⁰ Nous avons présenté ce plan dans un article intitulé « Le plan d'Estaing de 1763 ou l'impossible réforme de la Marine », qui a paru dans la *Revue historique*, n° 591, juillet-septembre 1994, p. 3 à 29.

¹¹ *Mémoires de M.**** [Blouin], S.H.M. Ms 234, introduction. Ce recueil a été constitué par Malouet après la mort du commis.

pour aides. Le projet d'ordonnance générale de 1764 laisse en fait aux constructeurs leurs fonctions antérieures et n'attribue que la surveillance aux capitaines-inspecteurs, lesquels informent le commandant de l'avancement du travail grâce aux indications fournies par la Plume. L'intendant n'est chargé que de la fourniture des matières et de la main-d'œuvre, à mesure des besoins et sur les réquisitions du commandant. Le cadre des officiers de port est supprimé, et leur service confié à des officiers du grand corps relevant du commandant. Les capitaines-inspecteurs membres du conseil de construction et les officiers désignés pour les constructions neuves ou attachés aux bâtiments à flot forment l'ébauche de la *direction des constructions* telle qu'elle a été établie en 1776. D'après Bigot de Morogues (**document n° 38**), Choiseul imaginait de fusionner ensuite les deux corps antagonistes et de peupler d'abord celui de la Plume d'officiers de vaisseau retirés du service de la mer. Cette proposition s'accorde mal avec le projet d'ordonnance sur la Plume rédigé par Blouin et qui consacre la division de la Plume en un corps d'« officiers d'administration de la Marine » et en un cadre d'écrivains qui n'auraient plus accès aux grades supérieurs et dont le recrutement serait en conséquence distingué de celui des futurs commissaires¹².

Le second mémoire de Choiseul¹³, qui complète le premier sans le rendre pour autant complet, forme le canevas de l'ordonnance générale que Bigot est chargé de rédiger. Ce projet, qui a bien été imprimé, comme ceux des ordonnances relatives au corps militaire et au corps d'administration¹⁴, comprend 1 340 articles en 101 titres et ne reprend que 72 des 108 titres de l'ordonnance de 1689, dont plusieurs sont caducs mais dont d'autres doivent continuer de s'appliquer. L'intendant de Toulon reconnaît (**document n° 40**) dans le projet principal les vices qui devaient avoir tant de conséquences une fois que le nouveau régime serait établi : la double autorité dans l'arsenal, avec prépondérance du militaire, entraîne la confusion et l'irresponsabilité ; il est nécessaire de décider si un arsenal est une place de guerre ou une manufacture ; enfin, si l'on conserve des officiers civils, il faut leur donner la considération et l'autorité nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Cet intendant défend naturellement l'ordonnance de 1689, en ce qu'elle donne au commandant un pouvoir d'inspection sur les travaux de l'arsenal, avec compte rendu à la Cour en cas de désaccord persistant avec l'intendant, mais non le pouvoir d'action.

Le projet de 1763-1764 correspond au plan de l'Épée, parce qu'il lui permet d'attirer à elle les travaux du service sédentaire. Mais les auteurs de ce parti n'osent pas dans l'ensemble supprimer ni subordonner entièrement la Plume, jugeant politique de conserver aux officiers civils une ombre d'autorité sans laquelle le renversement de l'ordre établi se verrait trop et se heurterait à des obstacles insurmontables. Blouin, qui a combattu ce projet dans un mémoire remis à Choiseul¹⁵, doit être dans le vrai lorsqu'il

¹² Projet imprimé relatif à la Plume de 1764, A⁴-3 ; projet autographe de Blouin pour l'ordonnance et projet de répartition des officiers d'administration et des écrivains, A¹-95.

¹³ Conservé dans G 127, f° 111 à 174, avec les observations de Bigot de Morogues, du comte de Roquefeuil (1714-1782), commandant de la Marine à Brest, Gabriel de Bory (1720-1801), Fabry et Rodier. Bigot a recopié ce second mémoire, c'est le manuscrit Ms 21 du S.H.D. (Marine).

¹⁴ Un exemplaire du projet d'ordonnance générale est conservé à la bibliothèque du S.H.D. (Marine), cote 53 G 39. L'existence du projet d'ordonnance relatif à l'Épée est attestée par Hurson (**document n° 40**).

¹⁵ Le *Mémoire sur les officiers d'administration*, de janvier 1764, qui accompagne le projet d'ordonnance qu'il a rédigé et le mémoire dit *Sur le plan projeté d'une nouvelle forme à donner à la constitution de la Marine*, de février 1764, ont été transcrits dans les *Mémoires de M.****, manuscrit Ms 234 du S.H.D. (Marine), vol. 1, f° 86 à 96 et 98 à 104.

conclut ainsi le récit de cette tentative : « Le comité s'assembla : l'ouvrage était aussi mauvais, aussi obscur que fastidieux, personne n'entendait la matière, et chacun disputait, c'était la confusion des langues. Après une douzaine de séances, M. le duc de Choiseul, ennuyé, harassé de tant de disputes et d'obscurité, perdit patience et, prenant l'ouvrage avec colère, leur dit : "Messieurs, je suis excédé ; je ne veux plus entendre parler de tout cela. Tenez, M. Rodier, remportez tous ces papiers, faites-en ce que vous voudrez, faites une ordonnance, n'en faites pas, je m'en ..." »¹⁶. Dans un mémoire datant de 1774 ou 1775, l'ancien ministre indique qu'il avait fini par comprendre où les militaires voulaient le mener et qu'il s'est refusé à les suivre¹⁷.

Avant de faire reprendre le projet des militaires par Rodier et par Marchais, Choiseul présente à Louis XV, juste après avoir abandonné ce dernier, soit vers le mois de mars 1764, un autre plan, celui de d'Estaing d'après la description qu'il en donne¹⁷. Notons aussi que le ministre avait adopté dès 1763 l'idée de Rodier consistant à admettre des roturiers dans le grand corps, au grade d'enseigne de vaisseau comme les gardes de la Marine, quoique par des examens ou concours séparés¹⁸. Les trois projets d'ordonnances de 1764 ne portent pas trace de cette résolution : d'après Pidansat de Mairobert (1727-1779), Choiseul « ne croyait pas devoir garder le secret sur une opération avantageuse à l'État et glorieuse pour le monarque. Il se trompa. Le corps de l'Épée, alarmé des bruits qui couraient, mit en mouvement toute la Cour, et ce ministre, tout puissant pour faire le mal, ne le fut pas assez pour opérer le bien. »¹⁹

Choiseul écrit lui-même que « l'esprit du corps de la marine française la rend dans cette partie la dernière de tous les corps de marine de l'Europe » et que le talent et la volonté de bien servir des bons officiers sont « étouffés et ne peuvent pas être mis à profit et en lumière par l'ignorance, la paresse, l'indiscipline et la lâcheté du plus grand nombre des officiers »²⁰. Il cherche donc à nouveau à former le corps militaire de façon à « donner un nouveau mouvement à la Marine et à y créer l'esprit d'émulation, d'activité et d'intérêt qui, selon ma façon de penser, y manque absolument dans la situation actuelle ». Il songe à organiser la marine militaire à l'image de l'Infanterie, les régiments étant ici les vaisseaux avec « des officiers et une partie d'équipage permanents », les vaisseaux et autres bâtiments étant réunis selon les besoins des opérations. Contrairement au plan de 1763, Choiseul admet que seul l'intendant doit commander dans l'arsenal et, cette fois, le commandant de la Marine dispose d'un état-major composé d'officiers de vaisseau retirés du service actif. Mais, selon son témoignage corroboré par celui de d'Estaing (**document n° 41**), Louis XV se refuse

Blouin affirme que Rodier a remis à Choiseul le second mémoire sous son nom et que le ministre en a conçu une haute idée de son premier commis ! (*Ibid.*, introduction, f° 18v.).

¹⁶ *Mémoires de M.****, Ms 234, vol. 1, introduction, f° 17v. et 18r.

¹⁷ La version primitive de ce mémoire de 1774 ou 1775 a été transcrite par M. René Estienne dans sa thèse de l'École des chartes, *La Marine royale sous le ministère du duc de Choiseul (1761-1766)*, vol. 2, p. 454 à 504. Une copie, amputée de l'introduction et surchargée par Choiseul, qui travaillait peut-être au profit de Sartine, est conservée dans l'article G 124 des A.N.

¹⁸ Le mémoire de Rodier auquel Choiseul se réfère dans son premier mémoire de 1763 (**document n° 39**) se trouve au S.H.D. (Terre), A¹-3628, pièce n° 59, sous le titre : *Mémoire sur les arrangements à faire dans la Marine*.

¹⁹ Dans *L'Espion anglais, ou correspondance secrète entre milord All' Eye et milord All' Ear*, édition de 1784-1785, Londres, t. IV, lettre 60, p. 320 à 323. L'auteur, ancien écrivain de la Marine à la Cour, est très sûr dans la partie de la Marine, et peut-être aussi dans les autres parties, lorsque le parti pris ne l'aveugle pas.

²⁰ [Réf. 17] pour ce développement.

alors à tout changement d'importance, écrit Choiseul dans ses mémoires : « Des ministres qui vous ont précédé ont eu comme vous des projets, je les ai laissé faire, ils n'y entendaient rien ; mais à vous je vous dirai un secret pour que vous ne vous tuiez pas inutilement, et ce secret est qu'il ne peut y avoir de marine en France [...]. Il faut suivre ce qui est, sans innovation, et ne faites pas la folie de vous mettre en tête de faire une chose à laquelle vous ne parviendrez pas. »

La réforme générale se réduit dès lors à des changements de détail. Du côté militaire, le ministre impose non pas la sélection à l'entrée, mais l'examen annuel des gardes par un mathématicien membre de l'Académie des sciences, Étienne Bézout (1730-1783), nommé en 1764, ainsi qu'un programme d'études théoriques plus suivi, grâce au cours imprimé que cet examinateur est chargé de rédiger et qui paraît en six volumes, de 1764 à 1769²¹. Bézout préconise l'apprentissage théorique préalable et comprend dans son *Cours de mathématiques* un volume d'algèbre et de géométrie analytique, en plus de diverses applications pratiques dont il cherche à faire saisir les liens avec la théorie. L'une des ordonnances du 14 septembre 1764 impose la condition des trente mois de navigation pour l'accès au grade d'enseigne et le port de l'uniforme par tous les officiers militaires (l'habit est *bleu-de-roi*)²². Par suite du rem-placement de Choiseul par son cousin le duc de Praslin (1712-1785) en avril 1766, l'artillerie de la Marine est détachée de l'artillerie de terre, avec rétablissement du régime antérieur quant à l'autorité supérieure dans les ports, Bigot de Morogues devenant de plus inspecteur général de l'arme. Le recrutement de gens de mer et de garde-côtes dans les brigades, dont l'effectif a été réduit de moitié en 1764, devient la règle, et les compagnies d'apprentis-canonnières sont rétablies en 1766. Les brigades sont augmentées de compagnies d'infanterie en 1769, si bien que l'on est revenu petit à petit au *statu quo ante*.

L'ordonnance générale du 25 mars 1765 est une version retouchée de celle qui aurait dû voir le jour l'année précédente, dans la mesure où la plupart des nouveautés en matière d'administration des ports en ont été retranchées, alors que les innovations dans la partie militaire ont subsisté. Cependant, et en dépit de précautions oratoires, le capitaine de port est placé sous la double autorité de l'intendant et du commandant. Le lieutenant chargé du détail lors de l'armement (il n'est plus question de lieutenants affectés aux vaisseaux en permanence) et l'écrivain désigné sont mis sur le même pied. Chaque maître du bord ayant signé au bas de son article sur le registre de l'écrivain, il rend compte à l'un et à l'autre des consommations journalières, qu'ils arrêtent et signent tous les huit jours ; ce registre est remis à l'intendant au retour de la campagne. Avant cela le capitaine aura visé les consommations, et sa responsabilité pourra être recherchée s'il en a ordonné ou souffert d'inutiles. Le registre est examiné par le capitaine de port, le commissaire du magasin général et le contrôleur, en présence de l'intendant et du commandant, à moins qu'il ne le soit par un conseil de marine réuni exprès dans le port, si la Cour le juge utile. De même l'entretien des officiers-mariniers et des maîtres du service sédentaire, en d'autres termes leur titularisation, n'est plus laissé à la discrétion des intendants, mais soumis à des concours dont les jurys comprennent des officiers de marine.

²¹ Bézout succède à Camus (1698-1768), décédé, en qualité d'examineur de l'Artillerie et adapte son Cours de mathématiques aux élèves de ce corps, si bien qu'il en existe deux versions, Marine et Artillerie.

²² Ordonnance du 14 septembre 1764 concernant les officiers de la Marine.

Le retour du balancier permet aux constructeurs de faire entendre leur voix : Antoine Groignard présente un plan tendant à assimiler ses collègues aux ingénieurs du Roi (**document n° 42**). L'ordonnance portant statut particulier du 25 mars 1765 leur concède le titre d'*ingénieur-constructeur*, comme le propose Groignard, mais non celui d'« officier du génie de la Marine » auquel certains pensent déjà, ni de grades militaires. Seuls les deux corps principaux comportent désormais le terme d'officier dans leur titre (officier de la Marine et officier d'administration de la Marine) ; les écrivains ayant été retranchés de la Plume²³, les constructeurs, malgré leur nouveau titre, n'ont toujours de l'officier que le brevet ou la commission, et ils restent assimilés à de simples entretenus, alors que le terme d'officier commence à prendre la valeur qu'il a gardée jusqu'à nos jours, même s'il s'applique alors à des militaires et à des civils, appartenant au corps de l'Épée et à celui de la Plume (**document n° 43**). Pour cette raison et pour d'autres, l'officier du Roi à brevet ou commission est devenu fonctionnaire public en 1789.

L'ordonnance forme les ingénieurs-constructeurs en un corps (le mot n'est pas employé) à quatre grades : élève, sous-ingénieur, ingénieur ordinaire et ingénieur en chef. Elle porte rétablissement de l'école de Paris et maintien du système d'instruction précédent : apprentissage préalable dans le port, études théoriques à Paris, retour dans le port et affectation aux travaux en qualité d'élève admis jusqu'à ce qu'une place de sous-ingénieur-constructeur devienne vacante. Bézout est également nommé examinateur de l'école, et les élèves suivent son *Cours*, toujours en leçons particulières. On remarque en étudiant la carrière de chacun que l'avancement suit en général l'ancienneté, sauf au grade le plus élevé.

Les officiers d'administration (élèves-commissaires, sous-commissaires de la Marine et des Classes, gardes-magasins, commissaires des Classes, commissaires ordinaires et généraux de la Marine, contrôleurs, intendants), ainsi que les ingénieurs des deux corps (les ingénieurs-constructeurs et les ingénieurs des bâtiments civils ont la même hiérarchie de grades) reçoivent un uniforme dont la couleur de l'habit est *gris-de-fer*. Les officiers de plume sont à nouveau triés, et certains de ceux qui avaient été réformés en 1762 sont rappelés. À l'organisation du 1^{er} avril 1765, il y a 165 officiers d'administration, 18 élèves, 82 écrivains de la Marine et des Classes et 35 syndics des Classes, soit 300 agents entretenus pour les deux services. On ne compte à cette date que 19 ingénieurs-constructeurs et 10 élèves.

Choiseul ne se fait pas d'illusions : ses ordonnances ne reçoivent pas bon accueil²⁴. Au jugement de Latouche-Tréville (1745-1804), alors lieutenant de vaisseau, « [l'ordonnance principale du 25 mars 1765] est en grande partie celle de 1689 retournée, brodée d'un surplus de misères, surchargée d'inutilités prises en partie dans l'ordonnance de 1681 [pour la marine marchande] et augmentée de quelques nouvelles violations du droit sens et des principes, au reste nouvelle source de discorde, de dissipations et de cupidité dans les arsenaux. »²⁵ En retouchant le monument de 1689 après avoir échoué dans la Marine, alors qu'il réussissait dans l'Armée, Choiseul autorise les nouvelles tentatives qui vont être faites pour le démolir.

²³ Ordonnance du 25 mars 1765 concernant les officiers d'administration de la Marine et les écrivains. La chose est habilement dite : les écrivains sont désormais considérés comme les ingénieurs-constructeurs.

²⁴ Lettre d'envoi de l'ordonnance principale du 25 mars 1765 aux commandants de la Marine, du 17 mai 1765, copie, B²-444.

²⁵ Apostille autographe, G 125, f° 96v., s. d.

Document n° 38 : *Mémoire concernant l'ordonnance de la Marine projetée par M. le duc de Choiseul, [1775], par le vicomte de Morogues.*

Le ministre chargé de la Marine en 1762, ayant reconnu que le peu de succès des opérations de la Marine venait d'une part du vice de son administration dans les ports et, d'une autre, de quelque relâchement provenu du dégoût dans le militaire, enfin du peu d'accord de deux corps, dont celui qui ne se bat pas veut dominer par ses rapports d'état avec les bureaux celui auquel il est en possession de fournir le moyen de se battre, le ministre, dis-je, résolut de faire une nouvelle ordonnance. Celle de 1689, bonne pour le temps, était étouffée par les commentaires et contredite par mille décisions. Le ministre appela auprès de lui un capitaine de vaisseau auquel il remit un mémoire de ses propres idées qui devait servir comme de base à la nouvelle ordonnance, et il lui fit communiquer tous les différents mémoires qui lui avaient été présentés sur la Marine et la traduction des ordonnances de toutes les marines, pour que ce capitaine en fît lecture et l'extrait de tout ce qui pouvait convenir à la marine de France, vu sa constitution qu'il n'était pas possible de changer entièrement, ni d'assimiler à une autre, [ce qui] aurait été trop contraire au génie de la nation. Le capitaine chargé de ce travail l'exécuta en un an sous les yeux du ministre. Il prit d'abord dans l'ordonnance de 1689 tout ce qui pouvait servir au nouveau plan suivant les idées du ministre, et il y ajouta tout ce que la connaissance qu'il avait du service des ports et de la mer et de la discipline militaire pouvait lui fournir pour faire une ordonnance qui rétablît et relevât le service.

L'ordonnance renfermait dans des bornes convenables l'autorité de l'administration dans les ports, en donnant au commandant toute celle qu'il doit avoir, non pas seulement sur les officiers militaires, mais sur les travaux du port qui n'ont pour objet que le service militaire.

Les conférences pour tout le service se tenaient chez le commandant, à qui les ordres étaient adressés. L'intendant, qui n'en avait en quelque sorte que le duplicata, était obligé de s'y trouver. Il faisait fournir les matières par les commissaires qui tenaient les états, les rôles, etc. Et le militaire suivait les travaux dont il rendait compte au commandant, qui faisait prévenir l'intendant du progrès des travaux pour les besoins suivants.

Les vaisseaux étaient visités et sous la garde des officiers qui, destinés à les monter, veillaient avec plus d'intérêt à leur conservation, et il ne se faisait aucun mouvement dans le port sans l'ordre du commandant.

L'ordonnance assujettissait les constructeurs à des règles strictes, dont la confiance des bureaux les a toujours laissé s'écarter, au point que l'abus de leur liberté est devenu la source des défauts et de la ruine de presque tous les vaisseaux du Roi. Les plans devaient être examinés dans un conseil, et leur exécution suivie sous les yeux du militaire.

Le commandant était averti de tout ce qui se passait dans le port et les ateliers par les officiers qui y étaient répartis, ce que ne font point entièrement aujourd'hui des officiers de port étrangers au corps dans leur origine et entièrement sous la dépendance de l'intendant. L'ordonnance donnait au commandant le commandement sur tout et à l'intendant toute l'administration sans aucun mélange, mais établissait le concert dans ce qui en était susceptible.

Un titre de l'ordonnance réglait le service des vaisseaux à la mer et des escadres d'une manière à y entretenir la plus grande discipline et à favoriser le plus heureux succès dans la navigation et le combat.

Au retour de la mer, les capitaines et autres officiers étaient obligés de remettre le journal de leur campagne au conseil établi dans chaque port. Ce conseil devait être composé du commandant et de cinq ou six capitaines choisis par le Roi sans égard à l'ancienneté ; ils auraient été obligés de jurer, la première fois qu'ils y auraient été admis, de juger suivant leur âme et conscience, de ne jamais révéler ce qui aurait été agité dans le conseil et de ne jamais s'en entretenir dans aucune conversation particulière, hors le lieu et le temps de l'assemblée, quand même ils ne seraient plus du conseil. Ils auraient examiné la conduite des officiers, et, sans porter aucun jugement, le conseil devait envoyer au ministre *seul* son rapport. Ainsi on évitait l'abus des comptes rendus par des premiers commis, dont le peu de connaissances d'un métier pouvait faire soupçonner [le] peu d'exactitude et dont peut-être une partialité qui n'est pas sans exemple pouvait affaiblir ou aggraver les faits. Quels hommes n'aurait pas produit l'honneur d'être choisi pour former ce conseil ? L'étude de la Marine en général, de son histoire, des faits, de l'influence de la Marine pour le bien de l'État, des intérêts d'une colonie, de l'avantage et de l'extension du commerce, etc. Ce conseil seul aurait formé des hommes d'État dans cette partie, des commandants généraux au-delà des mers et des hommes bons à consulter dans un projet de guerre. Établissement d'ailleurs propre à subordonner l'inférieur et à mettre le supérieur dans toute la considération et la dignité de son rang.

Cette ordonnance toute militaire et propre à relever l'âme des officiers fut imprimée, on en tira seulement 20 ou 25 exemplaires en grand papier avec des marges larges pour que les officiers généraux, les capitaines les plus distingués du corps et quelques intendants auxquels elle devait être envoyée pussent faire leurs observations et corriger ce en quoi le capitaine qui avait été chargé de la rédiger aurait pu se tromper. Elle ne fut communiquée qu'à un seul commissaire de la Marine (et peut-être à un intendant qui se trouva alors à Versailles). On profita, pour changer tout le plan de l'ordonnance, de l'absence du rédacteur, et le commissaire fit l'ordonnance imprimée en 1765 sans aucun examen préliminaire.

La première ordonnance fut lue en entier dans des comités chez le ministre, où se trouvaient tous les jours un officier général, cinq ou six capitaines et deux premiers commis. Les capitaines en parurent en général contents.

Il est à propos de dire que le plan du ministre était de rendre militaire tout le service de la Marine en employant peu à peu dans les détails de l'administration des officiers de vaisseau qui en auraient eu le talent et qui auraient pu s'en occuper dans leur retraite de la mer. Il regardait aussi cet arrangement comme un moyen d'occuper les officiers dans le port en les attachant à d'autres militaires retirés et chargés des détails. Ainsi il n'aurait fait par la suite qu'un corps des deux, sauf un petit nombre de commis à gages. Et il aurait diminué par cette économie la dépense excessive d'un nombre très considérable d'individus inutiles à un travail qu'on peut simplifier.

Source : A.N. Marine G 122, f° 289 à 291, mémoire autographe de Bigot de Morogues, non daté ni signé.

Document n° 39 : premier mémoire du duc de Choiseul sur la Marine (1763).

Il faut un grand courage, une suite de réflexions et beaucoup de connaissances pour entreprendre de changer la forme de notre constitution maritime qui, de l'aveu et de l'expérience de tout le monde, est dans un état d'affaiblissement qui la rend coûteuse et inutile au service du Roi et de l'État.

Je me sens le courage de vaincre tous les obstacles pour ce nouvel établissement. J'ai réfléchi avec la plus grande attention aux différents plans qui m'ont été fournis ; je connais mon insuffisance dans la partie maritime, mais je réfléchis que, malgré mon peu de pratique du service de mer et la faible théorie que j'ai acquise sur cet objet, je suis cependant chargé de la direction de ce département et qu'il est plus utile au service du Roi que la Marine que je dirige aille d'après mes connaissances que d'après des principes que je n'entendrais pas.

Pour mettre de l'ordre et de la netteté dans mes idées sur le service de la Marine, je crois que je dois préalablement me rendre compte du titre de chaque chapitre des matières qui doivent composer un ouvrage complet sur la manutention maritime. Si je n'omets aucun des articles nécessaires, je parviendrai ensuite aisément à l'instruction, pour moi et pour les autres, des différents articles.

Le premier de tous les chapitres doit être destiné aux ports, car avant de savoir comment on se doit conduire dans un port, il faut connaître ce que c'est qu'un port et rendre ceux du Roi capables de toute l'utilité dont ils sont susceptibles.

Les différents bâtiments civils d'un port doivent y être entretenus avec la plus grande attention, sans plaindre la dépense sur cet objet, car le manque de bâtiments civils produit le dépérissement des matières, soit parce qu'elles sont mal placées, soit parce qu'elles ne sont pas à portée que l'on en ait besoin, soit enfin parce qu'il est impossible que l'on empêche la déprédation et la négligence, quand chaque chose n'est pas placée dans un lieu où un individu en particulier répond de la place.

Il faut donc en premier lieu connaître les chantiers de construction des ports, être instruit s'ils sont commodes, si on ne pourrait pas les rendre davantage.

Les formes sont, après les chantiers, ce qu'il y a de plus nécessaire ; il est inconcevable que Louis XIV, qui a fait autant de dépense à Toulon, ait négligé de faire faire des formes dans ce port, de sorte qu'un vaisseau qui a besoin de radoub est obligé d'aller à Brest pour se faire radouber.

Les bassins des ports sont d'une nécessité encore plus urgente que les formes.

Les machines à mâter et leurs positions doivent être commodes.

Les forges doivent être spacieuses et à portée des chantiers et des formes, mais principalement du chantier de construction. Je voudrais qu'il n'y eût, dans tout le port, qu'un atelier de forge pour la Marine, auquel conséquemment serait joint le magasin des fers de toutes espèces, lequel magasin serait séparé par des compartiments pour distinguer la nature des fers ; cela est essentiel car tous les fers ne sont pas égaux ni propres aux mêmes usages dans la Marine.

Les forges qui serviront à l'artillerie doivent n'avoir rien de commun avec celles de la Marine ; elles seront au parc d'artillerie et l'on en parlera quand il sera question de ce parc.

Les bois sont la matière première de la Marine. Je crois que l'usage de les mettre dans l'eau est vicieux, quoique cet usage soit constaté par un vieux préjugé de la Marine. Ceux qui ont établi cet usage étaient de grands ignorants ; la plupart de ceux qui l'ont suivi, outre qu'ils étaient ignorants, ont trouvé de quoi satisfaire leur manque de probité dans cette méthode. Je la démontrerai vicieuse de tous points dans l'article des bois, et que même quand il serait prouvé qu'un bois se conserve plus dans l'eau que sous un hangar, il est préférable au service du Roi qu'il soit placé sous un hangar.

J'admets donc que tous les bois du port doivent être placés sous des hangars, que ces hangars doivent être numérotés selon la pièce de bois qu'ils renfermeront et que chaque pièce de bois qui y sera placée devra avoir le même numéro. Cette forme n'est pas sujette à autant de détails que l'on l'imagine, car l'on peut très aisément avoir une connaissance distincte de toutes les pièces différentes de bois qui sont nécessaires à la construction d'un vaisseau de 100 canons, d'un de 80, d'un de 74 et puis, en descendant, jusqu'à une frégate de 20 canons ; cette frégate est faite de même qu'un vaisseau de 100 pièces, il n'y a que les dimensions qui sont différentes, mais elle a besoin d'une quille, de mâts, de membres, etc., comme un gros vaisseau.

Je distinguerais donc mes hangars selon la nature des pièces, je les ferais dégrossir dans les proportions que je leur jugerais propres ; en suivant cette méthode, je saurais d'un moment à l'autre ce que j'ai d'approvisionnement en bois sous mes hangars, de quelles proportions et ce qui me manque pour le complet de mes projets. Je le répète, cette méthode n'est pas difficile, elle ne demande que des hangars et de l'ordre.

Je ferais de même pour les mâts dans des hangars séparés et je séparerais sous ces hangars les différentes espèces de mâts. Les approvisionnements des merrains, des futailles seraient séparés des autres bois, et leurs hangars tiendraient à l'atelier nécessaire de ces sortes d'ouvrages.

Il faut un magasin commun pour le brai et le goudron. On doit savoir à peu près ce qu'un port comme Brest dépense dans une année de ces matières et il faut avoir un magasin séparé à cet effet pour les contenir selon un usage de 18 mois.

Le magasin du cuivre doit être séparé ainsi que l'atelier de travail pour ce métal ; il faut que ce magasin en contienne non seulement ce qui est nécessaire pour le radoub des vaisseaux affectés à chaque port, mais encore pour la construction de plusieurs vaisseaux et frégates.

Il reste à disposer en magasin les voiles et les cordages, ainsi que les étoupes ; je pense que, pour ces sortes d'agrès, il faut absolument deux magasins, l'un général et l'autre particulier. On ne peut pas avoir un port bien réglé pour les fournitures à moins que chaque vaisseau n'ait son magasin particulier où tout ce qui le concerne ne soit renfermé, quand ce vaisseau est désarmé dans le port ; il faut que ce magasin contienne les voiles et celles de rechange, les cordages et ceux de rechange, enfin tous les ustensiles qui servent à l'aménagement d'un vaisseau. Il faut qu'il y ait, outre ces magasins particuliers, un magasin général auprès de la corderie pour les cordages, un autre pour les toiles à voile qui ne seront pas coupées, avec un retranchement pour celles qui seront coupées de précaution ; enfin un magasin pour les chanvres qui ne seront pas travaillés.

Le port de Brest, selon les intentions du Roi, contiendra 33 vaisseaux de ligne en temps de paix et dix frégates ; il faut donc établir dans ce port des magasins

particuliers pour 40 vaisseaux et pour 15 frégates, car il faut être en état, en temps de guerre, d'y avoir ce nombre de vaisseaux.

Il y aura dans le port de Toulon en temps de paix 21 vaisseaux et 5 frégates, avec 8 chébecs et une barque de guerre. On peut coupler les gréements de 8 chébecs dans quatre magasins, mais il en faut 30 distincts pour les vaisseaux de haut bord et dix pour les frégates.

Le Roi a déterminé qu'il ne resterait que sept vaisseaux à Rochefort et quatre frégates, six corvettes, dix flûtes et six prames ; il est nécessaire d'établir dans ce port des magasins pour 10 vaisseaux et 10 frégates. Les corvettes, flûtes, prames, galères et autres bâtiments qui seront dans les ports seront fournis par le magasin général de tout ce qui sera nécessaire à leur armement.

L'on voit par cette distribution que chaque vaisseau construit et à construire aura son magasin particulier et qu'en outre il y aura des magasins généraux qui fourniront les petits bâtiments et qui alimenteront selon les besoins et sans retardement les remplacements nécessaires aux magasins particuliers. Car il faut avoir une attention bien exacte, que dès qu'un vaisseau rentrera pour être désarmé, ce qu'il aura perdu dans sa campagne ou qui sera déperî soit remplacé sur-le-champ dans son magasin particulier. Si cette forme est suivie avec soin, le Roi sera en état d'armer promptement, sans confusion et sans déchet, les vaisseaux qu'il jugera utiles pour faire sortir du port.

D'après la distribution des vaisseaux dans les ports, il est constant que dans cette année 1763 la marine du Roi est composée ou le sera en 1764 de 61 vaisseaux de ligne et de 19 frégates. Je pense que ces forces sont suffisantes pour la paix et qu'il serait plus nuisible qu'utile de les augmenter. Mais en même temps je crois indispensable d'avoir en magasin et prêt à construire au moment où l'on le voudra 19 autres vaisseaux et 16 frégates, quand les magasins tant particuliers que généraux seront remplis de l'approvisionnement nécessaire pour les vaisseaux existants, de sorte qu'en temps de guerre le Roi puisse armer 80 vaisseaux et 35 frégates, soit de nouvelle, soit d'ancienne construction. Cette force de paix et de guerre me paraît la véritable proportion de la marine de France ; je pense que, bien dirigée, elle est suffisante, soit pour la défensive, soit pour l'offensive, même vis-à-vis la marine d'Angleterre, bien supérieure en nombre. D'ailleurs il ne serait pas possible que le port de Brest, le plus intéressant de tous, contiñt plus de quarante vaisseaux, il sera même difficile de les y arranger sans inconvénient dans l'état actuel. Les magasins que je demande étant construits dans la forme indiquée et étant remplis des matières qu'ils doivent contenir, les vaisseaux rendus dans le port selon le nombre indiqué, l'on sera parvenu seulement à se procurer la matière première : il faut soigner, entretenir et employer. Pour cet effet, en réglant les grades et les devoirs des individus, soit militaires, soit de plume qui seront employés dans le port, tout le service de cette partie sera entendu.

Il y a une multiplicité d'employés et d'écritures dans un port qui me paraissent nuire à la célérité du service et qui d'ailleurs sont, à ce qu'il me semble, contraires à l'instruction et à l'attachement au métier qu'il est si nécessaire de contenir dans les officiers de la Marine.

L'intendant et ce qui compose la Plume sont les ordonnateurs de toutes les dispositions d'un port. Les constructions, amas de matières, armements et désarmements sont absolument de leur compétence, de sorte que les officiers de la marine du Roi résident dans le port sans avoir aucun emploi qui ait trait à leur métier. Et si, par eux-mêmes, ils n'ont pas l'émulation de s'instruire et de réfléchir sur toutes les parties

de la Marine, ce qui arrive très rarement, ils végètent en critiquant ce qui est critiquable ou ce qui ne l'est pas, en parlant de ce qu'ils n'entendent pas, en frondant une administration dont ils ont peu de connaissance, et répètent par écho ce qu'ils entendent dire, bon ou mauvais, au champ-de-bataille et dans les maisons de la garnison qui ne valent pas mieux. Leur unique occupation sérieuse est d'écrire au ministre pour être employés ou pour obtenir des grâces. Je ne suis pas étonné qu'ils m'écrivent pour être employés car il n'y a pas un état moins actif que le leur, quand ils ne sont pas sur un vaisseau, et j'ai souvent réfléchi s'il ne serait pas plus utile de leur permettre d'aller attendre de l'emploi où ils voudraient avec leurs appointements, plutôt que de les astreindre à une résidence aussi inutile.

Quand ils sont parvenus à être nommés pour monter un vaisseau, alors ils sont subordonnés, pour être en état d'aller en rade, à toute la plume d'un port, et, comme ils ne connaissent pas le bâtiment qu'ils vont monter et qu'ils craignent que la Plume n'ait pas pour eux tous les soins qu'ils exigent, ils multiplient leurs demandes et leurs précautions, d'où proviennent les lenteurs, les plaintes et la confusion indispensable dans les armements, qui d'ailleurs est augmentée par l'ignorance, car on est toujours ignorant vis-à-vis d'une machine qui ne se mène pas simplement. L'objet essentiel est donc, dans les armements, de simplifier la manutention du service du port et de faire en sorte que chaque officier connaisse et soit intéressé à cette simplicité et à l'exactitude de ceux qui se trouveront employés dans les ports.

L'on a vu au commencement de ce mémoire que j'ai établi pour base de la Marine la division et la formation des magasins ; j'ai ensuite établi les forces navales telles qu'elles sont et qu'elles doivent être en temps de guerre. Il me reste à parler de la forme dont chaque partie sera régie dans le port.

Je pense que l'officier général commandant la Marine dans un port doit commander tous les individus attachés à la Marine dans ce port, qu'il peut et doit se faire rendre compte journallement de toutes les opérations du port, lesquelles opérations n'auront lieu que d'après ses ordres. Il doit avoir chaque jour un état des matières rassemblées soit dans les magasins généraux, soit dans les magasins particuliers, avec un état des consommations des premiers ainsi que de l'objet de ces consommations. Il doit faire l'inspection toutes les semaines des différents magasins généraux et particuliers et vérifier par lui-même si les états journaliers sont justes.

Il est de règle qu'il soit établi qu'on ne puisse pas dans le port déplacer un vaisseau, même une pièce d'aucun magasin, sans son ordre. Il se fera rendre compte chaque jour de l'état des vaisseaux, frégates et autres bâtiments du port ; il les verra tous les mois par lui-même et ne permettra aucun ouvrage aux dits vaisseaux et frégates sans en avoir vérifié la nécessité et l'utilité par lui-même ; alors il rendra compte à la Cour du motif de son ordre.

Le commandant de la Marine ne se mêlera en aucune manière de tout ce qui se rapporte à la finance, acquittement de dépenses, recettes de deniers, solde, appointements, gages d'ouvriers, paie de travaux, marchés de fournitures ; toutes ces parties seront en entier et supérieurement du ressort de l'intendant, qui n'en rendra compte qu'à la Cour. Ledit intendant sera tenu de faire fournir journallement au commandant de la Marine les états de situation des magasins généraux et de travailler avec ledit commandant et sous ses ordres, lorsque la Cour aura prescrit des constructions nouvelles, ou que l'on emploiera les effets rassemblés dans les magasins généraux pour le service habituel du port, ou enfin lorsqu'il sera jugé nécessaire de reverser du

magasin général des matières pour le complet des magasins particuliers. Alors l'intendant tirera des magasins généraux ce que le commandant du port lui demandera, et l'un et l'autre rendront compte chaque semaine à la Cour de cette manutention d'effets ; mais il sera établi que les magasins généraux et leur manutention seront absolument aux ordres de l'intendant, et que ce sera à lui seul que la Cour donnera ses ordres pour leur approvisionnement et pour rendre compte de la régie de ce magasin. Il en sera de même de toute la partie qui concerne les vivres, qui sera soumise à l'intendant, de même que celle qu'on appelle la Plume ; les forçats seront aussi du ressort de l'intendant exclusivement.

Pour bien entendre cette partie, il est nécessaire de citer quelques exemples. Le Roi ordonne au commandant du port d'armer un vaisseau. Le commandant doit savoir si le vaisseau est en état ; alors il fait tirer du magasin particulier de ce vaisseau ses agrès et tout ce qui concerne dans cette partie son armement. Il donne ordre au commandant de l'artillerie de faire fournir à ce vaisseau ce qui concerne sa partie ; il ordonne à l'intendant les vivres nécessaires et la levée de l'équipage. Cette opération finie, le vaisseau est armé. Le commandant de la Marine, celui de l'artillerie et l'intendant rendront compte chacun de leur côté à la Cour dont ils auront reçu les ordres pour l'armement, chacun dans leur partie et le commandant en général, de leurs opérations. Ce qui se dit pour un vaisseau, une frégate est de même pour une escadre et une flotte.

Le vaisseau ordonné ou plusieurs de l'escadre ne sont-ils pas en état d'être armés sans être radoubés ? Ce cas ne peut pas exister à moins de circonstances extraordinaires car, comme le commandant du port doit rendre compte toutes les semaines de l'état des bâtiments et que le premier principe est d'établir qu'il n'y ait jamais un vaisseau dans le port qui ne soit en état d'être armé, il n'est pas apparent que la Cour ordonne l'armement d'un vaisseau qu'elle saurait n'être pas en armement. Mais enfin, si le cas imprévu d'un vaisseau qui vient de rentrer ou auquel il est survenu un accident arrivait, alors le commandant du port se conduirait comme il doit se conduire quand il est question d'une construction nouvelle, d'une refonte ou d'un radoub : c'est ici le moment d'expliquer la forme que le Roi veut établir sur ces objets.

Il y aura un conseil de construction établi dans chaque port. Le commandant de la Marine y présidera ; ce conseil sera composé du second commandant de la Marine qui y aura la première place après celle du président, de l'intendant, du capitaine de port qui sera toujours un capitaine de vaisseau et pourra être commandant en second de la Marine, du capitaine en second du port qui sera aussi capitaine de vaisseau, de deux capitaines de vaisseau qui seront nommés par la Cour pour une année au conseil et dont un au moins sera changé tous les ans à la volonté du Roi. Le contrôleur général de la Marine sera secrétaire de ce conseil, et écrira les avis de chacun, il n'aura pas de voix. Celle du président sera prépondérante.

Lorsque la Cour ordonnera une construction, les plans de ladite construction seront examinés par le conseil. Chaque constructeur du port sera tenu de produire un plan selon les intentions de la Cour ; le conseil jugera celui qui lui paraîtra le préférable à adopter et, en envoyant à la Cour ledit plan, il expliquera les motifs de son avis, et, s'ils avaient été partagés, l'on enverrait les avis et les motifs particuliers à chaque membre du conseil. Ce sera l'intendant qui sera chargé de cette correspondance avec la Cour, le secrétaire devant lui remettre les minutes de toutes les délibérations. L'intendant lira au conseil ce qu'il aura écrit au ministre et les réponses du ministre sur

les délibérations du conseil. Le ministre enverra au président du conseil les mêmes ordres qu'il adressera pour ledit conseil à l'intendant, moyennant quoi le président et l'intendant, sans multiplication d'écritures, seront informés ainsi que le conseil des intentions du Roi relativement aux constructions. Ce conseil se tiendra deux fois par semaine. Les refontes y seront décidées ainsi que les constructions, et les résultats des délibérations sur cet objet envoyés à la Cour pour en avoir les ordres. Quant aux radoubs, les vaisseaux étant toujours en état, il n'y aura que l'entretien journalier du calfatage, du suif, des réparations accidentelles. Alors il en sera parlé au conseil sommairement et rendu compte à la Cour ; mais le commandant donnera les ordres au capitaine de port pour que toutes les réparations soient faites sur-le-champ.

La Cour ayant approuvé une construction, une refonte et le conseil ayant jugé un radoub nécessaire, alors le commandant demandera à l'intendant les matières et les ouvriers et travailleurs nécessaires à l'opération décidée, et l'un des capitaines du conseil sera chargé de l'inspection des travaux. S'il y a une construction ou plusieurs, l'on affectera à l'inspection de chaque construction un capitaine du conseil ; s'il y en a plusieurs, cette inspection sera partagée entre les deux. Il en sera de même des refontes. Quant aux radoubs, ce seront les officiers de port qui y présideront. Le commandant de la Marine nommera un lieutenant en premier et un lieutenant en second de son département pour être attachés à chaque construction ou refonte sous les ordres du capitaine-inspecteur. Ces deux lieutenants ne feront aucun autre service jusqu'à ce que la construction ou la refonte soit achevée ; l'on aura attention, autant qu'il sera possible, de faire passer à ce service les lieutenants qui n'auront pas un autre service particulier. Le capitaine-inspecteur de construction rendra compte tous les jours au commandant de la Marine du progrès de l'ouvrage et, lorsqu'il croira avoir besoin ou de matériaux ou d'ouvriers d'augmentation, il en fera mention au conseil de construction, et, dans l'intervalle, d'après les ordres du commandant, il s'entendra avec l'intendant pour que ses besoins lui soient fournis. Quand le vaisseau en construction sera fini, le commandant rendra compte à la Cour de la conduite du capitaine qui aura présidé à cette construction, des connaissances dont il a fait usage, de l'activité qu'il a mise dans son opération, de l'épargne dont il a usé pour le service du Roi. L'intendant rendra compte de même pour sa partie de la manière dont ce capitaine a veillé aux intérêts du Roi ; le capitaine, de son côté, informera le ministre de la conduite des lieutenants qui étaient à ses ordres pour ces objets soit de construction, soit de refonte, et le conseil entier, par une délibération entière, enverra son avis sur le vaisseau nouvellement construit ou refondu. Cette délibération sera signée de tout le conseil et restera au dépôt du ministre de la Marine, afin que le Roi puisse avoir sous les yeux le mérite des vaisseaux qu'il a dans les ports.

J'ai désigné en gros les devoirs du commandant de la Marine, ceux de l'intendant, le service du conseil de construction et des capitaines qui seront admis à ce conseil. Il me reste à traiter ceux du commandant en second de la Marine et ceux des officiers du port, après quoi je parlerai des officiers attachés à chaque vaisseau dans le port, de l'artillerie, des gardes-marine et du pavillon, du service des officiers qui ne seront attachés à aucune occupation particulière. Alors je crois que j'aurai complété le service du port, et, dans la seconde partie, je traiterai du service de la mer.

Il y aura dans chaque port un commandant en second de la Marine qui sera capitaine de vaisseau et pourra être officier général, subordonné au commandant en chef. Ce commandant en second suppléera toutes les fonctions du commandant en chef, lorsque celui-ci sera soit à la mer, soit absent par congé, soit mandé à la Cour. Le

commandant en second, lorsque son supérieur sera présent, le remplacera dans le service journalier du port, dans l'inspection habituelle à laquelle le commandant en chef ne pourra pas toujours vaquer, soit par sa santé, soit par la multiplicité de ses occupations. Ledit commandant en second sera toujours la seconde personne du port et il fera les fonctions de lieutenant de Roi des places, eu égard aux gardes et au service dans le port. Ce sera lui qui veillera à la police desdites troupes et à qui les chefs en rendront compte ; il sera seul tenu d'en rendre compte au commandant principal. Il y aura deux officiers-majors de marine qui seront comme les aides de camp du commandant de la Marine et du commandant en second.

Ces deux officiers porteront dans toutes les parties les ordres de leur chef. Ils seront choisis dans les lieutenants en second de vaisseau et changeront chaque année, parce qu'ils ne pourront pas aller à la mer pendant le temps qu'ils seront employés à la majorité du port.

Il y aura d'établi dans chaque port un capitaine de port en premier et un second capitaine de port, tous deux seront capitaines de vaisseau, deux lieutenants de port qui seront lieutenants en premier de vaisseau, et deux lieutenants en second. Ces officiers dépendront pour leurs fonctions du commandant de la Marine, ils présideront aux détails dont ils sont chargés actuellement et seront les agents du concert qu'il doit y avoir entre le commandant de la Marine et l'intendant pour toutes les fournitures demandées par le premier pour le service du port, les constructions, refontes, radoubs, etc. Les capitaines de port auront de plus l'inspection sur tous les officiers particuliers qui seront attachés aux vaisseaux du port, lesquels officiers rendront compte journellement au capitaine de port de l'état du vaisseau auquel ils seront attachés, ainsi que du magasin dudit vaisseau, et des besoins que l'un et l'autre peuvent avoir. Les officiers rendront de même compte au capitaine de port de la conduite des officiers-mariniers affectés à leur vaisseau. L'on ne parle dans ce moment-ci que de l'emploi des officiers de port relativement à l'intérieur du port. L'on détaillera leurs autres fonctions lorsqu'il sera question du service des vaisseaux, soit pour sortir du port, soit pour y rentrer.

L'on établit deux capitaines de port afin que le second, subordonné au premier, puisse le soulager dans son emploi et afin que, quand l'autre sera à la mer, le service du port ne manque pas. Ces deux capitaines de port peuvent rester dans cet emploi jusqu'à ce qu'ils soient officiers généraux ; cependant ils ne seront nommés que pour un temps, sauf à les prolonger dans leurs fonctions selon la satisfaction que la Cour aura de leurs services, de leurs talents et de leurs probité et activité.

Comme l'on verra dans la suite de ce mémoire que le Roi créera un grade de capitaine de frégate entre lieutenant et capitaine de vaisseau, les capitaines de frégate pourront être choisis pour être seconds capitaines de port. Il y aura de plus quatre lieutenants de port choisis dans les lieutenants et les lieutenants en second, et quatre aides de port pris dans les gardes de la Marine ; une année d'aide de port sera comptée pour six mois de mer. Les deux capitaines de port seront stables. Les lieutenants changeront tous les deux ans et les gardes, tous les ans. Un des capitaines pourra aller à la mer, mais les lieutenants et les gardes n'iront pas pendant le temps qu'ils doivent être employés au port.

Il y aura un lieutenant en premier, un lieutenant en second, un maître de navire, un maître-pilote, un maître-canonier, un maître-charpentier, un maître-calfat affectés à chaque vaisseau de ligne et aux frégates au-dessus de 20 canons. Ces officiers de la Marine ou mariniers seront tenus d'avoir soin du bâtiment auquel ils seront

affectés, ainsi que du magasin qui est propre au vaisseau. Il y aura de plus sur chaque vaisseau deux matelots-gardiens et deux garçons de bord ou mousles.

Le lieutenant en premier commandera tous les individus attachés au vaisseau ; il les obligera à faire, chacun dans leur partie, une visite journalière du bâtiment et du magasin. Il présidera, ou le lieutenant en second, chaque jour à cette visite et sera en état de rendre compte au capitaine de port de l'état du vaisseau et de son magasin, et de ses besoins lorsqu'il y en aura, afin que ledit capitaine de port, après en avoir rendu compte au dit commandant du port, puisse pourvoir à ce qui lui sera demandé.

Les officiers-mariniers attachés à un vaisseau, quand ils n'auront pas d'ouvrages nécessaires à ce vaisseau qui doit être pour eux le premier objet, seront employés d'après les destinations de l'intendant aux travaux du port. La Cour changera lorsqu'elle le voudra les lieutenants attachés à la conservation d'un vaisseau dans le port ; mais, quand le vaisseau sera armé, nécessairement les lieutenants qui s'y trouveront affectés seront employés dans l'armement, quel que soit le capitaine à qui S.M. en donnera le commandement, et le premier lieutenant attaché à ce vaisseau sera le premier lieutenant du vaisseau armé, le lieutenant en second sera de même le premier lieutenant en second. Le garde-marine sera armé de préférence sur le vaisseau auquel il aura été attaché ; les officiers-mariniers seront sans contredit embarqués sur le vaisseau auquel ils sont attachés.

Lors de l'armement du vaisseau, le premier lieutenant constatera par un état avec le capitaine de port les effets embarqués sur le vaisseau, c'est-à-dire tous les agrès, voiles, etc., soit en place, soit de rechange, que le vaisseau emmène. Il constatera de même par un état ce qui reste dans le magasin du port de ce même vaisseau dont il a eu la direction. Le capitaine de port gardera un double de ces deux états et le lieutenant un autre. A son retour le lieutenant, en remettant le vaisseau au Roi, constatera ce qui a déperlé dans la campagne, les raisons du dépérissement et ce qu'il remet dans le magasin ; et, à la fin de vérification de remise et de celle de l'état du vaisseau, le capitaine du port rendra compte à la Cour ainsi que le lieutenant de l'état du vaisseau rentré, de celui de son magasin et de ce dont le vaisseau et le magasin ont besoin pour être remis dans le même état où ils étaient ou devaient être lorsque le vaisseau est parti du port. Les mêmes états qui seront envoyés à la Cour seront remis au commandant qui les communiquera à l'intendant, et lesdits états seront lus dans le conseil de construction.

Le capitaine qui aura commandé le vaisseau ne sera chargé d'aucun des détails de remise et n'aura besoin que de vérifier les états de son premier lieutenant, lorsque celui-ci les lui présentera avant que de remettre le vaisseau. Les lieutenants qui auront marqué du soin et de l'intelligence pour la conservation des effets du Roi seront récompensés et, s'ils ne sont pas par leur rang dans le cas d'être avancés, ils continueront comme ci-devant d'être affectés au vaisseau désarmé. Ceux qui, au contraire, auront eu de la négligence, soit dans leur conduite, soit dans leurs registres et qui ne remettront pas avec ordre les effets du Roi seront démontés et, selon leur négligence, ne seront plus employés dans la marine du Roi ou seront retardés, si l'on espère qu'ils se corrigeront, dans les avancements.

Quand le vaisseau sera à la mer, il y aura un écrivain de la Marine qui sera embarqué pour être secrétaire du premier lieutenant et tenir les registres de cet officier relativement aux effets du Roi. Cet écrivain sera absolument aux ordres du premier

lieutenant, mais il tiendra un double registre des opérations que l'on lui fera écrire, pour le remettre à l'intendant du port à son arrivée.

Les brigades d'artillerie de la Marine seront conservées sur le pied où elles ont été créées, mais les officiers attachés aux vaisseaux ne pourront pas être dans ces brigades.

Le parc d'artillerie sera séparé du parc de la Marine ; toutes les opérations de ce parc se feront dans son intérieur, forges, fontes, magasins de toute espèce seront sous les ordres du commandant particulier de l'artillerie, qui ne sera soumis dans sa partie qu'au commandant de la Marine et qui rendra compte directement à la Cour de ses opérations.

Quand un vaisseau sera dans le cas d'être armé, le commandant de la Marine préviendra le commandant de l'artillerie des pièces qu'il devra fournir, les affûts, les affûts de rechange si on les embarque, les poudres, boulets, enfin tous les ustensiles de l'artillerie nécessaires, ainsi que les officiers de la Marine et de l'artillerie qui devront s'embarquer. Dans les vaisseaux de force, il y aura plusieurs officiers.

Le premier officier de l'artillerie détaché pour s'embarquer aura soin de faire transporter au vaisseau en armement tout ce qui aura été demandé à l'artillerie, il en fera un état dont il laissera un double au commandant de l'artillerie. Il veillera pendant la campagne aux effets contenus dans son état et, à son retour, il fera pour l'artillerie la même opération que le lieutenant qui sera chargé des effets du Roi et rendra le même compte dans sa partie au commandant de l'artillerie que l'autre au commandant du port. Ce lieutenant aura pour secrétaire un sergent d'artillerie ou un soldat de confiance de la brigade, s'il n'y a qu'un officier d'artillerie embarqué sur le bâtiment ; outre les détails que l'on vient d'expliquer, dont il sera chargé, il le sera aussi du commandement du détachement de l'artillerie qui sera embarqué avec lui. S'il y a deux officiers, le premier sera chargé des effets d'artillerie, le second du commandement du détachement. Si ce détachement est fort, il y aura plus d'officiers et l'on en partagera le commandement entre eux.

Les vivres dépendront uniquement de l'intendant, toute leur manutention lui sera soumise. Quand on armera un vaisseau, le commandant du port communiquera les ordres de la Cour à l'intendant qui en recevra de son côté pour le prévenir.

Selon les ordres, le commandant et l'intendant apprécieront la quantité de vivres qu'il sera nécessaire d'embarquer, les futailles, l'eau, etc., et, lorsque leur état sur cette partie sera constaté, alors la manutention et l'exécution ne dépendront uniquement que de l'intendant, qui en rendra compte directement à la Cour. Il en sera de même des Classes. Le commandant, d'après les ordres qui lui seront envoyés ainsi qu'à l'intendant, concertera avec celui-ci le nombre de l'équipage et l'époque où il doit être prêt, et alors l'intendant sera seul chargé de l'opération de réunir l'équipage. Cet équipage, jusqu'au moment du départ du vaisseau du port, sera aux ordres de l'intendant et des commissaires de la Marine qui l'emploieront selon les demandes qui seront faites par le capitaine de port.

Les guetteurs placés pour avertir le port seront aux ordres d'un officier de port qui portera les avis qui lui viendront par cette voie au commandant de la Marine et au capitaine de port et les écrira sur-le-champ à l'intendant de la Marine.

Le commandant de la Marine donnera tous les jours l'ordre chez lui à une heure fixe, le second commandant, l'intendant, les capitaines de port et les officiers-majors seront obligés de s'y trouver.

A cette heure le commandant de la Marine conférera avec ces officiers de ce qui s'est passé dans le port et à l'arsenal la veille et de ce qui doit être exécuté dans le jour ; tous les détails qui dépendent des différentes parties seront arrangés dans cette conférence entre les divers administrateurs. Le secret le plus absolu sera imposé pour tous les détails, de manière que ce qui se sera dit à l'ordre ne fasse pas la nouvelle du port. Le secret en général est nécessaire dans toutes les opérations, mais il est aussi un moyen de considération, et cela est on ne peut pas plus nécessaire aux commandants de la marine du Roi et aux officiers qui ont quelque détail dans le port.

Le commandant en chef donnera le mot au commandant en second, celui-ci au capitaine de port qui le rendra au capitaine en second, lequel le donnera au major du port, qui le donnera à l'intendant. L'ordre donné, le major du port le donnera chez lui aux officiers-majors et l'enverra aux gardes, et le capitaine du port de son côté donnera les ordres nécessaires pour que ce que le commandant aura ordonné soit exécuté. L'intendant de son côté distribuera ses ordres à l'arsenal et à ceux qui lui seront soumis.

Il y aura dans le port un écrivain attaché à quatre vaisseaux ou frégates et à leurs magasins, qui tiendra registre des effets du Roi. Cet écrivain sera tenu de montrer son registre au lieutenant en premier attaché à chaque vaisseau et de rendre compte journallement à l'intendant des variations dans les effets du Roi, soit dans les vaisseaux, soit dans les magasins.

Le commandant de la Marine aura deux écrivains de la Marine attachés à la place, qui lui serviront de secrétaires et dont l'un s'embarquera avec lui lorsque ledit commandant s'embarquera.

L'on pourra aussi attacher des écrivains à la place de capitaine de port ; les autres seront distribués par l'intendant à l'arsenal et s'embarqueront comme il a été dit ci-devant.

Il y aura dans chaque port un commissaire de la Marine attaché à chaque magasin général, qui sera sous les ordres de l'intendant. Il y aura de plus quatre commissaires employés à faire la revue des officiers et officiers-mariniers attachés à chaque vaisseau, ainsi que celle des gardes de la Marine et des officiers bleus que S.M. jugera à propos d'employer dans ses ports, afin que la revue faite par ces commissaires et qui sera remise à l'intendant puisse lui servir pour ordonner le paiement de chaque individu. Les commissaires, par les ordres de l'intendant, pourront faire les revues quand et comment ils le voudront après en avoir prévenu le commandant, sans que celui-ci puisse s'y opposer.

Le commissaire ordonnateur de chaque port suppléera l'intendant, et, quant au contrôleur et aux autres détails de l'arsenal dont il n'a pas été parlé dans ce mémoire, l'on suivra l'ancienne ordonnance.

Il faut suivre, quant aux gardes de la Marine, le plan proposé dans le mémoire de M. Rodier. Il est mieux que celui que j'avais imaginé et plus convenable à la Marine, mais j'adopterais l'article où tout sujet, avant que d'entrer garde de la Marine, serait tenu d'avoir navigué 18 mois comme volontaire sur les vaisseaux du Roi ou sur d'autres, et, avant que d'être reçu garde, d'avoir subi un examen sur les devoirs des matelots, sur le pilotage et sur toutes les parties d'un vaisseau. Ce seraient les

officiers des gardes-marine d'un des ports du Roi qui feraient cet examen, et, avant que de se présenter pour obtenir une place, il faudrait envoyer ce certificat au ministre de la Marine.

Les volontaires, selon le projet de M. Rodier me paraissent excellents et je les admettrais. Les volontaires et les gardes de la Marine seront donc les premiers pas pour être admis dans la marine du Roi.

Ils n'auront pas de rang entre eux : ce seront les examens, leurs campagnes à la mer et leur conduite dans le port [qui] leur procureront de l'avancement.

De volontaire ou de garde de la Marine on deviendra enseigne de vaisseau. Je ne vois pas d'utilité à changer cette dénomination pour y substituer celle de lieutenant en second, ainsi dans tous les endroits du mémoire où j'ai parlé des lieutenants en second, il faut y substituer [celle] d'enseigne.

Du grade d'enseigne à celui de lieutenant, j'adopte sur ces grades le mémoire de M. Rodier. De lieutenant on sera capitaine de frégate. De capitaine de frégate, capitaine de vaisseau. De capitaine de vaisseau, chef d'escadre ; le grade de commodore me paraît inutile. De chef d'escadre, lieutenant général. De lieutenant général, vice-amiral ou maréchal de France. Tout ce que M. Rodier a écrit sur les grades à l'exception du commodore et du lieutenant en second est fort bien, et il faut le suivre.

Les grades seront donc :	<i>rang sur terre</i>
volontaire ou garde de la Marine	
enseigne	de lieutenant d'infanterie
lieutenant	de capitaine
capitaine de frégate	de lieutenant-colonel
capitaine de vaisseau	de colonel
chef d'escadre	de maréchal de camp
lieutenant général	de lieutenant général
vice-amiral ou maréchal de France.	

Il n'y a qu'un amiral en France, et cette charge de la Couronne ne peut pas être changée : tout ce que l'on peut désirer, c'est qu'elle ne soit donnée à l'avenir qu'à un marin ou remise par commission à un conseil maritime dont le secrétaire d'État serait le chef.

Quoiqu'il n'y ait que deux vice-amiraux, le Roi doit se réserver la facilité d'en créer deux autres quand un lieutenant général aura assez mérité de S.M. pour obtenir cette distinction, mais le grade de maréchal de France sera dorénavant supérieur à celui de vice-amiral, et, quand un vice-amiral sera fait maréchal de France, il quittera la vice-amirauté. De même, si un lieutenant général mérite assez pour que le Roi l'élève au grade de maréchal de France sans passer par celui de vice-amiral, le maréchal de France commandera toujours les vice-amiraux. La charge de vice-amiral sera donnée ou comme une retraite à un vieil officier que l'on ne voudrait plus employer ni faire maréchal de France, ou comme une distinction à un lieutenant général trop jeune pour être décoré du grade de maréchal de France.

Les vice-amiraux commanderont les lieutenants généraux.

Les lieutenants, enseignes, gardes de la Marine ne pourront point s'absenter sans congé de la Cour et, pendant leur absence, perdront leurs appointements.

Le commandant et le second commandant du port, les capitaines de port, les capitaines commandant les gardes de la Marine, les capitaines du conseil de construction, les officiers attachés à l'artillerie, quatre capitaines de vaisseau et quatre capitaines de frégate que l'on nommera chaque année pour résider dans chaque port et qui seront changés à volonté au bout de l'année, ne pourront s'absenter sans un congé de la Cour.

Les autres officiers généraux, capitaines de vaisseau et de frégate auront la liberté d'aller vaquer à leurs affaires dans le Royaume où bon leur semblera et seront payés de leurs appointements, lesquels cependant seront différents de ceux du même grade qui seront employés dans le port.

Le service de l'artillerie selon l'ordonnance.

La solde de la Marine à arranger.

Le nombre d'officiers sur les vaisseaux de chaque force à fixer.

La table à ôter aux capitaines.

Le service à la mer.

Source : A.N. fonds Marine, G 127, f° 175 à 198, copie.

Document n° 40 : *Observations sur les nouveaux règlements de la Marine [sur les projets de 1764], par l'intendant Hurson.*

Monseigneur le duc de Choiseul m'a ordonné de faire mes observations sur les nouveaux règlements de la Marine. Ce n'est que pour exécuter ses ordres que j'ai l'honneur de les lui présenter. Ces règlements ont été rédigés par des officiers qui ont plus d'expérience et de lumières que moi dans toutes les parties du service, et j'ai eu attention à ne parler que des objets qui regardent mon détail, et je supplie Monseigneur de me permettre d'établir d'abord les principes et le point de vue d'après lesquels je suis parti dans ces observations.

1°. Je crois que, dans un arsenal, il ne faut pour le détail journalier qu'une seule autorité ; le concours de deux autorités ne peut qu'y mettre la confusion et occasionner des tracasseries. Tous ceux qui y seront employés doivent dépendre d'un seul, et il est contre la bonne administration qu'il y ait quelqu'un d'entre eux qui, pour leurs fonctions, ne soit pas sous les ordres de celui qui est à la tête de l'administration.

2°. Si on veut conserver des officiers d'administration, il faut leur donner la considération et l'autorité nécessaires pour remplir leurs fonctions ; les appointements plus ou moins forts ne suppléent point à ces deux attributs. Il serait bien malheureux pour le Roi et pour son service d'employer des gens qui ne feraient cas de leur état que

pour l'émolument qu'ils en retireraient : c'est ainsi que pensent les bas financiers ou les entrepreneurs, et on sait que cet esprit est incompatible avec celui de la bonne administration.

3°. Il est nécessaire de décider ce que c'est qu'un arsenal. Est-ce une place de guerre ? Est-ce un amas de différentes manufactures toutes nécessaires à la Marine ? Les opérations de l'arsenal se conduisent-elles par les règles du service militaire ou suivant celles de l'économie ? Les matières, leur conservation, leur arrangement, leur emploi, les ouvriers qui les mettent en œuvre, les gardiens de tous ces objets font-ils partie du service militaire ou de celui de l'administration ? Dans le premier cas, c'est au militaire à ordonner dans l'arsenal ; dans le second, c'est au chef de l'administration.

Je me garderai bien de décider cette question mais, si on veut se donner la peine de peser ces trois réflexions, on verra qu'il n'y a point de milieu. Il faut ou mettre la totalité de l'arsenal sous les ordres du commandant, ou lui conserver dans l'arsenal ce qu'il a toujours eu, l'inspection sur ce qui se passe dans l'administration, le droit d'observer à l'intendant ce qu'il jugera à propos et de porter ses plaintes au ministre, si l'intendant n'a point égard à ses observations ; mais il ne doit donner aucun ordre dans le détail de l'arsenal, autrement ce sera une anarchie et une brouillerie perpétuelles.

Il me semble que la comparaison que j'ai entendu faire plusieurs fois du commandant et de l'intendant d'un port avec le général et l'intendant d'armée n'est pas juste. On pourrait comparer le général et l'intendant d'une armée navale avec un général et un intendant d'armée : ils sont dans les deux cas chargés d'une mission particulière dont le général est le chef, ce qui n'est pas dans un port, où il s'agit d'une administration journalière. Et encore, en adoptant cette comparaison, un général d'armée peut bien dire à l'intendant : je veux que dans trois jours il y ait 300 000 rations à six lieues d'ici de tel côté, ou faites marcher les hôpitaux de tel côté ; mais je ne crois pas qu'il envoie chercher les entrepreneurs des charrois, les entrepreneurs des hôpitaux et leur donne ses ordres en détail ; c'est à l'intendant de l'armée à les donner.

C'est d'après ces réflexions qui, je crois, sont le fondement de toute administration, et en particulier de celle de la Marine depuis qu'elle subsiste, que j'ai fait mes observations, et il m'a paru que la nouvelle ordonnance s'en écartait prodigieusement.

La nécessité de conserver à l'intendant une ombre d'autorité sur tout ce qui est marchandises et effets du Roi, pour ne pas trop heurter les principes reçus, y a fait insérer que le magasin général serait sous ses ordres, mais en même temps il n'est permis de rien faire sortir de ce magasin général pour entrer dans les magasins particuliers, ou des magasins particuliers pour entrer dans le général sans la permission du commandant : que devient l'autorité de l'intendant sur le magasin général ?

Les gardiens sur les vaisseaux dans le port doivent être choisis par le capitaine de port et nommés par le commandant, parce que, dit-on, les vaisseaux doivent être sous les ordres du commandant, même dans le port. Mais dans le port il n'est pas question de les commander, il est question de les conserver ; et de quoi sont composés et remplis ces vaisseaux qui sont dans le port, si ce n'est des effets du Roi qui, suivant les circonstances, doivent sortir du magasin général et y rentrer ? Et si l'intendant est spécialement chargé du magasin général et des effets du Roi, comment peut-il en répondre si ces vaisseaux dans le port sont sous les ordres d'un autre et si ce n'est pas lui qui nomme ces gardiens ?

Le lieutenant en pied d'un bâtiment du Roi au retour de sa campagne doit rendre compte à un conseil de marine de toutes les consommations, et c'est au conseil à les allouer. Mais : 1° il est difficile dans un conseil de rendre compte de la multitude prodigieuse d'effets appartenant au Roi qui sont sur un vaisseau, et, pour peu qu'on veuille faire de difficulté, on peut faire durer ce conseil plusieurs jours ; 2° comment l'intendant fera-t-il s'il veut contredire ces consommations, il n'a plus nulle autorité sur ces effets. L'ancien arrangement remédiait à ces inconvénients : il y a un homme breveté du Roi sur chaque vaisseau qui est chargé de tout, et les consommations doivent être autorisées ou par l'ordonnance, ou par les ordres du commandant ou du lieutenant en pied ; s'il ne les rapporte pas, il en reste responsable, s'il les rapporte et que l'intendant y voie quelque abus, il s'adresse au commandant et ils se concertent ensemble, ou pour réparer le mal actuel, ou pour empêcher que cela n'arrive dans la suite.

On convient que les officiers du port sont les chevilles ouvrières de l'administration ; or, dès qu'ils ne seront plus sous les ordres de l'intendant, il est inutile de lui conserver aucune autorité dans le port. Ces avertissements à l'intendant fréquemment répétés et recommandés dans quelques articles de la nouvelle ordonnance sont purement illusoires : on n'avertit que ceux dont on a besoin, on en sera quitte pour dire qu'on l'a oublié. L'expérience réitérée et journalière apprend que le militaire, qui a en même temps la force en main, ne connaît point les ménagements ; dès qu'il envisagera la partie de l'administration qui lui sera confiée comme service militaire, ceux des officiers d'administration qui restent sous les ordres de l'intendant ne seront d'aucune utilité ; ils ne seront point écoutés et seront obligés de faire aveuglément tout ce qui leur sera prescrit par les officiers de port.

Je ne crois pas avoir tort quand je dis que la nouvelle ordonnance s'écarte prodigieusement des principes de l'ancienne. Dans l'ancienne, il n'y a point de titre intitulé *Du commandant du port* ; la raison en est toute naturelle, c'est qu'un commandant doit entretenir l'ordre et la règle parmi les officiers, inspecter et examiner ce qui se passe dans un port, mais dans le détail il n'a rien à y faire. Dans la nouvelle, on donne au commandant toutes les fonctions qu'a eues l'intendant jusqu'à présent, et on ne parle de l'intendant que pour le subordonner dans toutes ses fonctions de détail au commandant. Et, quoique par les nouveaux arrangements, ainsi que par l'ancienne ordonnance, il y ait des articles exceptés de l'autorité du commandant, comme les armements et le bureau des armements, on a des exemples fréquents de celle que les commandants s'arrogent sur ces objets et du despotisme avec lequel ils donnent leurs ordres.

J'ajouterai que, pour ce qui regarde le service courant et dans lequel il n'est pas question de donner des ordres journaliers, on a copié très fidèlement, même servilement l'ancienne ordonnance ; on a même conservé des articles qui sont nécessairement tombés en désuétude, qui devaient être ou supprimés ou changés, on en trouvera plusieurs exemples.

Il ne s'ensuit pas de tout ce que je viens de dire que je prétende que les officiers ne seraient pas dans le cas d'administrer et ne s'en acquitteraient pas aussi bien que ceux qui l'ont fait jusqu'à présent. Je suis persuadé qu'il n'y a point d'état absolument nécessaire : tous se suppléent, et ce qu'un homme fait, un autre peut le faire. Je dis seulement que dans le détail journalier il ne faut qu'une autorité ; le Roi et son ministre décideront à qui ils veulent la donner, le zèle naturel de chaque individu l'engagera à remplir de son mieux ce dont il sera chargé. Mais il faut qu'il puisse en

répondre et que chacun ne se mêle que de la partie qui lui est confiée, autrement ce sera un chaos et une source continuelle d'explications et de brouilleries, et c'est ce qui peut arriver de plus dangereux pour le bien du service.

Un commandant attentif pour le bien du service suggérera souvent à l'intendant les ordres qu'il doit donner dans le détail ; un intendant honnête et exact se fera un devoir de profiter des lumières du commandant et de rendre tout à sa place et à son grade. Ce sera cette intelligence qui formera le véritable concert, et non une subordination qui n'a point d'exemple dans aucun service, qui ne peut qu'abattre l'émulation et faire de tous les officiers d'administration plutôt des gens de peine que des administrateurs. [...].

Titre 24, Du commandant dans un port.

Il n'est pas possible d'attribuer au commandant et au militaire des fonctions journalières dans l'arsenal sans mettre tout ce qui est administration dans ses mains. On peut le faire, mais en ce cas il faut que l'intendant et les commissaires soient aussi sous ses ordres, et c'est effectivement la suite nécessaire des différents articles de ce titre.

Titre 27, Du capitaine de port.

[...]. Mais on dira qu'il est contre les règles du service que des officiers militaires soient sous les ordres de l'intendant ; cela est vrai quant à leurs personnes, mais quant à leurs fonctions, il n'y a rien de choquant qu'ils rendent compte à l'intendant. Celui-ci ne pourra les punir personnellement mais, si le cas y échet, pourra demander leur punition, soit au commandant sous les ordres directs duquel ils sont pour leur personne, soit au ministre. [...].

Titre 28, Des officiers affectés aux vaisseaux.

Ce nouvel arrangement peut être utile en ce qu'il occupe un plus grand nombre d'officiers, et il peut très bien se concilier avec les véritables principes de l'administration de la Marine, qui sont que tout le travail journalier doit être sous les ordres de l'intendant. Les officiers affectés aux vaisseaux avertiront le capitaine de port de ce dont ils auront besoin, et le capitaine de port le dira à l'intendant et prendra ses ordres, parce que rien ne doit sortir des magasins que par l'ordre de l'intendant.

Le seul inconvénient de ce nouvel arrangement est la confusion qu'il peut opérer, parce que chacun des officiers entretenus voudra être servi tout de suite et que souvent ce qu'on demande n'est pas dans les magasins ou est destiné à un autre usage. Mais c'est dans ce cas que l'intendant se concerte avec le commandant, si l'officier ne veut pas entendre raison, et c'est ce qui a toujours été fait. [...].

Titre 48, Du conseil de construction.

Le premier article de ce titre de la nouvelle ordonnance ainsi que de l'ancienne veut que les conseils de construction se tiennent deux fois la semaine ; cela n'est pas possible, et il est inutile d'ordonner des choses qui sont impossibles. Il suffit de marquer qu'il sera tenu des conseils de construction quand le Roi l'ordonnera, et lorsque le commandant et l'intendant les croiront nécessaires. On sait que pour la construction d'un bâtiment du Roi, pour la réception du devis même de ce bâtiment au retour d'une campagne (si on le veut ainsi), il faut un conseil de construction ; mais il n'y aura sûrement pas de quoi occuper un conseil de construction deux fois la semaine, même tous les quinze jours.

Quant à la forme de ce conseil, elle a été pendant longtemps un sujet de difficultés et de tracasseries entre les officiers et l'intendant.

L'ancienne ordonnance dans quelques endroits semblait indiquer que l'intendant devait présider à ce conseil, et cet usage avait prévalu, et l'intendant présidait.

J'ose dire que je suis le premier qui, sans avoir essuyé aucune difficulté sur cet objet, ai réclamé contre cet usage. Je crois que toutes les fois que la Marine est assemblée en corps, l'intendant, qui est le premier administrateur, ne doit avoir que la seconde place, de quelque grade que soit revêtu celui qui est le commandant de la Marine. [...].

Titres 49, *De la construction et des dimensions des vaisseaux* ; 50, *De l'inspecteur des constructions* ; 51, *Du constructeur*.

Il est inutile de s'étendre sur le contenu dans ces trois titres : les constructeurs débattront eux-mêmes quelles sont leurs fonctions et la manière dont ils doivent et peuvent les remplir.

Il est également dangereux et de gêner trop un constructeur, et de lui donner trop de liberté ; en général les constructeurs sont trop peu considérés par leur état et prennent trop d'autorité dans leurs ouvrages.

Il semble qu'on pourrait leur donner un autre titre que celui de *maître* dans leur brevet²⁶, et leur donner le rang d'officier.

Il faut qu'ils soient gênés dans l'emploi des bois, et le commissaire des constructions suffit pour cet objet qui est très important [...].

Il faudrait qu'ils fussent assis au conseil des constructions, ou après le commissaire des constructions, ou derrière le commandant et l'intendant.

Titre 53, *De la fourniture et adjudication des marchandises*.

Tout ce titre est copié sur celui de l'ancienne ordonnance, et il n'y a rien à retrancher que la fin de l'article 774, où il est dit que les adjudications se feront « en présence des capitaines que le commandant nommera à cet effet ».

Jamais on n'a empêché les officiers de se trouver à ces adjudications, mais si le commandant y nomme des officiers qui soient nécessaires, il vaut beaucoup mieux, pour la célérité et la facilité du service, que ce soit lui qui passe ces adjudications ; il est inutile de répéter ce qui a déjà été dit à ce sujet.

Titre 54, *De la réception des marchandises et ouvrages*.

Ce titre est le même que dans l'ancienne ordonnance. Le commandant et les officiers qu'il a nommés ont toujours assisté à toutes les réceptions, et c'est une suite de l'inspection naturelle qu'il a sur tout ce qui se passe dans l'arsenal. [...].

Conclusion

[...]. On donnera l'administration ou aux officiers militaires, ou aux officiers d'administration, mais dès l'instant que les militaires l'auront, ils ne seront plus

²⁶ Cette erreur est curieuse de la part d'un intendant. Le rang d'officier doit se rapporter au militaire, par analogie avec les officiers de port.

à cet égard qu'officiers d'administration. Car enfin, il y a de la différence entre administrer et exécuter : ce sont deux corps qui doivent contribuer, chacun à leur égard, au bien de la Marine, mais qui sont différents par leurs fonctions ; ils ont le même objet et le même chef. Car de même que le Roi est le premier général de ses armées, le premier magistrat et le premier administrateur dans son royaume, son ministre, dépositaire de son pouvoir et l'interprète de ses volontés, est le premier administrateur et donne également des ordres et pour l'administration et pour l'exécution. Il peut confier ces deux objets aux mêmes officiers, mais cela n'empêchera pas que les ordres ne soient séparés, parce que les fonctions sont essentiellement différentes.

D'après ces principes que je crois vrais, il y a deux partis à prendre.

Ou celui de mettre l'administration et l'exécution dans les mêmes mains, et pour lors il est certain qu'il faut une nouvelle ordonnance, mais celle-ci même ne remplirait pas cet objet, parce que si on prend ce parti, il faut que le commandant et les officiers aient tout le détail, qu'il n'y ait qu'eux qui puissent ordonner dans l'arsenal, qu'ils aient également l'autorité sur les commissaires et tous les individus qui dirigent ce détail ou qui y travaillent.

Ou celui de partir de l'ordonnance de 1689, de suivre son esprit et de la faire exécuter avec exactitude dans les articles qui peuvent être exécutés.

On convient qu'il y a plusieurs articles dans cette ordonnance, quelque respectable qu'elle soit, qui doivent être réformés ou expliqués, mais cela n'est pas immense, et, si on la connaît bien, qu'on joigne à cette connaissance celle des règlements intervenus depuis, celle des ports, de leur local, de leurs usages, il n'est pas difficile d'arranger tous les objets à la satisfaction de tout le monde, pourvu qu'on veuille convenir des principes et y travailler avec impartialité, ce qui serait peut-être le plus difficile ; je suis persuadé qu'en un mois cet ouvrage serait bien avancé. [...].

Source : A.N. fonds Marine, G 122, f° 242 à 270, non signé ni daté.

Document n° 41 : Le plan d'Estaing de 1763.

[...] 3. Vous avez, Monsieur, ouvert la lice, jamais tenant ne fut plus capable de soutenir l'honneur d'un tournoi et de rompre les lances qui viendront se briser contre la vérité de vos principes ; vous avez sûrement prévu que votre éloquence, en désarçonnant vos adversaires, ne les empêcherait pas d'élever des doutes sur leur application, tout couchés sur l'arène qu'ils seront, ils n'en crieront pas moins. Je ne ramasserai point à mon tour le gant que vous avez jeté ; voyez, examinez s'il peut aller à la main que j'eus autrefois, si mes idées de vingt-cinq ans peuvent lui convenir, et j'aurai répondu à votre confiance par la mienne.

Avant le déluge des ordonnances nautiques, M. le duc de Choiseul, surpris de ce qu'alors dans la force de l'âge, il avait eu une peine extrême à me faire accepter le commandement de la plus brillante des expéditions, de celle contre Rio de Janeiro, conclut de mes refus multipliés qu'il fallait que je fusse terriblement épouvanté des

vices de notre administration maritime²⁷. Il m'estimait plus que je ne valais ; ma conduite franche et ferme lui fit impression. Les malheurs du Canada, ce qui venait de se passer aux Indes orientales d'où j'arrivais, étaient frappants : point d'activité, nul décompte, des millions consommés sans savoir comment, aucun succès où il y avait eu le plus de force, tels étaient les résultats. On en cherchait la cause. M. de Choiseul n'employa point à me transformer en fabricant de systèmes le charme de ses manières, cet esprit aimable et facile qu'il conservait en discutant, ainsi que l'encourageante honnêteté avec laquelle il savait, sans aucune humeur, convenir qu'il se trompait. Je n'étais déjà plus dans l'âge des projets ; un lieutenant général qui venait d'être chargé de commander en chef les troupes et les vaisseaux d'une expédition importante ne pouvait devenir un instrument de cabinet. Tout nécessaire, tout utile qu'ils soit, cet emploi a toujours été au-dessus de mes forces ; il n'en fut pas de même de l'examen des bases qu'il me fallut hasarder. Le ministre ne me parut les adopter qu'après avoir mis et permis dans leur discussion une vivacité qui effrayait jusqu'aux chefs de bureau qui se trouvaient par hasard nous écouter.

Le feu Roi, trompé par les préjugés de sa jeunesse, par ceux de M. le cardinal de Fleury, repoussa constamment l'idée que la France pouvait devenir une puissance maritime ; ce que le monarque qui nous gouverne a fait de ses premiers pas parut alors contre nature. L'ascendant de M. le duc de Choiseul échoua, il reprit son papier et, décidé à quitter bientôt la Marine, il ordonna à M. Marchais de faire l'ordonnance que nous avons suivie pendant quelques années.

4. Je crois que si le grand plan avait eu lieu, la Marine aurait été divisée : 1° en marine flottante et en marine d'arsenal ; 2° la marine flottante aurait été subdivisée en marine agissante et en marine stagnante, de même que la marine dite d'arsenal (ou en préparation) aurait été subdivisée en marine en radoub, en marine en conservation, en marine en refonte ou en construction, et enfin et 4°, en marine de magasin et d'approvisionnement.

La marine agissante aurait consisté dans les bâtiments à la mer, dans ceux en rade et dans ceux mis en état d'appareiller dès que le vent le permet et quinze jours après l'ordre reçu. Cette partie de la Marine parvenue au période de force, de promptitude et d'activité auquel elle peut et elle doit être portée, a l'avantage politique et inappréciable de prévenir l'ennemi, de pouvoir dès les premiers instants éteindre l'embrasement de la guerre et surtout d'empêcher ce fléau d'exister, car on offense rarement celui qui peut vous attaquer le premier.

Les vaisseaux de garde de l'Angleterre sont le maximum de son gouvernement ; sa constitution n'en permet pas plus, ce serait la renverser et accroître au-delà de toutes proportions constitutionnelles l'influence de la Couronne que d'y avoir une marine entretenue comparable à celle que la France peut se former. Les vaisseaux de garde anglais, tels qu'ils existent, qu'ils peuvent être, et tout éloignés qu'ils sont d'une marine véritablement agissante et toujours prête, sont cependant une des principales causes de la supériorité physique que l'Angleterre a presque toujours eue sur notre nation.

²⁷ D'Estaing accepte finalement ce commandement de troupes de terre, mais il obtient par précaution et secrètement des lettres de chef d'escadre, de façon à tenir en respect les officiers de l'escadre, le cas échéant. Il reçoit ensuite et jusqu'en 1782 plusieurs commandements parmi les plus importants, et à chaque fois le corps de la Marine reporte sur l'intrus l'humiliation qu'il ressent.

La force de la marine britannique va toujours en s'augmentant pendant la guerre, parce que l'homme pressé dans les rues de Londres s'instruit et devient marin, tandis que nos classes s'épuisent et ne sont alimentées par rien. Des têtes d'équipages entretenus doivent donner aussi à nos ennemis une supériorité morale, c'est-à-dire de discipline et de manœuvre ; ils ont par là sur mer les troupes réglées qui nous manquent. Ils ont, pardonnez-moi cette comparaison, du thé tout fait ; leur tyrannique, leur abominable presse leur fournit l'eau, ils la versent toute vicieuse qu'elle est dans la théière, dans leurs vaisseaux et ils ont encore du thé ; d'abord faible, il devient bientôt supportable, et ils finissent par le rendre excellent. Ce fait répond invinciblement aux objections de ceux qui supposent qu'on peut bien instruire un homme à être un garçon horloger, mais non pas à être un matelot. Cependant, je le répète encore, il fallait premièrement avoir une matrice, avoir du thé, avoir des troupes réglées, et nous en sommes encore sur mer à l'arrière-ban. J'appelle ainsi nos classes, et, quoique M. le maréchal de Castries ait paru vouloir les changer en milices, elles ne sont pas même encore cela.

Leur antique institution me semble d'autant plus précieuse qu'elle est assurément plus humaine et plus philosophiquement juste que la presse ; mais notre source se tarit dans le temps du besoin, rien n'y remplace la consommation de la guerre, défaut que n'a point la presse anglaise et que n'auraient pas les matelots engagés ou les mousses d'abord élevés et ensuite engagés et entretenus. L'expérience a prouvé, il est connu que nos succès maritimes ont eu lieu dans les commencements et que ce n'est qu'après les deux premières années que l'Angleterre a pu déployer ses forces et jouir essentiellement de son bonheur ou de nos fautes.

L'autel même et la justice ne se refuseraient point à accorder les moyens. La charité, pour des êtres infortunés, enfants de l'État, la foi à porter au bout du monde car nous sommes comme marins voituriers des missionnaires, fourniraient des motifs à la munificence ecclésiastique ou aux dons des économats. Un vaisseau est une église, vous le savez, Monsieur, on y prie Dieu si souvent ! Il n'est point d'hôpital plus attendrissant que celui des enfants trouvés ; s'il est dans la nature que le célibat des moines en augmente le nombre, il est équitable, humain, politique et économique qu'une portion de revenu de quelque couvent puisse être employée à l'entretien d'individus dont l'existence semble pouvoir leur être quelquefois attribuée.

La Marine est un fardeau presque contre nature, sans le commerce et les colonies il ne serait que consommateur ; y destiner autant qu'on le peut l'écume de la nation est, jusqu'à un certain point, d'un sage gouvernement. Mais servons-nous du moins d'une écume innocente et rejetons la charge des criminels, des galériens sur les lieux qui les ont produits.

Reprenons non seulement des moyens, des fonds, de l'argent sur tout ce qui est inutile, sur tout ce qui n'est que de luxe, de méfiance et de forme, et combien n'aurait-on pas à reprendre, mais laissons même, s'il le faut, en souffrance toutes les autres parties de la Marine qui n'appartiennent pas positivement à cet approvisionnement de nécessité primitive, antécédente, qui passe avant tout et qui consiste dans les bois, les canons et les chanvres, choses que l'argent même ne peut procurer, lorsqu'on s'est réduit à la nullité d'en être dépourvu ; épargnons sur toute l'universalité des branches maritimes pour avoir des matelots entretenus. Ceux qui sont engagés augmenteront et soutiendront nos classes ; leur nombre croissant en raison de leur instruction, ils occasionneront une économie progressive car ils seront moins payés que le matelot

classé ; rappelons à tout prix dans la marine agissante les canonnières que l'erreur a pu faire perdre²⁸ ; efforçons-nous de les ravoiret, s'il se peut, d'en créer promptement. N'accusons point de leur perte l'idée ou le titre de matelot entretenu et, en éloignant toute apparence de reproche ou de sarcasme contre ce qui a pu être fait par des motifs ignorés, convenons avec tout le monde que les bons canonnières maritimes sont aussi nécessaires aux vaisseaux que les tourillons le sont aux canons. [...].

6. [...] je vais [...] vous raconter ici un des faits que je sais avoir le plus excité les changements tentés par M. de Boynes. Le ministre avait voulu, pendant le voyage de Fontainebleau²⁹, faire armer quelques bâtiments destinés pour nos colonies. On les avait pris sur la liste de ceux de Brest qui étaient dits le plus en état. Les bâtiments qui furent successivement choisis se trouvèrent, à trois reprises différentes, ne pouvoir aller à la mer. L'inquiétude devint extrême ; on me chargea pendant le voyage de Compiègne suivant, et, lorsque j'allai avec le plus grand regret commander à Brest d'exécuter une visite générale des vaisseaux, j'en ai encore les résultats. Tout douteux qu'ils étaient, je ne pus les obtenir qu'en faisant délivrer des virures entières ou des rosmaillets et en soudant la membrure par des coups de tarière donnés au hasard. Cette mission me confirma plus que je ne puis l'exprimer dans ce que j'avais longtemps auparavant conseillé à M. le duc de Choiseul.

La liaison qu'il y aurait eu entre la marine stagnante et la quatrième partie de la marine d'arsenal, dite marine de magasin, n'aurait occasionné aucune confusion. La distinction des effets destinés à chaque bâtiment et la propriété de soins de l'ingénieur-constructeur et du chef de maistrance chargés personnellement du bâtiment stagnant³⁰ se seraient conciliés avec la comptabilité simple et facile du garde-magasin. Des inspections à époques fixes et d'autres à époques imprévues auraient surveillé le tout sans gêner l'action de personne.

7. Ce que je viens de dire pour la marine stagnante eût formé, avec encore plus de simplicité, toute l'organisation des quatre parties de la marine dite d'arsenal. Quelques nuances légères, mais positivement prononcées, auraient suivi l'indication donnée par les objets et par les titres de chacune de ces parties. Faire et garder, voilà ce qui me semblait la devise naturelle et l'emploi de tout arsenal. Réduire presque totalement aux ingénieurs-constructeurs et aux gardes-magasins l'activité des quatre parties de la marine d'arsenal désignées sous les titres de marine en radoub, de marine en conservation, de marine en refonte ou en construction et de marine de magasin ou d'approvisionnement paraîtrait aujourd'hui une proposition à peu près monstrueuse. L'artiste chargé de la conduite d'un plan est cependant pour tout autre objet celui en

²⁸ Une troupe a été créée dans la Marine en 1786 en dehors des Classes afin de fournir un fonds d'équipages permanents versés dans le canonage, mais sans affectation permanente à des vaisseaux et à des officiers de marine comme le souhaite d'Estaing. Cette remarque-ci est bizarre, d'après ce qui précède ou au moins équivoque, et elle tend à montrer que cet officier général n'est peut-être pas comme il le prétend au-dessus du préjugé de la plupart des officiers de marine, qui restent hostiles aux engagés du genre de ceux de l'armée de Terre et favorables au recours exclusif aux Classes, voire à des engagés recrutés sur le littoral. Le système d'engagement de trois ans préconisé revient en définitive à augmenter l'effectif des Classes, ou plutôt des gens de mer. Il se peut que d'Estaing évoque en réalité les brigades d'artillerie de 1762 supprimées en 1774, parce qu'il retrace l'œuvre de Choiseul et qu'il ne se tient plus au fait de l'actualité : il ne sert plus dans la Marine depuis 1783.

²⁹ Le voyage du Roi et de la Cour à Fontainebleau.

³⁰ C'est un bâtiment à flot, désarmé mais entretenu et comme « habité » par le noyau d'équipage permanent dont d'Estaing parle en détail dans son grand mémoire de 1763. Le chef de maistrance dont il est question doit être un maître du port.

répond, qui veille à son exécution, à celle de tout ce qui le compose, qui mérite les récompenses et les éloges dus aux succès et à l'économie et qu'on cherche enfin à exciter par l'émulation et par le désir de réussir mieux et de dépenser moins que ceux de ses confrères qui sont ou ont été chargés d'un semblable ouvrage, de même que c'est à celui qui doit en faire usage comme à celui qui en ordonne le paiement et qui a fait l'achat des matières, à constater la solidité et l'emploi³¹.

C'est là l'échelle qui aurait réglé l'inspection plus ou moins exigeante ou détaillée par laquelle chacune des quatre parties de la marine de l'arsenal devait être graduellement, d'abord régie et ensuite surveillée, mais l'action principale eût appartenu aux ingénieurs-constructeurs, comme aussi les gardes-magasins eussent suffi à la garde des effets et à la tenue des livres qui auraient nommé et classé clairement et distinctement chaque objet de nature brute ou primitivement employée.

Assimiler dans beaucoup de rapports les ingénieurs-constructeurs à ceux du Génie, avouer aussi qu'ils sont militaires et leur apprendre, en les faisant naviguer et se battre, à connaître mieux les qualités nécessaires aux vaisseaux qu'ils construisent, n'avait point choqué M. le duc de Choiseul. Il pensait qu'un architecte était l'ordonnateur-né de la maison qu'il édifie ; la fonction d'un officier de la Marine est celle d'un propriétaire soigneux et instruit, qui connaît les principes de l'architecture et qui surveille la bâtisse. Le marin, usufruitier du vaisseau, doit avoir de plus le talent de le réparer ; il ne doit ignorer aucune des ressources par lesquelles une chose peut être remplacée par une autre, il doit avoir approfondi l'immense chapitre des possibilités, parce que cette science donne deux grandes qualités maritimes, l'opiniâtreté contre les obstacles physiques et l'extrême promptitude dans l'exécution. Il faut qu'il n'ignore rien de ce qui peut y conduire ; il faut qu'il sache, par principes et surtout par exécution, ce qui tient lieu de mât, de bau, de membre, d'étrave, d'étambot et même de quille, et enfin comment un vaisseau peut naviguer sans gouvernail et le remplacer.

Je n'ai garde de me citer sur rien, mais la seule fois qu'il m'a été impossible d'obtenir, malgré mes sollicitations, un ingénieur-constructeur, le second vaisseau de l'escadre demanda à relâcher pour cause d'une incommodité majeure huit jours après le départ de Toulon. Il répéta longtemps cette demande publique et qui intéresse la vie de beaucoup d'hommes avec autant de continuité que d'obstination. J'avais heureusement avec moi M. le chevalier de Borda ; cet académicien, observateur aussi humain que bon géomètre, partagea mes sollicitudes, m'aida de ses lumières et de ses peines. Il ne condamna point ma fermeté, et, dans le temps d'un doute cruel, c'était la légitimer, mais que ne me fallut-il pas faire, physiquement et politiquement, pour boucher cette voie d'eau, pour rassurer ou pour ôter un prétexte de séparation ! Ce vaisseau, qui s'est d'ailleurs très courageusement conduit, est retourné en Europe au bout de vingt mois de campagne, après avoir navigué sur la côte de l'Amérique septentrionale, après y avoir essuyé des coups de vent, des combats, etc. [...].

8. Le second titre de la marine dite d'arsenal, celui de la marine en conservation, exprime une méthode qui a besoin cependant d'être désignée. Notre terre d'Europe se démeuble de bois³² autant que tout trésor royal l'est d'argent par la guerre. Il arrivera un temps où il restera peut-être encore plus de numéraire que de ce bois qui a fait jeter tant de trésors dans la mer. C'est une affligeante réflexion, pour un admi-

³¹ Le corps militaire est celui qui emploie, et aussi celui qui a « ordonné » le paiement, la Plume n'étant plus, depuis 1776, que l'ordonnateur apparent ou formel.

³² Souci partagé par les contemporains.

nistrateur des finances, que le calcul de la durée extrême d'édifices aussi dispendieux à construire que le sont les vaisseaux de guerre. Il est affligeant de songer que leur existence est évaluée, pour ceux du Ponant, à treize ans, et pour ceux du Levant, à seize années. La politique, qui est l'âme extérieure de tout gouvernement, trouve aussi une terrible incertitude de plus dans celle des moyens maritimes existant au moment de recevoir ou de déclarer la guerre ; on ne peut se dissimuler alors combien il y a de doutes sur la quantité de campagnes que peuvent faire des vaisseaux flottants. Il faut donc que, pour être en conservation, ils ne soient point flottants ; il faut que, sans être ni bordés ni vaigrés, ils aient auprès d'eux, préparé et mis à l'abri sous le même toit de leur cale couverte, tout ce qu'il faut pour être achevés ; il faut qu'ils laissent apercevoir l'état de leurs membres préservés de la pourriture et de l'échauffement par le courant et par le contact d'un air passant. Les vices d'une ou de plusieurs pièces voisines ou éloignées l'une de l'autre peuvent être alors aussi aisément connus que réparés. Un vaisseau devient ce qu'est la charpente de nos greniers : il doit durer autant si sa cale est bien située ; lancé seulement au besoin, on tient dans sa main le temps de l'existence probable de tous bâtiments, puisqu'on ne les fait naître, on ne les fait flotter, on ne les met en consommation que lorsqu'on le veut.

Le séjour de M. de Choiseul en Italie lui avait fait connaître les remises de la marine vénitienne. L'idée d'emménager des vaisseaux tout construits, prêts à être bordés et gardés sous des cales couvertes l'en surprit moins ; l'avantage de conserver le vaisseau à sec et sur sa cale lui parut immense. Il désirait seulement qu'à l'imitation des Vénitiens, cela pût s'étendre de façon ou d'autre jusqu'à une partie de la marine flottante appelée stagnante³³. Les cales couvertes et les remises vénitiennes étaient à ses yeux et aux miens une de ces dépenses économiques dont la mise dehors produit un intérêt incalculable. La marine agissante aurait donné, par son activité actuelle, le temps d'attendre les trois mois qui sont plus que suffisants pour border et pour vaigrer un vaisseau d'ailleurs tout construit. Elle rendait donc possible la marine de conservation, et l'espace du premier instant d'action au second aurait été rempli par la marine stagnante mise en armement.

L'examen des lieux où des cales couvertes pouvaient être établies en Bretagne me fut permis lorsqu'il me fallut aller faire exécuter à Brest beaucoup de choses qui n'étaient pas d'accord avec mon opinion³⁴. Landevennec et d'autres endroits de la rade furent trouvés susceptibles de cet établissement conservateur, et M. de Boynes me dit que le bon du feu Roi avait été donné. La construction de la halle aux blés de Paris nous a fourni depuis une méthode de couverture plus simple, moins chère et plus élégante, tant il est vrai que les choses qui n'ont été même que pensées peuvent se perfectionner par l'expérience des objets qui y correspondent. [...].

Je pense, Monsieur, sur la division, sur la constitution, sur la responsabilité personnelle, sur la simplicité des formes, sur celle de la comptabilité et sur l'activité comme je le faisais il y a vingt-cinq ans, mais je les ai de plus et je me suis confirmé dans la conviction d'une vérité qui m'était déjà connue et que j'oubliais en écoutant M. le duc de Choiseul, il [qui] doutait si peu de tout ce qu'il voulait et il le voulait de si

³³ C'est-à-dire à des bâtiments déjà mis à l'eau. La solution est la cale sèche, réservée en principe aux radoubs, ou le port d'échouage, pour les navires de servitude (voir le document n° 58, note in fine). La construction des bâtiments en bois sous cale couverte, après l'essai tenté sous le ministère de Bourgeois de Boynes (sur les dessins de Groignard) est devenue générale après 1815.

³⁴ En 1772, cf. chapitre suivant.

bonne foi qu'il me faisait illusion... Je croyais cependant, dès lors que l'exécution de la chose ordonnée est le suprême bien, comme je pense encore avec vous que, pour que ce bien soit possible, il faut que les agents inférieurs des bureaux y trouvent leur intérêt et le veuillent, sans quoi chacun criera comme vous le dites qu'on le fait aujourd'hui, « papiers, papiers », et il arrivera ce que vous avez sûrement éprouvé, c'est que d'abord une virgule, ensuite un mot se changent bientôt en phrases, en dépêches entières qui finissent par diverger entre elles et ensuite par contredire la loi. [...].

Source : copie de la lettre de d'Estaing à Malouet du 8 mars 1788 en réponse à son mémoire de 1787, G 149, pièce n° 52.

Document n° 42 : *Projet d'arrangement pour les constructeurs*, [1764], par Antoine Groignard.

Monseigneur,

Les marques de distinction que M. de Maurepas avait accordées à plusieurs constructeurs, MM. Coulomb, Geslain et particulièrement à M. Ollivier qu'il avait fait ingénieur de la Marine en lui donnant la croix de Saint-Louis³⁵, m'avaient engagé pendant son ministère à préférer l'état de constructeur, où je voyais pouvoir satisfaire mon goût, mon émulation et pouvoir appliquer les connaissances que j'ai acquises à Paris sous les plus habiles maîtres. Elles m'ont fait remporter le prix de l'Académie des sciences, admettre à l'Académie de marine et distinguer dans mon état, où j'ai été chargé des opérations les plus difficiles.

La confiance que M. de Maurepas et tous les ministres ont donnée aux constructeurs instruits leur a fait des jaloux. On a toujours voulu les avilir et les humilier dans les ports, et, depuis la mort de MM. Coulomb, Geslain et Ollivier, aucun constructeur n'a eu de grade, malgré les promesses de tous les ministres qui se sont succédé.

Permettez-moi, Monseigneur, de vous représenter qu'il serait du bien du service que les constructeurs instruits fussent à la Marine ce que les ingénieurs sont à la Terre. L'un et l'autre état exigeant, comme je vais le prouver, les mêmes connaissances, le même examen et les mêmes fonctions, devraient procurer les mêmes grades et les mêmes marques de distinction.

Les constructeurs, comme les ingénieurs, construisent des forteresses et des batteries, et j'ose assurer que les vaisseaux et les batteries flottantes exigent plus d'attention et de combinaison que celles de terre.

³⁵ Par la croix de chevalier de Saint-Louis, la première accordée à un officier civil dans la Marine, le Roi récompense Ollivier en 1745 pour le sauvetage d'un vaisseau échoué que l'on croyait impossible. Le grade d'ingénieur a été précédemment donné à ce constructeur de vaisseaux lorsqu'on l'a également chargé des travaux hydrauliques et bâtiments civils du port de Rochefort. Le titre d'ingénieur est alors celui que voudraient prendre les constructeurs pour leur propre compte. Les officiers des deux spécialités sont organisés formellement en deux corps en 1765 et 1768.

Si les ingénieurs sont nécessaires pour la disposition, l'attaque et la défense des places, les constructeurs ne le seraient pas moins dans un port, sur un vaisseau ou sur une escadre.

Personne n'ignore, Monseigneur, qu'au moyen des chaloupes-canonnières et des batteries flottantes que j'avais établies au Havre, j'ai sauvé cette ville du second bombardement³⁶.

Qui peut d'ailleurs mieux qu'un constructeur connaître et bien faire construire les bassins, les cales de construction et autres édifices relatifs à son état ? Qui peut mieux arrimer et mieux tirer parti de son vaisseau, soit pour la marche, soit pour la célérité des mouvements dans un combat ? S'il est démâté, percé de coups de canon, etc., qui peut, mieux qu'un constructeur, plus sûrement et plus promptement faire réparer le dommage ? Et quels avantages ne résulterait-il pas pour les progrès de la construction et même des évolutions navales, si les constructeurs instruits faisaient des campagnes ?

S'il était question de faire une descente, un constructeur serait également utile pour faire des ponts, construire les bateaux ou faire assembler promptement et avec exactitude ceux qu'il aurait préparés et fait mettre en bottes dans la cale des vaisseaux. Combien d'expédients et de ressources ne fournirait-il pas pour mettre tout en état de faciliter la descente et de bien attaquer et défendre ?

Un constructeur serait également propre à lever les plans des ports, côtes, rades, sondes et autres fonctions des ingénieurs.

On pourrait objecter que les constructeurs, dans une action ne devant pas se battre, ne devraient pas mériter de grades et honneurs militaires ; mais les ingénieurs ne se battent point, ils sont seulement exposés au feu de l'ennemi, comme seraient les constructeurs sur une escadre, toujours prêts à se porter dans tous les endroits et d'un vaisseau à l'autre où leur présence serait nécessaire pour réparer le dommage en dedans ou en dehors du vaisseau ou sur les bateaux destinés pour une descente, etc.

Comme il n'y a plus à présent d'ingénieurs de la Marine et que leurs fonctions ont été données aux ingénieurs de terre³⁷, je pense, Monseigneur, que pour exciter le zèle, l'émulation et les talents de vos bons constructeurs, qui ne sont pas en grand nombre, et pour attirer dans cet état de nouveaux sujets instruits qui y étaient destinés et qui ont refusé d'y entrer, je pense, dis-je, qu'il serait du bien du service de créer un état d'ingénieur-constructeur qui donnât aux constructeurs, vis-à-vis des officiers de la Marine, le même rang et la même distinction que celui d'ingénieur donne vis-à-vis des officiers de terre.

Les nouveaux sujets qui y seraient admis devraient avoir les mêmes connaissances et subir le même examen que les ingénieurs.

Il y aurait dans chaque port un ingénieur-constructeur en chef, les ingénieurs-constructeurs, etc., sous ses ordres, qui auraient les mêmes grades vis-à-vis

³⁶ Dans un état des services datant de 1771 (A.N. Marine, C⁷-132) Grognard indique que 252 bateaux plats ont été construits sur ses plans et sous sa direction à Rouen, au Havre et à Dunkerque, le tout en trois mois et en 1759. Cette flottille était destinée à l'invasion de l'Angleterre. Le bombardement du Havre dont il est question date aussi de 1759.

³⁷ De 1762 à 1766, soit pendant cinq ans.

des officiers de la Marine et les mêmes distinctions que les ingénieurs en chef et les ingénieurs ordinaires ont vis-à-vis des officiers de terre.

Enfin il y aurait un directeur des constructions qui, après avoir joint, dans les différents ports où il aurait servi, la pratique à la théorie, serait chargé d'examiner les sujets et tous les plans des vaisseaux des différents ports, corriger et fixer tout ce qui doit l'être pour les progrès d'un art aussi utile que savant. Ce directeur des constructions aurait les mêmes grade et distinction que les directeurs des fortifications.

J'ai toujours fermement compté, Monseigneur, sur les promesses positives que vous avez bien voulu me faire de me distinguer dans mon état, ainsi que les constructeurs instruits dont vous n'avez pas un grand nombre. J'ose espérer que vos promesses ne seront pas sans effet et que, dans l'arrangement que vous vous proposez de faire pour la Marine, l'état le plus utile et celui qui s'est le plus distingué ne sera pas le seul oublié.

Je suis, avec le plus profond respect,

Monseigneur,

Votre très humble et très obéissant serviteur. Groignard.

Source : A.N. fonds Marine, C⁷-132, lettre autographe signée non datée et adressée à Choiseul.

Document n° 43 : *Commission d'ingénieur-constructeur en chef de la Marine pour le sieur Guignace, ingénieur-constructeur ordinaire de la Marine, du 7 septembre 1776*³⁸.

Louis, par la grâce de Dieu roi de France et de Navarre, à notre cher et bien aimé le sieur Guignace, ingénieur-constructeur ordinaire de la Marine, salut. Le désir que nous avons de perfectionner de plus en plus la construction de nos vaisseaux nous invitant à confier la direction de cet art à des personnes qui puissent s'en acquitter avec succès et étant informés de l'expérience, des lumières et de la capacité que vous avez acquises en cet art et dont vous avez donné des preuves ainsi que de votre zèle, fidélité et affection à notre service, nous avons estimé ne pouvoir faire un meilleur choix que de vous pour remplir une des charges d'ingénieur-constructeur en chef dans nos ports et arsenaux de marine et sur nos armées navales et escadres. A ces causes, nous vous avons commis, ordonné et établi, et par ces présentes signées de notre main com-mettons, ordonnons et établissons ingénieur-constructeur en chef de la Marine pour en faire les fonctions, soit dans nos ports et arsenaux sous les ordres des intendants, commissaires généraux et ordonnateurs par nous départis, soit sur nos armées navales et escadres sous les ordres des officiers généraux qui les commanderont ; avoir inspection sur la construction et le radoub de nos vaisseaux, frégates et autres bâtiments de mer ; examiner avec les ingénieurs-constructeurs ordinaires les projets, plans et devis de construction qui seront faits et en suivre l'exécution ; faire examiner les projets, plans et devis que vous ferez vous-même et apporter la plus grande attention et vigilance dans la

³⁸ Régime de l'ordonnance générale de 1765.

construction qui vous sera confiée de nos vaisseaux, frégates et autres bâtiments de mer ; examiner aussi avec lesdits ingénieurs-constructeurs ordinaires la capacité de ceux qui se présenteront pour être admis ingénieurs, sous-ingénieurs ou élèves-ingénieurs-constructeurs, avoir sur eux tous inspection et veiller à l'instruction des sous-ingénieurs et élèves-ingénieurs-constructeurs, avoir séance et voix délibérative aux conseils de construction et radoub qui seront tenus, assister aux visites et recettes des bois ; veiller soigneusement au choix, à l'emploi et à l'économie desdits bois comme aussi à l'entretien de nos vaisseaux dans les ports, assister aux visites qui en seront faites et apporter une attention particulière dans leur radoub ; faire vos observations en mer sur la solidité, la liaison, la marche ou les manœuvres desdits vaisseaux et sur tout ce qui peut tendre à leur plus grande perfection, faire réparer les accidents et dommages qui pourraient arriver aux dits vaisseaux, soit par fortune de mer, soit dans les combats ; et généralement faire toutes les fonctions prescrites aux ingénieurs-constructeurs en chef de la Marine par notre ordonnance du 25 mars 1765 ; jouir des honneurs, autorité, prérogatives qui leur sont attribués et des gages et appointements qui vous seront ordonnés par nos états. De ce faire vous donnons pouvoir et mandement spécial par ces dites présentes.

Mandons à notre cher et bien aimé cousin le duc de Penthièvre, amiral de France et aux vice-amiraux, lieutenants généraux, intendants, chefs d'escadre, commissaires généraux et ordonnateurs de la Marine de vous faire reconnaître en ladite qualité d'ingénieur-constructeur en chef de la Marine, obéir et entendre les choses concernant ladite charge de tous ceux et ainsi qu'il appartiendra. Car tel est notre plaisir. Donné à Versailles le septième jour du mois de septembre l'an de grâce mil sept cent soixante-seize et de notre règne le troisième. Louis. Par le Roi, de Sartine.

Source : A.N. fonds Marine, C⁷-135, dossier au nom de l'ingénieur. Au dos du parchemin figurent l'attache de l'Amiral, le 17 septembre et l'enregistrement au contrôle de la Marine à Lorient, le 12 octobre 1776. Lorsque Guignace est devenu directeur des constructions de Brest, il a reçu une commission semblable datée du 15 mars 1789, mais dans laquelle la fonction est indiquée sans autre précision (même dossier). La commission pour le grade, celle de 1776, n'a pas dû être refaite.

Document n° 44 : *Mémoire sur l'administration de la Marine, par le vicomte de Morogues [1775 ou 1776].*

Lors du traité de paix entre la France et l'Angleterre à la fin de la dernière guerre, il fut question dans le conseil anglais d'obliger la France à n'avoir à l'avenir qu'un certain nombre de vaisseaux de guerre. M. Pitt s'y opposa en disant que cet article serait trop humiliant et révolterait toutes les nations de l'Europe, et qu'à l'égard de la marine de France, on pouvait être très tranquille et ne la pas craindre tant qu'elle serait gouvernée par deux corps, et principalement par celui de l'administration. Les officiers anglais qui ont été prisonniers sur nos vaisseaux, ou qui ont eu des conférences avec nos officiers prisonniers en Angleterre, ont porté le même jugement de notre marine ; ils ont vu, par la comparaison de leur administration et de la nôtre, ce que nous voyons par notre expérience.

Sans parler ici de la cause de nos opérations presque toujours mal combinées, il est certain que la régie vicieuse des ports occasionne des dépenses bien au-delà du nécessaire et que la réforme, dans cette partie qui consomme des fonds mieux applicables, est absolument indispensable.

Pourquoi le militaire de la Marine, corps spécialement nécessaire et auquel on n'en peut substituer un autre, ne serait-il pas chargé de tous les travaux qui concernent son service ? Qu'est-il besoin d'un corps particulier d'*officiers d'administration* si nombreux, chargé des moyens au préjudice de celui qui est seul intéressé par état au succès de la chose ?

Pour répandre quelque jour sur la cause de cette composition vicieuse, il faut remonter à la création de la marine de Louis XIV.

Quand l'ordonnance de 1689 fut faite par un ministre très éclairé dans l'administration et qui avait de grandes vues, l'art était encore tout neuf ; on était bien éloigné de ce savoir réel qui résulte d'une théorie sûre et d'une expérience réfléchie. Il fallait tout d'un coup créer une marine. On crut pour la facilité devoir séparer les deux parties d'un même service, qui devaient naturellement être réunies³⁹. La nécessité fit loi, il était sage de céder au temps.

Les officiers militaires furent tirés, lors de leur institution, des différents corps des troupes du Roi, et notamment de sa maison, comme aussi de la première noblesse de France. Cette vue était excellente pour établir un corps qui en imposât, qui eût l'honneur en recommandation et dont l'émulation fît espérer les plus grandes actions. Mais ce corps n'était pas marin ; on y adjoignit le peu d'officiers de mer que le Roi avait alors, quelques officiers de corsaires qui avaient des actions, gens braves. L'ennemi paraissait-il, le général, le capitaine ordonnaient de se battre, d'aborder, le subalterne exécutait la manœuvre, on triomphait.

Ce corps ainsi formé et distrait par la guerre⁴⁰ ne pouvait pas d'abord être chargé d'aucune administration. Il fallait de l'expérience dans le détail des ports, la régie exigeait des soins instants. On imagina donc, avec raison, de diviser pour ce moment les fonctions du métier, en distinguant celles de la mer de celles du port. On confia celles-ci à des capitaines de vaisseaux marchands, à des maîtres d'équipage, on prit des officiers d'artillerie de terre pour les fontes et fonderies, on fit venir des constructeurs étrangers, enfin on chargea d'autres individus des fonctions nécessaires du détail intérieur, de la tenue des registres, des approvisionnements de toute espèce. On les subordonna tous à un intendant, homme sédentaire qui pouvait avoir constamment la vue sur tout ce service. Mais ce premier établissement n'eût dû être que pour un temps ; les officiers *du détail des ports*, appelés alors *officiers de plume*, eussent dû, ainsi que les autres, être succédés dans tous les grades par des militaires qui n'eussent quitté leur premier métier que pour se reposer dans un bureau des fatigues de la mer et y préparer à leurs camarades, avec le zèle et l'intérêt dont ils auraient été animés, les moyens de remplir le service glorieux qui les aurait occupés.

³⁹ La séparation date en vérité de 1631, et Colbert l'a confirmée, non pas à titre provisoire, jusqu'à ce que les officiers de marine fussent moins ignorants, mais définitif. Il se peut que Sartine ait cru à ce mensonge historique (**document n° 45**, chapitre 5).

⁴⁰ Cette notation est caractéristique : Bigot est un ancien artilleur de terre, la guerre est une « distraction » dans la vie d'un corps surtout occupé à des travaux sédentaires depuis la fusion de 1755.

Les lois d'un établissement doivent dépendre de sa nature, c'est là qu'il faut en puiser les principes ; dès qu'on néglige de les lui appliquer, les mesures ne peuvent être que mal prises. Ce point est manqué dans l'ordonnance de 1689 qui, en général, paraît être plus l'ouvrage d'un homme de loi que d'un homme de guerre. On l'a voulu réparer dans une ordonnance que M. le duc de Choiseul a fait faire en 1762 et qui n'a pas paru, et l'ordonnance de 1765 qui y a été substituée par l'administration⁴¹ a renchéri sur celle de 1689. Quelles que soient ces ordonnances, il n'en est pas moins selon l'ordre naturel que les officiers doivent être employés à toutes les parties de l'art qu'ils professent, quand surtout elles ont comme dans la Marine des relations nécessaires. Un corps qui doit indispensablement connaître toutes les parties de la machine qu'il fait agir est donc intéressé à les cultiver toutes ; de là on sent quel doit être dans nos arsenaux l'avantage de l'influence du militaire dans la prévoyance et l'usage des moyens.

Il n'est donc pas seulement à propos, mais entièrement indispensable pour le bien du service d'employer le militaire dans les arsenaux, de l'y charger des détails. Le changement ne peut pas se faire tout d'un coup, il est vrai, mais il faut y tendre par la jonction actuelle du militaire aux détails, et par le choix des sujets pris uniquement du militaire pour les remplacements suivants. Dira-t-on qu'on trouvera peu d'officiers propres au détail ? Mais combien n'a-t-on pas donné d'intendances à des magistrats qui n'avaient jamais vu de vaisseau, et le service a-t-il pour cela manqué ? On ignore donc qu'il y a un fort grand nombre d'officiers très instruits de la mécanique et de toute la manutention des ports, qui se mettraient en très peu de temps (s'ils n'y sont pas déjà) au fait de la routine d'un bureau, ce qui n'est, après tout, qu'une petite affaire d'ordre et d'arrangement. D'ailleurs on peut infiniment diminuer les écritures. Quel avantage ne résulterait-il pas d'un tel établissement entre des personnes naturellement dévouées au service de la Marine ? Quelle facilité pour entretenir le militaire dans une grande activité, en ne conservant pour la mer que ceux qui y seront propres, et en plaçant dans les bureaux comme retraite ceux qui, avec du talent, ne pourraient plus remplir ce service ? Quelle économie n'y trouverait-on pas ? La constitution actuelle de l'administration se présente sous un aspect bien différent. L'autorité des officiers, sans cesse accrue et confirmée, leur fait remplir exclusivement des fonctions qui ne les intéressent point essentiellement, tandis qu'on en éloigne des officiers à qui le service de la guerre et de la mer apprend la quantité, la qualité, le rapport des moyens et des effets, officiers que leur considération personnelle et l'honneur du pavillon engagent particulièrement à remplir les vues de l'État, à contribuer à l'élévation de la Marine et au succès de ses entreprises, officiers pour lesquels seuls enfin est toute la gloire ou la honte du succès.

Pour donner un exemple applicable à la Marine d'un corps militaire administrant, on fera ici une courte digression. L'artillerie de terre était, il y a quelques années, composée de deux corps, l'un formant un régiment qui fournissait les bombardiers, canonniers, mineurs, sapeurs à l'Armée, l'autre d'officiers d'administration, militaires toutefois quoiqu'ils n'eussent que des lettres du grand maître de l'Artillerie. Ils avaient les compagnies d'ouvriers de l'Artillerie, la direction des écoles, le détail des arsenaux, les approvisionnements, la construction des machines de guerre, les fonderies, le parc d'artillerie à l'armée ; ils commandaient dans les sièges des batteries auxquelles le régiment fournissait des canonniers⁴². Le régiment avait aussi des batteries, il avait l'escorte des équipages et la garde du parc. La division, la jalousie étaient dans les deux

⁴¹ Le destinataire du mémoire ne doit pas connaître l'auteur du revirement.

⁴² Et des officiers.

corps⁴³. Le service en souffrait en paix, en guerre. On pensa à les réunir et, pour cela, on donna aux officiers du régiment royal d'artillerie des lettres du grand maître pour établir une parité de rangs, et le même uniforme fut celui des deux corps. Qu'en résulta-t-il ? Une plus grande division. Enfin on prit le parti il y a une trentaine d'années⁴⁴ de ne faire qu'un seul corps des deux. On réforma, on donna des retraites aux officiers moins en état de servir, ou qui avaient moins de talents ; on incorpora tout ce qui était actif dans un seul régiment d'autant de bataillons que le service l'exigeait ; on en détacha, suivant leurs talents et capacité, des officiers pour l'administration particulière des arsenaux, et c'est l'état présent de ce grand corps. Dans cet arrangement, tous les officiers en résidence ou placés montent aux grades concurremment avec ceux restés à la troupe qu'ils rejoignent, ou dont ils sont de nouveau détachés suivant le besoin du service. L'accord en a résulté, et tout le service se fait avec autant de succès que de distinction.

Ajoutons encore un exemple moins considérable, mais plus rapproché. Lorsqu'en 1761 le Roi créa trois brigades d'artillerie de marine analogues à celles de terre, une pour chaque port, S.M., par son ordonnance, fit remettre par l'intendant au chef de brigade tous les magasins de l'artillerie, armes, munitions, etc. On établit des forges séparées, des ateliers, etc. La guerre existait encore, et, quoiqu'il manquât beaucoup d'effets auxquels il fallut pourvoir, le service se fit sans retardement par des officiers que les administrateurs du port pouvaient regarder comme nouveaux et mal instruits des détails⁴⁵ ; on pourvut à tout. Un chef de brigade commandant donnait les ordres, faisait les marchés, il avait pour tout secours dans cette administration un commissaire des guerres et d'artillerie qui tenait aussi lieu de contrôleur, payé à 3 000 l par an, un garde d'artillerie payé à 1 200 l et un sous-garde payé à 600 l. Les officiers d'artillerie, en même temps officiers de troupes et de vaisseau, suivaient les travaux et remplissaient un triple service.

Un corps d'administration qui n'est point destiné à l'action et qui prépare les moyens sans connaître les effets, un corps d'officiers militaires destinés à l'action et éloigné de la connaissance de tous les moyens, tel est l'état actuel de la Marine : c'est le combat de deux principes contraires.

Quel obstacle y aurait-il à réunir les deux corps de la Marine ? On n'en voit point de réel ou que l'on ne puisse vaincre aisément.

Tout le service de la Marine peut se réduire à trois objets principaux : le *port*, la *mer*, la *comptabilité*.

Le *port* comprend tout ce qui a rapport au service de la Marine, individus et matières. Il n'y aura jamais d'accord tant qu'il ne sera pas conduit par un seul principe, par un seul commandant qui rassemble sous son autorité toutes les parties actives et passives.

La partie passive comprend toutes sortes de matériaux à recevoir, à arranger, à employer.

⁴³ Les deux corps d'officiers.

⁴⁴ Vingt ans : 1755-1775. Le principe de l'organisation décrite a subsisté jusqu'en 1933-1935.

⁴⁵ Le commissaire de la Marine chargé de l'artillerie, le garde-magasin et le ou les écrivains de ce service ont été relevés par du personnel de l'Artillerie.

La partie active comprend les officiers distribués pour remplir tous les détails, constructions, forges, appareils, visite et entretien des quais, des magasins, les vivres, les hôpitaux, les Classes, l'artillerie, les troupes.

Des capitaines de vaisseau ou des lieutenants choisis par S.M. pourraient être chargés de ceux de tous les détails qu'ils ne remplissent point, ils seraient dans cet emploi sous l'autorité seule et immédiate du commandant de la Marine. Et rien ne devrait empêcher, pour donner tout d'un coup une existence et une forme à cet établissement, de donner à l'intendant et aux commissaires actuels qu'on réserverait (car il faudrait donner une retraite aux autres) un grade militaire qui ne serait pour eux, dans le moment présent, qu'*ad honores*. Ils seraient aidés et succédés par des militaires. Il faudrait qu'ils perdissent le titre fastueux d'*officier d'administration* substitué par un commissaire dans l'ordonnance de 1765 à celui d'*officier de plume* plus analogue à leurs fonctions, et ils prendraient celui d'*officiers du détail des ports*. On pourrait aussi changer les titres d'intendant, de commissaire, etc., en ceux de *directeur, sous-directeur* du port, des constructions, des armements, etc. Et comme dans cet arrangement il faudrait toujours avoir des gens pour les écritures des bureaux, on prendrait des commis aux gages des chefs, auxquels on réserverait, pour récompense de leurs services, les places de garde et de sous-garde-magasin et de commis aux Classes ; ce serait là leur expectative.

La *mer* regarde tous les préparatifs du port pour mettre les vaisseaux en état de remplir leur destination. Ces préparatifs sont la visite, la carène, l'embarquement de toutes les choses nécessaires à la campagne, le gréement, l'armement, la distribution des équipages et toutes opérations du port ; et, à la mer, la manœuvre, la navigation, le combat, l'accomplissement des instructions données par la Cour. Toute cette partie ne peut être remplie que par des officiers très actifs.

La *comptabilité* consiste dans l'emploi des finances, dans l'application économique des fonds destinés à chaque objet, sans aucun changement de destination, dans la manière de dresser les rôles en forme et dans le compte à rendre à l'appui des pièces justificatives. Ce n'est qu'un travail d'ordre et d'arrangement.

Le militaire, en tant que militaire, ne doit absolument point être chargé d'aucune comptabilité, excepté le major des troupes.

Les approvisionnements seront faits sur l'exposition des besoins présentés par chaque détail à l'intendant, discutés et examinés dans un conseil qu'il est nécessaire d'établir sédentairement et auquel le commandant présidera.

Le trésorier ne pourra jamais regarder aucun état comme valable ni payer qu'autant que les pièces seront dans la forme ordonnée, et cette forme sera la plus simple possible et non susceptible de fraude lorsque les états de dépense, solde et acquis de paiement présentés au conseil et examinés seront signés des chefs de chaque détail, de l'intendant, du commandant et visés du contrôleur.

En général le commandant dans le port ordonne à tout, et l'intendant chargé des approvisionnements sera le chef de tous les bureaux. Tout ce qui se fera dans le port étant ainsi exécuté sous l'autorité et par l'ordre du commandant seul, il y aura une grande facilité à répandre beaucoup d'officiers dans le port pour y suivre tous les genres de travaux, et cette sorte d'inspection aura bien de la puissance pour arrêter beaucoup de déprédations et d'abus, parce que tout se fera au grand jour. Alors aussi il sera inutile d'avoir toute cette foule d'officiers de port intrus dans la Marine où ils ne seraient

jamais entrés si la subordination entière à l'intendant n'en avait pas dégoûté et écarté le militaire⁴⁶ qui, restreint aujourd'hui au seul service de la mer, est nul à terre, hors le temps de l'armement.

La forme que l'on propose répandant beaucoup de lumière sur toutes les parties de la Marine, l'officier en deviendra plus actif, plus instruit et sera en même temps plus veillé, plus connu, mieux apprécié. Il ne sera plus livré dans le port à une oisiveté qui ôte le goût des devoirs, empêche les talents de se développer, éteint l'émulation et affaiblit le caractère.

Nous pouvons dire, en résumant ce qui précède, qu'éclairés par une fatale expérience et frappés des avantages que présente une constitution nouvelle, nous sommes intimement convaincus de la nécessité de ne former qu'un seul corps des deux qui composent aujourd'hui et divisent la Marine qui doit être une. Le nombre indéfini des administrateurs actuels est donc aussi onéreux à l'État qu'inutile pour remplir les détails, puisqu'ils peuvent être suppléés sans frais par le militaire oisif et par ceux qui trouveraient une retraite honnête en remplissant les détails du port. Aujourd'hui l'emploi est double, on a multiplié les individus et séparé sans nécessité un travail qui peut encore être simplifié et se faire, pour la partie des bureaux, avec moins de personnes. Un intendant de province, un intendant d'armée ont moins de personnes en sous-ordre qu'un intendant de marine dans un seul port, et personne ne peut plus s'en passer que celui-ci. D'abord, comme on l'a insinué, le commandant, qui doit l'être seul, peut joindre à ses fonctions la plus grande partie de celles attribuées contre l'ordre naturel à l'intendant. Il a de plus sous ses ordres tous les officiers d'un département, qui ont besoin d'être occupés et dont l'occupation assurera toujours le succès et l'économie du service. L'artillerie de terre, pour en revenir à cet exemple, ne voit point ses travaux dans les arsenaux ou à l'armée, ni le génie ses fortifications dirigées par des administrateurs qui lui sont étrangers : des mains guerrières tracent, font construire, exécutent, dressent et rendent des comptes. Rendons aussi le militaire de la Marine administrateur ou l'administration militaire, en ne faisant qu'un seul corps de deux corps séparés, ajoutons envieux, jaloux et vivant mal ensemble.

On ne propose point d'annuler le corps actuel de l'administration. Il y a des sujets précieux qu'il faut conserver pour aider à monter la nouvelle machine et lui donner le mouvement. Mais il faut leur adjoindre ceux du militaire qui y sont plus propres. Deux personnes dans les bureaux principaux, une seule dans les particuliers qui en dépendent suffisent, en leur donnant des commis à gages dépendant d'eux et révocables si le chef n'en est pas content.

Au reste on ne propose point une chose extraordinaire en traçant le plan d'une administration militaire. Les Anglais ont tellement reconnu l'importance d'une unité d'autorité dans le service militaire que les détails de leur marine sont dans ce principe. On a vu en 1759 Cockburn, capitaine de vaisseau, contrôleur de la Marine⁴⁷ ; Colby, capitaine, dirigeait la Marine à Gibraltar sous le titre de commissaire⁴⁸, ainsi que Cooper à Chatham, Hugues à Portsmouth, Rogers à Plymouth, Corett à Sheerness, et Pett, également capitaine, était commissaire des vivres. L'amiral Townsend était gouverneur particulier de l'hôpital de Greenwich, l'amiral Saunders lieutenant-gouver-

⁴⁶ Sous-entendu noble.

⁴⁷ Comptroller of the Navy, à Londres.

⁴⁸ Commissioner, le chef de l'arsenal, qui est considéré en Angleterre comme une administration civile, ce que Bigot ne dit pas à Sartine.

neur, Dont, Nutt, Smith, capitaines de vaisseau étaient aussi capitaines, et cinq lieutenants de vaisseau l'étaient du même hôpital, qui est véritablement sous ce titre un hôtel des invalides de la Marine. M. Gerbault, chef d'escadre, a été intendant de la Marine à Cadix et commandant de l'arsenal de La Caraque. En Danemark, à Malte, l'administration est militaire. Les opérations en Angleterre ne sont point dirigées, les instructions pour la campagne ne sont point dressées par des administrateurs commissaires, mais par une amirauté dont les membres sont des capitaines consommés ou officiers généraux qui ont navigué dans toutes les mers, qui connaissent les ports, les colonies et le mérite réel de chaque officier. Si l'administration supérieure de la marine de France est différente, moins parce que la constitution de l'État l'exige⁴⁹ que parce que la nécessité l'a d'abord établi et qu'un usage devenu puissant l'a ensuite confirmé, ce n'est pas moins un mal que des premiers commis qui, pour la plupart, n'ont point suivi l'administration dans les ports, qui n'ont jamais été à la mer et qui, par là, n'ont aucune idée juste du service militaire auquel tout doit se réduire, ni du plus grand nombre d'objets sur lesquels doivent être fondées les instructions, dressent seuls les ordres qui émanent de la Cour et jouissent privativement de la confiance du ministre dont ils éloignent soigneusement le militaire qui lui fait ombrage. La prépondérance de l'administration subalterne cesserait si l'on attachait le militaire à celle des ports, et tout le service en irait mieux. Il faudrait en même temps que les *premiers commis* n'eussent point d'autre titre, et non celui de commissaire de la Marine avec qui ils ne devraient point avoir de rang, ce qui leur fait toujours pencher la balance du côté de l'administration dans des querelles où ils sont parties par inclination et analogie, et juges par la manière de présenter les faits et de faire les rapports.

Il n'y aurait plus ensuite pour le ministre qu'à s'attacher un très petit nombre d'officiers choisis, de l'impartialité desquels il serait certain, comme de leur secret et de leur désintéressement. Ils formeraient sous ses yeux une espèce de petit comité en état de soutenir et de suivre un bon système d'administration et de service, de former et de présenter au ministre les projets les mieux concertés et de dresser les meilleures instructions.

Attribuons donc sans hésiter le détail des ports au militaire pour n'avoir qu'un corps, une unité d'esprit, un seul intérêt, et quel plus grand intérêt que celui de l'honneur et du succès du service pour un militaire ? Que les travaux importants et essentiels des arsenaux soient donc confiés à la vigilance, au zèle d'un corps à cet égard nécessairement animé du même esprit, élevé dans les mêmes principes, et il en résultera non seulement une impulsion plus absolue vers le bien général, mais ce corps tendra plus aussi à une sage économie en empêchant la dissipation, les abus qui diminuent les moyens d'agir et nuisent certainement au succès de l'action.

Dans l'établissement de ce nouveau plan, il est sans doute des embarras à considérer, mais les vraies difficultés sont plutôt dans l'imagination que dans les faits. Le changement peut en quelque sorte s'opérer subitement en proposant des commandants, des directeurs, des sous-directeurs bien choisis auxquels on donnera des grades

⁴⁹ La division de l'autorité dans le port et dans le service de la Marine en général, entre le service sédentaire et le service militaire, a été établie par Colbert comme un cas d'application du principe constitutionnel de division de l'autorité royale : le Roi ne délègue jamais dans l'administration toute son autorité à une même personne. Bigot, fils d'intendant de la Marine, ne peut l'ignorer. Cette division a donc un caractère permanent et ne dépend pas de la capacité des agents chargés de l'administration de l'une ou l'autre des parties du service comme il le prétend.

militaires et auxquels on adjoindra dans chaque détail des militaires dont la bonne volonté sera connue. Ainsi la machine n'éprouvera ni secousse ni commotion. Mais il sera en même temps indispensable, pour donner de la force et de la solidité à cet établissement, de former dans les ports un conseil toujours subsistant, qui maintiendra la règle et en rapprochera ceux qui s'en écarteraient.

Ce conseil aura encore cet avantage qu'il soutiendra l'autorité du commandant, si malheureusement il était capable de la relâcher, qu'il établira une grande discipline et une grande subordination dans tout le service, qu'il excitera par sa propre considération l'émulation de tous les officiers, qu'il formera infailliblement des sujets capables de remplir les premières places du corps, de gouverner et de commander dans les colonies, et dignes d'être appelés auprès du ministre.

Source : A.N. fonds Marine, G 122, f° 292 à 298, mémoire autographe non daté ni signé.

L'ORDONNANCE DE 1776 ET SON PROCÈS

Bourgeois de Boynes (1718-1783) est nommé ministre de la Marine et des Colonies en avril 1771, au moment de la formation du triumvirat réformateur. Ce parlementaire est un adversaire déclaré de l'administration de Choiseul. Il profite des nouvelles dispositions d'esprit de Louis XV pour porter un coup au corps des officiers de marine, parce qu'il sait qu'il forme la partie la plus malade de l'édifice. Il adopte le principe de *division* des officiers de marine et des troupes préconisé par plusieurs réformateurs militaires depuis 1758 comme le moyen de mettre fin à l'insubordination endémique des officiers et de leur donner de l'émulation. L'affectation du matériel aux divisions navales, appelées d'abord régiments puis brigades, doit conduire à un meilleur entretien, parce qu'il sera confié à ceux qui doivent s'en servir et non plus au personnel de l'arsenal.

C'est placer trop loin la frontière entre les deux services ou les deux corps car le ministre croit devoir mêler les officiers de marine des divisions aux travaux des ports. Des officiers des divisions doublent les fonctions des sous-commissaires et tiennent ainsi la comptabilité des travaux en double. Des officiers de marine adjoints aux conseils de construction exercent la surveillance technique des travaux. Conçue pour plaire au corps militaire, et peut-être pour amortir les effets de sa division, tout en ne bouleversant pas le service de l'intendant, cette intrusion irrite tous les partis, et la résistance est réelle dans les ports. Les esprits se sont échauffés au point qu'il n'y a plus qu'à faire machine arrière après le départ du ministre en juillet 1774 et rétablir l'ordonnance de 1765 dans le service sédentaire.

Le ministère de Sartine donne au parti militaire l'occasion de vider la querelle avec la Plume commencée en 1756. Blouin remarque que le corps est tellement infatué de lui-même qu'il ne sent pas les humiliations qu'il a reçues pendant les guerres de 1744 et 1756. Seule la division permettrait de rectifier le corps tel qu'il est et d'y remettre de l'ordre ; vu ce qui vient de se passer, le commis ne propose pas d'y procéder à nouveau car les cabales et les intrigues des officiers la feraient encore manquer, même si les mesures étaient prises convenablement.

La faiblesse du ministre ou celle du Roi peuvent expliquer leur attitude dans une certaine mesure : ils concluent avec le corps de la Marine *une sorte de pacte*, par lequel le corps est invité à se comporter dans la guerre à venir autrement que dans les précédentes, en échange de la direction des arsenaux. Comme l'on dit déjà, l'opération

de 1776 doit « régénérer » la Marine et contribuer à la gloire du nouveau règne. L'on peut dire que la militarisation de la Marine s'est faite curieusement, en commençant par les travaux sédentaires.

Le projet d'ordonnance de réforme des arsenaux — la réforme du côté militaire est supposée faite grâce aux parties du projet de 1764 reportées dans l'ordonnance générale de 1765, sauf l'extension des attributions des conseils de construction qui date de 1772 — est confié à un groupe d'officiers de marine parmi lesquels figure Bigot de Morogues, le rédacteur du projet de 1764. Le principe de la division des fonctions de la Plume, et non la suppression de celle-ci au profit des militaires, est repris de ce projet. La suppression du corps de l'administration, qui est ajoutée, est vue comme le moyen de rendre plus utiles les membres conservés d'un corps jugé nuisible en lui-même.

Les arguments pour et contre le changement sont les mêmes depuis 1756. Les militaires se plaignent de ce qu'ils doivent accepter avec défiance le matériel que la Plume leur fournit lors des armements, d'où des épreuves funestes et ruineuses. Et cela parce qu'elle n'a pas intérêt à la réussite des opérations navales ! La réunion des deux pouvoirs exprimée par le comte d'Orvilliers (1710-1792) et reprise par Bonaparte en 1800 est envisagée dans un avenir indéfini, la constitution « mixte » de 1776 devant y préparer peu à peu les esprits. Certains raisonnent en termes de responsabilité et non d'intérêt ; leur point de vue n'a pas prévalu. Le législateur de 1776 ne définit pas la responsabilité de chaque administrateur civil ou militaire, il s'en tient à une dualité d'autorité qui est censée limiter les abus et le gaspillage (**document n° 46**). Il se peut qu'au lieu de l'intérêt du corps militaire, deux principes inavoués fondent en réalité la partition des fonctions de la Plume. On peut en effet y voir soit le moyen trouvé pour mettre à couvert la responsabilité des militaires chargés des travaux de l'arsenal, ainsi qu'il en est question de manière insistante dans les mémoires — il ne faut pas exposer l'honneur de l'officier noble aux malversations, et l'on y pense lorsque la comptabilité des matières sur les bords est confiée à un officier de marine à la place de l'écrivain supprimé —, soit le moyen de séparer les fonctions nobles des fonctions jugées ignobles de la Plume — plus d'un écrivain a pourtant été tiré de la noblesse —, afin d'agréger les premières à celles des militaires.

Blouin rappelle à son ministre les principes qui ont conduit Colbert à donner à la Plume la consistance qu'elle avait encore avant le début des hostilités (**document n° 45**). Il observe que les officiers de marine ont surtout intérêt à recevoir un matériel d'armement entièrement neuf et en grande quantité : voilà une source prévisible d'augmentation de la dépense, si la nouvelle organisation est adoptée. Leur honneur est attaché au service à la mer, et ils vont négliger l'autre, surtout en temps de guerre. Blouin voit encore que la théorie des travaux ne suffit pas à les diriger, que l'on ne peut faire bien deux métiers à la fois ou à de courts intervalles. Dans le système proposé, tout le monde a part à l'autorité, personne ne répond en son propre nom. La direction des travaux appartient de fait aux hommes techniques, non aux commissaires. *Les uns et les autres s'inspectent et s'éclairent mutuellement, il y par là sûreté suffisante pour le service.* Avec l'ordre nouveau, les hommes techniques, étant subordonnés aux officiers de marine chargés des directions et non plus au seul intendant, vont devoir composer avec des officiers qui n'auront pas la compétence nécessaire. Enfin les militaires, qui veulent tout surveiller dans le port, n'admettent plus de surveillants à la mer. Le nouveau système ne plaît qu'à un certain nombre d'officiers de marine qui forment la cabale du corps depuis 1756, conclut-il.

Cette polémique nous conduit à rappeler le vrai sens de l'action de Colbert dans la Marine, puisque des militaires ont essayé et peut-être réussi à faire croire le contraire à Sartine ou à Louis XVI (cf. par exemple le **document n° 44**), et à évoquer la critique de l'ordonnance de 1689 par des officiers de marine qui n'approuvent pas pour autant l'esprit de celle qui a été rendue sous l'influence de leurs contemporains ou de leurs prédécesseurs en 1776.

Le ministre de Louis XIV a distingué le service militaire du service sédentaire comme une nécessité naturelle, le second service ayant un caractère économique étranger aux préoccupations des militaires, et aussi comme la conséquence d'un principe politique général. Il assimile le service d'un intendant de la Marine à celui d'un intendant de généralité, et le service d'un commandant de la Marine à celui d'un gouverneur de province, en ce que le Roi ne délègue pas tous ses pouvoirs à un seul de ses officiers, si bien que, dans le service courant, les deux autorités constituées doivent coopérer dans les cas prévus ou prévisibles. C'est l'une des deux formes prises par le dualisme dans la Marine : le commandant et l'intendant doivent coopérer dans les armements et les désarmements. Le dualisme suppose l'action conjuguée ou concurrente de deux autorités non subordonnées l'une à l'autre : l'ordonnance de 1689 donne au commandant un pouvoir d'inspection sur les travaux, et non le pouvoir d'action. Il est également vrai que la rédaction imprécise de la loi permet d'empiéter sur l'autorité de l'intendant, et que certains commandants ne s'en sont pas privés. Il faut redire ici que, par exception, le corps de l'artillerie de France est seul chargé de ses arsenaux et manufactures, les fonctions des commissaires des guerres étant plus limitées que celles qui sont laissées aux commissaires de la Marine en 1776, et ceci sans parler du service des Classes que ces derniers conservent sans partage jusqu'en 1786.

Avec l'ordonnance de 1776, le dualisme qui règne depuis Colbert sous l'intendant, seul chef du service sédentaire, s'étend à l'autorité supérieure, qui est désormais dédoublée ; le commandant devient le véritable directeur des travaux et l'intendant son homme d'affaires, ni réellement indépendant ni formellement subordonné. Pour le commandant Gougeard (1827-1886) et pour nombre d'officiers de marine avant lui, le dualisme administratif résulte d'abord de la division du service de la Marine et se rapporte aux deux corps principaux ; si le service entier était confié aux militaires, ce dualisme, qui n'a produit selon lui que de fort médiocres résultats, disparaîtrait au niveau inférieur¹. Il parle ailleurs de l'autre forme de dualisme, celle qui subsiste dans l'arsenal après 1776 sous la double autorité du commandant et de l'intendant, puis sous celle du préfet maritime. *Ce qui unit ces deux formes du dualisme, c'est l'existence de la Plume.*

Gougeard voit dans la division qui a été adoptée au XVII^e siècle et qui subsiste en plein XIX^e siècle la source inévitable de la querelle de corps qui dure encore lorsqu'il écrit. Avec les mots de son temps, il distingue bien deux groupes dans le port de 1689. « D'une part l'usine, pourvue de tous ses organes, s'administrant elle-même, pourvoyant à ses besoins en personnel et en matériel, sous les ordres d'un chef unique, à la fois administrateur et homme technique. D'autre part le groupe flotte et troupes de la Marine, sous les ordres d'un chef indépendant. Enfin il était pourvu de la manière la plus complète aux nécessités du contrôle sous les trois formes qu'il revêt [technique,

¹ Auguste Gougeard, *La marine de guerre, ses institutions militaires depuis son origine jusqu'à nos jours. Richelieu et Colbert d'après des documents inédits*, Paris, Berger-Levrault, 1877, p. 327-328.

administratif et financier]. »² C'est à une nouvelle division, commandée par le progrès technique, qu'il voudrait parvenir, sans corps « administratif » et sans doter le « groupe flotte », autrement dit le service militaire, d'un petit arsenal à côté du grand³. Finalement, Gougeard reproche à Colbert de n'avoir pas placé au-dessus du commandant et de l'intendant un homme qui les domine de son autorité et règle leurs rapports nécessaires en évitant les querelles d'attributions qu'aucune ordonnance ne peut entièrement éviter⁴.

Le service sédentaire a été confié à un officier civil responsable, l'intendant et, sous lui, à un corps administratif et à des officiers, civils ou militaires, de l'ordre technique, sans partage d'attributions avec le corps des officiers de marine, à la réserve près que les officiers d'artillerie, qui sont tous peu à peu tirés des officiers de marine, sont subordonnés à l'intendant pour la partie sédentaire de leur service seulement. On peut avancer que le vrai principe qui sous-tend cette forme de dualisme, au-delà de l'incapacité d'une partie des techniciens à diriger seuls les travaux qui leur sont confiés, un principe qui se devine déjà dans le règlement de 1674 et que l'on voit mieux dans l'ordonnance de 1689, n'est autre que la méfiance. Deux ingénieurs du Génie maritime, nouveau nom donné en 1800 aux ingénieurs-constructeurs, l'ont bien exprimé.

Le premier, Jean-Jacques Denaix (1776-1827), considère le service sédentaire. « Les fausses mesures, les formes tortueuses, les inconséquences sans nombre qu'on remarque dans le régime des arsenaux dérivent toutes d'un faux principe qui n'a encore que trop de partisans. On a voulu séparer la faculté d'agir de celle de rendre compte, et l'on a eu d'un côté les ingénieurs pour ordonner les travaux, d'un autre, les commissaires pour tenir compte des dépenses et en appliquer les produits. Ce principe dont les conséquences sont si funestes à tout système d'ordre et de comptabilité a été, pendant longtemps, le seul guide des administrateurs, et je vous laisse à penser combien devaient être exacts les comptes qu'ils rendaient relativement à des travaux qu'ils ne dirigeaient point. »⁵

Quoique Denaix évoque le système de 1776, ce qu'il écrit vaut aussi pour celui de 1689, étant entendu qu'alors la Plume et surtout l'ordonnateur ne faisaient pas que tenir et rendre des comptes. L'organisation de 1689, écrit Pierre Degay (1758-1819), place les travaux des ports sous la dépendance des gens de plume, essentiellement incompetents dans la partie d'art⁶. Elle est le régime de la terre d'un grand seigneur, « dont l'intendant a sous sa dépendance tous les gens de métier nécessaires à l'entretien du château et des domaines ». Degay croit que Colbert aurait pu éviter ce premier vice d'organisation, s'il avait alors existé des hommes techniques capables de diriger seuls les travaux. Dans le service militaire de la Marine, l'ordonnance constitue deux corporations rivales qui s'épient et s'espionnent ; « elle les appelle dans un concours continu, *comme si elle se défiait des lumières et des probités de chacune*, et les jette dans une telle contention perpétuelle qu'il ne peut en résulter qu'une vaine

² Auguste Gougeard, *Les arsenaux de la Marine*, 2 vol., Paris, Berger-Levrault, 1882, t. 1, *Organisation administrative*, p. 12-13, pour ce paragraphe. Certes, écrit-il, le contrôle administratif ne devrait jamais reproduire les écritures de l'administration, mais agir de manière inopinée, par épreuves ou par vérifications complètes (t. 2, p. 89).

³ *Ibid.*, t. 2, *Organisation économique, industrielle, militaire*, p. 94-95.

⁴ *Ibid.*, p. 13 et 14.

⁵ Jean-Jacques Denaix, *Entretiens sur l'organisation actuelle de la Marine et sur un projet d'organisation nouvelle*, paru anonymement en 1810, II-52 p.

⁶ Pierre Degay, *De la marine française*, paru anonymement en 1799 (brumaire an VIII), à Nantes, 75 p., pour ce développement.

observation de formes, sans que leur objet puisse être rempli, et un conflit éternel de petites et viles passions qui depuis lors n'ont cessé d'être un sujet de scandale et de désordre ruineux. »

Blouin pense comme Gougeard que la division de l'autorité était pour Colbert le seul moyen de gouverner la Marine ; il fait de cette division une nécessité universelle et des invasions du militaire dans le service sédentaire, une calamité (**document n° 47**). Il prétend que Seignelay a permis le premier aux militaires d'*inspecter* l'administration. Il veut parler des travaux sédentaires, puisque le *concours* inévitable des deux autorités se remarque dans l'ordonnance de 1689 quand il s'agit des armements. Blouin se trompe sur ce point, l'inspection dont il est question se limitant à celle du commandant, qui a peu de moyens de l'exercer, au conseil de construction et aux commissions de recette, tout comme dans le règlement de 1674 rendu sous le ministère de Colbert. En tout cas nous n'avons pas discerné de divergence de vues entre Colbert et son fils sur cette question. Blouin a été atteint lui aussi de la fièvre des marins.

Dans un mémoire de 1759, le commis montre bien qu'il est dans l'ordre des choses et conforme aux vues de Colbert que les deux corps ne sympathisent pas, puisque le devoir assigné aux officiers civils est « d'empêcher les déprédations et de ménager les intérêts du Roi que les militaires ont le désir naturel et continu de contrarier en multipliant les consommations »⁷. C'est le point principal : le législateur se méfie du militaire et utilise la Plume dans le service militaire afin de lutter contre ses demandes exagérées lors des armements et ses gaspillages ou détournements pendant les campagnes ou au retour. Le commandant et l'intendant sont des autorités dont l'opposition est admise dans ce cas, et leur action est bien dualiste. Ainsi « toutes les dispositions de [l'ordonnance de 1689] tendent [...] à mettre les officiers de plume dans une opposition continuelle aux officiers de vaisseau et à former, dans toute la partie de l'administration, une barrière contre les prétentions et les demandes du militaire ; on voit dans tout le tissu de cette ordonnance une attention particulière à donner de la force et de la vigueur aux officiers d'administration et à leur faire suivre le militaire partout pour veiller à l'économie et à la conservation des effets du Roi. Les dépêches de M. de Colbert et de ses successeurs sont pleines de cet esprit et d'exhortations aux intendants et ordonnateurs sur la rigidité de l'exécution de ce qui leur est prescrit, sur l'avidité du militaire et sur la nécessité d'être continuellement en garde contre leurs déprédations et négligences. »⁸

Gougeard critique l'ordonnance de 1689, mais il la garderait volontiers en déplaçant la frontière des deux services et en conservant le préfet institué en 1800. Il rejette l'ordonnance de 1776, qui repose sur deux principes erronés : 1° l'instrument de

⁷ *De la constitution de la Plume*, brouillon autographe de Blouin, octobre 1759, G133, pièce n° 13. Le commis résume ainsi la situation de la Plume. À mesure que l'ordonnance de 1689 a été « altérée par des décisions ou ordonnances particulières que les différentes révolutions de la Marine ont amenées, on a moins su à quoi s'en tenir sur une infinité d'articles. Les disputes se sont multipliées, elles sont restées indécises ou ont été mal jugées, le militaire a gagné peu à peu du terrain sur l'homme de plume et est parvenu enfin jusqu'à vouloir l'écraser. » Depuis la chute de Maurepas surtout, les militaires ont cherché à profiter de l'instabilité ministérielle pour secouer le joug. Ils ont d'abord ridiculisé les fonctions de la plume et leurs titulaires auprès des hommes en place et de l'opinion publique ; la Plume a réagi, il y a eu dispute générale entre les deux corps, des libelles ont paru et « on ne s'est plus sérieusement occupé que de querelles et de haines ».

⁸ *Ibid.*

guerre est fabriqué par celui qui s'en sert ; 2° les comptes, qui sont la suite nécessaire de cette fabrication, sont dressés et produits par un corps spécial. Si la première erreur a été corrigée en 1786 pour les constructions navales (cf. chapitre 6 ; l'artillerie navale n'a été confiée à un corps sédentaire qu'en 1909), la seconde erreur « a pris, en se transformant dans l'ordonnance de 1844, un caractère tout particulier de gravité »⁹.

Marins et militaires spécifient le besoin militaire et sont juges du résultat obtenu par les hommes techniques ; ceux-ci rédigent les projets correspondants et créent ensuite « sous leur propre direction, responsabilité et gestion » l'instrument de combat. Les directeurs, qui sont les chefs de ces hommes techniques, sont donc, qu'on le veuille ou non, des administrateurs. Il faut « les pourvoir de tous les instruments nécessaires pour administrer et, en même temps, leur imposer, avec la responsabilité technique, la responsabilité administrative qui en est la conséquence. Cette absence de définition et d'établissement de la responsabilité est le vice le plus sérieux de l'ordonnance de 1844. D'après cette loi, les directeurs ne sont pas des administrateurs, le bureau des travaux [du commissariat] ne l'est pas non plus. Il s'ensuit que personne ne l'est, et la conclusion logique, c'est que personne n'est responsable. Administration et responsabilité sont en effet deux idées semblables ; l'une est le corollaire obligé de l'autre. Dans l'ordonnance du 14 juin 1844, le mot même n'est pas prononcé et il ne pouvait l'être : c'est la critique la plus sévère que nous voulons en faire. » La position de Gougeard est claire : les principes posés dans l'ordonnance de 1776 et repris dans celle de 1844 rendent impossible la *responsabilité* des agents supérieurs, et des directeurs de travaux en premier lieu. Par conséquent ils doivent être abolis.

Gougeard a cru à tort que l'ordonnance de 1776 donnait à la Plume pour devoir et fonction d'être juge en dernier ressort des besoins des consommateurs, c'est-à-dire des militaires¹⁰. Cette loi, pas plus que celle de 1689, ne le dit. C'est l'esprit qui a changé en un siècle, et il est à croire qu'en cas de désaccord persistant, le conflit remontait jusqu'au ministre, s'il était élevé, les nouveaux intendants ne pouvant jouer leur place dans ces querelles parce que leur nouvelle position était trop faible. Il faut noter que si les fonctions des commissaires sont réduites dans la mesure de celles qu'acquièrent les officiers de marine affectés aux directions ou à la suite de celles-ci, l'intendant est l'officier civil qui y perd le plus, l'esprit de l'ordonnance de 1776 lui ôtant les moyens qu'il avait de modérer les dépenses dans le service militaire et ne lui en donnant naturellement aucun pour limiter celles de travaux qu'il ne dirige plus. Gougeard écrit également que les plaintes, les à-coups et les tiraillements qui ont été constatés ont conduit à la création des préfets maritimes et des conseils d'administration (en 1800), ces derniers étant « le trait d'union entre les divers services et [le] lieu où sont portées et tranchées les questions d'intérêt commun ». Ces conseils datent en fait de 1772 et leur existence a été confirmée en 1776 ; Gougeard montre bien que le dualisme administratif sous le préfet subsiste en entier au XIX^e siècle et il le déplore.

À la suite de Kersaint (**document n° 49**) et avec raison, il écrit que le ministère de la Marine reste décentralisée en 1882¹¹. Comme les ministres responsables ou devant l'être, ne recevaient pas la preuve écrite des faits accomplis, ils ont pu chercher une garantie dans la contradiction entre les différents corps « qui étaient

⁹ Auguste Gougeard, *Les arsenaux de la Marine*, 1882, t. 1, *Organisation administrative*, passim, pour ce développement.

¹⁰ *Ibid.*, p. 102-103, pour ce paragraphe.

¹¹ *Ibid.*, p. 74-75, pour ce paragraphe.

appelés localement à l'accomplissement d'un même acte ». L'auteur juge cette garantie illusoire, si elle a jamais existé, et « cette contradiction des corps, qui n'a jamais produit que des froissements douloureux, sans rien ajouter au contrôle sera, dans la réorganisation qui s'impose, remplacée par une centralisation puissante et bien autrement utile ».

Le comte de Kersaint (1742-1793), alors capitaine de vaisseau et admirateur de la marine anglaise, pense lui aussi que Colbert a créé deux corps en mêlant leur service de manière à les mettre en concurrence (**document n° 49**). Pourquoi a-t-il établi dans les ports des commandants et des états-majors qui étaient fondés à exercer un pouvoir dans l'arsenal ? Pourquoi envoyer à la mer un commissaire à la suite des escadres et un écrivain du même corps sur les vaisseaux ? De là vient, selon l'officier, que « les fonctions des deux corps, très distinctes par leur nature, se trouvèrent mêlées. De là cette rivalité perpétuelle qui a tant nui à nos affaires. » Comme d'autres officiers et comme le veut une longue pratique en Angleterre, il imagine que des places d'administration pourraient être confiées à des militaires retirés du service actif. Il reproche injustement à Colbert d'avoir cru qu'il n'était pas possible de leur confier d'affaires de fonds et de comptabilité. C'est en réalité la faute de ses successeurs si l'autorité n'a pas persévéré dans la voie qu'il avait ouverte. Cette autorité en a commis une plus grande en allant chercher des intendants de marine dans la magistrature, alors que la compétence technique était de plus en plus nécessaire dans cette fonction. Cette faute-ci souligne le manque de soin dans le recrutement et la formation des écrivains, dont les meilleurs auraient dû devenir intendants sans qu'il y eût lieu d'en faire venir du dehors. Comme le souligne un commissaire dans le **document n° 37** (chapitre 3), il y a eu des incapables dans le nombre, et ils ont humilié un corps déjà affaibli et qui n'avait plus guère que l'expectative du grade de commissaire général et de la fonction de doublure de tels chefs de service.

Le contrôleur de la Marine à Brest, Puissant de Molimont (1740-1830), a laissé un mémoire imprimé en 1790 dans lequel il critique non seulement les altérations portées au plan de Louis XIV, mais l'ordonnance de 1689 elle-même (**document n° 51**). Nous en avons extrait les passages relatifs à la forme de la loi et à la distinction des degrés de la subordination et de la responsabilité, que nous n'avons trouvés chez aucun autre auteur, et aussi la description de la situation du contrôle, qui a bien du mal à s'émanciper de la tutelle de l'intendant.

Lorsqu'il adresse en 1787 au ministre par intérim Montmorin (1747-1792) et à quelques officiers militaires son *Examen des principes et des formes de l'administration actuelle de la Marine*, Malouet est intendant de la Marine à Toulon depuis six ans déjà. Ayant soumis son travail à la critique, cet officier d'administration est conduit à répliquer par d'autres mémoires à la contradiction qu'il a suscitée chez les officiers militaires qui en ont eu connaissance. Élu deux ans plus tard député du tiers état de la sénéchaussée de Riom, son pays natal, il se décide alors à publier son *Examen* et trois autres mémoires sur le même sujet¹² sous le titre de *Mémoires de M. Malouet, intendant de la Marine, sur l'administration de ce département*. Ami et héritier spirituel de Blouin, dont il avait pensé publier un recueil de mémoires plutôt que son propre ouvrage, il développe dans ces quatre écrits les idées de son prédécesseur sur le système

¹² Les deux premiers mémoires semblent destinés au chevalier de Fabry (1715-1794), le premier commandant de la Marine que Malouet ait connu dans ses fonctions à Toulon et qui a été l'un des adversaires les plus durs de la Plume dans le corps de la Marine. Nous avons même pensé qu'il pouvait être l'auteur des *Considérations* de 1756 (chapitre 3).

de 1776 et y ajoute des considérations relatives aux changements apportés en 1784 et 1786. Nous avons regroupé en deux parties (**document n° 48**) les extraits qui nous ont paru les plus intéressants et dans lesquels Malouet expose ou développe plus complètement et plus nettement deux idées principales.

Derrière les faux-semblants du préambule de l'ordonnance principale de 1776 se cache un état d'esprit, à la fois militaire et nobiliaire, tendant à envahir l'administration civile de l'État : c'est le premier point. Malouet expose que Louis XIV a donné au gouvernement civil la forme et la consistance qu'il doit avoir, non « pour réprimer l'esprit de sédition de la noblesse et des gens de guerre, mais pour le prévenir et pour asseoir la monarchie sur ses vrais fondements », et qu'il est très dangereux de changer les lois et l'esprit des lois constitutives d'un État. L'auteur s'autorise de Montesquieu, qui croit qu'il est dans la nature de la république que les fonctions civiles et militaires soient réunies et dans la nature de la monarchie qu'elles soient séparées¹³. Il voit dans la confusion un double danger : le despotisme militaire et la subversion. On comprend que la formulation de 1787 ait été plus discrète que le préambule ajouté en 1789 lors de l'édition des *Mémoires*.

Le principe de division de l'autorité administrative dans les arsenaux a eu au moins pour effet, et peut-être pour objet, d'éviter aux véritables ordonnateurs des dépenses que sont les officiers militaires attachés aux directions et, au-dessus d'eux, au commandant de la Marine, d'avoir à répondre de leur gestion. Cette surveillance ou inspection réciproque, dont on vante les mérites pour prévenir les vols, est vaine dans la mesure où la prééminence d'état des militaires ne peut être équilibrée par les fonctions qui ont été laissées aux officiers civils. Le législateur a commis la faute de fonder « la bonté de la loi de 1776 sur la vertu du magistrat », en n'instituant pas, pour l'économie des travaux, l'un des deux pouvoirs qu'il a établis. Il faudrait revenir au pouvoir d'action unique et responsable, confié à des officiers civils ou à des militaires rentrés dans l'ordre civil, et instituer un pouvoir d'inspection véritable, qui pourrait être confié à des officiers militaires. En somme, la contradiction en matière administrative, si elle n'est pas nouvelle dans la Marine, s'enracine comme un principe d'administration et y subsiste pendant tout le XIX^e siècle : petites causes, grands effets.

Nous donnons encore des extraits du rapport de Malouet sur les dépenses et le régime économique de la Marine présenté à l'Assemblée le 20 avril 1790 (**document n° 52**). Les oppositions sont si marquées, jusqu'au sein même du comité de marine, que celui-ci n'a pu se mettre d'accord sur un texte ; Malouet précise que les idées qu'il transcrit sont plutôt les siennes que celles du comité. Un mémoire attribué à d'Entrecasteaux (1737-1793)¹⁴ — s'il n'est pas de lui, il est d'un officier militaire — montre que le dualisme administratif, en tant que principe, a d'abord été défendu par des militaires, quoique certains eussent préféré éliminer toute la Plume. La loi votée en 1791 rétablit l'unité de direction dans les arsenaux et aussi le corps de la Plume, auquel sont assimilés les deux corps d'ingénieurs quant au statut. Le rapport de mission de l'ingénieur Forfait (1752-1807) et du commissaire Lescallier (1743-1822) indique la différence entre la fonction publique en France, où des corps sont déjà formés et puissants, et celle qui existe en Angleterre à cette époque (**document n° 50**).

¹³ *De l'esprit des lois*, livre V, ch. 19 : « chacun étant membre de la souveraineté [dans la république], se trouve incliné à porter une égale attention sur toutes les parties du corps politique ».

¹⁴ G125, pièce cotée 19, avec attribution à d'Entrecasteaux. Le mémoire peut être aussi le brouillon d'une brochure imprimée de Thierry de La Prévalaye (1745-1816).

Document n° 45 : Remontrances au ministre contre les ordonnances projetées, 6, 7, 8 août 1776, suivies des Observations sur les détails et la forme des ordonnances projetées, en supposant que le fond en soit adopté et de la Réponse à deux mémoires portant remarques et réflexions sur les officiers auxiliaires du 1^{er} février 1778, par Jean-Baptiste Blouin, premier commis.

Monseigneur,

J'ai lu les projets d'ordonnances que vous m'avez confiés avec rapidité, mais avec assez d'attention pour en avoir saisi l'étendue et les conséquences. Je vous ai promis de vous parler avec franchise, et vous l'avez vous-même exigé. Quand je n'aurais pas affaire à un ministre juste et ami de la vérité, je parlerais de même, parce que la matière est trop importante pour qu'il soit permis de rien dissimuler.

Malgré la saine politique qui doit dire à tout homme d'État qu'il est dangereux de donner au militaire aucune autorité dans le civil et l'économique, malgré l'avis de vos bureaux qui ne sont ni intendants ni ordonnateurs, qui ne peuvent avoir d'autre intérêt que le vôtre et qu'une longue expérience a éclairés et instruits, les militaires, qui ont un autre intérêt, sont parvenus à vous faire croire qu'il fallait les charger de la disposition, direction, exécution des travaux des ports, qu'il fallait les rendre maîtres de tout dans les arsenaux, excepté de la recette, dépense et comptabilité, et, ce qui est plus extraordinaire encore, les charger des revues, soldes d'équipages, recettes, dépenses, consommations et inventaires à la mer.

Une seule considération paraissait embarrassante pour cette subversion, c'était le respect dû à la constitution établie par Louis XIV et Colbert. On a imaginé de détruire cette considération par de fausses assertions.

On vous a fait dire au Roi « que vous n'ignorez pas que l'ordonnance de 1689 n'admettait les officiers militaires à aucun des détails dans les arsenaux, mais qu'il faut se reporter au temps où cette ordonnance fut rendue ; que les officiers de vaisseau avaient alors été tirés des différents corps de troupes du Royaume, de la maison du Roi et de la noblesse des provinces ; que leur ignorance absolue de toutes les opérations des ports ne permit pas de leur confier la direction des travaux ; qu'on n'exigea d'eux que de défendre avec bravoure les vaisseaux que *d'autres, puis instruits*, préparaient pour eux ; mais que l'instruction actuelle de nos officiers de vaisseau doit les faire préférer pour ces opérations importantes aux officiers de plume, que leur état n'a point mis à portée d'acquérir la théorie des travaux qu'ils dirigent », etc.

Mais, Monseigneur, direz-vous au Roi une chose fautive dans le fait et dont la fausseté saute aux yeux ?

Quoi ! Ces officiers généraux et cette légion de capitaines de vaisseau qui existaient en 1689 et qui commandaient dans les nombreuses flottes de 1690 et 1692 venaient de sortir des troupes de terre ? Quoi ! Duquesne, le maréchal d'Estrées, le maréchal Tourville, le maréchal Châteaurenault, d'Amfreville, Gabaret, Coëtlogon, de Sainte-Hermine, Desherbiers, de Sainte -Maure, de Champmeslin, La Luzerne, La Rochalard et tant d'autres moins connus qui naviguaient alors depuis 20, 25, 30 ans étaient dans une ignorance absolue des opérations relatives aux vaisseaux, et il fallait bien que *d'autres plus instruits* fussent chargés de les leur préparer ? Mais quels étaient donc ces *autres plus instruits* ? Quand M. Colbert fut chargé du département de la Marine en 1669, il trouva déjà un nombre de capitaines de vaisseau, car il existait une marine sous les anciens amiraux et sous le cardinal de Richelieu, chef et surintendant de

la navigation ; mais il trouva bien peu de gens versés dans l'administration des ports, car nos ports étaient fort peu de chose. Pour remplir les vues de Louis XIV, pour former promptement une marine formidable, comment s'y prit-il ? Il chercha tout ce qu'il y avait de mieux dans la marine de Malte, alors très exercée, dans le commerce, dans les corsaires ; il composa ainsi la tête de ses officiers. Quant aux subalternes, dont on ne manque jamais, on les prit partout. Mais les officiers généraux, les capitaines de vaisseau étaient tous des marins expérimentés, qui savaient aussi bien qu'on pouvait le savoir alors tout ce qui était relatif à la construction et au gréement des vaisseaux ; ils le savaient certainement mieux que les intendants et commissaires de ce temps qui commençaient à apprendre la partie mécanique des ports. Dans l'embarras où M. de Colbert se trouva pour cette dernière partie, il chercha des ressources dans le corps militaire même. Duquesne a rempli pendant plusieurs années les fonctions d'intendant à Toulon ; Vauvray, des Clouzeaux, Mauclerc et divers autres furent tirés des officiers de vaisseau pour passer à l'état de commissaire de la Marine. Et pendant ce temps-là, on prenait d'autres gens capables et instruits pour les faire parvenir promptement aux premières places de l'administration.

Quelles furent donc les raisons qui déterminèrent M. de Colbert à ne point confier la direction des travaux des ports aux militaires, quoiqu'ils eussent plus de notions dans cette partie que les administrateurs qui étaient à leur apprentissage ? Et pourquoi fit-il quitter l'état militaire aux officiers de vaisseau qu'il trouva propres à l'administration ? C'est qu'il avait pour principe, généralement reconnu alors, que les militaires ne pouvaient être chargés du civil et de l'économique ; c'est qu'il pensait que l'administration et l'action devaient être séparées, que l'une exigeait des hommes sédentaires et toujours les mêmes et des qualités exclusives pour l'autre ; c'est qu'il voyait que le même homme ne pouvait bien faire plusieurs métiers à la fois ; c'est qu'il ne voulut pas dégrader et rétrécir les militaires par des occupations de ménage ; c'est qu'il les regardait comme de grands consommateurs et de mauvais économistes ; c'est qu'il savait que l'administration d'un port est indivisible et qu'il y a bien d'autres choses à savoir que la théorie des travaux pour en diriger l'ensemble ; c'est qu'il voulut enfin être entièrement le maître de son administration, parce que le ministre en répond en son propre et privé nom, et qu'il ne répond pas de même du succès des batailles, quand il a mis entre les mains des militaires tout ce qu'il faut pour les gagner.

Assurément, Monseigneur, ce qui était propre à ce temps-là est propre à celui-ci, les hommes et les choses n'ont pas changé de nature, et le même intérêt subsiste pour vous. Il n'y a que l'esprit de système et d'animosité fomenté par nos militaires depuis un certain nombre d'années qui puisse mettre en avant de pareilles absurdités.

D'ailleurs considérez en quel temps, comment et par qui l'ordonnance de Louis XIV fut faite. La Marine était alors dans sa plus haute splendeur, le corps militaire était nombreux et illustré par une multitude de victoires, les administrateurs n'avaient encore qu'une vingtaine d'années de consistance. M. de Seignelay, ministre depuis 1683 que son père était mort, élevé et instruit depuis sa plus tendre jeunesse dans la Marine, médita cette ordonnance pendant 5 à 6 ans, et, ce qu'on ne vous dit pas, mais ce qu'il faut vous dire, c'est qu'elle fut en grande partie concertée, examinée, discutée avec les officiers de la Marine les plus célèbres, avec les maréchaux d'Estrées, de Tourville, Châteaurenault et autres. Cependant ces grands hommes n'imaginèrent pas alors de s'emparer de l'administration, et je ne crois pas même qu'ils pensèrent qu'un

peu de mathématiques donnerait à leurs successeurs, qui sont loin de leur célébrité, des raisons suffisantes pour s'en emparer.

On vous fait dire aussi, Monseigneur, « qu'en supposant même que les connaissances fussent égales entre les administrateurs et les militaires, il y a toujours dans la constitution actuelle un vice essentiel contre lequel rien ne peut rassurer et qui tient à la nature de l'homme ; que quelque zèle que l'on suppose dans les officiers de plume, la direction des travaux des arsenaux et la conservation des forces navales ne peuvent leur être confiées avec le même avantage qu'en les confiant aux militaires ; que les officiers de plume n'ont pas un intérêt personnel à l'entretien et à la conservation des forces navales ; que ce n'est pas pour eux qu'ils construisent, entretiennent et conservent, au lieu que les militaires construiront, entretiendront, conserveront les instruments de leur gloire, que leur intérêt propre est lié à celui du Roi », etc.

Voilà un raisonnement captieux qui ne peut séduire que ceux qui ne connaissent pas les hommes, et surtout nos marins.

Si les vaisseaux appartenaient aux officiers de marine, si les travaux des ports se faisaient à leurs dépens, sans doute on pourrait espérer que les matières et les journées seraient bien économisées et que les vaisseaux dureraient le plus longtemps possible. Mais ces dépenses se feront avec les millions de l'État, et quel sera l'intérêt de l'officier ? D'avoir toujours des vaisseaux, des agrès, des rechanges neufs ou en très bon état et en grandes quantités, de ne rien épargner en matières, en ouvriers, en ouvrages, de fatiguer les vaisseaux par des visites continuelles, de faire de fréquents et étendus radoub qui les useront promptement, de condamner et de mettre au rebut tout ce que la moindre crainte fera suspecter. Des bois, des matières, de l'argent, voilà ce qu'ils vous demanderont sans cesse. Si vous avez 30 millions par an à leur donner (il est entendu que c'est 30 millions par an en temps de paix, pour la Marine seulement, sans compter les Colonies) et la faculté de faire reproduire des bois partout où il n'y en a plus, ils en trouveront facilement l'emploi ; ou bientôt accusé par eux, si vous ne pouvez fournir à leurs besoins toujours renaissants, ils décideront dans leur conseil de marine que vous êtes la cause du mauvais état de leurs vaisseaux. D'ailleurs ils ne vous répondront de rien car, dans le système proposé, tout le monde a part à l'autorité et personne ne répond en son propre et privé nom. D'ailleurs les membres du sénat se disperseront continuellement et se rejeteront les fautes les uns sur les autres. D'ailleurs ils ont une autre carrière plus glorieuse à courir et ils n'attacheront pas leur principal honneur aux soins et à l'économie du port. D'ailleurs vous ne leur en imposerez pas si facilement qu'aux administrateurs. Voilà quelle sera votre position et la leur. Vous ne serez maître de rien et responsable de tout ; ils seront maîtres de tout et responsables de rien. C'est ainsi que leur propre intérêt sera lié à celui du Roi et au vôtre.

Quant aux officiers de plume, c'est tout autre chose : ces gens-là sont dans votre main, et vous les faites mouvoir à volonté. Ils n'ont qu'un métier à faire, ils n'ont d'autre intérêt et d'autre point d'honneur que celui de l'économie, de la conservation, et n'ont pas celui de multiplier les dépenses ; ils sont faciles à casser, à renvoyer s'ils gauchissent ou malversent. Un intendant, avec un bon capitaine de port, avec un bon chef de constructions fera votre besogne à Brest avec plus de célérité, plus de sûreté, plus de méthode, plus d'économie que tous ces directeurs et sous-directeurs dont les capitaines de port et les constructeurs seront toujours les teinturiers, malgré tout le savoir dont ils se targuent ; et cette besogne surtout se fera avec une circonspection et un

secret bien préférables à cette *publicité* qui met au grand jour chez l'étranger nos projets et nos faiblesses, et que la folie du système actuel peut seule trouver *utile*.

Dans l'ardeur de renverser et de détruire, nos militaires ont osé avancer que le nombre des officiers de plume est presque égal à celui des officiers de vaisseau. Ils ne se plaignent pas de ce que la dépense de leur corps est augmentée d'un million depuis 25 ans, mais ils font sonner bien haut environ deux cent mille livres qu'il en coûte de plus pour la Plume. Ils vous ont fait apercevoir une grande économie par la suppression d'un certain nombre de commissaires de la Marine et des sous-commissaires, écrivains et élèves dans les ports. Ils ont surtout exalté l'économie qu'il y aura à les charger des fonctions de l'administration à la mer, où ces messieurs qui veulent tout surveiller dans le port ne veulent avoir aucun surveillant, et où il faut s'attendre à des dépenses excessives et à une comptabilité qu'il sera difficile d'éclaircir, si leur système est admis. Mais ils ne mettent pas en ligne de compte les pensions de retraite qui seront données à tous ceux que l'on renverra, les suppléments d'appointements qui seront accordés à leurs directeurs généraux, directeurs et sous-directeurs dans les ports et les frais de bureau qu'ils occasionneront. Mais ils ne font pas le calcul de la dépense de tous les secrétaires qui seront passés aux majors faisant les fonctions de commissaires et aux officiers de détail faisant fonction d'écrivains à la mer. Mais ils négligent de dire que pour leurs conseils de marine et pour toutes les places à remplir dans la direction des travaux, il faudra une augmentation du nombre d'officiers de vaisseau dans les ports où ils n'apprendront pas à naviguer ni à battre les ennemis, mais dont la dépense en appointements doit être encore comptée. Tel est le délire du moment : on veut tout renverser, tout détruire sous le spécieux prétexte de l'économie, et, quand tout est renversé, on trouve que la dépense est augmentée¹⁵.

La même chaleur fait tourner en ridicule la composition des officiers d'administration. On dit que l'ordonnance de 1689 ne les a pas établis en corps ; mais les ordonnances postérieures n'ont pas dit non plus que c'était un corps, et les avancements se font assez ordinairement par départements. On se plaint qu'il y a trop de grades : en 1765 on en a élagué plusieurs ; mais il faut bien des gradations pour apprendre ce métier et pour la hiérarchie à y établir. On demande actuellement aux novateurs comment on formera des commissaires pour les arsenaux et des contrôleurs de la Marine, et d'où on les tirera ? Le Conseil de marine, qui a gouverné le département depuis 1716 jusqu'en 1722 qu'il n'y a point eu de secrétaire d'État, conseil qui était en grande partie composé de militaires, a jugé à propos lui-même d'établir des petits commissaires et des élèves-écrivains pour l'apprentissage du métier ; et ce conseil n'a pas imaginé non plus de charger les militaires de la direction des arsenaux.

Au surplus l'administration d'un port consiste véritablement en deux parties, l'une est celle des travaux, l'autre la comptabilité et finance. Les officiers de port et les ingénieurs-constructeurs d'une part, les commissaires, sous-commissaires, etc. de l'autre, sont les agents de cette administration sous l'autorité de l'intendant, qui ne peut être divisible sans qu'il en résulte désordre et confusion. Ce ne sont pas les commissaires qui dirigent les travaux, ce sont les officiers de port et les ingénieurs, mais ils s'inspectent et s'éclairent réciproquement, et il y a par là sûreté suffisante pour le service, en même temps qu'il y a émulation pour tout le monde. Deux ou trois

¹⁵ Ceci fait allusion aux opérations de M. le comte de Saint-Germain, présentées comme économiques et dont la conclusion fut une augmentation assez considérable de dépense (*Note marginale*).

intermédiaires entre le commandant et les officiers de port et les ingénieurs ne feront qu'embrouiller, ralentir la besogne et dégoûter les gens de l'art.

Enfin l'administration de la marine anglaise, montée sur le pied le plus simple et qui peut bien nous servir de modèle, ne connaît point l'autorité militaire dans ses arsenaux. Enfin la Compagnie des Indes et le commerce, qui connaissent bien leur intérêt, parce que l'intérêt particulier est le plus éclairé de tous, n'ont jamais imaginé de charger leurs officiers de mer de la construction, du radoub, de l'entretien et de la conservation de leurs vaisseaux. Enfin depuis cent ans, l'administration de nos ports, formée par Colbert, fixée par Seignelay, maintenue par le Conseil de marine et par les secrétaires d'État qui ont succédé à ce conseil, roule sur ces principes, et, jusques en 1765, on n'avait point imaginé de renverser l'ordonnance de 1689. M. le duc de Choiseul, bien militaire, après avoir voulu tout changer pendant deux ans, ramené par la contemplation des choses et par l'évidence des raisonnements, en était venu au point de craindre de trop abandonner aux militaires. Il avait écrit circulairement dans les ports au mois de juillet 1764 pour rappeler à l'exécution de l'ordonnance de 1689 et pour détruire l'attente où on était d'une nouvelle ordonnance. L'ambition d'un homme a séduit l'ambition d'un autre, et l'on a fait l'ordonnance de 1765 qui, donnant plus aux militaires que l'ordonnance de 1689, leur a fait désirer de tout envahir et a donné naissance à l'ordonnance de 1772 détruite en 1774. Aujourd'hui l'on veut faire une administration toute militaire. Il faut que votre département périclite, si ces secousses durent encore quelque temps et si l'on ne prend pas des idées plus sages et plus raisonnables.

On vous fait dire au Roi que « l'ordonnance que vous présentez a été examinée et discutée à fond par divers officiers militaires et d'administration éclairés et expérimentés, que tous conviennent unanimement que tout a été prévu et qu'il ne peut naître de difficulté, etc. »

Je connais un certain nombre de militaires à qui ces renversements seront sans doute très agréables. J'en connais d'autres qui, uniquement préoccupés de leur état et ne cherchant que des vaisseaux à commander et à conduire, n'entrent pour rien dans toutes ces prétentions ; j'en connais d'autres aussi qui, éclairés par leurs méditations, par leurs voyages chez l'étranger et surtout en Angleterre, voient le vide et le faux de tous ces projets et en gémissent. Ne vous attendez donc pas, Monseigneur, que cette ordonnance ait l'approbation générale, même des militaires. J'ose même vous dire que, de la façon qu'elle est faite, elle déplaira au plus grand nombre, et surtout aux commandants des ports qui, dans le plan présenté, se trouvent continuellement subordonnés à leur subalternes.

Quant aux officiers d'administration, je n'en connais aucun d'instruit qui puisse, s'il est vrai et de bonne foi, approuver le fond ni la forme d'une pareille ordonnance, et je vous répons que vos bureaux, plus instruits que personne des principes qui doivent régir votre département, ne peuvent, en honneur et en conscience, la trouver admissible ni exécutable : leur devoir sera seulement de se taire. Je vous annonce encore que tout homme d'État qui ne sera pas militaire et qui s'entendra en constitution et en administration, blâmera ces nouveautés, et que cette ordonnance aura le même sort que toutes celles dont la fureur de l'innovation nous inonde depuis quelques années.

Quel sera donc l'effet de cet ouvrage ? Un désordre épouvantable dans l'administration, des dépenses immenses, le dégoût et la retraite de tous les individus molestés, le mécontentement public et le discrédit pour vous.

Ne courez pas ces dangers, Monseigneur, trop d'autorités vous invitent à les fuir, trop d'exemples récents de pareilles innovations doivent vous arrêter¹⁶. Ne croyez pas qu'en deux années on puisse avoir acquis les raisons de décider sur des matières aussi étendues, aussi compliquées. Ne donnez pas à vos ennemis (car tout ministre en a) des moyens puissants de vous nuire. Il est beau sans doute d'affronter la disgrâce pour faire des redressements qu'une longue expérience et une profonde conviction nous ont démontré nécessaires ; quoi qu'il arrive, le public rend justice ensuite, mais risquer la disgrâce ou des reproches éternels en essayant tout à coup de renverser des principes, des formes établis par des ministres célèbres dans un siècle éclairé et consacrés par la raison et l'usage, c'est risquer trop de choses, et je ne puis croire que les persécutions de quelques militaires puissent vous faire oublier tout ce que vous vous devez à vous-même.

Vous avez remis en vigueur l'ordonnance de 1765 : tenez-vous y et votre service ira. Qu'avons-nous besoin de nouvelles ordonnances ? Pour être bonnes, elles ne se font pas si promptement, ni si légèrement ; d'ailleurs elles ne peuvent jamais être que le terme et la fin d'une bonne administration, établie pied à pied sur de nouveaux principes et dont la marche a été longtemps éprouvée.

Vous avez bien d'autres choses à faire plus importantes que des ordonnances. Formez vos officiers à la mer, apprenez-leur à bien défendre et conserver les vaisseaux sur cet élément ; instituez de longues campagnes ; protégez vos colonies par des escadres, supprimez ces troupes, ces fortifications et toutes les fausses dépenses qui nous ruinent. Approvisionnez vos ports ; mettez de la simplicité, de l'ordre, de la méthode et de l'économie dans votre administration ; formez de bons administrateurs, de bons officiers de port, de bons constructeurs ; donnez du ressort et de l'encouragement à tout le monde ; préparez enfin notre marine à soutenir les efforts de nos ennemis. Voilà les grandes choses à faire et les moyens d'acquérir de la gloire. Il n'est pas besoin d'ordonnance générale pour tout cela.

D'ailleurs dans quel temps, dans quelles circonstances vous excite-t-on à faire un tel renversement ? Quand la guerre peut se déclarer d'un moment à l'autre, et sous un roi de 22 ans, sur le trône depuis deux ans, dans un temps enfin où les ministres doivent user de la plus grande circonspection, et où le public les rend responsables de tout. Sauvez votre département des innovations qui désolent les autres et au moins, s'il n'est pas dans un état florissant, qu'on ne puisse pas vous imputer de l'avoir bouleversé.

Je ne finirais pas, Monseigneur, si je mettais sous vos yeux toutes les considérations qui doivent vous retenir. Voilà les principales, et c'est assez pour vous. C'est peut-être trop pour moi, mais je vous ai obéi et ma conscience, mon honneur, ma reconnaissance, mon attachement pour vous m'ont crié de ne vous rien celer dans le péril où vous êtes. Je n'en connaîtrai jamais aucun pour moi, quand il s'agira de vous servir et de défendre la vérité et le bien public.

*

* *

¹⁶ M. Turgot, M. de Saint-Germain (*Note marginale*).

En supposant qu'on veuille absolument charger des officiers de vaisseau de la disposition, direction, exécution des travaux, de la garde et de l'entretien des vaisseaux et de tout ce qui leur appartient, il faut qu'ils soient retirés du service de la mer, qu'ils soient sédentaires et toujours les mêmes, car il ne faut pas croire que l'ensemble d'un arsenal se saisisse en un instant et que ce service puisse être bien fait par des hommes que l'on changera continuellement, car il ne faut pas que l'intérêt de conserver soit contraire et croisé par celui de consommer et qu'on se trouve à la fois juge et partie.

Dans la même supposition, il faut que le commandant soit maître de tout, car l'autorité est indivisible dans un arsenal. Les approvisionnements, les recettes, les dépenses sont trop intimement unies et liées aux travaux pour avoir deux chefs distincts et séparés. La police, la justice sont encore plus indivisibles. Il n'est pas praticable que dans le même lieu et pour les mêmes délits, les uns soient justiciables d'un conseil de guerre, les autres de la prévôté de la Marine, et comment pourrait-on concilier avec les lois du Royaume qu'un homme qui ne serait pas dans un service actuel militaire, qui ne commettrait pas un délit militaire, fût justiciable d'un conseil de guerre ?

En supposant qu'on donne l'autorité générale au commandant, il n'a besoin sous lui que de trois capitaines de vaisseau pour diriger tout le port : un pour les constructions, un pour l'artillerie et le troisième pour tous les mouvements du port. Ensuite et sous ces trois chefs, des commissaires ou commis, des officiers d'artillerie, des officiers de port, des ingénieurs et des maîtres d'ouvrages. Il ne faut point d'intendant, il ne serait dans ce nouveau plan que l'homme d'affaires du commandant.

De cette manière on simplifie les rouages, et si l'on n'établit pas une bonne administration, on la rend au moins intelligible et possible à exécuter, ce qui ne peut avoir lieu avec tous les embarras, la complication et les frottements qui se trouvent dans l'ordonnance présentée.

Des conseils ne peuvent être tenus que dans des cas extraordinaires et importants ; encore faut-il que les conseillers soient en petit nombre pour qu'on s'entende. Mais des conseils pour diriger toutes les opérations, pour décider, tous ces conseils où les chefs viendront déposer leur autorité et être jugés par leurs subalternes, sont inadmissibles. Examiner, discuter, ergotiser, délibérer sans cesse, temps perdu pour la chose et pour le service ; d'ailleurs il ne faut pas que tant de gens sachent les secrets d'un arsenal et se mêlent de la besogne. Il faut choisir des gens capables et sûrs, s'y confier et laisser aller ; sans confiance rien ne peut avancer ni réussir dans une grande administration. On est très éclairé par deux ou trois conseillers, on l'est très mal par 25 ou 30. Je vois que les commandants murmurent déjà contre les conseils. Ce sera bien pis si on les établit à poste fixe avec autorité suprême dans le port et dans la forme indiquée.

Avec tous les directeurs généraux, particuliers et sous-directeurs, avec l'intendant et ses commissaires, avec les deux autorités séparées, avec les conseils brochant sur le tout et sans lesquels on ne pourra pas faire pour 500 l de dépense, avec toutes les écritures ordonnées, je regarde l'administration comme infaisable et inintelligible.

Au surplus la grande ordonnance, dénaturant tout le service actuel, devrait contenir toutes les dispositions qu'elle ne détruit pas des autres ordonnances auxquelles elle renvoie. Ce défaut occasionnerait des embarras et des contradictions ; cette ordonnance a besoin d'être travaillée dans sa rédaction et sa distribution, ainsi que les ordonnances particulières, les trois et même quatre concernant la Plume devraient n'en

former qu'une seule. La feuille au Roi devrait être aussi autrement tournée. Tout ce travail est encore indigeste, et cela n'est pas étonnant. Des gens plus versés et plus profonds dans ces matières ne le feraient peut-être pas solidement en deux années dans l'étendue qu'il doit avoir.

*

* *

Certainement le corps des officiers de la Marine est et a toujours été insuffisant pour les armements considérables, parce que le Roi ne peut pas entretenir en temps de paix un nombre assez grand d'officiers pour pourvoir à tous les besoins de la guerre, parce que cet entretien serait un mal pour le corps même, par l'impossibilité d'exercer et d'instruire un aussi grand nombre d'officiers en temps de paix, et par la longueur des avancements qui résulterait indispensablement de ce nombre trop étendu.

Quel est donc le moyen de suppléer à l'insuffisance du corps de la Marine en temps de guerre ? Il n'y en a pas d'autre que celui d'appeler au service du Roi, comme on l'a fait dans toutes les guerres précédentes, les officiers bleus ou navigateurs de la marine marchande.

Les maîtres entretenus ne font point une ressource, puisqu'il faut qu'ils tiennent leurs places de maîtres de manœuvre, pilotes et canoniers. Tout ce qu'un peut faire pour eux, afin de ne point les humilier, c'est de donner des brevets d'officier pour la campagne¹⁷ aux plus distingués d'entre eux ; mais cela ne fait point augmentation de nombre pour la force des états-majors.

C'est en vain que nos officiers s'évertuent pour prouver que les capitaines marchands seront inutiles et déplacés sur les vaisseaux du Roi, parce qu'ils n'ont pas l'honneur d'être gentilshommes et parce qu'ils n'entendent pas la tactique navale. Et pourquoi donc ces navigateurs, accoutumés à commander les équipages sur les navires du commerce, s'en tireraient-ils mal en sous-ordre sur les vaisseaux du Roi ? Il est vrai que la plupart sont roturiers, mais, à défaut d'écuyers on se sert de piqueurs pour monter les chevaux, et ceux-là, quoiqu'ils ne soient pas nobles, quoiqu'ils ne sachent pas toutes les règles de l'équitation, s'en tirent souvent mieux que les autres, parce qu'ils ont plus d'habitude. On ne finirait jamais, s'il fallait combattre l'une après l'autre toutes les puérités qui se débitent sur cette matière.

Dans la nécessité d'employer en qualité d'officiers auxiliaires les navigateurs marchands, il n'y avait à se décider qu'entre deux plans : celui de réserver un certain nombre de commandements aux officiers de fortune qui sont dans le corps¹⁸ et de leur faire composer leurs états-majors en officiers bleus ou marchands, formant tous les autres états-majors en officiers du corps ; ou celui de mettre les officiers auxiliaires à la suite de tous les états-majors, en donnant tout commandement aux officiers du corps.

¹⁷ Dans les grades intermédiaires, comme les officiers bleus, mais sans exercice.

¹⁸ Des officiers des grades dits intermédiaires venant du commerce et qui ont été titularisés ; bien peu ont percé dans le (grand) corps avant la Révolution. Celle-ci est leur chance, mais la plupart de ces officiers avaient pris le mauvais pli ou l'ont repris à cause d'elle : le résultat militaire a été le même.

Ce dernier parti a été adopté ; il est à désirer qu'on ne s'en repente pas. Ce mélange, ainsi qu'on l'avait prédit, devient aussi désagréable aux officiers du corps qu'aux officiers auxiliaires, et, quelque chose que l'on fasse, il y aura toujours un certain nombre d'états-majors qui seront faibles, parce que les capitaines n'auront point voulu d'auxiliaires ou auront pris des gens à leur guise qui ne seront bons à rien.

L'aversion des officiers du corps pour les auxiliaires les aveugle tellement sur leur besoin qu'ils aimeraient mieux des gardes de la Marine de tout à l'heure pour officiers que ces gens endurcis dans la navigation et dont la plupart ont fait la guerre. Cet aveuglement est tel qu'ils vont jusqu'à craindre que ces auxiliaires, qui n'ont que des brevets pour la campagne, des grades différents des leurs, ne forment un corps mixte avec eux, qu'ils ne leur arrachent leur gloire et ne les chassent insensiblement. Cet aveuglement leur fait faire des réflexions bizarres : c'est l'orgueil qui combat sans cesse contre la raison. À voir la peur qu'ils ont de ces pauvres auxiliaires, on serait presque tenté de croire qu'ils ne les méprisent pas tant qu'ils le disent, ou qu'au fond ils ne s'estiment pas tant eux-mêmes qu'ils veulent le faire croire. Les hercules n'ont pas peur des pygmées, et, si nos officiers ont tant de capacité, tant d'élévation et de courage, comme il nous importe de le désirer et de le croire, ils ne doivent pas craindre que leurs faibles adjudants les supplantent ni qu'ils leur ravissent les lauriers de la victoire. C'est sans doute une haine déréglée et non un sentiment d'impuissance qui leur fait faire tant de faux calculs. Il faut le croire ainsi, car autrement il y aurait de quoi trembler ; mais cette haine peut toujours produire bien des effets fâcheux.

Source : A.N. fonds Marine, G124, f° 213 à 217 (également dans Ms 234, vol. 2, f° 119 à 128) ; *Mémoires de M.****, S.H.D. (Marine) manuscrit Ms 234, t. 2, f° 131 à 133 et 149 à 151. Malouet publie les *Remontrances* de Blouin en 1789, à la suite des *Mémoires de M. Malouet, intendant de la Marine, sur l'administration de ce département* et les commis de Brest en font, la même année, une brochure séparée (S.H.D. (Marine) 54G4).

Document n° 46 : extraits de l'ordonnance concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine, du 27 septembre 1776 et ordonnance du même jour portant suppression du corps de l'administration.

S.M. s'étant fait représenter l'ordonnance du 15 avril 1689 *pour les arsenaux de marine*, celle du 25 mars 1765 *concernant la Marine* et son ordonnance du 8 novembre 1774, *pour régler provisoirement ce qui serait observé dans les différentes parties du service des ports*, et s'étant assurée que les officiers de sa marine ont acquis depuis plusieurs années, par la nouvelle forme donnée à leur éducation militaire, la théorie de l'architecture navale et les connaissances nécessaires pour bien diriger la construction, le grément et l'équipement des vaisseaux, Elle a reconnu la nécessité de faire divers changements à l'ancienne constitution de sa marine. Cette constitution, qui n'admettait les officiers militaires à aucun détail dans les arsenaux, était propre sans doute aux temps où elle fut adoptée ; mais S.M. a jugé qu'elle ne pourrait être maintenue dans son entier sans renoncer aux avantages qui doivent résulter pour la perfection des ouvrages et pour l'économie, tant des lumières et des talents desdits officiers que de l'intérêt qui lie essentiellement leur propre gloire au succès des

opérations mécaniques des ports et à la conservation des forces navales. En conséquence, S.M. s'est déterminée à confier aux officiers militaires de sa marine la direction des travaux relatifs à la construction, au gréement et à l'équipement de ses vaisseaux ; et, voulant régler définitivement les fonctions que, par son ordonnance provisoire du 8 novembre 1774, Elle s'était réservé d'attribuer aux dits officiers ; régler pareillement celles qu'auront à l'avenir les intendants et commissaires des ports et arsenaux ; fixer en même temps d'une manière constante et invariable les fonctions du conseil de marine maintenu par sa dite ordonnance dans chacun de ses ports de Brest, Toulon et Rochefort ; apporter enfin à diverses parties de l'administration de ses ports et arsenaux les modifications que la différence des temps et des circonstances [a rendues] nécessaires ; Elle a ordonné et ordonne ce qui suit.

Titre I: *De la division des fonctions dans la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine.*

art.1. La régie et administration générale des ports et arsenaux de marine sera et demeurera divisée en deux parties distinctes et séparées dont l'une, sous l'autorité immédiate du commandant du port, comprendra tout ce qui concerne la disposition, la direction et l'exécution des travaux, et l'autre, sous l'autorité immédiate de l'intendant, comprendra tout ce qui concerne la recette, la dépense et la comptabilité des deniers et des matières.

art.2. L'administration des travaux comprendra les constructions, refontes et radoubs, les armements et désarmements, les opérations mécaniques et les mouvements du port, et généralement tous les ouvrages à exécuter dans les chantiers et ateliers de l'arsenal ou ailleurs, pour la construction, le gréement, l'équipement, la défense et l'entretien journalier des vaisseaux et de tous autres bâtiments flottants, ainsi que de tout ce qui a rapport à la garde, sûreté et conservation desdits vaisseaux et bâtiments et machines à leur usage, et à l'entretien, la garde et la sûreté du port et de la rade.

art.3. L'administration des deniers et des matières comprendra la recette et l'emploi des deniers, les marchés et adjudications de matières et d'ouvrages, les approvisionnements, les recettes, la conservation dans les magasins et la distribution des matières, munitions et marchandises quelconques ; les appointements, solde, revues et montres des officiers, des troupes, des gens de mer et de tous autres entretenus dans le port ou employés sur les vaisseaux ; la levée des officiers-mariniers, ouvriers, journaliers, matelots et autres gens de mer, et la police des classes ; la garde des magasins, l'administration particulière des hôpitaux et des chiourmes, celle des bâtiments civils appartenant au Roi, et la comptabilité générale.

art.4. La partie de l'administration des arsenaux qui comprend toutes les opérations mécaniques et les travaux relatifs aux bâtiments flottants sera et demeurera divisée en trois *directions* ou *détails* sous l'autorité du commandant, savoir le détail des constructions, celui du port, celui de l'artillerie.

art.5. Le détail des constructions comprendra les constructions, refontes, radoubs, réparations d'entretien et tous ouvrages de charpente, forges, menuiserie, sculpture, peinture et calfatage à faire à toute espèce de bâtiments flottants, aux chantiers ou cales en bois et berceaux pour la mise à l'eau, et à toutes machines établies à l'usage des vaisseaux ; comme aussi l'inspection, l'arrangement et la disposition des bois de construction, bois de mâture et autres, œuvrés ou non œuvrés, sous les hangars

ou sous l'eau, et tout ce qui a rapport à la conservation et à l'entretien des vaisseaux ou autres bâtiments désarmés dans le port.

art.6. Les chantiers ou ateliers qui dépendront du détail des constructions seront :

les chantiers, cales ou bassins pour la construction et le radoub des vaisseaux et autres bâtiments ;

les chantiers pour l'entretien des chaloupes et canots à l'usage du port ou des vaisseaux ;

les ateliers des forges à l'usage de la construction ;

ceux de la mâture, des hunes et cabestans, de la menuiserie, de la sculpture, de la peinture, de l'avironnerie, des gourables, des étoupes ;

et tous autres ateliers ressortissant de ces premiers.

art.7. Le détail du port comprendra les mouvements, amarrage, lestage et délestage de tous les bâtiments flottants ; les mouvements et le transport des bois, des mâtures, des ancres et de tous autres effets à l'usage des vaisseaux, à l'exception de ceux de l'artillerie ; la manœuvre de la mise à l'eau, de l'entrée dans les bassins et de la sortie, du tirage à terre, du mâtement, démâté et carénage, et tous autres mouvements et manœuvres à faire dans le port ; les travaux relatifs à la fabrication des cordages, à la garniture, au grément, à l'équipement et à la voilure ; la disposition, l'arrangement et l'inspection des magasins particuliers de chaque vaisseau ou autre bâtiment ; le curage et l'entretien du port et de la rade, la police des quais, la conservation et l'entretien des pompes à incendie, et tous les objets qui sont relatifs à la garde, sûreté et propreté des vaisseaux désarmés dans le port.

art.8. Les ateliers qui dépendront du détail du port seront :

l'atelier de la corderie et tous ceux en ressortissant, nécessaires pour la fabrication des cordages ;

celui de la garniture ;

la manufacture des toiles ;

l'atelier de la voilerie et les petits ateliers qui en dépendent ;

ceux de la poulie, de la tonnellerie et des pompes ;

ceux de la serrurerie, de la plomberie, de la ferblanterie, de la chaudronnerie et de la vitrerie.

art.9. Le détail de l'artillerie comprendra les travaux relatifs à la fabrication des canons, mortiers, armes, affûts et tous ustensiles à l'usage de l'artillerie ; les mouvements et transports des effets dépendant de ce détail ; l'inspection et les épreuves des canons et mortiers et de toutes autres armes, poudres, munitions, instruments et outils servant à la guerre, ainsi que l'arrangement, la disposition et l'entretien des divers effets appartenant à l'artillerie, soit dans le parc, soit dans les magasins ou dans la salle d'armes.

art.10. Les ateliers qui dépendront du détail de l'artillerie seront :

les ateliers de forge à l'usage de l'artillerie ;

les fonderies, soit dans l'enceinte de l'arsenal, soit hors de l'arsenal ;

l'atelier des affûts et celui du charronnage, tant à l'usage de l'artillerie qu'aux autres usages du port ;

l'atelier des armuriers ;

et tous les petits ateliers relatifs au service de l'artillerie et à l'entretien des armes.

art.11. La partie de l'administration des ports et arsenaux qui comprend les dépenses et la comptabilité sera et demeurera divisée en cinq *bureaux* (non compris celui du contrôle) sous l'autorité de l'intendant, savoir le bureau du magasin général, celui des chantiers et ateliers, celui des fonds et revues, celui des armements et vivres, celui des hôpitaux et chiourmes.

art.12. Le bureau du magasin général tiendra les livres de recette et dépense ainsi que le registre de balance, de toutes les matières et marchandises quelconques œuvrées ou non œuvrées, sera chargé d'en faire la recette et la distribution et en aura la garde.

art.13. Le bureau des chantiers et ateliers tiendra la matricule des ouvriers ; sera chargé de dresser les rôles de journées et de paiement des ouvriers et des journaliers, et d'en faire les appels ; aura à sa charge et garde les matières qui auront été délivrées du magasin général aux chantiers et ateliers pour y être travaillées ou converties ; en suivra l'emploi et fera la remise au magasin général des ouvrages qui auront été fabriqués dans lesdits ateliers, ou enregistrera leur destination, s'ils sont employés dans une construction.

art.14. Le bureau des fonds et des revues sera chargé de tout ce qui concerne les recettes de deniers et l'acquittement des dépenses ; le paiement des appointements et solde des officiers, gardes du pavillon et de la Marine, bombardiers, apprentis-canonnières, troupes, gardiens et tous autres entretenus¹⁹ ; les marchés et adjudications ; les paiements faits à compte et les restants à payer sur iceux ; les fonds reçus et les objets de recette extraordinaire.

Il sera pareillement chargé de faire les revues des officiers, des gardes du pavillon et de la Marine, des bombardiers et apprentis-canonnières, des troupes et de tous entretenus, et d'en dresser les états.

art.15. Le bureau des armements et des vivres sera chargé de tout ce qui concerne les équipages destinés pour les vaisseaux en armement, leur enregistrement lors de leur arrivée dans le port, leur répartition sur les vaisseaux, les revues desdits équipages avant le départ et au retour des vaisseaux, les conduites et solde des gens de mer, et la répartition du produit des prises.

Il sera pareillement chargé de l'inspection des vivres dans le port ; d'examiner la qualité de ceux que le munitonnaire fera remettre dans les magasins ; de veiller à la manière dont se feront les salaisons et le biscuit ; de tenir un registre exact des vivres qui seront remis dans les magasins, de ceux qui en sortiront pour être distribués aux vaisseaux et de ceux qui y seront rapportés au retour des campagnes, et généralement de tout ce qui concerne la confection, la qualité, la quantité et la conservation des vivres, soit pour le journalier, soit pour la mer.

art.16. Le bureau des hôpitaux et des chiourmes sera chargé de tenir le rôle des malades qui seront reçus à l'hôpital, de marquer le jour de leur entrée et de leur sortie ; d'inspecter les médicaments et drogues ainsi que les aliments et boissons, pour voir si les premiers sont de bonne qualité et si les autres sont distribués dans la quantité ordonnée ; de tenir le registre de tous les effets et ustensiles à l'usage de l'hôpital, et généralement tout ce qui concerne l'administration dudit hôpital.

¹⁹ Les officiers civils, dont la Plume, sont ainsi désignés : on voit qui a écrit l'ordonnance.

Il sera pareillement chargé de tenir la matricule des forçats et de tout ce qui a rapport à la police et à l'entretien des chiourmes.

Titre II : De la répartition dans les trois détails de l'arsenal des officiers de vaisseau, officiers de port et ingénieurs-constructeurs, et de tous entretenus pour les travaux de l'arsenal et du port et la garde des vaisseaux.

art.17. Il sera établi dans chacun des ports de Brest, Toulon et Rochefort un directeur général de l'arsenal choisi parmi les officiers généraux, lequel, sous l'autorité du commandant du port, sera chargé de diriger et inspecter les travaux, opérations mécaniques et mouvements du port, et aura sous ses ordres les officiers de vaisseau, officiers de port et ingénieurs-constructeurs employés dans les trois détails de l'arsenal.

art.18. Le détail des constructions sera dirigé et conduit, sous l'autorité du directeur général, par un directeur et un sous-directeur des constructions, l'un et l'autre capitaines de vaisseau.

À ce détail seront attachés quatre lieutenants et quatre enseignes de vaisseau à Brest ; trois lieutenants et trois enseignes à Toulon ; trois lieutenants et trois enseignes à Rochefort ; l'ingénieur-constructeur en chef, les ingénieurs-constructeurs ordinaires, les sous-ingénieurs et les élèves-constructeurs, dans chacun des trois ports.

art.19. Le détail du port sera dirigé et conduit, sous l'autorité du directeur général, par un directeur capitaine de vaisseau et un sous-directeur capitaine de port.

À ce détail seront attachés cinq lieutenants et cinq enseignes de port à Brest ; trois lieutenants et trois enseignes à Toulon et à Rochefort.

art.20. Le détail de l'artillerie sera dirigé et conduit, sous l'autorité du directeur général, par un directeur et un sous-directeur de l'artillerie, l'un et l'autre capitaines de vaisseau [...].

art.22. Il sera attaché à chaque direction six gardes du pavillon ou de la Marine à Brest et à Toulon, et quatre gardes de la Marine à Rochefort, lesquels ne pourront être choisis que parmi ceux qui auront achevé leur cours de mathématiques et seront proposés au commandant du port par ceux des compagnies desdits gardes du pavillon et de la Marine. Lesdits gardes seront attachés pendant six mois consécutifs à un même détail et passeront successivement dans les trois directions.

art.23. Les compagnies de bombardiers et d'apprentis-canonnières, les maîtres d'équipage, maîtres-pilotes hauturiers, côtiers ou lamaneurs, maîtres-canonnières, officiers-mariniers et autres entretenus ; les contremaîtres de construction, maîtres d'ouvrages, chefs d'atelier, ouvriers et journaliers employés dans les différents chantiers ou ateliers ressortissant des trois directions de l'arsenal ; ainsi que les gardiens des vaisseaux ou autres bâtiments désarmés dans le port et des machines à leur usage, et les guetteurs ou observateurs de signaux employés dans les tours ou postes dépendant de chaque port, seront sous l'autorité du commandant du port et du directeur général de l'arsenal, et sous les ordres des directeurs particuliers de leurs détails respectifs, et ledit commandant en ordonnera la répartition dans les trois détails, suivant les besoins du service.

art.26. Indépendamment des officiers attachés particulièrement et fixement à chacun des trois détails de l'arsenal, conformément à ce qui a été prescrit par les articles

précédents, tous les autres lieutenants et enseignes de vaisseau²⁰, à l'exception de ceux qui sont attachés à la majorité et aux compagnies des gardes du pavillon et de la Marine, seront distribués par le commandant à la suite des trois détails de l'arsenal, de manière qu'un tiers desdits lieutenants et enseignes soit destiné à suivre les travaux relatifs au détail des constructions, un tiers les travaux dépendant du détail du port, et l'autre tiers, ceux qui appartiennent à l'artillerie. [...].

art.27. Tous les officiers attachés fixement aux trois détails de l'arsenal seront dispensés de la garde et de tout autre service à terre.

art.28. Lorsque aucune des places des officiers attachés fixement au détail des constructions ou à celui de l'artillerie viendra à vaquer par mort, retraite ou avancement, le directeur du détail où la place sera vacante indiquera au directeur général trois des officiers qui auront été employés à la suite dudit détail, dans lesquels il aura reconnu les dispositions les plus marquées pour la direction des travaux qui en dépendent ; le directeur général remettra leurs noms apostillés au commandant du port, pour les susdits trois officiers désignés être par lui proposés à S.M., qui fera connaître ses intentions sur celui des trois qu'il lui plaira agréer.

art.29. Il sera choisi et nommé chaque année par le commandant du port un des aides-majors de la Marine et des armées navales, pour être particulièrement attaché au directeur général de l'arsenal et porter ses ordres dans les chantiers et ateliers ressortissant des trois directions.

art.33. En l'absence du commandant du port, dans le cas où aucun officier général n'aurait de lettres de service, l'intention de S.M. est que le directeur général de l'arsenal commande à sa place, jusqu'à ce qu'il y ait été pourvu par S.M., dérogeant, en tant que besoin est, à toutes ordonnances à ce contraires.

art.34. En cas d'absence ou de maladie du directeur général, le plus ancien des directeurs particuliers en remplira les fonctions jusqu'à ce qu'il y ait été pourvu par S.M.

art.35. Le directeur et le sous-directeur d'un détail ne seront jamais en même temps absents du port, soit par congé, soit même pour le service de la mer.

art.36. Dans le cas où le plus ancien des directeurs particuliers se trouverait chargé des fonctions de directeur général ou absent, il sera suppléé dans la direction de son détail par le sous-directeur et, à son défaut, par le plus ancien des officiers attachés fixement au même détail.

art.37. Les lieutenants et enseignes de vaisseau attachés fixement à quelque détail et les lieutenants et enseignes de port rempliront les mêmes fonctions que leurs directeurs et sous-directeurs respectifs, sous leurs ordres et en leur absence.

art.38. En l'absence du major de la Marine et des armées navales, le major de la division du corps royal d'infanterie de la Marine dans chaque port en remplira toutes les fonctions, relativement aux détails de l'arsenal.

art.40. Les gardes du pavillon et de la Marine attachés à chacune des trois directions assisteront pour leur instruction à tous les travaux du détail où ils seront employés, n'y auront aucune autorité et exécuteront les ordres qui leur seront donnés par les directeurs et autres officiers préposés à la direction des travaux.

²⁰ Tous ceux qui ne sont pas armés.

Titre III. *De la répartition, dans les cinq bureaux de chaque port, au commissaire général et des commissaires ordinaires des ports et arsenaux de marine, du garde-magasin et de tous entretenus pour l'entretien et la garde des magasins, le service des hôpitaux et la garde des chiourmes.*

art.41. S.M. ayant, par son ordonnance de ce jour *portant établissement de commissaires généraux et ordinaires des ports et arsenaux de marine, et de gardes-magasins*, fixé le nombre desdits commissaires et gardes-magasins qui seront entretenus dans chacun des ports de Brest, Toulon et Rochefort, la répartition dans les cinq bureaux de chaque port en sera faite ainsi qu'il suit :

le commissaire général aura inspection sur le travail des cinq bureaux et une inspection particulière sur le magasin général ;

il y aura au bureau du magasin général un commissaire ordinaire et le garde-magasin ;

au bureau des chantiers et ateliers, un commissaire ordinaire ;

au bureau des fonds et revues, un commissaire ordinaire ;

au bureau des armements et des vivres, un commissaire ordinaire ;

au bureau des hôpitaux et des chiourmes, un commissaire ordinaire.

Le commissaire surnuméraire dans chaque port aidera dans ses fonctions le commissaire préposé au bureau des chantiers et ateliers, et sera particulièrement chargé de la recette des bois, dont il comptera au magasin général ; et, en cas de maladie ou d'absence d'un des cinq commissaires ordinaires, ledit commissaire surnuméraire tiendra le bureau à la place de celui qui viendra à manquer. Le second commissaire surnuméraire établi à Brest sera attaché au magasin général ou à celui des autres auquel l'intendant jugera du bien du service de le destiner. [...].

art. 42. Les commis aux écritures et aux appels, dont le nombre aura été réglé pour chaque port par les états qui seront arrêtés par S.M., seront répartis par l'intendant dans les cinq bureaux, suivant qu'il le jugera convenable pour le service ; et ledit intendant adressera tous les trois mois au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, une liste qui constatera la destination qu'il aura faite de chacun desdits commis.

art.43. Les ingénieurs des bâtiments civils seront et demeureront sous l'autorité de l'intendant du port.

art.44. Les gardiens des magasins, des chantiers et ateliers, des bureaux de l'arsenal et des bâtiments civils appartenant au Roi, les suisses et consignes de l'arsenal, et tous employés au service des hôpitaux²¹ et à la garde des chiourmes seront sous les ordres de l'intendant qui en fera la répartition suivant les besoins du service et selon que l'exigera le local du port.

Titre IV. *De la direction des travaux et ouvrages, de l'ordre à établir dans les chantiers et ateliers, et de la justice et police des arsenaux.*

art.45. Les directeurs préposés aux trois détails de l'arsenal seront chargés de faire faire par les officiers, ingénieurs-constructeurs ou maîtres d'ouvrages sous leurs ordres tous les plans, dessins, devis, modèles ou gabarits des ouvrages qui devront être

²¹ De ce nombre sont les deux corps civils des médecins et des chirurgiens, ces derniers étant subordonnés à l'intendant lorsqu'ils ne sont pas compris dans un armement.

exécutés dans les chantiers ou ateliers dépendant de leur direction, conformément aux ordres qu'ils en auront reçus du directeur général, et ils dirigeront et inspecteront tous les travaux relatifs à l'exécution desdits plans et modèles.

art. 47. Chaque directeur dressera un état exact de tous les ouvrages qui se fabriqueront dans les ateliers dépendant de sa direction ; d'après les devis et modèles qui auront été arrêtés au conseil de marine et approuvés par S.M., il fera exécuter en sa présence, par de bons ouvriers, un desdits ouvrages de chaque espèce avec les plus grands soins et la plus grande économie, afin que ces pièces de comparaison le mettent en état de connaître en tout temps quelle quantité de matière exige la fabrication de chaque ouvrage, quel déchet indispensable la matière doit éprouver, quel est le prix de la main-d'œuvre, et qu'il puisse juger, par la comparaison des matières et des journées employées dans la suite à chaque pièce ou ouvrage pareil, de la vigilance et de l'économie qu'auront apportées dans l'exécution des différents ouvrages les officiers chargés de conduire et d'inspecter les travaux dans les chantiers et ateliers.

art.48. La quantité de matières nécessaire pour la construction, l'armement, le gréement et l'équipement d'un vaisseau de chaque rang et de tout autre bâtiment, et le prix de la main-d'œuvre pour le convertissement desdites matières étant ainsi connus et déterminés, l'intention de S.M. est que chaque directeur de détail, pour sa partie, de concert avec le commissaire du magasin général et celui des chantiers et ateliers, procède à l'estimation exacte d'un vaisseau de chaque rang et de tout autre bâtiment ; que dans les procès-verbaux qui en seront dressés, il soit spécifié, pour chaque effet en particulier, les qualités, quantité et prix des matières, le déchet qu'elles doivent éprouver et les prix de main-d'œuvre ; et que lesdits procès-verbaux, certifiés de chaque directeur pour sa partie, du commissaire du magasin général et de celui des ateliers, approuvés du directeur général et visés du commandant et de l'intendant, après avoir été examinés dans le conseil de marine, soient envoyés avec l'avis du conseil sur iceux au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, pour lui faire connaître le prix auquel devront revenir dans les différents ports chaque vaisseau de tout rang, chaque espèce de bâtiment et chaque effet particulier de chacun desdits vaisseaux et bâtiments.

art.50. [Les directeurs] rendront compte au directeur général de tout ce qui intéressera le détail particulier qui leur est confié, et il sera fixé chaque jour par le commandant une heure à laquelle le directeur général, les trois directeurs particuliers, les trois sous-directeurs et l'ingénieur-constructeur en chef devront s'assembler chez ledit commandant pour conférer avec lui sur les différentes parties du service de l'arsenal, lui rendre compte de tout ce qui aura été fait dans la journée et recevoir ses ordres sur ce qui sera à faire le jour suivant.

art.51. Le directeur général prendra les ordres du commandant pour répartir dans les divers chantiers et ateliers dépendant de chacune des trois directions les officiers de vaisseau qui y seront fixement attachés, ceux de port et ingénieurs-constructeurs. Lesdits officiers et ingénieurs-constructeurs seront chargés de la direction des travaux ordonnés, veilleront assidûment à ce qu'ils soient exécutés comme ils doivent l'être, maintiendront l'ordre et la police dans les chantiers et ateliers et rendront un compte exact à leurs directeurs respectifs de tout ce qui concernera l'atelier ou chantier dont la direction particulière leur aura été confiée.

art.55. Lorsque le directeur général aura reçu les ordres du commandant pour quelque construction, radoub, ouvrage, mouvement ou opération dans le port, il donnera ses ordres au directeur particulier du détail dont lesdits ouvrage, construction

ou opération dépendront, afin que celui-ci fasse dresser un état général, par qualité et quantité, des ouvriers ou journaliers, ou du nombre d'escouades de forçats qui seront nécessaires pour l'exécution desdits ouvrages ou desdites opérations ; un double dudit état, signé du directeur particulier et approuvé du directeur général, après avoir été examiné et comparé aux devis dans le conseil de marine, sera visé du commandant et remis ensuite à l'intendant, qui ordonnera la levée desdits ouvriers ou journaliers, s'il ne s'en trouve pas dans le port un nombre suffisant pour fournir à tous les travaux, mouvements et opérations ordonnés, ainsi que la distribution des escouades de forçats.

art.59. La paie ne sera assignée à chaque ouvrier nouvellement arrivé qu'après que sa capacité aura été reconnue, trois jours seulement avant le paiement de la fin du mois et selon que ladite paie aura été réglée par le commandant, de concert avec l'intendant, sur la proposition qui leur en aura été faite par le directeur du détail, de concert avec le commissaire des chantiers et ateliers. Les directeurs et ledit commissaire doivent s'attacher particulièrement à connaître par eux-mêmes et par les préposés sous leurs ordres, les bons et les médiocres ouvriers, afin que leur paie soit proportionnée à leurs services et capacité et à leur assiduité au travail.

art.60. Le commissaire des chantiers et ateliers fera faire exactement les appels par les commis chargés de cette fonction, toutes les fois que les ouvriers entreront au travail ; il veillera à ce que lesdits commis n'emploient que des ouvriers et journaliers présents, et il s'en assurera lui-même par les appels particuliers qu'il fera et fera faire aussi souvent qu'il le jugera à propos pour vérifier si les ouvriers et journaliers contenus dans les rôles sont effectivement et fidèlement employés.

art.61. Le directeur de chaque détail fera suivre et vérifier les appels par ceux des officiers à la suite du détail qui auront été nommés pour y assister, et le directeur pourra faire répéter l'appel par les commis qui en seront chargés, aussi souvent qu'il le jugera à propos.

art.63. Le directeur se fera rendre compte, chaque jour, par les officiers qui auront été chargés d'être présents aux appels des ouvriers, de ceux qui s'y seront trouvés ; lesdits officiers remettront au directeur un extrait des rôles certifiés par eux, et copie dudit extrait, visée du directeur, sera remise chaque soir au directeur général qui la remettra au commandant.

art.64. Le commissaire se fera pareillement rendre compte chaque jour des appels par les commis qui en seront chargés ; il se fera remettre par eux un extrait certifié des rôles d'appel qu'il visera, et copie dudit extrait sera remise chaque soir par le commissaire à l'intendant.

art.65. Les directeurs retireront tous les mois des officiers qui auront assisté aux appels, et le commissaire, des commis qui les auront faits, les rôles d'appel des ouvriers ou journaliers des divers chantiers ou ateliers. Chaque directeur, pour sa partie, et le commissaire, pour les trois détails, vérifieront réciproquement les rôles qui leur auront été remis ; ils en dresseront, chacun de leur côté, un état général qu'ils certifieront réciproquement ; celui du directeur sera visé du directeur général et remis par lui au commandant, et ceux du commissaire seront remis par lui à l'intendant. Sur lesdits états généraux seront marqués les différentes fonctions des ouvriers ou journaliers, la paie qui leur aura été fixée et les jours et heures qu'ils auront manqué au travail, afin que, sur cette connaissance, l'intendant puisse ordonner le paiement de ce qui sera légitimement dû, auquel paiement assisteront les directeurs, chacun pour leur détail, et le commissaire des chantiers et ateliers pour les trois détails.

art.66. Lorsque le directeur général aura reçu les ordres du commandant pour quelque construction, radoub ou autre ouvrage quelconque, il donnera ses ordres aux directeurs particuliers des trois détails pour que ceux-ci, chacun pour la partie qui le concernera, fassent dresser des états généraux par approximation de toutes les matières nécessaires pour l'exécution desdits ouvrages ; un double desdits états, signé du directeur du détail et approuvé du directeur général, après avoir été examiné et comparé aux plans et devis dans le conseil de marine, sera visé du commandant et remis ensuite à l'intendant, qui ordonnera l'approvisionnement desdites matières et la distribution successive d'icelles, à proportion des demandes journalières qui en seront faites au magasin général, en la forme prescrite par les articles suivants.

art.67. Les demandes de matières œuvrées ou non œuvrées, outils et ustensiles pour tout ce qui concerne la charpente du chantier, du corps du vaisseau, du berceau, des mâtures, hunes, cabestans, chaloupes et canots, et le calfatage, corroi et enduit du vaisseau, seront faites par écrit par l'ingénieur-constructeur chargé de la construction ou du radoub du bâtiment. Ces billets de demande, visés du directeur des constructions et du commissaire des chantiers et ateliers, seront portés par les contre-mâîtres d'ouvrages au commissaire du magasin général, qui mettra son ordre au bas pour la délivrance des matières ou effets demandés, et lesdits billets serviront de décharge au garde-magasin. Lorsque lesdits effets ou matières auront été apportés au chantier, ils seront remis à la charge et garde du commissaire des chantiers et ateliers, qui en suivra et fera suivre l'emploi dans leur convertissement par les commis sous ses ordres, pour s'assurer si rien n'est diverti par les ouvriers et si tout ce qui leur a été délivré a été effectivement et fidèlement employé.

art.69. Le directeur de chaque détail fera tenir un registre, jour par jour, de toutes les demandes, de quelque nature qu'elles soient, qui auront été faites par les officiers de vaisseau ou de port ou les ingénieurs-constructeurs préposés à la direction particulière des chantiers ou ateliers ressortissant de son détail.

art.70. Le commissaire des chantiers et ateliers fera pareillement tenir un registre exact, jour par jour, de toutes les demandes qui auront été faites dans les divers chantiers ou ateliers dépendant de chaque direction, et de la réception de toutes les matières œuvrées ou non œuvrées, outils ou ustensiles qui seront apportés dans chacun desdits chantiers ou ateliers.

art.71. Les directeurs des détails et, sous leurs ordres, les officiers ou ingénieurs-constructeurs préposés à chaque atelier ou chantier auront soin que les contre-mâîtres ou chefs d'atelier et d'ouvrages marquent, dans un casernet qu'ils leur donneront à cet effet, toutes les pièces par espèce, quantité, dimensions et dénominations qui seront employées journellement dans leurs ateliers et chantiers respectifs, et tiennent note du déchet que lesdites matières auront éprouvé dans leur convertissement.

art.72. Chaque officier de vaisseau ou de port ou ingénieur-constructeur préposé à un atelier ou chantier se fera remettre toutes les semaines un extrait desdits casernets, qu'il remettra au directeur après l'avoir vérifié ; et il en sera remis un pareil au commissaire des chantiers et ateliers par les commis préposés à suivre l'emploi des matières, auxquels les contremaîtres ou chefs d'ouvrages seront tenus de donner un extrait de leurs casernets.

art.73. Aussitôt que les ouvrages ordonnés auront été fabriqués dans chaque atelier, le commissaire des chantiers et ateliers en fera faire recette au magasin général ; et ils seront remis à la charge et garde du garde-magasin, dans quelque endroit de

l'arsenal qu'ils aient été déposés. Ledit garde-magasin en donnera au commissaire des chantiers et ateliers un certificat de réception, visé du commissaire du magasin général ; et il sera fait mention sur le registre dudit magasin du lieu où les ouvrages livrés auront été déposés, il y sera pareillement fait mention des poids, dimensions et quantité desdits ouvrages et du déchet que la matière aura éprouvé dans son convertissement, afin de connaître si le déchet et le net rendent ensemble la quantité de matière qui avait été délivrée des magasins²².

art.74. Le directeur de chaque détail fera dresser à la fin du mois un état général de toutes les matières qui auront été apportées pendant le mois dans les chantiers ou ateliers dépendant de sa direction, par dénomination, qualité, quantité, poids ou dimensions. Il fera connaître dans ledit état la destination ou l'emploi desdites matières, ce qui en aura été employé, ce qui en restera dans les chantiers ou ateliers, l'espèce et la quantité des ouvrages qui en seront provenus, le déchet que lesdites matières auront éprouvé dans leur convertissement et l'époque de la livraison au magasin général des ouvrages qui auront été fabriqués.

art.75. Le commissaire des chantiers et ateliers fera de son côté dresser un état dans la même forme pour chaque détail particulier.

art.76. Chaque directeur pour sa partie et le commissaire pour les trois détails vérifieront et certifieront réciproquement leurs états de matières, déchet et ouvrages ; celui de chaque directeur sera visé du directeur général et remis par lui au commandant, et ceux du commissaire des chantiers et ateliers seront remis par lui à l'intendant.

art.77. Lorsqu'une construction aura été achevée, que le magasin particulier du vaisseau sera complet et que tout ce qui doit former son armement et équipement sera préparé, chaque directeur, pour sa partie, fera dresser un état de toutes les matières œuvrées ou non œuvrées qui auront été tirées du magasin général, des prix d'icelles dont il lui sera donné connaissance par écrit par le contrôleur, et du nombre et des prix des journées employées pour la main-d'œuvre ; chaque directeur remettra son état au directeur général qui fera réunir ces trois états pour n'en former qu'un seul servant à connaître la dépense à laquelle monteront ensemble la construction, le grément et l'équipement du vaisseau ou autre bâtiment, et ledit état, certifié de chaque directeur pour sa partie et visé du directeur général, sera remis par celui-ci au commandant.

art.78. On procédera de la même manière pour parvenir à connaître la dépense à laquelle monteront chaque refonte, radoub ou réparation considérables faits aux vaisseaux ou autres bâtiments flottants.

art.79. Le commissaire des chantiers et ateliers dressera de son côté et dans la même forme, pour chaque construction, refonte ou radoub, un état général qu'il certifiera et remettra à l'intendant pour être par lui visé.

art.80. Les états dressés dans la forme précédente par les trois directeurs et le commissaire des chantiers et ateliers seront examinés dans le conseil de marine, qui les comparera entre eux et avec les plans et devis qui y avaient été arrêtés, et donnera son avis sur iceux ; et il en sera usé, pour lesdits états et l'avis du conseil, ainsi qu'il sera prescrit par la présente ordonnance, au *titre XVIII du conseil de marine permanent*.

²² Mesure prise contre le coulage.

art.81. Le directeur de chaque détail assistera par lui-même ou par les officiers ou ingénieurs-constructeurs sous ses ordres, à la recette qui sera faite par le commissaire du magasin général de toutes les matières et marchandises qui devront être travaillées, converties ou employées dans les différents chantiers ou ateliers ressortissant de sa direction, et de tous ouvrages relatifs à son détail²³ ; et il veillera à ce que les gardes du pavillon et de la Marine employés sous ses ordres assistent toujours à ladite recette pour leur instruction.

art.82. La réception desdites fournitures sera faite conformément aux états de S.M.²⁴ et aux marchés qui en auront été passés en présence du conseil de marine, lesquels seront lus avant que de procéder à la recette ; et seront les marchandises et ouvrages confrontés avec les échantillons qui, lors de l'adjudication, auront été présentés au conseil et cachetés du cachet du président, de celui de l'intendant, de celui du contrôleur et de celui de l'entrepreneur ou adjudicataire. Il ne pourra être fait aucune compensation du fort au faible que par l'ordre exprès de S.M., et l'on se conformera au surplus, pour ce qui doit être observé dans lesdites recettes, à ce qui est prescrit par l'ordonnance du 25 mars 1765, *concernant la Marine, titre LII, articles 703 jusqu'à 716*, et en ce qui n'est pas contraire à la présente ordonnance.

art.83. Dans le cas où les directeurs ne seraient pas de l'avis du commissaire du magasin général ou du contrôleur, relativement à la qualité des matières, marchandises, munitions ou ouvrages présentés pour être reçus, il sera sursis à la réception d'iceux, et le commandant ordonnera l'assemblée extraordinaire du conseil de marine, où seront lus les rapports et avis desdits directeurs, commissaire et contrôleur qui, dans ce cas, n'auront pas voix délibérative ; et, d'après l'avis du conseil, lesdites fournitures seront acceptées ou rejetées. Mais si le conseil estime qu'un nouvel examen desdites fournitures soit nécessaire pour décider son avis, il nommera tels autres commissaires qu'il lui plaira choisir parmi ses membres pour procéder audit examen et donnera son avis sur leur rapport ; et, dans le cas où l'objet desdites fournitures serait considérable, les différents rapports des directeurs, du commissaire du magasin général et du contrôleur et ceux des commissaires du conseil, ainsi que l'avis dudit conseil seront envoyés par le président au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, et il ne sera procédé à la recette desdites fournitures qu'après que S.M. aura fait connaître ses intentions au commandant et à l'intendant.

art.86. Les contremaîtres, maîtres d'ouvrages ou d'atelier, ouvriers et journaliers employés aux chantiers et ateliers ou aux opérations et mouvements du port, ainsi que les gardiens des vaisseaux ou autres bâtiments flottants et machines à leur usage et les guetteurs ou observateurs de signaux seront et demeureront sous l'autorité du commandant et sous les ordres du directeur général et du directeur particulier du détail auquel ils seront affectés, et seront au surplus subordonnés en tout à tous officiers de vaisseau ou de port ou ingénieurs-constructeurs, chargés de la direction particulière des chantiers et ateliers ou d'en suivre les travaux.

²³ D'après l'article qui suit, les marchandises et ouvrages qui doivent faire l'objet d'un contrôle de qualité résultent d'achats. Il n'est rien dit de la surveillance du travail en régie dans les arsenaux, qui a pris beaucoup d'extension au XVIII^e siècle. Les dispositions à suivre sont exposées dans l'ordonnance de 1689 retouchée en 1765 ; elles valent pour toutes les fabrications, qu'elles soient exécutées en régie ou sous-traitées. D'après l'art. 81, l'on pourrait croire que la commission de recette se résume à un commissaire, mais le terme de recette s'applique à la transcription administrative ou sanction des résultats de la réception.

²⁴ Ces états se rapportent aux marchés passés à la Cour.

art.87. Les gardiens des bureaux des commissaires, ceux des magasins, ceux des chantiers et ateliers, les suisses et consignes des portes et tous entretenus pour le service et la garde des hôpitaux et des chiourmes et la garde des bâtiments civils seront et demeureront sous l'autorité de l'intendant et sous les ordres du commissaire général et des commissaires ordinaires et surnuméraires.

art.101. Veut S.M. que tous crimes et délits autres que vols commis dans l'enceinte de l'arsenal par quelque personne que ce soit, soient jugés à l'avenir par le conseil de guerre, dérogeant à toutes ordonnances, règlements, instructions ou commissions à ce contraires. Entend toutefois S.M. que les crimes et délits commis dans les magasins, dans les bureaux des commissaires et contrôleurs, dans les hôpitaux, bagnes et salles de force, ainsi que tous vols commis, soit dans lesdits magasins, bureaux, hôpitaux et bagnes, soit en général dans l'enceinte de l'arsenal, continuent d'être du ressort et de la justice particulière de l'intendant.

art.107. Veut au surplus S.M. que tout ce qui est prescrit par l'ordonnance du 25 mars 1765 *concernant la Marine*, livre VI, *De la garde, sûreté, police et conservation des ports et arsenaux*, soit maintenu et suivi en tout ce qui n'est pas contraire à la présente ordonnance et dans les points auxquels il n'a pas été pourvu.

Titre V. *Des bureaux des commissaires des ports et arsenaux de marine.*

art.110. Les commissaires des ports et arsenaux de marine, chacun dans leur partie, se conformeront, pour la tenue des registres et des comptes, la forme des écritures et tout ce qui concerne les fonctions qui leur sont confiées, à ce qui était prescrit aux commissaires et autres officiers d'administration de marine par l'ordonnance du 15 avril 1689 *pour les armées navales et arsenaux de marine* et celle du 25 mars 1765 *concernant la Marine*, en observant de se renfermer exactement dans les seules fonctions qui leur sont attribuées par la présente ordonnance, sans jamais s'écarter de l'esprit de ses dispositions.

Titre VI. *Du commandant dans le port.*

art.117. Il enverra tous les ans au secrétaire d'État ayant le département de la Marine les apostilles des officiers et ingénieurs-constructeurs sous sa charge, pour faire connaître ceux qui se distingueront par leur zèle et capacité et par leurs talents, ainsi que ceux qui montreront de la négligence pour le service ou qui y auront peu d'aptitude.

art.118. L'intention de S.M. étant qu'à l'avenir les ingénieurs-constructeurs soient destinés à la visite des forêts, qu'ils y fassent le choix des arbres propres à être employés pour le service de la Marine, qu'ils y règlent les dimensions des pièces et leur destination et rendent compte au commandant et à l'intendant de toute la suite des opérations dont ils seront chargés dans lesdites forêts, le commandant, sur la connaissance qui lui sera donnée par le secrétaire d'État ayant le département de la Marine ou par l'intendant du port²⁵ des marchés qui auront été passés et du temps où les bois devront être rendus dans le port, proposera à S.M. ceux des ingénieurs-constructeurs et des contremaîtres de construction qui paraîtront les plus propres à en être chargés et,

²⁵ Suivant que le marché a été passé à la Cour ou dans le port.

pour se déterminer sur le choix desdits sujets, il prendra l'avis du directeur général, du directeur des constructions et de l'ingénieur-constructeur en chef.

art.119. Sur les rapports qui lui seront faits par le directeur général, le directeur particulier de chaque détail et l'ingénieur-constructeur en chef, de l'activité et du mérite des différents maîtres et ouvriers, il règlera, de concert avec l'intendant, la paie desdits maîtres et ouvriers, et les augmentations dont ils seront jugés susceptibles ou les diminutions que leur négligence devra mériter. Et, dans le cas où il y aurait diversité d'avis sur le fait de la paie des ouvriers et journaliers entre lesdits commandant et intendant, il sera sursis à la fixation et ils en rendront compte, chacun de leur côté, au secrétaire d'État ayant le département de la Marine²⁶.

art.122. Il fera aussi souvent qu'il le jugera à propos ou fera faire par le directeur général et les directeurs particuliers la visite des différents magasins, que le commissaire du magasin général sera tenu de faire ouvrir à la première réquisition qui lui en sera faite, et où le garde-magasin sera toujours présent par lui ou l'un de ses commis.

art.123. Il veillera et fera veiller par le directeur général à ce que le directeur et le sous-directeur des constructions et l'ingénieur-constructeur en chef fassent de fréquentes visites des vaisseaux et autres bâtiments désarmés dans le port, et que lesdits bâtiments soient carénés aussi souvent qu'il est prescrit par la présente ordonnance. Il distribuera les ingénieurs-constructeurs ordinaires de manière que chacun d'eux soit chargé nommément de l'entretien d'un certain nombre de vaisseaux, et par préférence ceux qu'il aura construits. Il s'occupera à connaître exactement la situation de chaque vaisseau et autres bâtiments et, sur les rapports qui lui seront faits, il ordonnera sans délai les réparations d'entretien qui pourront prévenir [l'infiltration] des eaux, ainsi que les radoubs peu considérables qui pourront arrêter le progrès du mal et procurer la plus longue durée des vaisseaux.

art.126. Il se conformera avec la plus grande exactitude à l'état des ouvrages ordonnés, à proportion des fonds qui y auront été destinés et dont chaque mois l'intendant lui donnera connaissance par écrit. Et lesdits commandant et intendant concerteront ensemble leurs opérations successives, de manière que les dépenses des travaux, celles des approvisionnements et les dépenses fixes des ports²⁷ n'excèdent pas la quantité des fonds disponibles, et que chaque dépense soit proportionnée aux fonds qui auront été assignés pour chaque objet.

art.127. Le commandant aura pareillement connaissance, chaque mois et toutes les fois qu'il le requerra, de tous les effets qui existeront dans les magasins et de l'état des vivres existants, par les inventaires dont l'intendant lui fera remettre un double qu'il aura visé.

art.129. Il se fera rendre compte tous les jours par le directeur général, les directeurs et les sous-directeurs des trois détails et l'ingénieur-constructeur en chef, du progrès des ouvrages et de tout ce qui concernera les chantiers et ateliers, et les vaisseaux et autres bâtiments désarmés dans le port. Il donnera tous les jours ses ordres

²⁶ Le ministre n'a-t-il vraiment rien de plus important à régler qu'une divergence d'opinion portant sur la paie d'un ouvrier ? Ici aussi la maxime « de minimis non curat praetor » aurait dû trouver son application.

²⁷ C'est la plus ancienne mention des frais généraux que nous ayons trouvée dans la réglementation de la Marine.

chez lui, à une heure qu'il aura fixée, et tous les officiers et autres qui auront des comptes à lui rendre et des ordres à recevoir seront tenus de s'y trouver.

art.130. Il enverra tous les mois au secrétaire d'État ayant le département de la Marine un extrait des ouvrages qui auront été faits aux vaisseaux en construction, en refonte ou en radoub, et dans chacun des ateliers dépendant des trois détails, afin que S.M. soit informée régulièrement de l'avancement des constructions et autres ouvrages.

art.135. Il prendra les mesures nécessaires pour que les travaux ordonnés soient achevés dans les temps qui seront prescrits par S.M., et il fera en sorte que les vaisseaux qui auront été mis sur les chantiers ou dans les bassins puissent être construits ou refondus dans l'espace de huit mois au plus tard.

art.139. S.M. ayant envoyé ses ordres au commandant pour les vaisseaux et autres bâtiments qu'Elle voudra faire armer dans le port, il en fera lui-même la visite, dans laquelle il se fera accompagner par le capitaine nommé pour commander chaque vaisseau et les officiers de son état-major, par le directeur général, le directeur des constructions et l'ingénieur-constructeur en chef, pour constater par un procès-verbal de visite si le vaisseau est en état de faire campagne, ou quel radoub il sera nécessaire d'y faire. Ils en dresseront un état qui sera signé de tous les officiers qui auront assisté à la visite et de l'ingénieur-constructeur en chef, et envoyé par le commandant, qui le visera, au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, et il en sera remis un double à l'intendant.

art.140. Si le radoub n'est pas considérable, le commandant en ordonnera aussitôt l'exécution et tiendra la main à ce que le capitaine qui doit monter le vaisseau et tous les officiers de son état-major veillent exactement à la solidité du radoub et à l'accélération de l'ouvrage.

art.141. Mais, s'il est reconnu par la visite que quelqu'un des vaisseaux nommés pour être armés ait besoin d'un radoub trop considérable et de manière que la diligence que S.M. ordonnera en puisse être retardée, le commandant en donnera avis au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, pour recevoir de nouveaux ordres. Et cependant il ordonnera qu'il soit préparé sans délai celui des vaisseaux du même rang, et, à défaut de ceux-ci, celui du rang le plus approchant au-dessus, qui pourra le plus tôt être mis en état de servir.

art.145. Le commandant fera faire par le directeur de l'artillerie un état des canons, armes, ustensiles et munitions de guerre nécessaires pour l'armement de chaque vaisseau, conformément aux règlements arrêtés par S.M. ; ledit état, signé du directeur de l'artillerie, approuvé du directeur général et visé du commandant sera remis à l'intendant, qui ordonnera la délivrance desdits effets à proportion des demandes qui en seront faites en la forme prescrite, et jusqu'à concurrence des quantités portées par ledit état.

art.147. Il concertera avec l'intendant l'époque où les levées des officiers-mariniers et matelots devront arriver, et l'intendant seul sera chargé de les ordonner et de l'opération de les réunir.

art.152. Lorsque les vaisseaux seront amarrés, il veillera à ce que les capitaines qui les commanderont fassent travailler avec diligence à leur désarmement, à ce que les officiers en fassent accélérer le travail par leur présence et leur assiduité à bord, et qu'il y couche toujours un officier de l'état-major [comme pendant l'armement, art.148], jusqu'à ce que le vaisseau soit entièrement désarmé.

art.154. Il fera faire par le maître d'équipage, le maître-mâteur, le maître-canonnier, le maître-voilier, le maître-armurier, le maître-tonnelier du port et les maîtres du vaisseau, chacun pour sa partie, en présence des directeurs des trois détails, de l'ingénieur-constructeur en chef et des capitaine et officiers du vaisseau, chacun pour les objets qui les concernent, des visites exactes de la mâture, des chaloupes et canots, des futailles, des ancres, des voiles, agrès, appareils, effets et ustensiles, et des canons, armes et munitions de guerre, auxquelles visites assisteront le commissaire du magasin général, le garde-magasin et le contrôleur. Chaque directeur pour sa partie constatera, en suivant l'inventaire d'armement, les choses en état de servir, celles qui auront besoin de réparation et celles qui seront absolument hors de service ; et il en dressera des états séparés, lesquels, signés de lui, du capitaine et des officiers du vaisseau, du commissaire du magasin général et du garde-magasin, seront certifiés par le contrôleur. Il sera remis au commandant, par chaque directeur, un double desdits états visé du directeur général, et le commissaire du magasin général en remettra un double à l'intendant.

art.157. Le désarmement étant entièrement achevé et l'équipage congédié, le commandant donnera ses ordres au capitaine qui aura commandé le vaisseau pour qu'il le remette au directeur de port qui, jusqu'alors, ne doit être chargé que de la sûreté de son amarrage.

art.161. Au retour de chaque campagne, il fera examiner dans le conseil de marine les consommations qui auront été faites pendant la campagne [...].

art.162. Il se conformera au surplus, relativement aux fonctions qui lui sont attribuées par la présente ordonnance, à tout ce qui était prescrit, pour les mêmes fonctions, par l'ordonnance du 25 mars 1765 *concernant la Marine*, en ce qui n'est pas contraire à la présente.

Titre VII. *De l'intendant.*

art.163. L'intendant départi dans un port et arsenal de marine ordonnera de la finance et de tout ce qui concerne les approvisionnements et la comptabilité.

art.164. Il exercera la justice et ordonnera de la police dans les magasins et les bureaux des commissaires et dans l'enceinte des hôpitaux, des bagnes et salle de force destinées pour les chiourmes [...].

art.165. Il aura séance avec voix délibérative à tous les conseils de guerre qui seront tenus pour juger les crimes et délits commis dans l'enceinte de l'arsenal, et siègera après le président et les lieutenants généraux.

art.166. Il prendra pareillement séance après le président et les lieutenants généraux et aura voix délibérative au conseil de marine.

art.167. Les recettes des deniers, l'acquittement des dépenses, les revues des officiers et de tous entretenus dans le port, le paiement des appointements et solde, la levée et la paie des ouvriers, les marchés et adjudications, les approvisionnements, les vivres, la levée des équipages, leur répartition dans les vaisseaux et tout ce qui est relatif à ces objets seront en entier du ressort de l'intendant, qui en rendra compte au secrétaire d'État ayant le département de la Marine.

art.168. Il tiendra la main à ce que les commissaires, contrôleur, garde-magasin, ingénieurs de la Marine pour les bâtiments civils et tous autres qui sont sous sa

charge fassent leur devoir, chacun en ce qui regarde ses fonctions ; et, si quelqu'un manque à l'exécution des ordres qu'il aura reçus concernant le service de S.M., il pourra l'interdire.

art.169. Il aura à sa nomination les places de gardien des bureaux des commissaires, de gardien des magasins, chantiers et ateliers, hôpitaux, bagnes et bâtiments civils, et les places de suisse et consigne des portes de l'arsenal [...].

art.173. Lorsque S.M. aura ordonné des constructions, radoubs, armements ou autres travaux et opérations dans le port et que le commandant aura fait remettre à l'intendant l'état des matières et du nombre d'ouvriers demandés pour l'exécution des ouvrages, ou celui des officiers-mariniers et matelots nécessaires pour former les équipages des vaisseaux, ledit intendant donnera ses ordres pour l'approvisionnement des matières et des vivres et la levée des ouvriers, journaliers, officiers-mariniers et matelots, et en ordonnera la distribution, ainsi que celle des escouades de forçats, à proportion des travaux et armements et des demandes qui en seront faites en la forme prescrite au titre IV de la présente ordonnance.

art.176. Il veillera à ce que le commissaire des chantiers et ateliers et les commis sous ses ordres suivent avec la plus grande attention l'emploi des matières qui auront été délivrées aux divers chantiers et ateliers pour y être travaillées ou converties, afin que tout soit effectivement et fidèlement employé par les ouvriers.

art.178. L'intendant dressera au commencement du mois de septembre de chaque année un état apprécié des marchandises et munitions nécessaires au service du port et des vaisseaux dont on devra s'approvisionner l'année suivante et où seront pareillement projetées les dépenses et journées d'ouvriers et autres quelconques, relativement aux travaux qui devront être exécutés et dont l'état arrêté par S.M. sera adressé en commun au commandant et à l'intendant par le secrétaire d'État ayant le département de la Marine. L'état apprécié desdites marchandises et munitions sera examiné par le conseil de marine, conformément à ce qui sera prescrit au titre XVIII, *Du conseil de marine permanent*, et ledit état et l'avis du conseil seront envoyés au secrétaire d'État de la Marine par ledit intendant, qui pourvoira aux dits approvisionnements conformément aux ordres qui lui seront adressés et aux états de fonds expédiés par S.M. dont il lui sera donné connaissance.

art.179. Les marchés et adjudications de tous les ouvrages et approvisionnements, et tous les traités pour fournitures quelconques au-dessus de la somme de quatre cents livres seront faits et arrêtés par l'intendant en présence du conseil de marine, dont les membres signeront lesdits marchés, adjudications ou traités, conformément à ce qui sera prescrit par la présente ordonnance au titre XVIII, *Du conseil de marine permanent*.

art.180. Il sera donné connaissance tous les mois à l'intendant des travaux qui devront être exécutés pendant le mois, par les états que le commandant lui en fera remettre visés de lui ; et ledit intendant donnera pareillement connaissance par écrit au dit commandant des fonds qui auront été destinés pour les travaux, afin qu'ils puissent combiner ensemble leurs opérations réciproques dans la proportion des fonds disponibles et assignés pour chaque objet.

art. 182. L'intendant fera pareillement la demande par écrit au commandant des escouades de journaliers dont il aura besoin pour le transport des divers effets, et

lesdites escouades seront prises sur le nombre de celles qui seront affectées au service journalier de l'arsenal sous les ordres du directeur de port.

art.183. Les marchandises et munitions étant reçues, l'intendant veillera à leur conservation et ordonnera de leur disposition et arrangement, en sorte que tous les effets soient tenus en bon ordre. Entend néanmoins S.M. que le directeur des constructions et les ingénieurs-constructeurs sous ses ordres prescriront l'ordre et l'arrangement suivant lequel devront être placés les bois de construction et les mâtures de pièces d'assemblage qui seront déposés sous les hangars, ainsi que les mâts d'une seule pièce, mâts bruts ou autres bois qui pourront être mis dans l'eau ; que le directeur de port prescrira pareillement l'arrangement des agrès, apparaux et autres effets et ustensiles qui seront rassemblés dans les magasins particuliers des vaisseaux, ainsi que des cordages et voiles déposés dans d'autres magasins ; et que le directeur de l'artillerie prescrira l'arrangement des effets dépendant de son détail.

art.186. Il enverra tous les mois un extrait des matières qui auront été livrées des magasins pour être travaillées ou converties dans les chantiers ou ateliers, des ouvrages fabriqués qui auront été livrés aux magasins et de la quantité d'ouvriers, par espèces, qui auront été employés dans l'arsenal.

art.189. Il enverra au commencement de chaque mois au secrétaire d'État ayant le département de la Marine un bordereau par colonnes qui indiquera chaque nature des dépenses qui auront été faites pendant le mois précédent, et dans lequel seront rappelées celles des mois antérieurs de la même année, les paiements faits à compte et les restants à payer sur icelles. Les fonds reçus et l'objet des recettes extraordinaires seront aussi portés sur le même état.

art.194. Il continuera d'ordonner des dépenses, ouvrages et réparation des quais, cales, formes, batteries du port et de la rade, et bâtiments civils appartenant au Roi. Entend toutefois S.M. que les plans et devis appréciés desdits ouvrages qui auront été dressés en conséquence de ses ordres par l'ingénieur de la Marine en chef dans cette partie, soient examinés au conseil de marine qui donnera son avis sur iceux, conformément à ce qui sera prescrit par la présente ordonnance au titre XVIII, *Du conseil de marine permanent*.

art.195. Il se conformera au surplus, relativement aux fonctions qui lui sont conservées par la présente ordonnance, à tout ce qui était prescrit pour les mêmes fonctions par l'ordonnance du 25 mars 1765 *concernant la Marine*, en tout ce à quoi il n'a pas été dérogé et pour les cas qui n'ont pas été prévus.

Titre VIII. *Du directeur général de l'arsenal.*

Titre IX. *Du commissaire général.*

Titre X. *Du directeur des constructions.*

art.207. Il fera de fréquentes tournées, pendant les heures du travail, aux chantiers et dans les ateliers dépendant de sa direction, pour s'assurer de l'exécution des ordres qu'il aura donnés et voir si les travaux et les ouvriers sont dirigés, suivis et surveillés avec assiduité et exactitude par les officiers et ingénieurs-constructeurs.

art.213. Il tiendra sévèrement la main, ainsi que l'ingénieur-constructeur en chef, à ce que l'ingénieur chargé d'une construction ménage le bois avec la plus grande économie en faisant servir utilement et suivant leurs contours les pièces qui auront été apportées sur le chantier. Ils s'assureront que tous les bois qu'on emploie sont de bonne qualité, ils prendront garde qu'on ne dégrade des pièces d'un fort échantillon pour les réduire à des dimensions inférieures. Ils s'assureront pareillement de la qualité des fers et si l'on emploie le nombre nécessaire de chevilles et de clous conformément au devis. Enfin ils veilleront soigneusement, ainsi que les officiers que le directeur aura préposés à l'inspection du travail, à tout ce qui peut contribuer à l'économie et au bon emploi des matières, ainsi qu'à l'accélération et à la solidité de l'ouvrage.

art.216. Le directeur des constructions sera chargé de tout ce qui concerne la carène des vaisseaux, chauffage, calfatage et corroi, à l'exception de la manœuvre pour les mâter, les virer en quille, les entrer dans le bassin et les en sortir, et tous autres mouvements qui appartiennent au détail du port [...].

art.232. Le directeur des constructions nommera pour assister à toutes les recettes des bois de construction, bois de mâture ou autres, des officiers de son détail et des ingénieurs-constructeurs, lesquels donneront leur avis sur la bonne ou mauvaise qualité de chaque pièce, examineront si toutes sont des proportions ordonnées et prescriront l'ordre et arrangement suivant lequel les bois devront être placés dans les dépôts [...].

Titre XI. *Du directeur de port.*

art.239. Il fera la destination des maîtres d'équipage, de pilotage et autres entretenus et officiers-mariniers sous ses ordres, et les répartira, soit dans les ateliers dépendant de son détail, soit aux opérations et mouvements du port, suivant les besoins du service et les demandes des directeurs.

art.245. Il prendra les ordres du directeur général pour faire par lui-même et faire faire par les officiers sous ses ordres la visite des magasins particuliers des vaisseaux, des salles à voiles et de tous autres magasins où pourront être déposés des cordages, pour s'assurer que lesdits cordages et les voiles ne s'échauffent pas et connaître ce qui aura besoin d'être renouvelé ou remplacé dans les magasins particuliers. Et, dans toutes les occasions où il s'agira de faire des mouvements dans lesdits magasins, il prescrira l'ordre et l'arrangement suivant lesquels les effets devront être disposés, et le garde-magasin y sera toujours présent, par lui ou par l'un de ses commis.

Titre XII. *Du directeur de l'artillerie.*

art.292. Le directeur de l'artillerie aura inspection sur les compagnies de bombardiers et d'apprentis-canonnières, sur les maîtres-canonnières entretenus et sur tous les maîtres et ouvriers employés dans les ateliers des affûts, du charronnage, des forges à l'usage de l'artillerie, de la fonderie, de la salle d'armes et autres dépendant de sa direction, conformément à ce qui est prescrit aux titres I^{er} et II de la présente ordonnance.

art.295. Il attachera les maîtres-canonnières entretenus aux diverses fonctions qu'il jugera à propos de leur confier, et il emploiera les bombardiers à l'arrangement, au nettoyage des canons et à tous les autres travaux relatifs à l'artillerie²⁸.

art.302. Il fera l'épreuve des canons, mortiers, poudres et armes destinés pour le service des vaisseaux, visitera exactement chaque canon, examinera la qualité du métal, s'il est poreux, venteux ou chambré, si le calibre est juste, si la pièce peut être bien posée sur son affût, si elle a été bien forée ou alésée, et si elle est bien nette en dedans²⁹. Et, en cas qu'elle ait quelque défaut, il la rebutera, l'intention de S.M. étant qu'il ne soit reçu aucun canon pour l'usage de ses vaisseaux qu'il n'ait été bien et dûment visité et éprouvé en la manière prescrite par les ordonnances et en présence du commissaire du magasin général et du contrôleur. Il fera pareillement l'épreuve de la poudre et des armes à feu, conformément à ce qui se pratique.

art.315. Entend S.M. que l'ordonnance du 5 novembre 1766 *concernant les compagnies d'apprentis-canonnières*, celle du 25 mars 1765 *concernant la Marine*, pour ce qui est relatif au détail de l'artillerie, et celle du 26 décembre 1774 *pour rétablir les compagnies de bombardiers classés*, etc., soient maintenues et suivies en ce qui n'est pas contraire à la présente ordonnance et dans les points auxquels il n'a pas été pourvu.

Titre XIII. *Du commissaire du magasin général.*

Titre XIV. *Du commissaire des chantiers et ateliers.*

art.325. Le commissaire préposé aux chantiers et ateliers tiendra soigneusement la main à ce que les commis sous ses ordres soient assidus aux chantiers et ateliers auxquels ils auront été affectés, entrent dans l'arsenal avec les ouvriers et n'en sortent qu'avec eux, qu'ils soient exacts à faire les appels des ouvriers, journaliers, canotiers, gardiens des vaisseaux, d'ateliers, de magasins ou autres et consignes des portes, et qu'ils suivent avec la plus grande attention l'emploi du temps des ouvriers et celui des matières.

art.326. Il donnera des billets aux ouvriers pour qu'ils soient admis par les directeurs des détails aux chantiers et ateliers de l'arsenal.

art.327. Il tiendra une matricule des ouvriers dont le port sera le chef-lieu, sur laquelle il apostillera les divers changements qui surviendront dans la paie et la destination desdits ouvriers.

art.328. S.M. voulant, pour le bien de son service, qu'il se forme toujours de nouveaux ouvriers, l'autorise à employer un dixième d'apprentis dans le nombre des ouvriers employés de toute espèce, pourvu toutefois que lesdits apprentis soient en âge d'apprendre et capables de se perfectionner. Les fils d'ouvriers au service du Roi³⁰ seront préférés, et leur paie sera augmentée à proportion qu'ils deviendront plus habiles. Défend S.M., sous peine de punition, aux maîtres sous lesquels ils travailleront, de rien exiger d'eux, sous quelque prétexte que ce soit.

²⁸ Ces derniers, lorsqu'ils ne sont pas occupés à une fonction militaire.

²⁹ Tout ce matériel, sauf les mortiers en bronze, est acheté tout fait à l'industrie et sans fourniture de l'État.

³⁰ Il doit s'agir des ouvriers dits domiciliés (dans le port), qui travaillent habituellement pour le Roi.

art.329. Il visera tous les billets des demandes de matières, munitions ou effets qui seront faites par les officiers de vaisseau, de port ou ingénieurs-constructeurs préposés à la direction des ateliers et des chantiers.

art.330. Il fera recette des matières et effets qui seront apportés du magasin général sur lesdites demandes, dans les chantiers et ateliers, en suivra l'emploi dans leur convertissement ou travail et remettra à la charge du garde-magasin les ouvrages qui en proviendront, à mesure qu'ils seront fabriqués, ou en portera l'emploi sur son registre, si les ouvrages ont été destinés à rester attachés au corps des vaisseaux ou autres bâtiments.

art.331. Il aura soin que les bois, fers et autres matières provenant des démolitions soient rapportés aux lieux convenables et que les parties qui seront hors de service soient séparées de celles qui pourront encore servir, de même que les meubles, serrures et ustensiles quelconques, et il en fera faire recette au magasin général ; et, s'il se trouve quelque chose de manque, il en donnera avis à l'intendant, pour que le prix en soit retenu sur la paie de qui il appartiendra.

art.332. Il sera chargé de la police des prisons de l'arsenal ; il fera enregistrer l'entrée et la sortie de chaque prisonnier, et le geôlier lui fera tous les matins le rapport des gens qui, la veille, auront été mis en prison.

art.333. Il se conformera au surplus à tout ce qui lui est prescrit au titre IV de la présente ordonnance.

Titre XV. Des commissaires préposés au bureau des fonds et revues, à celui des armements et vivres, et à celui des hôpitaux et chiourmes.

art.334. Les commissaires préposés au bureau des fonds et revues, à celui des armements et vivres, et à celui des hôpitaux et chiourmes se conformeront tant à ce qui est prescrit pour les fonctions dont ils sont chargés par l'ordonnance du 25 mars 1765 *concernant la Marine*, en ce qui n'est pas contraire à la présente, qu'aux instructions particulières qui leur seront données par l'intendant ; et ils tiendront la main à ce que les commis sous leurs ordres soient assidus à leurs bureaux ou ateliers et remplissent exactement les fonctions qui leur sont prescrites.

Titre XVI. Du garde-magasin.

Titre XVII. Du contrôleur.

art.357. Le contrôleur aura inspection sur toutes les recettes et dépenses, achat et emploi des marchandises, et sur l'emploi du temps des ouvriers et journaliers, desquels il fera des revues particulières lorsqu'il le jugera à propos, ainsi que des gardiens de vaisseau et autres ; et il assistera à tous les marchés qui seront faits et à tous les comptes qui seront arrêtés par l'intendant.

art.358. Il sera présent tous les jours, par lui ou par un de ses commis, à l'ouverture des magasins, desquels il aura une clef, et, le soir, ils seront fermés en sa présence.

art.359. Un de ses commis tiendra, au magasin général, de semblables registres à ceux qu'il est prescrit au garde-magasin de tenir, excepté le livre de balance et celui pour l'enregistrement des certificats délivrés aux divers particuliers fournisseurs.

art.360. Le contrôleur paraphera tous les soirs et au bas de chaque page, sur les registres du garde-magasin, les recettes et dépenses qui seront faites pendant le jour ; et, à la fin de chaque semaine, il les arrêtera, ainsi que les siens, avec l'intendant ; et, tous les mois, il vérifiera le livre de balance et l'arrêtera tous les ans pour reconnaître au juste ce qui reste dans les magasins, faisant mention des déchets et revenants-bons qui seront trouvés, et des causes d'où ils seront provenus.

art.361. Il vérifiera ensuite, par un recensement de chaque sorte de marchandises et munitions, si elles se trouvent en la qualité et quantité qu'elles doivent être, et si elles sont placées en lieu où elles se puissent conserver.

art.362. Il tiendra un registre particulier de tous les marchés qui se feront pour fournir des marchandises aux magasins de S.M. ou pour faire quelque ouvrage ; et il aura soin de poursuivre l'exécution des marchés et d'avertir l'intendant des défauts et manquements qu'il pourrait y avoir, afin qu'il y soit pourvu.

art.363. Il conservera dans un bon ordre tous les registres, contrats, marchés, adjudications et autres papiers et mémoires qui regarderont ses fonctions, et en tiendra un inventaire exact, afin qu'on puisse y avoir recours.

art.364. Il contrôlera généralement tous les acquits, rôles, états et reçus servant à la décharge du trésorier général de la Marine, et tiendra un registre exact et fidèle de la recette et dépense qui sera faite par le commis du trésorier pendant chaque année, dans le port où il sera établi.

art.365. Il se fera remettre par le trésorier général de la Marine les copies collationnées des états et ordres de fonds qui lui auront été envoyés ; et, à la fin de chaque année, il enverra au secrétaire d'État ayant le département de la Marine le registre de la recette et dépense qui aura été faite dans le port.

art.366. Il assistera à l'arrêté des comptes du trésorier et du munitionnaire général de la Marine, comme aussi à tous les contrats et marchés qui seront faits par l'intendant, en présence du conseil de marine, et les signera avec lui ; il en examinera dans le conseil les clauses et conditions, recevra les enchères et cautions qui seront présentées, et le marché sera adjugé à celui qui fera la condition de S.M. meilleure³¹.

art.367. Il fera les poursuites et diligences nécessaires pour le paiement de ce qui se trouvera dû à S.M., soit par les ouvriers travaillant hors de l'arsenal, à qui le garde-magasin délivre les marchandises à compte des ouvrages qu'ils doivent fournir, soit par les particuliers à qui il aurait été prêté ou vendu des marchandises, munitions et autres effets appartenant à S.M., en quelque manière que ce puisse être, à peine de répondre des pertes qui pourraient arriver par sa faute et négligence.

art.368. Il enregistra toutes les commissions et les brevets accordés par S.M. aux officiers de la Marine et autres entretenus, et mettra l'enregistrement en abrégé au dos, afin d'y avoir recours en cas de besoin.

³¹ L'intendant prépare les marchés négociés et les adjudications, puis les présente au conseil ; il faut supposer que les premiers sont prêts à être notifiés, alors que les marchés sur adjudication ne sont entièrement rédigés qu'après l'adjudication, dont les résultats doivent être examinés en conseil. La rédaction reste elliptique : il y a encore bien des progrès à faire de ce côté.

art.369. Il sera présent aux revues des officiers, des ingénieurs-construc-teurs, des compagnies des gardes du pavillon et de la Marine, des compagnies de bombardiers et d'apprentis-canonniers, des compagnies de la division du corps royal d'infanterie de la Marine, et des officiers-mariniers et autres entretenus dans le port ; il en signera les extraits conjointement avec l'intendant et il prendra garde qu'il n'y ait que les présents qui y soient employés, à peine d'interdiction³².

art.370. Il sera également présent aux revues et montres des états-majors et équipages des vaisseaux, prendra garde que le nombre des officiers-mariniers, canonniers, matelots et les détachements de soldats soient complets, qu'il n'y ait aucun passe-volant et qu'ils soient tous en état de servir.

art.371. Il examinera si les vivres qui sont embarqués sur les vaisseaux de S.M. sont en la quantité ordonnée et de la qualité requise.

art.372. Lors de l'armement et du désarmement des vaisseaux, il tiendra la main à ce que les officiers-majors et équipages soient payés par le trésorier à l'armement à bord, et, au désarmement, dans le bureau des armements et vivres, suivant l'état qui en sera arrêté.

art.373. Il prendra garde que les agrès et autres effets qui devront être rapportés dans les divers magasins après le désarmement y soient distribués conformément à ce qui aura été fixé dans le procès-verbal de la visite desdits effets et y soient classés, rangés et conservés dans l'ordre qui aura été prescrit, pour y demeurer à la charge du garde-magasin.

art.374. Il visitera tous les ouvrages que S.M. fera faire, soit pour les vaisseaux, soit aux bâtiments civils ; assistera aux toisés et à leur réception ; sera présent aux paiements qui en seront faits et ne pourra s'en dispenser, sous quelque prétexte que ce puisse être.

art.375. Le contrôleur assistera à tous les conseils de marine ; il en sera le secrétaire et en portera les délibérations sur des registres particuliers qu'il tiendra à cet effet. Il n'y aura pas de voix, excepté dans le cas où, s'agissant de marchés et d'adjudications, il aura voix délibérative en sa qualité de contrôleur.

Titre XVIII. *Du conseil de marine permanent.*

art.376. Le conseil de marine établi dans chacun des ports de Brest, Toulon et Rochefort, duquel S.M., par l'article 5 de son ordonnance du 8 novembre 1774, s'était réservé de régler définitivement les fonctions et auquel Elle avait attribué provisoirement celles du conseil de construction établi par des ordonnances antérieures, sera et demeurera maintenu et conservé sous la dénomination de conseil de marine, et exercera dans chaque port les fonctions qui lui sont attribuées définitivement par la présente ordonnance.

art.377. Les officiers qui composeront le conseil de marine seront : le commandant du port, qui le présidera toujours, l'intendant, qui prendra séance après le président, le directeur général de l'arsenal, le commissaire général des ports et arsenaux de marine, qui prendra séance après le directeur général, soit qu'il la prenne en sa

³² Suspension des fonctions, avec ou sans maintien des appointements.

qualité de commissaire général, soit qu'il supplée l'intendant en cas d'absence, et le major de la Marine et des armées navales.

Le contrôleur de la Marine sera le secrétaire du conseil et n'aura pas de voix, excepté dans les cas où il s'agira de marchés et d'adjudications.

art.378. L'intention de S.M. étant que les membres permanents du conseil soient toujours au nombre de cinq, en cas d'absence le commandant du port sera suppléé par le directeur général qui présidera le conseil, celui-ci par le directeur particulier le plus ancien dans l'ordre des capitaines de vaisseau ; l'intendant, par le commissaire général, celui-ci par le plus ancien des commissaires ordinaires ; et le major de la Marine, par le major de la division du corps royal d'infanterie de la Marine ou par l'officier qui le suppléera dans l'ordre du service. Les commissaires prendront rang après les capitaines de vaisseau.

art.379. Indépendamment des cinq membres perpétuels, le conseil appellera les directeurs et sous-directeurs des trois détails et les commissaires départis aux cinq bureaux de l'arsenal suivant la nature des objets qui devront être examinés et discutés dans le conseil, ou des comptes qui devront y être rendus. Il pourra pareillement appeler des capitaines de vaisseau autres que ceux attachés aux trois directions et des lieutenants, en évitant toutefois le trop grand nombre et la confusion ; lesdits directeurs, sous-directeurs, capitaines ou lieutenants de vaisseau et commissaires, ainsi appelés pour être membres du conseil, y auront voix délibérative.

art.380. Lorsqu'il s'agira de construction ou d'objets y relatifs, le conseil appellera l'ingénieur-constructeur en chef ou, en son absence, le plus ancien des ingénieurs-constructeurs ordinaires qui, dans ce cas, aura voix délibérative.

art.381. Tous autres officiers, ingénieurs-constructeurs ou entretenus dans le port, s'ils sont appelés par le conseil, seront tenus de s'y rendre pour y donner leur avis ou répondre aux questions qui leur seront faites, dans le cas où ledit conseil devra examiner des objets relatifs au détail auquel ils seront attachés ou sur lesquels il estimera qu'ils peuvent avoir des connaissances particulières. Les officiers et ingénieurs-constructeurs qui seront ainsi appelés ne prendront point séance, seront assis hors de rang à côté du président et se retireront lorsqu'ils auront donné leur avis ou répondu aux questions qui leur auront été faites.

art.382. Pourra le commandant du port, suivant la nature des objets qui devront être traités dans le conseil, donner entrée dans la salle dudit conseil à quelques lieutenants et enseignes qu'il aura nommés, lesquels y assisteront pour leur instruction, debout et en silence.

art.383. Le conseil s'assemblera dans l'hôtel du président.

art.384. Il sera tenu un conseil tous les quinze jours et, indépendamment des conseils fixes, le commandant assemblera le conseil toutes les fois qu'il le jugera convenable au bien du service, ou lorsqu'il en sera requis par l'intendant.

art.385. Le président aura soin d'annoncer, à la fin de chaque séance, les questions prévues qui devront être agitées à la séance suivante.

art.386. Il ne pourra être construit aucun vaisseau, frégate ou autre bâtiment³³ que le plan n'en ait été examiné par le conseil de marine de l'un des trois

³³ Y compris dans les ports secondaires.

ports de Brest, Toulon ou Rochefort : en conséquence, lorsqu'un ingénieur-constructeur en chef, un ingénieur ordinaire ou sous-ingénieur aura été chargé de dresser le plan d'un vaisseau ou autre bâtiment, il sera tenu de soumettre son plan à l'examen du conseil de marine. [...].

art.387. Enjoint S.M. aux conseils de marine établis dans ses trois ports de Brest, Toulon et Rochefort de tenir exactement la main à ce que les ingénieurs-constructeurs assujettissent scrupuleusement les dimensions principales des vaisseaux de même rang et des frégates de même force, d'où dépendent les proportions de la mâture et des agrès, à des mesures uniformes et invariables qui seront fixées par un règlement particulier de S.M., de manière que tous les agrès, appareils, mâtures et affûts d'un vaisseau ou d'une frégate puissent servir indistinctement à tous les vaisseaux du même rang, à toutes les frégates de même force³⁴.

art.389. Les plans et devis doubles ayant été approuvés par S.M. et renvoyés dans le port au commandant, le directeur des constructions présentera au conseil les états qu'il aura fait dresser du nombre des ouvriers et de la qualité et quantité des matières nécessaires pour la construction ordonnée, conformément à ce qui est prescrit au titre IV de la présente ordonnance. Lesdits états seront examinés et comparés aux plans et devis, soit dans le conseil, soit par les commissaires qu'il plaira au conseil de nommer pour en faire l'examen et le rapport ; et, si ledit conseil approuve lesdits états et ne trouve aucune réduction à y faire, ils seront visés par le commandant et remis ensuite à l'intendant.

art.390. [Même procédure pour les demandes d'ouvriers et de matières relatives aux ouvrages du port et de l'artillerie].

art.392. Il sera fait deux visites des vaisseaux en construction : la première, lorsque le vaisseau sera monté en bois tors, la seconde, lorsqu'il sera entièrement achevé. [...] les commissaires nommés par le conseil examineront à chaque visite si le constructeur s'est exactement conformé au plan qui avait été présenté au conseil et approuvé par S.M., et ils feront leur rapport sur la manière dont la construction aura été exécutée, sur ce qu'il pourrait y avoir à désirer dans la solidité et la perfection de l'ouvrage, à quoi il serait possible de remédier ; et leur rapport ainsi que l'avis du conseil sur ladite construction seront envoyés par le président au secrétaire d'État ayant le département de la Marine³⁵.

art.393. Le directeur général remettra au conseil l'état général de la dépense à laquelle auront monté ensemble la construction, le gréement et l'équipement du vaisseau ou tout autre bâtiment ; lequel état aura été formé des trois états particuliers qui lui auront été fournis par les directeurs, et l'intendant remettra pareillement au conseil l'état général qui lui aura été remis par le commissaire des chantiers et ateliers. Ces deux états seront comparés entre eux et avec les devis par les commissaires que le conseil aura nommés pour procéder à cet examen, et, sur le rapport des commissaires, le conseil donnera son avis qui sera transcrit au bas de chaque état et signé de tous les membres. L'état du directeur général sera déposé au contrôle de la Marine, afin qu'on

³⁴ La standardisation est donc à l'ordre du jour, la raison invoquée ici étant secondaire par rapport à l'uniformité de marche des escadres, qui exige l'adoption de plans-types pour les vaisseaux, un résultat qui a été obtenu sous le ministère du maréchal de Castries, un siècle après que Colbert en a exprimé le souhait.

³⁵ Cette rédaction fait supposer que les constructions navales sont réalisées en régie, contrairement à celle de 1689. Le cas du recours à un entrepreneur est traité à l'art. 394.

puisse y avoir recours au besoin, et celui du commissaire des chantiers et ateliers sera envoyé par l'intendant au secrétaire d'État ayant le département de la Marine.

art.394. Lorsqu'une construction aura été faite à l'entreprise, en tout ou en partie, le paiement n'en pourra être achevé qu'après que la visite et le rapport des commissaires nommés par le conseil auront constaté que l'ouvrage est bon, valable et bien conditionné dans toutes ses parties. Dans ce cas, et dans le cas contraire, il sera dressé un procès-verbal pour constater la bonté de l'ouvrage ou ce qui manque à sa perfection, et le paiement n'en sera achevé qu'après que ledit procès-verbal aura été envoyé par le président au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, qui fera connaître les intentions de S.M. au commandant et à l'intendant³⁶.

art.395. Les refontes, radoubs et autres ouvrages considérables ne pourront être exécutés qu'après que leur nécessité aura été discutée dans le conseil de marine et que le devis des dépenses nécessaires y aura été examiné [...].

art. 398. A l'égard des constructions nouvelles, réparations et ouvrages considérables à faire aux batteries du port et de la rade, à l'arsenal, aux quais, cales et bassins, et à tous bâtiments civils appartenant au Roi, ils ne pourront être exécutés qu'après que leur nécessité aura été discutée dans le conseil de marine auquel aura été appelé, pour être oui, l'ingénieur en chef des bâtiments civils et après que le devis des dépenses nécessaires y aura été examiné [...] l'avis qui aura été pris sera envoyé par le commandant et l'intendant, chacun séparément, au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, qui leur fera connaître à l'un et à l'autre les intentions de S.M.³⁷, et, si l'exécution desdits ouvrages est approuvée, le paiement n'en pourra être fait qu'après qu'ils auront été examinés par les commissaires que le conseil avait chargés de la visite faite antérieurement pour en constater la nécessité.

art.401. [L'intendant soumet pour avis au conseil son projet d'approvisionnements pour l'année suivante, avant l'envoi au ministre].

art.410. Le conseil nommera, quand il le jugera à propos, un capitaine et un lieutenant de vaisseau pour faire la visite des casernes, de l'hôpital et des galères, bagnes ou salle des forçats. Ils en feront au moins une par semaine et ne pourront s'en dispenser jusqu'à ce qu'ils aient été relevés dans cette fonction par d'autres officiers nommés par le conseil. Ils seront accompagnés dans celle des casernes par un officier de la majorité, dans celle de l'hôpital par le commissaire, un médecin et un chirurgien de l'hôpital, et, dans celle du bagne, par ledit commissaire préposé pareillement au détail des chiourmes. [Ils goûtent les aliments, vérifient que la ration des forçats est conforme au règlement, informent l'intendant des abus constatés, afin qu'il y remédie].

art.411. [Une inspection momentanée des vivres est confiée à des commissaires du conseil ; elle se superpose donc aux fonctions du commissaire des vivres dans ce service concédé].

art.412. Lorsqu'il viendra à vaquer une place de maître entretenu de quelque profession, art ou métier que ce soit, et de côme ou sous-côme de galères, aucun sujet ne pourra être proposé pour la remplir au secrétaire d'État ayant le département de la

³⁶ Nouvelle ellipse : la notion de parfait paiement évoque celle d'acomptes et les intentions du Roi, celle de réfaction de prix ; nous n'avons trouvé aucune règle relative à ces notions dans la réglementation d'ancien régime, et pourtant elles trouvent déjà leur application dans les marchés publics.

³⁷ Cette clause est humiliante pour l'intendant : les bâtiments civils ne regardent pas le commandant, hors l'avis qu'il doit donner au conseil, mais l'intendant. Il y en a d'autres dans l'ordonnance.

Marine qu'après que le conseil aura examiné les services, les talents et la capacité de tous les concurrents, ainsi que leurs certificats de mérite et bonnes mœurs signés des capitaines ou autres officiers commandant les vaisseaux sous les ordres desquels ils auront servi, ou le certificat du directeur du détail auquel ils auront été attachés et visé du directeur général et du commandant, ainsi que celui du commissaire des chantiers et ateliers visé de l'intendant, si ce sont des gens employés dans lesdits chantiers et ateliers ou aux mouvements du port³⁸. La préférence, à mérite égal, sera donnée au plus ancien, s'il est en état de servir. Le procès-verbal dudit examen, signé de tous les membres, ainsi que l'avis motivé du conseil pour proposer le sujet qui aura paru le plus capable d'occuper la place vacante, seront envoyés par le président au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, qui fera connaître les intentions de S.M. au commandant et à l'intendant.

art.415. Il sera tenu extraordinairement, après chaque campagne, un conseil de marine où seront appelés les commissaires départis au bureau du magasin général et à celui des armements et vivres, pour examiner les consommations et les devis³⁹ des vaisseaux qui reviendront de la mer.

art.416. L'officier qui aura été chargé du détail général d'une armée navale, escadre ou division⁴⁰ remettra au conseil ses registres, ainsi que les procès-verbaux de marchés et achats de munitions ou effets, certificats des fournisseurs et toutes autres pièces servant à justifier des remplacements et dépenses, afin que lesdites pièces soient examinées dans le conseil, qui nommera les commissaires pour un plus ample examen, s'il le juge à propos. Ledit conseil vérifiera si ledit officier s'est exactement conformé à ce qui lui est prescrit par l'ordonnance de ce jour *pour régler les fonctions dont les officiers de la Marine seront chargés sur les escadres et à bord des vaisseaux relativement aux consommations et remplacements des munitions et des effets, et aux revues des équipages dans le cours des campagnes* ; et, dans le cas où ledit conseil aurait reconnu quelque manque de formalité ou contravention à ladite ordonnance et n'aurait pas approuvé les pièces qui lui auront été remises, ledit officier ne pourra être payé de ses appointements qu'après que S.M. aura fait connaître ses intentions au commandant du port et à l'intendant.

art.417. L'officier qui aura été chargé du détail particulier de chaque vaisseau remettra pareillement au conseil [...].

art.419. Dans le cas où, sur le rapport des commissaires du conseil, les consommations paraîtraient hors de la règle, où il aurait été manqué aux formalités pour les remplacements qui auront été faits et où les intérêts du Roi seraient lésés, soit par la négligence de l'officier-commandant et de celui chargé du détail, soit par malversation de la part des différents maîtres chargés des effets du Roi, il en sera dressé un procès-verbal pour être envoyé par le président, ainsi que l'avis qui aura été pris par le conseil, au secrétaire d'État ayant le département de la Marine ; et, dans ce cas, l'officier commandant le bâtiment, l'officier chargé du détail et ceux des maîtres dont les consommations n'auront pas été approuvées par le conseil, ne pourront être payés de

³⁸ Dans les services conservés par l'intendant, il y a des maîtres et des ouvriers : il n'est question d'eux que de manière générique, au début de la phrase.

³⁹ Le devis est un rapport à caractère technique sur le comportement du bâtiment que son commandant doit remettre au retour de campagne.

⁴⁰ Un officier de marine, dans le système de 1776, remplace toujours l'officier de plume qui remplissait ces fonctions, de même que l'écrivain du bord a fait place au lieutenant en pied.

leurs appointements et solde qu'après que S.M. aura fait connaître ses intentions au commandant du port et à l'intendant.

art.425. Il sera dressé procès-verbal de chaque séance du conseil de marine, et il en sera envoyé par le président une expédition signée du secrétaire dudit conseil au secrétaire d'État [...].

art.429. Se réserve S.M. de renvoyer aux conseils de marine soit avec voix délibérative, soit avec voix consultative seulement, toutes les affaires autres que celles mentionnées dans la présente ordonnance qu'Elle jugera à propos d'y faire juger et discuter.

art. 430. Enjoint S.M. aux présidents desdits conseils de tenir soigneusement la main à ce que tout s'y passe dans le bon ordre et avec la décence convenable, à ce que les objets y soient traités sans confusion et les opinions débattues sans partialité et sans chaleur, enfin à ce que tous les membres du conseil concourent assidûment, paisiblement et avec zèle à tout ce qui peut contribuer au bien du service.

Titre XIX. *Du conseil de marine assemblé extraordinairement par ordre de S.M. [pour examiner la conduite des commandants à la mer]. [art.431 à 446].*

Ordonnance du Roi pour la suppression du corps des officiers d'administration et des écrivains de la Marine, du 27 septembre 1776.

S.M. ayant, par son ordonnance de ce jour *concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine*, attribué aux officiers militaires les fonctions dont ceux d'administration étaient précédemment chargés relativement à la direction des travaux et des opérations mécaniques des ports, ayant pourvu d'ailleurs d'une manière plus simple et moins dispendieuse que par le passé aux autres parties du service dont lesdits officiers d'administration étaient pareillement chargés, Elle a jugé nécessaire de supprimer le corps des officiers d'administration et les écrivains de la Marine ; en conséquence, Elle a ordonné et ordonne ce qui suit.

art.1^{er}. À commencer du 1^{er} décembre prochain, le corps des officiers d'administration et les écrivains de la Marine seront et demeureront supprimés ; n'entend toutefois S.M. comprendre dans le nombre desdits officiers les intendants de la Marine, des armées navales, des Classes et des Colonies.

art.2. Les commissaires des chaînes de galères seront conservés et maintenus aux fonctions et appointements qui leur ont été attribués⁴¹.

art.3. S.M. voulant traiter favorablement lesdits officiers d'administration et les écrivains de la Marine supprimés, Elle accorde aux commissaires généraux, commissaires ordinaires et contrôleurs de la Marine, aux commissaires des Classes, gardes-magasins, sous-commissaires de la Marine et des Classes, sous-gardes-magasins, élèves-commissaires et écrivains de la Marine et des Classes, les traitements ci-après fixés, savoir :

⁴¹ Ces deux commissaires sont confinés dans leur service, ils n'ont jamais fait celui des ports.

à ceux qui ont servi trente-cinq ans et au-dessus, les appointements entiers dont ils jouissaient dans leur grade ;

à ceux qui ont servi trente ans, les trois quarts de leurs appointements ;

à ceux qui ont servi vingt-cinq ans, les deux tiers de leurs appointements ;

à ceux qui ont servi de quinze à vingt [-cinq] ans, la moitié de leurs appointements ;

à ceux qui ont servi de dix à quinze ans, le tiers de leurs appointements ;

à ceux qui n'ont pas dix ans de services, le quart de leurs appointements.

art.4. Les traitements fixés par l'article précédent ne commenceront d'avoir lieu qu'au 1^{er} janvier prochain et, jusqu'à cette époque, les officiers d'administration et les écrivains de la Marine supprimés continueront de jouir des appointements qui leur étaient attribués dans leurs grades respectifs avant la suppression.

art.5. Lesdits traitements seront payés de trois mois en trois mois sur les fonds de la Marine, sans autre retenue que celle des quatre deniers pour livre qui se perçoivent au profit de la caisse des invalides de la Marine.

art.6. Ceux desdits officiers d'administration ou écrivains de la Marine supprimés que S.M. jugera à propos d'employer par la suite en quelque autre qualité, cesseront de jouir des traitements qui leur sont accordés par la présente ordonnance, à commencer du jour où ils seront remis en activité.

art.7. Les commissaires généraux, commissaires ordinaires, contrôleurs, sous-commissaires, gardes-magasins et écrivains de la Marine qui se trouvent actuellement employés dans les colonies de l'Amérique et dans celles qui sont situées au-delà du cap de Bonne-Espérance, ou destinés pour lesdites colonies, quoique étant compris dans la suppression générale du corps des officiers d'administration et des écrivains de la Marine, continueront de servir aux mêmes fonctions et appointements dont ils jouissent, sous les dénominations de commissaires généraux, commissaires ordinaires, contrôleurs, sous-commissaires, gardes-magasins et écrivains *des Colonies*, jusqu'à ce qu'il en ait été autrement ordonné par S.M., observant toutefois, dans les cas où il s'agirait de constructions, radoubs ou armements à faire dans lesdites colonies, de se conformer, pour la forme du service, à ce qui est prescrit aux commissaires des ports et arsenaux et autres officiers par l'ordonnance de ce jour *concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine*.

Mande et ordonne S.M., etc.

Source : *Ordonnances du Roi concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine, du 27 septembre 1776*, Firmin Didot, 1814, S.H.D. (Marine), cote 53G3.

Document n° 47 : de l'administration de la Marine selon Colbert et de son altération après sa mort, par J. B. Blouin (1763 et 1772).

[...] Quand Louis XIV voulut créer et former sa marine, il sentit qu'il devait y adopter pour le militaire et pour le civil le même esprit de gouvernement que celui qui existait dans [ses] armées : il sentit que l'administration et l'action des forces navales

étaient deux choses très différentes, que l'une exigeait l'esprit d'ordre, de sagesse, d'économie, de conservation, de réflexion et d'attention continuelle, l'autre, l'esprit d'audace, d'intrépidité, d'activité, de mouvement continuel, de destruction même ; que ces qualités sont inconciliables, surtout dans une grande monarchie, que l'esprit militaire et l'esprit d'administration y sont deux choses séparées ; que l'homme de guerre n'y sert point l'État pour le plaisir de le défendre, de le maintenir, de le conserver, de le rendre heureux ; que l'attachement à la personne du Roi, le désir des honneurs, de la gloire et l'heureux prestige d'être dans la première des conditions du Royaume sont les seules choses qui le guident ; qu'il fallait ne l'employer qu'aux fonctions qui lui sont propres et chercher d'autres hommes pour remplir les autres ; qu'il était important d'ailleurs de ne point charger les mêmes individus de trop de services, afin d'en tirer de meilleurs ; que l'officier de mer, fait pour parcourir toutes les contrées de l'univers, ne devait point être attaché à des occupations fixes à terre ; qu'enfin il n'était pas fait pour régir la partie économique. Et ce fut sur ces grandes et simples vérités qu'il bâtit tout le système de sa constitution. Ainsi, tandis qu'il rassemblait de toutes parts de bons officiers de mer ou qui donnaient espérance de le devenir, il s'appliquait à pourvoir ses ports et arsenaux de bons artistes et ouvriers de toute espèce, à y établir de bons administrateurs et économistes, à faire dénombrer et enregistrer tous les gens de mer de son royaume, le tout sous les ordres d'intendants et ordonnateurs choisis et éclairés. C'est à ces intendants et ordonnateurs qu'il confia la préparation, l'entretien, la conservation de ses forces navales ; c'est à eux qu'il remit l'autorité, la justice et la police à exercer sur tous les individus employés à ces objets et la manutention, direction et ordonnance de toutes les consommations et dépenses. Principaux administrateurs et magistrats à la fois, ces intendants et ordonnateurs sont juges de tous les délits qui se commettent sur leur territoire, en même temps que les agents de la totalité de l'administration sous les ordres du secrétaire d'État. Enfin Louis XIV les a établis pour préparer, rassembler, entretenir, conserver les forces navales et les officiers militaires pour la navigation et l'action de ces forces. Tel est l'esprit de la constitution de notre marine, constitution avec laquelle on a fait pendant vingt ans de grandes choses à peu de frais, en comparaison des dépenses d'aujourd'hui.

Il faut remonter, pour la bien saisir, aux règlements faits depuis 1669 que M. de Colbert a été chargé de cette vaste opération, jusqu'en 1683 qu'il est mort, et lire sa correspondance. C'est dans cette correspondance surtout qu'on reconnaîtra les principes de cette constitution et l'esprit qui guidait ce ministre célèbre dans le gouvernement de la chose et des individus. Persuadé qu'il ne serait maître de ses opérations, qu'il ne maintiendrait l'ordre et l'économie qu'autant qu'il tiendrait le militaire dans des bornes sévères ; sentant d'ailleurs qu'il était véritablement le chef des administrateurs et non des militaires, qui ne connaissent que les ordres et le commandement du monarque, que son pouvoir, comme administrateur, ne serait maintenu dans son intégrité qu'autant que la plénitude des fonctions de ses principaux agents serait exactement maintenue, on le voit opposer partout de fortes barrières aux entreprises des militaires et les écarter constamment de tout objet d'administration. Jamais il ne leur accorda la moindre inspection sur les travaux et opérations des ports et arsenaux. Jamais il n'écrivait aux officiers commandant dans les ports sur les approvisionnements, constructions, refontes, radoub, armements et désarmements, enfin sur tout ce qui concerne le civil et l'économique. Il ne regardait le corps militaire dans les ports que comme une simple garnison qui ne pouvait et devait avoir d'autre emploi que celui de garder et défendre tout ce que ces ports renferment, rien de plus, et il était si pénétré de cet esprit et du danger des invasions du militaire sur le civil que s'il eût fait l'ordonnance de 1689, elle

eût sans doute porté partout l’empreinte de ces principes et eût établi une ligne de démarcation impénétrable entre l’administrateur et le militaire.

M. de Seignelay, son fils, élevé dès sa plus tendre jeunesse pour le gouvernement de la Marine et rempli des connaissances de ce service, mais nourri parmi les grands et gagné par les militaires, parce qu’on se laisse insensiblement persuader par ceux avec qui l’on vit dans la familiarité, n’eut pas autant d’austérité pour le maintien de l’administration, ni autant de clairvoyance sur ses propres intérêts. En 1686 il commença à écrire aux commandants des ports en même temps qu’aux intendants lorsqu’il était question de faire des armements et expéditions de guerre⁴² ; peu à peu il lâcha pied aux officiers militaires qui lui faisaient entendre que le bien du service du Roi était intéressé à ce qu’ils jugeassent de la bonté des matières et des ouvrages, à ce qu’ils inspectassent l’administration comme ils en étaient inspectés⁴³. Et l’ordonnance de 1689, faite sur ces principes et qui contient sans doute des détails admirables, porte un mélange de fonctions qui est devenu le germe de la cause inévitable des dissensions entre l’un et l’autre corps et des invasions du militaire sur le civil. Ceux qui ne connaissent ni les passions des hommes, ni l’esprit des guerriers, ni les vrais principes de gouvernement ont cru voir alors dans ce mélange de fonctions un concert et une harmonie capables d’éclairer et de maintenir avec plus de solidité l’un et l’autre services. Mais la chose ne parut pas telle sans doute aux esprits nets et éclairés, et l’expérience n’a que trop confirmé que ce mélange n’aboutit qu’à mettre de la contradiction et de la confusion dans les opérations et dans les individus, à donner insensiblement l’autorité au plus fort, à dépouiller le ministère d’une partie de la sienne et à diminuer le bon ordre et l’économie, en progression de la diminution du crédit et de l’autorité des administrateurs.

Voilà le résultat de ce mélange de fonctions et de cette inspection réciproque ; voilà par où le militaire a sans cesse empiété sur l’administration et comment il est parvenu à prétendre tout envahir aujourd’hui [...] nos officiers de mer prétendent qu’il importe qu’ils soient admis à cette administration pour la surveiller, l’éclairer et pour assurer le service qu’ils ont eux-mêmes à faire. Je sens bien que pour l’intérêt de leur indépendance et pour la liberté dans les consommations de toute espèce, il leur importe d’avoir pied et autorité dans cette administration ; mais ce n’est pas là leur intérêt réel ni celui de l’État [...] lorsqu’il est question d’armer, les administrateurs remettent aux officiers militaires de bons vaisseaux, de bons effets ; à ces derniers de voir et d’examiner si tout cela est recevable et de service, d’assister à la carène de leurs vaisseaux et de les armer et équiper avec les hommes et les effets qu’on leur confie : voilà le lot et l’intérêt des officiers militaires rempli, ils n’ont rien à demander davantage. Si vous rompez cette ligne de démarcation, si vous introduisez l’autorité militaire dans l’administration, si vous traversez celle de l’intendant par celle du commandant, celle des administrateurs subalternes par celle des militaires subalternes, il n’y a plus de marche fixe, d’unité ni d’ensemble : vous mettez partout la contradiction, le désordre, la confusion, la discorde et la guerre, des individus qui ont la force écrasent ceux qui ne l’ont pas, vous n’êtes plus assuré de rien qui vaille, et l’autorité des intendants, du ministre même, n’est plus rien.

⁴² C’est la moindre des choses ! Blouin, visiblement énervé par les préparatifs de la réforme de 1772, outre son propos pour faire croire à une divergence de vues entre Colbert et son fils qui n’existe pas ou n’apparaît pas dans la loi.

⁴³ Dans les armements et les désarmements (inventaires d’armement et relevé des consommations des campagnes) surtout. À la mer, l’écrivain est chargé de cette inspection.

Un arsenal de marine n'est qu'une grande manufacture où le bon ordre et l'économie doivent régner ; on ne doit point y entendre le bruit des armes, ni y ressentir les effets turbulents de la police militaire. Les départements et quartiers des Classes sont des lieux paisibles où le matelot, libre de sa personne quand il n'est point appelé au service du Roi, doit vivre sous un gouvernement doux et modéré. Tout cela n'est point de la compétence du militaire, tout cela serait gâté par lui. Plus on remontera aux principes de Colbert, plus l'administration deviendra simple et sage ; plus on s'en écartera, plus elle s'embrouillera, se détruira, et plus les finances de l'État en souffriront. [...].

Il est incroyable combien on a rendu d'ordonnances particulières, de règlements, de décisions nouvelles depuis 1689, combien on a embrouillé et obscurci la matière, à force de vouloir l'éclaircir, combien on a embarrassé les fonctions, les droits, les prétentions, à force de les réunir et de les amalgamer. Le mal a toujours été croissant depuis le commencement du siècle. On avait fait des compagnies franches qui ne valaient rien du tout [en 1690]. On a créé des gardes du pavillon qui étaient fort inutiles et qui ont augmenté le vice de la constitution militaire [en 1716]. On a tiré les officiers de port de leur état naturel pour les faire rouler dans le grand corps. On a chargé les officiers de vaisseau de fonctions qui leur étaient étrangères. Dans la Plume, on a multiplié les grades, les fonctions sans choix, sans nécessité. On a voulu de plus en plus avoir un corps militaire très noble et, pendant quarante ans, on s'est efforcé de le mettre en intimité et fraternité, en bonne union avec la Plume censée roturière. On a voulu assimiler les grades, les prétentions, les prérogatives, les privilèges et mille autres chimères de cette espèce, au lieu de distinguer et de séparer le tout le plus qu'il était possible. Mais c'est surtout depuis quinze ans que le mal est devenu grand, que la division, le trouble et la confusion sont montés à leur comble par la rapidité des changements survenus dans le ministère, par les différentes manières d'administrer et par la multiplicité des règlements et des décisions contradictoires les unes aux autres. Au milieu de cette anarchie, le corps le plus fort a naturellement écrasé le plus faible ; la constitution viciée, l'indiscipline, les complaisances outrées, l'impunité ont perdu le militaire, nos vaisseaux et nos escadres. L'avilissement, la dégradation, les mauvais traitements ont abasourdi, écrasé les administrateurs, le bon ordre et l'économie.

Le mal est cependant moins grand d'un côté que de l'autre : on peut redonner de la vigueur, de l'intelligence, de l'élévation aux administrateurs quand on voudra leur marquer clairement leurs fonctions et les y soutenir, en détruisant chez eux l'esprit de parti, de dispute et de chimère, et l'on y parviendra quand on ne leur ordonnera pas autre chose que ce que les ordonnances, leurs commissions, leurs brevets leur prescrivent, ou bien quand on changera ces ordonnances, ces commissions, ces brevets car il n'est pas soutenable d'ordonner par la correspondance autre chose que ce que des titres authentiques enjoignent. Au reste on trouve toujours des administrateurs, on en fait ce qu'on veut, et, en attendant de l'accroissement de leurs talents une administration plus ferme, plus serrée, plus économique, quelques centaines de mille francs de plus ne ruinent pas un État. Mais l'esprit militaire une fois perdu ne se retrouve pas aisément, et les fautes des hommes de cet état sont de plus grande conséquence : elles perdent des armées navales, elles laissent prendre des colonies et font faire des paix désavantageuses. C'est là le grand mal que nous avons à réparer dans notre marine, et cela est plus important, plus instant que tous les arrangements mécaniques de l'administration. Que l'on compare la conduite et la discipline des officiers de la marine anglaise avec celles de nos officiers, et l'on trouvera la principale et véritable cause des malheurs que nous avons essayés pendant la dernière guerre.

Si nous n'avons pas le courage de détruire les vices de nos officiers, il est inutile de tenter le rétablissement de nos forces maritimes, ni d'espérer le salut de l'État. Eussions-nous 200 vaisseaux et 200 mille matelots, quels succès pourrions-nous en attendre, lorsqu'ils seraient commandés par des hommes qui, ayant été élevés dès la première jeunesse dans l'orgueil, l'indiscipline, le luxe, l'intempérance, la paresse, l'ignorance volontaire de leur métier, dans le mépris des lois, des devoirs de leur état et du véritable honneur, ne seraient contenus par la crainte d'aucun châtement ? Ces hommes ainsi constitués, ainsi conduits, soutiendront-ils l'honneur du pavillon français contre une nation ameutée et victorieuse et produiront-ils des miracles contre nature ? Il est temps de ne plus s'abuser sur cet article : le métier de la mer est le plus dur et le plus périlleux de tous, c'est par la frugalité, le travail, l'exercice continuel qu'il faut y préparer les corps ; c'est par la docilité, la constance, la fermeté, l'émulation et l'amour de la gloire qu'il faut y disposer les esprits ; c'est enfin par le désir des honneurs, la crainte des châtements les plus sévères et la seule occupation du métier qu'il faut les maintenir. Tout cela nécessite donc une réforme dans la constitution actuelle et l'établissement d'une vigoureuse discipline [...].

Source : le dernier passage est extrait d'un mémoire de juillet 1763 intitulé *De la constitution de la Marine*, S.H.D. (Marine) Ms 234, t. 1, f° 66 à 85 (f° 70r. à 72v.), les autres, du 5^e mémoire destiné au ministre Bourgeois de Boynes et daté d'avril 1772, *Inconvénients de l'autorité militaire dans l'administration*, ibid., f° 210 à 223 (f° 212 v. à 217v.).

Document n° 48 : Le procès de l'ordonnance de 1776 par l'intendant Malouet (1787 et 1789).

[De l'institution du gouvernement civil et de son altération]

[Louis XIV], qui se croyait de droit divin une autorité illimitée, fut le premier qui tempéra le gouvernement absolu en y mettant toute la dignité et la raison dont il est susceptible. Entouré des hommes les plus distingués de l'Europe dans tous les genres de talents, il sut assigner à chaque individu, à chaque corps, la fonction, les prérogatives et la considération qui lui étaient propres ; il observa, surtout dans la distribution des pouvoirs, une combinaison de poids et de mesures qui en assure l'exercice en l'éclairant et donne à l'administration une forme légale et régulière, aussi utile au souverain que consolante pour les sujets. Ce fut sous Louis XIV que le gouvernement civil acquit une consistance imposante et distincte de l'autorité militaire, dont la destination naturelle est de défendre, mais non de régir les provinces et le trésor de l'empire. D'après ce principe, les pouvoirs d'administration qui étaient ci-devant attribués aux grandes charges militaires leur furent retirés, et la police et les dépenses de tous les départements furent soumis à une hiérarchie civile correspondant immédiatement au Conseil du Roi. C'est ainsi que la Marine avait été régie depuis Colbert jusqu'à M. de Sartine, qui prononça le premier que des officiers militaires ordonneraient les travaux, les ateliers, les constructions et radoubs des arsenaux, et que les administrateurs civils en suivraient la dépense et la comptabilité [...] ; la loi [...] a voulu que toutes les prérogatives, toute la prépondérance d'action et de direction appartenissent au corps militaire, et, afin que ce principe ne pût jamais être attaqué par ses conséquences, les

auteurs de l'ordonnance de 1776 ont eu soin d'environner le ministre d'une direction et d'un bureau militaire, héréditairement conduit par un capitaine de vaisseau, qui a commenté la loi de telle manière que toutes les décisions interprétatives en ont retranché tout ce qui restait d'influence et de considération à l'administration civile [... ainsi] un sous-lieutenant, dans une recette ou une commission quelconque représente le commandant et préside tous les administrateurs civils. Si cette maxime, législative dans la Marine, s'étendait aux autres départements, ce serait l'Armée qui composerait le gouvernement. Voilà cependant ce que deviennent les principes, lorsque les prétentions en prennent la place et que l'autorité se prête aux vues et aux intérêts de ceux qui en sont revêtus. [...].

Trompés par les mémoires secrets qui leur ont été donnés⁴⁴, les ministres auraient eu, par une discussion publique ou au moins contradictoire toutes les ressources possibles pour connaître la vérité ; malheureusement notre gouvernement a toujours repoussé cette forme d'instruction⁴⁵, la seule qui puisse préserver l'autorité de surprises, de vues fausses, intéressées et de tous les autres artifices de l'amour-propre [...] l'on s'est [d'ailleurs] étrangement mépris d'imputer à la pluralité des officiers des goûts et des prétentions absolument contradictoires aux mœurs et aux habitudes militaires⁴⁶ [...].

L'esprit des corps, comme celui des individus, a une direction vers le centre dont le gouvernement doit s'aider sans lui obéir, car il n'y a qu'une vertu bien pure et l'amour de la véritable gloire qui puisse nous faire rechercher le bien public, en nous élevant au-dessus des considérations personnelles. [...]. C'est la chose en elle-même qu'il faut considérer ; son objet et sa fin doivent en déterminer les moyens, les agents et les fonctions, ainsi que les prérogatives qu'il s'agit de leur accorder, car tout ce qui ne peut être en ce genre motivé par une raison d'utilité laisse aux personnes l'espérance et l'habitude de prévaloir sur les obligations qui leur sont imposées, et on voit alors l'amour-propre ou la cupidité prendre le ton et l'autorité des lois. [...].

Les gens de qualité ont aspiré aux grandes places d'administration ; celles d'un ordre inférieur sont aussi devenues le partage de la noblesse qui, en suppléant par une éducation plus soignée à l'étude des lois et des formes, veut allier l'esprit et la prééminences militaires à l'esprit des affaires et au crédit des places. Nous touchons précisément au terme où cette tendance à une sorte d'aristocratie aura le moins d'inconvénient pour la nation. Le tiers état s'éclaire aussi, et dans une progression plus

⁴⁴ Malouet a dû entendre parler par Blouin des mémoires de Bigot de Morogues et les a probablement même consultés. Le terme de *mémoires secrets* dénote l'époque des mémoires de Malouet : l'intrigant a écrit sur l'ordre de deux ministres au moins, Choiseul et Sartine. Cet officier noble depuis peu et mû par la réaction nobiliaire aurait répondu qu'il avait cherché à décalquer le statut de l'Artillerie, certes pour éliminer l'autorité civile de la partie active des travaux et non pour donner au service militaire celui qui lui convenait.

Dans l'artillerie de terre, le service sédentaire est confié au corps qui se bat, même avant la fusion de 1755. Il comprend la partie technique (dans la Marine ce sont les services des constructions, du port et de l'artillerie), sauf les bâtiments (au Génie), et une partie du service qui reste confié à la Plume dans la Marine, l'autre partie revenant à des commissaires des guerres (le contrôle de cette partie restreinte leur est confié à certaines époques). De cette façon, on distingue mieux que dans la Marine celui qui tient les livres de comptes de celui qui rend compte de la dépense et de son résultat. Le compte en est-il mieux rendu pour autant ?

⁴⁵ Assertion fautive depuis les comités de ministres sous Louis XV.

⁴⁶ L'argument est spécieux quand on considère l'Artillerie, organisée de cette manière de 1755 à 1935. Foch ne s'est certes pas attardé dans le service, mais plusieurs illustrations du corps avaient pris le parti inverse.

rapide que les autres ordres. Son admission dans les assemblées provinciales lui donnera une influence qui n'existe, par les emplois, qu'au profit du titulaire. L'esprit national s'élèvera sur les ruines des fortunes individuelles, et toutes les sollicitudes de l'ambition cessant, avec leur objet, pour cette multitude de gens qui trouveront toutes les avenues fermées, ils tâcheront d'arriver à l'estime, à la considération et à la richesse par d'autres voies [...]. Il n'appartient qu'au souverain d'examiner jusqu'à quel point il lui convient de favoriser ou de contrarier cette invasion qui rendrait le gouvernement absolument militaire dans d'autres circonstances, mais qui doit produire aujourd'hui un autre mouvement. Il me paraît très probable que le système d'administration que je viens de discuter [celui de 1776] est une suite nécessaire de cette impulsion générale à laquelle on ne résiste pas par des raisons, car il n'y a pas lieu d'argumenter contre le crédit qui veut et la volonté qui peut. [...].

[extrait de la préface de 1789] En 1774, la constitution de la Marine était bouleversée par des ordonnances nouvelles dont l'exécution était impraticable sur plusieurs points. M. de Sartine ne pouvait laisser les choses dans l'état où il les trouvait. Une réclamation universelle lui indiquait la nécessité d'un changement. Il fallait donc opter entre une nouvelle loi ou le retour à celle de 1689. Il n'est peut-être point de ministre qui ne pût se tromper dans cette alternative, en prenant même, comme M. de Sartine, le parti de consulter les hommes les plus éclairés et les plus estimables car les préjugés d'état, l'esprit de corps, l'amour du pouvoir s'allient aux qualités, aux vertus, aux talents, et c'est véritablement de cette alliance qu'est née l'ordonnance de 1776, que j'ai annoncée dès cette époque insoutenable dans ses principes et ses conséquences.

[...]. Lorsque j'ai écrit, les prétentions exclusives de la noblesse et l'aristocratie militaire étaient dans toute leur force, et il n'est pas hors de propos de remarquer que c'est à l'époque de 1776 que ces principes se sont développés avec le plus d'éclat [... C'est] une grande faute, dans tous les systèmes de gouvernement, de mettre tous les pouvoirs à la suite de toutes les prérogatives et de laisser ainsi la nation sans défense contre les prétentions qui lui sont le plus à charge. Cette faute a été commise en France, depuis trente ans, avec une indiscretion sans exemple. Mais on n'a peut-être pas remarqué qu'elle avait parmi nous un caractère original qui ne se trouve dans l'histoire d'aucun peuple. Partout ailleurs les grandes erreurs du gouvernement ont précédé, et chez nous elles ont suivi le progrès des lumières. C'est lorsque les vrais principes des sociétés politiques se développaient à tous les yeux qu'on a eu le moins d'égard à leurs conséquences. Tous les préjugés, toutes les chimères de la vanité étaient réduites à leur juste valeur, et l'on voulait affermir leur domination. L'autorité allait toujours en avant, à mesure qu'elle perdait son crédit ; on multipliait les formes arbitraires, et elles n'avaient plus rien d'imposant. Le pouvoir, affaibli par son exagération, perdait son efficacité, et l'administration, toujours en action, sans règle fixe et sans principe se trouvait déconcertée par l'opinion publique. Il ne faut pas chercher d'autres causes des variations, des inconséquences de cette multitude d'ordonnances et de règlements dans tous les départements. On a observé que la France seule en avait produit plus en trente ans que tous les États de l'Europe en un siècle.

Il faut nécessairement parler raison aux hommes aussitôt qu'ils sont en état de l'entendre. De quelque appareil que l'autorité s'enveloppe, elle exprimera bien une volonté mais non pas une loi, si elle contrarie les principes de la justice, de l'ordre et de l'intérêt général. L'administration sera donc toujours en défaut et s'exposera à des désordres certains si, pour régler un service public, elle prend en considération des prétentions, des convenances, des prérogatives de corps et des intérêts privés, quels

qu'ils soient. Mais le pire de tous les maux est de fonder un plan de police sur un système de prérogatives et de régler un système économique ou militaire de manière qu'il convienne à une telle classe d'hommes et qu'il disconvienne à toutes les autres.

Tel est, en général, le service de la Marine ; il ne me paraît pas difficile de prouver, si cela n'était pas étranger à mon sujet, que la navigation marchande, qui est en même temps le moyen et la fin de la marine royale, est dans un état de servitude relative qui ne devrait point exister entre le protecteur et le protégé, et qui nuit plus que tout autre chose à l'extension et à la prospérité du commerce maritime. C'est ce système de prérogatives qui a ajouté à la dignité d'un corps militaire la supériorité d'un corps noble sur les navigateurs qui ne le sont pas, et leur dépendance de fait, accrue par celle de l'opinion, a réduit la navigation marchande à un état d'infériorité, aggravé par d'autres vices, mais qui se perpétuerait par cette cause. C'est ce système de prérogatives qui a investi le corps militaire de la Marine de l'autorité d'administration sans responsabilité, et ce sont les inconvénients d'une telle combinaison économique que j'ai cru devoir démontrer. [fin de l'extrait de 1789].

[Une dualité de pouvoirs sans responsabilité]

Je ne m'attache qu'aux principes de l'ordre que je cherche, que j'indique à ma manière ; je les trouve dans la simplicité, dans la responsabilité, dans la facilité de tout voir, de tout régler et de rendre compte de tout. [...].

L'ordonnance de 1689 a établi des règles fixes, précises de police et d'économie, avec des moyens d'observation qui ne sont ni contradictoires ni dissonants avec aucune des formules de pouvoir ou d'obligation qu'elle impose. Ainsi l'intention du législateur est parfaitement remplie ; il n'a laissé d'autre empêchement à l'exécution de ses ordres que la corruption, la dégradation de ses serviteurs, qu'il est toujours en son pouvoir de faire cesser en punissant, en révoquant, en faisant surveiller et inspecter. Mais le législateur de 1776 semble vouloir ce qu'il défend et défendre ce qu'il ordonne. Il partage d'abord en deux fonctions séparées ce qui est de sa nature indivisible, savoir la direction des dépenses. Il affranchit de droit et il subordonne de fait la sanction civile à l'action militaire. Il établit métaphysiquement une égalité d'influence réciproque qui se brise et s'éteint dans le centre du pouvoir effectif de l'ordonnateur des travaux et des consommations [... La] base [de l'ordonnance] est un partage égal d'autorité qui ne peut se maintenir, et son objet est la modification du pouvoir militaire pour la conservation de la hiérarchie civile [...].

On a distribué les détails comme des régiments, sous les ordres de deux chefs indépendants, le commandant et l'intendant, en observant de donner à l'un tout ce qui pouvait constituer sa prééminence et à l'autre tout ce qui pouvait en assurer l'exercice. Tous les ateliers et travaux relatifs aux vaisseaux, ainsi que la police des ouvriers et maîtres du port ont été mis sous les ordres du commandant, et on attribue à l'intendant la direction des bâtiments civils, des chiourmes, des Classes, des recettes et dépenses, des marchandises, munitions et deniers. Mais les dispositions particulières de l'ordonnance établissant, dans tous les détails, un concours perpétuel des agents militaires et civils, il y a confusion dans l'influence de tous sur chaque chose, car les différences d'avis produisant des discussions et quelquefois de l'aigreur, on se réduit de part ou d'autre à un rôle passif. Tel est en général le sort de toute fonction commune, surtout lorsqu'il y a quelque risque ou désagrément attaché à la contradiction.

Il est impossible d'arriver à la perfection, d'éviter tous les inconvénients, tous les désordres dans quelque institution que ce soit. Ainsi l'objet du législateur, dans un service économique, étant d'y mettre le plus d'ordre et de sûreté possible, il ne faut pas s'attendre qu'il ne manque jamais rien aux précautions établies. Quoi que l'on fasse, il y aura toujours une issue pour l'ineptie, le gaspillage et la friponnerie même. Il s'agit de la rendre difficile et de mettre la surveillance à côté des abus ; mais ce n'est point par la multiplication et la diversité des formes et des agents que l'on y parviendra : le caractère essentiel de l'ordre est la simplicité des moyens.

L'administration supérieure, qui est le gouvernement, est une, et cela est nécessaire ; l'administration inférieure, qui exécute, peut se composer de deux unités, mais pas davantage, celui qui agit et celui qui l'inspecte. Chacune de ces fonctions ne peut être confondue dans l'autre sans qu'elles deviennent nulles ou désordonnées. Il faut que, dans leurs limites respectives, elles aient toute l'étendue et la liberté qui conviennent à l'action et à l'inspection et qui les distinguent l'une de l'autre.

Or, l'ordonnance de 1776 a confondu ce qu'elle voulait diviser : son vœu est une inspection réciproque et son résultat, une action commune et embarrassée par l'influence multipliée des agents militaires et civils sur l'universalité des recettes et dépenses qui forment l'ensemble de l'administration des arsenaux. [...].

[Elle] annonce un partage égal de l'autorité d'administration entre le commandant et l'intendant, et un concours continuel de leur influence et de celle de leurs subordonnés respectifs dans tous les détails de la régie des ports. Mais il était aisé de prévoir que l'action entraînant de l'ordonnateur des travaux annulerait celle de l'ordonnateur des dépenses, ou plutôt on ne pouvait se dissimuler que toute la dépense du port consistant dans les travaux et les consommations, il ne peut y avoir de responsable que celui qui les ordonne, et non celui qui règle la forme des délivrances et des paiements ; que cependant c'est un grand poids de moins, pour l'ordonnateur effectif des dépenses, que de n'avoir point à les calculer et à les payer, car au moment où il détermine une augmentation d'ouvriers et de consommations de quelque genre qu'il soit, il n'est point arrêté par l'embarras d'y pourvoir, ni par le défaut de fonds assignés. L'intervention de son collègue ne peut donc être que contradictoire ou passive. Dans le premier cas, la contradiction serait aussi dangereuse qu'inutile, car on ne saurait lutter sensément contre l'esprit et les moyens de la loi, qui a voulu que toutes les prérogatives, toute la prépondérance d'action et de direction appartînt au corps militaire.

[...]. Ainsi, pour expliquer ce système établi en 1776 qui est d'ordonner tout et de n'être responsable de rien, il suffirait de s'arrêter à cette seule décision interprétative de l'ordonnance : *les chefs des ateliers ne sont pas comptables des matières, elles sont à la charge du commissaire des ateliers*, qui n'a pas le droit d'interroger celui qui les emploie, attendu que celui-ci est sous la police militaire. Cependant ces matières ne sont pas dans le bureau du commissaire, elles sont dispersées en trente ateliers différents : celui qui les reçoit pour les mettre en œuvre est le seul à qui on puisse en demander compte, et le seul homme ensuite qui puisse demander ce compte en connaissance de cause est celui qui a inscrit ou fait inscrire ce que le chef d'atelier a reçu. Tous les autres intermédiaires, officiers, commis, commissaires, qui n'ont pas cette fonction, n'en ont aucune utile [...].

L'ordre et l'économie n'existent pas et ne peuvent exister tant que les ordonnateurs ne seront pas responsables de leurs faits et les consommateurs de leurs consommations, tant que les comptes ne seront pas réduits à une expression nette,

évidente pour celui qui reçoit, celui qui inspecte et celui qui dépense. A cette condition, qu'on charge de l'administration telle ou telle classe d'agents, qu'on éconduise les uns pour en prendre de nouveaux, cela est égal. Mais sans ces conditions, le gaspillage, les tracasseries, l'ivresse des prétentions respectives arriveront à un tel excès de désordre que tout sera confondu.

Il ne faut pas dissimuler que les chefs de bureau à la Cour et les employés civils dans les ports ont fort contribué à augmenter le chaos dans lequel nous vivons, car toute espèce de régie pouvant être réduite à de simples éléments, il était possible d'arriver, sous une constitution militaire, à un terme raisonnable. Mais en conservant une hiérarchie civile sans activité, plusieurs de ceux qui la composent, à la Cour et dans les arsenaux, se sont tourmentés de leur nullité et ont recherché tous les moyens de comprimer, à leur tour, cette administration militaire sous le poids des papiers. Comme il était plus facile d'en faire sentir les vices que d'en attaquer la cause, on trouvait accès auprès du ministre en montrant un abus et en proposant d'y remédier par de nouvelles exigences d'états, de bordereaux, de comptes rendus, en restreignant les pouvoirs, en les subdivisant, en multipliant les détails et la correspondance. [...]. Le ministre sait-il mieux ce qui se fait dans les ports, ce qu'il y a en magasin, ce qui lui manque, si l'on est prêt à armer quand on en a donné l'ordre ? A-t-on plus de vaisseaux, coûtent-ils moins, les armements sont-ils plus faciles et moins chers ? Voilà, voilà les résultats qu'il faut saisir et par lesquels il faut juger le passé et le présent. [...] Ah ! Je ne crains pas de l'annoncer, si l'on veut une armée navale et que le Trésor royal y suffise, il faut abandonner ce système verbeux et formulaire qui enveloppe les actions d'un double voile, qui place les vaisseaux, les magasins au milieu des prétentions, des prérogatives, des difficultés et des dissertations, qui engendre perpétuellement des règlements et des commis, et ne laisse voir ni ce qu'on fait, ni ce qu'on veut faire, ni ce qu'on pourrait faire [...].

Soit que les intendants et les commissaires aient anciennement abusé de leur autorité, soit que le désœuvrement des officiers de la Marine dans les ports leur en rendît le spectacle insupportable, il est certain qu'il en reste un souvenir très désagréable au corps militaire et que la dignité du commandant leur paraît avilie en en séparant la direction supérieure des arsenaux. Cette idée dominante s'est établie dans les meilleures têtes, au milieu de deux difficultés presque insolubles que leur suggèrent une grande délicatesse et l'amour de leur état. *Je veux bien commander dans l'arsenal, mais je ne veux pas être responsable des affaires d'argent ; secondement, pendant la guerre, le commandement des ateliers ne peut plus me convenir, et j'abandonne l'arsenal pour aller à la mer.* Ce raisonnement, qui ressemble aux défauts d'un homme vertueux, est le langage de l'amour-propre et des préjugés d'un homme d'honneur, qui croit ainsi concilier sa convenance et ses devoirs d'après la première de ces deux volontés. Les auteurs de la loi de 1776, pour la rendre agréable au corps, ont conservé ce que l'on voit de l'administration civile ; mais sur le second point, ils ont été trompés, et ceux qui se sont voués sérieusement aux détails des arsenaux, qui en ont été chargés pendant la guerre, sont restés à une grande distance des premiers rangs du mérite militaire. Et parce qu'une autre fois il ne se serait plus présenté personne pour les postes de l'arsenal, il a fallu créer pour les remplir un corps particulier de directeurs pris parmi les ingénieurs et les officiers de port, lesquels conservent des grades militaires sans activité de service de mer. Comme ensuite il se trouvera toujours un commandant auquel son âge ou sa santé commandent le repos, l'administration active des arsenaux est devenue une prérogative de corps [...].

En lisant l'ordonnance de 1776 au titre *Conseil de marine*, on croirait que cette institution suffit pour remédier à tous les vices que je viens de détailler, car c'est là que réside la surveillance, la puissance de l'administration des ports. Mais l'esprit militaire qui l'a créée en a principalement dirigé l'inspection sur les détails de l'administration civile, sans que toutefois les objets essentiels dont elle devrait rendre compte y soient jamais examinés, à l'exception des marchés [...]. Que fait donc le conseil ? Les membres qui le composent étant les administrateurs actifs et perpétuels, nomment des commissaires pour examiner si les différentes parties qui les concernent sont en bon ordre, et ils entendent comme juges le rapport qui doit les censurer ou les approuver comme administrateurs.

Voilà l'esprit et la lettre de l'ordonnance, car il n'est pas un des objets à examiner qui ne soit ou ne doive être à la charge du commandant ou de l'intendant, et qui ne rentre par cette institution sous l'inspection de leurs subordonnés respectifs. Or, on conçoit que cette inspection peut se réduire à ce qui plaît à l'un ou l'autre et à celui des deux qui a la prépondérance dans le choix et le nombre des inspecteurs ses subordonnés. Et comme c'est le commandant qui a cette prérogative, que la pluralité des membres de chaque commission est militaire, présidée par un militaire, la partie principale de l'inspection a dû dégénérer en une formule de dignité et de prééminence d'état, car les marchés ne sont pas la dépense des ports, ils n'en sont que l'exorde : ce sont les consommations, l'emploi des hommes et des matières qui la complètent⁴⁷, et c'est là que s'arrête toute inspection, c'est là qu'on n'aperçoit plus la trace d'une action réprimante. Jamais le conseil ne s'est assemblé pour comparer la dépense au produit [...]. L'inspection peut être collective ou particulièrement exercée par un ou deux commissaires du gouvernement départis chaque année pour la visite des ports. [...]. Les officiers généraux de la Marine paraissent donc plus naturellement destinés à être inspecteurs qu'agents de l'administration. [...].

On s'est fort tourmenté pour occuper les officiers de la Marine sur un autre élément que le leur et on a éprouvé à différentes époques toutes les difficultés et les inconvénients que présente l'alliance des principes et des vues contradictoires. Si on voulait bien considérer qu'un service pénible à la mer, qui réunit tous les dangers auxquels l'humanité puisse être exposée, qui exige la majeure partie des connaissances qui distinguent un homme éclairé, exigerait aussi des intervalles de repos, que la nécessité d'une discipline sévère et imposante sur un vaisseau ne peut se prolonger à terre sans une dureté inutile ou sans un relâchement dangereux, il me semble qu'alors on trouverait facilement le point de vérité auquel il convient de s'arrêter.

M. le maréchal de Castries est le premier qui l'ait aperçu. La division qu'il a faite de la Marine en escadres, la suppression des grades et du service de l'infanterie par les officiers de la Marine, les rappellent à leur véritable destination et sembleraient indiquer celle qui en serait la suite nécessaire et le complément de ce plan : j'entends par là la garde des ports, rades et côtes qui s'exécute en Angleterre par l'institution des vaisseaux de garde⁴⁸.

⁴⁷ L'exorde correspond à l'engagement des dépenses ; la dépense ou consommation est constatée lors de la liquidation des factures ou des états de revues, puis la dépense est ordonnancée et enfin payée (ou du moins elle doit l'être). Malouet constate que seule la régularité de la dépense est contrôlée ou doit l'être ; on ne cherche pas à comparer la dépense au résultat, ce qui constitue l'efficience en termes actuels.

⁴⁸ Le ministre prévoyait effectivement d'adapter le système des *guardships* à la Marine.

Le même établissement, en France, mettrait en action cette division d'escadre qui n'est en quelque sorte que métaphysique, et en service les commandants et la portion d'officiers qu'il serait utile de retenir dans les ports, tandis que ceux qui ne seront pas actuellement employés à la mer ou sur les vaisseaux stationnaires jouiraient du droit bien acquis de rentrer par intervalles dans la société et de secouer les chaînes que la sévérité et les fatigues de leur état imposent. C'est alors qu'un repos, une liberté absolue laisseraient plus d'énergie à la discipline militaire lorsqu'on en reprendrait le joug, que lorsqu'on en prolonge éternellement le simulacre.

Les ports seraient donc habités par des officiers toujours en service naval et par les jeunes gens de cet ordre, dont l'éducation et l'instruction se composent du spectacle des arsenaux et des travaux qu'on y exécute. Alors il n'y aurait plus de foule, plus de désœuvrement, et l'inquiétude, les prétentions qui en sont la suite, les tracasseries, l'esprit de département s'éteindraient parmi nous. Le commandant de l'escadre stationnaire serait celui du port et des vaisseaux ; il serait à la tête d'une commission établie annuellement pour inspecter les travaux et vérifier les dépenses de l'arsenal, et les officiers inférieurs n'auraient d'autre fonction que d'apprendre à commander en obéissant. [...].

Je crois fermement que le plus simple, le plus conséquent à la nature des choses, à l'esprit de notre gouvernement est celui d'un seul ordonnateur civil ou militaire, mais soumis à des formes civiles et inspecté par une commission d'officiers généraux ou autres délégués par le Conseil [du Roi]. [...]. J'ai désigné pour inspecteurs naturels de ces opérations les officiers généraux [...], sans annuler la surveillance journalière et indépendante d'un contrôleur, qui s'adapterait parfaitement à un régime aussi simple, au lieu que dans l'état actuel des choses, le contrôleur étant un instrument nécessaire et subordonné de la comptabilité attribuée à l'intendant, son indépendance n'aboutit qu'à une cessation de mouvement, non pas une inspection efficace, laquelle est inconciliable avec les fonctions subalternes qui lui sont conservées.

[Des contradicteurs militaires soutiennent que la double autorité est utile et même nécessaire, la surveillance réciproque indispensable afin d'éviter le despotisme d'un seul. Malouet commence par dire qu'il ne faut pas confondre le gouvernement et le régime d'une administration quant à la « complication des ressorts ».] Le commissaire de l'Amirauté, à Portsmouth, à Amsterdam, à Venise, ne représente pas un despote, mais un homme qui dirige, d'après des formes prescrites, les opérations dont il est responsable [...] les détails d'exécution exigent plus d'activité et de décision que de délibération [...] si, à cette époque [1776], l'administration militaire n'avait plus eu de rivale, il est probable que toute son activité se serait concentrée sur elle-même ; n'ayant plus rien à conquérir, elle eût voulu conserver, elle eût pu devenir économique [...]. Une remarque que tout le monde a faite, c'est qu'on ne s'intéresse et on ne met toute son attention qu'aux choses dont on est spécialement chargé et qui roulent sur vous. Vous ne me refuserez pas, Monsieur, à faire l'application de cette sentence dont je sens toute la vérité. *Qu'est-ce qui roule sur vous ?* Et pourquoi voudriez-vous conserver un simulacre qui n'a d'autre objet que d'empêcher la responsabilité de *rouler sur vous* ?

Source : *Mémoires de M. Malouet, intendant de la Marine, sur l'administration de ce département*, publiés en 1789 ; au S.H.D. (Marine), cote 27H19.

Document n° 49 : extraits de la *Constitution de la marine française, comparée à celle d'Angleterre*, [1784], par le comte de Kersaint.

Depuis bien longtemps, la marine d'Angleterre a acquis de la supériorité sur celle de France. Le gouvernement anglais a, il est vrai, beaucoup plus dépensé à cet objet, mais cette raison n'est pas celle qui a donné de l'avantage à l'un des corps sur l'autre. On ne peut s'en prendre aux individus. Le Français, né sous un ciel plus heureux, a tout autant de valeur que son rival. Il a par-dessus lui plus d'intelligence, de vivacité et d'ardeur. L'esprit de chevalerie règne encore dans la nation et la rend capable des plus grandes entreprises. L'Anglais n'a pas des qualités aussi brillantes mais, d'après la nature de son gouvernement, il est plus citoyen. Il combat pour sa patrie, le Français pour son honneur propre. Cet honneur est un être inquiet et susceptible ; on le contient avec peine, il obéit difficilement. De là l'insubordination qui, dans tous les temps, a été si fatale à la nation. C'est dans cette insubordination qu'il faut chercher le vice radical de la marine française. M. le maréchal de Castries a, par un règlement très sage, dispensé les capitaines de l'entreprise de la table⁴⁹, système indécent qui conservait une familiarité très nuisible au bien du service. C'était le premier pas à faire, mais il ne suffit pas. Il faut étouffer le germe dans sa racine ; c'est dans nos départements qu'il se trouve.

L'hydre de Lerne avait plus d'une tête ; de même le corps de la Marine, outre ce premier vice, en a encore beaucoup d'autres. On peut les réduire à deux chefs principaux, desquels dépendent beaucoup d'accessoires. Le premier est la fausse éducation des jeunes gens, le second la guerre ouverte depuis l'établissement entre l'Épée et la Plume. Ces deux corps, dont les fonctions devraient être aussi distinctes que la nature de leur service, tour à tour ont triomphé, victoires plus célébrées que ne l'eût été la prise d'un amiral anglais⁵⁰.

Hercule appliqua du feu pour empêcher les têtes de l'hydre de renaître ; de même, si l'on veut détruire le mal dans sa source, il faut des remèdes décisifs. A la fin de chaque guerre on a aperçu le vice, mais, en France, on craint d'user de moyens violents. On n'a jamais employé que des palliatifs, dont la guerre d'après démontrait l'insuffisance. Il appartient au caractère de fermeté de M. le maréchal de Castries de suivre les traces d'Hercule.

Départements. L'oisiveté et la fermentation de têtes oisives rassemblées ne peuvent produire que de bien mauvais effets. C'est ce qu'ont craint les Anglais. Leurs vaisseaux désarmés et rendus aux officiers civils des arsenaux, les officiers de la Marine sont libres d'aller où ils veulent, sans cependant sortir du Royaume. Ils envoient leur adresse à l'Amirauté, qui les rappelle quand elle veut les employer. Les officiers conservent leur demi-paie, avec laquelle ils vivent plus aisément dans leur famille qu'ils ne pourraient le faire dans les ports avec leur paie entière. D'ailleurs cet arrangement leur plaît fort. Le métier de la mer, disent-ils, est assez assujettissant par sa nature pour qu'une fois à terre, nous puissions nous dire indépendants. Les usages français sont différents. Le bâtiment désarmé, les officiers restent au département toujours dans la

⁴⁹ *Règlement pour la table à bord des vaisseaux à la mer*, du 4 décembre 1782. Désormais, le capitaine, les officiers de l'état-major et les gardes de la Marine doivent faire table à part.

⁵⁰ La marine française n'en a jamais pris un seul.

dépendance et sont forcés de se regarder officiers de la Marine à terre. Deux ou trois cents marins s'y trouvent habituellement, dont beaucoup de désœuvrés. Ils ont des points d'assemblée ; il serait difficile qu'on y traitât toujours d'articles du métier, aussi n'en parle-t-on guère. Au lieu de ce, on médite, on relève toutes les aventures de la ville ; passe encore pour cela. La conversation s'étend plus loin. Il s'agit beaucoup de l'honneur du corps et de ses privilèges. On en raisonne, des orateurs s'épuisent à en discourir et à établir comme vérité incontestable un tas de préjugés d'après lesquels ce corps et chacun de ses membres par conséquent est bien au-dessus de tout le militaire de France. Les usages sont des lois sacrées ; anathème à qui les attaquerait. Le ministre même, organe des volontés du Roi, ne doit pas y toucher. S'il le fait, ce sont des clameurs qui quelquefois l'étonnent. Les chefs mêmes osent suspendre l'exécution des ordres qu'il envoie. C'est l'esprit de corps qui anime les opposants. Malheur à celui qui pourrait douter que ce ne soit le meilleur esprit : au faux frère qui imaginerait qu'il est d'abord né citoyen, une tache indélébile doit être imprimée sur le nom de ce *mauvais camarade* ; on peut et l'on doit même l'abandonner, fût-ce aux ennemis de l'État. Tel est l'extérieur de nos départements ; la multitude cède à l'impulsion, ou par défaut de lumières ou par faiblesse. L'homme sage périt en secret sans oser s'exposer au torrent : l'entreprise serait folle.

Au-dedans la scène change. Habitude qui augmente l'inertie naturelle, mariages sans fortune qui mettent au monde des malheureux à charge à l'État, tracasseries, commérage, basse intrigue auprès du commandant pour avoir des places à argent⁵¹ ou des commandements, si le chef est en crédit. Il arrive même que ce dernier, poussé par l'esprit d'inquiétude ou par une curiosité criminelle, veut savoir ce qu'on pense sur son compte ou sur d'autres objets. Il ne rougit pas d'employer l'espèce infâme des délateurs, et, comme tout transpire, il réussit par là à semer la méfiance, le plus affreux des fléaux de la société. Enfin c'est dans les départements que prend naissance cette basse jalousie, qui malheureusement ne fait que trop de ravage. Dans un corps à talents, il est impossible qu'il n'y ait de la jalousie ; mais ce doit être une noble émulation de contribuer plus que personne à la défense ou à la splendeur de l'État, et non une vile détraction ou des menées sourdes pour diminuer la gloire de celui dont la fortune aura couronné les talents. Les honneurs qu'on lui rend rejaillissent en partie sur le corps dont il est membre ; ce corps doit être le premier à lui rendre hommage. Toute démarche ultérieure ne peut rien réparer aux yeux du reste de la nation, qui juge d'après le premier mouvement. Cette nation ne peut savoir quels sont les individus à excepter de la foule.

Tel est le tableau de nos départements. Mais, va-t-on dire, les officiers n'y sont pas oisifs. Il y en a d'employés dans les directions ou à poste fixe ou à la suite ; il en est d'attachés aux troupes, membres du conseil de marine ou nommés par lui pour la vérification ou le rapport de points importants. J'ose à présent demander ce qui se fait dans les directions. Rassemblés dans le bureau, les officiers jasant sur les mêmes chapitres dont j'ai déjà parlé. C'est un point d'assemblée de plus où l'on s'affermite dans les préjugés si dangereux à la nation. La besogne du détail est ce dont on s'occupe le moins, fort heureusement car, dans le grand nombre de gens employés, il y aurait des opinions différentes et des tracasseries qui mettraient des obstacles à l'ouvrage au lieu de l'avancer. Jadis on obligeait les officiers d'être présents aux appels d'ouvriers. C'était chercher de l'ouvrage exprès pour les occuper. Il y a tant d'autres moyens pour savoir si un appel est exact. On pourrait même dire que c'est pour que l'on ne s'aperçût

⁵¹ Des emplois à terre comportant un supplément d'appointements.

pas de l'inutilité des officiers au département qu'on a imaginé ces directions et ces à-la-suite. C'est une invention des commandants pour avoir leur cour plus brillante et plus de monde dans leur dépendance. L'homme veut toujours dominer et attirer tout à lui. Ils ont craint d'ailleurs que, cet empire leur étant ôté, on ne finît par s'apercevoir qu'en Angleterre, il n'y a point d'être qui leur corresponde. [...].

Il existe dans chaque port de France un conseil de marine composé d'officiers qui tirent de leur détail le droit de présence comme dans certains pays d'états, des gentilshommes le tirent du titre de leur fief. La différence est qu'il faut avoir 25 ans pour siéger aux états, et l'on voit des officiers n'en ayant pas 18 représenter leur directeur absent. D'ailleurs tel homme entend le détail d'un atelier ou d'un magasin et ne connaîtra rien à un projet en grand qui sera discuté. Tel se connaît en fer et ne connaît rien en chanvre ni mâtine ; tel autre n'entend à rien. Aussi dans tous ces conseils il arrive ordinairement qu'un orateur parle, et tous les autres opinent du bonnet. S'il se trouve deux orateurs, pour lors on dispute, on s'obstine, nul ne veut démordre d'un seul point, chacun songe à avoir des voix, qui se donnent à l'homme plutôt qu'à sa cause, et dès lors tapage et confusion. Un pacificateur veut, pour tout accorder, prendre un peu de l'avis d'un chacun, et l'on ne conclut rien qui vaille. Tel est le résultat des trois conseils de marine de France, qui sont souvent d'avis très différents : auquel croira le ministre ? En Angleterre l'Hôtel de l'Amirauté est le seul centre duquel il part pour les ports des ordres à exécuter sans répliques ni observations. Le Premier lord de l'Amirauté n'envoie pas à des conseils les projets ou les plans qu'il reçoit : on doit éviter les entraves quand on veut faire le bien. La constitution de la marine anglaise amène à Londres beaucoup d'officiers pour solliciter. Le ministre, homme d'État, se connaît en hommes. En les faisant jaser, il voit bien vite quelles ressources il en peut tirer. Il lui arrive un projet, il l'envoie à trois ou quatre sujets auxquels il a remarqué des connaissances et de la justesse dans l'esprit ; il l'envoie à chacun en particulier avec ordre de donner un avis motivé. Ces députations mettent le ministre en état de juger du projet ; de plus il peut connaître par là quels sont les officiers qui peuvent être chargés de plus que d'une commission militaire. S'il s'agit d'épreuves à faire dans les ports, il suffit que celui auquel les ordres sont adressés appelle des témoins dignes de foi et sache rédiger un procès-verbal. Tout cela ne pourrait-il pas se suivre en France ? Manque-t-il d'officiers à Paris ? Dans le nombre il en est qui pourraient éclairer le ministre sur bien des points et qu'il emploierait ensuite avec succès dans des vérifications essentielles.

Les cas pour lesquels le conseil nomme des officiers vérificateurs sont les visites d'hôpitaux, de casernes, de bâtiments ou de vivres, les recettes, les marchés sur de petits objets, l'examen des vaisseaux désarmés, la vérification des comptes des majors ou lieutenants en pied qui arrivent de la mer, enfin les conseils de guerre. Si l'on veut absolument des militaires pour le 1^{er} article, les officiers des troupes seront parties capables pour la visite des hôpitaux, bâtiments et vivres. Les constructeurs et les officiers civils de l'arsenal peuvent aisément suppléer les marins dans les recettes et pour constater l'état des vaisseaux désarmés. Vouloir établir la nécessité des inspections militaires, ce serait dire qu'il faut se défier des uns, tandis que les autres sont toujours incorruptibles. Qu'ont fait les premiers pour qu'on les traite aussi sévèrement ? Les marchés doivent se faire à l'adjudication ; reste l'article des comptes, dans lesquels l'on a établi des militaires correcteurs. A Londres, l'examen s'en fait au bureau des fonds. On ne connaît point les sujets, et par conséquent point de partialité ; l'on ne passe pour bons que les comptes très en règle. N'y a-t-il pas un bureau des fonds à Versailles où la

même vérification se ferait d'une manière aussi exacte et plus redoutée ? Il n'y a donc que l'article des conseils de guerre pour lesquels il est nécessaire qu'il se trouve des officiers au département. Les cas qui les requièrent sont très rares en France. En beaucoup d'occasions, il vaut mieux que S.M. fasse elle-même justice que d'aller s'embarrasser dans un dédale de formes qui peuvent envelopper l'innocent et sauver le coupable⁵². Il n'est pas besoin d'insister sur cet article. Il n'arrivera pas une fois en dix ans, en temps de paix, une occasion où il soit nécessaire de procéder juridiquement. En temps de guerre il y a toujours quelques bâtiments de guerre en rade ; on pourrait nommer les capitaines membres du conseil, comme en Angleterre les capitaines de l'escadre de garde.

L'on peut conclure de tout ceci que le séjour des officiers au département est inutile au service du port. L'expérience a bien mieux encore établi ce fait. La guerre est le temps où l'on a le plus travaillé à Brest. Il y avait à peine à chaque direction 2 à 3 officiers à poste fixe et point d'à-la-suite. Si donc on les oblige de rester au département, ce sera uniquement pour leur en faire respirer l'air infect. Il paraît que M. le maréchal de Castries a déjà reconnu ce vice. Par le dernier règlement, les capitaines sont dispensés de résidence et dépendance des commandants⁵³. Aujourd'hui ils ne relèvent que de la Cour. Cet article aurait dû les combler de joie. Au lieu de ce, l'on claboude, si grande est la prévention pour les anciens usages, comme si les abus pouvaient prescrire. Le service est perdu, dit-on ; ces officiers vont chez eux oublier tout ce qui a trait à la mer, tandis que dans les ports, ils voient tous les jours des objets qui leur en retracent l'idée. Il est vrai qu'ils ont sous les yeux les opérations des ports, mais ce mécanisme n'est-il pas totalement différent des manœuvres de la mer ? Le seul rapport est que dans l'un ou dans l'autre cas il est question de vaisseaux. Les marins qui auront besoin d'objets présents pour leur rappeler leur métier seront toujours de bien minces officiers. Consultons encore l'expérience. Ces piliers de département, qui y ont passé leur vie sans en sortir, ont-ils mieux valu que les autres ? N'a-t-on pas vu à bien des reprises ces gens jouissant d'une haute réputation en paix se déshonorer à la première guerre ? D'autres, plus prudents, trouvent le secret de la passer à terre sous prétexte de quelque emploi à l'arsenal, criant très haut sur ce qu'on ne les laisse pas aller à la mer, et voulant persuader que c'est pour un plus grand bien qu'on les retient au rivage. Ils jugent avec toute sévérité ceux qui font le métier militaire. Exempts des risques que courent ces derniers, ils devraient au moins épargner leur personne. À la paix on les voit demander avec tout autant d'effronterie les honneurs des guerriers que s'ils en avaient couru la carrière. Les lauriers perdront bien de leur prix s'ils sont donnés également aux uns et aux autres.

Il est encore plus essentiel de retirer les jeunes gens de la contagion que les anciens qui ont pris leur pli. Les premiers sucent avec le lait les principes dangereux dans lesquels ils ne s'affermissent que trop. Il faut, plus tôt que plus tard, détruire la cause du mal. Ils prennent de plus des habitudes qui les attachent à terre, ils s'y marient souvent sans fortune et sont réduits ensuite à mendier pour leurs enfants les aumônes du Roi ou de l'État. Le métier de la mer demande des êtres isolés que rien ne rappelle à terre, des cadets de famille avec de l'ambition sans fortune. C'est l'espèce d'hommes dont un ministre pourra tirer le meilleur parti. En établissant le noviciat tel qu'il est en

⁵² Allusion au procès de Lorient, à la suite de la bataille des saintes (9 et 12 avril 1782).

⁵³ Il s'agit seulement des capitaines placés en non-activité, une position nouvelle et provisoire qui a les apparences de la disgrâce. Le ministre était partisan de supprimer l'obligation de résidence des autres officiers, mais il n'a pas réussi à en convaincre les commandants des ports.

Angleterre et tel qu'il doit être, on aura un moyen sûr pour exclure les gens de la Cour ou les gens riches. [...].

Les officiers les plus résistants à la suppression des départements seront, après les commandants, ceux dont les familles y sont établies : ils perdraient un tiers de leurs appointements. D'ailleurs ce sont ceux qui ont le plus d'entours auprès des chefs ou dans le port. Dès lors ils seraient au taux de tout le monde. Mais ne pourraient-ils faire abstraction de leur intérêt personnel ? Ne sauraient-ils imaginer qu'ils sont nés membres de l'État avant que de l'être du corps de la Marine ? Ce corps n'est pas le seul en France qui soit tombé dans cette erreur, vice peut-être inséparable de tout corps. Cette fausse croyance est encore plus dangereuse parmi des militaires. Cet article mérite toute l'attention du gouvernement. [...].

Administration. Portsmouth est le port le plus considérable d'Angleterre ; c'est là où, en temps de guerre, se rassemblent des convois pour le monde entier. On ne court aucun risque d'erreur en disant que, dans tous les cas, Portsmouth est au moins le tiers en sus de Brest. Le premier port est mené par 10 personnes : un *commissioner*, à la fois intendant et directeur général, trois commissaires, l'un au fonds et revues, le deuxième à la corderie et voilerie, le troisième aux magasins ; un garde-magasin, trois constructeurs et deux officiers de port. On peut y joindre le garde-magasin d'artillerie et le commissaire de l'hôpital de Spithead (hôpital qu'on peut nommer l'hôtel de l'humanité). Ces 12 personnes suffisent. A Brest j'en compte 74 : 2 officiers généraux, 14 intendants, commissaires et gardes-magasins, 13 constructeurs et 9 officiers des constructions, 17 officiers d'artillerie et 19 de port. Je ne comprends pas les officiers des gardes de la Marine, les officiers-majors, qui ne peuvent se regarder que comme officiers de troupes, ni même les ingénieurs des bâtiments civils, un maître-maçon correspond en Angleterre à ces derniers. Ce parallèle a de quoi étonner. Ce qui surprend encore bien davantage, c'est qu'en France il y a six centres, et le centre de tout, qui devrait être le principal et le seul, est souvent obligé de céder à l'impulsion des autres. Je ne parle point des centres de troisième ordre. A quoi bon toutes ces cascades, tandis que les affaires pourraient être bien simplifiées, n'ayant qu'un seul point de réunion ? En Angleterre l'hôtel de l'Amirauté est le seul et unique centre. Les ordres en partent pour le Bureau des ports à Londres⁵⁴. Celui-ci détaille la besogne aux commissaires de département, il n'y a plus qu'à exécuter. Ceux-ci à leur tour lui renvoient toutes les semaines l'exposé de l'ouvrage fait, les comptes des recettes et des dépenses, l'état des ouvriers employés, etc., pour que le premier statue pour la suite et pourvoie aux fonds qu'il faut envoyer, ou à payer les rescriptions annoncées. Les gros marchés se passent à Londres au Bureau des actes, contrôle de la Marine, le seul qui existe en Angleterre. S'il s'en passait quelqu'un dans les ports, ce serait par-devant un notaire de la ville, toujours à l'adjudication. La minute resterait en l'étude du notaire, et l'expédition serait envoyée sur-le-champ au contrôle de Londres. Les rôles d'équipage et tous états, plans, comptes, etc. se conservent dans ce seul et unique dépôt. Tous les états et comptes passent d'abord dans le bureau des fonds, où ils sont vérifiés. Le bureau des fonds envoie les états de paiement qu'il a arrêtés d'après les comptes rendus. Le commissaire des fonds de chaque port et l'intendant son chef n'ont à statuer que sur de très petits articles, dont ils tiennent note. Ils les envoient à mesure au bureau de Londres, et ce dernier apostille. Les armements, qui sont ce qui occupe le plus dans nos ports, ne donnent aucun

⁵⁴ Le Navy Board.

embarras dans les leurs. Le capitaine est chargé de tout, le commissaire aux revues n'a à vérifier que si le nombre d'hommes s'y trouve. Au désarmement tout se paie comptant, ainsi il ne peut exister de queue que pour les malades laissés dans les hôpitaux. J'ai dit, à l'article du capitaine, comment cet objet se terminait. Les constructeurs, le commissaire de la corderie et en général les chefs d'atelier sont chargés de leur rôle d'ouvriers. Le commissaire des revues n'a encore qu'à vérifier le nombre d'hommes. Ces rôles sont envoyés au bureau des fonds, qui dresse des états de paiement. Les constructeurs et les chefs d'atelier relèvent du bureau de Londres pour leurs ouvrages ; le commissaire des magasins, du bureau de Londres où se tient la balance générale et qui est chargé des approvisionnements. Enfin l'on peut dire que les officiers des arsenaux ne sont que les représentants du Bureau des ports. N'y aurait-il pas moyen d'établir ce régime en France ? Versailles ne pourrait-il être aussi un centre unique ? Le ministre surveillerait autant qu'il le voudrait des vérifications intéressantes auxquelles la très grande proximité du soleil ne saurait nuire. Ces rayons bienfaisants pénétreraient dans des détours jusque là les plus obscurs.

A la formation de la Marine, M. Colbert, au lieu d'un corps, en créa deux. Quelque respect que nous devons à la mémoire de ce grand homme, il sera pourtant permis de dire qu'il eût pu prévoir tous les inconvénients qui ont résulté d'une constitution dans laquelle il établissait *deux corps* et deux corps dont il avait mêlé le service de manière à les mettre perpétuellement en concurrence. M. Colbert raisonnait juste quand il plaça dans les arsenaux des officiers civils et sur les vaisseaux des officiers militaires. Les mêmes hommes ne peuvent être amphibies⁵⁵, mais pourquoi établir dans les ports des commandants et un état-major de marine qui étaient fondés à avoir quelque autorité dans l'arsenal ? Pourquoi envoyer à la mer dans les escadres un commissaire qui avait des seconds sur tous les vaisseaux d'officiers généraux, et dans tous les bâtiments un écrivain, toujours du même corps ? Par ce moyen les fonctions des deux corps, très distinctes par leur nature, se trouvèrent mêlées. De là cette rivalité perpétuelle qui a tant nui à nos affaires. M. de Maurepas crut rétablir l'harmonie en plaçant des frères les uns dans la Marine et les autres dans l'administration. Ce procédé ne produisit pas l'effet qu'il en attendait. Dans les guerres civiles, les liens du sang ne font qu'augmenter l'animosité⁵⁶. Les querelles de corps sont dans le même cas. Tous les deux continueront à s'opposer réciproquement les mêmes obstacles, obstacles qui tombaient toujours sur le bien du service ; mais l'esprit de parti étouffe les sentiments de citoyen. Tous les deux songeaient à mettre le ministre de leur côté. Les militaires voulaient l'emporter de haute lutte mais, n'ayant pour eux que la hauteur, ils faisaient et écrivaient souvent avec grande maladresse. Les autres, avec plus d'astuce, une conduite plus réservée et plus suivie, relevaient les gaucheries des premiers. Leurs liaisons intimes avec les bureaux leur acquirent beaucoup d'empire sur les ministres peu travailleurs. M. de Boynes, qui d'abord voulait n'en faire que des teneurs de livres, piqué contre le corps militaire, les éleva plus haut qu'ils n'eussent pu l'espérer. Leur triomphe fut complet ; mais les très grandes fortunes sont suivies de grands revers. M. de Sartine les précipita. Il forma la constitution qui dure aujourd'hui, dans laquelle la concurrence entre le civil et le militaire n'existe plus à la mer, mais bien encore dans les ports. D'ailleurs les officiers militaires employés dans les arsenaux en grand nombre ne quittent point pour ce le métier de la mer. Qu'est-il résulté de ce double métier ? Des

⁵⁵ Allusion à d'Estaing, que Kersaint n'aime guère : ils se ressemblent et ne font pas partie de la même classe de nobles.

⁵⁶ Parole prophétique pour la noblesse de France en général et pour Kersaint en particulier.

officiers ont profité de ce vernis pour colorer leur mauvaise volonté. La mer doit être notre école, il faut exciter, forcer même les officiers à y aller, au lieu de leur fournir des prétextes pour rester à terre. Toutes les grâces militaires, la croix même, [ne] devraient s'obtenir qu'après un temps réglé de navigation. Il faut nécessairement que le métier actif de la mer soit fait par des gens qui y soient uniquement occupés, le passif des ports, par ceux à qui leur santé ou leurs blessures ne permettent plus d'y retourner ou qui, ne se sentant pas des qualités pour commander à la mer, pourront servir utilement S.M. dans ses arsenaux. Ils seront sur le pied de lieutenants de roi de place, qui aujourd'hui ne sont pas exclus du grade d'officier général. Ceux qui, dans la Marine, parviendraient par cette voie ne seraient pas choisis pour commander des escadres, mais bien un arsenal.

M. Colbert et successivement beaucoup de ministres après lui n'ont pas cru qu'il fût possible de charger un militaire d'affaires de fonds et de comptabilité. Cependant les ministres eux-mêmes, quoique chargés d'une très grande comptabilité, souvent sont militaires. Il faut donc faire le procès à tous les rois de l'Europe qui en prennent dans cet ordre. Que dira-t-on du bon Henri IV qui mit M. de Sully à la tête de ses finances ? C'est d'après ce principe faux qu'est venue la concurrence de l'ordonnance de 1776. On a dit avec raison qu'un intendant élevé dans des bureaux pouvait bien entendre la partie de la finance, mais ne devait rien connaître aux constructions, radoub, munitions, ateliers où on les fabrique, etc., et qu'on devait laisser toute cette partie à l'homme qui a fait le métier de la mer. Il faut placer chacun dans sa sphère, mais il faut un seul chef, et il ne peut être que le directeur des ouvrages ; qu'on ait des gens élevés dans les bureaux, chargés des fonds et des registres, qu'on en simplifie les formes, mais que tout ressortisse au même chef. Que toutes les semaines il envoie à la Cour un état du trésor et des dépenses qu'il aura été forcé d'ordonner ; qu'il rende compte de l'état où en sont les choses, et que la Cour lui envoie des ordres circonstanciés. Le rôle de chef de l'arsenal serait aisé à remplir sur ce point-là. Recevant des ordres, il lui suffirait de veiller à ce que le commissaire des fonds en accélérât l'exécution. Il vérifierait et signerait ses états et son ouvrage, et les formalités pour la Chambre des comptes se rempliraient dans le bureau général de Versailles. Ce bureau serait à même, chaque semaine, d'inspecter le travail de chaque chef d'arsenal et de le redresser sur la partie de la finance s'il en était besoin. Si l'on veut m'articuler l'agiotage auquel les intendants des ports sont souvent obligés pour avoir des fonds, je répondrai que c'est la faute du gouvernement s'ils y sont réduits. C'est à lui de faire verser dans le trésor des ports les fonds des caisses d'impositions voisines, pour pouvoir solder ce qui doit être payé comptant. D'ailleurs, si le cas de nécessité arrivait, le commissaire des fonds pourrait tout aussi bien remplir cet objet, et le directeur de l'arsenal n'aurait pas besoin d'être bien savant dans la finance pour entendre les comptes qu'on lui en rendrait. Si l'on objecte encore que l'intendant est en bien des circonstances président d'un tribunal pour justice criminelle, sur le fait des délits commis dans l'arsenal, etc., cet intendant est aujourd'hui homme de finance et non de robe. Il juge sur des ordonnances militaires, ou à l'instar du militaire. Pourquoi le directeur ne pourrait le remplacer sur ce point ?

Il est reçu en mécanique que, plus il y a de rouages et de pièces mobiles dans une machine, plus aussi il y a de frottements et d'opposition au mouvement. Qu'il me soit permis d'examiner en détail le système actuel. Je trouve d'abord un commandant et un directeur général. Les départements supprimés, l'un des deux est une cheville. Je dirai la même chose de l'intendant et du commissaire ordonnateur. Mais,

expliquera-t-on, ne faut-il pas des suppléants en cas d'absence ? Des absents et pourquoi ? Pourquoi l'État paierait-il des gens pour résider qui, au lieu de cela, resteraient sur le pavé de Paris ? Je rappellerai qu'en Angleterre, un *commissioner* n'est payé qu'autant qu'il est en service actuel. Il serait bien à souhaiter que ce principe incontestable pénétrât jusqu'en France. Voilà donc ces 4 chefs réduits à 2. Je crois avoir démontré qu'il était à peu près impossible que deux chefs au même niveau s'accordassent, et la moindre mésintelligence ne pourrait être que très fatale au bien du service. J'ai avancé de plus qu'un ancien marin pouvait seul diriger les ouvrages de l'arsenal et que la partie de la finance n'était point incompatible avec son état ; j'ai cité des exemples qui ne permettront point qu'on me réplique. Je crois pouvoir en conclure que ces 4 chefs pourraient se réduire en un. Nous voilà au système d'Angleterre.

La direction des constructions vient ensuite. Un directeur, un sous-directeur, des lieutenants, des enseignes qui, aujourd'hui, ne sont pas encore de paie ; enfin un corps d'ingénieurs-constructeurs, un corps d'ingénieurs de bâtiments civils de l'arsenal, et toujours des corps et des corps nombreux. On y reçoit des sujets qu'on assujettit il est vrai à un examen sur une partie mathématique. Supposons que cet examen soit sévère, tel enfin qu'il doit être. Ne peut-il pas se faire qu'un sujet réussisse dans la partie mathématique et n'ait pas le génie de la construction ? Ou qu'emporté par des spéculations, il ne veuille pas se captiver au travail mécanique des radoub, à l'exécution des constructions dont il aurait donné le plan ? Cette partie est pourtant bien essentielle : l'économie et la solidité s'y trouvent réunies. Elle est livrée à des bras subalternes⁵⁷ auxquels on ne sait pas de gré de la volonté et de l'intelligence qu'ils mettent à suppléer l'inertie et l'importance de ceux qui ne manquent pas de s'approprier leurs idées et les découvertes qu'ils peuvent faire. Le sujet admis, à moins d'avoir démérité, est avancé à son tour. L'ordre du tableau, dans un corps où tout est talent, quelle monstrueuse contradiction⁵⁸ ! Autre chose est de faire des plans de construction et de les exécuter. Le premier est une affaire de cabinet, le reste est ce qu'on peut nommer du charpentage. Il faut pour le premier cas des gens très instruits et à esprit juste. Le calcul ne leur a servi jusqu'ici qu'à trouver la stabilité et la capacité de leurs bâtiments ; l'expérience, ou pour mieux dire le tâtonnement, a fait le reste. Il est possible que l'art fasse des progrès dans les suites. N'y aurait-il pas moyen de ramener en France cet article au système anglais à un seul centre ? Ne pourrait-on avoir à Versailles un bureau pour les constructions d'où partiraient tous les plans, où seraient vérifiés tous les devis, rapports, etc., en un mot tout ce qui regarde la partie des radoub, constructions, bois et approvisionnements des arsenaux dans ce genre ? Si le ministre sous les yeux duquel tout se ferait n'était pas homme de métier et qu'il ne voulût pas avoir une confiance aveugle dans ce bureau, il trouverait gens qui l'éclaireraient. Il y a en Angleterre quatre constructeurs qui font de fréquents voyages dans les ports pour vérifier si l'on exécute exactement. Huit élèves servent dans le même bureau de scribes et de dessinateurs. Ce sont gens qu'on a fait naviguer et qui ont suivi les chantiers. Ils peuvent un jour être constructeurs, mais ce n'est point par ancienneté qu'ils parviennent. Tout autre qu'eux peut aspirer à devenir l'un des quatre. Un officier qui, ne se souciant plus du service sur mer, se serait livré à cette partie et dont les plans et les projets auraient démontré l'instruction dans ce genre, pourrait y être placé. Dans les ports, l'exécution des plans est livrée à trois constructeurs

⁵⁷ Des maîtres ou de simples ouvriers, cf. *infra*.

⁵⁸ Les ingénieurs des deux corps avancent au choix, disent les règlements. Dans les faits, l'avancement des sous-ingénieurs au grade d'ingénieur ordinaire suit généralement l'ordre du tableau, mais non l'avancement au grade d'ingénieur en chef (un par port, chef du service correspondant).

qui sont tout simplement d'anciens maîtres-charpentiers du port auxquels on a reconnu de l'intelligence et de l'exactitude. Il y en a dans les nôtres qui possèdent ces qualités tout autant qu'eux au moins. Ils en sont souvent la cheville ouvrière, et l'on ne les récompense pas assez, ni en argent, ni en considération. À Portsmouth, il y a 5 chantiers, 12 bassins et 3 chefs seulement pour cet atelier ; à Brest, 3 chantiers, 4 bassins et 22 officiers ou constructeurs. Quel nombre et pourquoi ce mélange ? L'on pourrait dire de cet amalgame que, ou l'on s'est défié des constructeurs, puisqu'on a établi des officiers pour les veiller, ou bien l'on n'a pas eu grande confiance dans les talents des officiers, puisqu'on leur a donné des constructeurs pour les éclairer.

A côté du bureau des constructions se trouve celui des chantiers et ateliers, parce qu'on a voulu perpétuellement faire marcher la Plume à côté de l'Épée. Ce bureau n'est pas connu en Angleterre. Les trois constructeurs et les chefs d'atelier sont chargés des rôles de leurs ouvriers. Le bureau des revues envoie [ses agents] pour en faire l'appel, sur lequel est dressé au bout de chaque trois mois l'état de paiement. Les ouvriers sont distribués en escouades, un maître à la tête de chacune. On a grand soin de lui donner de bons, de médiocres et de mauvais ouvriers, pour que les escouades soient toutes à peu près de même force. On travaille à la journée ou bien, quand les choses peuvent se faire, à tâche particulière. C'est le meilleur moyen d'accélérer la besogne. Les ouvriers et le Roi y gagnent.

Le détail du port est en France composé de deux parties. Les mouvements du port, qui sont le détail propre des officiers de port, et les ateliers de la corderie, voilerie, poulie, garniture et tonnellerie. On y a joint la serrurerie et les pompes, qui seraient plus directement du détail des constructions. Il y a à Brest pour ces deux objets réunis 19 officiers ; à Portsmouth, pour le premier détail, 2 officiers ; la tonnellerie est du district des vivres. Pour le reste du 2^e détail, un commissaire : en effet cet objet peut aussi bien être rempli par quelqu'un qui ne serait pas marin. Il s'agit de recevoir des chanvres et des toiles. Dans le choix et la mise en œuvre, l'on peut être conduit par des expériences. La poulie peut être donnée en entreprise ; quant à la garniture, j'ai démontré fort au long dans mon deuxième mémoire qu'il y avait beaucoup plus d'avantage et d'économie à garder le cordage brut dans des grands magasins aérés qu'à les conserver entassés dans de petits magasins particuliers à chaque vaisseau.

Les officiers de port en Angleterre sont d'anciens pilotes de vaisseau. En France, ils devraient être tels, ou d'anciens maîtres, du moins suivant l'ordonnance. La faveur en ordonne autrement. Au lieu de donner ces places à de vieux serviteurs, on y met au contraire de jeunes gens à qui la naissance ne permet pas d'entrer dans la Marine. Communément ils avancent plus vite par là que par la voie ordinaire. Ces deux officiers de port suffisent à Portsmouth, où il y a pourtant bien de la besogne. Leur rôle est d'ordonner ; les maîtres, dont ils ont un grand nombre employés dans le port, exécutent⁵⁹. J'ai déjà dit dans mes deux premiers mémoires que les maîtres d'équipage, canoniers et charpentiers étaient attachés au corps du vaisseau, payés et nourris eux et leurs deux mousses, le bâtiment armé ou désarmé. Hors de service, ils ont leur paie entière chez eux. C'est un bien puissant encouragement pour le matelot. Au lieu de ce, en France, les bâtiments désarmés, les maîtres sont licenciés, réduits à gagner leur vie

⁵⁹ Le nombre des maîtres est un point important sur lequel Kersaint ne fait que passer. Il aurait dû au moins additionner les maîtres et les officiers dans les deux marines pour régler la question du gaspillage des moyens humains, qui est constamment reproché à la France, puis se demander pourquoi les officiers militaires sont si nombreux en France, dans la Marine comme dans l'Armée d'ailleurs.

comme ils peuvent et manquant du nécessaire sur les vieux jours ou en cas de maladie. Le petit nombre des entretenus dans les ports et la modicité de leur paie sont une faible ressource. Personne n'a entrepris la cause de ces malheureux, cependant on leur a souvent bien des obligations qu'on rougit ensuite de reconnaître. Puisse ma faible voix se faire entendre en leur faveur ! Pourquoi ne suivrait-on pas le système anglais, au moins pour les vaisseaux et frégates ? Le peu d'argent qu'il en coûterait en apparence serait récupéré et bien au-delà par un entretien plus suivi dans le corps du bâtiment, les amarres, etc., un plus grand soin des emménagements, qu'on est obligé de refaire à chaque campagne. D'ailleurs il y a tant d'inutiles à réformer. Si les troupes fournissaient l'artillerie, le maître-canonnier, sergent ou fourrier, demeurerait attaché à sa compagnie. Il ne resterait donc que le maître d'équipage et le charpentier, qui serait en même temps calfat. On pourrait donner à chacun une escouade de matelots et d'ouvriers de la ville, auxquels le Roi doit toujours donner de l'ouvrage⁶⁰. La visite et la besogne du bâtiment faites, ils iraient avec leur monde l'un au bureau du port, l'autre à celui des constructions. Il ne resterait pendant le jour qu'un invalide ou deux pour monter la garde, la nuit ils coucheraient alternativement à bord avec leurs gens, et l'on aurait dans tous les points des secours prêts à tout événement.

Le détail de l'artillerie est le moindre de tous. Il consiste dans la recette et l'épreuve des poudres, canons, petites armes, boulets et mitrilles, manufacture et radoub des affûts, enfin la déroutillerie ou l'entretien de la salle d'armes. Tous ces articles peuvent se donner en entreprise ; il suffit de vérifier. Il y a trente ans qu'il y avait pour ce détail à Brest un seul écrivain, qui de plus était chargé de la correspondance avec toutes les batteries de la côte de Bretagne⁶¹. Aujourd'hui il y a 17 officiers. Il est vrai qu'il y a trois compagnies qui en dépendent, une de bombardiers, deux autres d'apprentis-canonniers. Je demanderai, pour la première, à quoi peut servir une compagnie isolée ; pour les deux autres, je répéterai ce que j'ai déjà dit. Les Classes manquent, rendez-leur tous leurs sujets. On les suppléera dans le canonage par des troupes bien constituées. La guerre dernière on avait mêlé l'un avec l'autre, et, comme l'esprit du soldat est différent de celui du matelot, c'était tous les jours des querelles. Il est aisé de mettre le holà mais, malgré toutes les précautions, il est impossible que le service ne se sente de cette discordance.

Le bureau des fonds et revues deviendra considérable quand on y joindra celui des revues d'ouvriers. On finira par le soulager des revues des officiers de mer, qui chez eux aux 2/3 de paie, relèveraient tout aussi bien du ministre que du commandant du port. Ce serait le seul moyen de faire totalement cesser les rivalités de département à département, qui ne sont pas totalement éteintes, quoique la guerre ait tout mêlé. La Cour serait encore le centre commun.

Le bureau des armements, vu le système des Classes reçu en France, ne pourrait guère se supprimer, parce qu'il y a dans ce moment-ci une grande quantité de queues de la guerre. Il serait bien aisé de les éviter pour l'avenir. En faisant durer la revue de désarmement du bâtiment une heure ou deux de plus, on pourrait compléter tous les décomptes qu'on aurait préparés à bord à l'avance, et solder en argent ou en papier. Pour lors le bureau des armements pourrait être réuni à celui des classes du

⁶⁰ Il doit s'agir des ouvriers domiciliés auxquels le Roi s'oblige de donner du travail, comme le dit Kersaint, alors qu'ils ne sont pas entretenus. C'est un moyen de les avoir au besoin. Voir ce que le ministre La Luzerne en pense dans le **document n° 58**.

⁶¹ Kersaint exagère : il y avait bel et bien des officiers d'artillerie à cette époque !

département. En temps de guerre, on pourrait faire comme en Angleterre, tripler et quadrupler le nombre des commis. Ceux qui pendant la paix auraient été à poste fixe deviendraient commis principaux avec quelque supplément de paie. On délivrerait le bureau des armements de l'article du partage des prises en suivant l'usage des formes anglaises, qui sont sans contredit les plus simples.

Le bureau des hôpitaux, celui du magasin général ont en Angleterre leurs correspondants. Le directeur des vivres a aussi le sien, qui relève de la régie de Londres, laquelle compte avec le Bureau des ports. Dans les ports, le directeur des vivres relève du *commissioner* sans intermédiaire⁶².

Le système actuel, qui n'a pas voulu confier aux officiers militaires aucune comptabilité à terre, les en charge à bord. Sur chaque vaisseau le lieutenant en pied est chargé des fonctions ci-devant attribuées à l'écrivain. Le lieutenant en pied était, la guerre dernière, sur les frégates un très jeune homme, souvent incapable de se captiver à une besogne peu savante, mais infiniment longue et ennuyeuse. En Angleterre c'est le capitaine qui tient les registres. Si un officier doit en être chargé, il vaut encore mieux que ce soit le capitaine qui, d'un âge plus mûr, aurait plus d'attention au travail. Ce serait une corvée, mais le bien de la chose s'y trouverait. D'un autre côté, l'un et l'autre sont souvent si occupés de la partie militaire qu'ils sont forcés d'abandonner celle des registres. Ne vaudrait-il pas mieux qu'il y eût un homme dont le métier fût de tenir des livres ? Cet homme pourrait être en même temps commis aux vivres. On lui ferait un sort et l'on lui donnerait de la considération. Ces livres seraient vérifiés tous les mois par le capitaine et deux officiers. Dans les pays étrangers, s'il fallait acheter des vivres ou des munitions, les marchés seraient faits par le capitaine et passés par lui. Les consuls ou principaux négociants certifieraient, suivant l'usage, le change et le prix. On ferait très prudemment d'obliger d'envoyer à la Cour, comme en Angleterre, les rôles et états de remplacement tous les deux ou trois mois. Au retour, ces comptes seraient envoyés et vérifiés à Versailles, et, s'ils n'étaient pas en règle, l'on pourrait sévir contre lui. Si l'on établissait un pareil homme, il s'élèverait sur-le-champ parmi les officiers une clameur, fruit de l'ancien préjugé : c'est un espion qu'on introduit à bord. On ne doit pas les craindre, quand on n'a pas envie de mal faire.

Dans nos escadres nombreuses, il y a un officier chargé du détail général, dans les moins considérables le major réunit les deux fonctions. Comme elles sont très mêlées, il serait bien difficile qu'on les pût séparer. Il faudrait qu'on simplifiât les formes, qu'on lui donnât de bons renseignements et des gens qui connussent le pays où l'on va et qui pussent le seconder dans cette partie. Chez les Anglais, c'est l'amiral qui est chargé des fonctions d'intendant. Il se fait suppléer par son secrétaire, mais il n'est que son instrument. Il nomme des agents et des gardes-magasins dans les pays où il croit nécessaire d'en établir.

[Fin de la partie de l'administration. Suit un développement sur les Classes].

Source : A.N. 306AP24, pièce n° 7, ni datée ni signée. L'examen du texte montre qu'il est postérieur à l'ordonnance du 28 août 1784 sur la non-activité des capitaines de vaisseau et antérieur à l'ordonnance du 1^{er} novembre de la même année « portant rétablissement des intendants et commissaires dans les armées navales et

⁶² C'est-à-dire qu'il n'y a pas, comme en France, de commissaire des vivres pour surveiller ce que font les commis du munitionnaire : le service est exécuté en régie directe en Angleterre.

escadres, et établissement de commis aux revues et aux approvisionnements à bord de chaque vaisseau, frégate et autre bâtiment ».

Document n° 50 : extrait du compte rendu de mission en Angleterre par Forfait et Lescallier (janvier 1790).

[...]. Réflexions générales sur l'administration de la marine anglaise comparée à la nôtre.

Le ministre ou emploi du Premier lord de l'Amirauté, peut changer fréquemment sans que pour cela le système et les opérations changent, parce que les six autres lords ou une partie d'entre eux subsistent, parce qu'ils conservent les mêmes secrétaires et les mêmes bureaux pendant 20 ou 25 ans, qu'il n'arrive par conséquent dans cette composition d'administration que des mutations insensibles qui ne peuvent apporter aucune variation notable, que les mêmes ordonnances subsistent depuis un temps très considérable et qu'on n'y fait des changements qu'à mesure qu'ils sont trouvés indispensables.

Les bureaux de la Marine sont tous à Londres sous les yeux et l'inspection immédiate du Conseil de l'Amirauté, de même que la plus grande partie des ports de construction et chantiers, puisque sur six il y en a quatre dans la Tamise et un cinquième qui n'en est éloigné que de 25 lieues.

En Angleterre où tout est marine, et surtout à Londres, les sujets capables de choses relatives à ce service sont beaucoup plus faciles à se procurer. Ils ne parviennent à une place que parce qu'on les a trouvés capables, honnêtes et expérimentés.

Il n'y a pas de corps de commissaires, ni d'ingénieurs-constructeurs, ni d'officiers de port encore moins, ni d'officiers de santé, mais il y a des commissaires attachés à tel ou tel détail, chargés de tels et tels chantiers, n'ayant entre eux que les rapports de service⁶³.

Il y a un constructeur de tel et tel port, le maître de tel ou tel chantier, etc., le chirurgien de tel arsenal ou de tel vaisseau.

On prend souvent pour les commissaires des trois principaux chantiers ou ports d'armement de Portsmouth, Plymouth et Chatham d'anciens capitaines de vaisseau, qui cependant rentrent dès lors dans l'ordre civil. Ils en ressortent quelquefois pour reprendre le service militaire, mais cela est rare. Il n'est point de règle que ce soient d'anciens capitaines de vaisseau, comme il n'est point de règle que ce n'en soient pas qui remplissent ces places, et c'eût été en effet mal vu de s'imposer aucun empêchement à prendre un sujet capable de remplir une place de cette importance partout où on le trouve.

Ce qu'il y a de bien certain, c'est que tant ces commissaires que tout ce qui est employé dans les arsenaux sous leurs ordres se regardent uniquement de l'état civil ; ce qu'il y a de bien apparent aussi, c'est qu'ils ne regardent nullement cet état civil comme moins élevé que le militaire.

⁶³ C'est la base du *civil service* ou système des emplois, par opposition au système des corps ou des carrières. Les Etats-Unis sont restés fidèles au système des emplois pour les agents fédéraux qu'ils ont adopté dès l'origine.

Peut-être qu'en France nos usages, nos préjugés, nos habitudes rendraient à cet égard une similitude parfaite impossible à espérer, quoique certainement cette façon de penser fasse une des causes de la prospérité d'Angleterre⁶⁴. Au reste il est impossible dans ce moment-ci de calculer quel effet peuvent produire à cet égard en France les nouveaux principes de constitution, si entièrement divergents des anciennes formes.

Dans tous les cas, il est essentiel, ce semble, de simplifier la comptabilité, de rendre la responsabilité claire et unique, de supprimer tous les agents inutiles et de mettre une règle par laquelle les places de confiance d'où peuvent dépendre l'économie des fonds de l'État et la sûreté des opérations puissent être toujours données aux personnes instruites et dont la probité sera reconnue.

Il n'y a point en Angleterre de comptabilité dans les ports pour les appointements des officiers de la Marine, qui n'y résident que pour y être armés ou employés sur les vaisseaux de garde ; alors ils sont à bord de leurs vaisseaux.

Étant désarmés, leurs appointements sont payés à Londres ou dans les divers lieux qu'ils habitent par l'entremise de divers agents qui s'arrangent avec le bureau des fonds de Londres.

Si on ne peut pas espérer en France, à cause de la différence totale entre nos capitales, le même arrangement qu'en Angleterre, il paraît du moins possible et utile de s'en rapprocher à bien des égards.

C'est une combinaison susceptible de très grands développements, dans lesquels un comité et un conseil de marine bien éclairés peuvent seuls entrer avec succès en rassemblant les lumières acquises et celles qu'on est à portée d'acquérir. [...].

Source : *Mémoire de MM. Lescallier et Forfait, par lequel ils rendent compte à Monseigneur le comte de La Luzerne de leurs observations sur la Marine pendant leur séjour en Angleterre, du 25 janvier 1790, d'après les copies Ms 67 et 537 du S.H.D (Marine).*

⁶⁴ Dans nos mœurs, il est impossible de faire concourir le militaire et le civil dans le service sans que la prépondérance passe aussitôt du côté du militaire. Ainsi, faire administrer les ports par ces deux états à la fois, c'est en rendre un absolument passif, par conséquent inutile, par conséquent à charge à l'État. D'un autre côté on ne peut se dissimuler que, pour la sûreté de la comptabilité, pour l'économie dans les consommations à la mer, pour l'intelligence et l'ordre dans les radoubes des vaisseaux et à plus forte raison des escadres et armées navales dans les colonies, il faut indispensablement faire embarquer les officiers qui remplissent ces mêmes fonctions dans les ports, et, dans ce cas, outre qu'il serait injuste de les priver des honneurs militaires, ce serait encore confondre les deux états et rendre le civil à peu près nul. Enfin, les honneurs tenant lieu des plus grands avantages pécuniaires dans l'esprit des Français, il serait peu économique de vouloir exciter par des traitements considérables l'émulation qu'on peut également entretenir par des distinctions qui ne coûtent rien à l'État et auxquelles un petit nombre d'individus de plus peut participer sans inconvénients. Ces considérations peuvent faire admettre dans notre régime quelques différences qui tiendront plus à la forme qu'au fond, et qui peut-être deviendront un jour inutiles. (*Note de M. Forfait*).

Document n° 51 : extraits de l'État actuel de l'administration économique de la Marine, par Puissant de Molimont, contrôleur de la Marine à Brest (1790).

[Sur la loi]

[...]. Aucune des ordonnances rendues sur l'administration de la Marine ne porte le caractère et n'offre l'authenticité d'une loi.

Dans ces ordonnances, les bases élémentaires et immuables qui doivent être invariablement réglées par une loi constitutive ont été confondues avec les articles accessoires et réglementaires qui, variant suivant le temps, sont soumis à un renouvellement nécessaire⁶⁵.

Toutes ces ordonnances n'obligent que les agents des ports, toutes réservent à la direction générale du service⁶⁶ la faculté suprême d'être toujours au-dessus de la loi, de l'interpréter et de la changer, en sorte que la dernière décision est toujours la loi suprême. Aussi ces ordonnances n'ont-elles jamais eu qu'une exécution incomplète et momentanée, aussi en a-t-on sans cesse interprété, modifié, étendu, altéré, changé, repris et toujours défiguré les principes et les bases ; aussi le corps moral de ces lois est-il tellement disloqué et ses membres sont tellement dispersés qu'on ne peut plus parvenir à les rapprocher.

Et comme chaque ordonnance qui interprète, qui change ou qui détruit, confirme toujours les précédentes, pour les articles auxquels il n'est pas dérogé, on n'a plus aucun moyen sûr de reconnaître quelles sont les dispositions primitives que les derniers législateurs ont voulu détruire ou consacrer.

Enfin, cette faculté de changer les lois et d'en faire sans cesse de nouvelles a produit des inconvénients bien redoutables : 1° les lois n'ont presque jamais été rédigées ni examinées par des hommes ayant parfaite connaissance de la chose ; 2° au lieu de consacrer la volonté du souverain pour l'intérêt des peuples, beaucoup de ces lois ont consacré des volontés particulières pour des intérêts particuliers ; 3° il a été réservé aux agents de la direction générale une autorité sans bornes.

De là une foule successive de changements, de suppressions et de créations nouvelles, cette variation perpétuelle dans toutes les parties du service, dont l'effet réel a toujours été de s'éloigner des vrais principes et d'épuiser de plus en plus le Trésor public. [...].

Ordonnance de 1689. C'est la loi d'un conquérant qui veut être obéi. Elle établit, mais en deux parties distinctes, le service militaire et le service civil.

⁶⁵ La loi du 7 juillet 1791 concernant l'armée navale précise, en son article 14, qu'« il n'y aura d'autres règlements, d'autres ordonnances sur le fait de la Marine que les décrets du corps législatif sanctionnés par le Roi, sauf les proclamations que pourra faire le pouvoir exécutif pour ordonner ou rappeler l'observation des lois et en développer les détails ». La loi du 25 mai relative à l'organisation du ministère venait de permettre aux ministres de faire arrêter au Conseil du Roi les proclamations qui, « sous la forme d'instructions, prescriront les détails nécessaires soit à l'exécution de la loi, soit à la bonté et à l'activité du service » (art. 14). Les ministres de la Marine ne paraissent pas avoir utilisé à l'époque ce pouvoir réglementaire dérivé ; la constitution du 14 septembre 1791 ne le prévoit d'ailleurs pas (titre III, chapitre 4, *De l'exercice du pouvoir exécutif*, section 1, article 6). Il est introduit dans la constitution de 1799, à l'article 44.

⁶⁶ Au ministre et à ses commis.

L'expression est grande et hardie, propre à inspirer le dévouement en exaltant la valeur ; mais elle est impérieuse, surtout dans la partie civile. Cette ordonnance offre beaucoup de moyens grands et vastes, mais elle en présente aussi de rigoureux, d'insuffisants et d'impraticables ; enfin elle omet plusieurs objets importants. On y voit des peines sévères, mais pas un seul mot qui assure l'état et la perspective des agents civils⁶⁷.

A cette époque si glorieuse pour le gouvernement et si désastreuse pour les peuples, la volonté absolue de Louis XIV ne laissait que deux mouvements à l'opinion, l'admiration et la crainte. Tant qu'il vécut, on obéit et par l'effet de sa puissance et par la fermeté des chefs à qui il fit laisser l'entier exercice de leurs fonctions. Mais son ordonnance ne produisit qu'une obéissance froide et passive, puisque dès 1693 les comptes furent arriérés de quatre ans et que, pour ceux de 1700, ce retard fut porté à dix ans.

L'insuffisance de cette ordonnance fit naître l'arbitraire ; son expression et ses moyens de rigueur inspirèrent l'esprit de division, de prétention et de domination, qui a fait demander et poursuivre sa suppression avec tant d'ardeur qu'elle a toujours été chancelante.

Époque de la Régence. Expression dure et souvent déplacée ; moyens violents. Aussitôt après la mort de Louis XIV, son ordonnance fut attaquée. Mais, comme on ne put en obtenir la suppression, on se hâta de faire établir un conseil militaire⁶⁸ dont toutes les décisions tendirent à déprimer les chefs et les agents civils, en portant des atteintes publiques à la considération que le feu Roi avait jugé si important d'attacher à leurs fonctions.

De 1723 à 1764. En analysant plusieurs des lois interprétatives qui ont paru pendant cet espace de 42 années et dont l'esprit semblait tendre à entretenir une sorte de mésintelligence entre les deux corps, on s'aperçoit que les législateurs, convaincus de l'inefficacité des moyens qu'offraient les lois antérieures, ont cru pouvoir y suppléer en mettant dans une opposition continuelle les agents des deux services. Mais cette ressource, faible et souvent dangereuse, a constamment produit le plus mauvais effet.

Ordonnance de 1765. On modifia l'expression de 1689, on augmenta les moyens, mais ils furent encore très incomplets ; on laissa sans perspective la classe utile des écrivains de la Marine, et l'arbitraire continua.

Enfin la création de l'administration et d'un uniforme trop ressemblant à celui du corps militaire offrit un nouveau prétexte pour exalter l'ancien esprit de désunion.

De 1766 à 1775. Variété perpétuelle de lois interprétatives, qui offrirent peu de moyens.

Ordonnances de 1776, 1784 et 1786. Le système de 1689 et 1765 est anéanti. On crée, sous un nouveau titre, un nombre de commissaires tellement insuffisant que l'on supprime toute surveillance dans la partie des vivres, si dispendieuse et qu'il était, surtout pendant la guerre, si important d'éclairer. On ne laisse à ces

⁶⁷ Autrement dit aucun article de statut. L'ordonnance n'indique guère que les grades de l'Épée et de la Plume et le mode de recrutement des officiers de vaisseau par les compagnies des gardes de la Marine.

⁶⁸ Le Conseil de marine, qui a remplacé le secrétaire d'État dans ses principales fonctions de 1715 à 1723 comprenait des officiers civils et des officiers militaires.

administrateurs que la charge d'établir des comptes soumis aux plus grandes difficultés, sans leur attribuer aucun droit de les éclairer, ni de s'opposer aux dépenses inutiles.

Les sujets qui secondent les commissaires et qu'il était essentiel d'attacher, d'intéresser à la bonne exécution du service sont laissés sans état, sans perspective, sans considération.

En ajoutant à cette position des administrateurs civils une exigence perpétuelle d'états et de formes nouvelles, contradictoires et souvent impraticables, on est parvenu à leur ôter tous les moyens de remplir avec efficacité les fonctions d'ordre et d'économie pour lesquelles ils étaient originairement institués. [...].

[L'ordonnance de 1689] conféra aux chefs civils des départements une autorité très étendue ; mais cette autorité ne fut point constituée, ni même exprimée avec l'extension et la dignité convenables, et on la chargea directement de détails qu'elle ne devait qu'ordonner et diriger supérieurement.

Son ordonnance ne remplit point, à cet égard, les vues de Louis XIV ; mais, pendant sa vie, les chefs civils n'en jouirent pas moins complètement de toute l'étendue de l'autorité qu'il avait jugé utile à son service de leur attribuer, soit par la loi, soit par leurs provisions⁶⁹, soit par la confirmation particulière des usages précédemment établis. [...]

Le code de 1689 créa des commissaires d'artillerie, officiers militaires⁷⁰ dont le service mixte était soumis à l'autorité du commandant pour la partie militaire et à celle de l'intendant pour la partie civile. Mais cette ordonnance laissa subsister la composition existante pour le reste du service civil et forma sous le titre de fonctions des officiers de port, un recueil des instructions précédemment rédigées sur le service de chaque individu. [...].

On n'y voit point cette distinction si nécessaire des différents genres de service, ces nuances qui doivent caractériser la supériorité et déterminer les degrés de la subordination, de la charge et de la responsabilité. On y retrouve des erreurs fréquentes de principes, par l'indifférence portée dans l'acception et dans l'application des mots les plus essentiels : car les expressions *il aura inspection, il fera, il dirigera, il tiendra la main, etc.*, sont appliquées indistinctement au commissaire, au capitaine de port, à l'écrivain, au maître, ce qui, d'un côté, a laissé à chaque individu supérieur ou subalterne la faculté de réduire ses fonctions et d'étendre ses pouvoirs, et de l'autre a souvent confondu la direction et la surveillance de l'administrateur avec l'action exclusivement confiée aux agents chargés d'opérer.

Cette confusion, jointe à plusieurs dispositions dont l'exécution est impraticable dans les grands ports, et à l'omission de plusieurs détails essentiels, ne pouvait manquer de rendre illusoire la responsabilité des uns et des autres.

L'article du trésorier et celui du garde-magasin en offrent particulièrement l'exemple. Jamais, à Brest, ces deux comptables dont il serait si intéressant que la comptabilité fût tenue à jour, n'y parviendront, et jamais on ne pourra en exiger une

⁶⁹ Leurs commissions ou brevets jusqu'en 1702. La transformation des emplois de la Plume en offices a été l'occasion d'une nouvelle rédaction des fonctions dans les provisions, supérieure à celle des commissions et brevets et à celle de la loi, l'ordonnance de 1689 et les textes qui ont suivi, lorsque de nouvelles fonctions ont été créées entre 1689 et 1702.

⁷⁰ Ces officiers ont été militarisés en 1692 seulement.

responsabilité réelle, tant que leur service subsistera tel qu'il a été établi par l'ordonnance de 1689 et tel qu'il existe encore. [...].

Aucune ordonnance ne s'est occupée du choix des administrateurs civils. Toutes, et principalement celle de 1776, ont été injustes envers les subalternes. Aussi la protection, l'intrigue et l'indifférence ont-elles très ordinairement disposé des emplois.

Aucune n'a prononcé la justice et la protection dues aux services anciens et distingués, au zèle et à la fermeté qui méritaient la bienfaisance et la justice de la loi. Aussi beaucoup de places, même supérieures, ont-elles été données par la faveur à des protégés ou à des étrangers qui n'avaient nulle notion du service des ports ; aussi beaucoup d'administrateurs qu'un zèle sans bornes avait dévoués au service, ont-ils été victimes des actes de fermeté que leur devoir avait exigés. Quelle émulation pouvait-il résulter de tant de passe-droits et de tant d'injustices ? [...].

Que tout administrateur trouve dans la loi des fonctions bien prononcées, une justice assurée ; que, servant bien, il ne dépende que de la loi, et il aura dans son grade toute la consistance qui lui est nécessaire et qui lui suffit.

[De la comptabilité]

Pour établir l'unité de formes, Louis XIV fit insérer un chapitre de comptabilité dans le code de 1689 ; mais ce code et les règlements partiels qui l'ont interprété et qui y ont renvoyé pour cet objet n'ont point rempli ses vues.

On n'y trouve en effet ni bases, ni ensemble, ni mode déterminé. La rigueur et la défiance ont présidé à la création des formes de cette comptabilité. C'est une volonté absolue qui commande l'économie sans considérer l'inefficacité, la contrariété, ni même l'injustice et le danger des moyens qu'elle emploie.

On exigea, pour établir le service intérieur des ports, une multitude d'états et d'enregistrements, et, pour en rendre compte à la Cour, une quantité d'états nominatifs, de bordereaux, d'inventaires, de procès-verbaux, etc.

Et, pour faire valider les paiements faits par le trésorier, on voulut que chaque article fût justifié par des états nominatifs et par une immensité de pièces et de signatures, sans envisager l'impossibilité d'y suffire.

Enfin, au lieu de rendre le chef du département responsable de la légitimité des paiements qu'il ordonne et les administrateurs garants de l'exactitude des pièces et de la régularité des formes, on chargea le trésorier de cette double responsabilité, lui qui n'est que le payeur, lui qui n'a ni le droit, ni les moyens, ni même le temps de faire des vérifications⁷¹.

C'est ainsi qu'au lieu de formes célèbres, on créa, dans toutes les parties, des entraves et des retards.

Depuis 1689, plusieurs lois isolées ont interprété ces formes ; quelques-unes ont révoqué une partie des moyens extrêmes et injustes, et toutes ont augmenté la complication de la comptabilité. Cet ensemble informe a produit l'état d'incertitude et

⁷¹ L'opinion officielle et la loi obligent toujours les comptables publics à vérifier les ordonnances et mandats qui leur sont remis pour paiement, et même les engagements financiers...

d'arrièrément des comptes depuis cent ans et n'a permis à aucun ministre de se faire rendre ceux de son administration.

[La comptabilité de la Marine ne présente aucun des caractères d'une bonne comptabilité, qui sont la simplicité, la célérité, l'uniformité et la responsabilité].

[Du contrôle]

Dans toute administration, le contrôle a pour objet d'assurer l'exacte observation des modes et des formes déterminés par la loi.

Dans la Marine il doit de plus constater l'exactitude de toutes les opérations, la validité des pièces, des paiements et des comptes et leur imprimer, par son consentement et son visa, le caractère de la légalité.

Il a le dépôt public des archives de la Marine : lois, règlements et tarifs, titres, contrats et marchés, commissions, brevets, congés, retraites, devis et procès-verbaux, plans et dessins, comptes généraux de toutes les caisses, extraits mortuaires et inventaires des marins décédés à la mer, etc.

Le contrôleur est en même temps l'homme public chargé de suivre l'exécution des marchés, les recouvrements, etc., d'assister aux scellés et de requérir tout ce qu'il juge utile, soit à l'ordre et à l'économie, soit pour la suite des intérêts du Roi et le maintien de la justice. [...].

Il ne lui est attribué aucun pouvoir parce qu'il ne doit, dans aucun cas, ni ordonner, ni diriger, ni exécuter ; mais la loi, en lui imposant la charge de suivre et d'éclairer l'ensemble et tous les détails quelconques du service civil du département, lui en confère les moyens en lui attribuant les droits réunis d'une inspection et d'une surveillance universelles, libres et indépendantes, dont il doit communiquer les résultats au chef de département et rendre compte à la direction générale [au ministre].

L'inspection du contrôleur est continue ou instantanée, selon les besoins du service [...]. La surveillance du contrôle s'étend sur tous les actes civils, tels que visites, épreuves, recettes, revues, paiements, comptes, etc., avec droit d'examen et même de suspension dans les cas prévus par la loi, et avec faculté de ne donner son consentement et son visa que le dernier et lorsqu'il juge que tout est parfaitement en règle. Cette surveillance s'étend également sur la présence exigée des officiers, entretenus, etc., passés en revue ; sur la distribution et l'emploi des individus (matelots, ouvriers), etc. ; sur tous les travaux quelconques, soit des vaisseaux, soit des bâtiments civils ; sur la conservation, la garde, la distribution et l'application des matières et des fonds, avec droit de vérification et d'enregistrement. [...].

Ordonnance de 1689. Le contrôle de la Marine existait longtemps avant cette époque. Le contrôleur était tiré des commissaires et il choisissait ses représentants parmi les écrivains à la haute paie.

Louis XIV conserva cet établissement dont il avait apprécié toute l'utilité et qu'il avait rendu commun à toutes les branches de l'administration générale du Royaume. Mais le contrôle ne fut pas mieux traité dans le code de 1689 que l'organisation du service et la comptabilité.

On chargea le contrôleur d'inspecter les recettes et dépenses, d'assister aux visites et épreuves, revues, marchés et comptes ; de visiter les ouvrages, d'examiner et

de vérifier les opérations, les pièces et les comptes, etc. ; enfin on le surchargea d'une quantité prodigieuse d'écritures et surtout de signatures, dont plus des trois quarts étaient parfaitement inutiles.

Mais, quelque mal exprimées que fussent ces fonctions, d'après l'esprit de la loi le contrôleur et ses représentants devaient suivre, pas à pas, toutes les opérations du service et exiger une précision rigoureuse dans l'exécution : aucun des actes civils, aucun même de ceux émanés du chef civil, tels que contrats, marchés, ventes, arriérés de comptes, etc., ne pouvait être légal sans son consentement et son visa. Et ces fonctions si importantes, si délicates à remplir, surtout par l'imperfection des modes et des formes prescrits, ne furent ni constituées ni même définies ; on n'attribua point au contrôleur le droit de représentation, de suspension, d'opposition dans les cas où l'on aurait agi contre la loi. Ces fonctions qui, comme le ministre l'a formellement reconnu en 1784 et en 1786, exigeaient une inspection universelle, libre et indépendante, furent totalement subordonnées au chef civil et par conséquent soumises à la plus grande circonspection car, si l'on s'était écarté de la loi, si le chef civil l'avait permis, ordonné ou approuvé et s'il avait cru ne pas devoir admettre les observations du contrôleur, que pouvait celui-ci, étant subordonné ? Aurait-il été admis à puiser dans l'esprit de la loi un droit de suspension ou d'opposition qu'elle n'avait pas prononcé ? Aurait-il fait au ministre une observation officielle et isolée ? Mais c'eût été une sorte de dénonciation qu'on ne peut se permettre que dans un cas bien grave, car quel est le subordonné qui ignore que quelque importantes que soient ses réclamations, quelque clairs et fondés que soient ses droits, il ne peut jamais les faire valoir contre le gré d'un chef sans risquer de n'être point écouté, d'avoir tort et d'être, dans tous les cas, victime de son zèle.

Si, malgré tous les vices de l'organisation de l'administration civile et du contrôle, si malgré l'expression insuffisante de la loi, l'ordre s'est maintenu, on le doit, en grande partie, au zèle et au courage soutenu des contrôleurs qui, par eux-mêmes, ont suppléé à la constitution et aux droits que la loi n'avait pas prononcés et qui ont su allier à la subordination cette fermeté inébranlable qu'inspire un dévouement sans bornes aux intérêts de l'État. [...].

Ordonnance de 1776. Le contrôleur fut supprimé, il fut rétabli par une ordonnance particulière qui le détacha totalement des commissaires de la nouvelle création et qui voulut (sans exprimer le motif) qu'un commissaire ne pût occuper la place de contrôleur qu'en remettant sa commission, ce qui fut diversement interprété. Le fait est qu'on sentit la nécessité de rendre le contrôleur indépendant et que les avantages, qu'on jugeait avec raison devoir en résulter, furent sacrifiés à des intérêts particuliers.

L'article de l'ordonnance de 1765 concernant les fonctions du contrôleur fut inséré à la fin de l'ordonnance de 1776, d'une manière absolument isolée, mais il n'en resta pas moins subordonné.

On rappela son assistance dans quelques articles du service général des ports prescrits par cette ordonnance, et il fut oublié dans les autres ; cet oubli produisit d'abord quelques incertitudes, qui cessèrent bientôt par le zèle et l'honnêteté des agents militaires et civils.

Par la suppression des sous-commissaires et des écrivains, le contrôleur n'eut plus pour le suppléer que des commis non brevetés et à de très modiques appointements. Quelle économie !

Enfin les nouvelles entraves que le système de 1776 fit naître dans la comptabilité, joint à l'imperfection originaire des modes et des formes, ont réduit le contrôle à l'état passif d'une formalité absolument nulle quant à l'accélération des comptes, et, si les autres parties de ce service se sont un peu soutenues, on ne le doit qu'au zèle et à la bonne intelligence des divers agents qui ont respectivement suppléé à l'insuffisance des lois.

Diverses décisions. Par décisions circulaires des 24 octobre 1783, 17 avril, 13 août, 10 décembre 1784 et 25 août 1786, on accorda au contrôleur une correspondance directe, on créa des sous-contrôleurs, et, « pour détruire les inductions tirées du silence des dernières ordonnances sur les fonctions du contrôleur et fixer nettement les idées sur un objet aussi important », on voulut « qu'il fût absolument indépendant, que son inspection universelle fût exercée dans toute son étendue et qu'il prît rang immédiatement après les ordonnateurs ».

Quelque flatteuses que soient ces dispositions, si l'on avait consulté les contrôleurs, ils auraient représenté que des ordres isolés ne suffisaient pas pour constituer des fonctions aussi essentielles, et que, si l'on voulait suppléer au défaut de moyens et d'énergie des lois, ce ne pouvait être que par un règlement qui établît les modes, les formes et les époques des opérations et des comptes, et qui chargeât les contrôleurs d'en surveiller, d'en inspecter, d'en garantir l'exécution et d'en rendre compte.

Source : *État actuel de l'administration économique de la Marine, par M. de Molimont, contrôleur de la Marine au département de Brest, Brest, Malassis et Paris, Baudoin, 1790 ; brochure 14R120 du S.H.D (Marine).*

Document n° 52 : Défense de l'administration par Malouet, dans son *Rapport fait à l'Assemblée nationale sur les dépenses et le régime économique de la Marine, du 20 avril 1790.*

[...] on ne doit pas douter que des officiers distingués par leur expérience et par leurs lumières ne parlent d'après leur propre conviction, en soutenant qu'il faut être homme de mer pour diriger les travaux des ports ; qu'ils n'ont jamais été mieux conduits que depuis qu'ils en ont été chargés ; que l'ancienne administration, dont on cite les fautes et les abus, parce que la Marine était sans emploi ; que, s'il est vrai que le corps militaire de la marine anglaise n'est chargé d'aucun service dans les ports, c'est presque toujours un officier de ce corps qui est le principal administrateur ; que les marines d'Espagne, de Suède, de Danemark et de Russie ont à peu près le régime que nous avons substitué à celui de 1689 ; qu'en éloignant, ainsi que les Anglais, nos officiers de toute espèce de service dans les arsenaux, c'est les priver d'un grand moyen d'instruction, remplacé en Angleterre par une navigation plus active, plus continue et par le spectacle habituel de tous les travaux, de tous les intérêts maritimes qui composent les occupations principales des Anglais.

Les partisans de l'ordonnance de 1689, parmi lesquels il se trouve aussi des militaires estimés, répondent que la comparaison d'un régime à l'autre ne peut se faire

que par celle des principes et des effets. La comparaison des principes est de tous les temps, celle des effets exige des circonstances et des époques analogues : ainsi il ne faut pas opposer le système de Colbert, dans le long intervalle où la Marine a été abandonnée en France, au système de M. de Sartine, à l'époque où les projets de guerre en Amérique ont dirigé tous nos efforts vers le rétablissement de l'armée navale. Dans les temps d'inertie, les bonnes lois sont comme les forces physiques, sans action et sans développement. Dans les temps d'activité, les passions, les intérêts peuvent faire, à quelques égards, l'office des bonnes lois, dont on ne reconnaît l'empire et la nécessité que lorsqu'il s'agit de comparer, non pas le mouvement au mouvement, mais l'ordre au chaos, le produit à la dépense. [...].

Quant aux principes des deux régimes, [...] nos plus illustres marins, consultés pour la rédaction de l'ordonnance de 1689, les Duquesne, les d'Estrées, les Châteaurenault pensèrent comme Colbert qu'il fallait séparer l'administration économique de l'action militaire.

Il est en effet très probable que la direction continue d'une multitude de détails mécaniques, de travaux sédentaires exige des hommes permanents dans le même lieu, qu'ils n'aient d'intérêt éminent, de distinction possible que par les succès de l'administration qui leur est confiée. Qu'au contraire, on charge de travaux économiques des hommes dont toutes les espérances et les vœux se dirigent sur les opérations et les succès militaires, il est naturel que leur zèle et leurs talents se déploient là où ils peuvent avoir le plus d'éclat, et qu'ils mettent moins de suite et d'importance à des occupations obscures et paisibles.

Enfin, la destination d'un officier de la Marine étant ou les fatigues de la mer ou le repos qui doit leur succéder, il y a une sorte d'inconséquence à leur assigner dans les ports un service permanent qui paraît incompatible avec leur service ambulatoire.

Cependant, l'administration des ports ne pouvant s'exécuter sans une autorité active d'inspection et de police de la part des ordonnateurs, cette juridiction des officiers civils devint de plus en plus désagréable aux officiers de marine résidant dans les ports.

À mesure que les prétentions des corps privilégiés se développaient avec plus de force et d'avantage, l'influence de toute autorité qui leur était étrangère s'effaçait sensiblement, et le ministère du duc de Choiseul fut la première époque de cette révolution dont les progrès rapides n'ont pas peu contribué à celle qui s'opère aujourd'hui.

L'état militaire avait toujours eu en France une prééminence d'opinion, il acquit alors une prépondérance effective, et ce que Louis XIV, le plus absolu de nos rois, avait soigneusement évité, ce que la noblesse de son temps aurait peut-être dédaigné, l'invasion de tous les pouvoirs, de toutes les places d'administration et magistratures supérieures, et ensuite de tous les emplois militaires, s'est exécutée de nos jours, et [l'état militaire] était devenu le partage d'une seule classe de citoyens.

L'ordonnance de 1765 fut pour le corps militaire de la Marine l'exorde du nouveau système qui devait changer l'administration des ports. À cette époque, le commandant et les officiers militaires devinrent coopérateurs des officiers civils ; de ce mélange de fonctions, de toutes les prétentions respectives et de l'inexpérience, de la marche incertaine des ministres naquirent les conflits d'autorité, la confusion, les

embarras qui s'accrurent par les ordonnances de 1772, mais qui devaient s'accroître encore par celle de 1776, laquelle a subi de nouveaux changements en 1786. Le corps militaire de la Marine était parvenu, depuis plusieurs années, à un degré d'instruction et de connaissances qui présageait le zèle et l'éclat de ses services dans la guerre d'Amérique ; et, si les places d'administration devaient être le prix d'une grande supériorité dans les sciences exactes, dans les talents militaires, les officiers de la Marine méritaient sans doute toute préférence [...].

On ne peut revenir sur les temps antérieurs, sur cette mobilité de principes et de formes, sans se rappeler que nos ministres étaient des vice-rois dont le pouvoir était très étendu ; mais, avec la facilité de nos mœurs, il n'y a rien de si vacillant, rien de moins imposant que l'autorité arbitraire : rarement nous l'avons vue ferme et conséquente.

Un ministre pouvait à son gré bouleverser son département, augmenter les dépenses, faire de nouvelles lois, accorder de nouvelles prérogatives ; mais il était moins puissant pour maintenir l'ordre, l'économie, la discipline car, à mesure que le gouvernement s'éloigne des bons principes, le bien ne se fait que par exception et l'influence de tous les désordres s'accroît de toute la puissance publique qui les favorise.

L'ordonnance de 1776 détruisit toutes les bases de celle de 1689 et, par des principes inverses, établit une hiérarchie militaire d'administration, à laquelle fut transférée la direction des travaux et conséquemment des dépenses de la Marine ; mais les ordonnateurs et les directeurs de ces travaux n'en furent point comptables, et, pour conserver les formes de l'ancienne comptabilité, on laissa subsister les administrateurs civils, avec le droit apparent de concourir à toutes les dépenses sans aucun moyen de les modérer. [...].

[...]. Il s'agit de savoir si l'agence de ces différents chefs d'ouvrages doit avoir pour point de réunion et de direction un administrateur général des dépenses et des approvisionnements, qui surveille et répond des consommations, des magasins et des ateliers, ou un commandant militaire qui n'entre dans l'administration que pour ordonner les consommations et qui s'en sépare lorsqu'il s'agit de la comptabilité. On pourrait concevoir l'inspection de l'officier commandant sur l'administration comptable, mais celle du comptable sur l'administrateur-commandant ne peut être que fictive et dérisoire. Aussi, la surveillance réciproque des deux autorités, établie par l'ordonnance de 1776, n'est-elle considérée aujourd'hui par les partisans de ce système que comme une disposition incomplète, qui se perfectionnerait en faisant disparaître tout à fait le partage de l'autorité, en la concentrant dans un seul administrateur militaire qui aurait sous ses ordres un *comptable*. Mais il est, je crois, démontré que dans toute administration, celui qui ordonne une dépense doit en rendre compte et en répondre car la comptabilité ne peut être que l'exposé, le résultat et les motifs de cette action.

Il résulta donc du système de 1776 une multiplication d'agents et une complication de formes sans responsabilité. Le pouvoir d'administration devint une prérogative pour les officiers militaires, et l'obligation de rendre compte une vaine formule pour les officiers civils.

Un prince qui veut être absolu peut, avec quelque succès, rendre son administration militaire, et, s'il est éclairé dans son choix, sévère dans ses principes, les habitudes et les mœurs des gens de guerre rendent les formules du commandement et de l'obéissance plus actives et plus imposantes. L'ordre et l'économie sont très compa-

tibles avec une telle administration, il ne s'agit que de faire compter et de rendre responsables ceux qui dirigent.

Ainsi la seule considération, dans une monarchie, qui doit empêcher l'influence de l'autorité militaire sur une police et un régime économique, est de ne point associer l'armée au gouvernement.

Mais ce qui contrarie tous les principes politiques et tous les intérêts publics, c'est de séparer dans une administration quelconque la responsabilité de l'influence et de l'action immédiate sur les dépenses, d'instituer des officiers administrants sans comptabilité et des officiers comptables sans responsabilité. J'observe ici que je n'appelle pas comptabilité les monceaux de papiers, de registres et d'états que l'on trouve partout et dans lesquels on inscrit des chiffres et des valeurs, comme on ne devrait point appeler chambre des comptes le dépôt de toutes ces pièces, dans lequel se vérifient des calculs toujours justes quand on les présente à l'examen. Ce n'est là qu'un exposé des sommes dépensées bien ou mal à propos.

La comptabilité exigible de la part de tout administrateur consiste en deux points essentiels : 1° la comparaison authentique des fonds assignés à chaque nature de dépense et la justification de leur emploi ; 2° l'indication des motifs de tout excès de dépense sur les fonds assignés et la preuve de leur nécessité.

Une telle comptabilité n'existe point encore en France, et c'est ainsi que la nation doit près de quatre milliards sans pouvoir mettre en jugement aucun comptable, aucun administrateur, quoiqu'une telle masse de dettes n'ait pu s'élever sans un gaspillage affreux ou sans déprédation.

La Marine a donc participé au désordre général des finances. Mais, d'une part, on avance qu'elle aurait pu s'y soustraire si on avait conservé les formes anciennes, ou si les formes nouvelles, au lieu de détendre tous les ressorts économiques, les avait resserrés, si, enfin, un système de prérogatives et de pouvoirs indépendants n'avait prévalu au commencement de la dernière guerre, sur la nécessité et les moyens de la plus sévère économie.

D'autre part les défenseurs du régime actuel n'imputent qu'aux accidents et aux circonstances de la guerre l'épuisement du Trésor public. [...].

Il y a toujours excès dans les dépenses, lorsque l'administration locale n'est pas armée d'une autorité résistante, lorsque celui qui ordonne n'est pas celui qui compte, lorsque plusieurs ont une influence sur une même chose et se reposent l'un sur l'autre du soin d'agir ou d'empêcher. [...].

Enfin, le défaut de fixité dans la mesure des fournitures de toute espèce, le défaut de résistance aux demandes exagérées, la facilité avec laquelle on a multiplié les places et les postes soldés doivent être considérés comme les premières causes de l'accroissement successif des dépenses. Mais ce ne sont pas les seules ; le concours et l'influence d'un grand nombre d'agents sur ces dépenses font que chacun d'eux se livre plus facilement aux considérations de faveur, de protection et d'amitié qui peuvent le déterminer, tandis qu'aucun ne prend jamais sur son compte la force négative de tous.

On remarquera toujours dans l'administration des traits caractéristiques des passions qui tiennent à ses vices : ainsi, de même qu'un homme désordonné dans ses affaires est tout à la fois avare et dissipateur, difficile et inconsidéré, s'embarassant sans cesse de petits détails et perdant de vue ses intérêts majeurs, de même le

département de la Marine est depuis longtemps un abîme de papiers, de bordereaux et d'états où l'on trouverait les plus grands détails pour les plus petites dépenses, sans principes et sans moyens pour en régler l'ensemble et pour en apprécier les résultats, parce qu'on a toujours dépensé à crédit et presque toujours acheté au moment du besoin, parce que les dépenses d'une année se mêlent à celles d'une autre, parce que la surabondance des formes produit une sécurité funeste sur les mouvements d'argent et de consommation, parce que les subalternes experts dans toutes les formes d'écritures et de langue financière en ont formé un code mystérieux, que les ministres et les administrateurs ont toujours respecté comme le palladium de l'économie.

Exposer les causes de l'accroissement des dépenses, c'est indiquer les moyens d'une juste appréciation ; mais, avant de m'y arrêter, je dois faire connaître en quel état se trouve la comptabilité de la Marine, pourquoi elle est arriérée et comment on parviendra à la mieux ordonner. [...].

On conçoit parfaitement que l'administration supérieure, attirant tout à elle et ne voulant être responsable qu'au monarque, avait autant de prétextes que de facilités pour annuler la surveillance de la Chambre des comptes ; mais, quels que soient aujourd'hui les formes et les principes adoptés pour le régime économique des départements et pour les tribunaux de justice, je crois cette juridiction très importante à rétablir dans toute son étendue.

Il n'est pas moins essentiel de fixer la comptabilité et de la rappeler à ses principes primitifs, qui doivent être l'authenticité et, autant qu'il se peut, l'évidence des recettes et des dépenses.

Les paiements arriérés y nuisent infiniment car c'est alors que les doubles emplois, les confusions de noms, les erreurs de date nécessitent les délais et les explications.

Les paiements par acomptes ont aussi l'inconvénient de multiplier les écritures et de favoriser les erreurs ; ainsi tout est lié, tout se tient dans un bon système d'économie. L'exactitude suit la simplicité, l'une et l'autre sont les compagnes de l'ordre, qui produit seul l'économie. Dans l'état actuel, il n'y a rien de tout cela ; les comptes sont arriérés de dix années. Ceux de la dernière guerre sont inextricables ; on a dû pendant cinq ou six ans la solde des matelots, et les comptes d'armement, ceux de la régie des vivres ne peuvent être définitivement arrêtés que par des ordres du Roi qui valident les pièces informes qui suppléent à celles qui manquent. Tout cet échafaudage est nécessaire pour que les comptables paraissent avec sécurité devant la Chambre des comptes.

Le parti le plus sage à prendre pour l'avenir est d'adopter les formes commerciales, qui sont les plus simples, les livres à parties doubles certifiés par les comptables. Les extraits authentiques de ces livres doivent former le compte présenté à la Chambre, et cette cour, si elle est conservée, doit envoyer des commissaires dans les ports, quand elle le juge à propos, pour vérifier les marchés, les registres et les dépenses de toute espèce [...].

En considérant cette multitude de travaux et de mouvements dont se compose le spectacle d'un arsenal, on voit tout de suite qu'il y a un grand nombre d'hommes à solder, des matières à convertir en ouvrages, des approvisionnements à renouveler, des consommations journalières à suivre et à régler, et c'est en cela que consiste l'administration. Mais, pendant qu'elle dirige l'ensemble en coordonnant les

détails, l'ingénieur dirige les constructions, l'officier de port les manœuvres et mouvements du port, le chef d'artillerie fait fabriquer ou réparer les armes, le garde-magasin reçoit et délivre les munitions, le chef des vivres les prépare. On enregistre ailleurs les hommes destinés à s'embarquer, ceux répartis dans les ateliers, on règle leur solde et leur décompte. La recette des marchandises, la police des chiourmes et des hôpitaux, la revue des troupes et des ouvriers, la confection des marchés et des pièces comptables exigent d'autres préposés ; et la diversité de ces soins, de ces combinaisons tendant au même but exige un ordonnateur unique. Plusieurs membres de votre comité pensent que cet ordonnateur devrait être par préférence un officier de marine retiré, et je suis moi-même convaincu que tel homme de mer ou ingénieur ferait un excellent administrateur et devrait être préféré à tout autre. Mais je pense aussi, avec une partie du comité, qu'on ne peut se dispenser d'employer dans les ports et sur les escadres des commissaires chargés de tous les détails économiques, et qu'il doit naturellement se trouver dans cette classe des hommes capables de les diriger en chef, si leur avancement et leur instruction se trouvent combinés par des grades et des emplois successifs sur les vaisseaux, ainsi que dans les arsenaux et ateliers du port. Il est donc raisonnable de n'admettre pour cette destination aucun principe exclusif et d'assurer à tous les hommes doués de quelque talent une perspective satisfaisante : ainsi celle de parvenir aux places supérieures doit être commune à ceux qui débutent dans les bureaux ou comme écrivains sur les vaisseaux, de même qu'aux officiers sub-alternes qui servent dans les différents détails du port. Mais, ce qu'il est important de déterminer, c'est le nombre des employés en tout genre ; il doit être réduit d'un cinquième sur l'état actuel, lorsque les comptes arriérés auront été rendus, lorsqu'on aura supprimé les écritures et les formes abusives. [...].

Source : *Collection des opinions de M. Malouet, député à l'Assemblée nationale*, 2 tomes, Paris, Valade, 1791, t. 1, p. 209 à 253 (S.H.D. (Marine), cote 8°R504, ex-36E12).

LA RÉFORME CASTRIES

Le mémoire que Blouin rédige à la fin de 1780 à l'intention du nouveau ministre, le maréchal de Castries (1727-1800), et que celui-ci a gardé après son départ du ministère (**document n° 53**), comporte deux conseils : rétablir l'ordonnance de 1689 et se rendre enfin maître du corps militaire. Castries ne suit pas le premier conseil et se contente de retoucher l'ordonnance de 1776 (**document n° 54**). Il juge en effet que si la gestion des arsenaux a été plus économique avant 1776 qu'après cette date, la qualité du matériel fourni était inférieure au point de causer des malheurs indépendants du hasard des combats, ce que l'on n'a pas observé pendant la guerre d'Amérique. Castries décide d'établir un officier civil sur chaque bord pour faire les fonctions des anciens écrivains et de confier les trois directions de travaux à des corps d'officiers différents entre eux et différents des officiers de marine, qui disparaissent de l'organigramme à l'exception du directeur général de l'arsenal. Il espère ainsi que, grâce à des gens d'art permanents dans leurs fonctions et élevés pour le service qu'ils auront à remplir, les productions des arsenaux seront supérieures à ce qu'elles sont en 1786. Des officiers subalternes des escadres vont être employés à la suite des directions en qualité d'auxiliaires et pour un temps limité¹.

Castries a repris le plan de Boynes, mais il est prudent, et les officiers du grand corps, s'ils sont à présent divisés en neuf escadres permanentes — organiques, en termes modernes —, ne commandent aucune troupe. Celle-ci devait être occupée à l'entretien des bâtiments flottants, mais le ministre a craint d'augmenter les frais et de déranger le service du port. Ainsi donc les canonnières-matelots formés en 1786 sont-ils destinés à fournir une partie des équipages, les maîtres-canonnières et les chefs de pièce. Par le règlement du 28 janvier 1787, l'entretien, la garde et la conservation des bâtiments sont confiés aux escadres. Le règlement ne prévoit l'affectation d'aucun moyen ni outillage à ces opérations, si bien que les menus travaux qui en réclament doivent être exécutés par l'arsenal, sous le regard des officiers, cela va de soi. Cette mesure timide est un pas vers la division du service de la Marine que préconise le commandant Gougeard, en voulant distinguer l'arsenal du port de la base navale, laquelle doit disposer de l'outillage strictement nécessaire à sa mission.

¹ *Principes généraux de constitution pour la marine du Roi présentés à Monseigneur le 20 août 1784*, avec ajouts et corrections postérieurs de la main du ministre et de Latouche-Tréville, G131, f° 167 à 179, pour ce développement.

Lors de la présentation au Roi des ordonnances et règlements du 1^{er} janvier 1786, le ministre expose à nouveau ses vues sur la dévolution des pouvoirs et sur l'état de ceux qui les exercent². Les opérations de préparation et de conservation, accessoires dans l'Armée, sont essentielles dans la Marine et donnent de ce fait de l'importance à ceux qui s'en occupent. « On pouvait bien tirer et on tira sans doute de la noblesse la plus grande partie de ceux qui firent le service actif de navigation et de guerre, auquel ils étaient propres et par les principes dans lesquels ils avaient été élevés et par leur genre de vie plus rapproché des fatigues de la vie militaire et maritime, mais on ne put leur confier la partie du service d'administration qui exigeait une suite d'opérations de cabinet auxquelles ils n'avaient point été formés. Il fallut donc remettre cette partie entre les mains des clercs ; comme les détails en étaient très multipliés, il fallait que ces clercs fussent nombreux et, comme ils étaient difficiles et importants, le corps des clercs prit une importance relative, en sorte que, s'il ne fut point égal, il fut au moins presque égal au corps militaire. Ce rapprochement des deux corps fit naître la jalousie et l'opposition. La partie militaire ayant formé des plaintes contre la Plume, elle obtint d'être chargée de presque tous les détails qui étaient ci-devant confiés aux officiers d'administration, et particulièrement de ceux qui doivent être remplis à bord des vaisseaux. » L'ordonnance particulière rendue en 1776 n'a pas permis aux officiers de vaisseau de s'habituer à ce nouveau service pendant la guerre, d'où « des confusions en ce qui concerne les hommes mêmes et les approvisionnements ». Le corps a tenté de faire excuser ainsi sa conduite, et le ministre l'absout. Néanmoins l'état de désordre exigeait un remède.

Le ministre pense que le corps de la Marine s'est rendu capable de diriger le service administratif et le service des travaux depuis qu'il a acquis les connaissances nécessaires. Il a tout intérêt que ces détails soient mieux remplis : il faut donc lui en confier la surveillance, mais sans qu'elle nuise au service de mer. C'est dans ce but que les directions de travaux sont remises à des officiers militaires spécialisés. Le ministre poursuit un but d'émulation qui est conséquent avec la logique des corps qui est la sienne. Les trois ordonnances datées du 1^{er} janvier 1786 et relatives aux trois corps des directions de travaux (**documents n° 55 à 57**) peuvent se résumer dans le tableau suivant.

Rang des officiers	Directions du port	Directions de l'artillerie	Directions des constructions
capitaine de vaisseau	3 directeurs de port	3 directeurs d'artillerie	3 ingénieurs-directeurs
major de vaisseau	5 sous-directeurs de port	3 sous-directeurs d'artillerie	4 ingénieurs-sous-directeurs
grade de major d'infanterie	25 lieutenants de port		
	25 sous-lieutenants de port 8 élèves de port		16 ingénieurs ordinaires 22 sous-ingénieurs 9 élèves

² *Rapprochement des articles principaux des ordonnances anciennes et nouvelles concernant la Marine, avec les motifs des changements qui ont été faits par ces dernières...*, à propos de l'ordonnance du 1^{er} novembre 1784, 306AP20, pièce n° 21(1), pour ce développement.

Castries n'a pas seulement maintenu des officiers militaires dans les directions, il a voulu militariser les arsenaux. Si le projet de former les ouvriers en compagnies n'a pas eu de suite, il est clairement dit que les ingénieurs-constructeurs et les élèves, y compris ceux qui ne reçoivent pas de galon mais seulement l'uniforme *bleu-de-roi* à la place de l'habit *gris-de-fer*, ce qui est en soi tout un programme, doivent prendre « la forme militaire nécessaire pour assurer le service, son uniformité, etc. » (rapport de l'ordonnance du 1^{er} janvier 1786, **document n° 56**).

Les pièces regroupées sous le **n° 56** se rapportent aux progrès des ingénieurs-constructeurs, de leur formation surtout. Castries est parvenu, un siècle après le projet de Colbert et avec leur concours, à standardiser les vaisseaux et les formes des frégates, ainsi que l'explique La Luzerne dans le **document n° 58** (chapitre 7).

Cinquante-deux élèves-ingénieurs-constructeurs ont été nommés de 1765 à 1786 ; 47 d'entre eux fréquentent les cours de l'école de Paris et 30 seulement deviennent sous-ingénieurs-constructeurs : le déchet est considérable, même si 9 des 17 recalés sont placés dans les bâtiments civils, la plume ou le port. Dans un mémoire anonyme datant de 1773 environ, un ingénieur constate que la formation dure en fait jusqu'à huit ans, dont quatre dans le port avant l'admission à l'école et quatre à l'école ou à attendre une vacance de sous-ingénieur. La première partie, pendant laquelle on pourrait apprendre le dessin aux élèves, est du temps perdu, et le séjour de Paris n'est pas bon pour les études³. L'auteur propose donc une école en règle, c'est-à-dire avec internat, et installée à Brest. Les élèves seraient instruits dans des classes et non plus en cours particuliers. Un ingénieur serait chargé d'enseigner l'architecture navale. Les élèves assisteraient aux travaux sous la conduite des sous-ingénieurs affectés à l'école. De cette façon la théorie et la pratique seraient liées et, comme plusieurs mémoires postérieurs font mention du défaut de liaison, il doit s'agir également d'un problème grave.

La question des plans de vaisseaux et, plus généralement, du dessin linéaire est soulevée en premier lieu. Jusqu'en 1781, les élèves calculent à l'examen les plans qu'on leur a prêtés. Duhamel exige alors la fourniture par les élèves de plans avec devis et calculs, afin que le ministre puisse « juger s'ils réunissent les connaissances nécessaires de la pratique à celles de la théorie qu'ils ont prises à l'école »⁴. Le premier professeur de dessin est nommé à la fin de 1783⁵. L'ingénieur Vial du Clairbois (1733-1816) se propose de donner aux élèves un cours d'application de la théorie à la pratique, et, dans une lettre du 27 août 1783 partiellement reproduite, Borda appuie sa requête et expose des vues sur l'enseignement à donner aux élèves. Le rapport de Blouin au ministre est embarrassé, mais il annonce l'inversion du cycle de formation des ingénieurs.

La réforme de 1786, qui préfigure l'invention de l'École polytechnique, est l'œuvre de Borda, nommé inspecteur des constructions et directeur de l'école de Paris au mois d'octobre 1784 et de Laplace (1749-1827), nommé examinateur des élèves de l'école en remplacement de Bézout, décédé prématurément. On accède désormais par

³ *Observations sur les écoles établies à Paris pour l'instruction des élèves-ingénieurs-constructeurs par l'article IX de l'ordonnance de 1765 qui concerne ce corps*, G89, f° 131 à 136, pour ce développement. L'auteur est affecté à Brest, et le document est antérieur à la mort d'Ollivier (17 janvier 1777).

⁴ Lettre de Duhamel du Monceau au ministre du 6 octobre 1781, C⁷-48.

⁵ Registre-matricule CC²-1015 (S.H.D. (Marine)) et *Dictionnaire de marine* de l'Encyclopédie méthodique, art. École, t. II, p. 138 : « ils ont même aujourd'hui un maître de dessin » (Vial).

concours et directement à l'école de Paris : le noviciat dans les ports est supprimé. L'examen est fait par l'examineur et à Paris, et non plus par des ingénieurs dans les ports. Des dix-huit élèves admis lors des cinq concours organisés de 1786 à 1790, treize n'ont, semble-t-il, aucune attache familiale dans la Marine, et plusieurs viennent des villes de l'intérieur. Quinze élèves suivent la scolarité avec succès et, s'il n'y a eu que douze sous-ingénieurs, c'est que deux anciens élèves ont quitté le service pour cause de maladie et que le troisième a été guillotiné. Les concours ont sûrement fait l'objet d'une certaine publicité : au concours de 1788, 32 candidats s'étaient inscrits, 20 se sont présentés et Laplace a proposé d'en admettre quatre⁶. Notons ici que, si les élèves de port ne subissent pas de concours à proprement parler, les élèves de l'artillerie des Colonies, qui sont tirés de la noblesse, y sont soumis par le règlement du 13 juillet 1788 (**documents n° 55 et 57**).

Rien n'illustre mieux le changement de cap que l'attitude adoptée vis-à-vis du fils de Groignard. En 1784, c'est une place d'aspirant-garde de la Marine que Groignard, capitaine de vaisseau anobli, obtient pour Henri-Antoine (1770-1819), mais celui-ci ne peut passer le nouvel examen d'élève de la Marine institué en 1786 en raison de son âge⁷. Le père obtient en remplacement une place d'élève de construction avec dispense de noviciat et même d'examen, ce qui ne s'était jamais vu. Il promet d'y suppléer par son expérience. En 1788, Laplace note que le fils ne sait pas encore les éléments d'arithmétique et de géométrie, autrement dit le programme du concours d'entrée ; il regrette que son père ne l'ait pas formé⁸. Ce reproche est d'autant plus fondé que, depuis son accident de la route de 1786, Groignard n'a plus aucune fonction. Malezieu, successeur de Blouin, conclut ainsi son rapport : « Quel que soit le mérite des services du père, services d'ailleurs bien récompensés par les grâces pécuniaires et honorifiques cumulées sur lui⁹, il ne peut dispenser le fils d'avoir les talents et d'acquérir les connaissances que rien ne peut compenser ni suppléer dans l'état d'ingénieur-constructeur. C'est ce que M. de Laplace donne à penser en observant "qu'il règne parmi les élèves de l'école une vive émulation qui donne pour l'avenir les plus justes espérances et qui ne peut être entretenue que par une conviction entière que les élèves qui, à des dispositions heureuses réunissent une grande application, auront toujours la préférence". » La Luzerne exclut le fils Groignard de l'école. Les mérites des pères ne sont plus réversibles sur les fils comme du temps de Maurepas.

L'enseignement change assez peu, mais chaque partie est sanctionnée par un examen partiel. Borda attache beaucoup d'importance au dessin et parvient à recruter en 1787 un second professeur de dessin en la personne de Barthélemy Pomet (1740-1812), ancien assistant de Groignard : il est chargé des plans de vaisseaux¹⁰. Vial veut toujours enseigner l'architecture navale : Degay obtient la place au mois d'octobre 1788¹¹. En septembre 1792, Borda le voit partir avec regret et espère le revoir un jour à l'école¹².

⁶ Lettre de Laplace au ministre du 28 septembre 1788, CC⁷-1343, dossier individuel de l'ingénieur Lair (1769-1830). Les candidats ont été examinés par Laplace et par Borda. En 1792, la publicité passe par les journaux (cf. annotation en marge de la lettre de Borda de janvier 1792, CC⁷-1343, S.H.D. (Marine)).

⁷ C⁷-132, dossier au nom de Groignard fils, pour ce paragraphe.

⁸ Rapport de Malezieu au ministre du 24 mai 1788, C⁷-132.

⁹ Cet ingénieur gagne davantage que les premiers commis, ce qui ne s'était jamais vu.

¹⁰ C⁷-254, dossier au nom de Pomet.

¹¹ Lettre de Vial au ministre du 30 avril 1788 et apostille de Borda, CC⁷ (Vincennes), dossier de Vial du Clairbois, et lettre de Borda au ministre du 21 octobre 1788, CC⁷, dossier de Degay.

¹² CC⁷, dossier de Degay. Vial et Degay sont affectés à Rennes. Nous avons raconté la suite de l'histoire de l'école, jusqu'à son déménagement à Brest en 1801, dans un article paru dans la *Revue historique*,

Castries s'est également soucie du perfectionnement de la construction des bâtiments marchands en faisant prendre en charge par l'État la formation des candidats présentés par les chambres de commerce à tour de rôle et examinés par les examinateurs des écoles d'hydrographie (ordonnance du 6 mai 1787, **document n° 56**). L'enseignement est moins poussé que celui des élèves de l'État. Le certificat de l'école permet aux anciens élèves de construire partout en France sans être obligés de se faire recevoir ni de prendre lettres de l'Amirauté. Les noms de neuf élèves des ports marchands figurent sur la matricule des ingénieurs, dont cinq au moins ont obtenu le certificat. La Révolution interrompt leur recrutement jusqu'en... 1853.

Le ministre a tenté de mettre au travail les ouvriers des arsenaux en y introduisant sur une assez vaste échelle le travail à l'entreprise à la place du travail à la journée devenu général vers 1750. Dans une lettre de juin 1787, il écrit que « le raisonnement comme l'expérience prouvent que les marchés sont très préférables aux travaux par économie ; le perçage et le calfatage en sont exceptés. Si, dans les premiers moments, on a donné des dédommagements pour les ateliers qui ont pu se trouver à leur désavantage, cette disposition ne doit pas subsister longtemps. »¹³ La seconde phrase éclaire la première : le maréchal a voulu soumettre les ouvriers des arsenaux au travail à la tâche, non par la voie de simples tarifs, mais par des sortes d'adjudications. La Luzerne indique dans son grand mémoire (**document n° 58**) ce qu'il pense de la manière dont cette opération s'est faite.

Le travail à la tâche, que les révolutionnaires vont abolir, soulève la question de l'importance des ouvriers domiciliés dans les ports de guerre et du pouvoir qu'ils peuvent y exercer. Le congédiement, qui est la conséquence du nouveau système, fait craindre l'émigration à Toulon autant qu'à Brest. Avant 1785, il y avait, selon Malouet, 2 346 ouvriers, apprentis et mousses dans les directions de travaux de Toulon, les ouvriers étant presque tous domiciliés ; en 1786 ils sont au nombre de 1 587 seulement, dont 847 ouvriers à l'entreprise, 398 ouvriers à la journée, 342 apprentis et mousses¹⁴. La différence est donc de 759 personnes, dont 278 n'ont trouvé aucun embarquement, ni au commerce, ni sur les bâtiments du Roi. Malouet propose de consacrer une partie de l'économie due au travail à la tâche à l'entretien de 300 à 500 ouvriers domiciliés inoccupés. Il assure que cette indemnité de chômage n'est pas un encouragement à la paresse, vu que tout travail sera mieux rémunéré. Il voit aussi, vingt ans avant l'invention des ouvriers militaires qui lui est due, une « petite troupe [qui] deviendrait le germe d'un corps de marins entretenus auquel on donnerait tôt ou tard plus ou moins d'extension ». Hector (1722-1808), le commandant du port de Brest, sait que « les ouvriers domiciliés regardent la marine royale comme leur patrimoine et volent au-devant de tout ce qui peut l'intéresser »¹⁵. Il propose deux mesures pour les aider : l'une est une charité, l'autre un moyen de les retenir davantage encore dans le port contre le véritable intérêt de la Marine.

avril-juin 1993, n° 586, p. 383 à 420, sous le titre : « La survie d'une institution de l'Ancien Régime ou L'invention de l'École polytechnique (1789-1801) ».

¹³ C⁷-101(3), dossier au nom de d'Estaing, document coté 147. Cette missive semble être une réponse à une lettre d'Hector.

¹⁴ Rapport au ministre du 2 juin 1786, B¹-100, f° 202-203, pour ce développement.

¹⁵ Note d'Hector pour le ministre du 5 juillet 1786, B¹-101, f° 14-15.

Document n° 53 : Vues générales de l'administration de la Marine, par J. B. Blouin (novembre 1780).

La préparation et l'entretien des forces navales, le gouvernement des hommes et des choses qui constituent ces forces dans l'état d'immobilité, leur entretien et avitaillement lorsqu'elles sont en action : voilà en quoi consiste l'administration de la Marine.

L'ordre, la clarté, l'économie : voilà les qualités essentielles et requises de cette administration.

Si la machine est simple, si les rouages ne s'entrechoquent pas, son mouvement est prompt, facile et économique.

Si les autorités se croisent, se mêlent et se heurtent, le désordre, la confusion et l'excès des dépenses s'ensuivent.

Les approvisionnements, la construction, le radoub, l'équipement, l'armement des vaisseaux, la police et discipline des ouvriers et gens de mer lorsqu'ils sont à terre et dans les ports, leur solde et nourriture à la mer : tous ces objets purement civils appartiennent aux administrateurs par la constitution établie par Louis XIV.

Le rôle des officiers militaires était de commander les hommes et les vaisseaux à la mer, de naviguer et de combattre.

C'est la même constitution qui existe encore en Angleterre.

C'est celle que suivent aussi les compagnies et les négociants pour leur marine en petit.

La raison et l'intérêt bien calculé l'ont voulu ainsi.

Il faut des hommes permanents et toujours les mêmes pour l'administration, des hommes qui en fassent une longue étude, des économistes qui n'aient d'autre intérêt que celui de conserver.

Les officiers de vaisseau ont bien d'autres choses à apprendre et à faire ; ce sont eux d'ailleurs qui sont les consommateurs : on ne peut pas, naturellement, leur donner les choses à économiser.

L'officier de mer, en allant s'isoler sur l'océan, craint toujours de manquer de tout : il voudrait sans cesse avoir des vaisseaux, des agrès neufs, des rechanges et des ustensiles très multipliés. Ses demandes vont à l'infini ; s'il n'y a pas une main forte et autorisée qui retienne et qui résiste, les ouvrages, les consommations, les dépenses augmentent considérablement. S'il devient le maître absolu, elles n'ont plus de bornes.

Ces vérités si claires et si simples ont fait la base du régime établi par Colbert. Les intendants, ayant sous leurs ordres, d'une part les officiers de police et de finance, de l'autre les officiers de port, les constructeurs, tous les entretenus quelconques et les ouvriers et gens de mer, étaient les maîtres des arsenaux et de l'administration. A la mer, ils suivaient aussi, par eux ou par leurs subordonnés, les consommations et les dépenses.

Tant que le gouvernement a été vigoureux, cette constitution a été maintenue dans son intégrité ; à mesure qu'il a faibli, elle a reçu progressivement des atteintes.

L'ordonnance de 1765 a commencé de donner sanction au mal.

L'ordonnance de 1772 l'a beaucoup avancé.

L'ordonnance de 1776 l'a achevé.

L'effet de cette dernière ordonnance a été de rendre les intendants et commissaires de simples gardiens d'effets et d'argent consommables à la volonté des officiers de vaisseau, car ceux-ci étant les maîtres des travaux et des opérations des ports et les maîtres de tout à la mer, il s'ensuit nécessairement que ce sont eux qui font la dépense.

Il importait sans doute fort peu à l'État de conserver les administrateurs tels qu'ils étaient alors ; mais ce qu'il lui importait beaucoup, c'était de maintenir une administration forte et autorisée. Si les officiers de vaisseau lui paraissaient plus propres que les intendants et commissaires à remplir l'office de préparateurs et de conservateurs des forces navales, il fallait en choisir un certain nombre pour être chargés de l'administration dans toute son étendue, et cela eût beaucoup mieux valu que ces fantômes conservés qui ne peuvent rien contre les entreprises et les volontés des consommateurs. Mais en même temps il eût fallu que ces nouveaux administrateurs établis eussent quitté le service de la mer et fait classe à part, eussent été sédentaires à leurs fonctions et qu'il ne leur eût plus resté d'autre intérêt que celui de retenir et conserver : ce devait être là le but du gouvernement. Mais sans doute on eût vu bientôt les autres officiers de vaisseau s'élever contre ces nouveaux administrateurs et chercher à les renverser comme les autres.

Qu'est-il arrivé de ce nouveau système ? Un désordre affreux dans les ports et à la mer, et des dépenses immenses : 150 ou 200 millions peut-être ont été sacrifiés depuis cinq ans à cette prépotence des officiers de vaisseau. Voilà ce qui existe et ce que notre devoir et la vérité ne nous permettent pas de dissimuler.

Quels sont les moyens d'y remédier ?

Quels sont les obstacles à surmonter pour l'application de ces moyens ?

Voilà les deux questions qui s'offrent à traiter.

Dans les ports les officiers de vaisseau ne font que commander et inspecter les officiers de port, les ingénieurs-constructeurs et les commissaires qui faisaient bien autrefois leur besogne sans eux et qui la font bien encore, avec cette différence qu'il est dur et humiliant pour eux de n'avoir pas l'honneur de leur travail et de se voir diriger et souvent gourmander par des hommes qui sont bien éloignés d'avoir sur leurs parties les connaissances qu'ils ont acquises par leurs études et une longue expérience. Il est désespérant pour un capitaine de port, pour un ingénieur-constructeur en chef d'avoir entre eux et le commandant du port [des] directeurs, des sous-directeurs qui ne peuvent pas entendre comme eux ce qu'ils ont à faire et dont ils sont obligés de recevoir l'impulsion, souvent en sens contraire du bien du service. Il l'est encore plus pour les ingénieurs-constructeurs d'être commandés aussi par tous les lieutenants et enseignes de vaisseau : leurs réclamations sur cette position sont véritablement justes et très fondées.

Encore faut-il ajouter que, s'il était vrai que les talents et les lumières des officiers de vaisseau fussent utiles pour la direction des travaux et des opérations des ports, ce serait sans doute en temps de guerre, où ces opérations sont plus multipliées et plus étendues ; mais c'est précisément le temps où les directeurs et sous-directeurs y

sont le moins à poste fixe, où ils alternent sans cesse pour le service de la mer et où leur direction est quelquefois abandonnée à des subalternes.

Il est donc clair que la prétendue utilité ne se trouve pas dans le temps où elle serait le plus nécessaire. Il n'est pas moins sensible que sans ces directeurs, sous-directeurs et leurs subalternes, les opérations du port et des constructions iraient tout aussi bien que par le passé et mieux qu'aujourd'hui. Ainsi la suppression de ces directeurs et officiers attachés aux détails, loin d'avoir des inconvénients, ne présente que des avantages.

A la mer les lieutenants en pied des vaisseaux, avec des secrétaires pris au hasard, remplissent les fonctions qu'avaient autrefois les écrivains ; les capitaines de vaisseau chargés du détail des escadres sont substitués aux commissaires qui étaient autrefois sur ces mêmes escadres. Ni les uns ni les autres ne sont sans doute censés avoir plus de talent et d'acquis pour ce service que les gens de plume qui le faisaient autrefois, et il n'y a pas d'apparence qu'ils puissent aussi bien résister aux demandes de leurs camarades. On n'a pas encore imaginé de laisser les armées de terre sans intendants et sans commissaires des guerres et livrées pour les dépenses à la discrétion des officiers et des majors. Pourquoi cela serait-il plus convenable pour les armées de mer, qui sont bien plus éloignées des yeux du gouvernement et des remèdes qu'il peut apporter aux abus ? On ne voit donc pas qu'il y eût embarras ni inconvénient pour le fond du service à substituer des commissaires et des écrivains aux capitaines de vaisseau et lieutenants en pied pour l'administration des escadres, et l'on n'aperçoit au contraire qu'ordre et économie dans cette substitution.

La première question, quant aux remèdes et à leur utilité, me paraît donc résolue, et je crois fermement qu'en établissant et pour le service des arsenaux et pour celui de la mer le régime prescrit par l'ordonnance de 1689, et réintégrant les intendants dans toute leur autorité, on a prodigieusement à gagner et rien à perdre.

Mais comment les officiers de vaisseau verront-ils ce changement ? S'ils le regardent comme une mortification, convient-il de la leur donner au milieu de la guerre ? Et leur résistance aux nouveaux administrateurs établis, si elle arrivait, ne détruirait-elle pas tout le bien qu'on pourrait se promettre de ce nouvel ordre de choses ?

Cette seconde question ne me paraît [pas] si facile à résoudre que la première.

Si l'on recueillait séparément et au scrutin les voix des officiers de vaisseau, je ne doute pas qu'il n'y en eût les trois quarts et demi pour le retour aux anciennes formes. Les lieutenants et les enseignes de vaisseau que l'on attache à des détails et à des appels dans les arsenaux, et les lieutenants en pied des vaisseaux et autres bâtiments sont certainement désespérés en général de cette gêne et de cet esclavage ; tous désireraient d'en être déchargés. Mais je ne dis pas la même chose des commandants des ports, des directeurs généraux, directeurs ordinaires et sous-directeurs, de ceux qui ont l'espoir de le devenir, enfin d'un certain nombre qui, depuis 25 à 26 ans, forment successivement la cabale du corps¹⁶. Tous ceux-là qui veulent gouverner les ports, les bureaux, le ministre même, pourraient bien amener les autres. Dès que le tocsin du prétendu intérêt du corps serait sonné, tous ceux mêmes qui auraient une opinion

¹⁶ Depuis 1754 (voir le chapitre 3 et, en particulier les **documents n° 32 et 33**).

contraire diraient comme les chefs de meute. Cette impulsion déraisonnable et bizarre est très ordinaire dans la Marine, et j'ai tant vu de choses ridicules soutenues en corps et par le corps, que je ne répondrais pas que l'enlèvement de l'honneur de commander les officiers civils et de dépenser à tort et à travers les millions de l'État n'occasionnât une grande commotion, si les mesures n'étaient pas bien prises pour y obvier.

Je regarde donc les considérations renfermées dans la seconde question comme devant être absolument soumises à la sagesse et à la sagacité du gouvernement, et je me borne à dire que s'il est un temps plus propre qu'un autre pour décharger les officiers de vaisseau de l'administration en ménageant leur amour-propre, ce doit être celui où leur service perpétuel à la mer exige l'emploi de toutes leurs facultés et ne leur permet pas de remplir d'autres fonctions ; que le temps de guerre est aussi celui où le changement de régime peut produire les plus grandes économies ; que le calme ou la rumeur qui accompagnerait ce changement dépendrait du plus ou du moins de dextérité et de fermeté qu'on y mettrait, et qu'au surplus le ministre qui se sera rendu maître du corps de la Marine, qui y aura détruit les cabales et l'intrigue et qui sera enfin parvenu à dépenser dans son administration beaucoup de millions de moins au grand soulagement des peuples, aura rendu les services les plus signalés à l'État.

Source : A.N. chartrier de Castries, 306AP20, pièce n° 13(7), mémoire autographe de Blouin.

Document n° 54 : Mémoire sur la constitution de la Marine et le service des vaisseaux, ou projet de rapport général des ordonnances et règlements datés du 1^{er} janvier 1786 (fin 1785).

Sire,

Lorsque dans la guerre de 1690 le pavillon français se montrait avec gloire sur toutes les mers, on ne soupçonnait pas les vices d'une constitution qui avait tant contribué à la gloire de Colbert et à celle des grands hommes de mer qui ont illustré le règne de Louis XIV. Mais, si cette constitution ne laissa rien à désirer dans sa naissance, on ne doit pas être étonné que cette portion précieuse des forces de l'État ne fixant plus l'attention du gouvernement, elle se soit successivement anéantie et que la France, conservant à peine le souvenir de ses victoires, ait laissé échapper les moments les plus propres aux changements que les temps amènent et que les circonstances exigent. Il n'est donc pas singulier que, pendant cette longue inertie, on n'ait vu naître que de légères modifications dans les anciens principes de l'administration de la Marine et qu'elle soit en 1785 au point où elle était il y a près d'un siècle.

Cependant, depuis la guerre de 1744, époque où l'Angleterre commença à abuser plus particulièrement de sa supériorité navale, on a senti dans bien des circonstances la nécessité d'opérer des changements dans la constitution de la Marine et de régler les forces navales de la France sur un pied qui ne permît pas de l'insulter.

Les moments favorables pour opérer des changements tiennent à un ensemble de circonstances qu'on ne laisse jamais échapper impunément, car si on les laisse disparaître, l'attention se lasse, l'enthousiasme s'affaiblit et l'opinion n'a plus de force.

Cette observation, que l'expérience a si souvent consacrée, est applicable d'une manière si pressante à la situation actuelle de la Marine qu'on ne doit pas retarder plus longtemps à opérer la révolution projetée¹⁷.

Déjà un grand nombre d'officiers du corps ont secoué le joug des préjugés sous lesquels leur éducation les avait tenus et si, dans le nombre, il y en a qui craignent encore la réforme des abus, ils n'osent dissimuler en même temps que de grands changements sont nécessaires.

Plus de cinq années de réflexions sur les différentes parties du département que V.M. a daigné me confier, soit pendant la guerre, soit depuis la paix, m'ont permis de connaître (par l'excès des désordres que les opérations de la guerre ont fait ressortir) quels sont les moyens qui peuvent le mieux y remédier.

Depuis les ordonnances de M. Colbert jusqu'en 1765, la législation ancienne s'est successivement altérée et n'a éprouvé que des changements légers.

A cette époque M. de Choiseul porta son attention sur diverses parties, mais elle ne produisit que des modifications ; le seul principe qu'il parut vouloir attaquer fut la supériorité que la partie administrative avait acquise sur la partie militaire, mais il n'adopta dans le fait aucun changement. Ainsi l'ordonnance de 1776 est véritablement la première de quelque importance qui ait paru depuis celles qui ont constitué la Marine depuis Louis XIV. Encore cette ordonnance est-elle bornée à l'administration intérieure des arsenaux, car elle n'a rien changé à l'organisation des autres parties qui ont successivement dégénéré, de façon que la législation de la Marine forme un chaos qu'il faut enfin débrouiller.

La régénération dont il s'agit doit être si générale qu'elle doit frapper sur toutes les branches de l'administration du département de la Marine ; mais toutes ces différentes branches sont si multipliées qu'elles ne peuvent être attaquées à la fois. On s'occupe néanmoins de tous les objets qu'elle embrasse, mais on ne parlera dans ce mémoire que de ceux qui ont trait à la division des forces navales, à la constitution du corps militaire et à l'ordre qu'il convient d'établir dans toutes les parties du service des vaisseaux¹⁸. [...].

Ces règlements [du service à la mer], après avoir été approfondis dans toutes leurs parties, ont été envoyés dans les ports pour y recevoir les observations dont ils seraient susceptibles, on en a fait faire l'essai dans une escadre d'évolution, de manière que ces règlements ont reçu toute la sanction qu'il était possible de leur donner. [...].

Dans la recherche des moyens à employer pour opérer les changements que toutes ces parties demandent, je n'ai pas eu la ressource ordinaire aux grandes révolutions, qui sont presque toujours précédées de systèmes différents, alternativement adoptés et détruits, mais qui tous servent à éclairer la matière, de manière à ne

¹⁷ Le ministre travaille à cette réforme générale depuis 1781 et il met au point ses ordonnances pendant l'été 1785. L'examen des documents avec le Roi dure de la fin de cette année jusqu'au mois d'avril de l'année suivante, si bien que les ordonnances et règlements datés du 1^{er} janvier 1786 n'ont été publiés qu'en mai.

¹⁸ Suit la liste des ordonnances et des règlements à soumettre à la signature du Roi : il y en a alors 8 et 9 respectivement, alors que la liste définitive comprend 12 ordonnances et 11 règlements datés du 1^{er} janvier 1786.

laisser à ceux chargés de la formation d'une nouvelle législation, que le mérite de savoir écarter les inconvénients attachés aux systèmes précédents ou à en saisir les avantages¹⁹.

Quoique l'ordonnance de M. de Boynes ait disparu avec lui et qu'il n'en reste aucune trace, on lui doit la justice de dire que celle qui fut rendue pendant son ministère sur le service des ports est la seule qui ait présenté de nouvelles idées et des idées propres à conduire à l'établissement de l'ordre et de la subordination.

Il n'y a donc que peu de lumières à attendre des essais qui ont été tentés et il faut s'ouvrir une route nouvelle, en écartant les habitudes vicieuses, en attaquant les fausses opinions et les préjugés les plus enracinés.

Dans le nombre des vices qui se sont introduits dans l'engourdissement et l'anarchie des ports, deux principaux semblent avoir eu la plus grande influence dans les événements des guerres passées : le premier consiste dans la non-habitude des grandes manœuvres, la seconde dans le mépris de l'obéissance et dans un caractère de présomption qu'on ne peut détruire que par une éducation et une constitution militaires qui assujettissent sans cesse tous les grades aux effets de l'autorité qu'ils reconnaîtront sans difficulté, lorsque quelque règle leur indiquera leur devoir d'une manière positive.

C'est dans les premiers grades qu'il faut que les jeunes gens apprennent à respecter leurs supérieurs ; c'est à la constitution même à les y maintenir et à faire considérer la subordination comme le premier mérite de tout homme de guerre.

L'éducation des marins a passé successivement par tous les extrêmes, il est temps enfin d'en fixer les principes. Les vieux officiers regardent la théorie avec mépris, parce qu'ils sont entrés au service à une époque où on la considérait comme inutile. Les officiers entrés depuis 20 ans ont attaché trop d'importance à la théorie ; mais ceux-ci, l'ayant rectifiée depuis par une longue guerre, ont réuni tous les avantages que le service du Roi peut désirer.

Ainsi la pratique, ou le métier de matelot, qui fut d'abord considéré par les marins comme l'art unique de la guerre, est une idée aussi fautive que celle qui lui a succédé et qui a fait accorder des grades à ceux des gardes-marine qui savaient par cœur les cinq volumes de Bézout.

S'il fallait opter entre ces deux extrêmes, il faudrait convenir que la pratique a sur la théorie l'avantage de pouvoir agir sans le secours de la seconde, lorsque, au contraire, celle-ci est entièrement dépendante de la première. Mais, en écartant tout système absolu, la raison fait connaître que la pratique et la théorie sont également essentielles à réunir pour former un bon officier et que tout l'art doit consister à savoir bien fixer les bornes de l'une et de l'autre.

Par tous les éclaircissements qui ont été pris sur le degré d'instruction qu'il faut à un marin et le comparant ensuite à ce qui est établi aujourd'hui dans les écoles, on voit que la partie théorique est portée trop loin et que la pratique a été trop négligée.

C'est après avoir analysé et discuté les fonctions d'un officier de marine sur un vaisseau qu'on trouve que, pour les remplir, son instruction théorique doit être bornée : 1° à des éléments de mathématiques ; 2° à des éléments d'astronomie ; 3° à un

¹⁹ Cette phrase n'est pas nécessaire au propos du ministre, mais elle lui permet, semble-t-il, de glisser un avertissement d'ordre plus général au monarque. Le ministre affecte il est vrai de négliger l'importance des changements survenus dans le service sédentaire depuis Colbert, mais son rapport et ses ordonnances montrent que c'est le corps militaire qu'il veut régénérer, et que l'opération n'avait pas encore été tentée.

traité sur la navigation, dont le pilotage est la base. Il est également essentiel qu'un jeune marin ne puisse être fait officier qu'après avoir été soumis à des examens pratiques sur l'armement, le gréement, l'amarrage et les mouvements particuliers d'un vaisseau ; après quoi c'est à la mer qu'un officier de marine doit compléter son instruction, et plus le Roi aura d'armements et plus il formera de bons officiers.

Si, à cette première éducation, on peut, par une répartition militaire, diviser la masse que le corps des officiers a formée jusqu'à présent, leur donner des chefs particuliers et assimiler la discipline des ports à celle des vaisseaux ; si, par des vaisseaux de garde on les exerce et on les maintient dans l'ordre et la subordination dans les rades ; si des escadres d'évolution les confirment ensuite dans la pratique de l'ordre et de la discipline en établissant l'uniformité dans le service des trois départements ; si enfin, à la suite de ces premières dispositions, des stations fournissent les moyens d'exercer la plus grande partie des officiers à la mer et de les rendre de hardis navigateurs, V.M. aura les forces navales de l'Europe les plus imposantes.

C'est cette hardiesse dans les manœuvres qui décide des événements les jours d'action, qui manque à la Marine. La timidité dans les manœuvres est une suite naturelle de la non-habitude de la mer. Bientôt cette non-habitude n'existera plus ; les officiers qui viennent d'être avancés au grade de chef d'escadre et ceux qui demeureront sans activité ne laisseront plus au service que des officiers dont l'instruction et la pratique feront disparaître les reproches fondés qu'on faisait aux anciens officiers de la marine de V.M.

Après avoir pourvu aux moyens de former des gens de mer, il reste à corriger l'esprit d'insubordination qui semble former l'essence principale des officiers de la Marine ; cet esprit ne tient pas aux hommes qui composent le corps, mais à la discordance de son organisation avec l'ordre qu'il convient d'y établir.

En effet, comment la subordination pourrait-elle être établie dans un corps où on avance dans les grades par ancienneté, où ces grades sont sans autorité, sans considération et sans fonctions dans les ports ?

Si les capitaines, en commandant les vaisseaux, exerçaient une grande plénitude de pouvoirs, elle n'était que passagère ; elle ne portait que sur des subalternes qui restaient les maîtres de se rembarquer ou non, selon qu'ils étaient plus ou moins contents du cuisinier de leur commandant ou du degré d'indiscipline dont ils avaient joui sur leur vaisseau. Ces chefs, en se débarquant, n'avaient plus d'influence sur le sort de leurs inférieurs et, confondus dans la société, ceux-ci retrouvaient les avantages qu'ils avaient perdus un moment à la mer. D'ailleurs une masse d'officiers sans divisions, sans autorité intermédiaire, dont chaque individu forme un rayon particulier et direct avec le commandant [du port] et même avec le ministre, ne pourront jamais se former l'idée de la discipline.

C'est donc à la constitution même du corps de la Marine (ou, pour mieux dire, à ce qu'elle n'en a pas eu jusqu'à présent) qu'on doit rapporter le mauvais esprit qui a anéanti dans tant d'occasions les qualités supérieures et les talents d'une grande partie de nos gens de mer.

Toutes ces vérités sont reconnues aujourd'hui dans les ports, et les derniers événements de la guerre ont encore ajouté au sentiment intérieur qui faisait penser à la partie saine de la Marine qu'il fallait une constitution qui pliât les officiers et qui les tint dans une obéissance exacte et continuelle.

Pour remplir ce grand objet qu'on n'a pas encore tenté d'entreprendre, il n'y aura jamais un moment plus favorable que celui où l'opinion publique a vaincu les anciens préjugés du corps ou les a réduits au silence.

Il est peut-être convenable de faire connaître ici combien la concurrence qui a régné si longtemps entre la Plume et l'Épée a eu d'influence dans l'histoire de la Marine ; mais une discussion approfondie sur cette matière serait sans bornes, et un jugement sommaire qui portera sur les faits doit suffire pour convaincre que, si la manutention des ports a été plus économique dans les mains des gens de plume que dans celles des militaires, il est résulté bien des malheurs dans les guerres précédentes par l'état d'imperfection dans lequel on mettait les vaisseaux à la mer, qui n'a pas existé dans la dernière, de manière qu'on est en droit de dire que si la manutention des militaires a été onéreuse par la déprédation des matières, du moins aucun des vaisseaux de V.M. n'a-t-il été déshonoré par la mauvaise qualité des armements que les ports ont fournis. Ainsi, dans la balance des avantages et des inconvénients attachés à ces deux régimes, celui qui a rempli plus parfaitement l'objet de la guerre (de vaincre) doit être préféré à celui dont l'économie a conduit à des malheurs indépendants du hasard des combats.

On observera à cet égard que si l'ordonnance de 1776, en renversant la partie administrative des ports, a été trop loin sous différents rapports, il est aisé de la ramener à un terme plus juste sans opérer d'autres changements, si ce n'est :

1° de rendre à la Plume le détail économique et la comptabilité des vaisseaux à la mer, ce qui est fait ;

2° de placer à la tête des directions des gens fixes et permanents dans leurs fonctions, qui aient des connaissances profondes dans les parties qui leur sont confiées (ce qu'on ne doit pas attendre d'un officier qui, par état, doit être à la mer) ;

3° qu'en confiant les trois directions à des gens d'art, permanents dans leurs fonctions, élevés dans la chose qu'ils ont à diriger, on doit espérer des travaux plus utiles.

La marine anglaise a sans doute de grands avantages sur les autres marines de l'Europe, mais on ferait une grande faute si on voulait en imiter servilement toutes les dispositions.

Chaque nation, comme chaque gouvernement, a des avantages qui lui sont propres. Il est question de démêler ce qui convient à la sienne pour s'en enrichir, mais il faut les savoir choisir et en savoir faire l'application sans copier servilement ses rivaux.

Quoique l'expérience de trois campagnes de guerre et de près de trois années de paix eussent pu fixer mon opinion sur les changements à apporter dans la constitution de la Marine, j'ai dû préalablement consulter les personnes les plus instruites. Je leur ai fait discuter les points les plus importants. J'ai pesé leurs opinions sur la nature de chacun des changements proposés ; or, j'ai trouvé qu'en se réunissant sur la nécessité d'en faire, la plupart variaient sur les moyens de les opérer. Il n'y a eu cependant qu'une voix entre eux sur la nécessité de donner un coup au corps de la Marine pour produire une révolution assez forte dans les esprits pour les sortir de la routine et de l'inertie dans laquelle les préjugés les avaient laissés.

En adoptant cette opinion, qui selon moi était la seule capable d'opérer de grands effets, je ne pus me dissimuler qu'après une guerre vive dans laquelle plusieurs

officiers ont fait des actions d'éclat et qui est la première, depuis la fin du siècle dernier, qui ait été honorable à la France, les arrangements qui prendront sur l'existence d'une partie de ces mêmes officiers qui ont contribué à la gloire nationale pourront paraître durs dans le public. Mais cette considération, quoique forte, a dû d'autant moins m'arrêter que les mouvements intérieurs et pénibles qui pourront résulter de la révolution projetée ne peuvent avoir d'inconvénients que pour moi, et que V.M., quoi qu'il arrive, en retirera toujours, la guerre prochaine, de grands avantages.

Une observation que je me permettrai d'ajouter, pour inspirer à V.M. de l'indulgence sur les projets d'ordonnances que je mets sous ses yeux, c'est que depuis la paix de 1748, chaque période a apporté des changements dans les systèmes qui ont régi ses armées de terre et qu'on hésite encore sur quelques parties essentielles de sa constitution.

Après avoir rendu compte à V.M. des motifs principaux sur lesquels les grands changements doivent porter, je vais lui retracer les dispositions successives qui les ont précédés et qui ont été faites dans la vue d'adoucir le passage, toujours difficile, d'une constitution à une autre.

Dès l'époque de la paix, V.M., mettant en considération la conduite que plusieurs capitaines de la Marine avaient tenue dans la dernière guerre, a fait 22 chefs d'escadre de plus qu'Elle n'en a eu jusqu'à présent, dans le nombre desquels cependant peu sont propres au commandement²⁰.

V.M. a approuvé ensuite la publication d'une ordonnance nouvelle pour les Classes qui a placé ou placera 33 capitaines²¹. La Marine n'a pas eu jusqu'à présent de places en retraite. Cet avantage que la terre avait sur la mer va cesser et se concilier avec les dispositions que le compte rendu sur les Classes a prouvées nécessaires.

Ces 33 places réunies aux 22 chefs d'escadre qui ont été faits ont donné les moyens d'assurer une existence agréable à 55 capitaines dans l'ordre de ceux qui ont le plus mérité par de longs services et auxquels on ne pourrait confier sans danger le commandement des vaisseaux²².

Si l'ordonnance qui affranchit les capitaines du service des ports et par laquelle V.M. annonce qu'Elle n'emploiera à l'avenir que ceux compris dans la liste dont Elle arrêtera l'état tous les ans est désavantageuse à ceux qui en seront écartés²³, on a du moins cherché à rendre cette disposition moins sensible pour eux, en laissant un intervalle entre la publication de l'ordonnance sur l'activité et la liste qui devait proscrire ceux qui n'y seront pas compris, afin de présenter à tous, en apparence, un traitement égal, en donnant le temps à ceux qui pourraient craindre un dégoût de ne pas l'éprouver.

²⁰ Il s'agit de la promotion du 20 août 1784.

²¹ Ordonnance du 31 octobre 1784 concernant les Classes, qui y institue notamment le même dualisme que dans les ports.

²² Le ministre vient de dire que le dualisme administratif n'a pas été introduit dans les Classes afin de placer des capitaines fatigués ou dangereux.

²³ Ordonnance du 28 août 1784 sur la non-activité des capitaines de vaisseau, déjà citée. La non-activité est une position temporaire, alors que la retraite est définitive. Castries veut obtenir des retraites sans avoir à les imposer, contrairement à ce qu'avait fait Choiseul, en jouant sur l'amour-propre des officiers : il a vu juste.

Les commandants des ports désiraient que cette liste parût en même temps que l'ordonnance, afin de s'affranchir de l'inquiétude générale que l'annonce de cette liste d'activité inspirerait à tous ceux qui les entouraient. On a résisté à leur sentiment parce qu'on a pensé, et l'expérience a prouvé, que les retraites successives qui ont été demandées feraient moins d'effet que le renvoi de 100 capitaines à la fois.

Sur les 180 capitaines restant à l'époque de ces premières dispositions, 60 ont demandé successivement leur retraite, 40 sont restés dans l'espérance vaine de pouvoir être compris dans la classe de l'activité, et 80 environ sont dans le cas d'être conservés soit comme capitaines commandant à la mer, soit comme employés dans les directions.

Dans le nombre des 40 qui restent, il n'y en a aucun qui se soit distingué à la guerre, plusieurs ont peu été à la mer ou n'ont pu obtenir de commandement de vaisseau : ainsi c'est sur cette portion moins favorable que porteront les dispositions pénibles que le corps aura à éprouver lorsque les ordonnances paraîtront²⁴.

Voilà, Sire, la marche qui a été suivie depuis un an pour parvenir à écarter insensiblement les capitaines hors d'état de commander des vaisseaux de l'état de ceux qui pourraient à l'avenir y prétendre, et pour procurer à ceux qui ont fait connaître des talents une activité plus utile et plus honorable.

C'est d'après ces vues générales qu'on va soumettre à V.M. le développement des motifs qui ont déterminé les changements qu'on lui propose de faire.

Chaque projet d'ordonnance ou de règlement comprend une partie essentielle de la nouvelle constitution, et chacune de ces pièces a un mémoire particulier pour expliquer et développer les raisons qui justifient les changements projetés²⁵.

Source : A.N. chartrier de Castries, 306AP22, pièce n° 4, non datée.

Document n° 55 : ordonnance du 1^{er} janvier 1786 concernant les officiers de port.

[Rapport particulier]

État ancien. Les détails des ports avaient d'abord été faits par des officiers de plume ; on les remit dans la suite entre les mains des officiers de vaisseau²⁶.

Inconvénients. Lorsque les détails des ports étaient faits par les officiers de plume, on éprouvait dans les parties les plus importantes des fautes d'attention ou

²⁴ Parce que la première liste des capitaines de vaisseau en activité et en non-activité paraîtra en même temps.

²⁵ Ces rapports particuliers sont rassemblés sous le titre de *Rapprochement des articles principaux des ordonnances anciennes et nouvelles concernant la Marine, avec les motifs des changements qui ont été faits par ces dernières*, 306AP20, pièce n° 21(1). Avant chacune des ordonnances relatives aux trois directions de travaux et aux trois corps qui en sont désormais chargés, et qui sont reproduites dans les documents suivants, nous avons placé le rapport correspondant pris dans le *Rapprochement*.

²⁶ Erreur manifeste : la Plume n'a jamais été chargée du service du port, et, sous le règne de Louis XIV du moins, les capitaines de port sont des capitaines de vaisseau affectés à un service qui est alors prisé.

d'intelligence qui occasionnaient les accidents les plus graves. Et, depuis qu'ils furent faits par les officiers des vaisseaux, ces accidents n'arrivèrent plus ou furent moins fréquents. Mais il y eut quelquefois confusion et, de plus, lorsque le travail du port était bien fait, ce qui était dû aux talents de l'officier, on perdait pour la mer un homme qui eût pu y rendre de bons services.

Moyens proposés pour y remédier. Le service des ports exige une éducation, des connaissances, des soins propres et particuliers à la chose. Il faut que ceux auxquels on les confie fassent partie du corps militaire de la Marine²⁷ et qu'ils aient été à la mer où ils acquissent par leur propre expérience, y étant acteurs et non spectateurs, la connaissance de l'importance graduée des différents objets. Mais il faut qu'ils ne soient point officiers de vaisseau, parce qu'on ne peut en même temps suivre deux services dont chacun exige un homme tout entier. Ces considérations conduisent à faire de l'état des officiers de port une classe séparée dans la Marine. Ils seront pris d'abord parmi les sous-lieutenants de vaisseau et seront remplacés dans la suite par des jeunes gens pris dans la même classe²⁸ que les volontaires et qui recevront, sous le titre d'élèves de port, quelques parties d'instruction communes avec les volontaires, telles que celles qui sont particulièrement relatives au service de la mer, et de plus les autres parties d'éducation particulièrement relatives au service du port.

État actuel. Les directions des ports seront confiées à une classe d'officiers uniquement occupée de ces fonctions et ils cesseront à l'avenir d'être employés sur les vaisseaux.

Les élèves de port subiront les mêmes examens que les volontaires et seront soumis à la même police sur les vaisseaux.

[Texte de l'ordonnance]

S.M. ayant réglé par son ordonnance de ce jour concernant les officiers de la Marine, que les détails de la direction du port seraient particulièrement confiés à une classe d'officiers qui, uniquement occupés de leurs fonctions, cesseraient à l'avenir d'être employés sur les vaisseaux, et ayant supprimé par une autre ordonnance de ce jour les grades de capitaine de vaisseau et de port, de lieutenant de vaisseau et de port et celui d'enseigne de vaisseau et de port, Elle a ordonné et ordonne ce qui suit.

art.1. Le corps des officiers de port sera à l'avenir composé de 3 directeurs, 5 sous-directeurs, 24 lieutenants, 24 sous-lieutenants et de 8 élèves de port.

art.2. Les directeurs de port auront rang de capitaines de vaisseau et prendront rang entre eux et avec les directeurs des constructions et de l'artillerie, après les capitaines de vaisseau.

art.3. Les sous-directeurs de port auront rang de majors de vaisseau et prendront rang entre eux et avec les sous-directeurs des constructions et de l'artillerie, après les majors de vaisseau.

art.4. Entend toutefois S.M. que ceux desdits directeurs et sous-directeurs qui se trouvent actuellement pourvus de brevets de capitaine de vaisseau continuent d'en jouir à la date de leur brevet.

²⁷ C'est-à-dire qu'ils soient militaires.

²⁸ Le même milieu social.

art.5. Les lieutenants de port prendront rang entre eux et après les lieutenants de vaisseau, et auront néanmoins le grade de major d'infanterie²⁹.

art.6. Les sous-lieutenants de port prendront rang avec les sous-lieutenants de vaisseau, à la date de leur brevet.

art.7. Il sera attaché au port de Brest 1 directeur, 1 sous-directeur, 8 lieutenants, 8 sous-lieutenants et 4 élèves de port ;

à celui de Toulon, 1 directeur, 1 sous-directeur, 5 lieutenants, 5 sous-lieutenants et 2 élèves de port ;

à celui de Rochefort, 1 directeur, 1 sous-directeur, 5 lieutenants, 5 sous-lieutenants et 2 élèves de port ;

à Lorient, 1 sous-directeur, 2 lieutenants et 2 sous-lieutenants de port ;

à Marseille, 1 sous-directeur, 1 lieutenant et 1 sous-lieutenant de port ;

au Havre, 1 lieutenant et 1 sous-lieutenant de port ;

à Dunkerque, 1 lieutenant et 1 sous-lieutenant de port ;

à Bordeaux, 1 lieutenant de port ;

à Bayonne, 1 sous-lieutenant de port.

art.8. Les directeurs, sous-directeurs, lieutenants et sous-lieutenants de port continueront de remplir les fonctions qui leur sont attribuées par l'ordonnance du 27 septembre 1776 *concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux*.

art.9. Les lieutenants de port parviendront au grade de sous-directeur de port sans égard à l'ancienneté et suivant que leurs services dans le premier emploi leur auront mérité la préférence sur les officiers de même grade.

art.10. Les élèves de port seront employés sous les ordres du directeur de port à faire tous les mouvements et opérations mécaniques du port et de la rade.

art.11. Ils seront examinés chaque année au mois d'octobre par le directeur de port, en présence du conseil de marine, sur les opérations mécaniques des ports et les différentes parties du service auquel ils seront destinés ; et il en sera usé à leur égard conformément à ce qui est prescrit pour les examens des élèves et volontaires de la Marine, dans les ordonnances qui les concernent.

art.12. Les élèves de port seront embarqués sur les vaisseaux et autres bâtiments de S.M.; ils y seront soumis à la même police que les volontaires de la Marine, y recevront la même instruction et y jouiront du même traitement.

art.13. Après quatre années d'exercice dans le port et deux années de navigation effective à bord des vaisseaux de S.M., lesdits élèves seront susceptibles d'être faits sous-lieutenants de port.

art.14. Les sous-lieutenants de port parviendront au grade de lieutenant de port à mesure qu'il viendra à vaquer des places.

art. 15. Les appointements des directeurs de port seront fixés à l'avenir à 5 400 livres ; il leur sera payé en outre 1 200 livres pour frais de bureau.

Les sous-directeurs jouiront de 3 600 livres d'appointements.

La première classe des lieutenants de port jouira de 2 400 livres d'appointements.

²⁹ Probablement à cause des relations à entretenir avec les officiers de la place.

La seconde, de 2 000 livres.

La première classe des sous-lieutenants jouira de 1 400 livres et la seconde, de 1 200 livres.

Les élèves de port seront payés sur le pied de 40 livres par mois.

art.16. L'uniforme des officiers de port sera absolument le même que celui réglé par l'ordonnance de ce jour pour les officiers de la marine de S.M., respectivement au rang qu'ils auront avec lesdits officiers de la Marine ; le collet de l'habit, pour tous les grades, sera en velours noir.

art.17. L'uniforme des élèves de port sera le même que celui que S.M. a arrêté que les élèves de la Marine porteraient à terre, à l'exception du collet de l'habit, qui sera de velours noir.

Mande et ordonne S.M., etc.

Source : A.N. 306AP20, pièce n° 21(1) ; *Ordonnances et règlements concernant la Marine*, I.R., 1786 (S.H.D. (Marine) cote 53G14). Les rapports particuliers, non datés, correspondent à 14 ordonnances (dont 2 déjà publiées en 1784) et 11 règlements : c'est l'ordre des ordonnances et règlements publiés en mai 1786 et qu'on a appelés code Castries.

Document n° 56 : ordonnance du 1^{er} janvier 1786 concernant les ingénieurs-constructeurs de la Marine et pièces connexes.

[Rapport particulier]

État ancien. Les constructions des vaisseaux avaient d'abord été remises à des charpentiers ; depuis que les employés aux fortifications dans l'armée de Terre avaient pris le titre d'ingénieurs, les maîtres-charpentiers de la Marine avaient également pris la même dénomination³⁰ et, faisant toujours partie des entretenus de la Marine, ils formaient une espèce de corps soumis anciennement aux officiers de plume³¹ et, plus modernement, aux officiers de vaisseau qui avaient été chargés des détails des constructions sous le titre de directeurs, etc., des constructions.

Inconvénients. Les constructeurs ne trouvaient point, dans les officiers des vaisseaux chargés des directions des constructions, la même approbation constante que dans les officiers de plume : ils éprouvaient plus de roideur, et de là embarras dans le service. D'autre part le soin des constructions exigeant encore une éducation particulière, des connaissances de théorie et de pratique approfondies que ne pouvaient avoir la plupart des officiers de vaisseau, auxquels on ne donne que les connaissances communes plutôt faites pour l'inspection que pour les opérations mêmes, il en résultait que le service des directions des constructions était assez mal rempli, ou que, s'il l'était bien dans quelque point, c'était au détriment du service de mer. La difficulté de

³⁰ Ce n'est vrai qu'à partir de 1765, et encore le nouveau titre est-il accolé au précédent.

³¹ La subordination aux commissaires n'a jamais existé : c'est le dualisme, dans sa première forme, qui régnait dans les ports.

s'entendre était telle qu'on ne pouvait établir l'uniformité de port à port, ni même dans le même port, sur les parties les plus essentielles de ce service.

Moyens proposés pour y remédier. Les détails des constructions exigeant encore une éducation particulière, il est intéressant de ne point priver la mer d'un officier destiné à ce service et qui a des talents. Il faut donc prendre dans une classe particulière et qui lui sera affectée les officiers de cette direction. La classe qui se présente naturellement est celle des ingénieurs-constructeurs ; c'est eux qui doivent être chargés des directions des constructions, en ayant soin de donner à ce corps et à ses élèves la forme militaire nécessaire pour assurer le service, son uniformité, etc.

[Texte de l'ordonnance]

S.M. ayant réglé par son ordonnance de ce jour que les ingénieurs-constructeurs seront chargés à l'avenir des fonctions ci-devant attribuées aux officiers de la Marine dans les détails des constructions de ses vaisseaux, et ayant reconnu qu'il était nécessaire d'augmenter le nombre actuel desdits ingénieurs pour qu'ils puissent remplir le nouveau service qui leur est confié, Elle a ordonné et ordonne ce qui suit.

art.1. Le corps des ingénieurs-constructeurs de la Marine, qui était ci-devant composé de quarante ingénieurs, sera porté à quarante-cinq, dont 3 ingénieurs-directeurs, 4 ingénieurs-sous-directeurs, 16 ingénieurs ordinaires et 22 sous-ingénieurs.

art.2. Les ingénieurs-directeurs auront rang de capitaine de vaisseau et prendront rang entre eux et avec les directeurs du port et de l'artillerie, après les capitaines de vaisseau ; les ingénieurs-sous-directeurs auront rang de majors de vaisseau et prendront rang entre eux et avec les sous-directeurs du port et de l'artillerie, après les majors de vaisseau.

art.3. Veut néanmoins S.M. que les ingénieurs actuellement pourvus de brevets de capitaine de vaisseau³² prennent rang avec les capitaines de vaisseau, à la date desdits brevets.

art.4. Il sera attaché à chacun des trois ports de Brest, Toulon et Rochefort un ingénieur-directeur et un ingénieur-sous-directeur pour remplir les fonctions de directeur et de sous-directeur des constructions, entendant S.M. que les ingénieurs-directeurs remplissent en outre des fonctions de directeur des constructions, celles qui étaient attribuées aux ingénieurs-constructeurs en chef par l'ordonnance du 27 septembre 1776 concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine.

art.5. Il sera pareillement attaché au port de Lorient un ingénieur-sous-directeur, lequel, indépendamment des fonctions de sa place, remplira aussi celles attribuées ci-devant aux ingénieurs-constructeurs en chef.

art.6. Les ingénieurs ordinaires et les sous-ingénieurs seront répartis en la manière qui suit, savoir 8 ingénieurs ordinaires et 4 sous-ingénieurs au port de Brest, 4 ingénieurs ordinaires et 4 sous-ingénieurs à chacun des ports de Toulon et de Rochefort, un sous-ingénieur au port de Lorient et un sous-ingénieur à chacune des neuf escadres établies par l'ordonnance de ce jour.

³² Gautier et Groignard.

art.7. Les ingénieurs ordinaires et les sous-ingénieurs rempliront, en outre de leurs fonctions ordinaires, celles qui étaient attribuées par l'ordonnance du 27 septembre 1776 aux lieutenants et enseignes de vaisseau attachés aux directions des constructions.

art.8. Ceux desdits ingénieurs qui seront détachés des ports où leur résidence sera fixée pour aller dans d'autres ports, lorsque les besoins du service l'exigeront, rempliront les fonctions qui leur seront attribuées par les ordres particuliers qui leur seront donnés à cet effet.

art.9. Il continuera d'être détaché dans les provinces un nombre suffisant d'ingénieurs ordinaires et de sous-ingénieurs pour visiter les forêts et choisir les bois propres à être employés pour le service de la Marine, conformément à l'art. 118 de l'ordonnance du 27 septembre 1776, et il sera arrêté un règlement particulier concernant lesdits ingénieurs et sous-ingénieurs détachés.

art.10. L'intention de S.M. est que les ingénieurs ordinaires et les sous-ingénieurs soient embarqués de temps en temps sur les vaisseaux, pour y prendre les connaissances pratiques qui peuvent servir à perfectionner l'art de la construction, et pour étudier les effets qui résultent des diverses positions de la mâture et de l'arrimage. Lesdits ingénieurs ordinaires et sous-ingénieurs embarqués sur les vaisseaux seront employés par les commandants pour conduire les ouvrages relatifs à leurs détails.

art.11. Les appointements des ingénieurs-directeurs seront de 5 400 livres par an, et il leur sera accordé en outre 1 200 livres par an, pour secrétaire et frais de bureau.

Les ingénieurs-sous-directeurs jouiront des appointements qui étaient accordés aux ingénieurs-constructeurs en chef par l'ordonnance du 25 mars 1765 concernant les ingénieurs-constructeurs de la Marine, savoir de 4 800 livres par an ou de 4 000 livres, suivant leur ancienneté.

Les ingénieurs ordinaires et les sous-ingénieurs continueront de jouir des appointements qui leur étaient accordés par ladite ordonnance, savoir, les ingénieurs ordinaires, de 3 000 et 2 400 livres par an, suivant leur ancienneté et leurs talents, et les sous-ingénieurs, de 1 500 ou 1 200 livres par an.

art.12. L'uniforme des ingénieurs-directeurs sera le même que celui des capitaines de vaisseau, à l'exception du parement, qui sera de velours noir ainsi que le collet.

L'uniforme des ingénieurs-sous-directeurs sera le même que celui des majors de vaisseau, avec parement et collet de velours noir.

Les ingénieurs ordinaires et sous-ingénieurs porteront l'uniforme de drap bleu, avec parement et collet de velours noir, veste et culotte de drap écarlate, doublure de l'habit de serge écarlate, boutons à ancre³³.

Mande S.M., etc.

³³ Pas de galon !

[Extraits de la lettre de Borda au ministre du 27 août 1783]

[...]. M. Vial est entré fort tard dans le corps des ingénieurs-constructeurs, mais c'est après avoir fait preuve de connaissances par un ouvrage qu'il a donné au public sur la construction. Depuis lors, indépendamment de son service ordinaire au port de Brest qu'il a toujours rempli à la satisfaction de ses supérieurs, il s'est continuellement occupé d'études et de recherches relatives à son art ; il a donné, il y a quelque temps, une traduction avec des notes explicatives fort étendues d'un traité de Chapman, célèbre constructeur suédois, qu'il était bon de faire connaître en France ; enfin il est maintenant chargé de faire tous les articles de marine du nouveau dictionnaire encyclopédique que l'on imprime. Voilà, Monseigneur, les titres qu'il présente pour obtenir de l'avancement ; l'ordre du tableau est à la vérité contre lui, mais, s'il y a un corps dans lequel cet ordre puisse être [interverti] quelquefois sans inconvénient, c'est sans doute celui des ingénieurs-constructeurs, qui n'a d'existence que par les talents et dans lequel il est intéressant que l'étude, le travail et les connaissances soient les premiers des titres. Si cependant, Monseigneur, vous ne jugez pas à propos d'accorder à M. Vial des distinctions particulières que son mérite, son âge et sa position paraissent autoriser, je vous proposerai une manière très utile de l'employer dans l'école des ingénieurs-constructeurs, et c'est pour cela principalement que j'ai l'honneur de vous écrire. Permettez-moi d'entrer dans quelques détails sur l'objet de ma proposition.

L'ordonnance des ingénieurs-constructeurs³⁴ est en général très bien faite. Elle prescrit aux jeunes gens qui se destinent à entrer dans ce corps de s'occuper d'abord de la pratique de la construction et de suivre les travaux des ports pendant un certain temps ; ensuite, ceux d'entre eux qui ont montré le plus de dispositions et d'application sont envoyés à Paris pour y être instruits de toutes les parties des mathématiques relatives à la construction, et enfin, après avoir subi un examen, ils sont renvoyés dans les ports et sont alors susceptibles de remplir les places vacantes de sous-ingénieur.

Toutes ces dispositions, Monseigneur, sont bien entendues, mais elles ne remplissent pas encore aussi bien qu'on pourrait le désirer l'objet d'instruction qu'on a dû se proposer. En effet, si on veut suivre la marche des études que fait un ingénieur-constructeur depuis l'instant où il est reçu élève jusqu'à celui où il parvient aux grades avancés de son corps, on verra d'abord qu'avant d'être envoyé à Paris, il ne s'occupe que de la pratique de la construction, ou que du moins ses études théoriques sont très bornées, qu'ensuite pendant son séjour à l'école il ne travaille presque qu'à la théorie et qu'ainsi nulle part il n'apprend avec détail la partie essentielle de son métier, qui consiste dans l'application continuelle de la théorie à la pratique. On verra encore que, revenu dans le port, soit qu'il manque d'émulation, soit que le courant ordinaire du service ne lui permette pas de donner assez de temps à ses études particulières, il s'occupe peu de ramasser les matériaux qui lui seront nécessaires un jour pour se distinguer dans son art. D'ailleurs, quand bien même il en aurait le projet, il y trouverait de grandes difficultés : en effet les constructeurs ne se communiquent point entre eux, tout ce que chacun a pu rassembler de connaissances pendant sa vie meurt avec lui et est perdu pour ceux qui lui succèdent ; il faut donc qu'un jeune homme qui commence travaille sans secours et qu'il se doive, pour ainsi dire, sa science à lui tout seul. Mais cette science est fort étendue et exige des recherches longues et pénibles ; indépen-

³⁴ Celle du 25 mars 1765.

damment des états qu'un ingénieur doit avoir de tout ce qui entre dans les vaisseaux des différents rangs, lest, vivres, artillerie, appareils, etc., il faut encore, pour qu'il puisse calculer avec rigueur la stabilité des vaisseaux, qu'il ait d'autres états beaucoup plus étendus, formés d'après les échantillons des bois et fers réglés par l'ordonnance, ou d'après quelques vaisseaux exécutés, dans lesquels il trouve les poids, tant de chaque partie principale de la carène du bâtiment que des ponts et gaillards, de la mâture, de la voilure et du gréement ; et, outre cela, l'effet de la pesanteur de chacune de ces parties et de leur position relativement à la stabilité ; enfin il faut que ces calculs et états soient faits non pour un vaisseau seulement, mais pour un vaisseau de chaque rang. Or, tout cela demande plusieurs années d'un travail assidu, et peut-on se promettre qu'un jeune homme qui n'est aidé par personne et qui ne peut disposer que de quelques moments de loisir, aura assez de courage pour l'entreprendre ?

On peut objecter à la vérité qu'on s'est passé jusqu'à présent des états dont je viens de parler et qu'on a fait néanmoins de bons vaisseaux. J'en conviendrai, mais sans vouloir porter atteinte à la réputation de quelques constructeurs habiles dont j'estime beaucoup les talents³⁵, je dois remarquer qu'on a vu dans ces derniers temps des vaisseaux construits par eux qui manquaient de stabilité en sortant du port et qu'on a été obligé de souffler pour les faire naviguer avec sûreté. Certainement, si on avait eu sous les yeux des états tout formés tels que je les demande, il eût été aisé, en établissant une comparaison entre les vaisseaux projetés et les vaisseaux qui auraient servi de modèles pour les calculs, de déterminer si ces vaisseaux projetés auraient une stabilité suffisante, ce qui démontre la nécessité, ou du moins la très grande utilité de ces états.

Maintenant, puisque les états dont je viens de parler sont nécessaires aux constructeurs et qu'il est, pour ainsi dire, impossible que chaque constructeur entreprenne de les faire pour son usage particulier, il s'ensuit qu'il convient de charger spécialement quelqu'un de les rédiger pour l'usage commun de tous. Or, Monseigneur, je ne vois personne qui, par la réunion de ses connaissances théoriques et pratiques, soit plus en état que M. Vial de faire cette besogne intéressante. Mais il ne suffit pas que ce travail soit exécuté, il faut encore que les jeunes gens s'accoutument de bonne heure dans les écoles à en faire des applications à l'architecture navale ; il est donc nécessaire que quelqu'un soit chargé de les exercer dans ce genre de calcul et veille sur cette partie de leurs études, et c'est encore M. Vial qui me paraît très propre à remplir ces fonctions.

[...]. Peut-être dira-t-on, Monseigneur, que le petit nombre d'élèves qui composent cette école ne paraît pas mériter un nouvel établissement, mais je répondrai à cela que, si on considère l'importance des fonctions des ingénieurs-constructeurs et la partie considérable des dépenses de la Marine dont l'emploi leur est confié, on verra que rien n'est plus intéressant pour l'État que leur instruction, qu'on ne doit rien négliger pour cela et qu'un seul ingénieur habile qui sortirait de cette école dédommagerait amplement de toute la dépense d'un pareil établissement, qui d'ailleurs ne consiste que dans les appointements d'un seul employé. [...].

[Rapport de Blouin au ministre du 3 octobre 1783]

Au commencement de 1777, on proposa d'admettre parmi les ingénieurs-constructeurs le s. Vial, âgé alors de plus de 40 ans, homme fort instruit dans les

³⁵ Clairain-Deslauriers et Groignard.

sciences relatives à cet art et qui venait de donner un traité de construction estimé. Plusieurs académiciens, et particulièrement MM. de Borda et Bézout, furent d'avis que la Marine ne devait pas négliger de faire l'acquisition de cet homme utile.

Il fut agité si on le ferait ingénieur-constructeur ordinaire ou seulement sous-ingénieur avec l'intention de ne pas le laisser languir longtemps dans ce dernier grade. On prit ce dernier parti mais, jusqu'à présent, l'intention d'avancer promptement le s. Vial n'a pas été remplie.

Depuis qu'il est au service, il a donné une traduction avec des notes explicatives fort étendues d'un traité de Chapman, célèbre constructeur suédois, qu'il était bon de faire connaître en France, et il est maintenant chargé de faire tous les articles de marine du nouveau dictionnaire encyclopédique que l'on imprime.

Avec ces talents et ces ouvrages, le s. Vial est resté jusqu'à présent en concurrence avec les jeunes sous-ingénieurs sortis de l'école qui tous auraient été ses élèves, et, parce qu'il n'est pas encore arrivé à leur tête, il n'a pas encore été fait ingénieur ordinaire, malgré les espérances qui lui avaient été données en entrant au service. On croit que cette marche est contraire à l'encouragement des talents et même à la justice. Un homme qui a tout acquis à ses frais avant d'entrer au service ne doit pas être traité de même que ceux à qui il reste encore prodigieusement à acquérir.

Le s. Vial a présenté sur tout cela à Monseigneur un mémoire dicté par l'amertume d'un homme qui a beaucoup fait, qui n'en a pas encore recueilli de fruit et qui se trouve dans le besoin. M. le maréchal de Broglie, qui s'intéresse depuis longtemps à lui³⁶, a appuyé ce mémoire.

Il demande : 1° d'être fait ingénieur ordinaire ; 2° d'être attaché à l'école de Paris pour enseigner aux élèves l'application de la théorie à la pratique, objet important qui manque à leur instruction et dont il raisonne l'utilité. M. le chevalier de Borda, qui a écrit à Monseigneur à ce sujet ainsi qu'en faveur du s. Vial, développe encore plus les raisons qui peuvent déterminer à cet établissement et finit par s'en rapporter à M. Bézout.

Sur la demande du grade d'ingénieur ordinaire, on pense qu'il est temps de satisfaire le s. Vial.

Sur la proposition de l'attacher à l'école de Paris, proposition qui est suivie de celle de rassembler les élèves dans une même maison et d'établir une école en règle, on pense qu'il peut y avoir beaucoup de réflexions à faire, non pas qu'on ne croie que l'application de la théorie à la pratique faite par un homme habile comme M. Vial ne puisse être très importante et très utile ; mais il semble qu'une pareille instruction donnée dans un port comme Brest où l'on a sous les yeux tous les moyens d'application pourrait être plus prompte, plus perfectionnée et occasionnerait en même temps moins de frais qu'à Paris sans détourner entièrement le s. Vial de l'exercice d'un art dont il a parfaitement la théorie. C'est un objet qui peut être examiné plus à fond avec MM. Bézout et de Borda, et il ne serait peut-être pas difficile, en distribuant autrement le temps de l'instruction, d'envoyer les élèves de tous les ports au sortir de l'école de Paris à celle que l'on établirait à Brest sous le s. Vial pour l'application de la théorie à la pratique.

³⁶ Honoré-Sébastien Vial du Clairbois (1733-1816), fils d'un tailleur parisien, a été son secrétaire pendant la guerre de Sept ans.

[Décision du ministre : bon pour la place d'ingénieur ordinaire].

[Règlement concernant l'école des élèves-ingénieurs-constructeurs et [des] élèves-ingénieurs des bâtiments civils de la Marine, du 1^{er} avril 1786]

S.M. s'étant fait rendre compte de l'état actuel de l'école établie à Paris pour l'instruction des élèves-ingénieurs-constructeurs et des élèves-ingénieurs des bâtiments civils de la Marine, et jugeant à propos de faire quelques changements dans ledit établissement, Elle a réglé et règle ce qui suit.

art.1. L'école des élèves-ingénieurs de la Marine sera et demeurera établie à Paris, et aucun sujet ne sera envoyé dans les ports pour y être employé en qualité d'élève-ingénieur, qu'après avoir subi dans ladite école le cours général d'instruction qui sera arrêté par le présent règlement et après avoir subi des examens sur toutes les parties de cette instruction.

art.2. L'inspecteur de l'école sera maintenu comme il a été précédemment établi, et ledit inspecteur sera chargé de l'administration de l'école et de la direction des études des élèves.

art.3. Le gouverneur des élèves continuera d'être chargé, sous l'autorité de l'inspecteur, de veiller sur la conduite des élèves et de régler les comptes de dépenses relatives à l'école, pour laquelle S.M. arrêtera chaque année un état particulier. Ledit gouverneur des élèves suppléera l'inspecteur de l'école en son absence.

art.4. Le nombre des élèves-ingénieurs-constructeurs de la Marine, en y comprenant ceux qui, après avoir réussi les examens, auront été envoyés dans les ports et ne seront point encore reçus sous-ingénieurs, sera fixé à neuf, et il ne sera reçu aucun sujet à l'école que lorsque le nombre desdits élèves sera au-dessous de celui prescrit. Quant aux élèves-ingénieurs des bâtiments civils, S.M. se réserve d'en fixer le nombre suivant les besoins de son service.

art.5. Nul sujet ne sera reçu à l'école en qualité d'élève-ingénieur-constructeur qu'il ne soit âgé de 16 ans et qu'il n'ait subi un examen sur les éléments d'arithmétique et de géométrie. Cet examen se fera à Paris par l'examineur des élèves, en présence de l'inspecteur de l'école ; et, sur le compte que l'examineur en rendra au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, les places vacantes seront accordées à ceux des sujets qui auront le mieux répondu à l'examen.

art.6. Nul sujet ne sera reçu à l'école en qualité d'élève-ingénieur des bâtiments civils qu'il ne soit âgé de 16 ans, qu'il n'ait présenté à l'inspecteur de l'école des dessins d'architecture proprement dessinés et qu'il n'ait répondu à un examen sur les premiers éléments d'arithmétique et de géométrie ; et, sur le compte que l'inspecteur de l'école et l'examineur en rendront au secrétaire d'État ayant le département de la Marine, les sujets qui auront fait preuve de plus de talent obtiendront les places vacantes d'élève-ingénieur pour les bâtiments civils.

art.7. Les élèves reçus à l'école seront instruits dans toutes les parties des mathématiques et du dessin qui leur seront nécessaires, par des maîtres payés par S.M., lesquels maîtres seront choisis parmi ceux qui auront le plus de connaissances relatives à l'état d'ingénieur de la Marine.

art.8. Lesdits élèves seront tenus de se rendre régulièrement chez leurs maîtres pour y prendre leurs leçons, aux jours et heures qui seront fixés par l'inspecteur de l'école et, lorsqu'ils y manqueront, les maîtres en rendront compte audit inspecteur et au gouverneur des élèves.

art.9. L'instruction donnée aux élèves par les maîtres de mathématiques sera divisée en trois parties, sur chacune desquelles lesdits élèves seront tenus de subir un examen particulier. La première partie de l'instruction des élèves-ingénieurs-constructeurs comprendra l'algèbre, l'application de l'algèbre à la géométrie et les sections coniques ; la seconde partie comprendra les éléments du calcul infinitésimal et la mécanique ; et la troisième, l'hydraulique et les calculs du déplacement et de la stabilité des vaisseaux. La première partie de l'instruction des élèves pour les bâtiments civils comprendra l'arithmétique, la géométrie et les éléments d'algèbre ; la seconde, l'application de l'algèbre à la géométrie, les sections coniques et la mécanique ; et la troisième, la coupe des pierres, la charpente et le toisé des bâtiments.

art.10. Les maîtres de dessin enseigneront aux élèves-ingénieurs-constructeurs à dessiner les ornements d'architecture navale, à tracer purement et correctement les différentes lignes qui entrent dans la composition des plans de vaisseaux et à former ces plans d'après les devis qui leur seront donnés ; ils montreront aux élèves-ingénieurs des bâtiments civils les ordres et les ornements d'architecture, ainsi que le tracé et le lavis des plans de bâtiments. Les élèves ne suivront les leçons des maîtres de dessin que lorsqu'ils auront déjà subi un examen sur la première partie de l'instruction théorique prescrite par l'article précédent.

art.11. Lorsque les élèves-ingénieurs auront subi tous leurs examens et qu'ils seront suffisamment instruits, chacun dans le genre de dessin qui le concerne, il leur sera accordé la permission de suivre des cours de physique expérimentale ou d'autres cours qui seront jugés pouvoir leur être utiles, et les dépenses desdits cours seront payées par S.M.

art.12. Les élèves-ingénieurs pour les bâtiments civils qui auront également subi tous leurs examens seront employés à suivre la construction de quelque grand bâtiment public ou particulier pour s'instruire des détails relatifs à l'architecture civile.

art.13. L'examineur des élèves fera des examens tous les ans et plus souvent s'il est nécessaire, suivant qu'il se présentera des élèves en état de répondre sur quelque une des trois parties de l'instruction théorique exigée par l'article 9. Lesdits examens seront faits en présence de l'inspecteur de l'école et du gouverneur des élèves, et l'examineur rendra compte de chaque examen au secrétaire d'État ayant le département de la Marine.

art.14. Indépendamment des trois examens que les élèves seront obligés de subir, les élèves-ingénieurs-constructeurs seront tenus de présenter des plans de vaisseaux correctement dessinés et accompagnés de tous les calculs relatifs au déplacement et à la stabilité des vaisseaux. Les élèves-ingénieurs pour les bâtiments civils seront également tenus de présenter des plans d'architecture dessinés avec propreté et intelligence et accompagnés de devis, toisés et estimations ; lesdits plans, calculs et devis seront examinés par l'inspecteur de l'école et par l'examineur des élèves, et l'un et l'autre en rendront compte au secrétaire d'État ayant le département de la Marine.

art.15. Tout élève-ingénieur-constructeur qui aura répondu d'une manière satisfaisante aux trois examens prescrits par l'article 9 et qui aura présenté des plans de

vaisseaux, avec leurs calculs, exigés par l'article précédent, sera envoyé dans les ports pour y suivre les travaux de construction en qualité d'élève admis ; et, sur le compte qui sera rendu de ses talents et de son travail par le commandant du port et par le directeur des constructions, il sera susceptible d'être nommé aux premières places vacantes de sous-ingénieur-constructeur.

art.16. Tout élève-ingénieur des bâtiments civils qui aura également satisfait aux conditions exigées par les articles précédents sera envoyé dans les ports pour y suivre les travaux des bâtiments civils en qualité d'élève admis, et il sera pareillement susceptible d'être nommé aux premières places vacantes de sous-ingénieur pour les bâtiments civils d'après les comptes qui seront rendus de son travail par l'intendant du port et par l'ingénieur en chef des bâtiments civils.

art.17. Ceux des élèves-ingénieurs qui, après un an de séjour à l'école, n'auront point encore répondu d'une manière satisfaisante au premier examen seront renvoyés ; il en sera de même de ceux qui, après deux ans, n'auront pas répondu aux deux premiers examens et de ceux qui, après trois ans et demi n'auront pas répondu aux trois examens et n'auront pas présenté les plans, calculs et devis exigés par l'article 14.

art.18. Les appointements des élèves-ingénieurs, pendant leur séjour à l'école, seront fixés à 700 livres par an ; il leur sera en outre accordé une somme de 200 livres par an pour leur logement, lequel leur sera assigné dans les quartiers où ils seront le plus à portée d'aller recevoir les leçons de leurs maîtres. Les appointements des élèves admis dans les ports seront de 900 livres par an.

art.19. Les élèves-ingénieurs admis dans les ports porteront l'uniforme des sous-ingénieurs du corps auquel ils sont destinés, à l'exception du parement qui sera de la couleur de l'habit. Les élèves qui seront à l'école ne porteront point d'uniforme.

art.20. La salle de marine établie au Louvre et dans laquelle sont réunis les modèles des différents bâtiments de mer et machines à l'usage de la Marine sera particulièrement attachée à l'école des élèves-ingénieurs, comme un dépôt utile à leur instruction.

[Ordonnance concernant les élèves-constructeurs des ports marchands, du 6 mai 1787]

S.M., considérant qu'il est important pour le commerce de ses sujets de perfectionner l'art de la construction des bâtiments du commerce, a reconnu que le moyen le plus sûr pour y parvenir est de pourvoir à l'instruction des jeunes gens qui se destinent à l'état de constructeur dans les ports marchands ; et, voulant à cet effet qu'ils puissent acquérir les connaissances relatives à leur art dans l'école établie à Paris pour les ingénieurs de sa marine, Elle a ordonné et ordonne ce qui suit.

art.1. Il y aura à l'avenir à l'école des élèves-ingénieurs de la Marine établie à Paris cinq places d'élève-constructeur qui seront remplies par pareil nombre de sujets envoyés des ports marchands.

art.2. Lesdits sujets seront présentés par les chambres de commerce des principales villes maritimes, lesquelles jouiront de cet avantage chacune à leur tour et suivant l'ordre qui sera arrêté par S.M.

art. 3. Lorsqu'il vaquera une des cinq places d'élève-constructeur, il en sera donné avis à la chambre de commerce qui devra présenter les sujets, et ladite chambre

assemblée les choisira à la pluralité des voix, parmi ceux qui s'appliquent à l'art de la construction et qui donnent le plus d'espérance, ou qui ont déjà acquis le plus d'instruction. Lesdits sujets seront pris dans les ports qui seront désignés et seront âgés au moins de 18 ans.

art.4. Le secrétaire d'État ayant le département de la Marine fera examiner les sujets présentés dans le port de leur résidence ou dans un port voisin, par l'un des examinateurs des écoles d'hydrographie auquel il sera donné un ordre particulier à cet effet. Celui desdits sujets qui, dans son examen, aura fait preuve de plus de talent ou de connaissances recevra ordre de se rendre à Paris pour être admis à l'école, et il lui sera payé, pour ses frais de voyage, une conduite proportionnée à la distance des lieux.

art.5. Les élèves-constructeurs admis à l'école jouiront, pendant tout le temps qu'ils y resteront, d'une paie de neuf cents livres par an. Ils seront instruits par les maîtres attachés à l'école dans toutes les parties des mathématiques et du dessin qui peuvent être utiles à leur état et seront sous l'autorité de l'inspecteur de l'école et du gouverneur des élèves.

art.6. Les maîtres de mathématiques montreront aux dits élèves les éléments d'arithmétique et de géométrie, comme aussi les principes de mécanique et d'hydraulique, et ils leur enseigneront ensuite à faire tous les calculs relatifs au déplacement et à la stabilité des vaisseaux. Les maîtres de dessin leur montreront à former des plans de vaisseaux et à tracer, purement et correctement, les différentes lignes qui entrent dans la composition de ces plans.

art.7. Après un an de séjour à l'école, les élèves-constructeurs seront examinés par l'examineur des élèves sur les éléments d'arithmétique et de géométrie, et ceux qui ne répondront pas d'une manière satisfaisante seront renvoyés de ladite école ; il en sera de même de ceux qui, après avoir subi cet examen, se négligeront dans leurs études et ne montreront pas toute l'application convenable. Lorsqu'un sujet sera renvoyé de l'école, il sera remplacé par celui que présentera la chambre de commerce qui se trouvera la première à nommer.

art.8. Lesdits élèves subiront après deux ans un second examen sur la mécanique et sur l'hydraulique et ils seront tenus, six mois après ce second examen, de présenter des plans de bâtiments marchands et de bâtiments de course correctement dessinés et accompagnés de tous les calculs du déplacement et de la stabilité ; après quoi, ils seront envoyés dans leurs ports respectifs avec un certificat de l'inspecteur de l'école qui constatera le degré d'instruction qu'ils auront acquis pendant leur séjour à l'école, lequel certificat ils seront tenus de présenter à la chambre de commerce.

art.9. Les sujets qui auront obtenu ledit certificat seront autorisés à construire des navires dans tous les ports du Royaume sans être obligés à aucune réception ni à prendre lettres de l'Amirauté ; mais ils seront tenus de présenter le susdit certificat à l'amirauté dans le district de laquelle ils voudront travailler.

Mandé et ordonne S.M., etc.

[*École des élèves-ingénieurs de la Marine*, par Vial ou les bureaux, après 1786]

On doit s'attendre à voir sortir de vrais ingénieurs de l'école établie par le règlement du 1^{er} avril 1786 ; cependant il est nécessaire de donner quelque extension à ses dispositions.

Les élèves-constructeurs y sont privés des secours nécessaires pour les mettre en état de satisfaire à l'article 14 : en un mot, c'est une école de *construction de vaisseaux* sans maître d'*architecture navale*.

Le professeur de mathématiques enseigne les éléments du calcul de stabilité : il conduit l'élève à une formule générale, mais, pour faire l'application de cette théorie, il faut une connaissance parfaite et détaillée du vaisseau dans sa construction, son armement, son équipement. Il n'y a pas un cordage, une poulie qui ne doivent entrer dans ce calcul.

Le professeur de dessin forme la main, mais il a besoin lui-même d'être guidé dans la sorte de délinéation qui compose les plans de vaisseaux.

L'inspecteur de l'école, fait pour voir la chose en grand, ne peut s'assujettir à diriger immédiatement les études de théorie vers la pratique : il est indispensable qu'il soit secondé dans cette direction.

Il a paru naturel que ce fût un officier qui enseignât la tactique navale aux élèves de la Marine. Il est pareillement naturel que ce soit un ingénieur qui enseigne l'architecture navale aux élèves-constructeurs.

Vial du Clairbois paraît convenir à cet emploi et il le désirerait. S'il n'y fait pas de constructions, il y fera des constructeurs.

Source : A.N. 306AP20, pièce n° 21(1) ; S.H.D. (Marine) cote 53G14 ; S.H.D. (Marine) CC⁷α 2453, dossier individuel de Vial, lettre et rapport autographes de Borda et de Blouin ; B.N., recueils factices 4°F-4356 et F-21313 ; CC⁷α 2453.

Document n° 57 : ordonnance du 1^{er} janvier 1786 concernant l'artillerie de la Marine et règlement du 13 juillet 1788 concernant les élèves du corps royal de l'artillerie des Colonies.

[Rapport particulier de l'ordonnance]

État ancien. Les directions d'artillerie étaient également confiées aux officiers de vaisseau.

Inconvénients. Le système d'égalité, de non-correspondance, de non-conformité avait son application dans l'artillerie de la Marine comme dans les autres parties, et il en résultait le plus grand désordre. Nul accord entre les bouches à feu et les projectiles des différents ports et nul accord entre les bouches à feu et les projectiles des ports et des colonies, ce qui occasionnait double emploi et surtout déficit de matières et d'armes dans le moment où l'on s'y attendait le moins et où il était le plus important de ne pas l'éprouver. Comme les officiers de vaisseau n'avaient pas d'ailleurs été élevés pour l'artillerie, cette arme qui est cependant par excellence celle de la Marine, bien loin de s'élever, restait fort au-dessous et par le nombre superflu des calibres divers, et par les dimensions attribuées à chaque calibre, et par la non-exécution précise des dimensions attribuées, et par la qualité des matières, et par l'imperfection des affûts, et par la complication des méthodes de tirage, en sorte que dans les combats de mer, le bon

effet de l'artillerie française était bien plutôt dû au courage des matelots français qu'à l'intelligence avec laquelle cette arme était dirigée.

Moyens proposés pour les détruire. L'artillerie est encore un art et un art assez compliqué. Pour y acquérir une supériorité telle qu'elle est nécessaire pour la bien diriger, il faut avoir reçu une éducation relative, il faut des connaissances particulières et approfondies que ne peuvent avoir les officiers de vaisseau qui, après avoir reçu les notions communes sur cette partie, ont dû porter toute leur attention presque exclusivement et de préférence sur l'art de la navigation et de la tactique navale. Ainsi il faut remettre ces directions à des gens de l'art qui en méditeront toutes les parties, qui les porteront, soit par leur méditation, soit par l'imitation de ce qui se fait dans les autres artilleries, au point de perfection dont elle est susceptible, qui surveilleront et maintiendront l'exécution des règles et dimensions arrêtées, les qualités des matières, l'ordre dans les arsenaux, etc., et qui, pénétrés depuis l'enfance de ce service, donneront à chaque grade de l'armée navale les connaissances de théorie et de pratique qui leur seront nécessaires et suffisantes. Il faut prendre ces artilleurs dans le corps de l'artillerie coloniale dernièrement formé³⁷, et cela jusqu'à ce qu'il y ait un corps d'élèves destinés à fournir au remplacement, ce dont il faudra s'occuper incessamment.

État actuel. Les officiers de vaisseau ne seront plus chargés des directions d'artillerie, lesquelles seront remises à des officiers tirés du corps de l'artillerie coloniale, jusqu'à ce qu'il en soit autrement ordonné, et ces derniers surveilleront cette partie du service, tant aux manufactures et forges que dans les ports.

[Texte de l'ordonnance]

S.M. ayant réglé par son ordonnance de ce jour concernant les officiers de sa marine que les fonctions de directeur et sous-directeur d'artillerie dans ses trois ports ne seraient plus remplies à l'avenir par des officiers de vaisseau, et voulant préposer aux dites fonctions ainsi qu'aux travaux des forges, fonderies et manufactures d'armes appartenant à la Marine des officiers tirés du corps royal de l'artillerie des Colonies, Elle a ordonné et ordonne ce qui suit.

art.1. Les directions et sous-directions de l'artillerie dans chacun des trois ports de Brest, Toulon et Rochefort seront remplies, jusqu'à ce qu'il en soit autrement ordonné, par des officiers tirés du corps royal de l'artillerie des Colonies nommés à cet effet, lesquels auront le titre de directeur et de sous-directeur d'artillerie et seront chargés de tous les détails relatifs aux dites directions, sous l'autorité du commandant de la Marine et du directeur général du port.

art. 2. Les directeurs d'artillerie auront rang de capitaines de vaisseau et prendront rang entre eux et avec les directeurs du port et des constructions, après les capitaines de vaisseau. Les sous-directeurs d'artillerie auront rang de major de vaisseau et prendront rang entre eux et avec les sous-directeurs du port et des constructions, après les majors de vaisseau.

art. 3. Entend néanmoins S.M. que les officiers de marine qui occupent actuellement les places de directeur d'artillerie dans les ports continuent à jouir des avantages du grade dont ils sont en possession.

³⁷ Au moyen d'officiers de l'artillerie de terre.

art.4. Il sera en outre attaché à chaque direction des sous-lieutenants de vaisseau pour s'y instruire de toutes les parties du service de l'artillerie, afin qu'ils puissent être employés aux détails de ce service sur les vaisseaux où ils seront embarqués et qu'ils se rendent habiles, par la suite, à concourir pour devenir directeurs ou sous-directeurs d'artillerie.

art.5. Les trois compagnies d'ouvriers établies par l'ordonnance de ce jour concernant *le corps royal de l'artillerie des Colonies*, seront sous l'inspection du directeur et du sous-directeur de l'artillerie et seront employées à la construction des affûts et ustensiles d'artillerie, tant pour la Marine que pour les Colonies. [...].

art.6. Il sera nommé dans chacun des trois ports de Brest, Toulon et Rochefort un garde d'artillerie, lequel sera tiré des sergents-majors ou fourriers du corps royal de l'artillerie des Colonies.

art.7. Indépendamment des comptes que rendront les directeurs d'artillerie et les sous-directeurs en leur absence aux commandants de la Marine et aux directeurs généraux des ports, ils en rendront également, quant aux détails de l'artillerie, au directeur général de l'artillerie que S.M. jugera à propos de nommer³⁸.

art.8. Sur le nombre des directeurs d'artillerie, il en sera choisi un pour être chargé de l'inspection des forges, fonderies et manufactures d'armes de la Marine.

art.9. Il sera placé en outre dans chacune des forges et fonderies un capitaine du corps royal de l'artillerie des Colonies pour veiller à ces établissements, sous l'inspection particulière du directeur qui en sera chargé³⁹. Ces officiers rendront compte à ce directeur et lui adresseront tous les mois un état de situation de la forge à laquelle ils sont préposés, et ledit état sera conforme au modèle qui sera prescrit par un règlement particulier donné à cet effet.

art.10. Le directeur chargé de l'inspection des forges et fonderies dressera tous les mois un état général de la situation de chaque forge ou fonderie et l'adressera au directeur général de l'artillerie ; il adressera pareillement à chaque commandant de port l'état de situation des forges ou fonderies dépendant du département dudit commandant.

art.11. Les appointements des directeurs d'artillerie seront de 5 400 livres par an, et il leur sera accordé en outre, pour secrétaire et frais de bureau, un supplément de 1 200 livres par an, dont le sous-directeur jouira en l'absence du directeur.

Les appointements des sous-directeurs d'artillerie seront de 3 600 livres par an.

art.12. Les directeurs et sous-directeurs d'artillerie porteront l'uniforme du corps royal de l'artillerie des Colonies, avec les épaulettes de leur grade. Mande etc.

[Règlement concernant les élèves du corps royal de l'artillerie des Colonies, du 13 juillet 1788]

S.M. s'étant fait représenter ses ordonnances des 13 décembre 1779, 10 août 1781 et 22 février 1787 concernant la compagnie des cadets-gentilshommes des troupes

³⁸ Cet emploi n'a pas été pourvu ; seul un inspecteur général de l'arme et du service a été nommé.

³⁹ Ils s'agit d'établissements appartenant à l'État, comme la fonderie de Ruelle, et aussi d'établissements privés ou afferlés qui ont des marchés de la Marine : dans le premier cas les officiers d'artillerie sont chargés de la direction, dans le second ils surveillent l'exécution des fabrications destinées à la Marine.

des colonies établies à Lorient, ainsi que ses ordonnances des 24 octobre 1784 et 1^{er} janvier 1786 portant création d'un régiment d'artillerie coloniale, Elle a reconnu que la nature du service de ce dernier corps exigeait que les sujets qui s'y destinent cessassent d'être réunis avec ceux de l'infanterie. La différence des fonctions que les uns et les autres sont appelés à remplir ne comporte ni le même degré d'instruction, ni le même cours d'études, ni les mêmes exercices qui sont aujourd'hui communs à tous les cadets-gentilshommes du département des Colonies. En conséquence et de l'avis du Conseil de la Marine, S.M. a ordonné et ordonne ce qui suit.

art.1. Il y aura dorénavant huit places d'élève à la suite du corps royal de l'artillerie des Colonies à Lorient ; les sujets qui auront été admis à les remplir seront seuls habiles à passer à ceux des emplois de lieutenant en second qui viendront à vaquer dans ledit corps et qui leur sont affectés par les ordonnances du 24 octobre 1784 et 1^{er} janvier 1786. Se réserve S.M. de restreindre, s'il y a lieu, le nombre des cadets-gentilshommes qui resteront attachés au bataillon auxiliaire des Colonies pour fournir aux remplacements des autres régiments.

art.2. Les places d'élève seront données au concours à ceux des sujets agréés par le secrétaire d'État de la Marine et des Colonies qui auront le mieux répondu sur les quatre volumes du cours de mathématiques à l'usage du corps royal de l'Artillerie, sauront tracer les plans, les profils et dessiner les machines. Nul ne sera agréé qu'il n'ait fait les preuves exigées pour les cadets-gentilshommes du bataillon auxiliaire des Colonies, qu'il n'ait plus de seize ans révolus et moins de vingt-trois ans, et que ses parents ne se soient engagés par écrit à lui payer une pension de 400 livres par année.

art.3. Les examens se feront à Paris tous les ans au mois de novembre par l'examineur de la Marine, en présence de l'inspecteur général de l'artillerie et de tels autres officiers ou personnes éclairées que le secrétaire d'État ayant le département de la Marine et des Colonies jugera à propos d'y appeler.

art.4. Les jeunes gens qui auront obtenu les places d'élève seront, immédiatement après leur admission, envoyés à l'école du port de Lorient, où ils seront aux ordres des officiers du corps royal de l'artillerie des Colonies, et ils y jouiront, en qualité d'élèves, des appointements de 450 livres par an.

art.5. Pendant leur séjour à l'école, ils seront occupés à acquérir les connaissances pratiques de leur état. Ils se rendront aux salles d'étude tous les jours, excepté les dimanches et fêtes, depuis huit heures du matin jusqu'à onze heures pour être exercés à dessiner les fortifications, les machines et la carte. Les après-midi des mêmes jours, ils se rendront, suivant les circonstances, ou au polygone ou sur le terrain ou dans les salles, et ils y resteront depuis deux heures jusqu'à cinq.

art.6. Les élèves qui auront déjà acquis une instruction suffisante à l'école en seront détachés pour aller dans les arsenaux, fonderies et autres établissements relatifs à l'artillerie et y prendre, sous les ordres des officiers du corps qui y sont employés, toutes les connaissances nécessaires en cette partie.

art.7. Ils y seront occupés à étudier la fabrication des objets auxquels ces établissements sont destinés ; ils décriront cette fabrication dans des mémoires et dessins qui seront envoyés au secrétaire d'État du département par l'officier qui les commandera, et cet officier certifiera que ces mémoires et dessins n'auront pas été copiés, mais qu'ils auront été faits d'après les instructions et les mesures prises par les élèves mêmes sur les lieux.

art.8. Les emplois de lieutenant en second réservés aux élèves qui viendront à vaquer dans le corps royal de l'artillerie des Colonies seront donnés à ceux des plus anciens qui auront acquis le plus d'instruction à l'école.

art.9. Les élèves prendront rang entre eux selon le degré de leur instruction respective, d'après l'état qui en aura été dressé par l'examineur et arrêté par le secrétaire d'État ayant le département de la Marine et des Colonies. Seront néanmoins déchus dudit rang ceux desdits élèves qui n'auraient pas joint dans l'espace de deux mois, à compter du jour de leur admission en cette qualité.

art.10. Les services des élèves seront comptés en entier pour la croix de Saint-Louis et pour les autres grâces militaires, du jour qu'ils auront joint l'école ; et seront suivies, à cet égard, les règles établies pour les régiments d'infanterie des colonies.

Déroge S.M. à tous règlements et ordonnances, en ce qu'ils pourraient avoir de contraire au présent règlement, qu'Elle veut être exécuté suivant sa forme et teneur. Mande S.M., etc.

Source : A.N. 306AP20, n° 21(1) ; S.H.D. (Marine) 53G14, 3S3-15.

UN BILAN

Le comte de la Luzerne (1737-1799), dernier ministre de la Marine d'ancien régime et premier ministre de l'ordre nouveau, est un libéral. Il admire l'œuvre de son prédécesseur, mais il ne comprend pas ou ne veut pas comprendre plusieurs de ses dispositions principales. L'entreprise de militarisation des arsenaux le choque : pour lui, l'arsenal est une manufacture, un établissement civil que l'État doit régir comme le ferait un capitaliste intelligent (**document n° 58**).

Il constate d'abord que personne n'est réellement responsable de sa gestion dans le système de 1776 et de 1786 et que personne ne peut l'être. Un chef unique, des subordonnés directs remplaceront avec profit les deux autorités antagonistes, l'appareil de luxe des directions de travaux et les officiers d'administration, ceux-ci devant laisser la place à de simples commis subordonnés aux subordonnés de l'ordonnateur. Un chef unique ne trouverait aucune excuse s'il dépassait le crédit alloué pour chaque objet après concertation avec lui ; ce serait un ancien officier de marine ou un ingénieur-constructeur.

Dans l'arsenal tel que La Luzerne le conçoit, aucune munition navale ni militaire ne serait fabriquée ; tout serait livré prêt à l'emploi par l'industrie nationale. Cette mesure réalisable avec le temps serait économique, elle permettrait à la Marine de supporter une guerre longue sans difficulté (dans chaque conflit elle s'essouffle après un bon début, mais pour diverses raisons) et de désencombrer ses ports, Brest en premier lieu. Les vaisseaux continueraient d'être construits dans les ports de guerre à cause de leur tirant d'eau mais, en temps de guerre, les frégates seraient données à l'entreprise dans les ports de commerce.

Les intérêts particuliers accumulés dans les ports de guerre, les hommes qui les soutiennent dans l'administration de la Marine — le ministre comprend sûrement des ingénieurs-constructeurs dans le nombre — se sont opposés en tout temps à de telles vues qui correspondent à l'intérêt national. Ils ont ainsi cherché à contrarier les efforts du maréchal de Castries tendant à augmenter le rendement de la main-d'œuvre ouvrière, même si certains groupements d'ouvriers des arsenaux ont injustement obtenu l'adjudication de travaux au prix offert par l'entrepreneur le moins disant. Ce procédé a pour effet de diminuer la concurrence et d'écarter les gens du dehors. La description des opposants esquissée par l'ancien ministre et le comportement qu'il leur prête deviennent classiques au XIX^e siècle : ce sont d'un côté les protecteurs, des notables des ports, à commencer par les députés, et, à des degrés divers, les fonctionnaires supérieurs des

arsenaux ; de l'autre, les protégés, ouvriers domiciliés, artisans et commerçants de ces ports. Pour plaire à cette clientèle, l'État est obligé d'entretenir la main-d'œuvre domiciliée quelle que soit l'activité de chaque port.

La loi du 12 octobre 1791, conforme dans l'ensemble aux principes de La Luzerne et de Malouet, déclare l'administration des ports essentiellement civile et la confie à un administrateur unique nommé ordonnateur, avec un ingénieur-constructeur chef des travaux et cinq commissaires sous ses ordres. Elle ne règle pas le service intérieur des ports, mais l'on sent bien qu'il doit être conforme à l'ordonnance de 1689 modifiée en 1765. Le 17 août 1792, un décret de l'Assemblée législative prescrit l'observation provisoire des deux ordonnances pour le service administratif et militaire des ports et arsenaux. La Plume, menée par Malouet alors en fuite, a obtenu sa revanche.

Document n° 58 : extraits du *Mémoire [au Roi] de M. de La Luzerne sur les administrations dont il a été chargé, février 1791.*

[Lettre de démission du ministre, datée du 23 octobre 1790]

Sire,

Tous vos ministres ont mis sous vos yeux leur position et l'état des affaires publiques, mais j'ai plus particulièrement fait sentir à V.M. qu'il m'est devenu impossible de lui rendre des services utiles dans le département qu'Elle m'a confié.

Des désordres s'étaient d'abord répandus dans différentes provinces de la France et s'y sont bientôt accrus. On a ébranlé ensuite la fidélité ou au moins la discipline de divers corps de troupes ; aujourd'hui, c'est dans les possessions les plus éloignées qu'on suscite des troubles, c'est parmi les équipages des escadres et les ouvriers des ports et arsenaux qu'on a semé le germe de la licence et de l'insubordination.

Ces ports, ces arsenaux, ces escadres, on doit les regarder comme le véritable égide des colonies françaises. Je prierai V.M. d'agréer que je lui expose bientôt dans un mémoire plus étendu en quel état je les laisse et que je lui rende un compte détaillé de mon administration. Mais je vais rapidement tracer une esquisse qui en présentera les résultats ; elle suffira pour constater les ressources faciles à trouver dans ce qui subsiste, et il importe de faire connaître dès ce moment le parti qui peut être tiré après moi de ce qui a été fait pendant ma gestion.

Une marine matérielle beaucoup plus considérable qu'elle ne l'a jamais été depuis le commencement du siècle, les approvisionnements qu'elle exige, rassemblés, 70 vaisseaux de ligne et 65 frégates à flot (je ne comprends dans ce nombre ni les 4 vaisseaux et 2 frégates qui peuvent être mis à l'eau avant la fin de cette année, ni 8 autres vaisseaux et 4 frégates en construction) ; une foule d'excellents officiers qui se sont signalés pendant la dernière guerre et qu'on a constamment exercés depuis cette époque, devraient rendre la France redoutable à toutes les puissances maritimes, préserver d'insulte les colonies et être le plus sûr garant du maintien de la paix.

En ce moment, néanmoins, les flottes des autres nations couvrent déjà les mers et nos forces navales restent enchaînées ; elles se trouvent condamnées à l'inaction et à l'inertie par l'indiscipline des marins qui se perpétue par des mouvements, sans cesse renouvelés, d'insurrection par les soupçons déraisonnables et injustes qu'on leur inspire chaque jour¹.

Désormais, Sire, un de vos anciens ministres aurait moins que qui que ce soit la faculté d'opposer à ce mal moral les remèdes qu'il faut y apporter. Il est

¹ La Luzerne craint en particulier les incendiaires : « Vous sentirez aisément [...] combien il est essentiel que des nations étrangères ne puissent profiter de la fermentation des esprits pour introduire des incendiaires dans nos ports et détruire en un moment, pour un grand nombre d'années, la puissance maritime de la France. » (projet de lettre à d'Albert et à Vaudreuil du 24 juillet 1789, avec l'approuvé du Roi, B¹-102, f° 371-372). Brest est extrêmement sensible à ce danger car tous les vaisseaux, armés ou non, sont amoncelés dans une rivière bordée de reliefs qui tient lieu de port, et cela jusqu'au XX^e siècle. Le ministre a fait faire quelques travaux préparatoires à la construction d'un port d'échouage, cf. *infra*, note 29. L'inconséquence du gouvernement est curieuse ; il était en particulier possible d'amarrer les bâtiments désarmés à Landevennec, ainsi qu'un officier au moins l'a proposé. Cela étant dit, si l'hôpital maritime a brûlé en 1776, la flotte en bois n'a jamais souffert de l'incendie à Brest.

nécessaire, il est instant, comme je l'ai constamment représenté depuis quelques jours, de me nommer un successeur. Je trahirais ma conscience et la vérité que je n'ai jamais dissimulée à V.M., en n'insistant pas de nouveau sur les motifs qui rendent cette mesure indispensable. Quel que soit celui que vous choisirez pour me remplacer, il est probable qu'il n'éprouvera pas les mêmes difficultés. Il recueillera au moins les prémices de la faveur populaire, faveur qui peut seconder efficacement ses efforts et l'aider à rétablir l'ordre. Cette considération est si décisive et si urgente qu'aucune autre, dans les circonstances actuelles, ne doit la balancer. Mon dévouement pour vous, Sire, est et sera toujours sans bornes. Je n'offre à V.M. qu'une nouvelle preuve de mon attachement à ses véritables intérêts et de fidélité à mes devoirs en lui adressant ma démission et en la suppliant de l'accepter².

Source : imprimé de l'Imprimerie royale, S.H.D. (Marine), SL4-75, 1^{er} vol.

[Lettre d'envoi au Roi du *Mémoire*, datée du 25 février 1791]

[...]. J'obéis aujourd'hui à ses ordres en lui présentant ce mémoire. L'étendue du sujet que j'ai eu à traiter et plusieurs amers dégoûts dont j'ai été tourmenté m'ont contraint d'employer près de quatre mois à le rédiger.

J'y expose ce qui a été fait pendant que j'ai administré, les principes qui ont dirigé ma conduite, ma manière de voir sur les principaux objets dont la gestion m'était confiée.

Je devais de plus à V.M., je devais à mon honneur et à moi-même de détruire des inculpations injurieuses et calomnieuses qu'on s'est permis de hasarder contre mon administration. Elle daignera considérer la position singulière où je me trouve et sentira que j'ai été contraint d'entrer dans quelques discussions qui concernent mon apologie personnelle, quoique j'eusse désiré ne traiter dans ce mémoire que ce qui intéresse l'État.

[...]. Je pense et j'ai toujours pensé que tout ce qui n'a trait qu'à la justice et à l'administration civile, que tout ce qu'on fait ou projette pour l'avantage et le bonheur intérieur de la France, ne peut être trop public, parce que ceux pour qui on travaille sont les meilleurs juges de la bonté et de l'utilité des vues qui les concernent eux-mêmes.

Mais ce que l'on divulgue à un peuple entier, quel qu'il soit, est aussitôt connu de tous les autres, et certainement rien ne pourrait être plus avantageux aux nations qui nous déclareront la guerre un jour que d'avoir sous les yeux la partie militaire du compte rendu à V.M. par un ministre de la Marine qui connaît par lui-même et qui a précédemment visité avec soin les colonies les plus intéressantes pour la France. Indiquer ce qu'on doit craindre pour elles et les moyens de les préserver des attaques

² La réponse de Louis XVI est imprimée à la suite : « Vous m'avez, Monsieur, donné l'année dernière une grande preuve de votre attachement en reprenant votre place [après les émeutes du 14 juillet], quand j'ai cru votre retour utile pour mon service et pour le bien de l'État. Vous pensez à présent que votre retraite est nécessaire. Je retrouve en cette occasion le sentiment qui vous a toujours conduit. Je désire que vous exposiez votre conduite, comme vous me paraissez dans la résolution de le faire, et j'en ferai usage suivant les circonstances. Je n'oublierai jamais et j'aurai du plaisir à témoigner ma satisfaction des marques constantes de dévouement que vous m'avez données, et c'est à regret que j'accepte votre démission. »

hostiles qui les menaceraient, a été un des devoirs que j'ai eu à remplir envers V.M. ; mais cette discussion très utile et très importante en soi nous deviendrait évidemment funeste si, en la publiant, on donnait avis aux autres nations de la manière dont elles peuvent nous attaquer avec succès dans les différentes parties du monde.

Je suis, etc.

[Lettre d'introduction du *Mémoire*]³

[...]. L'intérêt de mon honneur n'est pas même le seul motif qui me commande cette apologie. Je regarde comme un de mes devoirs envers V.M. de justifier le choix qu'Elle a daigné faire de moi, la confiance dont Elle m'a honoré, les bontés dont Elle m'a comblé.

[...] le compte que je vais rendre à V.M., compte où j'exposerai les principes qui m'ont dirigé et les réflexions que j'ai eu occasion de faire dans le cours de mes administrations, transmettra à mes successeurs un récit exact et motivé de ma gestion. Il importe qu'ils y voient dans quel esprit, par quelles vues j'ai administré. Mes erreurs mêmes, qu'ils discerneront mieux que moi, pourront leur devenir utiles.

S'il eût été d'usage en France que chaque administrateur sortant de place rendît un compte aussi détaillé de sa conduite, on n'aurait peut-être pas vu si souvent tous les principes d'une branche de l'administration changer à chaque changement d'administrateur.

Je pense d'ailleurs qu'il ne serait pas inutile que les administrateurs en place prévissent qu'ils auront un jour à mettre sous les yeux de V.M. et de toute la nation un exposé motivé et circonstancié de leur gestion. [...].

[4^e partie du *Mémoire* : *De la Marine proprement dite* ; 2^e subdivision, *Des non-navigateurs*]

Des non-navigateurs. Avant de parler des individus qui forment la seconde subdivision ou celle des *non-navigateurs*, je soumettrai à V.M. quelques observations préalables. Peut-être lorsqu'Elle m'a chargé d'une administration vaste, compliquée et nouvelle pour moi, ai-je mal vu ce qui concernait la Marine, parce que j'étais dépourvu des connaissances qu'aurait eues l'administrateur qu'on aurait tiré du sein de cette profession même. Peut-être, au contraire, à raison de ce que j'étais absolument dénué des préjugés dont on l'aurait imbu dès son enfance, ai-je plus nettement aperçu ce qu'un sens droit suffisait pour faire discerner. Mais je me conduirai envers V.M. comme je me suis alors conduit envers moi-même. Je chercherai le vrai de bonne foi ; je présenterai sans détour des idées générales qui sont résultées de mes premières réflexions sur l'ensemble des objets nombreux dont la gestion venait de m'être confiée, et je les présenterai même comme des vérités frappantes, parce qu'elles me paraissent telles.

³ Ce mémoire, qui mériterait d'être publié en entier, comprend quatre parties : 1^o *De ce qui concerne Saint-Domingue, spécialement pendant que j'en ai été gouverneur général* (f^o 4 à 132) ; 2^o *De l'administration des colonies pendant que j'ai été secrétaire d'État* (f^o 133 à 292) ; 3^o *De quelques objets qui ne concernent ni l'administration des colonies ni celle de la Marine proprement dite* (f^o 292 à 315) ; 4^o *De la Marine proprement dite* (f^o 316 à 554).

Primo. Il n'y a réellement dans la marine militaire de navigateurs et de guerriers que les individus dont j'ai déjà parlé⁴.

Secundo. Tous ceux dont il me reste à traiter et que j'ai compris dans la subdivision des *non-navigateurs* ne sont au fond que des agents accessoires, les uns chargés seulement de diriger la dépense et d'en tenir registre, les autres destinés à fabriquer et à fournir aux agents principaux qui servent militairement et nautiquement leur patrie (c'est-à-dire à la subdivision des *navigateurs proprement dits*), les instruments matériels dont on a besoin, soit pour naviguer, soit pour combattre sur mer.

Des ouvriers non-navigants. Entre les non-navigateurs, le plus grand nombre des individus exercent des professions qui ne requièrent que des talents

⁴ Je crois cette proposition littéralement vraie, mais, n'aimant pas les ambiguïtés et désirant exposer clairement mon opinion, je vais entrer dans quelques détails.

1°. Il ne me paraît pas qu'on doive regarder comme navigateur ou comme guerrier celui qui est quelquefois embarqué pour remplir à bord d'un bâtiment des fonctions qui ne sont nullement relatives à la navigation ou au combat, quoiqu'elles le soient même aux effets de l'un ou de l'autre. Il faut un aumônier à bord, parce qu'on ne trouverait en mer aucun prêtre pour dire la messe et pour confesser des malades. Il faut un chirurgien, au moins, parce qu'on n'aurait point au besoin, pour les soigner, des hommes versés dans cette profession. Un combat augmente la besogne que doivent faire le chirurgien et l'aumônier, on ne peut néanmoins dire de l'un ni de l'autre qu'il soit ou navigateur ou guerrier. Cette observation s'applique à plus forte raison au commis aux revues d'un vaisseau, au commissaire d'une escadre, à l'intendant d'une armée navale, et à plusieurs classes d'hommes qu'il serait trop long d'énumérer.

2°. Je trouve évident qu'on ne peut pas même classer entre les navigateurs ou les guerriers ceux que l'ordonnance astreint à naviguer, mais rarement ou pour un temps fort court et uniquement afin qu'ils s'instruisent des détails relatifs à leurs principales fonctions, qu'ils doivent exercer à terre.

Ainsi, d'après l'ordonnance de 1786, aucun homme raisonnable ne devait regarder les officiers de port, à raison du service qu'elle leur assignait, comme des navigateurs ou comme des guerriers, puisqu'ils ne devaient point aller en mer, si ce n'était pour piloter les vaisseaux qui se rendaient en rade ou ceux rentrant de la rade dans le port (ce qui est un métier de pilote lamaneur et ne peut être sans dérision qualifié de navigation réelle), ou pour présider à quelques travaux dans la rade. L'ordonnance astreignait cependant les élèves de port à naviguer pendant 2 ans, afin qu'ils eussent quelques connaissances des moyens employés pour diriger la marche d'un bâtiment.

Le même raisonnement s'applique aux ingénieurs-constructeurs. Il n'est point assurément dans la Marine de corps qui ait besoin de connaissances plus étendues. Il n'en est point qui en ait réellement davantage ; mais, en rendant justice aux individus estimables qui le composent, je ne puis néanmoins les considérer comme des navigateurs ou comme des guerriers, quoique l'ordonnance invite les ingénieurs ordinaires et les sous-ingénieurs à s'embarquer quelquefois. Elle en assigne le motif : c'est pour prendre sur les vaisseaux les connaissances pratiques qui peuvent servir à perfectionner l'art de la construction et pour étudier les effets qui résultent des diverses positions de la mâture et de l'arrimage.

Leurs fonctions principales sont dans leur cabinet, dans l'arsenal ou dans les forêts qui fournissent des bois à la Marine. C'est en vue de mieux remplir ces fonctions qu'ils doivent naviguer. Si l'un d'entre eux assistait fortuitement à un combat naval, on pourrait le louer d'avoir été un combattant fort brave, mais on ne pourrait pas dire sur lui plus que sur les autres, que sa profession fût celle d'un guerrier ou d'un navigateur.

On a associé l'artillerie coloniale à l'artillerie de la Marine ; ce n'est point ici le lieu de déterminer les avantages ou les inconvénients qui sont résultés de cette mesure. J'observe seulement que les officiers de ce corps qui restent aux brigades de l'artillerie des Colonies font le métier de guerrier, et ne font pas celui de navigateur ; que, lorsqu'ils passent, comme majors, aux divisions des canonniers-matelots, ils commandent un corps d'hommes qui sont guerriers et navigateurs ; que, lorsqu'on les attache à la direction de l'artillerie d'un port, ils deviennent chargés de fonctions qui ne les mettent dans le cas ni de combattre, ni de naviguer.

Ce ne sont pas des définitions subtiles et métaphysiques que je prétends donner, c'est la nature même des fonctions que j'examine et qu'il importe beaucoup de distinguer. Celles des individus que je classe dans la subdivision des *non-navigateurs* ne sont réellement ni des fonctions de combattant ni des fonctions de navigateur. [Les notes qui suivent sont de l'auteur du mémoire, sauf mention contraire].

purement mécaniques. Tels sont par exemple les ouvriers non-navigants, hommes classés comme les matelots, c'est-à-dire qu'on lève et commande de même pour le service public, lorsque les ouvriers domiciliés dans les grands ports ne suffisent pas aux travaux qu'il faut y faire.

Il est même quelques états tels que ceux des gardiens de vaisseaux, des portiers, etc., qui n'exigent véritablement ni adresse corporelle ni connaissances.

Mais, si cette courte notice suffit pour donner idée à V.M. du genre d'utilité que procurent à l'État le plus grand nombre des hommes tenant à la Marine quoique non-navigateurs, il est nécessaire d'entrer dans plus de détails relativement à diverses autres classes de la même subdivision, classes infiniment moins nombreuses en individus et qui méritent néanmoins un examen plus approfondi, soit parce qu'elles exercent des fonctions plus relevées, soit parce que ceux qui y sont admis doivent être doués de facultés intellectuelles plus ou moins étendues.

Commandant du port et ses subordonnés. Le commandant militaire du port ordonne les travaux de main-d'œuvre qu'on y doit exécuter ; ils sont dirigés par trois corps qui lui sont subordonnés, la direction des ports, la direction des constructions, la direction de l'artillerie.

Intendant et ses subordonnés. Les approvisionnements, les achats des matières premières ou fabriquées hors des ports, le soin de les emmagasiner, de les garder, de les délivrer, celui d'ordonner tous les paiements et les détails immenses de la comptabilité dépendent de l'intendant, qui a sous lui des commissaires généraux, commissaires ordinaires de la Marine, contrôleurs, sous-contrôleurs, gardes-magasins, commis, etc. Les principaux de ces employés sont collectivement dénommés officiers d'administration⁵.

Inconvénients de la division des pouvoirs. Cette division de pouvoirs et de fonctions que je viens de décrire, quoique imparfaitement, a donné lieu mille fois à une réflexion frappante et qui ne paraît pas être sans fondement⁶. Des hommes, même peu

⁵ Un exemple rendra plus sensible encore à V.M. la répartition des devoirs et des fonctions entre le commandant du port et l'intendant, ainsi qu'entre les subordonnés de l'un et de l'autre.

On ordonne l'armement d'un vaisseau de guerre ; il ne portera en mer que des individus pris dans l'ordre dont j'ai parlé ci-dessus des *navigateurs proprement dits*, qui ne doivent que naviguer et combattre.

Il faut qu'on pourvoie auparavant à leurs besoins : on leur délivre entre autres effets un câble. Le câble a été fabriqué par les ordres du commandant militaire, qu'ont fait exécuter des officiers de la direction du port ; mais le chanvre et le goudron, matières premières qui sont nécessaires pour cette fabrication, ont été remis à ces officiers par ordre de l'intendant et de ses subordonnés qui avaient fait approvisionnement de ces denrées, les avaient achetées, payées, emmagasinées et gardées.

On pourrait en dire autant du vaisseau entier, qui n'est lui-même qu'un instrument confié aux navigateurs. Il a été fabriqué sous l'inspection des officiers de la direction des constructions ; mais ceux-ci ont reçu des officiers d'administration les bois, les fers et les autres matériaux dont l'édifice flottant a été composé.

⁶ Le moment où je traite de la division de ces pouvoirs relativement aux individus est celui où il convient de dire quelques mots sur une classe d'hommes isolée, très différente des autres sous un aspect moral et qui sont alternativement soumis à l'une et à l'autre autorité.

Les forçats, à l'instar de tout ce que renferme l'arsenal, si on les considère comme matière, dépendent de l'intendant, et comme outils ils sont remis journellement par lui au commandant du port, qui en fait usage. L'intendant est chargé de pourvoir à leur logement, à leur nourriture, à leur vêtement, et d'exercer la police sévère qui les contient. Il les confie sans cesse aux directions, où ils sont employés principalement aux travaux qui requièrent plus de force que d'adresse.

éclairés, discernent aussitôt que le commandant a droit de tout dépenser et que l'intendant est tenu de tout payer. Celui qui détermine quels travaux doivent être faits et qui en ordonne l'exécution, fixe en effet nécessairement ce que l'État dépensera et ce qu'il faudra que l'autre administrateur fournisse, soit en argent, soit en denrées qui représentent de l'argent, puisqu'elles ont une valeur réelle.

Les inconvénients d'une telle institution étaient faciles à prévoir. Rien ne coûte à qui n'est point chargé de payer. L'administrateur militaire tire même sa gloire de ce qui embarrassera l'administrateur civil. Le public applaudit d'autant plus hautement à la multitude des travaux faits dans un port et aux effets visibles qui en résultent, qu'il ignore que les fonds assignés par le gouvernement pour les dépenses annuelles ont été excédés. Tout est donc en gain pour celui à qui appartient l'honneur de l'exécution et qui n'a point en ultimatum à compter, car nulle responsabilité n'existe réellement, parce que la responsabilité est tellement partagée entre les deux administrations que chacune trouve aisément moyen de s'y soustraire et que l'œil du ministre le plus clairvoyant ne peut bien discerner à qui la transgression des ordres donnés pour limiter les dépenses doit être imputée.

Ces hommes, quelque vil que soit leur état, étaient autrefois involontairement navigateurs et guerriers. Ils se trouvaient réellement contraints d'essayer des coups de canon et de fusil, lorsque nous entretenions dans notre marine militaire des bâtiments de guerre sur lesquels ils étaient condamnés à ramer. On les appelait alors galériens ; insensiblement cette dénomination a fait place à celle de forçat, plus usitée aujourd'hui et plus convenable, puisque nous n'avons plus de galères et qu'ils ne sortent jamais de l'arsenal. Le changement réel survenu aussi par cette raison dans leurs fonctions les range évidemment dans la subdivision des non-navigateurs.

Des questions assez importantes peuvent s'élever au sujet de ces hommes. Est-il bien vu en administration de les avoir affectés au service des arsenaux maritimes, cet usage est-il économique ?

J'exposerai brièvement et clairement à V.M. soit les avantages, soit les inconvénients qui résultent de la destination qu'on leur a donnée, en sorte qu'Elle puisse se former en connaissance de cause une opinion sur ces questions vraiment problématiques.

1°. Il n'y a point d'économie pour le département de la Marine à employer les forçats. Leur entretien occasionne au contraire un surcroît de dépense : il coûte annuellement de 1 600 000 à 1 700 000 l, et j'ai calculé qu'avec un peu plus de la moitié de cette somme, on ferait exécuter la même quantité de travaux par des hommes libres.

Mais il n'en résulte pas moins une économie pour l'État, parce qu'avec l'autre moitié de cette somme dont il pourrait disposer, s'il retirait au département de la Marine les forçats, il n'aurait pas, à beaucoup près, de quoi pourvoir ailleurs à leur entretien dont il resterait chargé, soit qu'il les réunît dans un seul lieu, soit qu'il les dispersât en plusieurs.

2°. Si l'on ne considère que la police générale du Royaume, il semble avantageux d'avoir relégué aux extrémités de la France cette foule de malfaiteurs qui ont mérité par leurs crimes d'être séparés de la société des citoyens, de les avoir placés en des lieux où on peut exercer sur eux une police sévère, où il est plus aisé que partout ailleurs d'empêcher leur évasion et où des troupes réprimeraient aussitôt les insurrections qu'ils pourraient tenter.

Mais peut-on sans frémir voir une telle multitude d'hommes accoutumés aux crimes, accumulés et domiciliés en quelque sorte au centre des trésors les plus précieux pour la France et les plus faciles à détruire ?

Peut-on songer sans effroi à la facilité qu'ils ont d'incendier les arsenaux qu'ils parcourent sans cesse, aux divers motifs d'intérêt qui peuvent les y inciter, soit qu'ils soient soudoyés et séduits, soit qu'ils envisagent leur avantage personnel, à un événement pendant lequel ils peuvent espérer que le tumulte et l'occupation de tous les individus libres leur procureront les moyens de recouvrer leur liberté.

Je n'ignore point que des hommes très éclairés pensent tout autrement que moi sur ce danger. Ils considèrent que si les forçats n'étaient plus employés dans nos grands ports aux travaux de force, il faudrait, pour faire exécuter ces travaux, y appeler beaucoup d'hommes libres qu'on n'aurait point droit de contenir par un régime si sévère. Mais peut-on concevoir le même genre ou le même degré de crainte d'hommes non répréhensibles et en beaucoup moindre nombre que ne sont aujourd'hui les forçats ?

Conseil de marine des ports. On a voulu obvier à ces abus en établissant des conseils de marine composés d'officiers de la marine militaire et de quelques officiers d'administration, on a espéré concilier ce qu'on avait divisé. On a cru que l'intervention et les décisions de plusieurs hommes empêcheraient que dans les points de contact, si j'ose m'exprimer ainsi, une gestion ne comprimât l'autre au détriment de la chose publique. Ce palliatif utile a tempéré en effet le mal, mais n'a pas remédié au vice radical de la mauvaise répartition des pouvoirs. L'intendant influe toujours plus que le commandant sur les approvisionnements et achats. Celui-ci, réciproquement, use avec d'autant moins d'économie de ce qui est déposé dans les magasins, qu'il prévoit que ce qu'il en fera sortir doit y être remplacé par un autre administrateur. J'exposerai bientôt qu'il me paraît impossible de prévenir entièrement ces effets sans en détruire la cause et de fixer aux dépenses des ports, en approvisionnements et main-d'œuvre, une borne qui ne soit pas outrepassée, si l'on ne charge pas le même homme qui devra acheter, payer et compter, de faire l'emploi de ce qui aura été acquis, c'est-à-dire si on ne réunit pas au devoir de fournir ce que coûtent ou ce que consomment les travaux, le droit de les ordonner et de les diriger.

Directions dans les ports. Mais il convient auparavant d'examiner comment ils sont maintenant conduits et de jeter un coup d'œil rapide sur les trois directions.

Examen des ordonnances qui y ont affecté des officiers distincts de ceux qui naviguent. On avait depuis dix ans mis à la tête de ces directions des officiers de la marine militaire, lorsque l'ordonnance du 1^{er} janvier 1786 statua qu'ils n'en seraient plus chargés, et je ne puis trop applaudir à cette disposition. Il est sans doute avantageux que de jeunes officiers, que des élèves visitent les travaux des ports, qu'ils examinent la structure des bâtiments qu'ils doivent monter un jour, qu'ils en connaissent les différentes parties et voient par leurs yeux les moyens mécaniques employés pour divers travaux. Mais on ne peut pas charger d'y présider ceux qui y vont prendre eux-mêmes des leçons d'instruction, et, quant aux officiers déjà formés, ils ont des fonctions trop importantes à remplir, ils ont d'ailleurs à entretenir ou à acquérir tant de connaissances nécessaires dans leur état qu'il était mal vu de les astreindre à diriger les artisans occupés dans un port. La maxime que j'ai précédemment établie, *il ne faut employer les hommes véritablement précieux à l'État par le métier qu'ils font, qu'à ce métier même, et à ce que d'autres qu'eux ne peuvent pas faire*, cette maxime, dis-je, trouve ici encore son application. On doit d'ailleurs observer qu'il est déraisonnable de monter une machine de manière qu'elle doive se trouver désorganisée lorsqu'il sera le plus nécessaire de l'employer ; or, elle le sera au moment où la guerre se déclarera, époque où l'on presse, où on multiplie les constructions, les radoub, où les travaux des ports doublent d'activité et où il est cependant nécessaire d'envoyer en mer tous les officiers de la marine militaire. Les ordonnances rendues en janvier 1786 ont pourvu à tous ces inconvénients et, sous ce point de vue, elles méritent les plus grands éloges.

Mais, en opérant le bien, ont-elles fait le mieux ? N'ont-elles pas substitué seulement un moindre abus à un abus beaucoup plus grand ? Était-il nécessaire de remplacer dans les directions le déficit des officiers militaires de la Marine par d'autres officiers, ou, si on aime mieux poser autrement cette question, convenait-il de regarder comme officiers militaires les individus destinés à être dorénavant uniquement chargés de fonctions qui, par leur nature, ne sont nullement militaires ? J'expose ce doute et me réserve de développer mes idées sur ce point après avoir discuté ce qui concerne les

directions mêmes, parce que les réflexions que fera naître cet examen serviront encore à appuyer mon opinion.

Direction du port. Les officiers de port ont deux genres de fonctions⁷ : 1° de piloter les bâtiments de guerre de la rade dans le port et du port dans la rade ; 2° de présider, soit dans le port, soit dans la rade, aux mouvements, aux travaux et aux soins qui ne sont point confiés aux autres directions. Il me paraît évident que, dans la première de ces fonctions, ils eussent été très bien suppléés par un petit nombre d'anciens pilotes ; et, quant à la seconde, qui n'exige aucune connaissance théorique, mais seulement zèle, intelligence et habitude de commander à d'autres hommes, d'anciens officiers-mariniers, à qui cet état eût servi de retraite, eussent pu remplir tous les devoirs sans avoir le grade d'officier.

Direction des constructions. Il n'en est pas de même à quelques égards de la direction des constructions. Elle impose à ceux qui veulent y être admis la nécessité d'être profondément versés dans les sciences abstraites ; il faut même qu'ils aient acquis des talents manuels pour le dessin. Ce petit nombre d'hommes (car cette direction ne doit être composée que de 45 individus) sont dans la classe de ceux qui sont le plus précieux à l'État et dont il importe qu'il entretienne une pépinière, afin de recruter toujours le corps d'excellents sujets.

On retire de grands avantages et on en retirera de plus grands par la suite d'une école et d'un concours établi depuis quelques années à Paris dans cette vue. Les sujets mêmes qui ne peuvent obtenir les places vacantes sont pourvus d'une instruction qui peut les rendre infiniment utiles à l'État, et, quoiqu'il s'en soit trouvé au concours de plus instruits qu'eux et qui ont mérité la préférence, ceux qui sont exclus ont des connaissances très supérieures aux artisans qui construisaient autrefois nos navires de commerce et qui en construisent encore un grand nombre. Nos villes maritimes font instruire aussi cinq jeunes gens par les mêmes maîtres. Tous ces sujets se répandront dans nos ports de commerce ; on les y emploiera, et la France devra probablement dans la suite des temps au rebut, pour ainsi dire, de cette école, d'avoir des navires marchands qui navigueront beaucoup mieux que ceux des autres nations.

Je ne puis donc trop insister auprès de V.M. sur la nécessité de maintenir cet établissement. Il me paraît de plus essentiel, pour la gloire même des armes de la France de conserver au corps des ingénieurs-constructeurs un chef. Je ferai sentir, lorsque je traiterai de la marine matérielle, combien il est à désirer que tous les vaisseaux de guerre aient dans le même degré toutes qualités relatives à la marche. On n'obtiendra point cet avantage dont l'importance ne doit être bien reconnue qu'à la guerre prochaine, mais peut néanmoins être déjà prévue, on n'obtiendra point, dis-je, cet avantage si un seul homme n'est pas chargé d'examiner tous les plans faits dans les trois grands ports et de ramener sévèrement aux proportions adoptées ce qui s'en écarterait. M. de Borda, chef de division des armées navales, exerce aujourd'hui cet emploi avec le titre d'inspecteur

⁷ Ce corps est composé de 58 officiers et de 8 élèves. Je ne puis pas énumérer le détail de toutes les fonctions confiées à chaque direction ; je me borne à en donner une idée générale.

Si je me livrais à cet examen scrupuleux, il me serait facile de faire observer combien il est bizarre que les officiers de port soient chargés de diriger la corderie et d'autres ateliers, genre de soin qui n'est nullement analogue à leurs principaux devoirs.

des constructions⁸. Il n'est point d'homme versé dans les sciences qui, sous ce rapport, pût le remplir mieux que lui ; il n'est point d'officier qui, par son zèle pour votre service et par la manière distinguée dont il s'est conduit pendant la dernière guerre, ait acquis plus de droits que lui à l'estime publique et à celle de V.M.

Quoique personne ne considère plus que moi les ingénieurs-constructeurs, quoique je les assimile aux officiers de la marine militaire à plusieurs égards, soit en faisant sentir le prix de leurs talents, de leurs lumières et la difficulté de les acquérir, soit en établissant la nécessité que l'État se charge de même du soin d'entretenir une école qui les recrute dignement, je ne puis néanmoins voir en eux ni des navigateurs ni des guerriers. Je ne conçois pas dans quelle vue l'ordonnance de 1786, contraire en ce point aux ordonnances précédentes, a établi que ceux d'entre eux qui parviendraient au rang de sous-directeur dans leur corps deviendraient aussitôt militaires et auraient un grade d'officier. Pourquoi cette métamorphose à une époque où ils sont déjà avancés en âge et où ils doivent, suivant l'ordonnance même, ne plus naviguer ? Devenir militaire, c'est embrasser une profession et non obtenir avancement dans une autre profession qu'on a embrassée. Le grade d'officier, lorsqu'on l'accorde comme récompense, n'en est une méritée que pour qui a fait le métier de guerrier. La plus grande estime est due aux talents, aux lumières, aux connaissances des ingénieurs-constructeurs, mais je regarde comme un abus réel d'avoir ainsi travesti une profession purement civile, quoique très honorable, et confondu deux états fort différents.

Direction de l'artillerie. La direction de l'artillerie dans les ports induit à dire quelques mots sur l'artillerie même. Les armes sont l'instrument du métier que font les guerriers. Ils doivent savoir s'en servir ; il serait très superflu qu'ils sussent les fabriquer. On doit même regarder comme utile pour les navigateurs guerriers qui n'ont déjà que trop de fonctions à remplir, que d'autres yeux puissent surveiller cette fabrication, et je crois à tous égards avantageux que les canons, fusils, boulets arrivent à Brest comme les ancres et plusieurs autres objets prêts à être employés, sans qu'aucun marin ait été distrait de ses devoirs pour s'en occuper.

Cet usage adopté depuis longtemps en Angleterre l'a été enfin dans notre marine en 1786 : on a chargé à cette époque l'artillerie coloniale de diriger tout ce qui concerne les forges, fonderies, manufactures d'armes, etc. Ces soins extérieurs à l'arse-

⁸ Je ferai ici une observation minutieuse. J'aimerais mieux que cet emploi permanent eût une autre dénomination que celle d'inspecteur. Il importe que les inspections et ce qui en porte le caractère soient successivement confiés à divers individus.

L'emploi dont je parle exige par sa nature un droit de réprimer et une autorité de tous les moments. Il faut que la même personne l'exerce constamment. En supposant qu'on voulût constater si tous les vaisseaux construits suivant le nouveau plan ont les mêmes qualités, cette recherche, comme vérification et fonction passagère, serait une inspection réelle, et il conviendrait même de nommer un autre examinateur que le chef qui a approuvé les devis. Il serait trop long d'établir à cet égard mes principes et de discuter pourquoi je pense que le véritable inspecteur doit être en état de juger la chose ou les hommes qu'il inspecte, mais leur être cependant à tous autres égards étranger. Par quel motif il me paraît convenable que le même inspecteur ne le soit pas constamment des mêmes individus, ni des mêmes objets, tandis qu'il importe au contraire que celui qui commande habituellement soit connu du corps qui lui est soumis, et que ce qui est commandement réel soit durable.

Mais je placerais ici une autre remarque très importante. Faut-il nécessairement que cet emploi, qu'il est essentiel de conserver, soit rempli par un officier de la marine militaire ? Je ne le pense pas. L'état de celui à qui V.M. voudrait le confier par la suite n'influera point sur la manière dont il exercera ses fonctions ; mais elles exigent des connaissances si étendues et d'un tel genre que je présume qu'on ne les trouvera jamais que dans un officier de la marine militaire ou dans un sujet qui ait été formé à l'école des ingénieurs-constructeurs et ait servi parmi eux.

nal et au port (dont les marins se trouvent dispensés, ce qui est un premier avantage) ne pouvaient d'ailleurs être mieux confiés qu'à un corps accoutumé au détail nombreux de cette surveillance, jaloux de faire observer la précision rigoureuse qu'un tel genre de fabrication exige, et doué des connaissances relatives à l'objet.

On a voulu seulement que des officiers de la marine militaire assistassent à la visite et à l'épreuve des pièces d'artillerie. Cette précaution est convenable et avantageuse. Elle établit un contrôle désirable qui n'exige ni beaucoup de temps ni beaucoup de peines et qui est exercé par des hommes ayant intérêt à faire condamner les pièces si elles étaient ou faibles de métal ou de mauvaise matière, ou enfin s'il se trouvait des chambres dans leur âme. Cet examen a de plus servi à constater l'utilité de l'innovation même, en faisant reconnaître par des témoignages non suspects que tout ce qui avait été fait sous la surveillance nouvelle de l'artillerie coloniale était bon et exempt de reproches⁹.

L'espèce d'alliance contractée entre l'artillerie coloniale et la marine militaire en 1786 a donc produit les meilleurs effets relativement à ce qui est destiné pour les ports, mais fabriqué hors de leur enceinte. On a gagné réellement sur la qualité, sur la précision de tout et, à cet égard, je ne puis trop applaudir au changement qui a eu lieu.

On a en même temps affecté trois compagnies d'ouvriers tirés du même corps au service de nos trois grands ports. Leur principale fonction est d'y fabriquer des affûts. Il paraît qu'on a été jusqu'à ce jour content du service de ces trois ateliers d'artisans enrégimentés, qui ont peut-être plus de talents que des artisans ordinaires et qui observent d'ailleurs plus de discipline. L'expérience a donc fait voir qu'on devait aussi se louer de ce moyen subsidiaire.

Les mêmes lois militaires ont attaché d'autres officiers de l'artillerie coloniale aux divisions des canoniers-matelots pour y servir sous les commandants et majors des escadres. Il est évident que cette destination n'a eu pour but que de former des troupes de la Marine au maniement et au service de l'artillerie, objet étranger à celui que je traite maintenant.

Mais ce qui me paraît abusif dans les ordonnances de 1786, c'est d'avoir laissé subsister des places de directeur et de sous-directeur d'artillerie dans chacun de nos trois grands ports. Ces emplois, qui doivent être désormais destinés à des officiers de l'artillerie coloniale, ne sont pas moins superflus selon moi que ceux des officiers de la direction des ports dont j'ai ci-dessus parlé. Les mêmes raisons m'induisent à le penser. Les pièces d'artillerie, les armes, les munitions de guerre ont été fabriquées, remises dans l'arsenal, il ne s'agit plus que de les emmagasiner, conserver et transporter à bord des vaisseaux qu'on armera, ce qui ne suppose que des travaux de main-d'œuvre, ou des soins peu difficiles à prendre.

Subordonnés de l'intendant : officiers d'administration et commis. Si, après avoir examiné sans préjugé et le pouvoir du commandant du port et les fonctions

⁹ Il a été fait beaucoup depuis le 1er janvier 1788 (parce que j'ai senti l'importance de ne point manquer d'artillerie), il a été, dis-je, fait beaucoup, soit en fabrication de pièces, soit en travaux nécessaires pour que nos forges et usines pussent en fabriquer. V.M. en aura la preuve lorsque je lui rendrai compte de ce qui concerne l'artillerie matérielle ; mais, en ce moment où je traite des individus, il est juste de donner à M. de Manson, maréchal de camp et inspecteur de l'artillerie coloniale, les éloges qui lui sont dus et d'attester que je n'ai pu être mieux secondé que par cet officier général dont le mérite, les lumières et le zèle sont depuis longtemps et universellement reconnus.

de tous ceux qui sont à ses ordres dans l'arsenal, on jette un coup d'œil rapide et impartial sur l'état, sur les devoirs de l'intendant et de ses subordonnés, il sera difficile de ne pas observer d'autres abus dont quelques-uns sont d'un genre à peu près semblable. On trouvera bizarre que le soin de faire les approvisionnements, les achats, de passer les marchés soit confié à ceux qui, n'étant point chargés d'employer les matières, ne peuvent par leur expérience journalière avoir acquis de connaissances détaillées et exactes sur la consommation de ces matières mêmes, ou sur ce que chaque objet de travail exige, précieux élément de la quantité totale dont il faut se pourvoir, qui n'ont pas eu plus de moyens pour devenir bons juges de la qualité et de l'augmentation ou diminution de prix qu'elle doit occasionner. On comptera avec étonnement le nombre très considérable d'officiers d'administration et de commis entretenus dans nos ports¹⁰. Sans doute la comptabilité de la Marine est réellement plus compliquée que celle d'aucun autre département, parce qu'elle embrasse en quelque sorte toutes les parties de l'univers ; elle est nécessairement plus lente, parce que si quelque doute s'élève, la vérification qu'il faut faire à l'autre extrémité du monde entraîne de grands délais. Je crois néanmoins que l'ordre qu'on y a mis pourrait être simplifié, la masse des écritures diminuée et que cet heureux effet serait beaucoup plus aisément obtenu, si on ôtait à ceux qui travaillent dans cette partie l'intérêt de faire regarder cette comptabilité même comme un art très difficile pour donner un plus grand prix aux soins qu'ils y consacrent et pour rehausser par ce moyen l'importance et la considération de leur état.

Grandes économies à faire sur les non-navigateurs. Vous m'avez peut-être cru, Sire, prodigue des deniers de l'État, lorsque j'ai dit ci-dessus qu'il n'en fallait point être avare pour ce qui concernait ceux des *navigateurs proprement dits* que l'État est obligé d'entretenir en temps de paix, lorsque j'ai fortement insisté sur la nécessité d'augmenter assez considérablement le nombre des officiers de la marine militaire et de les exercer beaucoup. Mais je puis faire sentir maintenant que ce surcroît de dépense dont j'ai cherché à démontrer l'importance serait beaucoup plus que compensé par l'économie qu'on peut faire et sur les travaux des ports et sur l'entretien des agents occupés dans nos arsenaux.

La réunion des deux pouvoirs dans chaque port, la responsabilité réellement établie par ce moyen simple diminuerait immensément les frais des choses, et, quant aux hommes, si l'on ne conservait rien de superflu dans le nombre, si l'on réduisait chaque état à ce qu'il doit être par sa nature et à raison des fonctions qu'il confère, on aurait encore un gain considérable à faire sur l'entretien des *non-navigateurs*.

Qu'on n'écoute en effet que la saine raison et qu'écartant tout préjugé on s'interroge soi-même.

¹⁰ Entre les officiers d'administration on comprend ordinairement les commissaires des Classes, dont je suis fort loin assurément de regarder l'existence comme abusive ; ils tiennent presque autant à la marine marchande qu'à la marine militaire, ils sont même utiles à la société entière et à tous les ordres de citoyens. Ils sont chargés de commander les levées nécessaires pour le service public, ils remplissent à d'autres égards des fonctions de notaire maritime en attestant les contrats synallagmatiques passés entre le capitaine ou le propriétaire d'un navire et les hommes de l'équipage. Les matricules, registres, états, rôles d'équipage qu'ils rédigent et conservent en font des officiers publics, gardiens d'archives qui constatent le sort de tout citoyen embarqué. On peut, sur d'autres points, assimiler leur ministère au ministère public établi dans les tribunaux civils, en ce qu'ils doivent veiller aux droits des absents et faire verser dans un dépôt public les sommes dues aux gens de mer qui naviguent. Enfin, sous un grand nombre d'aspects, l'utilité de ces commissaires me paraît tellement démontrée que je crois indispensable d'en maintenir l'institution.

Comparaison de l'arsenal d'un port à une manufacture. Qu'est-ce réellement que l'arsenal maritime de nos grands ports ? Une manufacture immense, un établissement civil appartenant à l'État, où il rassemble et fait fabriquer ce dont auront besoin les navigateurs guerriers qu'il enverra combattre sur les mers.

L'État doit donc se conduire à l'égard de cette manufacture comme un particulier qui en posséderait une et qui la ferait régir.

Ce particulier mettrait sans doute à la tête un homme ayant connaissance des détails de ce qu'il doit diriger, il le chargerait : 1° de conduire bien et économiquement les travaux ; 2° de tenir registre exact de la recette et de la dépense.

Le régisseur donnerait les ordres nécessaires à chaque atelier dans lequel seraient répartis les artisans d'une profession différente ; il inspecterait les livres des commis, aurait soin qu'ils fussent en ordre, prescrirait la dépense d'après les intentions de son maître et lui devrait évidemment compte de toute sa gestion.

Si l'on adoptait dans nos ports un genre d'administration qui paraît si naturel, qu'en résulterait-il ?

Plan général d'un ordre de choses meilleur. Une ligne tranchante et marquée qui diviserait aussitôt ceux qui doivent combattre de ceux qui ne le doivent pas ; un commandant en chef des armes et un chef civil donnant exclusivement tous les ordres dans l'arsenal, où le premier n'aurait aucun pouvoir. Nulle relation entre eux, si ce n'est que le commandant des armes devrait fournir au chef civil les gardes nécessaires pour la sûreté de l'arsenal. Le commandement des armes ne s'étendant que sur les troupes de la Marine et sur les officiers qui se trouveraient au département, deviendrait même si peu important qu'on pourrait n'en charger aucun individu. Il resterait dévolu de droit à l'officier de la marine militaire supérieur en grade qui serait présent et de service¹¹.

Il n'en serait pas de même de la régie suprême de l'arsenal : elle requerrait certainement les plus grands talents. Il faudrait même, à raison de l'immensité de la manufacture, trois ou quatre seconds au chef, quelque fussent son activité et sa capacité¹². Mais, d'ailleurs, plus d'officiers des directions. Les ingénieurs-constructeurs devraient sans doute être conservés et perpétués. Comment remplacer un ordre d'hommes aussi distingué par ses connaissances, par ses talents et aussi réellement utile ? Mais il jouirait, dans un état civil, de la considération qui lui serait due. Plus d'intendant, plus d'officiers d'administration. Des ateliers pour chaque genre d'ouvrages ou pour chaque ouvrage entrepris ; des bureaux pour chaque classe de commis affectés à un travail différent. Le seul homme qui, dans l'arsenal, ordonnerait tout, compterait et répondrait nécessairement de tout, [...] n'aurait aucune excuse à donner s'il outrepassait les bornes de la dépense qu'il lui aurait été permis de faire sur chaque objet, d'après les projets annuels concertés avec lui, et combien cette seule considération ne la diminuerait-elle pas ?

Je sens que V.M. doit me faire une première question, quoique ce genre d'administration soit celui qu'un particulier intelligent adopterait pour la régie de sa

¹¹ Comme c'était le cas avant 1745 [B.L.].

¹² Le chef civil de l'arsenal peut d'ailleurs tomber malade ou mourir ; il faut assurément qu'il n'y ait pas un moment d'interruption dans de telles fonctions.

manufacture : l'État peut-il l'introduire dans celle de ses arsenaux, un tel régime y est-il praticable ?

Ma réponse est facile. J'ai été en effet conduit à regarder ce genre d'administration comme le meilleur par un sens droit, en observant, en réfléchissant et surtout en mettant autant que je l'ai pu de côté toute prévention ; l'analogie, l'exemple d'un particulier gérant bien ses affaires m'ont guidé, mais il se trouve qu'en suivant ce fil conducteur et marchant les yeux fermés en quelque sorte, afin qu'ils ne fussent fascinés par aucun préjugé, je suis parvenu à un résultat qui est, à très peu de chose près, ce que pratique l'Angleterre¹³. On peut faire à Brest ce qui se fait à Portsmouth.

Mais, en supposant même que ces raisonnements et cette possibilité démontrée par un exemple frappant portent la conviction, je prévois une autre objection qui me sera faite. Pourquoi, me dira-t-on, ne proposer qu'aujourd'hui ce que vous avez dû croire utile après un an ou deux de gestion, et dès que les détails journallement mis sous vos yeux vous ont fait nécessairement apercevoir les imperfections de l'administration présente ?

¹³ Cette identité de résultat n'est pas étonnante. Il est naturel qu'une nation éclairée sur ce qui concerne la marine ait fait depuis longtemps les raisonnements simples et frappants qui m'ont convaincu. Mais je prie V.M. d'observer que quand j'ai parlé sur la presse des matelots, je me suis fortement élevé contre cet usage. Je pense que de même, sur plusieurs autres points importants et relatifs à la Marine, l'Angleterre devrait prendre la France pour modèle, et je l'indiquerai bientôt, quoique je ne l'aie pas fait remarquer jusqu'ici, parce que ç'eût été évidemment m'écarter du sujet que je traite ; mais, réciproquement, cette puissance me paraît avoir beaucoup mieux senti que nous la nécessité d'entretenir un très grand nombre d'officiers pour sa seule marine militaire. Je la regarde aussi comme digne d'être applaudie en ce qu'il n'y a au contraire nul faste, si l'on peut user de cette expression, dans ce qu'elle fait pour les agents accessoires ou pour les non-navigateurs dans le nombre qu'elle en soudoie, dans l'état qu'elle leur donne. Toute considération, Sire, doit être mise de côté quand on recherche la vérité seule et ce qui doit produire le bien de l'État. Il ne faut, en tendant à ce but, ni affecter ni rougir d'imiter une autre nation.

Mais, quoique la conformité soit remarquable et presque exacte entre le plan d'administration pour les arsenaux français dont je viens de tracer l'esquisse et l'administration depuis longtemps existante dans les arsenaux anglais, on croira peut-être y remarquer une disparité.

Je pense avoir évidemment prouvé que les arsenaux sont un établissement purement civil ; ce serait même un établissement mercantile si la France vendait ce qu'elle y fait fabriquer au lieu de le faire consommer à sa marine militaire. Il me paraît de plus important que tous les agents qui y sont employés ne soient regardés que comme des agents civils et n'exerçant point un emploi militaire. Je crois si essentiel d'établir cette distinction que, beaucoup d'hommes se laissant tromper par les signes extérieurs, il conviendrait selon moi que ni le chef de l'arsenal ni aucun des individus employés sous ses ordres ne portassent d'uniforme, ou, s'il est utile de faire discerner les diverses professions qui se trouvent réunies dans un même lieu, je propose que la couleur affectée aux uniformes de l'arsenal fût autre que le bleu et que celle-ci restât consacrée aux navigateurs guerriers.

On m'objectera néanmoins que l'emploi qui, en Angleterre, correspond très exactement, par les fonctions qu'il confère à celui de chef civil de l'arsenal dont je viens de parler, n'est presque jamais exercé que par un officier de la marine militaire anglaise.

Je ne prétends assurément pas exclure de cette place les officiers de la marine militaire de France. Le choix de celui à qui elle sera donnée sera si important et exigera dans le sujet de telles qualités qu'il convient selon moi de ne point ajouter par des restrictions à la difficulté d'en trouver un qui y soit propre. Nulle profession ne doit être exclue, mais il est aisé de pressentir que le genre des connaissances théoriques et pratiques requises ne permettra guère que ce choix tombe sur d'autres que sur des hommes, ou accoutumés à user du produit des travaux de l'arsenal et à les examiner par cette raison, ou qui se sont consacrés depuis longtemps à y coopérer, c'est-à-dire sur des officiers de la marine militaire ou sur des ingénieurs-constructeurs. Il me semble du moins que ce n'est qu'à l'une ou à l'autre de ces écoles qu'il pourra se former de bons chefs d'arsenal.

Nous nous trouverons donc encore sur ce point ramenés presque toujours par la nécessité à imiter les Anglais, quoiqu'il soit préférable selon moi de ne nous point faire à cet égard une loi gênante.

Pourquoi je n'ai point proposé de mettre ce plan à exécution. Je supplie V.M. de considérer que je me suis déjà justifié de ce reproche personnel et spécieux. Il m'a fallu apprendre avant de savoir. Pouvait-on depuis, c'est-à-dire en 1789 ou en 1790, tenter de tels changements ? Mais d'ailleurs, en cet instant même où j'en fournis l'idée par zèle et afin que mes vues, si elles doivent être utiles un jour, ne soient pas perdues, je suis loin de proposer que ces changements s'opèrent sur-le-champ et de dire que le moment présent soit opportun pour les introduire. Dût-il en résulter des avantages postérieurs et durables, il est certain qu'ils produiraient un inconvénient momentané et dont les dangers me frappent. Tout serait désorganisé pendant un temps assez long avant qu'un nouvel ordre de choses pût s'être bien établi. Qui oserait répondre qu'il ne deviendra pas nécessaire d'employer subitement nos forces navales pendant cet intervalle même ? Et elles se trouveraient enchaînées au moment d'un besoin.

La France, au contraire, avec la foule d'excellents agents principaux que nous avons, car c'est surtout des combattants qu'il faut à la guerre, la France, dis-je, a droit de présumer qu'elle en soutiendrait une avec gloire, quoique le régime de sa marine n'ait pas atteint toute la perfection désirable, relativement aux agents accessoires ou *non-navigateurs*. Car dans l'état présent des choses, le mouvement peut être imprimé à tout, il n'est pas même impraticable de remédier à quelques défauts secondaires, sinon complètement, du moins suffisamment pour que les effets fâcheux qu'on en doit craindre soient en grande partie prévenus. C'est cette vue qui, dès que j'ai pu m'être fait quelque idée de la gestion que V.M. m'avait confiée, m'a déterminé à lui proposer l'établissement d'un Conseil de la Marine¹⁴, établissement qui, surtout dans le régime existant, était infiniment utile, et dont j'ose dire que l'État a retiré de grands avantages¹⁵.

¹⁴ La Luzerne n'a pas proposé cette création, qui faisait suite à celle du Conseil de la Guerre en 1787, mais l'orientation prise à la Marine est différente, et elle porte sa marque. Il en a fait un conseil d'administration pour pallier les faiblesses de l'organisation des ports, alors que le Conseil de la Guerre, dont le plan est bien meilleur en l'absence d'un corps représentatif de la nation, est un organe législatif formé d'officiers indépendants du ministre qui prépare les lois de la Guerre et les soumet au Roi et qui en surveille ensuite l'exécution par le ministre, y compris dans la reddition des comptes, qui devaient devenir publics (ce sont les lois de règlement actuelles du budget). Ce plan devait être suivi dans tous les départements, mais la Révolution l'a empêché. On peut dire que Louis XVI avait en vue d'ôter le pouvoir législatif aux ministres sans pour autant le donner à son peuple. [B.L.]

¹⁵ V.M. pourrait remarquer avec étonnement qu'en traitant des *navigateurs proprement dits*, je me suis fort étendu sur des usages, sur des institutions qui existent, sur l'importance de les maintenir ou d'y ajouter quelques degrés de perfection, et qu'en ce moment où je m'occupe des *non-navigateurs*, je ne lui ai parlé que très succinctement de la grande et importante innovation dont je viens de tracer le plan général, quoique je la regarde comme devant être essentiellement utile et produire même le meilleur ordre de choses.

Mais vous pouvez déjà discerner, Sire, plusieurs des motifs qui m'ont dissuadé de me livrer à une plus longue dissertation sur ce sujet.

1°. Il ne s'agit pas maintenant d'un objet principal, mais d'un objet qui n'est réellement qu'accessoire et qui ne tend qu'à procurer avec moins de dépense aux navigateurs guerriers ce dont ils ont besoin pour combattre sur mer.

2°. Les détails d'un changement presque total dans le régime des arsenaux seraient si nombreux que, si je voulais discuter seulement les principaux, j'excéderais beaucoup les bornes que doit avoir ce mémoire.

3°. Il est évident que, quoique ce changement me paraisse en soi avantageux, je suis loin de regarder le moment présent comme convenable pour l'opérer, que je trouverais au contraire fort dangereux de l'entreprendre lorsqu'on n'est pas assuré d'avoir un intervalle de paix assez long pour le bien établir, en sorte qu'il n'est point urgent d'en traiter avec autant d'étendue que le sujet semble en exiger par sa nature.

Création en 1788 d'un Conseil de la Marine qui remédiait à beaucoup des inconvénients du régime actuel des arsenaux et procurait beaucoup d'autres avantages. Je vous fis sentir, Sire, qu'il importait que ce conseil fût composé de membres qui, au lieu de grandes prétentions personnelles, y apportassent de grandes lumières et des connaissances réelles sur les détails infiniment nombreux et variés d'une administration immense. V.M. daigna accéder à mon vœu ; ce fut, et à raison des fonctions journalières qui procuraient ces connaissances, et à raison d'un mérite antérieurement et généralement reconnu qu'Elle me choisit des coopérateurs, et ils furent tels qu'un ministre qui ne voulait que le bien s'applaudira toujours d'avoir été secondé par eux.

Mais qu'on mette de côté ces considérations, qu'on juge cette institution par les effets qu'elle a produits, qu'on examine ce qu'a fait le Conseil pendant trois ans environ qu'il a siégé¹⁶. Ses registres existent : on peut les consulter. On trouvera à chaque page les abus partiels ou généraux réprimés et on sera en quelque sorte contraint de se dire sans cesse à soi-même que, quoiqu'un seul homme puisse avoir la même autorité que douze pour prohiber ces abus, il n'a point autant d'yeux pour les discerner et surtout pour les reconnaître ensuite sous toutes les formes qu'ils prennent, lorsque, à peine anéantis, ils cherchent à renaître.

Je désirerais spécialement qu'en compulsant ce registre, on calculât ce qu'a produit, ou plutôt ce qu'à économisé à l'État l'institution du Conseil de la Marine. Il n'est presque aucun marché sur lequel on n'ait obtenu, depuis qu'il les a stipulés ou inspectés, un gain réel et quelquefois considérable. Entre les denrées dont la Marine fait la plus grande consommation, plusieurs lui sont fournies aujourd'hui à des prix très inférieurs. Il en est d'autres qui semblent coûter plus cher qu'au commencement de 1788 ; mais, si l'on considère combien leur valeur a augmenté dans le commerce, on observera que le prix ne s'en est point proportionnellement accru dans les marchés faits pour la Marine. Quiconque n'a pas été initié dans l'administration de ce département ne peut d'ailleurs se faire une idée des prétentions pécuniaires, des réclamations exorbitantes et iniques qu'élèvent journellement contre ses finances mille individus, de la difficulté de vérifier si leurs demandes sont fondées ou de déterminer jusques à quel point elles le sont. Une foule d'hommes avides se permettent de tout dire, de tout assurer, de tout falsifier ou dénaturer, lorsque ce n'est pas même aux extrémités du Royaume, mais seulement aux extrémités du monde qu'ils courent risque d'être démentis ; et jamais le proverbe trivial n'a été plus littéralement vrai qu'à l'égard des réclamations et des réclamants dont le ministre de la Marine était autrefois le seul juge. Sans doute tous ceux qui ont eu depuis trois ans le projet de faire valoir des prétentions de ce genre ont fort regretté que la liquidation de leur créance fût soumise à la discussion de beaucoup d'examineurs éclairés, à qui ces contrées distantes, leur

4°. Quoiqu'il soit utile d'indiquer la vue générale si elle est bonne, il serait très superflu de décrire d'une manière circonstanciée un régime d'arsenaux qui existe si près de nous et relativement auquel il nous sera en tout temps si aisé, ou de copier le modèle que nous offrent nos voisins, ou de fixer les détails d'après les principes que j'ai établis.

5°. Enfin, V.M. va voir que si le régime actuel a dû être respecté, quoiqu'il ne fût peut-être pas le meilleur de tous, parce qu'on ne pouvait sans danger en ébranler les bases, on en a cependant, au moins autant qu'il était praticable, diminué les inconvénients, et qu'Elle avait obvié à une grande partie des abus qu'il produisait en créant un Conseil de la Marine.

¹⁶ Le Conseil de la Guerre a disparu en juillet 1789, ce qui tend à confirmer son rôle politique supposé ou réel. Il a produit le statut de 1788, qui fait suite à celui de 1776 mais qui était en préparation sous le ministère du maréchal de Ségur. [B.L.]

administration et le prix qu'y ont les denrées n'étaient point inconnus. Sans doute ces créanciers prétendus et de mauvaise foi ont eu des motifs puissants pour élever leur voix contre le Conseil de la Marine, mais de telles censures doivent être regardées comme des éloges de cette institution, et il n'est point d'année où elle n'ait empêché des sommes considérables de sortir du Trésor public pour passer en des mains à qui elles n'appartenaient pas.

Il est possible (quoique je ne le croie pas facile) de substituer à ce conseil un tribunal qui, aussi impartial et aussi inséductible à la faveur et à la protection qui appuient presque toujours ces demandes, soit composé de membres aussi éclairés sur un tel genre de questions, et de lui confier la fonction de liquider les créances litigieuses. Mais il y aurait beaucoup d'inconvénients selon moi à charger de nouveau un seul homme de rendre les décisions de ce genre.

Je ne regarde pas même comme impraticable de stimuler encore (ainsi que nous l'avions fait) dans la France entière une concurrence très désirable entre tous les vendeurs qui peuvent fournir à chaque port les denrées dont il a besoin, et de maintenir la diminution des prix qu'on a obtenue, ou d'en obtenir même une nouvelle, par ce moyen que le Conseil de la Marine pouvait aisément employer et qu'il a employé avec grand succès.

Mais, s'il est absolument possible de le suppléer à ces deux égards, combien manquera toujours à une grande administration la surveillance constante de cet argus pourvu de beaucoup d'yeux, et d'yeux exercés, qui les tenait sans cesse fixés en même temps sur tous les ports, qui, dès qu'il découvrait dans l'un une institution ou un usage utile, les attirait d'abord vers soi-même en quelque sorte pour les examiner plus scrupuleusement et qui, après en avoir bien reconnu les avantages, les transplantait aussitôt et leur faisait prendre racine dans tous les autres arsenaux ; qui, non moins clairvoyant pour discerner les abus, ne se bornait pas à les extirper en un lieu, mais, par son attention continuelle et infatigable, les empêchait de se reproduire en quelque lieu que ce fût, qui, surtout, comme centre unique d'où on pouvait observer et comparer toutes les dissemblances, avait le désir et les moyens d'établir l'uniformité dans tous nos ports, avantage quelquefois inappréciable, même sur des objets qui, considérés séparément, paraissent avec raison indifférents¹⁷.

¹⁷ Il est aisé, Sire, de sentir combien cette uniformité exacte est importante à acquérir, et de quelle utilité il est qu'elle existe sur tous les points et dans tous les ports, et qu'il n'y ait rien qui n'y soit tellement assujéti à des mesures uniformes et invariables, que tous les agrès, apparaux, mâtures, affûts, etc. d'un vaisseau ou d'une frégate puissent servir indistinctement à tout autre vaisseau du même rang, à toute autre frégate de la même force.

Mais il est très désirable que cette uniformité s'étende même jusques à des choses ou à des détails où elle ne paraît pas, au premier aspect, aussi indispensablement requise, et il m'est aisé de le faire concevoir à V.M. par un exemple.

Il semble peu important qu'une pièce à l'eau ait une forme un peu différente d'une autre, pourvu que la même quantité d'eau y soit bien contenue.

Cependant l'arrimage d'un vaisseau se ferait mal, si chaque pièce de même capacité qu'il embarque n'était pas exactement de la même forme.

Mais je dirai plus : il importe réellement que, d'un port à l'autre, il n'y ait aucune différence entre les dimensions de ces pièces.

L'expérience l'a prouvé. Il existait une différence entre les dimensions qu'on leur donnait à Brest et celles qu'on leur donnait à Toulon. Le bâtiment qui, ayant armé dans l'un de ces ports, relâchait dans l'autre, s'il lui manquait quelques pièces, ne pouvait en trouver de convenables et qui ne dérangeassent pas son arrimage. Désarmait-il dans le port où il n'avait pas armé ? Les pièces encore bonnes qu'il remettait ne pouvaient servir, il n'était pas même praticable d'y employer les bois dont elles sont

Je citerai encore sur ce point les Anglais avec applaudissements. Accoutumés à réfléchir depuis longtemps et sur la responsabilité des ministres et sur l'importance que la marine nationale soit bien administrée, ils ont senti qu'en rendant le principal ordonnateur garant de ce qu'il prescrit, on le contraint à la vérité de chercher à faire le bien et à employer, pour y réussir, toutes ses facultés intellectuelles, mais qu'on n'augmente pas réellement ces facultés mêmes, dans un homme, par la responsabilité qu'on lui impose, qu'il est impossible au regard d'un seul individu d'embrasser sans relâche les objets innombrables et de détail auxquels il doit néanmoins pourvoir en beaucoup de lieux différents, qu'il serait absurde et inutile de l'exiger. C'est à ces considérations sages que doit son existence leur Bureau de l'Amirauté dont l'utilité est reconnue, et mille raisons me font croire qu'en France, quel que soit le régime nouveau qu'on y adopte, on finira à la longue par être contraint de recréer sous une autre dénomination le Conseil de la Marine, qui n'était à Paris qu'à peu près ce qu'est à Londres ce bureau¹⁸.

Mais, ainsi que je l'ai déjà dit, le Conseil de la Marine, envisagé sous un autre aspect, et si l'on considère le remède qu'il apportait aux vices du régime actuel, produisait encore plusieurs autres effets avantageux. Il était le juge d'appel, pour ainsi dire, par qui étaient revues toutes les décisions que rendaient les conseils ordinaires de marine des ports, soit qu'il les approuvât, soit qu'il les infirmât. Il y opérait beaucoup plus puissamment qu'eux la concordance entre le pouvoir du chef militaire et le pouvoir du chef civil, objet pour lequel ils avaient été institués. Tout se soumettait au conseil souverain de la Marine. Rien n'influit sur lui que l'intérêt du bien général. Sa censure, infiniment plus efficace que celle de ces espèces de tribunaux inférieurs, réprimait bien davantage les excès de dépense qui ne résultent que trop souvent d'un défaut de concert entre les deux autorités établies dans nos arsenaux. Beaucoup d'hommes versés dans les détails des ports, réunis au ministre, discernaient mieux qu'il ne l'eût fait seul, pourquoi et par qui étaient outrepassées les limites qu'on avait fixées à la dépense de l'année sur chaque objet. Ces limites avaient été posées par eux-mêmes avec bien plus de discernement à l'époque où elles avaient dû l'être, et leur attention continue à ne souffrir aucune transgression sur ce point très important procurait une grande économie.

Le Conseil de la Marine était d'ailleurs autorisé à envoyer tous les ans dans nos ports ou dans tout autre lieu du Royaume, soit un ou plusieurs de ses membres, soit des officiers militaires ou d'administration, soit même des personnes d'art, pour visiter les chantiers, les ateliers, les manufactures, les magasins, les hôpitaux, les établissements des vivres et généralement toutes les parties du service. Ces inspecteurs devaient recevoir avant de partir une instruction détaillée sur l'objet de leur mission, sur la conduite qu'ils auraient à tenir en la remplissant, prendre connaissance de tous les objets qui leur seraient indiqués (sans pouvoir toutefois donner aucun ordre) et rapporter au Conseil de la Marine des mémoires détaillés sur les transgressions, négligences ou abus qu'ils auraient reconnus dans leur tournée, ainsi que sur les changements qui leur paraîtraient avantageux à introduire.

construites pour fabriquer d'autres pièces de même capacité, à raison de la différence des dimensions. Le Conseil de la Marine a remédié avec grande raison à cet inconvénient et à plusieurs autres de ce genre.

¹⁸ Il s'agit du Navy Board, créé au XVI^e siècle et supprimé en 1832 et, tel que son action est décrite par la Luzerne pendant les trois années de son existence, le Conseil de la Marine lui ressemble en effet. Le conseil politique s'appelle Admiralty Board, il a subsisté jusqu'en 1964. [B.L.]

Le Conseil de la Marine usa de cette faculté dès l'année qui suivit celle de son institution. Il donna des instructions à deux de ses membres qui firent un séjour assez long à Brest, visitèrent le port de Lorient, la fonderie d'Indret et diverses manufactures utiles à la Marine. Le compte qu'ils rendirent de leur mission, les mémoires excellents qu'ils rapportèrent et qui ont été de la plus grande utilité¹⁹ avaient fait résoudre au Conseil de la Marine d'envoyer l'année suivante deux autres inspecteurs qui auraient été chargés de voir tous nos grands ports. Les troubles qui s'y élevèrent dès le commencement de 1790 ne permirent pas que ce projet fût exécuté.

Envoi d'inspecteurs dans les ports. Voilà des inspecteurs dans le vrai sens que devrait avoir ce mot, et, soit que le régime actuel subsiste dans nos arsenaux, soit qu'on y introduise le régime anglais ou à peu près anglais, dont j'ai cru reconnaître l'avantage, soit qu'on en préfère un autre, quel qu'il soit, comme nécessairement nos grands ports resteront toujours séparés et à une grande distance l'un de l'autre, je croirais très utile, ne fût-ce que pour y établir sur tous les points la plus parfaite uniformité, de donner tous les ans à des hommes éclairés une mission de ce genre et d'astreindre chacun d'eux à un séjour assez long en chacun de nos arsenaux maritimes, pour qu'aucun détail ne leur échappât. Mais j'insiste pour qu'on affecte chaque année à cet emploi des sujets nouveaux et pour qu'ils ne soient point autorisés à rien innover ou ordonner, en sorte qu'ils ne puissent s'attacher aux individus ou aux choses et qu'ils ne se laissent pas séduire non plus par l'attrait invincible que l'exercice de l'autorité et le droit de changer arbitrairement ce qu'on trouve établi ont malheureusement pour beaucoup d'hommes très estimables d'ailleurs. Il importe que ces examinateurs ne se piquent au contraire que de bien discerner eux-mêmes et de décrire fidèlement ce qui se trouvera d'utile ou d'abusif ; qu'ils y joignent seulement leurs réflexions et surtout qu'ils constatent toute disparité d'usages, de mesures, de dimensions qui existeraient d'un arsenal à l'autre²⁰. [...].

¹⁹ M. de Borda, inspecteur des constructions et M. de Pouget, intendant des Classes, furent chargés de cette inspection. On ne pouvait la confier à des hommes plus recommandables par leur zèle et par leurs lumières. Les plus grands éloges sont dus à la manière dont ils s'en acquittèrent et à leur travail.

²⁰ Il ne faut point craindre de manquer de sujets nouveaux à qui l'on puisse confier tous les ans les inspections dont je vais parler, car les fonctions qu'on assigne à ces emplois momentanés seront parfaitement bien remplies par des officiers de la marine militaire, entre lesquels il se trouve une foule d'hommes infiniment éclairés. Ces officiers ne doivent point, suivant le régime que je crois le meilleur, s'immiscer dans les détails de l'arsenal pour les diriger, à moins qu'ils n'en deviennent chefs ; mais ils doivent les connaître, mais ils ont eu mille occasions et mille motifs pour se les rendre familiers. Plus instruits que d'autres sur l'objet à inspecter, intéressés seulement au bien et à la perfection, n'ayant et ne devant avoir nulle relation habituelle de service avec ceux qui se trouveront chargés des soins et des travaux habituels de l'arsenal, ils n'en seront que plus propres à faire avec lumières et impartialité le métier d'approuver et de censurer. Tout se réunit selon moi pour les désigner comme devant être chargés de ce genre de fonctions.

Je dois observer à V.M. que le Danemark fait même voyager des marins pour visiter les ports et les arsenaux des pays étrangers. Cette institution est certainement très utile : l'État et le voyageur profitent de la moisson de connaissances que ce dernier récolte en divers lieux ; mais la France tient un autre rang que le Danemark parmi les puissances maritimes. Je ne sais si elles verraient sans jalousie et sans répugnance que les officiers de notre marine militaire parcourussent de même leurs ports et leurs arsenaux. (*Note de La Luzerne*)

Des officiers français ont été autorisés à diverses reprises à pénétrer dans les arsenaux britanniques, avec des guides, cf. chapitre 6. [*B.L.*]

[3^e subdivision, *Des choses, ou de la marine matérielle*]

N'ayant plus à rendre compte à V.M. que de la marine matérielle, comme il ne s'agit réellement que de faits à constater et d'objets qui existent, je devrais peut-être les laisser parler et observer moi-même le silence. Il suffirait que la fin de mon mémoire présentât des états comparatifs qui diraient pour moi, voilà ce que mon prédécesseur a laissé, voilà ce que j'ai remis dans les mains de mon successeur en vaisseaux, frégates, canons, cuivres, ancres, mâtures, etc.

Sans doute, Sire, je souhaite que V.M., sans doute je souhaite que la France entende ces témoins muets et juge sur leur déposition ce que j'ai fait. Mais ce n'est point seulement pour des motifs personnels que j'ai pris la plume : un intérêt qui m'est plus cher que le mien m'ordonne de consigner encore dans cette partie de mon mémoire comme dans les autres, les considérations qui m'ont frappé, les réflexions que j'ai faites, afin que ce qui peut être utile à mon administration lui survive et ne soit point perdu pour ma patrie, soit qu'on doive discerner dans les opinions que j'ai eues des erreurs (et, en ce cas, je désire sincèrement fournir moi-même aux censeurs les moyens de les dévoiler, afin que la gestion de la Marine en soit préservée désormais), soit que l'application assidue que j'ai donnée à mes fonctions m'ait procuré au contraire l'avantage de bien voir.

Je vais établir, sur ce qui est matériel dans la marine militaire de France, un premier principe que je crois vrai dans toute son étendue.

Principe général. Il serait désirable et économique qu'on n'achetât rien de brut, mais que tout ce qu'on acquerrait fût déjà manufacturé jusques au point nécessaire pour pouvoir être employé tel qu'il sortirait des mains du vendeur ou entrepreneur.

Cette assertion présente un but auquel je sais qu'à beaucoup d'égards il ne nous est pas possible d'atteindre, mais qu'il faut selon moi avoir toujours en vue, afin d'en approcher autant que la nature des choses le permet.

Ainsi on tenterait vainement en France de faire annoncer, comme il se pratique en Angleterre et en Hollande dans les gazettes et journaux, que l'État a besoin d'un vaisseau de guerre, qu'une enchère au rabais sera ouverte et qu'on en adjugera la fourniture à l'entrepreneur qui voudra se charger de la livrer dans un temps fixe au moindre prix, bien conditionnée et conforme au devis qui en sera publiquement affiché. La nature ne nous a point donné la Tamise et la Medway, c'est-à-dire un véritable port de plus de 20 lieues de développement, où se trouve partout une profondeur d'eau suffisante pour que le plus grand bâtiment y soit lancé d'un chantier ou construit dans un bassin et puisse en appareiller sans risque. Il ne s'est point formé parmi nous, comme dans la Grande-Bretagne et en Hollande, une foule de spéculateurs riches et intelligents dont la concurrence doit assurer à l'État et que les conditions du marché seront fidèlement exécutées, et que le marché même se passera au prix le plus avantageux pour lui.

Nous avons cependant usé de ce moyen pour nous procurer des avisos et des corvettes, et je n'hésite pas à assurer que, si la guerre survenait, il faudrait y avoir recours encore et faire promptement construire ainsi dans nos ports de commerce le nombre beaucoup plus grand de bâtiments de ce genre dont l'État aurait alors besoin. Il serait par cette raison même superflu et dispendieux pour lui d'en avoir autant et de les entretenir en temps de paix.

Je crois qu'on peut appliquer ce que je viens de dire aux flûtes et gabarres, et qu'on devrait peut-être de même ne faire construire les frégates que dans divers ports de commerce tels que Bordeaux, Le Havre, Saint-Malo, où il se trouve assez d'eau pour les faire sortir et pas assez néanmoins pour les vaisseaux de guerre²¹.

Mais, quoique le gouvernement se soit emparé avec raison du petit nombre de grands ports que la nature a donnés à la France et qu'il y ait établi ses arsenaux maritimes, quoiqu'on ne puisse construire ailleurs de gros vaisseaux, quoique, par des raisons qui dérivent de celle-ci, il paraisse impraticable de trouver un entrepreneur qui voulût se charger de remettre à l'administration de la Marine un vaisseau à 3 ponts tout construit sans qu'elle fût tenue de lui fournir autre chose que le prix, quoiqu'il soit conséquemment nécessaire que l'État se procure ce vaisseau en achetant les matières premières et en les faisant employer, il ne s'ensuit point qu'on ne puisse pas, partiellement au moins et relativement à presque tous les détails, se conduire d'une manière analogue à celle qu'on doit regretter de ne pouvoir adopter pour la totalité du vaisseau même, et on obtiendrait par ce moyen une économie considérable. On a même depuis longtemps senti à plusieurs égards l'utilité de ce que j'expose. Les fers qui entrent dans la fabrication de nos bâtiments de guerre, et les clous spécialement qui font partie de ces fers, les feuilles de cuivre qui doivent servir au doublage, les ancres, les canons et une infinité d'objets que je n'énumère pas, sont manufacturés à une grande distance du port où ils doivent être employés. Je me borne donc à désirer qu'on en use de même à l'égard de plusieurs autres matières et denrées qui le permettent par leur nature, en sorte qu'il ne soit absolument fabriqué dans nos grands ports que ce qui ne peut sans inconvénient l'être ailleurs²².

Transport et fabrication des denrées. Le transport indispensable des matières brutes ou manufacturées pour les faire parvenir dans l'arsenal, et la main-

²¹ Il peut être néanmoins économique que l'État fasse construire quelques frégates dans ses grands ports, mais seulement afin d'employer utilement ceux des bois achetés pour construire des vaisseaux de guerre qui ne se trouvent pas avoir tout à fait les dimensions requises pour cet objet, quoiqu'ils aient celles qui conviennent pour les frégates.

²² C'est à quoi je me suis appliqué sans relâche pendant tout le temps de mon ministère. J'ai réussi à quelques égards, mais on n'obtiendra un succès complet que par des soins ou même par des efforts longs et constants, car des intérêts nombreux et accumulés luttent puissamment dans tous nos grands ports pour y perpétuer la pratique contraire, et l'intérêt du reste de la nation, que je défends, se trouve tellement morcelé et subdivisé, chaque lieu, chaque individu retireraient une si petite portion de l'avantage total qui résulterait pour eux de mes vues, que personne n'y concourt vivement et ne les appuie.

Voilà aussi le moment de faire envisager à V.M. d'un seul coup d'œil l'ensemble de ces vues et de dévoiler une analogie frappante entre les principes que j'ai ci-dessus cherché à établir sur la marine individuelle, et l'opinion que je développe maintenant sur la marine matérielle.

Le nombre de nos matelots, quoique considérable, est borné. Le nombre des grands ports où nous pouvons construire, tenir à flot et armer des vaisseaux de guerre l'est encore plus. Si l'on compare sur ces points la France aux autres puissances maritimes, il faut néanmoins que nous entretenions des forces navales qui puissent nous en faire respecter. N'employons en mer nos véritables matelots qu'à ce que d'autres qu'eux ne peuvent pas faire, alors la population entière du Royaume fournira à nos flottes des combattants subsidiaires. Qu'on ne fabrique absolument dans nos grands ports que ce qu'il n'est pas praticable de faire fabriquer ailleurs ; alors, dans l'étendue entière du Royaume, tous les ports de commerce, toutes les villes de l'intérieur, toutes les manufactures deviendront réellement chacune, sous un rapport ou sous un autre, arsenal subsidiaire de notre marine militaire. Si on fait ainsi concourir efficacement au succès de nos expéditions maritimes tous les habitants, tous les lieux de la France, certainement nos efforts auront infiniment plus d'énergie et pourront être beaucoup plus longtemps soutenus que si l'on se borne à ne se servir presque uniquement, comme on l'a fait jusques à ce jour, que d'une classe d'hommes et de trois ou quatre villes collectivement dénommées les grands ports.

d'œuvre nécessaire ensuite pour les y employer pourraient être premièrement considérés par l'État comme un genre de denrées à acheter, puisqu'il est tenu d'en payer le prix. Or, il me paraît infiniment avantageux et économique qu'il les achète aussi à prix fait, je veux dire que les transports, que la main-d'œuvre aient lieu en exécution de marchés antérieurement contractés et qu'on en charge des entrepreneurs ; mais qu'on ne donne point le soin d'y pourvoir à des agents du gouvernement ou à des régisseurs qui aient ensuite à compter sur ces objets avec lui de clerc à maître.

Transport. Ce que je propose a déjà lieu relativement à presque tous les transports dont le prix se trouve nécessairement compris dans celui de la denrée, même en vertu d'une stipulation communément insérée dans les marchés contractés avec les vendeurs ou fournisseurs français, et qui les astreint à livrer dans le port chaque objet qu'ils fournissent. Il n'y a guère d'exception à cet égard, si ce n'est relativement aux denrées que la Marine tire de pays étrangers, où souvent le vendeur ne veut point se soumettre à une telle condition. Il faut bien alors faire venir dans nos ports les matières achetées et stipuler le prix du fret séparément du prix de l'achat ; mais c'est une nécessité à laquelle l'administration de la Marine ne doit se soumettre que quand elle ne peut s'en dispenser.

Main-d'œuvre. Mais il s'en faut bien que l'usage des entreprises et des adjudications pour les travaux de main-d'œuvre ait jamais été complètement établi dans nos arsenaux et qu'il soit facile de l'y introduire ou même de l'y maintenir. Une foule d'intérêts particuliers s'y élèvent contre l'intérêt véritable de l'État, et, quoique les raisons qu'on allègue pour improuver cette institution infiniment utile et économique qu'on s'est efforcé depuis six ans à établir dans nos ports, ne me paraissent pas même spécieuses, il convient néanmoins de les discuter, parce que le nombre et l'état des hommes qui s'élèvent contre l'opinion que j'appuie donnent quelque poids à la cause qu'ils défendent.

Il n'est point vrai, d'abord, comme je l'ai plus d'une fois entendu soutenir, que cette méthode, lorsqu'elle est réellement suivie, ne diminue pas considérablement la dépense que l'État doit supporter.

Toulon est le seul de nos grands ports où, pendant plusieurs années, on ait donné véritablement les travaux de main-d'œuvre au rabais, quel que fût l'adjudicataire qui fît les offres les plus avantageuses pour l'État, et, après les recherches scrupuleuses que j'ai faites, je puis attester qu'il en résulte une économie considérable²³.

²³ Le gouvernement a discerné à la vérité l'avantage de faire adjuger à l'entreprise tous les travaux de main-d'œuvre qui auraient lieu dans nos ports et en a donné l'ordre ; mais cet ordre y déplaisait. Ne pouvant s'y soustraire, on a cherché trop souvent à l'éluder. Il n'est peut-être pas superflu de dévoiler quelques abus qui se sont introduits avec cette institution même et qui en ont presque détruit les bons effets, ou plutôt d'en faire sentir les conséquences funestes et d'indiquer le moyen de les prévenir.

N'admettre aux enchères que des associations d'ouvriers du port est une pratique directement opposée au but qu'on doit avoir et à l'économie que le concours des rabais procurerait. Il faut au contraire désirer que beaucoup d'entrepreneurs étrangers à l'arsenal se présentent et fassent des commissions. La concurrence est évidemment le moyen le plus efficace pour opérer la diminution du prix que l'État aura à payer.

Ne pas adjuger à qui propose le plus fort rabais, mais charger les ouvriers du port de l'entreprise en leur imposant les conditions les plus avantageuses pour la Marine qui aient été souscrites lors de l'enchère, est un acte inique en soi ; mais rien d'ailleurs n'est plus nuisible que cette faveur, par les suites qu'elle entraîne nécessairement. On ne peut, en affectant de maintenir les intérêts de l'État, y préjudicier d'une manière plus irréparable et mieux empêcher tout entrepreneur de se présenter aux adjudications futures. Qui voudra, en effet, proposer désormais une diminution de prix, s'il n'espère pas un gain

Je veux bien cependant ne point m'armer uniquement d'exemples ; ils me donneraient trop d'avantages pour combattre, dans cette espèce de controverse, ceux contre qui j'ai à me défendre. Car je n'aurais pas seulement Toulon à citer, mais l'Angleterre, la Hollande, l'Espagne et toutes les puissances maritimes. Depuis un temps très long, elles ne font faire les travaux de main-d'œuvre qu'à l'entreprise ; elles ont reconnu et elles déposeraient unanimement que c'est, de tous les moyens, le plus économique.

Telle est cependant la seule donnée d'après laquelle on doit résoudre le problème dont il s'agit, car la manière dont les mêmes travaux peuvent être faits bien et à meilleur marché est celle qu'on doit certainement préférer.

Tantôt on s'efforce d'attaquer ce principe évident par des considérations frivoles, tantôt on cherche à nier ou à dénaturer les faits, non en assurant que l'usage des entreprises et adjudications ne produit réellement nulle économie (il est trop aisé de donner des preuves du contraire et des preuves qui sont incontestables par leur nature), mais en cherchant à faire entendre, à l'aide de raisonnements abstraits et captieux, que cette usage n'en doit produire aucune.

Je répondrai facilement aux deux espèces d'objections.

Sans doute est-il de l'intérêt des ouvriers domiciliés à Brest, à Rochefort, à Toulon, que les travaux de main-d'œuvre soient payés à la journée et non adjugés au rabais et à des entrepreneurs ; ce n'est point ce que je prétends nier. Les ouvriers gagnent à la première de ces méthodes ce que l'État y perd. Sans doute non seulement les chefs, mais ceux qui président sous eux aux travaux (car, comme je l'ai exposé ci-dessus, qui que ce soit n'est nullement contenu dans les arsenaux par aucune responsabilité, les pouvoirs y étant tellement divisés qu'on ne sait jamais bien à qui imputer les excès de dépenses), tous ces préposés, dis-je, désirent infiniment avoir des faveurs même abusives à conférer. Ils aiment mieux pouvoir admettre qu'ils protègent dans les ateliers que de voir les entrepreneurs choisir eux-mêmes les ouvriers qu'il leur convient d'employer. Mais d'où proviennent les deniers avec lesquels, de manière ou d'autre, ces ouvriers doivent être soudoyés ? Des tributs payés à l'État, de l'argent qu'ont versé dans la caisse publique les citoyens de Paris, de Strasbourg, de Lyon, de Metz, etc. Ces citoyens n'ignorent pas qu'une partie des contributions qu'ils supportent devait être employée à l'entretien de la Marine et ils y ont consenti volontiers, parce que cette destination est utile, mais ils n'ont jamais entendu que la portion de fonds qu'ils ont payée dans cette vue fût abusivement employée à faire l'avantage de tel ou tel ouvrier qu'ils ne connaissaient pas et que cet argent dût passer dans ses mains par la

personnel, s'il prévoit qu'il ne retirera aucun bénéfice de ses offres, et qu'elles n'auront d'autre effet que de diminuer le bénéfice qu'un autre eût recueilli.

L'adjudication et les conditions exigées doivent être annoncées longtemps d'avance et avec la plus grande publicité, l'adjudication doit s'opérer ensuite aussi publiquement, et il importe que personne ne soit exclu d'y faire des offres, quels que soient son état et son domicile, sauf à exiger de lui caution si la solvabilité paraît douteuse. Chaque enchère et les effets de cette enchère appartiennent de droit et incontestablement à celui qui l'a faite, aussi longtemps qu'elle n'est point annulée par un nouveau rabais. L'exécution de l'ouvrage doit donc être confiée à qui a fait la soumission la plus avantageuse pour l'État et non à d'autres. Si ces maximes, que l'équité même prescrit, étaient inviolablement observées, une foule d'entrepreneurs se livreraient bientôt en France à ce genre de spéculations, comme ils s'y livrent en Angleterre, en Hollande, et le prix de la main-d'œuvre diminuerait considérablement pour l'administration de la Marine.

raison seule qu'il s'est domicilié dans tel port et qu'on l'y protège. Ces contribuables²⁴ sont au contraire fondés à prétendre qu'avec la somme qu'ils ont déboursée, on doit faire exécuter la plus grande quantité de travaux possible. Tel est leur intérêt, qui n'est autre que celui de l'État, et l'on ne peut, sous quelque prétexte que ce soit, ne pas regarder le droit qu'ils ont d'exiger le meilleur emploi de leurs deniers comme un droit sacré contre lequel aucune considération ne doit prévaloir.

Ce serait réellement aux villes mêmes où cette surabondance d'ouvriers s'est malheureusement établie (sous l'espoir qu'elle vivrait d'abus et aux dépens de l'État) à les secourir²⁵. Mais ce secours ne doit être nullement à la charge de la caisse de la Marine. Je vais dire plus : si le nombre devenu excessif des ouvriers domiciliés dans les ports de roi diminuait, si on ne leur fournissait plus des moyens semblables d'y subsister sans être utiles, moyens qui en attirent une foule nouvelle chaque jour, il en résulterait un double avantage, 1° parce qu'ils reflueraient dans les ports de commerce où ils seraient très utiles aux négociants et armateurs ; 2° parce qu'un meilleur ordre s'établirait dans nos arsenaux, où sans cesse il se commet des abus qui n'ont point de bornes et qui sont réellement occasionnés quelquefois par des vues d'une humanité mal entendue, par le désir de faire vivre dans le lieu où ils se trouvent des hommes qui n'en auraient aucun moyen, si l'on n'employait aux travaux ordonnés par l'État que les bras qui y sont véritablement nécessaires.

On allègue aussi contre les entreprises un raisonnement direct, mais qui n'est que spécieux et que les faits démentent comme je l'ai exposé ci-dessus.

La même quantité d'ouvrages, dit-on, si elle est faite à l'entreprise, doit coûter plus cher à l'État que s'il payait des travailleurs à la journée pour l'exécuter, parce qu'il se trouve *in ultimatum* contraint de déboursier non seulement ce que ces ouvriers reçoivent de l'entrepreneur, mais en sus le gain que doit faire l'entrepreneur lui-même.

Cette manière de calculer ne serait admissible que si le gain net de l'entrepreneur ajouté à ce qu'il paie aux ouvriers excédait ce que l'État débourserait en prix de journées, en supposant qu'il fit faire l'ouvrage par des ouvriers salariés de cette manière ; mais le contraire est démontré par l'expérience, et il ne faut point s'en étonner.

Certainement un architecte ou un maître-maçon qui voudrait faire bâtir une seule maison pour lui-même se garderait d'en charger des entrepreneurs car, par ses lumières, par son intelligence, par sa surveillance que l'intérêt personnel stimulerait, il trouverait une grande économie à diriger lui-même l'ouvrage. Je suis fort loin de le nier.

²⁴ L'ancien substantif contribuable s'est imposé. La Luzerne emploie des néologismes et d'autres expressions qui surprennent de la part d'un lettré [B.L.]

²⁵ Il faut avoir donné une attention suivie à ce qui concerne le département de la Marine et avoir réfléchi sans prévention sur ce qu'on voyait pour se figurer à quel point est nuisible cet excès d'hommes qui se sont établis dans les grands ports, dans la vue de s'y faire fournir leur subsistance aux dépens de l'État et sans y avoir droit par leurs talents. Ces hommes acquièrent des protections ; ces protections leur procurent l'objet auquel ils aspirent. Pour maintenir de tels abus, on introduit des abus plus grands encore. De là tous ces ouvrages qu'on fait dans les grands arsenaux, quoiqu'ils pussent et dussent l'être ailleurs ; de là des places créées quoique inutilement, de là des traitements secrètement accordés. On n'imagine pas combien le régime des entreprises, bon et utile en soi, procurerait d'ailleurs d'économie, en ce qu'il retrancherait aussitôt de la classe des hommes salariés par l'État ceux qui [ne] peuvent ou ne veulent pas travailler. L'intérêt seul des entrepreneurs produirait ce triage important et juste.

Mais quiconque est absent et a beaucoup de maisons à faire bâtir regarde au contraire et avec raison comme avantageux pour lui de passer des marchés avec des entrepreneurs et de ne charger ses fondés de pouvoir que de payer, après avoir vérifié si l'ouvrage a été bien fait et si les stipulations ont été fidèlement exécutées.

L'État n'est pas, assurément, dans le premier de ces deux cas, il est évidemment dans le second, et l'on ne doit pas être surpris que la dernière de ces méthodes lui épargne des sommes considérables.

Mais, quoique frappé de la faiblesse des raisons qu'on s'efforce en vain d'alléguer contre les entreprises mêmes, j'avouerai avec franchise que ceux qui se bornent à les combattre par des exceptions me paraissent à quelques égards présenter des objections beaucoup plus dignes d'être prises en considération.

Car l'État gagne surtout à user de cette méthode en ce qu'il peut se reposer de tout, pour ainsi dire, sur l'intérêt même de l'entrepreneur, qui coïncide généralement avec le sien, si ce n'est relativement à la bonté de l'ouvrage ; aussi s'est-on réservé le droit de la faire vérifier pendant le travail même. On charge des surveillants experts de la suivre et de la constater.

Or, s'il est quelques détails à l'égard desquels cette vérification ne puisse avoir lieu et qui soient néanmoins très importants par leur nature, j'avoue, quoique partisan des entreprises, qu'il sera plus avantageux de faire faire cette portion de l'ouvrage par des ouvriers fidèles et que l'État lui-même salariera, qu'il faut même se garder de confier un tel genre de travail à l'entrepreneur, qui doit former à cet égard un vœu contraire à celui de l'administration et souhaiter que cette partie d'ouvrage soit mal exécutée, parce qu'elle doit en ce cas lui coûter moins, et que, d'après ce qu'on suppose, il ne court (en faisant sciemment travailler mal) aucun risque, pas même celui d'essuyer des reproches, l'imperfection de l'ouvrage ne pouvant être reconnue.

Autant donc toutes les autres objections me paraissent futiles, autant celle-ci me semble fondée ; mais, en cherchant à l'appliquer et en examinant sur quoi elle peut réellement tomber, je ne trouve presque que le calfatage et le perçage (genre d'ouvrages relativement peu considérables ou dispendieux) qu'il convienne d'excepter et de ne point adjuger à l'entreprise, à l'instar des autres travaux de main-d'œuvre.

L'impartialité qui guide ma plume, le désir sincère que j'ai d'établir les vérités qui me paraissent devoir être utiles à l'État, lorsque je crois les avoir bien discernées, ne me permettent de rien dissimuler, et je produis pour appuyer mon opinion les preuves, quelles qu'elles soient, qui m'ont convaincu moi-même. J'ai cité plus d'une fois, je viens de citer encore l'exemple des autres nations car les exemples me semblent être ce qui doit porter la conviction dans le sujet que je traite, et, en fait d'administration, ce ne sont pas des raisonnements abstraits et métaphysiques qui doivent prévaloir, c'est l'expérience, ce sont les effets qui résultent de diverses institutions qu'il faut surtout et sans cesse consulter. Mais, si je pense que nous devons nous rendre à l'épreuve longue et universelle en quelque sorte que toutes les puissances maritimes ont faite de l'économie que produit l'usage des entreprises et adjudications, s'il me paraît qu'il nous importe beaucoup de recueillir enfin l'avantage que les autres nations ont trouvé depuis longtemps à adopter cet usage dans tous les travaux de leur marine militaire ; je dois faire observer pareillement qu'à ne considérer que le résultat même de ces travaux (je veux dire un vaisseau de guerre), la France n'a rien à envier aux autres peuples, que ce grand instrument des navigateurs guerriers sort de nos ports plus parfait, c'est-à-dire mieux doué des qualités qui y sont désirables, que les proportions adoptées

dans notre construction sont préférables, que sur ce point très important et sur l'uniformité de gabarits dans les divers vaisseaux de guerre, uniformité qui n'est pas un moindre avantage, comme je vais le faire sentir, les arsenaux étrangers auraient à prendre des leçons dans les arsenaux de la France²⁶.

²⁶ La suite de ce mémoire ne me fournira plus, Sire, l'occasion de faire de telles comparaisons, et peut-être est-il utile de rapprocher en ce moment toutes celles que j'ai présentées à V.M., de les classer et de lui faire envisager sous un point de vue général en quoi nous surpassons les autres peuples, en quoi nous sommes surpassés par eux. Ce serait, en fait de marine, rendre un double service à la France que de lui offrir sur ses usages et sur ceux des peuples étrangers un tableau comparatif et fidèle dont assurément je me borne à donner une idée très imparfaite. Il serait à désirer qu'en parcourant et confrontant toutes les différentes méthodes et institutions, elle pût lire à chaque page quel est son véritable intérêt, que tantôt ce tableau même lui dît : sur tel point une autre nation a mieux vu que vous, n'hésitez pas à l'imiter ; tantôt au contraire, vous excellez en ceci, gardez-vous bien de dévier jamais de ce que vous avez jusques ici pratiqué. Vous n'avez de soins à prendre sur cet objet que pour vous ressembler toujours à vous-même, ou tout au plus pour acquérir encore quelques degrés de perfection, mais en partant du point où vous êtes et en suivant la voie que vous avez prise.

V.M. a pu observer qu'en cette 4^e partie de mon mémoire, je ne me suis trouvé qu'assez tard dans le cas de citer des exemples étrangers avec applaudissements. Je n'ai même eu qu'une seule occasion de faire des observations de ce genre avant de parler de la seconde subdivision des individus attachés à la Marine, ou des *non-navigateurs*, c'est-à-dire des objets secondaires : c'est que nous ne péchons point par les agents ou sur les objets principaux. Je suis convaincu qu'une escadre française se mesurerait en mer avec avantage contre une autre escadre de même force, dans quelque port et par quelque nation qu'elle eût été armée. Ce n'est donc que sur ces objets purement accessoires que nous devons, selon moi, chercher à imiter d'autres peuples ; mais il est quelques objets de ce genre sur lesquels je crois qu'ils méritent en effet d'être imités.

Ainsi le régime des arsenaux anglais me paraît préférable au régime actuel des nôtres. La division de pouvoirs (mal entendue selon moi) que nous y avons établie, l'augmentation dans les dépenses qui en résulte, le défaut de responsabilité dans les chefs militaires et civils, vice qu'a produit le partage de cette responsabilité même, sont des points où il serait utile de nous corriger et sur lesquels ce que pratiquent nos voisins doit à peu près, selon moi, nous servir de modèle.

Ils ne mettent point le même luxe que nous à entretenir dans la subdivision des *non-navigateurs* une foule d'agents supérieurs en grade et dont plusieurs même ont, sans raison apparente, des grades militaires, et à leur donner un état considérable. Je suis loin de censurer ce genre de parcimonie.

Ils ont senti de plus combien, en temps de guerre, les grands ports sont nécessairement encombrés par les bâtiments, par les hommes, par les travaux. Ils ont discerné mieux que nous l'avantage de reléguer hors de ces ports toute fabrication. Ils voudraient avec raison que leurs arsenaux ne restassent presque, en temps de paix, que des magasins. La nature à la vérité les a bien servis en donnant à la Grande-Bretagne une infinité d'emplacements propres à la construction des plus gros bâtiments ; mais ils n'en sont pas moins louables et dignes d'être imités en ce qu'ils ont appliqué jusques aux moindres détails une réflexion frappante et utile.

Je viens de faire sentir l'économie immense qui résulte de l'usage universellement adopté par toutes les puissances maritimes de ne faire aucuns travaux de main-d'œuvre, si ce n'est à l'entreprise et sur adjudication passée publiquement au rabais.

Tous ces objets secondaires, qui ne tendent qu'à diminuer la dépense et à établir un meilleur ordre dans l'administration de la marine militaire, sont ceux où l'exemple des autres nations me paraît pouvoir être utilement imité par nous ; et je crois de plus qu'un Bureau de l'Amirauté ou un Conseil de marine, ou une assemblée de plusieurs hommes éclairés, quelque nom qu'on veuille lui donner, est un secours nécessaire pour le ministre chargé d'une administration dont les détails sont si multipliés, et que, pour les surveiller tous, il ne suffit pas d'un seul individu.

Entre les objets principaux au contraire, il n'en est qu'un sur lequel les Anglais me paraissent avoir mieux vu que nous : c'est la nécessité d'entretenir en temps de paix, uniquement pour leur marine militaire et surtout dans les grades supérieurs un nombre d'officiers proportionnellement beaucoup plus considérable qu'en France. Mais, à cet égard, c'est par la quantité et non par la qualité que nous péchons. Il importe, mais il est aisé d'y remédier avec le temps, car on peut augmenter ce qu'on a de bon par les mêmes moyens qu'on a employés pour se le procurer.

Système de construction ancien. Il y avait autrefois dans notre marine un grand nombre de rangs de vaisseaux. On en compte jusques à dix dans les états de règlement de 1765 ; mais d'ailleurs les vaisseaux de même rang avaient souvent des dimensions différentes et variaient encore par leur forme. Il résultait de toutes ces diversités beaucoup de difficultés et d'embarras dans les travaux des ports, une plus grande dépense dans les approvisionnements et, ce qui était infiniment plus préjudiciable encore, une grande inégalité dans les qualités des vaisseaux, de manière que nos escadres ne pouvaient ni naviguer ni manœuvrer ensemble.

Système nouveau que j'ai suivi. C'est à M. de Borda, inspecteur des constructions, que la France doit un nouveau système, dont un examen approfondi m'a fait reconnaître tous les avantages et que je n'ai pas hésité à suivre, ainsi que l'avait fait mon prédécesseur. Je ne puis mieux justifier les motifs qui m'y ont déterminé qu'en dévoilant les bases et en développant les principaux détails de ce système même.

Les rangs de vaisseau doivent être désormais réduits à trois seulement que je vais indiquer : le rang des vaisseaux à trois ponts, celui des vaisseaux de 80 canons et celui des vaisseaux de 74²⁷. Mais, de plus, les vaisseaux de même rang doivent être construits sur un seul et unique plan. Enfin le plan de chaque rang de vaisseaux a été choisi de manière que les trois espèces de vaisseaux, à quelque air de vent qu'ils naviguent, puissent avoir à peu près la même marche, la même batterie et la même force pour porter la voile. Comme le nombre des vaisseaux de guerre s'est beaucoup augmenté sous mon ministère et comme je me suis scrupuleusement assujéti à ne pas m'écarter de ce projet général et utile, nous avons déjà 43 vaisseaux ou à flot ou sur les chantiers qui ont été construits d'après ce nouveau plan, savoir 3 de 118 canons, 3 de 80

Mais nous tomberions dans une erreur funeste si, relativement aux autres objets principaux, nous nous écartions de ce que nous avons pratiqué jusques à ce jour, et si nous ne sentions pas que sur ces points importants, nous sommes en droit, au contraire, de servir de modèle aux autres peuples.

Le classement de nos matelots et la facilité qu'il nous procure de les appeler à servir leur patrie dès l'instant où elle en a besoin, est une méthode qui doit être infiniment préférée à toutes les autres et qui nous donne, surtout au début d'une guerre, les plus grands avantages sur les autres puissances maritimes qui n'ont point adopté cet usage.

Les connaissances que nous exigeons dans ceux qui aspirent à devenir officiers de la marine militaire, l'instruction soignée et utile qu'ils reçoivent ensuite, ont formé et recrutent sans cesse un corps excellent d'officiers. Nous en comptons un grand nombre qui se sont distingués dans les guerres précédentes par leur courage, par leurs talents. Peut-être même n'est-il aucune marine en Europe qui ne doive sur ce point nous envier ce que nous possédons. J'oserais au moins assurer qu'il n'en est aucune qui ne gagnât à adopter la méthode que nous suivons pour réparer constamment le déficit des officiers et en former de nouveaux.

Je vais parler des bâtiments que nous construisons et ce que je dirai fera sentir quel est encore à cet égard l'avantage des vaisseaux de guerre français sur ceux des autres puissances maritimes.

Vaisseaux, chefs militaires, matelots, voilà réellement ce qui combat, et ce sont précisément les points sur lesquels il me semble évident que nous commettrions une erreur grave et préjudiciable à notre marine, si nous nous éloignons jamais de ce que nous avons pratiqué jusques à ce jour.

Mais il ne s'ensuit pas, néanmoins, qu'il ne fût point utile d'obtenir avec moins de dépenses le même résultat, de faire régner plus d'économie et un meilleur ordre dans l'administration de notre marine terrestre (si j'ose m'exprimer ainsi). Pourquoi ne nous approprierions-nous pas à cet égard les divers moyens et usages que nous voyons être adoptés avec succès par les autres peuples ?

Tel est, Sire, le résumé des comparaisons que le sujet dont je m'occupe m'a induit à faire entre notre marine et celles des puissances étrangères, comparaisons qui se trouvent dispersées dans le cours de la 4e partie de ce mémoire. Telles sont les conséquences qui me paraissent naturellement en dériver.

²⁷ Le développement qui suit (douze paragraphes) se trouve dans un mémoire de Borda de la fin de 1790 intitulé *État actuel de notre marine*, A.N. Marine D¹-4 ; ce passage est reproduit dans Alain Demangeon et Bruno Fortier, *Les vaisseaux et les villes*, Bruxelles et Liège, Mardaga, 1978, p. 58 à 60. [B.L.]

et 37 de 74. Dans les 39 vaisseaux qui restent des anciennes constructions, il s'en trouve un seul de 64, rang qui doit être supprimé à l'avenir, 5 de 110 canons qui, lorsqu'ils finiront, seront remplacés successivement par des vaisseaux de 118, 7 de 80 et 26 de 74, auxquels on substituera des vaisseaux de même rang, mais construits d'après les nouveaux plans.

On ne peut douter que le système nouveau de construction ne soit infiniment préférable à l'ancien. Le plus grand avantage d'une escadre est sans contredit que tous les vaisseaux qui la composent puissent naviguer et manœuvrer ensemble. En effet, si on donne chasse à un ennemi inférieur, mais dont l'infériorité n'est pas très marquée, il est de la plus haute importance que la majeure partie de l'escadre puisse le joindre en même temps, sans quoi l'on ne pourra pas le forcer à combattre. Si on prend chasse au contraire devant un ennemi supérieur, les vaisseaux qui, en raison de la disparité de leur construction, ne marcheraient pas aussi bien, retarderaient la marche de l'escadre entière et la forceraient ou à les abandonner ou à accepter un combat désavantageux. Il est donc véritablement essentiel que les vaisseaux d'une même escadre ou d'une même flotte aient à peu près au même degré les qualités relatives à la marche, et, pour obtenir ce genre d'uniformité, il convient ou que tous les vaisseaux soient de même rang et construits sur le même plan ou, s'il est nécessaire d'avoir des vaisseaux de rangs différents, qu'il y en ait le moins de rangs possible et que les dimensions relatives de chaque rang soient combinées de manière à rendre leur vitesse égale.

C'est d'après ces vues que le nouveau système de construction a été établi par M. de Borda.

Les vaisseaux de 64 et de 50 canons ont été supprimés, parce qu'à proportion de leur force, ils sont plus coûteux que ceux de 74 et qu'ainsi ils pouvaient être avantageusement remplacés par ces derniers.

On a conservé les vaisseaux de 74, parce que ces vaisseaux, portant du canon de 36 à la 1^{re} batterie et du canon de 18 à la seconde, pouvaient présenter le travers aux plus forts vaisseaux, et que d'ailleurs, si on ne faisait que des vaisseaux supérieurs à ceux de 74, la majeure partie des gros bois de nos forêts ne trouverait point d'emploi.

On a fait les vaisseaux de 80, parce qu'étant construits sur les proportions actuelles et portant l'artillerie qu'on leur a assignée, ils sont moins coûteux que tous les autres à proportion de leur force.

Enfin on a fait des vaisseaux à trois ponts pour pouvoir combattre les vaisseaux de même rang qui ont été multipliés dans la marine anglaise.

Les rangs des vaisseaux ayant été ainsi fixés à trois, il a fallu fixer un plan de vaisseau pour chaque rang.

Le plan des vaisseaux de 74 a été fixé d'après les plans des vaisseaux qui ont eu le plus de succès dans la dernière guerre. Vingt-huit vaisseaux ont déjà été construits sur le nouveau plan, et tous les officiers qui ont commandé de nouveaux vaisseaux en ont rendu les comptes les plus avantageux. On doit remarquer qu'ils peuvent porter huit et même neuf mois de vivres, ce qui les rend propres aux longues expéditions.

Le plan des vaisseaux de 80 canons a été combiné de manière qu'ils eussent les mêmes rapports de la longueur à la largeur et au creux que les vaisseaux de 74. Ce

plan a d'ailleurs été fait par le même ingénieur²⁸ qui a fait celui des vaisseaux de 74 et il a été rédigé sur les mêmes principes. Il n'y a donc aucune raison de douter que les nouveaux vaisseaux de 80 canons n'aient les mêmes qualités relatives à la marche que ceux de 74.

C'est encore d'après les mêmes principes qu'on a déterminé le plan du vaisseau à trois ponts, mais, les vaisseaux de ce rang ayant nécessairement un maître-couple beaucoup plus plein que les vaisseaux de 80 et 74 canons et ayant par conséquent à refouler une colonne de fluide plus grosse à proportion, il a fallu remédier à ce désavantage en les allongeant un peu plus que les autres vaisseaux. En conséquence, sans rien changer à la largeur des anciens vaisseaux à trois ponts qui était reconnue suffisante, on a augmenté leur longueur relative d'une petite quantité, et l'on peut maintenant espérer que ces vaisseaux auront les mêmes qualités pour la marche que les vaisseaux de 80 et de 74 canons. Il est résulté de cette augmentation de longueur qu'on a pu aussi augmenter l'artillerie de ces vaisseaux et leur donner un canon de plus à chaque batterie. Par là ils se trouvent avoir 1/15^e de plus de force que les anciens, tandis que leur grément et quelques appareils étant restés les mêmes, la dépense n'est augmentée que de 1/20^e. Au reste le nouveau plan des vaisseaux à trois ponts a encore été rédigé par l'ingénieur qui a donné ceux des vaisseaux de 80 et de 74 canons, et dirigé ou corrigé de même par M. de Borda, en sorte que les trois rangs de vaisseaux doivent avoir une unité de forme qui contribuera à l'unité de marche.

On voit par ce qui vient d'être exposé que notre système de marine est d'une grande simplicité et qu'il doit en résulter par la suite un ensemble qui n'a jamais existé dans aucune marine de l'Europe. Il suffira au reste que les constructions se fassent encore pendant cinq ou six ans suivant le nouveau système pour que tous nos vaisseaux à peu près soient construits sur les nouveaux plans²⁹.

Nous avons deux espèces de frégates, les unes portant 28 canons de 18 à leur batterie, et les autres 26 canons de 12.

Les proportions générales sont les mêmes dans l'une et dans l'autre espèce : elles ont été réglées d'après celles des frégates qui ont eu le plus de succès dans la dernière guerre. On a laissé aux ingénieurs-constructeurs la facilité de faire des essais sur les formes des carènes de ces bâtiments, et ils ont la liberté de les varier, pourvu qu'ils s'assujettissent aux principales dimensions qui ont été fixées.

Quant aux bâtiments plus petits, tels que les corvettes, les avisos et autres, on permet aux ingénieurs-constructeurs de varier non seulement les formes, mais les dimensions principales. S'il était reconnu dans la suite par des essais faits sur ces petits bâtiments que certaines proportions sont meilleures que d'autres, on pourrait changer les proportions générales des frégates, et enfin, si des essais de formes et de dimensions nouvelles faits sur des frégates démontraient qu'on peut avec avantage les substituer à celles qui sont fixées pour les vaisseaux, on pourrait se permettre alors quelques changements dans leur construction, mais en y mettant néanmoins la plus grande réserve.

Je n'ai point cru inutile, Sire, d'entrer dans ces détails qui prouvent quel degré de perfection et d'uniformité (car l'uniformité sur ce point est peut-être beaucoup

²⁸ Jacques-Noël Sané (1740-1831). [B.L.]

²⁹ La note relative à la valeur des ports de guerre français, que l'ancien ministre a insérée à cet endroit de son discours, est reproduite à la fin en raison de sa longueur. [B.L.]

plus avantageuse et plus désirable encore que la perfection même de chaque vaisseau considéré séparément) la marine militaire de France a atteint, quel degré elle peut atteindre en peu d'années. Mais, si je n'eusse voulu rendre sur cet objet important qu'un compte qui me fût personnel, je me serais borné à dire que le système général et ses détails sont dus à M. de Borda, que le mérite de l'adoption appartient en entier à M. le maréchal de Castries, que je n'ai fait autre chose que maintenir cette innovation infiniment utile après m'être éclairé et convaincu moi-même sur les avantages inappréciables qu'elle procure déjà et sur ceux qu'elle doit procurer dans la suite, en sorte que dans le grand nombre de constructions faites pendant mon ministère, on ne s'est point écarté des principes établis et dont je viens de faire sentir l'importance.

Arsenaux considérés comme magasins, ou des approvisionnements.

Après avoir discuté ce qui concerne les matières relativement à leur fabrication et les avoir suivies dès le principe, en quelque sorte, jusqu'à ce qu'il en résulte un vaisseau de guerre, après avoir examiné nos arsenaux comme ateliers, je vais les considérer comme magasins et mentionner les principaux approvisionnements de matières qui ont été faits pendant mon ministère. Cette partie du sujet que je dois traiter est aride par sa nature. Je n'ai à parler que de masses d'achats ou de constructions, et à y ajouter tout au plus l'énoncé des motifs qui m'ont fait regarder quelques-uns de ces approvisionnements comme plus ou moins urgents que les autres. Je supplie néanmoins V.M. de donner une grande attention à cette narration nécessairement succincte et qui ne contiendra presque que des faits, car c'est par les faits que je désire surtout qu'Elle juge mon administration et les principes mêmes qui l'ont dirigée.

Mâtures. Il est un genre d'approvisionnements dont il m'a paru surtout important de vous procurer une grande abondance avant qu'une guerre se déclarât, parce qu'elle en augmenterait la consommation et en rendrait le versement dans nos ports difficile. Nous ne pouvons tirer de bonnes mâtures que du Nord et sur des bâtiments qui les chargent dans la Baltique³⁰. Les bois résineux dépérissent moins que les autres ; la mâture survit de beaucoup au bâtiment pour lequel elle a été faite. On peut donc sans perte réelle en forcer un peu les approvisionnements. C'est seulement faire des avances, mais si ces mâts résistent mieux que les bois plus lourds aux injures du temps, ils ne sont pas plus qu'eux à l'épreuve des boulets, ils le sont même moins, et leur position hors de l'eau les expose à en être facilement atteints : un combat en met beaucoup hors d'état de servir. J'ai cru d'après tous ces motifs devoir en faire venir une grande quantité dans nos ports, qui en ont maintenant en réserve de quoi suffire à la consommation probable de plusieurs campagnes de guerre.

Cuivre pour doublage. Peu après la paix qui fut conclue en 1762³¹, on imagina en Angleterre de doubler quelques bâtiments avec des feuilles de cuivre minces et laminées, et bientôt on s'aperçut qu'il en résultait de grands avantages : 1° les bordages se trouvent ainsi à l'abri de la piquûre des vers qui vivent dans l'eau salée et qui, surtout dans les mers chaudes, endommagent beaucoup les bois immergés ; 2° les flots n'agissant plus immédiatement sur le calfatage, il dure plus longtemps, et l'on n'est

³⁰ Pour nous procurer ces approvisionnements, j'ai fait passer à Riga le s. Barbé, maître-mâteur qui a fait passer dans nos ports beaucoup de bois de pin d'excellente qualité et des plus belles dimensions.

³¹ Je ne suis pas certain de l'époque précise où ces épreuves ont été faites, mais je ne crois pas me tromper beaucoup en la fixant à peu près au temps que je désigne. En 1769, je vis dédoubler à Woolwich le *Dauphin*. Les ouvriers qui y travaillaient et que j'interrogeai avec curiosité sur cette pratique qui m'était alors inconnue, m'assurèrent que c'était le premier bâtiment qui eût été doublé en cuivre. Il avait fait depuis deux fois le tour du monde, commandé par Byron et par Wallis.

point obligé de caréner aussi souvent le bâtiment. Ces deux considérations rendent même économique l'usage du cuivre³², mais il procure un autre avantage inappréciable dans la guerre navale. L'expérience a démontré que les coquillages qui s'attachaient auparavant à la carène d'un vaisseau, qui en faisaient une sorte de rocher et qui en retardaient beaucoup la marche, ne peuvent adhérer au cuivre. Les Anglais ont tiré pendant la dernière guerre le plus grand parti de la certitude de ce fait qu'ils avaient déjà acquise. Ils ne se sont servis dès les premières campagnes que de bâtiments doublés en cuivre et doués ainsi constamment de la même vitesse qu'ils avaient en sortant du port, vitesse dont les nôtres n'étaient pourvus que lorsqu'ils venaient d'être carénés et qu'ils ne pouvaient conserver longtemps.

Nous avons tâché, d'après leur exemple, d'assurer de même à nos bâtiments un don si précieux, et, pendant le cours de la dernière guerre, nous avons doublé ainsi plusieurs de nos vaisseaux et frégates ; les cuivres nous manquant, nous n'avons pu adopter ce moyen que partiellement. Nous avons cependant retiré du peu que nous avons pu faire quelques avantages dans des circonstances particulières ; mais notre désavantage est resté le même lorsque nous avons combattu en flotte ou en escadre, car c'est toujours sur le vaisseau qui marche le plus mal qu'une escadre entière, ainsi que je l'ai exposé ci-dessus, est contrainte de régler ses mouvements, et il nous avait été impossible de doubler en cuivre un grand nombre de nos vaisseaux.

Lorsque V.M. m'a confié le département de la Marine, il manquait dans nos arsenaux une quantité très considérable de cuivre nécessaire pour doubler tous nos bâtiments. J'ai senti aussitôt combien il était essentiel et urgent d'y pourvoir, et il a été fourni en 1788 une telle quantité de ce métal laminé dans les magasins de la marine militaire que, si la guerre se fût déclarée au commencement de 1789, nous n'aurions pas mis en mer un bâtiment qui ne fût doublé.

Établissement de laminoirs. J'ai fait plus. Quoique cette matière ne dépérísse point dans les magasins, sentant combien il serait utile qu'il existât dans le Royaume une manufacture qui nous dispensât de la nécessité fâcheuse, surtout en temps de guerre, de tirer nos cuivres laminés de l'étranger, j'ai favorisé le projet qu'avaient des négociants français de construire des laminoirs. Je les y ai déterminés en contractant avec eux un marché qui fixe le prix de la denrée à un taux modéré, et en les assurant qu'ils en fourniraient seuls la marine militaire pendant six ans consécutifs qui expireront dans les premiers mois de 1794. Ainsi s'est établie à Romilly, en Haute-Normandie, pour laminer ce métal, une fabrique qui peut désormais suffire à tous nos besoins, même si la guerre rendait la consommation des cuivres plus considérable.

Lest en saumons de fer. L'usage de lester presque entièrement les vaisseaux en saumons de fer est aussi une invention récente. Cet usage peut leur donner quelques qualités relatives à la marche, en ce qu'en abaissant un peu le centre de gravité, il augmente leur stabilité et leur fait mieux porter la voile. Mais cet effet est peu considérable, et le lest de fer est spécialement utile en ce qu'il occupe moins de place dans la cale et permet ainsi d'embarquer plus de vivres et d'eau³³. La commodité qu'on éprouve à s'en servir et à le transporter mérite aussi d'être considérée.

³² La faculté de ne caréner que rarement n'est pas moins utile sous un autre rapport, et il est facile de concevoir qu'elle est militairement avantageuse.

³³ On prétend de plus que, lorsque le lest est en fer, l'air de la cale se vicie moins. C'est un fait qui mérite d'être constaté et que je suis loin d'affirmer ; il ne me paraîtrait même pas étonnant que des expériences bien faites prouvassent précisément le contraire. Le lest placé dans les bas d'un vaisseau est

Il serait à souhaiter sans doute que nous eussions assez de lest de fer pour en fournir non seulement à tous les bâtiments sous voile, mais même à ceux qui flottent dans nos ports. Chacun de ces derniers en exige proportionnellement beaucoup davantage car, en cet état, ils s'arqueraient si une quantité surabondante de lest ne suppléait pas à la charge qui leur manque pour tirer, non pas autant d'eau que lorsqu'ils naviguent, mais un peu moins.

J'ai augmenté, Sire, assez considérablement pendant mon ministère la quantité de lest en fer qu'avait précédemment la marine militaire ; mais, gêné par la pénurie du Trésor public, je n'ai pas cru devoir me hâter à cet égard tout à fait autant que je l'avais fait pour le cuivre, ni en procurer sur-le-champ à nos ports tout ce qu'il serait désirable qu'ils en eussent : 1° parce que le besoin est moins urgent et que du lest de pierre peut suppléer à ce qui manquerait au lest de fer ; 2° parce que ce dernier métal est extrêmement commun en France, qu'il s'y trouve une infinité d'usines où l'on peut faire couler en très peu de temps autant de ce lest en saumons qu'on voudra en employer. La fabrication en est assurément très facile. Rien n'empêcherait de s'en approvisionner fort rapidement et autant qu'il serait nécessaire, si la guerre se déclarait.

Ancres. Les ancres s'avariaient peu. On doit les regarder comme presque éternelles ; mais la guerre, quoiqu'elle ne les fasse pas dépérir, en augmente souvent beaucoup la consommation, parce qu'elle amène des circonstances où nos vaisseaux, nos escadres, nos armées navales sont contraintes, pour appareiller plus promptement, de couper leurs câbles et d'abandonner leurs ancres. Il en a été acheté par cette raison pendant mon ministère, en sorte que la quantité qui existe excède les besoins apparents, et j'en ai laissé les ports surabondamment pourvus.

Tandis que je rends compte à V.M. des effets qui dépérissent peu et lentement, il semble que ce soit l'occasion naturelle de parler des munitions de guerre, des armes et des pièces d'artillerie.

Poudre de guerre. La poudre néanmoins fait exception et doit être mise hors de la classe des denrées qui ne s'altèrent pas. Elle ne peut point se garder pendant beaucoup d'années dans plusieurs de nos ports, soit que l'air de la mer, soit que quelque autre cause jusques à ce jour inconnue y détériore ses qualités. On a contracté par cette raison l'usage de ne point faire pendant la paix, dans les magasins que nous y avons, de grands approvisionnements de poudre de guerre, parce qu'elle s'y trouverait gâtée au moment du besoin. Mais, lorsqu'on prévoit des hostilités, le département de la Marine en achète ou en emprunte au département de la Guerre qui a, dans l'intérieur des terres, des magasins où la poudre ne court pas de même le risque de s'altérer. La nature ayant rendu pour ainsi dire cette décision, je crois qu'il serait très imprudent de ne point se soumettre à ses lois et d'accumuler dans nos ports des poudres qu'il faudrait, au moment où on voudrait s'en servir, ou réformer ou renvoyer aux manufactures qui les fabriquent pour y être retravaillées.

Boulets et fers coulés. Nous avons au contraire en boulets et en fers coulés plus qu'il ne faut pour en fournir sur le pied de guerre à tous les vaisseaux, frégates et bâtiments de notre marine militaire, si nous les armions en même temps. Cette quantité, à la vérité, ne suffirait pas en supposant la guerre déclarée. Il serait à désirer qu'il s'en

toujours mouillé, ou au moins humide. L'eau qui se décompose, en se combinant au fer et en formant avec lui ce qu'on appelle vulgairement de la rouille, ne produit-elle pas un air plus impur, plus insalubre que si elle n'était en contact qu'avec des cailloux qu'elle ne peut pas altérer ?

trouvât en ce cas moitié en sus ou un demi-armement de plus dans nos ports, pour pouvoir suppléer aussitôt à la consommation qui est alors considérable. Mais il convient d'appliquer ici la remarque que j'ai faite sur les saumons du lest en fer : une si grande quantité d'usines travaillent en France à fondre et à couler ce métal que nous serions bientôt pourvus de ce que nous pourrions désirer en ce genre, d'autant que nous avons déjà fort au-delà de l'armement complet, quoiqu'il nous manque encore quelque chose pour compléter le demi-armement subsidiaire.

Armes blanches et armes à feu. Il se trouve aussi dans nos arsenaux un peu plus d'armes blanches et d'armes à feu (telles que fusils, mousquetons, pistolets, etc.) que l'armement de toutes nos forces navales ne le requiert. Cet excédent peu considérable est nécessaire pour suppléer aux événements fortuits.

Il manquait à la vérité, lorsque j'ai quitté le ministère, quelques sabres et mousquetons à Toulon et à Rochefort. Des demandes imprévues faites par le peuple à qui on en a délivré avaient occasionné ce déficit qui n'était même qu'apparent et local, car le port de Brest pouvait y suppléer.

Mais d'ailleurs, comme V.M. avait alors ordonné l'armement de 45 vaisseaux de ligne, on avait aussitôt commandé dans les manufactures de la poudre pour remplacer celle que le département de la Guerre aurait fournie, des boulets et des fers coulés pour compléter le demi-armement dont j'ai ci-dessus parlé, et en armes blanches et mousquetons, ce qui manquait comme je viens de l'exposer à Toulon et à Rochefort.

Grosse artillerie. Mais ce que je demande surtout à V.M., c'est de comparer l'état où j'ai trouvé la grosse et véritablement importante artillerie de la Marine, à l'état où je l'ai laissée. J'ose la prier de s'en faire présenter des tableaux : Elle verra que du 1^{er} janvier 1788 au 1^{er} novembre 1790, c'est-à-dire en 2 ans et 10 mois³⁴, cette artillerie a été augmentée de quinze cent quatre-vingt-onze pièces, la plupart des plus forts calibres, savoir 629 pièces de 36, 258 caronades de bronze et du calibre de 36, 328 pièces de 18, 170 de 12, 81 de 8 et 125 de 6.

J'avais senti l'importance de réparer le déficit que j'avais trouvé, surtout dans cette partie, et j'y avais tellement réussi que j'eus l'honneur de dire à V.M. dans les premiers jours du mois de septembre 1790 et que je prouvai au comité de l'Assemblée nationale, par des états que j'y envoyai à peu près à cette époque, que la France pouvait mettre aussitôt en mer 66 vaisseaux de guerre dont 6 à trois ponts, 8 de 80, 51 de 74 et un de 64, 62 frégates dont 14 portant du 18 et 48 portant du 12, 25 corvettes, 24 avisos, 32 flûtes ou gabarres. Rien ne manquait. Je représentai seulement que quant à l'artillerie, il faudrait pendant trois ou quatre mois ne donner que du 12 à trois des frégates construites pour porter du 18, et, après ce court intervalle de temps, on aurait pu leur fournir des pièces du calibre supérieur.

Car non seulement, Sire, pendant la courte durée de mon ministère, j'ai fait fabriquer la quantité considérable de pièces que je viens de mentionner, mais les moyens que j'ai préparés pour y réussir subsistent et peuvent servir à augmenter encore promptement l'artillerie existante. Une pompe à feu construite à Indret pour y mettre en mouvement la forerie³⁵, beaucoup de travaux très considérables faits à la forge de

³⁴ Ce déficit immense a même été comblé en beaucoup moins de temps, si l'on ne veut avoir égard qu'à l'époque de la réception des pièces, car il a fallu préparer les moyens avant de faire fabriquer.

³⁵ M. le maréchal de Castries avait conçu et arrêté le projet de construire une pompe à feu à Indret pour mettre en mouvement les forges et de faire plusieurs travaux à la forge actuelle, mais ces derniers

Ruelle ont procuré à ces deux grands établissements la facilité de fabriquer annuellement avec les usines beaucoup moindres de Forge-Neuve et de La Motte, plus de 700 pièces d'artillerie, ou le poids en matières de 4 à 5 millions de livres pesant. Or, comme en ce moment la Marine doit avoir à peu près de quoi garnir d'artillerie les bâtiments à flot, ces forges peuvent fabriquer à proportion de toutes les constructions qui s'achèveront l'année prochaine, en sorte qu'il soit à chaque instant facile à la France de déployer tout l'appareil de ses forces navales, car l'artillerie a été véritablement le point sur lequel j'ai été le plus embarrassé pendant mon administration de la Marine. C'était un obstacle qu'on doit regarder aujourd'hui comme vaincu.

Il conviendra même selon moi qu'on ne se borne pas tout à fait à avoir exactement dans les arsenaux les pièces nécessaires aux bâtiments que la France voudra mettre en mer lorsqu'elle armera et que ses forces navales seront sur le plus grand pied de guerre, car la guerre occasionne des pertes en tout genre et exige qu'on puisse aussitôt les réparer. Une surabondance de pièces est indispensable pour remplir cette vue importante, mais, lorsqu'on se sera procuré ce supplément provisionnel, l'entretien sera peu coûteux, parce que le dépérissement est très lent³⁶.

Approvisionnements de bois, fers, chanvres, etc. Si V.M. daigne se faire rendre compte des approvisionnements de matières premières ou qui ne doivent être employées qu'après avoir subi une fabrication, comme bois, fers, chanvres, etc., Elle verra que jamais nos ports n'en ont été mieux pourvus. Nos magasins contiennent les agrès et appareils nécessaires pour chaque vaisseau ou bâtiment à flot.

Tableau comparatif présentant le nombre et la force des bâtiments à flot au 1^{er} janvier 1788 et au 23 octobre 1790. Quant au nombre même des vaisseaux, frégates, corvettes et autres bâtiments de guerre ou de longue navigation, le tableau comparatif que j'annexe offre le moyen le plus naturel de bien juger quels ont été les effets de mon administration.

J'ai laissé la marine militaire plus forte de 12 vaisseaux de guerre et de 8 frégates que lorsque l'administration m'en a été confiée. Il est encore aisé de discerner qu'entre ces 12 vaisseaux, 2 sont du premier rang ou de 118 canons, un de 80 et les 9 autres de 74³⁷.

ouvrages n'étaient pas même commencés lorsque j'ai été chargé du ministère. Je les ai fait entreprendre aussitôt et pousser avec la plus grande activité. J'y ai même ordonné de la part de V.M. des augmentations considérables. J'ai fait finir aussi avec une extrême promptitude la pompe à feu d'Indret et tout ce qui y était relatif. J'ai fait ajouter une chaudière non projetée, construire des casernes pour les ouvriers, etc. C'est par ces moyens qu'en très peu de temps, j'ai procuré à la Marine la quantité immense de grosse artillerie qui lui manquait, et lui ai donné en quelque sorte l'assurance qu'on subviendrait toujours presque sur-le-champ aux besoins nouveaux qu'elle aurait en ce genre.

³⁶ J'ai supplié V.M. de se faire mettre sous les yeux les états d'artillerie qui existent dans les bureaux et qui lui attesteront d'une manière positive et en détail quel est le nombre, le calibre des pièces fabriquées, soit pendant son ministère, soit antérieurement, mais, si Elle veut que je lui donne en deux mots une idée du point où l'artillerie de notre marine militaire se trouvait lorsque je lui ai donné ma démission, le 23 octobre 1790, je lui dirai que chaque pièce étant chargée d'un seul boulet de calibre, chaque décharge générale de toutes les pièces eût lancé 162 754 livres pesant de feu. C'est ainsi peut-être qu'il convient d'évaluer l'état d'une artillerie, car le nombre de pièces ne prouve rien, si l'on n'a pas égard aux calibres ; mais la somme du poids des boulets tient compte exact, pour ainsi dire, des deux considérations.

³⁷ On peut même remarquer qu'entre les vaisseaux dépéris, un de 64 canons a été remplacé par un vaisseau de 74, que le nombre des frégates portant du 18 se trouve augmenté de 2, qu'il devrait l'être de 5 et que nous en aurions 18 si des événements fortuits et imprévus ne nous en avaient enlevé trois. Ces malheurs nous sont arrivés au-delà du cap de Bonne-Espérance. En décembre 1788, la *Vénus* a

	Bâtiments à flot au 1 ^{er} janvier 1788	Bâtiments à flot au 23 octobre 1790
Vaisseaux à 3 ponts	5	7
Vaisseaux de 80 canons	7	8
Vaisseaux de 74	44	54
Vaisseaux de 64	2	1
Total des vaisseaux de guerre	58	70
Frégates portant du 18	13	15
Frégates portant du 12	44	50
Total des frégates	57	65
Corvettes portant du 8	10	8
Corvettes portant du 6	13	11
Total des corvettes	23	19
Avisos	19	29
Flûtes et gabarres	31	31
Chaloupes-canonnières	7	7
Total des bâtiments à flot	195	221

Constructions qui doivent être maintenant finies. Mais, comme j'ai mis la plus grande attention à ne porter absolument sur l'état précédent que ce qui était réellement à flot le 23 octobre 1790³⁸, je supplie V.M. de daigner considérer que je n'ai point mentionné les 4 autres vaisseaux et 2 frégates qu'on finissait de construire et qui devaient être mis à l'eau pendant les deux mois subséquents, en sorte que la France aura eu réellement, à la fin de 1790, 74 vaisseaux de guerre et 67 frégates flottants.

Qu'il me soit permis d'ajouter que tous ces bâtiments sont bien entretenus, qu'il n'en est aucun qui, en supposant que la guerre se déclarât demain, ne fût plusieurs campagnes, sauf à en destiner 6 ou 7 (si on ne voulait pas les exposer à des navigations lointaines) à servir dans les mers d'Europe où il faut toujours en employer.

Constructions ordonnées en janvier 1790 et qui seront finies en 1791. Ainsi 8 autres vaisseaux et 4 autres frégates dont, par les ordres de V.M., j'ai prescrit depuis plus d'un an la construction et qui doivent être mis à l'eau en 1791, feront une addition réelle aux forces de notre marine militaire, puisqu'elle ne doit plus d'ailleurs éprouver aucun déchet et que nul bâtiment ne sera dans le cas d'être condamné. J'ai fait

probablement péri corps et biens. La *Résolution* a été tellement endommagée par le même coup de vent qu'à peine a-t-elle gagné le port de l'île de France, où l'on n'a pu en tirer d'autre parti que d'en faire un ponton. La *Pénélope* s'est perdue depuis à False Bay. Je ne mentionne point les deux flûtes de l'expédition de M. de La Pérouse qui, vraisemblablement, n'existent plus ; puissent les navigateurs qu'elles portaient n'avoir pas été engloutis avec elles dans les flots : c'est cette dernière perte qui serait digne de tous nos regrets.

³⁸ Voulant qu'il ne puisse y avoir aucun doute sur l'exactitude de ce tableau comparatif, je dois faire observer à V.M. que je n'y ai pas porté 14 paquebots qui existaient réellement au 1^{er} janvier 1788, parce que lorsqu'Elle a aboli l'établissement des paquebots, Elle a ordonné que ces bâtiments fussent remis au département de la Finance, qui les a vendus et a acquitté avec le prix une partie de ce que cet établissement avait coûté. La Marine en a racheté un seul, qui sert aujourd'hui d'avisos. Il m'a paru qu'un autre département ayant été postérieurement chargé de tout ce qui concernait les paquebots qui lui ont été rendus, il convenait de les regarder comme n'ayant jamais appartenu à la Marine.

sentir que nos forges pouvaient fabriquer assez d'artillerie pour qu'on fournît sur-le-champ à ces nouveaux bâtiments celle qu'ils devront porter, et la France, à la fin de 1791, comptera dans ses ports 82 vaisseaux de ligne et 71 frégates flottants, qu'elle pourra armer à sa volonté et au moment même où les circonstances l'exigeront.

Forces navales plus considérables dès le 23 octobre 1790 qu'elles ne l'avaient jamais été. Mais qu'on fasse même abstraction de ces conséquences, quoiqu'elles doivent évidemment et nécessairement résulter de mon administration ; qu'on ne considère que les 221 bâtiments réellement à flot et dont il n'y en avait aucun qui ne fût en état d'être armé le 23 octobre 1790, lorsque j'ai supplié V.M. d'accepter ma démission, j'oserai le dire encore, à quelque époque de la monarchie qu'on veuille se reporter, jamais la France n'avait pu mettre en mer des forces navales si considérables.

Daignez, Sire, les comparer à celles qu'on a réellement pu faire naviguer, soit au commencement, soit à la fin de la dernière guerre, soit pendant sa durée (quoique pendant cette guerre la France ait fait assurément les plus grands efforts pour augmenter le nombre de ses bâtiments armés, pour ajouter à leur force, pour tenir en mer exactement tout ce qui était en état d'y être), et vous serez frappé de la disparité.

Je ne crains pas même le parallèle du moment brillant où Louis XIV disputa l'empire des mers. On m'objectera sans doute le grand nombre de vaisseaux de guerre qu'on se plaisait à compter dans ses flottes. Quels vaisseaux ! Je ne leur reprocherai point cependant ce qui tenait à l'ignorance du siècle et à l'imperfection de l'art, leurs défauts qu'il serait trop long d'énumérer, le peu de capacité surtout qu'on leur avait donné. En était-il un seul qui eût pu entreprendre les campagnes longues et distantes que font aujourd'hui les armées navales ? Comment marchaient-ils ? Assurément ce serait un jeu pour les vaisseaux que nous armons aujourd'hui, s'ils en rencontraient de tels dans les escadres ennemies, de se mesurer contre eux. Mais que toute considération de ce genre soit mise de côté : je demande seulement une épreuve physiquement décisive sur la force absolue de ces vaisseaux et sur celle des nôtres. Qu'on prenne une balance, qu'on y place d'un côté les boulets qu'aurait lancés une décharge de toute l'artillerie que Louis XIV pouvait employer sur les mers et ceux que lancerait l'artillerie des 221 bâtiments que nous avons le 23 octobre 1790, la balance penchera certainement et sera même entraînée rapidement par ces derniers³⁹.

Si l'on fait entrer en ligne de compte les frégates, la supériorité de ce que j'ai laissé deviendra beaucoup plus marquée.

Enfin, si l'on veut avoir égard aux constructions commencées à l'une et à l'autre époque, la disparité sera encore infiniment plus frappante.

³⁹ Voilà, Sire, la seule manière de calculer la force réelle d'une marine, ou au moins de s'en faire une idée à peu près exacte.

Si l'on ne comptait que le nombre des vaisseaux de guerre, il paraîtrait qu'au 23 octobre 1790 nos forces navales étaient inférieures à celles que nous y avons eues en 1780 et 1781, puisqu'elles se montaient dans la première de ces deux années à 74 vaisseaux et, dans la deuxième, à 75.

Mais nous n'avons aujourd'hui qu'un seul vaisseau de 64. Tout le reste est de 74 canons et au-dessus.

En 1780 et 1781, nous avons 30 vaisseaux de 64 et au-dessous. Or le vaisseau de 74 lance 1 676 livres de fer par bordée et celui de 64, 1 020 livres seulement.

Nos 70 vaisseaux à flot le 23 octobre 1790 étaient donc une force navale réellement plus considérable (et d'un dixième au moins) que les 75 vaisseaux que nous avons en 1781 ; 63 de nos vaisseaux actuels, si on les choisissait, se trouveraient même beaucoup plus forts.

Quelques calculs qu'on veuille faire (à peser le fer de la bordée), il eût été géométriquement vrai de dire le 23 octobre 1790 qu'à aucune époque depuis le commencement de la monarchie, la France n'avait eu des forces navales à beaucoup près si considérables.

Diverses objections combattues. Mais, tandis que je présente à V.M. des réflexions et des comparaisons frappantes, me reprocherait-on de m'être conduit chaque jour et constamment comme présumant qu'il faudrait peut-être armer le lendemain, soit pour soutenir la guerre, soit pour la prévenir ? M'inculperait-on d'avoir assidûment, pendant trois ans à peu près qu'a duré mon ministère, tâché d'augmenter sans ostentation et jusques à ce point nos forces navales et d'avoir voulu surtout empêcher que notre marine se trouvât désorganisée lorsqu'il faudrait l'employer ? Il me semble que les événements ont déjà répondu pour moi à cette objection. Vers la fin d'août 1790, V.M. a été contrainte d'ordonner qu'on mît en mer 45 vaisseaux de guerre. La possibilité de les armer et la facilité que nous aurions eue à en mettre en mer un beaucoup plus grand nombre ont été genre indirect, mais très puissant, de médiation, qui a déterminé peut-être l'accommodement des autres puissances maritimes et les a empêchées, au moins pour le moment, d'entreprendre une guerre où nous nous serions trouvés compromis malgré nous. Je ne présume donc pas qu'on puisse censurer aujourd'hui mon opinion et ma prévoyance, dont on vient de recueillir le fruit.

Me dira-t-on au contraire que, si cette guerre se fût allumée, les moyens de la soutenir glorieusement nous eussent manqué ? Tout ce qui dépendait de moi, tout ce qu'on pouvait physiquement désirer était prêt, marine matérielle, marine individuelle, nous avions tout. Il se serait trouvé, au 1^{er} janvier 1791, 74 vaisseaux de guerre et 67 frégates à flot, les approvisionnements nécessaires, 86 000 individus à peu près inscrits sur les registres des Classes comme officiers-mariniers, matelots, novices ou mousques en état de servir, et quels chefs pour les conduire aux combats ? Le corps peut-être le plus distingué d'officiers, soit relativement à leurs talents, soit relativement aux actions de vigueur par lesquelles ils se sont signalés pendant la dernière guerre.

La France ne peut me reprocher les causes morales qui auraient peut-être gêné nos opérations militaires, ce que je ne discernais que trop. L'esprit d'indiscipline général, quelque eussent été mes soins, avait plus tard gagné les matelots et les gens de mer, mais s'était enfin répandu aussi parmi eux ; et quel succès espérer de nos flottes, si la plus exacte subordination ne règne à bord des vaisseaux ? [...].

Source : Minute du *Mémoire de M. de La Luzerne sur les administrations dont il a été chargé [gouvernement de Saint-Domingue (1785-1787) et secrétariat d'État de la Marine (1787-1790)]*, avec des corrections autographes de l'auteur, Archives nationales, fonds des Colonies, F³-158, p. XI à XIV, 1 à 4 et 412 à 530. Extraits reproduits d'après le microfilm des A.N. à Paris.

Texte de la note 29.

Avant que je cesse d'exposer à V.M. ce qui concerne la construction des vaisseaux de guerre, il me paraît utile de mettre sous ses yeux dans une note plusieurs réflexions très importantes, quoiqu'elles ne soient point relatives à l'art même de cette construction dont je parle maintenant. Elles ont trait au local où non seulement la première fabrication de ces citadelles flottantes, mais leur réparation ou radoub, leur conservation et leur armement peuvent avoir lieu.

J'ai fait sentir au commencement de la 4^e partie de ce mémoire que c'était le point sur lequel la nature nous avait comparativement le plus mal traités, et que relativement aux nations voisines, la France ne possédait que peu de ports où elle pût construire, tenir à flot et armer des vaisseaux de ligne.

Je vais dire plus. Si la guerre se déclare, Brest devient aussitôt à plusieurs égards le seul de ces ports dont nous devons faire usage.

L'éloignement de Toulon, la nécessité pour les vaisseaux qui y sont de passer le détroit, s'il faut qu'ils se joignent à ceux que nous avons dans l'Océan, et la crainte qu'une escadre ennemie supérieure ne nous sépare de cette partie de nos forces navales pendant la durée entière de la guerre, doivent communément nous déterminer, dès que les hostilités commencent, ou même un peu auparavant, à faire sortir de la Méditerranée presque tout ce que nous y avons de vaisseaux de ligne et à les appeler dans nos autres ports.

La difficulté et la lenteur d'armer à Rochefort, le peu d'étendue du port et de la rade de Lorient nous obligent alors à ne nous servir presque de ces deux villes maritimes que pour y construire des vaisseaux.

Brest devient donc pendant la guerre le seul asile nautique, je ne dis pas seulement de nos escadres et de nos flottes, mais aussi de celles des puissances qui nous sont alliées, lorsqu'elles en font naviguer dans nos parages. Il me paraît superflu d'insister sur les preuves de cette assertion dont l'expérience de la dernière guerre a, selon moi, suffisamment démontré la vérité.

Puisque nous ne pouvons nous soustraire à cette espèce de loi que la nécessité nous impose, nous devons donc prévoir les inconvénients qui en résulteront et nous occuper en temps opportun à les prévenir. Il faut, dès la paix, prendre des mesures pour que Brest pendant la guerre suffise à cette destination d'unique réceptacle, d'unique réparateur, d'unique approvisionneur (si j'ose me servir de cette expression) de toutes les forces navales dont nous voudrions faire usage, et même quelquefois de celles que les puissances étrangères armeront pour nous seconder.

Cette considération nouvelle fait encore mieux sentir l'importance de charger, comme je l'ai ci-dessus proposé, nos ports de commerce ou les manufactures de l'intérieur du Royaume de toutes les fabrications qu'on peut leur confier et même de la construction des corvettes et frégates.

Je désirerais de plus que presque tous les nouveaux vaisseaux de ligne qu'on construira pendant la guerre fussent faits à Toulon, à Rochefort, à Lorient, en sorte que Brest restât seulement destiné à être un magasin immense d'hommes choisis pour naviguer et d'instruments ou d'approvisionnement nécessaires à ces hommes lorsqu'ils navigeront, mais qu'il n'y fût fait aucuns travaux, si ce n'est ceux des radoubs et des armements.

Cet emploi nécessaire de Brest (où doit se trouver tout ce qui tient à la marine militaire de France lorsqu'elle est dans la plus grande activité, excepté ce que l'on construit ou ce que l'on fabrique à neuf), cet emploi, dis-je, requiert un local et des magasins immenses. J'entends par magasins non seulement ce qui sert à renfermer des effets, mais ce qui doit contenir des hommes, casernes, hôpitaux, etc. Comme précédemment, j'ai entendu par instruments généralement tout ce dont les navigateurs font usage, ce qui comprend vaisseaux, frégates, canons, etc.

Ces idées générales m'avaient frappé longtemps avant que V.M. me chargeât du ministère de la Marine. Je n'avais point embrassé dès ma jeunesse la profession de marin, mais quelques-unes des notions qu'elle exige ne m'étaient point étrangères. J'avais vu et les grands ports de la France et ceux de la puissance qui a toujours cherché à prédominer sur les mers. En réfléchissant sur cet objet dont l'importance est majeure, je me suis dès lors formé une opinion qui n'a point varié et que je vais exposer. On la trouvera à plusieurs égards paradoxale. Si j'entrais dans tous les détails, il en est, je le sens, qu'on pourrait contester ; mais je vous prie, Sire, de considérer que je ne vous ai jamais proposé, que je ne vous

propose encore d'exécuter que ce dont la possibilité et l'utilité paraissent démontrées et incontestables, quoique peut-être mon avis personnel embrasse beaucoup d'autres vues.

Je me suis plusieurs fois demandé à moi-même : est-il avantageux, est-il nuisible à la France d'être condamnée à rassembler pendant la guerre toutes ses forces navales à Brest ? J'y vois un inconvénient compensé par beaucoup d'avantages.

La rade de Brest est fermée par un goulet : on n'en sort pas, on n'y entre pas, à beaucoup près, par tous les vents. Une escadre, une flotte prêtes à appareiller peuvent y être longtemps retenues par ce genre d'obstacle invincible, et, en temps de guerre, la perte des moments peut-elle s'apprécier ? Voilà l'inconvénient qui me frappe ; mais il est superflu d'en parler plus longuement, puisqu'on ne peut y remédier.

Je pense que ce goulet, quoique assez long et hérissé de bouches à feu, n'est point cependant, comme beaucoup de militaires et de marins le supposent, une défense efficace qui empêchât des escadres ennemies de pénétrer dans la rade après avoir attendu au large un vent fait et favorable. Je suis persuadé qu'elles y entreraient rapidement sans avoir beaucoup souffert du feu de ces premières batteries ; mais qu'y deviendraient-elles, foudroyées de tous côtés, incendiées par des boulets rouges, soumises à des berceaux de bombes qui les menaceraient sans cesse d'un genre de destruction effrayant, et n'étant nullement assurées de pouvoir sortir avec la même célérité, quoiqu'il leur fallût défiler devant les mêmes batteries. Cette rade ne me paraît donc pas impénétrable, mais inexpugnable à l'ennemi, ce qui, quant aux effets, revient au même.

Elle a beaucoup d'autres avantages extérieurs et intérieurs.

Brest est le lieu le plus occidental de la France : c'est le point de partance d'où il est le plus facile de ne point rester engagé dans le golfe de Gascogne et de se mettre promptement au large du cap Finistère. Dès qu'on a débouqué du goulet, on trouve deux passages pour gagner la mer libre, ce qui augmente pour des flottes ennemies et supérieures la difficulté de bloquer efficacement cette rade. Ces considérations extérieures sont d'un tel poids qu'elles devraient selon moi nous déterminer à choisir Brest pour en faire sortir pendant la guerre toutes nos armées navales, quand même nous n'y serions pas contraints par la pénurie d'autres grands ports.

Je pourrais ajouter que c'est peut-être une sorte d'avantage de n'en avoir qu'un seul, en ce que le lieu où l'on arme ne donne aucun indice de la destination des armements, et d'ailleurs la vigilance du gouvernement, n'étant point partagée, est plus assidue sur un point aussi intéressant.

Mais, lorsqu'on n'a qu'un local unique, il faut qu'il puisse suffire à tous les besoins ; c'est donc de ce qui est intérieur au goulet de Brest que nous devons nous occuper pour y multiplier les moyens de toute espèce.

La rade est immense. Nos flottes et celles de nos alliés y mouilleraient aisément.

Le port est bon, mais dans l'état même où on l'a mis, il s'en faut de beaucoup qu'on ne puisse le regarder comme vaste relativement à ce qu'il doit contenir. Les vaisseaux et autres bâtiments n'ont rien à y craindre ni des vents ni de la mer, mais ils s'y trouvent nécessairement entassés, pressés les uns contre les autres. Les dangers d'un incendie, les maux qu'il pourrait causer sont incalculables.

Les établissements de tout genre qu'on a faits à Brest, quoique très considérables, ne suffisaient pas ; néanmoins, en temps de guerre, il en est qui manquent absolument et qui sont nécessaires.

Cet exposé succinct indique déjà à V.M. ce que, d'après ma manière de voir, j'ai toujours regardé comme désirable à Brest : 1° un espace d'eau tel qu'il puisse faire supplément de port ; 2° un espace de sol tellement étendu qu'il y ait place pour construire le supplément d'établissements nécessaires, et tellement situé qu'on y puisse facilement tout embarquer et tout débarquer.

Ce qui est indispensable, c'est que ces deux espaces se trouvent en deçà du goulet, parce qu'il faut qu'ils puissent communiquer journellement avec le port de Brest. Je crois devoir présenter cette réflexion, ne regardant pas personnellement comme impossible de tirer parti de divers points de la rade ou de rivières qui s'y jettent, pour se procurer dans la suite des temps les suppléments requis de l'un et de l'autre genre dont je viens de parler.

Mais sans doute il serait plus avantageux encore qu'ils fussent situés dans l'enceinte même de Brest. Telles étaient, Sire, les considérations qui m'avaient frappé, telles étaient les espèces de

principes que je m'étais faits depuis longtemps à moi-même en méditant sur Brest, lorsque V.M. daigna me confier le ministère de la Marine.

Je savais que dans des temps fort antérieurs il avait été projeté de faire céder par le département de la Guerre à celui de la Marine le château de Brest qui, joint à un emplacement adjacent, fournirait un terrain très vaste et singulièrement bien situé pour y placer des magasins, parce qu'il domine d'un côté le port et de l'autre la rade.

Connaissant par moi-même le local et sentant qu'il remplirait une partie des vues importantes que je viens d'exposer, je n'hésitai point, dès que je fus secrétaire d'État, à en parler aussitôt au ministre de la Guerre. Je me concertai avec lui. Nous proposâmes à V.M. cette cession qu'Elle daigna approuver ; Elle voulut bien assigner au département de la Guerre et à celui de la Marine des fonds extraordinaires, afin que successivement le premier construisît dans un autre local les établissements qui lui étaient nécessaires et que le second fit faire sur le sol qu'on lui cèderait les travaux que ses besoins exigeaient. Les premiers fonds étaient modiques, mais il devait en être fourni de pareils tous les ans.

Je connaissais beaucoup, à raison de voisinages de terres, et j'estimais singulièrement M. [Fougeroux] de Blaveau, ancien officier au corps royal du Génie, que ses infirmités avaient contraint de quitter le service, mais qui auparavant avait été longtemps employé à Brest. Je lui dévoilai toutes ces vues, tous les principes en quelque sorte que je m'étais formés précédemment sur Brest et que j'ai ci-dessus exposés à V.M. Je lui fis sentir qu'une moitié de ces vues pouvait évidemment être remplie par les arrangements qui venaient d'être pris entre les deux départements et que la Marine trouverait dans le local qu'on devait lui remettre l'espace nécessaire pour construire les établissements terrestres dont elle avait besoin. Je le déterminai, quoique avec peine, à aller à Brest en former lui-même les projets et en tracer les plans.

Non seulement M. de Blaveau a parfaitement bien rempli cette partie de sa mission, mais il a fait beaucoup plus que je n'osais espérer. Je lui avais témoigné que je regardais comme désirable, mais comme presque impossible d'augmenter considérablement le port de Brest resserré entre deux montagnes escarpées. Cet officier a senti que c'était produire jusques à un certain point le même effet que de le désencombrer de beaucoup de navires ou qui viennent à Brest pour y commercer, ou qui y sont entretenus par la marine militaire pour le service des bâtiments de guerre, navires qui, par leur construction, n'ont pas besoin d'être toujours à flot et peuvent mouiller dans un port d'échouage.

Il a été projeté de faire un port de ce genre extérieurement à la ville, c'est-à-dire dans la partie de la rade qui baigne les murs de Brest, et la construction des jetées qui doivent le former, loin d'être coûteuse, produira au contraire une économie réelle, parce qu'on y emploiera les déblais des travaux projetés, ce qui épargnera un transport dispendieux.

Je ne dis point que lorsque ce port d'échouage sera construit et recevra la surabondance de navires qui obstruent aujourd'hui nécessairement le port de Brest, celui-ci se trouvera absolument suffisant et assez spacieux, même en temps de guerre. Mais il est au moins certain qu'on aura approché de ce but auquel on doit tendre et procuré, soit à la marine militaire, soit au commerce de Brest, plusieurs avantages très importants.

M. de Blaveau s'est d'ailleurs acquitté avec la plus grande intelligence de ce dont il avait été chargé. Les plans détaillés, les projets, les devis estimatifs de tout ce qu'il convient de construire en établissements nouveaux existent aux bureaux de la Marine.

Je pense, Sire, qu'il est de la plus haute importance qu'on mette ce projet à exécution dès que les circonstances le permettront. On en retirera, surtout en temps de guerre, une utilité immense. Des vues d'une économie bien entendue doivent même y déterminer le gouvernement. Il ne s'agit réellement que de faire des avances qui seront bientôt plus que compensées par les bénéfices qu'elles auront produits. Indépendamment de la facilité du service et de la célérité plus grande des armements, avantages inappréciables, je suis persuadé qu'après une ou deux campagnes de guerre on aura économisé réellement plus que les travaux nécessaires pour exécuter ce plan en son entier n'auront coûté.

La conservation des effets périssables dans des magasins plus aérés et plus spacieux, la faculté d'en faire de grands approvisionnements en temps opportun et lorsqu'on pourra se procurer les denrées à un moindre prix, mille autres considérations que je pourrais alléguer prouveraient aisément ce que j'avance.

La pénurie des finances a permis à peine que le Trésor public fournît au département de la Marine en 1788 les fonds extraordinaires qu'il devait recevoir annuellement pour l'exécution de ce projet.

Il n'a touché en 1789 qu'un très petit acompte, pour ainsi dire, et ce qu'il fallait exactement pour achever quelques parties de travail commencées. V.M. a ordonné alors que tous ces ouvrages restassent alors suspendus.

Avec ce peu de fonds, néanmoins, on a fait beaucoup. On a coupé une portion de la montagne escarpée que ce local formait du côté du port et qui y tombait à pic, on a par ce moyen prolongé jusques à la fin du port et à l'entrée de la rade, un quai qui donne de grandes facilités pour le service. On a construit les batteries nécessaires à cette extrémité de Brest, pour empêcher l'accès du port à l'ennemi et balayer les parties voisines de la rade. Enfin, avec les déblais que l'excavation a fournis, on a commencé la construction des jetées qui doivent former le port extérieur d'échouage dont j'ai parlé à V.M.

Qu'il me soit permis de terminer cette longue note par le tribut d'éloges qui est dû à la mémoire de M. de Blaveau. Il est juste que vous n'ignoriez point, Sire, que cet officier estimable, n'ayant écouté que son zèle et s'étant chargé de la mission importante que je lui proposais quoiqu'il se fût retiré de la carrière, quoique ses infirmités exigeassent du repos, a été peut-être la victime de son dévouement pour votre service, qu'il est mort peu de temps après son retour de Brest et qu'il n'est pas improbable que la fin de ses jours a été avancée par les soins qu'il s'est donnés, par les fatigues qu'il a essuyées pour la rédaction d'un projet dont je ne puis trop vous représenter l'utilité.

LES ARSENAUX DE LA MARINE ... ET LES AUTRES

Le gouvernement consulaire rétablit de fait les ordonnances de 1776-1786 en ajoutant un préfet maritime dans chaque port. Les préfets sont supprimés en 1816 puis rétablis en 1827 ; le régime de la Restauration est celui qui rapproche le plus la régie des arsenaux de l'ordonnance de 1776, avec les correctifs apportés en 1786. La militarisation du service sédentaire reprend. Même la Plume a fini par prendre l'état militaire. Les principes de ces vieilles lois sont toujours vivaces lorsque le commandant Gougeard se lève pour tenter de les détruire¹. Pourtant, des administrateurs militaires ont été placés dans les directions de travaux en 1847, lorsque la comptabilité-matières a été montée sur le nouveau pied : c'est un démembrement des fonctions du commissariat.

Adolphe Messimy (1869-1935), rapporteur du budget de la Marine de 1904 à la Chambre des députés, écrit que les idées de Gougeard en matière d'administration ont fini par être admises dans la Marine puis mises en œuvre par les ministres Lockroy (1840-1913) et Lanessan (1843-1919) (**document n° 59**). Il pense, contrairement à Gougeard à qui il rend un hommage appuyé, que l'ordonnance de 1844, conforme à l'organisation de 1776-1786, est adaptée au matériel naval de l'époque, mais non à celui de 1903 — tout son raisonnement en matière d'organisation des arsenaux repose en effet sur le matériel —. La « surveillance de la gestion administrative des directions de travaux confiée au commissariat » ne le gêne pas quand il s'agit du matériel simple de 1844, mais elle lui paraît insupportable en 1903. En effet, le maintien de cette surveillance exigeant trois ou quatre fois plus d'agents qu'il n'y en avait, on se bornait à enregistrer les renseignements fournis par les directions.

L'argument est futile, mais Messimy écrit plus loin que l'élimination du commissariat des travaux par suite du décret du 25 août 1900 donne aux directeurs de travaux « la responsabilité absolue de leur administration » et aux services qui leur sont confiés « la plénitude de l'action administrative » : ce nouvel argument est décisif et rejoint encore le point de vue de La Luzerne. Le commissariat était incompétent quand il s'agissait d'acheter les matériels compliqués ; il s'est opposé à toute modification de l'ordonnance de 1844, et pourtant il ne détenait plus que l'apparence de la fonction d'achat, les marchés étant préparés par les services techniques. On n'a pu cependant se

¹ Les projets de réforme de ce précurseur sont exposés dans notre ouvrage intitulé *Marine et comptabilité : une incompatibilité ? Contribution à l'histoire des finances de l'État français*, autoédition, 2007 et 2010.

passer entièrement de lui qu'en 1900. Enfin le préfet maritime ne peut plus exercer sa fonction de directeur général de l'arsenal : il approuve les mesures proposées par les chefs de service qui l'entourent et signe une multitude de papiers.

Un autre progrès dans l'ordre administratif résulte du progrès technique, et il a été mis en application à partir de 1896 d'après les idées du commandant Gougeard. En effet, explique Messimy, le navire moderne ne peut être laissé sans entretien et il a souvent besoin de réparations légères : il reste donc toujours dans une position d'armement relatif dans laquelle il conserve son autonomie, et celle-ci exige que les réparations soient rapidement exécutées et avec des pièces de rechange disponibles. C'est pourquoi le service de la flotte est maintenant doté de magasins et d'ateliers pour cet objet, les « ateliers militaires de la flotte » (1898), et ne dépend plus de l'arsenal.

Les progrès dans l'organisation administrative, quoique incomplets et tardifs, satisfont le rapporteur. Il n'en va pas de même de l'organisation industrielle, et le discours, plus discret que celui de La Luzerne qui n'est destiné qu'au Roi, selon l'ancienne règle, ne peut omettre les ouvriers. Messimy expose que la lenteur des travaux des arsenaux et leur faible productivité n'ont pas pour première cause la paresse trop réelle d'une partie du personnel ouvrier. Il s'en prend surtout à leur mauvaise organisation, « si archaïque, si peu industrielle ». Celle-ci a d'abord une influence directe sur l'activité des ouvriers, en ce que les ingénieurs, surchargés de tâches inutiles et dont les bureaux sont éloignés des ateliers et chantiers, négligent leur surveillance ; les autres surveillants sont en revanche beaucoup plus nombreux que dans l'industrie, et nombre d'entre eux ne sont que des bras inutiles.

L'organisation des arsenaux est anarchique, alors que chacun d'eux ne devrait être qu'une seule usine travaillant sous une direction technique et industrielle unique placée à Paris. Au lieu de cela, chaque organe de chaque port est indépendant des autres et vit isolément, l'outillage et les frais généraux sont multipliés et la transformation du matériel naval n'a produit que des organes nouveaux ajoutés aux anciens. Les méthodes modernes de l'industrie y sont inconnues, mais les intérêts locaux défendent ce qu'ils considèrent comme leur part du budget de la Marine.

Messimy préconise les changements suivants. Dans chaque port de guerre, les directions des constructions navales, de l'artillerie et des défenses sous-marines sont fusionnées et placées sous l'autorité d'un directeur général responsable, un ingénieur ou un officier de marine, subordonné au préfet comme l'est le major général chef du groupe flotte. Le préfet joue le rôle d'arbitre en cas de conflit d'intérêts, et le conseil d'administration, devenu inutile, est supprimé. L'exécution des travaux est spécialisée dans trois services : service technique, service des ateliers et service d'administration (confié à un ingénieur ou à un commissaire, ce dernier service est chargé des approvisionnements de la direction générale, les marchés intéressant tous les ports étant passés à Paris ; il est aussi chargé de la gestion du personnel, de la liquidation des créances et de la comptabilité). À l'usine portuaire doivent être appliquées les « méthodes industrielles de direction, de spécialisation et de division du travail ». Enfin Messimy préconise comme Colbert la spécialisation des ports : ici les constructions navales à Brest, Lorient et Rochefort, les armements et réparations à Cherbourg et Toulon.

Le XX^e siècle est en France celui de l'étatisme ou mainmise de l'État sur l'économie — économie dirigée ou mixte, néo-libéralisme, nationalisations, planification, contrôle des prix ou des salaires en sont plus ou moins des synonymes ou des applications particulières —. Deux raisons ont conduit l'État à s'éloigner du libéralisme

économique teinté d'interventionnisme qui avait été longtemps dominant : la vulgarisation de la doctrine marxiste et la guerre de 1914 qui, en devenant une guerre industrielle, a forcé le gouvernement à prendre des mesures inédites, contraires aux principes avoués et lourdes de conséquences pour l'avenir. Les développements qui suivent présentent plus particulièrement la notion principale, la *nationalisation*, qui a été entendue de diverses façons.

La construction et l'exploitation de l'arsenal de Roanne sont un exemple caractéristique de ces mesures, et nous reproduisons ensuite des passages de la thèse de doctorat en sciences économiques soutenue en 1920 par Claude-Joseph Gignoux (1890-1966) (**document n° 60**). Cet universitaire devient rédacteur en chef de la *Journée industrielle* en 1925, député de la Loire en 1928, sous-secrétaire d'État à la présidence du Conseil en 1931 et président de la Confédération générale de la production française (C.G.P.F., ancêtre du Medef) en octobre 1936, c'est-à-dire après les accords de Matignon. Libéral d'esprit et étranger à l'administration, il fait preuve d'une impartialité suffisante, ce qui rend son opinion précieuse.

Dans son mémoire de thèse, il fait comprendre sans le dire que l'étatisme que les fonctionnaires défendent par intérêt et souvent aussi par conviction se rapproche du collectivisme marxiste qui a commencé d'infecter le socialisme en France et ailleurs, mais sans se confondre avec lui. Les fonctionnaires de la Marine ne voulaient pas renoncer à la propriété individuelle, et leurs opinions tendaient en général à la conservation sociale, comme celles des véritables bourgeois. Gignoux peut même affirmer devant un jury de fonctionnaires que l'esprit administratif est incompatible avec l'esprit d'entreprise.

Il est d'avis, comme d'autres, de détacher les établissements constructeurs de la direction de l'Artillerie et de leur donner une organisation compatible avec la finalité industrielle qui devrait être la leur, mais sans les autoriser à sortir de leur spécialité militaire. Il est opposé au statut de société anonyme à capitaux d'État, parce qu'il craint que ce ne soit le moyen de nationaliser petit à petit toute une partie de l'industrie française. Un retour en arrière est nécessaire pour bien faire comprendre le dernier document (**n° 61**) dont l'auteur, un communiste, s'oppose trait pour trait au précédent par les buts poursuivis en empruntant un même moyen, pour achever notre bilan en l'élargissant aux deux autres administrations militaires à l'époque récente, et pour prouver, au moins de façon sommaire, la continuité de l'histoire des arsenaux des débuts à leur fin.

*

* *

1. En 1914, les services publics de l'État et des collectivités locales à caractère industriel et quelquefois commercial sont exploités selon l'un des trois modes suivants : la régie directe², l'établissement public, la concession. Les établissements industriels de l'État sont tous des régies et, afin d'amortir l'inconvénient capital du défaut de personnalité juridique, plusieurs services ont été admis au bénéfice du budget annexe, notamment le service des Tabacs³ et celui des Poudres. Les établissements publics de l'État sont administratifs et très peu autonomes. On ne peut guère citer, parmi ceux dont la situation se rapproche des futurs É.P.I.C., que le chemin de fer de l'État créé en 1878 et agrandi en 1908 par le rachat de la compagnie de l'Ouest, un concessionnaire virtuellement en faillite. Les collectivités locales, quant à elles, n'ont que des concessions ou presque, la jurisprudence limitant leur capacité de créer des services publics industriels en régie. Leurs établissements publics les plus remarquables sont les hôpitaux et les hospices : ils ont gardé jusqu'à ce jour, en dépit de la mainmise de l'État sur leur gestion, le statut d'établissements publics locaux à caractère administratif⁴.

L'établissement public national à caractère industriel et commercial (É.P.I.C.), mis d'abord à la mode sous le nom d'*office*, doit rapprocher l'exploitation des régies de celle de l'entreprise privée : on a ainsi reconnu l'infériorité de la régie. Ce rapprochement consiste en un éloignement : l'autonomie administrative et surtout financière qui fonde cette nouvelle catégorie d'établissements publics leur permet d'accumuler des réserves, de reporter des crédits d'un exercice sur l'autre, de préparer à l'avance des programmes de production, de tenir une comptabilité industrielle afin de calculer des coûts de revient, etc. On espérait aussi soustraire le recrutement du personnel aux gens à clientèle. Les établissements militaires sont restés hors du coup, d'ailleurs certains offices, parmi ceux qui ont fonctionné, n'avaient pas d'objet industriel. Le décret du 15 décembre 1934 entérine l'existence des É.P.I.C., qu'on dit alors établissements publics *autonomes* et qui se distinguent des établissements publics administratifs par leur comptabilité. Ce décret a été remplacé par celui du 29 décembre 1962 sur la comptabilité publique de l'État, qui n'envisage les É.P.I.C. que s'ils ont un comptable des Finances. Cependant, avec ou sans comptable public, ces nouveaux établissements procèdent des deux droits et leur autonomie est moindre que celle des sociétés nationales ou d'économie mixte⁵.

² Jusque dans les dernières années du XIX^e siècle, les fonderies de bronze et les manufactures d'armes de la direction de l'Artillerie sont encore exploitées « à l'entreprise », c'est-à-dire ici en régie indirecte. L'entrepreneur est rémunéré selon la production qu'il a livrée ; il dispose des bâtiments et outillages de l'État, il recrute et rémunère son personnel, le ministère de la Guerre détachant ses contrôleurs techniques. Ce mode subsiste à l'étranger : la société Chrysler a ainsi assemblé les chars M1 dans les usines du gouvernement fédéral américain.

³ Le S.E.I.T.A. est devenu un établissement public en 1959 et une société nationale en 1980. Il est maintenant aux mains d'intérêts étrangers, mais le tabac reste un produit fiscal comme au XVIII^e siècle, tout en devenant un problème avoué de santé publique.

⁴ Suivant la pente générale à l'époque suivante, le gouvernement institue en 1926 les régies municipales dans le domaine industriel et commercial (décret-loi du 28 décembre 1926), puis les É.P.I.C. locaux (décret du 20 mai 1955).

⁵ Il y a eu, après la Libération, une certaine confusion dans la notion d'É.P.I.C. : deux nouveaux établissements de cette catégorie, E.D.F. et G.D.F., ont succédé aux compagnies concessionnaires des collectivités locales, alors que la concession et l'établissement public s'excluaient mutuellement. Ces deux établissements publics sont devenus récemment des sociétés, alors que la S.N.C.F. a abandonné son statut de société pour celui d'É.P.I.C., qui paraît mieux lui convenir.

On a dénombré 66 É.P.I.C. de l'État en 1987 ; à côté de ceux que tout le monde connaît, l'on remarque neuf ports autonomes et cinq théâtres.

Les *sociétés d'économie mixte* sont des sociétés anonymes selon la loi de 1867 dans lesquelles l'État possède des actions. Celui-ci peut y exercer un contrôle interne important par ses représentants, et le contrôle externe est renforcé par suite du risque des actions pour les deniers publics. Cette formule remonte également à la guerre de 1914. Elle a servi à sauver certains concessionnaires de la faillite (la S.N.C.F. est le cas le plus connu⁶), à créer de nouveaux services publics gérés de cette façon (la Compagnie nationale du Rhône en 1921 et la Compagnie française des pétroles en 1924, par exemple), et aussi à mettre la main sur certaines entreprises sans déposséder entièrement les propriétaires (c'est le cas d'Air France en 1933 et des aviateurs « nationalisés » en 1936). L'idée qui prévaut en 1935 est la dévolution à l'État de pouvoirs de gestion exorbitants du droit commun⁷. Le décret-loi du 30 octobre 1935 « portant organisation du contrôle de l'État sur les sociétés, syndicats, associations et entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'État » donne au terme de concours financier une grande extension et vise aussi les participations financières. L'ordonnance du 23 novembre 1944 ne modifie pas le contrôle de ces sociétés (les premiers changements datent de 1949). Après 1945, l'on a souvent jugé que la société d'économie mixte cumulait les inconvénients de l'exploitation privée et de l'exploitation entièrement publique plus que leurs avantages. La faveur est alors aux nationalisations entraînant l'éviction complète des propriétaires, et la Constitution de 1946 paraît exclure la solution intermédiaire, pourtant supérieure à l'E.P.I.C. pour ce qui concerne la gestion de l'entreprise. Dès 1948, Air France, nationalisé en 1945, redevient néanmoins une société d'économie mixte, et d'autres sociétés ont été créées sous cette forme par la suite, associant parfois plusieurs collectivités publiques. Notons encore qu'avec le temps, certains établissements publics ont ressemblé de plus en plus à des sociétés d'économie mixte, par suite de l'attraction du droit privé.

La domination de l'État sur les entreprises publiques, c'est-à-dire sur les É.P.I.C. et les sociétés nationales ou d'économie mixte, est une application de la notion de tutelle. Celle-ci lui donne le droit de participer à la gestion, en autorisant certaines décisions de l'entreprise ou en s'opposant à leur exécution ; il exerce un pouvoir disciplinaire sur les dirigeants au nom de l'intérêt général car la tutelle n'est pas le contrôle de la régularité des actes de gestion, qui s'y ajoute. L'État passe d'autre part des marchés et des conventions avec des personnes qui sont ainsi en relations financières avec lui sans être forcément des personnes publiques. L'étendue de son contrôle est moindre, vu qu'il se limite à l'exécution des contrats ; mais, plus les liens financiers sont étroits, plus le contrôle se développe. Un même organisme peut être « contrôlé » par ses marchés, les subventions qu'il reçoit, sa mission d'intérêt général. L'exécution de marchés entraîne dans les faits et parfois en droit un renforcement de la tutelle administrative⁸.

Les deux modes d'exploitation nouveaux, déjà relativement répandus en 1939, n'ont pas de caractère politique, à la différence de la *nationalisation*, qui est une notion politique et une arme de premier ordre. Ou bien ce caractère est moins apparent car l'on pourrait dire que la proscription de la gestion directe de tous les *services publics*, industriels ou non, comme l'obligation, est une position politique et non une

⁶ La « nationalisation » était devenue inévitable devant le refus par l'État des hausses de tarifs demandées, c'est-à-dire de l'équilibre économique des concessions, ce à quoi s'est ajoutée la loi des 40 heures.

⁷ André Demichel, *Le contrôle de l'État sur les organismes privés. Essai d'une théorie générale*, 2 vol., Paris, L.G.D.J., 1960, titre III, p. 303 à 404, pour ce développement.

⁸ Voir la note qui termine le **document n° 61**.

nécessité de nature selon le postulat des libéraux. Pendant longtemps et jusque vers 1930, l'on a désigné la notion nouvelle sous l'expression « retour à la nation », comme si les entreprises et les biens qu'elles possédaient lui avaient appartenu originellement. Cette signification remonte à la Révolution française, lors de la confiscation des biens que l'Église possédait grâce aux aumônes, dons et legs des fidèles, qui a été décidée afin de garantir la dette publique en assurant financièrement et en contrepartie les services de l'Église, y compris le service public du culte. L'évêque Talleyrand (1754-1838), qui a proposé la mesure, parlait du reste d'une mise à disposition de la nation et non d'un retour des biens du clergé. La justification idéologique a été donnée par Le Chapelier (1754-1794). Ce député a rappelé que la destruction des ordres de l'État venait d'être résolue pour son salut. Si le clergé conservait ses biens, l'ordre du clergé ne serait pas encore détruit, autrement dit il subsisterait comme corps privilégié et intermédiaire, ceci en contradiction avec le principe de l'égalité révolutionnaire. Les prôneurs des nationalisations modernes ont fondé leur politique sur la distinction entre l'État et la nation. Comme la nation n'a d'autres personnifications que l'État et les autres personnes publiques, le « retour à la nation » des biens du clergé ne pouvait être qu'une confiscation au profit de ces personnes, ici l'État, et elle a été suivie d'une revente au détail à des particuliers. De plus, en application d'une doctrine politique déjà assez répandue en Europe, le clergé régulier a été supprimé, le clergé séculier inféodé à l'État et obligé d'embrasser le schisme s'il voulait recevoir un salaire, puis éviter la déportation ou la mort⁹.

⁹ L'opération de 1901-1905 se présente différemment. Les biens du clergé ont été confisqués en 1789 sur la suggestion de Talleyrand, contre l'entretien du clergé (et donc du culte catholique) et l'acquittement des obligations des fondateurs, sans que le parti anticlérical ou antichrétien ne demande encore la suppression des congrégations (ni du culte catholique). Cette dernière a lieu en 1791, au moment où l'Église séculière est transformée en un corps de fonctionnaires et séparée de Rome. La plupart des édifices du culte et de leurs dépendances (y compris des chapelles conventuelles) sont alors affectés à l'Église séculière schismatique (puis à des cultes païens), et ceux des congrégations forment le gros des ventes publiques ; les volontés des donateurs, de quelque donation (des temps gothiques !) qu'il s'agisse, sont délibérément ignorées. Le concordat de 1801 réunit une partie du clergé constitutionnel à Rome et le réunit au clergé séculier réfractaire, pour ce qui concerne le spirituel. Inféodée au gouvernement et son auxiliaire pour la police, l'Église restaurée reprend sur ordre la tradition gallicane pour passer ensuite à l'ultramontanisme. Au début, elle n'a pas le droit d'acheter des immeubles et une bonne partie des dépenses d'entretien des édifices du culte retombe sur les communes et les départements.

L'offensive républicaine reprend dès 1880 contre les congrégations, qui se sont à nouveau multipliées parce que les gouvernements cléricaux n'y ont pas mis de frein — le Concordat les ignore volontairement, l'intention de Bonaparte étant de les avoir dans sa main et de n'en tolérer ou autoriser que d'utiles à ses yeux —. Deux décrets dus à Ferry (1832-1893) conduisent le régime à chasser 5 600 religieux sans mettre la main sur leurs biens ; la plupart d'entre eux, même des Jésuites, reviennent dans leurs maisons quelque temps plus tard. Les deux présidents du Conseil Waldeck-Rousseau (1846-1904) et Combes (1835-1921) et le rapporteur de la loi de séparation, Briand (1862-1932), remplissent le programme radical : une Église séculière séparée de l'État, gardant ses lieux de culte et ignorée en tant que telle, les congrégations non autorisées (simplement tolérées selon le décret de 1804) dissoutes (loi du 1^{er} juillet 1901 sur les associations, qui est d'abord une arme de guerre contre les congrégations) et les congrégations autorisées (surtout les milliers de frères des Écoles chrétiennes, qui naguère encore enseignaient dans des écoles publiques) interdites d'enseignement (1904). C'est une guerre idéologique qui aurait pu tourner en guerre civile, si Combes avait été suivi jusqu'au bout, une guerre malvenue au moment de la dernière phase de préparation de la guerre extérieure. Les manifestations d'hostilité se sont limitées à des opérations d'inventaire de biens meubles : les catholiques ont ainsi confirmé qu'ils voulaient cette guerre-ci et non la guerre civile. Leur attitude est celle de 1792 ; elle n'avait changé qu'à la fin de l'Empire, les Français dans leur ensemble, sauf l'Armée, ayant abandonné leur tyran avant la défaite de leur pays.

Avant 1914, Albert Thomas (1878-1932) est le chef de file des partisans des nationalisations à la S.F.I.O., ainsi qu'il le dit en 1910 : « La Chambre déclare qu'il y a intérêt pour la nation, comme pour les prolétaires, à transformer d'urgence en services sociaux démocratiquement gérés les monopoles capitalistes les plus accablants »¹⁰. En première ligne sont les concessions des principaux services publics. Ces monopoles ont plus d'adversaires que les entreprises de libre concurrence parmi les consommateurs. Une stratégie de rachat et de gestion tripartite (direction, syndicats, consommateurs) et autonome des entreprises est donc envisagée, mais une minorité seulement la soutient. La majorité du parti s'y oppose encore avec Jules Guesde (1845-1922), parce que « l'État c'est l'ennemi, c'est l'arsenal et la forteresse de la classe ennemie » ; il faut donc éviter de le renforcer. Doubler l'État-gendarme d'un État-patron serait un véritable suicide car ses salariés sont déjà doublement exploités. Pour le marxiste Guesde, les entreprises d'État sont un contre-exemple de socialisme car, tant que la classe ouvrière ne se sera pas emparée de l'État, la nationalisation ne peut être qu'une étatisation. Hubert Lagardelle (1874-1958), futur ministre du Travail du gouvernement de Vichy, ajoute : « Industriel, il est incompetent [dilapidateur, corrompu, irresponsable] et, patron, il est tyrannique ». Guesde voit que la nationalisation se traduira par un rachat, alors qu'il n'y a qu'à reprendre, et que le capitalisme se reconstituera ailleurs. Pour nationaliser, « il faut la nation, qui ne peut surgir que par la disparition des classes et de leur antagonisme ».

L'État a pris pendant la guerre de 1914 le visage d'un fournisseur de produits et de services dont les traits ne se sont pas entièrement effacés. L'expérience de la guerre, écrit André de Laubadère (1910-1981)¹¹, a été un puissant ferment d'idées nouvelles (ou plutôt renouvelées) de la gauche contre le libéralisme, ainsi que la crise économique de 1929. Ce juriste distingue deux grandes tendances politiques en la matière. L'anti-étatisme est représenté par exemple par le polytechnicien Henry Fayol (1841-1925), l'introducteur de la méthode Taylor en France sous le nom d'organisation scientifique du travail : selon ce courant d'opinion, l'État est incapable de gérer une

Les biens des congrégations supprimées de 1901 à 1904 ont été vendus à vil prix et dans des conditions scandaleuses : la honte est pour l'État. Les ventes n'ont pas produit de républicains comme celles de la Révolution. La loi de séparation du 9 décembre 1905 prévoyait la dévolution (propriété ou mise à disposition selon le cas) des édifices du culte à des associations cultuelles en remplacement des fabriques, mais Pie X a défendu aux catholiques français d'en former par crainte de schismes, si bien que la loi a dû être modifiée sur ce point en 1907 : les édifices bâtis depuis la Révolution et avant la loi de séparation sont donnés en propriété à l'État ou aux communes et affectés au culte catholique, si cette affectation est confirmée par l'État. Les catholiques les occupent en fait sans titre, n'étant reconnus par aucune organisation. Nombre de ces édifices, d'ailleurs, avaient été construits en partie au moins grâce à des fonds publics. Les associations diocésaines créées en 1924 ont permis aussi de régler la question des biens accumulés par ou pour l'Église depuis 1905. L'État français s'est approprié au passage de beaux édifices qu'il n'a pas affectés au culte, comme les palais épiscopaux et les séminaires. Par ce comportement, il considère que l'Église est coupable de menées antirépublicaines et la condamne en la dépouillant, et non comme un propriétaire qui doit, selon ses principes avoués, recevoir une indemnisation juste et préalable. Avec le recul du temps, l'on s'aperçoit que l'Église a gagné une certaine liberté avec la séparation et que, même sur le plan des biens immeubles, elle a bien fait de résister car il lui serait aujourd'hui impossible de les entretenir en totalité avec ses moyens financiers.

¹⁰ *Les nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis*, dir. Claire Andrieu, Lucette Le Van et Antoine Prost, Paris, Presses de la F.N.S.P., 1987, p. 19 à 35, pour ce développement. D'autres passages de ce chapitre s'inspirent de cet ouvrage.

¹¹ André de Laubadère, *Traité élémentaire de droit administratif*, t. 3, 2^e éd., 2 vol., 1971 : 1^{er} vol., *Les grands services publics administratifs*, p. 140 à 142 et 163 à 178 ; 2^e vol., *L'administration de l'économie*, p. 593 à 679.

activité industrielle quelconque. Le courant opposé demande la socialisation de *certain*s secteurs de l'économie, une « nationalisation industrialisée » selon la formule de la C.G.T. de Léon Jouhaux (1879-1954). La première opinion domine d'abord, puis elle fait place à la seconde, à cause du gouvernement de front populaire puis de la nouvelle guerre. Cette seconde opinion doit être examinée de plus près.

Jusqu'à la guerre de 1914, la C.G.T. s'est montrée plus sceptique ou indifférente qu'opposée aux nationalisations. Son programme « minimum » de 1918 met alors au centre de la réorganisation économique « le développement ininterrompu de l'outillage national ou industriel », étant entendu que « la classe ouvrière doit diriger l'effort national dans ce sens ». Ce retour à la nation est un *dirigisme* général de l'État, qui soumet toute l'activité économique à son contrôle étroit (y compris les profits), afin que les intérêts privés soient ordonnés à l'intérêt général. Dans les entreprises en situation de monopole, il est question de la constitution de monopoles d'État et non de nationalisations. La C.G.T. voit donc d'un bon œil l'intervention de l'État depuis 1914 et en souhaite la généralisation. Le retrait observé après la guerre la déçoit, et la centrale ouvrière modifie en 1921 son programme en se tournant vers ce qu'elle appelle les « nationalisations industrialisées ». Une entreprise est nationalisée lorsqu'elle « n'est plus exploitée qu'en vue des besoins de la communauté et qu'elle n'a d'autre but que de procurer aux consommateurs le maximum d'utilité et d'économie ». Seront nationalisés les chemins de fer et autres grands moyens de transport, les mines, la houille blanche et les banques. La gestion sera tripartite, l'État n'y étant partie prenante que de façon indirecte, et l'entreprise nationalisée disposera d'une « autonomie administrative et financière complète ». Par souci de réalisme, la C.G.T. se rallie au rachat. La minorité du syndicat, qui fait ensuite sécession, voit dans la nationalisation une étape vers la révolution pure et simple, et c'est ainsi que Charles Tillon (1897-1993) l'entendait lorsqu'il est devenu ministre de l'Air en septembre 1944.

Désormais la nationalisation est une référence fondamentale du mouvement ouvrier en France. Elle s'estompe jusqu'en 1932 et redevient d'actualité à cause de la crise économique. La S.F.I.O., ou du moins la majorité de ce parti, considère avec Jules Moch (1893-1985) que la nationalisation des industries de base et d'autres branches, qui doit être complète, « réduit la marge qui s'interpose nécessairement en régime capitaliste entre la capacité générale de production et la capacité générale d'achat » ; la nationalisation des industries de base permet de contrôler les prix, celle des assurances résorbera le déficit budgétaire. Les nationalisations en général permettent le retour à la croissance et la lutte contre le chômage. Léon Blum (1872-1950) les insère plus nettement dans la marche vers le socialisme. *Les industries d'armement ne sont pas sur la liste des socialistes, alors que les radicaux et les communistes ne veulent retenir que celles-ci (et la Banque de France) dans le programme de rassemblement populaire adopté par les trois partis en janvier 1936.* Du reste, la C.G.T., avant la réunification de 1936, est toujours attirée par l'économie dirigée ou par le planisme d'Henri De Man (1885-1953), tout en continuant d'admettre des nationalisations.

C'est le moment de mettre en scène un ministre controversé, plus encore que Thomas : le radical Pierre Cot (1895-1977)¹². Il est l'un des trois ministres mar-

¹² Ses idées politiques ayant changé après la guerre, il est devenu un « compagnon de route » du P.C.F. Pierre Cot a été membre du bureau directeur du Mouvement de la paix et, en 1953, lauréat du prix Staline pour la paix. En 1939, il avait qualifié le pacte germano-soviétique de « Munich aggravé et sans excuse ». En 1956, il condamne l'intervention russe en Hongrie.

quants de l'Air, avec Laurent-Eynac (1886-1970) et Tillon, et le chef de ce département du 31 janvier 1933 au 7 février 1934 et du 4 juin 1936 au 14 janvier 1938. Il fait alors partie d'une formation politique qui, la première, a cherché à briser ce qu'elle appelait les féodalités industrielles ; il en existe des preuves non équivoques dans l'histoire des arsenaux de la Marine à la fin du XIX^e siècle. Au congrès de 1931, le vœu du parti en faveur d'une « économie organisée » est unanime, et il trouve une application dans la loi du 11 décembre 1932 portant formation de la compagnie Air France, que Cot est chargé de mettre en œuvre. Cette compagnie résulte de la fusion de cinq compagnies aériennes dans lesquelles plusieurs avionneurs avaient des intérêts importants. Mais qu'étaient au juste ces « industriels » dont ce ministre voulait rationaliser l'activité ?

2. L'Armée a commencé à s'intéresser à l'aviation en 1911¹³. Il existe alors en France plusieurs dizaines d'ingénieurs et de bricoleurs qui ont utilisé et fait progresser une technique rudimentaire afin de vendre à une clientèle de riches oisifs des engins volants fabriqués à la main. Les frères Gabriel (1880-1973) et Charles (1882-1912) Voisin ouvrent le premier atelier d'aviation au début de 1905 à Billancourt. C'est un atelier artisanal, comme tous ceux qui vont suivre. La norme observée dans les industries nouvelles est différente : de grandes sociétés se sont imposées assez vite, ayant bureaux d'études ou laboratoires, budgets, filiales étrangères et même banques quelquefois. L'exemple le plus connu est celui de Renault. Dans tous les cas, on peut se demander si l'État doit laisser dans des mains privées une partie de l'activité économique où la main est si peu invisible. L'Armée et la Marine connaissaient surtout des monopoles parmi leurs principaux fournisseurs, *d'abord* leurs arsenaux et plusieurs sociétés privées importantes *ensuite*, fabriquant du matériel militaire sur leurs propres plans et non toujours d'après ceux des arsenaux, tels Schneider (produits métallurgiques), Delaunay-Belleville (appareils évaporatoires), Marine et Homécourt et autres métallurgistes qui savaient se servir de leur position pour en imposer à l'État-client. Encore s'agit-il de fournisseurs qui ont des clients militaires étrangers et surtout des positions importantes sur les marchés civils. Les fonctionnaires des administrations militaires préfèrent avoir affaire à une multitude de fournisseurs faibles, et c'est ainsi selon nous que la mauvaise constitution de l'industrie aéronautique, dominée par le ministère de la Guerre puis de l'Air y compris pour les productions civiles, a pu subsister aussi longtemps.

La Guerre dédaigne donc dès le début les deux entreprises de capitaux en gestation (celles de Deutsch de La Meurthe et de Lazare Weiller). Elle ne peut échapper à l'influence de la société Gnome et Rhône pour les moteurs d'avion, formée en 1914 et déjà puissante, qui est la seule exception à la règle, un petit Renault si l'on veut. La tendance est donc à la fragmentation des commandes de matériels voisins afin d'alimenter les avionneurs. C'est ainsi qu'au concours de 1911, le vainqueur, Nieuport (1875-

¹³ Nous avons eu recours aux deux thèses suivantes, dans leur version publiée : Emmanuel Chadeau, *L'industrie aéronautique en France, 1900-1950. De Blériot à Dassault*, Fayard, 1987, et Robert Frankenstein, *Le prix du réarmement français (1935-1939)*, Université Paris I, 1982, ainsi qu'à l'article de Claude d'Abzac-Épezy, « La reconstruction dans l'industrie aéronautique : l'exemple français, 1944-1946 », *Revue H.E.S.*, 18^e année, n° 2, 1999, p. 435 à 449. Le premier sujet suppose des connaissances suffisantes de la comptabilité et de la gestion des entreprises, le second des notions de comptabilité publique. La première étude devrait être refaite, des synthèses comptables (bilans, comptes d'exploitation, comptes de pertes et profits, etc.), à défaut des comptabilités elles-mêmes, étant disponibles pour cette époque récente et susceptibles d'être analysées.

1911), obtient trois fois moins de commandes que Blériot (1872-1936), qui n'a pas franchi les épreuves éliminatoires. Près de 60 % des avions livrés entre janvier 1910 et juillet 1914 sont des Blériot et des Farman, deux avionneurs qui ne sont pas véritablement des concurrents. L'expérience du début de la guerre montre qu'il faut remplacer leurs modèles au plus vite, mais les frères Caudron n'ont pas établi de plans pour leur G3 ! Le premier inspecteur permanent de l'Aéronautique, le général Hirschauer (1857-1943), érige en principe la séparation de la mise au point des matériels et de leur fabrication en série : ainsi un ingénieur ou un bricoleur armé d'un bureau d'études pourra-t-il fournir des prototypes qui seront reproduits ailleurs que chez lui, et il n'aura pas à se soucier d'industrie. Cette façon de voir, qui ne conduit pas qu'au gaspillage, se retrouve dans les nationalisations à la manière de Pierre Cot. Emmanuel Chadeau (1956-2000) compare les avionneurs français du temps à des couturiers, alors que l'Armée a besoin de prêt-à-porter.

Pendant la guerre, il a fallu faire appel à des industriels étrangers à l'aéronautique pour fabriquer en sous-traitance des masses d'appareils dont les prototypes avaient été acquis par l'État avec le droit de reproduire. Les avionneurs ne s'y sont pas opposés, parce qu'ils conservaient le monopole de l'innovation. La Section technique de l'aéronautique créée en mai 1915 a testé 365 modèles ou types d'avions et de moteurs, soit deux par semaine, jusqu'à l'armistice. En 1917 il y a 23 modèles d'avions en ligne dans l'Armée, équipés de 22 moteurs de marques ou de types différents : même Hirschauer s'en est plaint. Après la guerre, les « inventeurs », même les nouveaux, n'ont pas davantage voulu s'encombrer d'un appareil de production dans lequel ils auraient risqué trop de capitaux pour une rentabilité trop incertaine. Les avionneurs comme les sous-traitants et les motoristes sont alors menacés par la reconversion. Le ministre Pierre-Étienne Flandin (1889-1958), dont l'influence se fait sentir jusqu'en 1928, tient absolument à conserver le potentiel constitué pendant la guerre, comme Tillon en 1944. L'effectif de l'industrie aéronautique n'est plus que de 10 000 salariés, soit dix-huit fois moins qu'en 1918. Les motoristes choisissent la reconversion (automobiles, motos...), les avionneurs s'essaient à l'aviation commerciale, les sous-traitants abandonnent leurs activités de guerre, quoique plusieurs d'entre eux deviennent aussi avionneurs par la suite (Amiot, Lioré & Olivier, Hanriot). Achats de prototypes par le biais de concours rémunérés — 215 prototypes de 1920 à 1928, 59 nouveaux types de moteurs de 1920 à 1925 —, commandes de séries et subventions sont et restent les mamelles de l'industrie aéronautique française. Les techniciens des bureaux de l'Air et de la Marine encouragent la multiplication des marques et des ateliers de prototypes en s'imaginant que la qualité viendrait du nombre et non de la concentration des moyens d'études. On augmente ainsi le nombre de types de série et leur prix. La Marine se bâtit une nouvelle flotte d'échantillons : en 1928 elle emploie 400 avions ou hydravions de 8 marques différentes, soit 27 modèles, 44 types propulsés par 11 types de moteurs.

Lors de la création du ministère de l'Air en 1928, un ingénieur des Ponts et Chaussées déjà célèbre dans son art est nommé à la tête de la Direction générale technique : c'est Albert Caquot (1881-1976). Il est partisan des grandes usines bien organisées et spécialisées chacune dans un type ou modèle donné. Dès la fin de l'année, il annonce à la Chambre syndicale des industries aéronautiques (C.S.I.A., créée dès 1908) que les commandes importantes ne seraient plus attribuées qu'à « des sociétés [...] rationalisées, capables, grâce à un *regroupement* des constructeurs existants », de *fabriquer* le matériel. « Chaque groupement [serait] susceptible de former une société puissante, animée de saines traditions, ayant en son centre un constructeur déjà

important et des usines bien placées et bien outillées ». C'est déjà le plan Cot, avec des sociétés privées¹⁴. De là vient aussi l'idée de la décentralisation en province, à la faveur de la création des nouvelles unités de production. Celle d'Henry Potez (1891-1981) est récente et située à Méaulte, dans la Somme, mais elle peut produire différents modèles d'avions *fabricables* : elle a un outillage unique et rustique, le contraire de ce que Caquot recherche. Cet ingénieur a hélas donné dans le travers des prototypes : il croit qu'en multipliant les dépenses, les prototypes seront meilleurs et les avions de série aussi, quoiqu'en moindres quantités, compte tenu des dépenses des prototypes. Les avionneurs concevraient des familles sur une même base, comme Breguet avec ses types 14 et 19. Sa politique des prototypes entre en contradiction avec la concentration industrielle, en ce qu'elle introduit ou maintient des fournisseurs indésirables, qui font gaspiller des fonds publics précieux. Quant à la concentration et à la décentralisation, le ministre Marcel Déat (1889-1955) en constate l'échec au début de 1936 : « Je ne puis faire aucune confiance à mes constructeurs. Les groupements constitués sont de pure façade, et l'industrie aéronautique n'existe pas [...]. C'est vraiment, excusez le mot, une "pétaudière". »¹⁵

La politique des prototypes a ainsi fait naître ou maintenu en vie de petites maisons dirigées par des inventeurs qui vivent au jour le jour sur l'argent du prototype ou grâce à de petites commandes destinées à les garantir de la faillite. Le monde de l'aviation s'occupe surtout de solliciter par l'intrigue le concours financier de l'État et d'en faire la condition de son action. Il n'a pas suivi, sauf exception, l'automobile dans son équipement en machines-outils. Les industriels de l'aéronautique, qui ne travaillent guère que pour les services militaires, craignent de se lancer dans des investissements et des recrutements trop importants : le spectre de la reconversion de 1919 à 1923 reste présent à leur esprit. Il faut de plus une solide trésorerie pour supporter les à-coups des commandes militaires. On ne pouvait pas non plus gaver les industriels de commandes comme on l'a fait en 1934 (plan Denain), alors que le défaut d'outillages ne leur permettait pas de les réaliser convenablement. Ce plan, exécuté en quatre ans, était nuisible sur le plan industriel, surtout s'il restait sans suite.

Au début de 1936, il n'y a pas moins de 18 avionneurs indépendants et 4 motoristes principaux. Trois des avionneurs ne travaillent que pour le secteur civil : Caudron (racheté par Renault), Latécoère et Mauboussin. Trois ne font que des appareils militaires : Romano, Gourdou-Lesseure et Levasseur. Les douze autres ont une activité mixte : Amiot, A.N.F.-Les Mureaux, Blériot, Bloch, Breguet, Dewoitine, Farman, Hanriot, Lioré & Olivier, Loire-Nieuport, Morane-Saulnier et Potez (et les C.A.M.S. qu'il a rachetés). La moitié des avionneurs prennent aussi en sous-traitance des commandes d'avions dont les dessins ne sont pas les leurs. Les principaux

¹⁴ Les quatre groupes devaient être :

- la Société générale d'aéronautique (Lorraine-Dietrich, Latham-S.I.C.C., Amiot-S.E.C.M., Nieuport, Hanriot et Motobloc, soit 9 usines et 2 filiales) ;
- Edgar Brandt (Brandt, Dewoitine-S.A.F., Lioré & Olivier : 3 usines) ;
- Potez et Bloch (2 ateliers de prototypes, 4 usines) ;
- Breguet (Breguet, Mauboussin, Morane-Saulnier et Wibault-Penhoët : 2 bureaux d'études, 2 usines).

¹⁵ Potez et Bloch profitent de la faillite et de la liquidation de la S.G.A. en 1934. Ils en rachètent des morceaux et forment une S.A.R.L. avec des sociétés en propre et des sociétés communes. L'ensemble, qui produit études, prototypes, séries, moteurs et pièces mécaniques, n'a pas plus d'unité industrielle que la S.G.A. C'est plutôt une entente... sur les prix.

motoristes sont Gnome et Rhône, Hispano Suiza, Renault et Lorraine (S.M.A.L., société appartenant à Bloch et à Potez depuis 1934).

3. La nationalisation d'une partie de l'industrie aéronautique suit une longue série de grèves en mai 1936 dans lesquelles les ouvriers de ce secteur ont joué le rôle principal. Le patronat attend la nationalisation parce qu'il ne voit pas d'autre solution. Potez et Marcel Bloch-Dassault (1892-1986), notamment, ont milité pour elle. Aussi Cot pense-t-il que la plupart des industriels préféreraient être nationalisés « avec le sourire et une situation, plutôt que sans sourire et sans situation ». Le regroupement d'établissements doit permettre une certaine rationalisation des productions après spécialisation de chaque établissement, ainsi que la diminution du nombre des prototypes. Le financement des marchés est difficile : on espère que les crédits budgétaires seront plus facilement obtenus par une société nationale, les avances plus largement accordées et que le cautionnement deviendra inutile.

Dans une lettre au président de la C.S.I.A. du 22 juillet 1936, Pierre Cot fournit la meilleure explication des changements d'ordre technique qui vont être tentés dans l'industrie aéronautique. Les entreprises de ce secteur ont leur caractère propre, et le ministre l'a fait valoir : il a évité qu'elles ne deviennent des régies, et c'est là son principal mérite à nos yeux. Cela dit, il présente à son destinataire une situation d'ensemble décevante. « Goût excessif du lucre et absence de discipline de la part des uns, irrégularité dans les programmes et les commandes, lenteurs administratives de la part des autres, les responsabilités sont partagées ». L'industrie s'est « développée presque au hasard » et le résultat est décevant ; « nous avons consommé plus de crédits que n'importe quelle aviation étrangère et nous ne sommes pas certains d'être les meilleurs et les plus forts. » Cot veut une industrie saine et vigoureuse, capable de bien servir la France. Il écrit à quatre reprises qu'elle contient des branches mortes, et il veut encourager la disparition de plusieurs « usines, [de] bureaux d'études et surtout [d']états-majors industriels et familiaux » en ne les comprenant pas dans les rachats. L'industrie aéronautique est trop éparpillée, et ceux-ci porteront sur des usines bien outillées et bien situées. Cot fait allusion à l'indemnisation par évaluation d'actifs et aussi par rachat ou échange d'actions, c'est-à-dire au rachat d'établissements et de sociétés complètes. Cette seconde possibilité n'a pas été retenue par le législateur, et c'est une grave erreur à nos yeux car la loi votée conduit à démembrer des sociétés et à laisser de côté des bureaux d'études. Il est encore possible de recourir à la location d'usines existantes dans la région parisienne jusqu'au déplacement des productions en province.

Le ministre met en avant le progrès technique : « le jaillissement continu des inventions doit être facilité et non tari ». Il montre ainsi les inventions à venir car un cuirassé ou un sous-marin de ce temps sont autrement plus complexes et évolués que les coucous qu'il pourrait présenter en exemples. Il en déduit que l'on doit donner plus de liberté à la conception qu'à la réalisation des matériels aéronautiques, « l'une s'accommode moins que l'autre d'une emprise vigoureuse de l'État », de même que leur caractère plus ou moins militaire. L'armement et ses accessoires constituent le matériel de guerre proprement dit (1^{re} catégorie de la loi), les autres accessoires, les moteurs et les cellules les trois autres parties des aéronefs. L'armement avec ses accessoires doit être produit dans des arsenaux ou des sociétés d'économie mixte, et le contrôle de l'État sur les sociétés produisant les autres accessoires suffit. Les moteurs et même les cellules pouvant encore servir à des usages civils et militaires, Cot assujettit au contrôle les bureaux d'études, fabrications de prototypes et premières séries de mise au point, alors que les fabrications en série sont à réserver aux sociétés et aux arsenaux, qui seront

autorisés à faire eux aussi des études et à construire des prototypes. Ce ministre maintient ainsi une séparation qui n'a pas lieu d'être et qui est même absurde, parce que l'État doit assurer les fabrications à la place des avionneurs réputés incapables de le faire de façon industrielle.

Il n'existe pas encore d'établissement constructeur de l'Air, il n'y a que l'établissement d'essais de Meudon et des ateliers de réparations confiés aux militaires, et Pierre Cot ne veut pas imposer une charge trop lourde à ceux qui vont être créés. Il compte néanmoins sur eux pour l'entraînement des ingénieurs du corps de l'aéronautique (corps civil créé en 1928 sur le modèle des Ponts et Chaussées) et parce que la coexistence des arsenaux de l'Air et des sociétés d'économie mixte « permettra des comparaisons utiles et suggérera des réformes » ; de même la concurrence entre arsenaux et entre sociétés doit-elle jouer. C'est l'argument qui avait été trouvé pour conserver les arsenaux terrestres et maritimes lorsque l'industrie nationale a commencé de prendre sa place normale dans un pays développé, sinon véritablement industriel. Un arsenal du matériel aérien, puis de l'aéronautique, a été créé en 1934 en tant qu'établissement d'études techniques et de matériel. Réinstallé deux ans plus tard à Villacoublay, il reçoit les missions suivantes : permettre aux ingénieurs de mieux apprécier les propositions techniques et financières des industriels, les former aux techniques de pointe et à l'étude, sans souci de rentabilité, de projets susceptibles ou non de déboucher sur des réalisations. Il disparaît en 1947.

Cot sait que le corps n'est pas en état de diriger les Nationales. Il s'adressera donc à des industriels en place, jusqu'à ce que les fonctionnaires soient capables de prendre la relève (mais il ne l'écrit pas au président de la C.S.I.A.). Il espère qu'il pourra retenir aussi le plus grand nombre possible de « techniciens ». Il entend que les nouvelles entités soient mises en concurrence et qu'elles jouissent de la plus grande souplesse possible. La forme de la société anonyme avec prédominance de l'État lui convient — il faut éviter qu'un actionnaire, un ancien avionneur par exemple, ne détienne la minorité de blocage —, mais il prévoit aussi *une régie rénovée* « instituant une organisation administrative et financière aussi proche que possible de celle dont bénéficient les entreprises privées ». Vaste programme que cette rénovation des arsenaux, si l'on en juge par la suite !

Voir dans la loi de 1936 un plan de restructuration industrielle, de façon à moderniser l'outil et à augmenter son efficacité, c'est bien voir. Cependant, la mainmise de l'État sur une partie de l'industrie aéronautique provient surtout de ce que l'on a appelé la défaillance de l'initiative privée. L'État français va assumer la plus grande partie des risques financiers afin précisément de la ressusciter et de faciliter le réarmement. Il doit investir beaucoup et sans spéculer sur la course aux armements. La nationalisation est un élément principal de ce plan, l'autre étant la création de la Caisse nationale des marchés de l'État afin de les financer. La moralisation des ventes d'armes et la défense de la paix, objectifs initiaux du Front populaire, passent au second plan.

La loi du 11 août 1936 « portant expropriation d'établissements intéressant la défense nationale » paraît soumettre l'ensemble des fabrications d'armement au monopole public. Elle habilite seulement le gouvernement à prononcer par voie de décret et jusqu'au 31 mars 1937 l'expropriation totale ou partielle de certains *établissements*. Nous voilà avertis que l'opération n'a pas de caractère général. La loi soumet par ailleurs les *entreprises* d'armement restées privées à l'autorisation préalable et au contrôle de l'État (« les entreprises de fabrication ou de vente de matériels de guerre ne

peuvent fonctionner [...] qu'avec l'autorisation de l'État et sous son contrôle »). La loi et ses décrets d'application prévoient trois régimes juridiques pour les entreprises de fabrication ou de vente de matériel d'armement : 1° le régime de l'entreprise privée, autorisée et contrôlée ; 2° l'intégration dans les régies industrielles de l'État ; 3° le régime de l'économie mixte, appliqué aux avionneurs dans le cadre de six sociétés nationales.

Cette loi, prise dans son ensemble, a toutes les apparences d'une sanction contre l'activité passée des « marchands de canons » et d'une précaution contre leur activité future. Les entreprises restant privées sont donc surveillées et leurs fabrications doivent être autorisées préalablement par des licences. La surveillance comprend le droit d'information sur les commandes, la comptabilité, les découvertes techniques. L'importation et l'exportation d'armements sont également soumises à autorisation. Trois décrets d'application, datés des 14, 17 et 18 août 1936 viennent préciser le texte très court de la loi. Le décret du 14 août indique, au moyen de listes, la consistance des trois catégories du matériel de guerre : 1° les armes proprement dites ; 2° les matériels qui les portent ou permettent leur mise en œuvre ; 3° les matériels de protection contre les gaz de combat. La référence à la convention internationale du 17 juin 1925 qui le définissait a disparu. Le décret du 17 août donne les conditions générales de fonctionnement du contrôle des fabricants privés que la loi vient d'instituer¹⁶. Celui du 18 août organise le contrôle et désigne les contrôleurs. Le contrôle n'est pas limité à leur activité pour des tiers : le dispositif permet à l'État et pour la première fois d'accéder à leur comptabilité pour les besoins de ses marchés, c'est-à-dire pour le calcul ou la constatation des coûts de revient des matériels de guerre qu'il leur commande¹⁷. En somme, la législation de 1936 prend le contre-pied de celle de 1885.

Dix établissements spécialisés dans l'armement terrestre¹⁸ deviennent des établissements constructeurs de l'Artillerie, au nombre de huit :

- Brandt¹⁹ : Châtillon (fabrication de mortiers), Vernon (chargement d'obus de mortier et champ de tir),
- Hotchkiss : Levallois-Perret et Clichy (fabrication d'armes),
- Schneider et C^{ie} : ateliers d'artillerie du Havre, Harfleur et Gonfreville-l'Orcher, et certains ateliers du Creusot qui sont restitués en 1939,
- Manurhin : Le Mans (cartoucherie),
- Renault : atelier d'Issy-les-Moulineaux (montage de chars),
- sociétés dites Ateliers mécaniques de Normandie et Pyrotechnie française : Caen-Mondeville,

¹⁶ Le contrôle exercé par un service spécial dans chacun des trois ministères militaires a pour objet :
 « 1° d'exercer une surveillance générale sur la fabrication et la vente des matériels de guerre et de dénombrer les quantités en cours de fabrication, fabriquées ou mises en vente ;
 2° de connaître les procédés employés, de suivre l'orientation des études et le développement des moyens de production ;
 3° de veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires spéciales à la matière ;
 4° de déterminer le montant exact des bénéfices des entrepreneurs et de surveiller leurs dépenses de représentation et de publicité. »

¹⁷ Voir à ce sujet la note placée à la fin du **document n° 61**, § 5.

¹⁸ L'État rachète seulement les meubles d'Alkan et ceux de l'activité canons d'avion d'Hispano Suiza.

¹⁹ Edgar Brandt (1880-1960) s'est fait connaître dans le monde de l'art comme un ferronnier de talent, puis dans le monde militaire pour son mortier de 81 qui a eu, jusqu'à aujourd'hui, beaucoup de succès. En 1938, il obtient l'autorisation de reprendre la fabrication des mortiers et ouvre dans ce but une usine à La Ferté Saint-Aubin, qui existe encore.

- Société d'études et de constructions de matériels de protection : Saint-Priest (Lyon, masques à gaz).

La Marine prend possession des deux fabriques françaises de torpilles : celle de Saint-Tropez (ex-Whitehead, ex-Batignolles) et celle de La Londe-les-Maures (ex-Schneider et C^{ie}). On a remarqué que Marine et Homécourt, fournisseur de toutes les tourelles de la Marine et d'une partie de ses blindages, sans compter les tourelles de char, était resté dans des mains privées. On comprend que le gouvernement n'ait pas cherché à s'emparer des quatre fabriques de blindages (Schneider, Marrel, Châtillon-Commentry et Marine et Homécourt) après l'échec de l'atelier de blindages à l'arsenal de Guérigny (1900), qui devait contenir les prix de ces coûteuses fournitures et dans lequel l'État avait refusé d'investir suffisamment pour faire réussir l'expérience.

La liste de l'armée de l'Air est évidemment plus longue, et nous la donnons d'abord selon le *Journal officiel* puis, de façon approximative, après le réarrangement des établissements nationalisés dans les six sociétés nationales de constructions d'avions (S.N.C.A.), avec l'indication du nom du premier administrateur délégué (P.-D.G.) et des bureaux d'études.

- Société Loire-Nieuport : Vélizy, Saint-Nazaire, Issy-les-Moulineaux,
- Établissements Marcel Bloch : Déols et Coings (Indre), Vélizy et Bièvre, Courbevoie,
- Société aéronautique du Sud-Ouest (filiale Bloch et Potez) : Bordeaux-Mérignac,
- Société des chantiers aéromaritimes de la Seine (C.A.M.S., à H. Potez) : Vitrolles, Sartrouville,
- Société des avions Henry Potez : Méaulte, Albert, Villacoublay, Paris, Berre,
- Ateliers d'aviation Louis Breguet : Bouguenais (Saint-Nazaire), Le Havre,
- Société des chantiers aéronavals Étienne Romano : Cannes,
- Compagnie des avions Hanriot : Bourges,
- Société aéronautique française (Dewoitine) : Toulouse, Villacoublay,
- Société Lioré et Olivier : Argenteuil, Vélizy, Villacoublay, Clichy, Rochefort, Maignane, Saint-Raphaël, Antibes, Paris,
- Société des ateliers de construction du nord de la France et des Mureaux : Les Mureaux,
- Société des avions H.M. et D. Farman, Boulogne-Billancourt,
- Union corporative aéronautique-Blériot : Bègles,
- Société Blériot-aéronautique : Suresnes,
- Société d'emboutissage et de constructions mécaniques (S.E.C.M.)-Amiot : Caudebec-en-Caux,

Soit en tout 34 établissements appartenant à 15 sociétés, dont 12 des 18 avionneurs mentionnés ci-dessus.

6	S.N.C.A. Nord (Henry Potez) 1956 Nord Aviation 1970 S.N.I.A.S.	Potez (Méaulte et Albert), C.A.M.S.* (Sartrouville), A.N.F.-Les Mureaux* (Les Mureaux), S.E.C.M. (Caudebec-en-Caux), Breguet (Le Havre)
8	S.N.C.A. Sud-Ouest (Marcel Bloch-Dassault) 1958 Sud Aviation 1970 S.N.I.A.S.	Bloch (Courbevoie, Bièvres et Vélizy, Châteauroux-Déols), S.A.S.O. (filiale Bloch et Potez) (Bordeaux et Mérignac), U.C.A.-Blériot* (Bègles), 2 terrains Lioré et Olivier (Rochefort) et Blériot (Suresnes)
1	S.N.C.A. Midi (Émile Dewoitine) 1941 S.N.C.A.S.E.	Dewoitine* (Toulouse)

2	S.N.C.A. Centre (Outhemin-Chalandre, directeur d'Hanriot) 1949 S.N.C.A.N.	Hanriot* (Bourges), Farman* (Boulogne-Billancourt)
3	S.N.C.A. Ouest (Henry de L'Escaille, directeur des Ateliers et chantiers de la Loire) 1941 S.N.C.A.S.O.	Breguet-Penhoët* (Bouguenais-Saint-Nazaire), Loire-Nieuport* (Saint-Nazaire et Issy-les-Moulineaux)
5	S.N.C.A. Sud-Est (Louis Arène, directeur de Lioré et Olivier) 1957 S.N.C.A.S.O.	Lioré et Olivier (Argenteuil* et Marignane), chantiers Étienne Romano* (Cannes), C.A.M.S. (Vitrolles), Potez (Berre)
25	6 « Nationales », 25 établissements ou localisations	dont dix bureaux d'études : Blériot, Breguet (partie), C.A.M.S., Dewoitine, Farman, Hanriot, Les Mureaux, Lioré et Olivier, Loire-Nieuport, Romano
		les dix autres bureaux d'études d'avionnerie : Bloch, Potez, Amiot, Caudron (Renault), Breguet (partie) et Couzinet, Gourdou-Lesseure, Latécoère, Levasseur, Morane-Saulnier, Arsenal de l'aéronautique

La première liste montre que six des dix-huit avionneurs ont été écartés : trois en raison de leur spécialité, encore que Latécoère (1883-1943) ait été pressenti pour diriger Midi, trois autres pour différentes raisons. Gourdou-Lesseure et Levasseur, de petites sociétés, sont peut-être du bois mort, ou des parasites. Morane-Saulnier n'est en fait qu'un bureau d'études. Le démembrement de Breguet et d'Amiot semble traduire la volonté de les voir disparaître. Cot a acheté du bois mort, peut-être pour le faire disparaître définitivement. Le regroupement des établissements par régions se défend ; il faudrait connaître la valeur et le degré de complémentarité de ceux qui ont été incorporés dans les différentes Nationales pour émettre un jugement sur l'intelligence avec laquelle l'opération a été menée. Il reste que six entreprises d'avionnerie ont été incorporées en bloc dans les Nationales, avec les bureaux d'études — Loire-Nieuport, Hanriot, Dewoitine, Les Mureaux, Farman et Romano — et les six autres démembrées — Bloch, Potez, Breguet, Lioré et Olivier, Blériot et Amiot —. Ne pouvait-on placer les sociétés entières dans les Nationales ou dans des filiales, quitte à unifier les premières ensuite ? Et surtout, comment justifier le maintien à part des bureaux d'études de Potez et de Bloch, dont les sociétés étaient en grande partie incorporées dans les Nationales ?

Ces deux avionneurs occupent une position privilégiée qui se remarque dans la seconde liste. Ils ont été nommés administrateurs délégués de Nord et de Sud-Ouest, qui sont les deux sociétés les plus importantes, et ils ont eu le droit de conserver leurs bureaux d'études et ateliers de prototypes respectifs, avec permission de leur passer des commandes au nom des Nationales. Cette dernière disposition tirée de la convention du 16 janvier 1937 est abusive, mais la position des deux ingénieurs l'explique aisément. Ils étaient déjà les principaux bénéficiaires des commandes de l'armée de l'Air et ils les exécutaient lentement comme les autres titulaires. Le groupe qu'ils ont formé n'avait rien à voir avec l'intégration à la façon de Caquot. Ils sont puissants et connaissent l'intrigue eux aussi ; leurs concurrents tendent à s'aligner sur leurs prix élevés. Si Cot leur confie les deux plus importantes sociétés nouvelles, c'est qu'ils présentent un avantage qui balance tous ces inconvénients : *ce sont des industriels* et non des ingé-

nieurs d'études qui ne sont plus que des bricoleurs ou des artisans lorsqu'il faut passer à la production de série. En effet, et c'est un défaut capital, les prototypes français ne sont pas conçus pour être reproduits de manière industrielle : le Potez 63 fait exception, et c'est pratiquement la première. On produit des séries courtes avec le minimum d'outillages spéciaux. Ainsi Morane fabrique-t-il son M 405/406 à la main, alors que la production de ce modèle, après industrialisation et utilisation de machines, exige trois fois moins d'heures de travail à l'atelier de Bouguenais équipé à neuf par l'État en 1938. Le sénateur Amaury de La Grange (1888-1953) a remarqué qu'il ne suffisait pas d'acheter des machines-outils, mais qu'il fallait encore modifier la mentalité des ingénieurs d'études. Nous devons dire que la nationalisation n'y a rien fait, le système des redevances favorisant les anciens prototypes, ceux d'avant la loi du 11 août. Les Nationales préfèrent construire les appareils tirés des prototypes sur lesquels elles touchent un droit de licence ; elles doivent quand même produire les modèles commandés ! En septembre 1939, Bloch et Potez renoncent aux avantages des contrats de licence de 1937.

D'anciens propriétaires ou dirigeants ont donc été sollicités pour diriger les Nationales. La convention du 16 janvier 1937 maintient le régime privé des bureaux d'études qualifiés pour la conception des nouveaux modèles, et surtout ceux de Bloch et de Potez qui font ainsi et de manière inattendue une très bonne affaire. Les propriétaires expropriés peuvent reconstituer leur entreprise, surtout s'ils ont gardé leur bureau d'études. Ainsi fait Louis Breguet (1880-1955), qui a perdu ses usines du Havre et de Saint-Nazaire. Il refuse de contracter de manière forcée avec les Nationales et le ministre exclut Vélizy des contrats d'études. Breguet doit négocier avec Potez et L'Escaille le transfert de ses anciens marchés aux Nationales. En 1940, il est à la tête de quatre usines. Ainsi donc cette conception, voie moyenne entre la nationalisation de tous les avionneurs et le maintien du statu quo, plaît aux radicaux. Elle permet à des individus de se passer commande à eux-mêmes d'études ou de fabrications en sous-traitance et de gagner sur les deux tableaux, d'autant que M. Cot ne veut pas « que des hommes qui ont un train de vie de 500 000 F se sentent diminués ».

Trois des Nationales peuvent passer pour des maîtres d'œuvre qui produisent leurs modèles : Nord, Sud-Ouest et Midi. Les trois autres sont des sous-traitants. Potez sous-traite peu : il doit alimenter Méaulte, puis aussi Les Mureaux et Sartrouville dont les fabrications d'hydravions s'épuisent. Il se plie aux volontés du ministère, puisqu'il ne peut pas les changer. Bloch sous-traite au privé et d'abord à son usine de Bordeaux. Il semble qu'il ne pousse pas l'activité de Sud-Ouest comme il le devrait. Il démissionne le 15 février 1940 et quitte la société avec ses proches collaborateurs. Un ingénieur du corps de l'aéronautique, Paul Mazer, le remplace.

Les décrets d'expropriation devaient être pris avant le 31 mars 1937. Hispano Suiza et surtout Gnome et Rhône ont fait traîner les choses. Un décret du 6 mai autorise l'achat de cent actions de la seconde entreprise, c'est-à-dire deux sièges au conseil d'administration. Paul-Louis Weiller (1893-1993), son administrateur délégué, parvient, grâce à de la procédure au Conseil d'État, à l'éviter. Les deux sociétés principales sont hors de prix, et la procédure d'indemnisation des avionneurs a été longue et a coûté plus cher que prévu, si bien que le champ d'application des nationalisations a dû être réduit. Hispano Suiza est une société étrangère, et le montage imaginé pour la contrôler ne réussit pas mieux. Seule la Société des moteurs et automobiles Lorraine, dépendant de Potez et de Bloch depuis la faillite de la S.G.A., est nationalisée sous le nom de Société nationale de constructions de moteurs (S.N.C.M.).

Le souhait manifeste de Weiller, écrit un historien, « est d'étaler autant que possible les programmes de fabrication afin de réserver les bénéfices du réarmement sans avoir à effectuer de trop coûteux investissements ni à ouvrir le marché national à la concurrence étrangère. Sous une argumentation spécieuse, mais qui trouve écho chez les militaires, [il] préconisa le maintien de techniques périmées ou semi-artisanales. » Ce jugement vaut en fait pour l'industrie aéronautique dans son ensemble, même pour les Nationales. Weiller instille de plus une propagande douteuse dans la presse (la « presse pourrie » dit Tillon). Son obstruction a conduit dans l'immédiat Pierre Cot à acheter une licence américaine Pratt et Whitney ; son successeur n'est pas parvenu à faire construire des moteurs étrangers en France, mais la menace a obligé les motoristes français à pousser les études de moteurs à haute puissance. Il n'empêche qu'aucune étude de réacteur n'y a été faite avant la guerre. De plus l'État construit une usine à ses frais ou en participation pour chacune des deux sociétés Hispano Suiza et Gnome et Rhône (celle-ci, à Arnage, près du Mans, est inaugurée par Weiller en 1939).

À la fin de 1937, l'effectif des Nationales est d'environ 15 000 ouvriers. En 1938 elles produisent près des deux tiers des avions de guerre français. Au 15 septembre, elles emploient 27 800 personnes sur les 30 900 du secteur de l'avionnerie ; la S.N.C.M. en emploie 2 700 sur les 17 600 du secteur des moteurs d'avion. Les Nationales couvrent les deux tiers des surfaces utilisées par les avionneurs. En 1939, 42 études sont en cours : 5 chasseurs, 6 avions de reconnaissance, 6 bombardiers, 7 avions d'entraînement, 7 avions maritimes et 11 transports civils ou militaires. On n'a donc fait aucun progrès de ce côté. Les avionneurs qui avaient manqué d'être engloutis relèvent la tête. Ils couvrent 430 000 m² en juin 1940, contre 800 000 aux Nationales. Breguet qui, comme nous l'avons dit, avait perdu ses deux usines, en a quatre dont deux rachetées à Latécoère ; il couvre 114 000 m² à lui tout seul. Farman, autre pionnier et qui s'était retiré, reprend le métier (sur 44 000 m²...) ²⁰.

En 1938, le gouvernement, constatant que les industriels privés et même les dirigeants des Nationales ne se mobilisaient pas pour produire ce qu'il leur a commandé, prend deux mesures nouvelles. L'État accorde pour la première fois de fortes subventions d'équipement à toutes les sociétés du secteur aéronautique et même à certains de leurs fournisseurs. Les entreprises restées privées doivent également participer à cet effort, afin de construire de nouvelles usines en province et d'agrandir celles qui leur restent ou qu'ils ont pu acheter depuis 1936. À vrai dire le programme n'a guère profité aux fournisseurs. Le gouvernement, admettant qu'il faut obéir aux lois du capitalisme si l'on veut qu'il fonctionne, cherche à rétablir un niveau suffisant de profits et, pour ce faire, il rogne les avantages acquis par les salariés : congés, conventions collectives, salaires, durée hebdomadaire du travail, heures supplémentaires. Le patronat de la métallurgie veut obtenir une diminution du coût du travail et fait de celle du taux des heures supplémentaires un préalable à l'assouplissement de la loi des 40 heures. Il obtient d'abord la réduction de 30 % à 10 % de la majoration, jusqu'à la 45^e heure dans tout le secteur productif (novembre 1938). Les industriels de l'aéronautique acceptent enfin d'embaucher en masse : l'effectif passe de 59 000 à 81 000 ouvriers de décembre 1938 à mai 1939. La production dans les usines anciennes et nouvelles s'en trouve augmentée dans des proportions considérables, et cela d'autant plus que la semaine de 60 heures est ensuite instaurée dans les usines travaillant pour la défense nationale

²⁰ Après Breguet viennent, selon la surface couverte : Caudron, Morane-Saulnier, Amiot, Farman, S.G.M.A.T., Latécoère, Gourdou-Lesseure et Bordeaux Aéronautique.

(décret du 20 mars 1939). Les ouvriers ont compris que la hausse de la production était recherchée et obtenue à leurs dépens²¹. La défaite de la France arrête brutalement et pour quelques mois une machine en pleine activité.

Pendant l'Occupation, l'industrie aéronautique française a livré 3 606 avions (dont 2 078 de types allemands) et 11 219 moteurs à l'Allemagne, 930 avions et 1 237 moteurs à la France²². Les Allemands contrôlent la plupart des installations aéronautiques. Ils font l'inventaire établissement par établissement, eux aussi, en vue de choisir les futures dépendances des grandes firmes allemandes. Jusqu'à la fin de 1941, ils reçoivent du matériel français. Après novembre 1942, les usines françaises ne produisent plus d'avions de combat allemands à hélice, mais seulement des avions de transport et des équipements de vol, et elles font beaucoup de réparations. Des machines-outils récentes partent en Allemagne, d'autres en viennent. La plupart des dirigeants des Nationales ont collaboré avec l'Allemagne et donné l'exemple à des entrepreneurs privés. L'administration de l'Air veut maintenir de son côté son autorité sur les Nationales et donc conserver l'accès à la production en négociant les contrats pour la France et pour l'Allemagne, en essayant d'obtenir la libération des usines occupées, en limitant les démontages et surtout en fixant une main-d'œuvre considérable. L'effectif de l'industrie aéronautique est en effet de 39 300 employés en janvier 1941, 89 800 en novembre 1942, 101 200 en février 1944 (le maximum) et 40 000 à la Libération. Les bombardements aériens n'ont pas détruit plus du quart des installations couvertes et moins encore de machines. L'industrie aéronautique française sort donc affaiblie de la guerre et surtout elle est en retard, mais elle n'est pas détruite comme l'industrie allemande.

4. Les nationalisations de la Libération ne touchent que deux nouvelles sociétés parmi les fournisseurs de la défense nationale : Renault (et sa filiale S.M.R.A.) et Gnome et Rhône²³. On a dit qu'il s'agissait de sanctions mais, à y regarder de plus près, il n'y a eu de sanction, et même de *vengeance*, qu'à l'égard de Louis Renault (1877-1944)²⁴ ; la seconde opération est la suite de l'essai manqué par les bureaux de

²¹ La législation sur les bénéfices de guerre — 8 lois de 1916 à 1939 — est mise sous le boisseau. Voir à ce sujet la note qui termine le **document n° 61**.

²² Chiffres donnés par E. Chadeau, *op.cit.*

²³ Soit 37 000 et 14 500 employés sur un total de 660 000 environ. Le personnel civil de l'État en 1945 dépasse légèrement le million d'agents. À elle seule, la S.N.C.F. emploie alors 500 000 agents.

²⁴ Louis Renault et René de Peyrecave, les deux principaux dirigeants de l'entreprise, sont inculpés de commerce avec l'ennemi et écroués le 23 septembre 1944. La réquisition des usines est prononcée le 26 et le 27 ; Pierre Lefaucheur (1898-1955) est nommé administrateur provisoire. Certains y voient un acte révolutionnaire, d'autres une sanction, d'autres encore une mesure conservatoire avant la nationalisation, en réalité une confiscation *post mortem* et sans jugement, qui est prononcée par l'ordonnance du 16 janvier 1945. En arrivant à Fresnes, Renault souffre d'aphasie et de troubles urinaires : « ce sera trop tard », déclare-t-il à sa femme, « ils m'auront tué avant car c'est la nuit qu'ils viennent ». La prison abrite des collaborateurs et des F.T.P. (dont Tillon était le chef). Il est battu dans la nuit du 3 au 4 octobre ; transféré le 7, il meurt dans le coma le 24 à la clinique de la rue Oudinot, après de violentes douleurs à la tête. Les désaccords entre médecins n'ont pas permis de le soigner ni de déterminer l'effet des coups portés en prison.

On a comparé, dans l'ordonnance de nationalisation, les livraisons insuffisantes à l'armée française avec l'importance de celles qui ont été faites à l'Allemagne. Les petits actionnaires (Louis Renault possédait l'essentiel du capital de la maison-mère) sont indemnisés d'après l'ordonnance du 18 juillet 1945 modifiant celle du 16 janvier. La confiscation des participations de Renault permet à l'État de devenir le principal actionnaire de toutes les entreprises satellites de la maison-mère et de leur imposer ses directives. Gilbert Hatry, *Louis Renault, patron absolu*, Paris, éd. Lafourcade, 1981, p. 401 à 426.

l’Air en 1936. Vues sous un autre aspect, ce sont deux prises de guerre, et plus particulièrement des prises communistes, qui doivent devenir des citadelles du parti.

En juin 1940, d’après Jacques Mousseau²⁵, Weiller reçoit de Caquot des félicitations officielles pour les performances de ses usines pendant la guerre. Ancien pilote de chasse pendant l’autre guerre, il est devenu administrateur délégué de Gnome et Rhône en 1922, dans des temps très difficiles pour la société, et il lui a donné une extension considérable. Il n’est pas un patron de combat comme Renault. Mondain, fastueux, on pourrait plutôt le comparer à André Citroën. Il distribue les salaires ouvriers les plus élevés de la région parisienne, et ses ouvriers qualifiés sont souvent des sympathisants communistes. Il s’est fait des ennemis dans tous les milieux qu’il a fréquentés, dans les bureaux de l’Air en particulier, que l’on a dits corrompus — ce serait à vérifier, la corruption étant peu commune dans l’administration française, à l’inverse du gaspillage —. Arrêté le 6 octobre 1940, privé de ses biens et de sa nationalité, Weiller est placé en résidence surveillée à Marseille. Il s’en échappe au début de 1942 et se réfugie au Canada. À la Libération, il se met à la disposition du G.P.R.F., mais il a su le sort réservé à Louis Renault et se méfie des ministres communistes. Marcel Paul (1900-1982) lui aurait pourtant proposé de reprendre sa place (à la S.N.E.C.M.A.). Weiller rentre en Europe en 1947 seulement et ne veut plus s’occuper d’affaires industrielles.

L’ordonnance de nationalisation de Gnome et Rhône du 29 mai 1945 est précédée d’un curieux exposé des motifs que le *Journal officiel* reproduit, ce qui est rare, en tout cas plus curieux qu’injurieux pour Weiller et même pour ses successeurs. Tillon a sûrement participé à sa rédaction, mais nous y reconnaissons aussi la patte de ses bureaux, qui ont l’air de se venger à leur manière. On reproche en effet à la société d’avoir fourni avant guerre des moteurs inférieurs à ceux de l’étranger, de qualité trop irrégulière et trop chers. Et cela, principalement, parce que sa direction, « ayant réalisé à son profit un quasi-monopole, [...] ne se souciait que de vendre le plus possible, au plus haut prix, non seulement sans aucun souci de l’intérêt général du pays, mais encore au mépris de toute règle morale ». Il y a du vrai dans cette affirmation qui sent les bureaux. On évoque ensuite « certains scandales » (ce sont des fraudes) qui seraient connus du public (par un roman de Pierre Hamp, alors salarié de la firme...) et la spéculation d’initiés sur les cours de bourse. Les directeurs ont fait pis encore sous l’Occupation, et le réquisitoire en forme d’exposé des motifs, à une époque de confusion des pouvoirs, conduit l’auteur à demander sans le dire des condamnations à mort²⁶ : c’est le style des communistes²⁷.

Le dispositif de l’ordonnance comprend le transfert à l’État de toutes les actions qui n’appartiennent pas à des sociétés dans lesquelles il a une participation

Marius Berliet (1866-1949) s’est mis dans le même cas que Renault, mais son sort a été différent. Condamné à deux ans de prison et à la confiscation de ses biens, il ne souffre de celle-ci que par ses enfants car il leur avait donné ses actions dans son entreprise, et deux d’entre eux ont eu de fortes sommes à payer. Pour nationaliser, ce que la S.F.I.O. demande en décembre 1949 encore, il fallait désormais indemniser, et c’était l’obstacle principal au moment où l’opération était encore possible. L’année 1949 marque le retour à la normale, après le retrait du dernier administrateur provisoire. *Les nationalisations de la Libération*, op. cit., p. 103 et 105.

²⁵ Jacques Mousseau, *Le siècle de Paul-Louis Weiller, 1893-1993*, Paris, Stock, 1998.

²⁶ Louis Verdier (1886-1982), ancien ingénieur du Génie maritime, collaborateur puis successeur de Weiller, et Roger Méquillet, P.-D.G. de la filiale Voisin et gendre de Paul Claudel, lui-même administrateur de Gnome et Rhône, sont acquittés en 1949. Verdier a été interné à Fresnes comme Renault.

²⁷ Les orateurs à la Chambre ne peuvent sans risque utiliser ce ton : voir dans le **document n° 61** le passage du discours de Tillon relatif à Gnome et Rhône.

majoritaire ou à des personnes morales de droit public assujetties à son contrôle. Il prévoit qu'une indemnité de dépossession sera déterminée. Une décision du 23 novembre publiée au *J.O.* fixe l'indemnité « due aux anciens actionnaires » à 2 000 ou 2 100 F par action. Tillon veut croire, dans ses mémoires, que seuls les petits actionnaires ont été indemnisés, alors que tous, à commencer par Weiller, l'ont été ou ont dû l'être. Il reste seulement à savoir si le montant de l'action retenu par la commission spéciale pour l'indemnisation était équitable. Le 28 août et sur l'ordre du gouvernement, une assemblée générale extraordinaire de Gnome et Rhône entérine la formation de la S.N.E.C.M.A. (Société nationale d'études et de constructions de moteurs d'aviation) par la fusion de leur société, de la Société des moteurs Renault-aviation (S.M.R.A.) et de la S.N.C.M. Notons que plusieurs autres sociétés aéronautiques ont été réquisitionnées : Amiot, Caudron (Renault), Farman, le bureau d'études S.I.P.A., Latécoère. Amiot et Latécoère sont restitués en 1947 (sans leurs bureaux d'études, semble-t-il), Caudron est intégré dans la S.N.C.A.N. La nationalisation de Berliet et la création d'une société nationale de machines-outils restent à l'état de projets.

Charles Tillon, à la tête du ministère de l'Armement à partir de novembre 1945²⁸, après avoir été ministre de l'Air pendant plus d'un an, doit reconverter les arsenaux des trois armées et les entreprises dont il a directement la tutelle pour deux raisons différentes : 1° les commandes militaires diminuent et ne peuvent suffire ; 2° le pays est à reconstruire, ces usines sont théoriquement bien placées pour y prendre leur part et elles ne sont pas de trop. De plus et peut-être par-dessus tout dans son esprit, une reconversion partielle et temporaire dans des productions civiles permet de conserver le potentiel, surtout les hommes, jusqu'au réarmement du pays au moyen de matériels modernes français. Et ce potentiel ne tombera pas aux mains des trusts. Les commandes militaires consistent d'abord dans la poursuite des fabrications engagées sous l'Occupation (modèles allemands) et la reprise des fabrications de modèles français d'avant-guerre ou résultant d'études faites depuis. Les motoristes font de même. Le plan de Tillon de 1944 comprend environ 4 500 avions. De cette façon, les Français constituent à grands frais de nouveaux stocks, alors que ceux des Américains sont énormes et leurs modèles supérieurs. Les nationalistes français, ici de Gaulle et Tillon, ne pouvaient accepter de dépendre des Américains, surtout à un moment où ils ne voulaient pas de la France à leur table. Le slogan des 100 000 employés dans l'aéronautique est presque une réalité à l'été 1945. Simultanément, les installations sont remises en état et agrandies.

Le ministre qualifie aussi les méthodes de gestion en usage dans les arsenaux de « bureaucratiques, inadaptables, périmées ». Les fabrications qu'ils entreprennent au titre de la reconversion ayant leur équivalent dans le privé, la différence des coûts ou des prix va se voir. Il n'envisage que les fabrications ou constructions, et non les études dont la stérilité a été exagérée (sauf exception : l'on sait quelle arme de propagande a été le canon de 75 modèle 1897). Pour produire, le ministre juge donc que les arsenaux doivent être mis dans la situation de l'industrie, c'est-à-dire gérés selon ses règles pour toutes leurs productions. La reconversion est l'occasion d'obtenir ce progrès indispensable. Il leur faut absolument l'autonomie financière et la comptabilité commerciale. Le statut d'É.P.I.C. (office) doit leur convenir, et Tillon croit tout naturel

²⁸ Tillon a été ministre de l'Air du 10 septembre 1944 au 21 novembre 1945, ministre de l'Armement du 21 novembre 1945 au 28 novembre 1946 et ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme du 22 janvier au 5 mai 1947, époque du retrait des ministres communistes.

de confier les futurs établissements aux corps d'ingénieurs militaires qui dirigent les arsenaux : il commet la même erreur que Cot . L'un des défauts capitaux de la constitution de ces établissements en régie provient, en effet, de la dévolution des emplois de direction à un même corps de fonctionnaires. Qu'il y ait parmi eux des ingénieurs capables de faire partie des équipes de direction, c'est certain ; que l'on confie tous ces emplois à des membres du corps, voici qui peut convenir à une unité militaire — on l'a supposé dès le temps des compagnies d'ordonnance de Charles VII —, mais non à une entreprise ni à un établissement industriel. Tillon rapporte que la Fédération des travailleurs de l'État de la C.G.T. s'est prononcée à l'unanimité en faveur de la transformation des arsenaux en offices, elle qui va ensuite s'y opposer obstinément jusqu'à la fin, gênant ou empêchant toute velléité de changement de la part du gouvernement ! Peut-être Tillon a-t-il même compris que les arsenaux ne pourraient pas subsister en tant que régies, indépendamment des besoins de la reconstruction sur le plan économique, et que l'infériorité deviendrait à long terme une impossibilité.

Le ministre de l'armement a également remarqué que les arsenaux pouvaient travailler à la fois pour l'économie nationale et pour la défense nationale, en temps de paix comme en temps de guerre, autrement dit *en permanence*. L'industrie allemande était ainsi conçue, notamment parce les établissements d'État n'ont jamais été aussi encombrants qu'en France. La nouvelle industrie allemande d'armement s'est coulée dans l'ancien moule. Même les Russes ont suivi cette voie, au moins dans les usines qu'ils ont construites dans les montagnes de Slovaquie, à l'arrière de ce qui aurait pu être le front — les établissements Škoda, aux mains des Français par Schneider interposé entre les deux guerres, ont été délaissés —. De gigantesques usines produisaient du matériel militaire, comme des chars, et du matériel agricole, comme des tracteurs ; elles faisaient partie de plusieurs combinats à dominante civile, chaque élément étant censé apporter son concours à d'autres éléments d'un même combinat, et cette appartenance leur servait aussi de camouflage pour ceux qui n'y regardaient pas de trop près. Cette manière de voir, qui est naturelle dans l'industrie, ne serait-ce que pour répartir les risques et utiliser au mieux le potentiel, ne l'a jamais été en France, à cause précisément de l'existence d'imposants arsenaux militaires. Le mode de gestion des combinats communistes et leurs résultats sont très mal connus, mais il est à présumer que cette gestion s'apparentait à la régie directe, les directeurs de ces unités économiques n'ayant pas même l'autonomie réduite des Nationales dans les années qui ont suivi la Libération. Toujours est-il que le point de vue de ce ministre communiste que nous venons de rapporter (**document n° 61**) devrait faire oublier son plan de fabrication de vieux avions pour occuper une partie du personnel en évitant l'achat de matériel militaire aux Américains.

Les économies budgétaires, en dépit de la guerre coloniale qui commence en Indochine, entraînent de fortes réductions de crédits d'armements dès le mois d'avril 1946. Celles-ci augmentent par conséquent le programme de reconversion et, comme le ministre le dit (**document n° 61**), il aurait voulu disposer d'un délai « pour aménager, sans licenciements, une reconversion des industries d'armement ». L'objectif est maintenant de 80 000 emplois dans l'aéronautique, dont 70 000 dans les Nationales (y compris la S.N.E.C.M.A.). En mars de l'année suivante — Tillon est passé à la Reconstruction —, l'effectif des Nationales est encore diminué, et un tiers des 52 000 employés sont sans activité réelle. Seules les séries allemandes ont pu être approvisionnées grâce aux stocks de la guerre, quoique certains appareils des deux séries, comme en 1939 et en 1940, soient livrés en retard, incomplets ou dangereux. Le

rétablissement matériel de l'industrie aéronautique ne suffit pas : elle dépend de fournitures extérieures rares et contingentées et de l'état de santé d'une main-d'œuvre affaiblie. Doit-on du reste considérer cette industrie comme un secteur prioritaire, alors que ses résultats sont médiocres et qu'elle mobilise de très nombreux travailleurs qualifiés ? Ses déboires plaident pour un renforcement et une exploitation plus intensive du potentiel militaire et non pour une reconversion durable dans des productions étrangères à l'aéronautique.

Le rapport du sénateur Marcel Pellenc (1897-1972) sur les Nationales (1947) indique l'étude de nouveaux prototypes, afin de reconquérir une place honorable dans l'aviation militaire et la production d'avions civils. En 1946, la S.N.E.C.M.A. a été chargée de développer son premier réacteur « Atar » d'après le modèle allemand B.M.W. 003 et de poursuivre l'étude des moteurs à pistons. La mise au point du moteur à réaction en France aura été bien laborieuse, en dépit de l'aide forcée d'ingénieurs et de techniciens allemands raflés en Allemagne et en Autriche en même temps que le matériel²⁹. Les nationalistes français s'étouffent lors de l'achat de *Vampire* en Angle-

²⁹ L'étude du réacteur Atar a été confiée à l'ingénieur Hermann Östrich (1903-1973) de l'établissement B.M.W. de Berlin, à une équipe de collaborateurs de même provenance et d'agents français, notamment de l'entreprise Rateau. Le modèle 101A passe aux essais en 1948, mais ne donne pas satisfaction. Le réacteur Atar 101B fait son premier vol sur un Ouragan (Dassault) en décembre 1951. Les modèles 9B et 9C de série équipent le Mirage III (1958) et le 9K50 le Mirage F1 (1973). Le Messerschmidt Me262 de 1942 était équipé de deux réacteurs Junkers Jumo 004, les premiers sur un avion de série, mais leur durée de vie était très faible (25 heures). Les Russes ont imité ce réacteur grâce aux personnels qu'ils ont enlevés. La Grande-Bretagne disposait alors de trois réacteurs, au moins à l'état de prototypes : le Metro Vickers (1943), le Rolls Royce Nene (1944) et le De Havilland Ghost (1945).

L'imitation d'un modèle supérieur est parfois nécessaire, mais l'imitation en général peut être mauvaise conseillère et augmenter le retard de l'imitateur : en voici un petit exemple. Le premier char d'assaut conçu par les Français après 1945 est le char lourd AMX50. Son châssis ressemble beaucoup à celui du Panther, char moyen, et doit beaucoup à la collaboration d'ingénieurs et de techniciens allemands : son moteur est le Maybach 700 ch V12 à essence, sa boîte de vitesses la ZF AK7. Sa tourelle oscillante va devenir, après réduction de ses dimensions et du calibre du canon, celle de l'AMX13, le plus grand succès français d'après-guerre dans le domaine des blindés. Le char lourd n'est pas produit en série car la France d'alors achète des M47 américains « Patton » (1953). Ce dernier véhicule est équipé d'une boîte de vitesses à trains épicycloïdaux, alors que les boîtes des chars précédents sont à arbres parallèles, comme celles des automobiles. Le char AMX50 devient, par métamorphoses successives, et après l'échec du projet de char franco-allemand, le char moyen AMX30. L'Allemagne développe de son côté le Leopard I : la société ZF, renaissant de ses cendres, choisit d'imiter la boîte de vitesses du M47, alors que l'AMX30 est équipé d'un dérivé de la boîte du Panther (et d'un moteur Hispano Suiza). Les trains épicycloïdaux sont la bonne solution. Comme la transmission de l'AMX30 n'a jamais donné satisfaction et que l'établissement d'armement AMX-APX s'est fait remarquer par son inertie, lorsque l'état-major de l'armée de Terre lui a demandé des améliorations, celui-ci lui suscite une concurrence par le moyen du bureau d'études d'un ancien constructeur belge d'automobiles, la société Minerva. La version améliorée du char, dite AMX30-B2, comporte la boîte Minerva ENC200, mais sans les trains épicycloïdaux, qui ne sont utilisés que dans l'AMX Leclerc (ESM500). Le premier exemplaire de série de ce dernier char date de 1991, le premier AMX30B2 remontant de même à 1979 et le premier AMX30B à 1966 : la France a donc pris un quart de siècle de retard en ce qui concerne la technologie de la boîte de vitesses, et le G.I.A.T. a perdu une pièce maîtresse des véhicules blindés.

Osons enfin une considération à caractère moral. Quoique habitué depuis le règne de Louis XIII au pillage et au dépeçage de l'Allemagne et imprégné depuis longtemps aussi du nationalisme dont l'Allemagne est l'objet principal puis obsessionnel, le Français semble avoir été mû en l'espèce par sa défaite de 1940, qu'il a attribuée à l'*infériorité* numérique ou qualitative de son matériel et non à son comportement. Les Russes n'ont pas eu de sentiment de ce genre vis-à-vis de l'Allemagne ; leur prince était son allié, et son allié naturel, depuis le traité d'alliance défensive conclu par l'entremise de Bismarck et que Guillaume II n'a pas cru devoir renouveler. La défaite russe de 1918 ne peut expliquer le pillage russe de 1945 et des années suivantes, vu que la « grande guerre patriotique » n'est pas une guerre de revanche

terre. Marcel Pellenc critique les nominations politiques et l'atmosphère régnant dans les Nationales. Il juge inutiles les fabrications de reconversion, parce que les professionnels de l'aéronautique ont mieux à faire, et que le mieux serait d'imiter les Américains, qui ont renvoyé en masse les ouvriers venus à l'aéronautique à la faveur de la guerre. La solution consisterait donc à retrancher des usines de la liste des Nationales et à déplacer une partie de la main-d'œuvre.

L'année suivante, le rapport de l'inspecteur des Finances Albin Chalandon (1920) tend à montrer que les Nationales fabriquent trop cher des produits de qualité médiocre et restent tournées sur elles-mêmes, alors que des firmes privées renaissantes, comme Potez et Bloch, s'inspirent des Anglo-Américains. L'État a fait appel à ces avionneurs, ainsi qu'à Breguet et à Morane-Saulnier, afin de se sortir d'affaire. Ces anciens peuplent leurs équipes d'ingénieurs et de techniciens tirés des Nationales. Chalandon conseille de céder celles-ci à des industriels qui auraient la confiance du... ministre des Finances. Au début de 1948, l'industrie aéronautique ne compte plus que 45 000 employés. Le rapport du conseiller d'État Frédéric Surleau (1884-1972) préconise le maintien d'un secteur public de l'aéronautique, avec des dégraissages, des fusions et divers réaménagements. On renonce à la concurrence organisée des deux secteurs, tout en maintenant huit maîtres d'œuvre : les quatre Nationales, Bloch-Dassault, Breguet, S.N.E.C.M.A. et Hispano Suiza.

La loi du 2 août 1949 marque la fin de la reconversion dans l'industrie aéronautique. Elle annonce le vote d'une loi quinquennale d'équipement aérien militaire et civil et la circonscription des biens des cinq sociétés nationales et de ceux de l'État mis à leur disposition qui sont nécessaires à la réalisation du plan. Les biens affectés à des usines reconverties (retranchées) doivent être apportés ou cédés à une société nationale existante ou à une société d'économie mixte à créer. La loi dispose que l'objet social des Nationales ne peut être changé qu'en vertu d'une loi, ce qui porte indirectement condamnation de la reconversion. Elle marque encore les limites de l'action des P.-D.G. : le ministre va distribuer la propriété ou l'usage de certains biens entre les Nationales ; il les autorise à licencier le personnel superflu. On sait par ailleurs qu'il établit les plans de charge.

Les résultats des Nationales et de la S.N.E.C.M.A. sont pendant des années de grosses pertes qui alimentent le discours de leurs détracteurs. Les sociétés nationales d'aviation sont regroupées en trois puis en deux entreprises, Nord Aviation et Sud Aviation (en 1949 et 1957, voir tableau ci-dessus). Cette dernière est à l'origine de la *Caravelle*, qui réalise d'une certaine façon la reconversion de ses activités militaires. Un décret du 20 mars 1962 permet aux sociétés nationalisées d'aéronautique, « pour le maintien de leur capacité de production, d'entreprendre à titre accessoire des fabrications énumérées *par décret* en conseil des ministres ». Le gouvernement revient discrètement à la « diversification » des activités de sociétés qui restent étroitement spécialisées. Un autre décret, du 26 janvier 1970, porte fusion de Nord Aviation, Sud Aviation et S.E.R.E.B. (Société d'étude et de réalisation d'engins balistiques, créée par l'État en 1959) sous le nom de Société nationale industrielle aérospatiale (S.N.I.A.S.)

mais une guerre de défense ; ce pillage s'étend si loin dans le domaine des équipements civils qu'il est aussi, d'après nous, la réaction d'un pays sous-développé, et du pays sous-développé par excellence qu'était la Russie sous le joug des soviets, ou la forme russe de l'infériorité. Elle a empêché la « R.D.A. » de produire des moteurs à essence à quatre temps : n'est-ce pas encore un trait caractérisé de l'infériorité de ce vainqueur ?

puis d'Aérospatiale. Cette société abandonne les avions militaires au profit exclusif de Dassault-Breguet. Elle persévère dans la voie de l'aviation civile et doit accepter la concurrence et la coopération internationale, qui est déjà inévitable. Au bout de longues années d'efforts, elle finit par réussir, comme la S.N.E.C.M.A. Les deux sociétés doivent partager leurs lauriers avec des sociétés étrangères qui ont pris leur part dans de grands programmes en coopération (Allemagne, Etats-Unis et Grande-Bretagne). En 1966, Marcel Dassault acquiert le monopole de fait des avions de combat en France, mais son activité d'avions d'affaires, écoulés pour l'essentiel à l'étranger, reste soumise à la concurrence étrangère. C'est encore une grande réussite technique. Mais la France en est arrivée à la situation que les bureaux du ministère de l'Air avaient voulu éviter dès le début.

5. Les nationalisations opérées après la Libération ont un sens différent de celui qui a été théoriquement et plus encore réellement le leur en 1936, au point qu'on peut presque dénier ce caractère au premier train de nationalisations. Le programme du C.N.R., signé le 15 mars 1944 par tous les partis représentés, y compris ceux de droite, comprend la nationalisation des grands moyens de production, la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise, un système complet de sécurité sociale et l'économie dirigée. Cette gestion doit s'inspirer de préoccupations sociales et tendre à la satisfaction de la masse des usagers (c'est la gestion tripartite). Partis et syndicats se font encore des nationalisations des idées assez différentes.

Lors du congrès de formation du M.R.P. en novembre 1944, l'on oppose ainsi la nationalisation à l'étatisation. L'étatisation est une sorte de fonctionnarisation des entreprises comme en Union soviétique. La nationalisation leur permet au contraire de jouir d'une large autonomie sans changer de nature : elles doivent faire des bénéfices et s'adapter aux contraintes du marché. Nationaliser, c'est opérer une réforme de structures propre à apaiser le climat social et à moderniser le pays sans transformer les chefs des entreprises nationales en fonctionnaires. Le M.R.P. a voté toutes les nationalisations avec la gauche, alors que la droite s'est récusée.

Pour le radical Edgar Faure (1908-1988), la nationalisation est la substitution de la collectivité à des intérêts privés dans l'exercice de la même fonction économique. L'essentiel est d'assurer l'autonomie financière et l'esprit de responsabilité. En cas d'échec, l'État doit liquider l'entreprise, sous peine de démoraliser les travailleurs, qui ont part aux bénéfices.

Selon la S.F.I.O., il s'agit d'atteindre les milieux d'affaires, les « deux cents familles » : le remède est aussi manichéen que le mal. L'objet secondaire, c'est le relèvement économique du pays de façon plus rationnelle. Ces idées semblent appartenir à quelques hiérarques et ne mobilisent pas la base du parti.

Les cadres qui vont se regrouper dans la C.G.C. sont au contraire opposés aux nationalisations. La quasi-totalité des entreprises nationales est déficitaire, disent-ils, et elles souffrent d'une inefficacité économique foncière, parce que l'État ne sait que réglementer et qu'il est contraint d'adopter une conduite laxiste et démagogique. Ils sont d'avis de supprimer l'influence néfaste de la C.G.T., instrument d'un parti qui veut s'emparer de l'État, et de rétablir l'autorité des cadres dans les entreprises.

Après l'exposé de ces différentes positions, nous en venons à celle que le Parti communiste a adoptée de 1938 à 1947 et reprise en 1972 : elle a donné le ton aux

nationalisations effectives et imprégné le milieu des sociétés nationales et des arsenaux bien au-delà de l'électorat du parti. En 1935 encore, Maurice Thorez (1900-1964) s'exprime comme Guesde : « Nous considérons que pour nationaliser, il faut le pouvoir ; et prendre le pouvoir, pour nous, cela ne se fait que d'une seule façon : par la dictature du prolétariat, par le pouvoir des soviets. »³⁰ Le P.C.F. considère les nationalisations dans le cadre capitaliste, l'économie dirigée ou le planisme comme le moyen de renforcer l'État bourgeois ou de conduire au fascisme. Il n'excepte que les industries d'armement. À la fin de 1938 le nouveau cap est donné. Les nationalisations, qui doivent toucher les monopoles de fait, soumettront les agissements des « trusts » à une étroite surveillance du public et donneront à l'État le moyen de contrôler la gestion des cartels, de fixer les prix et de refuser des fusions. Les petits actionnaires seront indemnisés, pas les gros.

³⁰ *Les nationalisations de la Libération*, op. cit., p. 35 à 39. La théorie de la prise du pouvoir et du passage au socialisme selon Lénine (1870-1924) est exposée dans *L'État et la Révolution*, rédigé en 1917. L'auteur admet qu'il est plus agréable et plus utile de faire l'expérience d'une révolution que d'écrire à son sujet : l'ouvrage, publié en russe pendant l'année fatidique, est donc resté inachevé. Une traduction a paru en 1925 (éd. Librairie de l'Humanité), une autre au moins en 1970 (Pékin), une troisième en 1971 (autre traducteur, éd. Seghers). Cet ouvrage, dont le sous-titre est « La doctrine marxiste de l'État et les tâches du prolétariat dans la révolution », est inséré dans le tome 25 (1977) des œuvres publiées par les Éditions du progrès et les Éditions sociales.

L'auteur, qui n'attendait pas la révolution pour 1917, mais pour un futur assez lointain, comme Young (1741-1820) lorsqu'il traversait la France en 1787, prône la violence qui doit briser l'État bourgeois et instaurer la dictature du prolétariat d'après le modèle de la Commune de Paris, en réalisant la fusion de la police, de l'armée et des fonctionnaires avec le peuple en armes. Il écrit après Engels (1820-1895) que l'État est avant tout formé de détachements d'hommes armés pourvus de moyens matériels comme les prisons. Il refuse de contribuer au renforcement du pouvoir de Kerenski (1881-1970) et insiste sur la nécessité de l'insurrection, qui doit être déclenchée avant le congrès des soviets, et cette intention révèle la confiance que ceux-ci lui inspirent réellement. Pourtant il affirme que cette dictature sera celle des soviets, il ne dit pas que le parti bolchevik sera le véritable et unique instrument de la conquête du pouvoir et que le parti-État sera tout puissant.

L'État bourgeois n'est pas un organe de conciliation des classes sociales, mais un organe d'oppression d'une classe par une autre classe. Lénine a déjà caractérisé l'impérialisme par la fusion du capitalisme industriel et du capitalisme financier, par la lutte pour le partage des colonies et par le passage du capitalisme monopoliste au capitalisme monopoliste d'État, processus que la guerre accentue et accélère. Les monopoles d'État et les monopoles privés s'interpénètrent de façon à créer une forme d'État qui n'aura d'autre successeur que la dictature du prolétariat. Le capitalisme monopoliste d'État a forgé les instruments qui assureront le bon fonctionnement du régime qui doit lui succéder : planification, centralisation, simplification de la gestion économique. Les grandes entreprises se transforment selon le modèle du capitalisme d'État, et Lénine prend la poste allemande en exemple. Il ne doit pas connaître les établissements industriels de l'État français ! Et il ose écrire que, sous le socialisme, la gestion étatique pourra être confiée tour à tour à des non-spécialistes, même à des cuisinières !

Dans la phase dite socialiste ou de dictature du prolétariat, « c'est l'expropriation des capitalistes, la transformation de tous les citoyens en travailleurs et employés d'un grand cartel unique, à savoir l'État tout entier, et la subordination absolue de tout le travail de tout ce cartel à un État vraiment démocratique, à l'État des soviets des députés ouvriers et soldats ». En attendant l'avènement du communisme sur la base d'un « essor gigantesque des forces productives » qui doit permettre la fin de l'opposition entre travail manuel et travail intellectuel, « la société ne sera plus qu'un seul bureau et une seule usine avec égalité de travail et égalité de salaire ». La phase du quasi-État, correspondant au régime transitoire du socialisme, s'achèvera par la disparition des classes et de l'État. En d'autres termes, pour permettre aux masses d'accéder au pouvoir politique, les émanciper, un État réduit à la résolution des problèmes de droit et qui reflète la persistance des classes, doit subsister jusqu'à l'instauration du paradis communiste.

Ces informations sont tirées de l'analyse de l'ouvrage faite dans le *Dictionnaire des œuvres politiques* dirigé par François Châtelet, Olivier Duhamel et Évelyne Pisier, P.U.F., 1986.

À la Libération, les communistes veulent se venger des patrons, qui ont eu leur propre revanche en 1938. Ils leur imputent collectivement les malheurs de la guerre et de l'Occupation ; ils voudraient liquider leur classe et obtenir des condamnations à mort. Il leur suffit de se réclamer du patriotisme pour exiger une épuration qui affaiblirait l'ennemi de classe. Et nationaliser, c'est lui retirer son pouvoir politique, qui procède du pouvoir économique selon la doctrine marxiste. S'ils s'en tiennent en définitive à la ligne du C.N.R., les communistes ne veulent pas laisser croire que des réformes de structures peuvent introduire le socialisme dans un régime capitaliste (« ce n'est pas parce Renault est nationalisée qu'elle échappe aux principes de l'exploitation capitaliste », écrit Benoît Frachon en 1955)³¹. En 1947, le P.C.F., sur l'ordre de Moscou, revient à l'ancienne ligne exprimée nouvellement comme suit : les nationalisations sont le dernier recours des hommes des trusts contre la démocratie. C'est le début de la « guerre froide ». À partir de 1962, la C.G.T. fait à nouveau campagne pour les nationalisations, qui figurent en bonne place dans le menu du « programme commun de gouvernement » de 1972.

Un autre conseiller d'État, Bernard Chenot (1909-1995), a bien rendu la situation des entreprises publiques, tant les É.P.I.C. que les sociétés nationales, dont les différences lui paraissent ténues³². Il écrit d'abord que ces organismes ne peuvent pas se comporter comme un propriétaire privé car ils doivent respecter la *mission d'intérêt public* que la loi leur a en général fixée. En général, car le préambule de la Constitution de 1946 a prévu le cas du *monopole de fait* : « Tout bien, toute entreprise dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait doit devenir la propriété de la collectivité. » L'idée juridique est pourtant, selon l'auteur, celle du service public, multiforme, variable selon les circonstances, comme l'intérêt que l'initiative privée ne peut pas satisfaire en totalité. L'activité de plusieurs entreprises publiques a néanmoins pu concurrencer des entreprises privées, parce que l'idée du service public n'est pas seule en jeu. Les prises de participations, créations de filiales et sous-filiales auxquelles ont procédé des entreprises publiques ont encore une autre logique, qui est pernicieuse au regard du service public. La juste place de la société nationale n'est donc pas facile à trouver, pas plus que celle d'une société privée importante qui traite principalement avec la défense nationale ou avec une autre administration.

L'intérêt général permet d'autre part aux entreprises publiques de s'affranchir des lois habituelles du marché. La rentabilité n'est pas toujours la condition de l'investissement, et le prix peut échapper aux impératifs des coûts. Les petits avionneurs français d'avant-guerre ne voulaient pas investir assez, parce qu'il aurait été imprudent ou impossible de le faire. L'État a agi à leur place et a mis à leur disposition des usines neuves, prenant le risque à sa charge, sans la lourdeur qui s'attache à la régie car, si usines et machines se revendent, il s'est défait plus facilement d'usines mises à la disposition de l'industrie que de ses arsenaux, qui sont eux aussi des usines ou des chantiers.

Un autre caractère des entreprises publiques est leur soumission à l'autorité directe des pouvoirs publics. Nous en avons déjà parlé. Le gouvernement choisit les dirigeants et peut les révoquer. Ils sont tenus d'adopter le point de vue de leur mandat.

³¹ Les deux thèses des communistes font penser à la thèse et à l'hypothèse de Louis Veuillot et de l'Église de son temps.

³² Bernard Chenot, *Les entreprises nationalisées*, Paris, P.U.F., 7^e éd., 1983.

Le gouvernement répartit les sièges au conseil d'administration entre des membres chargés de représenter certains intérêts. Certaines décisions ne peuvent être mises à exécution qu'après son approbation, notamment lorsqu'il s'agit d'emprunter. Les entreprises publiques sont donc soumises à sa tutelle, et aussi à son contrôle administratif. Un seul contrôle suffirait, insiste B. Chenot, s'il était efficace, c'est-à-dire assorti d'une sanction. Il se demande donc *quelle est la part de la responsabilité propre des dirigeants*. Cette irresponsabilité relative ferait de la nationalisation une étatisation. Le contraire de l'étatisme, ce serait de confier aux représentants de divers intérêts la gestion des entreprises publiques. La différence entre la gestion des entreprises publiques du secteur industriel et celle des arsenaux est faible, disent quelques auteurs, parce que l'État est leur seul client ou au moins leur client principal ou dominant. Au milieu de nombreuses entreprises privées, certaines entreprises publiques peuvent prospérer à condition de n'être pas trop gênées par les exigences de l'intérêt public, ainsi que le souligne le rapport Nora (1967). *Un ressort a été brisé, qui est la loi du profit : l'État est trop faible pour y substituer « une mystique et une discipline »*, selon l'expression de B. Chenot. Il reconnaît enfin que la technique de l'économie dirigée est la plus coûteuse et la plus difficile. Les entreprises publiques ont dû chercher leur équilibre et leur orientation dans un milieu économique où leur existence même ne correspondait plus aux préoccupations des gouvernements qui se sont succédé de 1949 à 1981.

*
* *

La menace de subversion communiste reste virtuelle tant que Moscou ne donne pas le signal qui n'a pas pu porter au-delà du « rideau de fer » en 1947. La reconversion des établissements militaires et des sociétés d'armement aux mains de l'État pouvait être critiquée par les milieux d'affaires dans les temps ordinaires, mais en 1945 il s'agissait d'un cas de force majeure, et la solution n'eût pas été différente sans les communistes au gouvernement. Mais on a pu voir dans cette opération la préparation de la guerre civile, la masse de manœuvre dans les usines étant considérable. Aussi la droite n'a-t-elle jamais pu se détacher du préjugé hostile vis-à-vis des établissements militaires et même des sociétés nationales ; le préjugé s'est renforcé à cette occasion et, lorsqu'elle a pris le pouvoir en 1958, son attitude a conduit le gouvernement à réduire le potentiel industriel des arsenaux et à cantonner leurs productions aux armements ordinaires, les études faites ou en cours sur les matériels les plus modernes étant transférées aux sociétés nationales ou privées existantes ou nouvelles, et l'attribution des autres études de matériels « modernes » confirmée à ces organismes. On peut dire que dès lors le destin des arsenaux est scellé. D'autres causes doivent être recherchées, il est vrai, et l'on pourrait les connaître par une étude sur archives, sinon par une étude comportant des témoignages, parce qu'il est maintenant trop tard.

En 1963, le ministre des Armées Messmer (1916-2007) fait mettre à l'étude la transformation en sociétés nationales des établissements industriels de la Délégation ministérielle pour l'armement (D.M.A.) créée deux ans plus tôt comme une sorte de résurgence du ministère de l'Armement à l'intérieur du ministère des Armées. L'étude de ce projet, dont l'ancien ministre ne parle pas dans ses mémoires, reste à faire mais, d'après certaines apparences, on ne s'y est pas pris de façon à le faire réussir. Certains ingénieurs militaires des différents corps fusionnés en 1968 étaient favorables au

changement avant la création de la D.M.A. (voir, en **annexe**, notre évocation de la fin des arsenaux des armements terrestres), parce qu'il correspondait à l'intérêt public et aussi au leur, en ce qu'ils pourraient faire de l'industrie dans des conditions plus proches de la normale. Il est néanmoins à présumer que la plupart de ces ingénieurs n'y ont pas vu d'intérêt, parce qu'ils plaçaient celui-ci dans leurs corps respectifs et dans la possibilité de continuer leur carrière comme ils l'avaient commencée, alors que le changement de statut les obligeait à partager un pouvoir qui revenait de droit à leur *caste*, pour reprendre le terme utilisé avec intention par un délégué général pour l'armement, et à subir une sélection immédiate ou progressive selon leurs capacités³³.

Il serait trop facile d'invoquer une ancienne tradition de l'administration française pour expliquer le dépérissement des arsenaux. André de Laubadère, qui écrit dans les années 1960, constate que l'acquisition dans l'industrie de matériels militaires complets ou à l'état d'éléments a longtemps été dominée par les fabrications en régie directe. Les nationalisations d'entreprises de matériel de guerre d'inspiration politique introduisent dans ce secteur industriel les sociétés nationales. Enfin, dit-il, depuis 1945 la donnée fondamentale est la technicité des matériels, qui augmente la part des achats au détriment des fabrications en régie. *N'y avait-il vraiment aucun moyen de sauver ces fabrications et ces établissements en les soustrayant à la régie ?* On ne peut du reste pas dire que, sous l'Ancien Régime, le gouvernement n'a jamais su créer d'institution nouvelle sans laisser subsister l'ancienne, pour des raisons d'intérêt particulier ou autres. On ne peut pas dire non plus que ces intérêts n'ont plus de force dans l'administration actuelle car le système des corps est le même et son extension à tous les agents titulaires des services publics en régie permet de dire qu'il divise la France en deux partis opposés par l'intérêt et l'idéologie et qui empêchent de réduire ces services à leurs proportions naturelles. On peut même ajouter que la France fonctionnaire, mieux placée de ce point de vue et connaissant tant soit peu les règles qui la régissent, a constamment le dessus, de la même façon que la noblesse autrefois.

La situation des établissements militaires reste donc bloquée jusqu'en 1971, époque de la création de la Société nationale des poudres et explosifs (S.N.P.E.), le seul résultat tangible du projet de 1963, obtenu en réalité pour une autre raison, puisque les fabrications civiles du service des Poudres étaient visées par le traité de Rome et que l'État français n'avait plus le droit de les monopoliser. Le gouvernement, plutôt que de donner l'autonomie de gestion aux établissements qu'il conservait — la création du G.I.A.T. en 1971 est l'exemple de la fausse réforme et elle a imposé silence aux

³³ L'étude du changement de statut de la D.C.N. est abordée dans l'ouvrage de Jean-Daniel Lévi et Hugues Verdier, *De l'arsenal à l'entreprise*, Paris, Albin Michel, 2004. L'I.G.A. Jean-Marie Poimboeuf (1944), un réformateur pressenti en 1999 pour être le directeur de cette administration, puis le premier P.-D.G. de la société nationale, écrit alors au ministre : « Pour faire de D.C.N. une entreprise industrielle performante, compétitive, capable de rivaliser avec les autres entreprises européennes de son secteur, le chemin qui reste à parcourir est encore plus important. C'est une tâche considérable. Elle consiste, tout en maintenant le savoir-faire de l'entreprise, non seulement à poursuivre les réductions d'effectifs ainsi que les restructurations et réorganisations engagées, mais encore à faire évoluer les mentalités des personnels, et d'abord des cadres, vers un réel esprit d'entreprise. Ce travail est un véritable défi [...]. D.C.N. est engagée dans une démarche de grande ampleur qui demande une mobilisation de tous les acteurs concernés du ministère de la Défense. Pour la réussir, il faut donner confiance aux personnels de DCN et en premier lieu à ses cadres, en clarifiant les objectifs stratégiques industriels poursuivis et en leur montrant que le ministère de la Défense, soutenu par celui du Budget, se mobilise et s'organise pour aider D.C.N. Ce soutien, dont elle a absolument besoin, lui permettra de combler ses handicaps structurels et culturels pendant le temps qui lui est nécessaire pour devenir l'entreprise performante que l'on attend. » *Op. cit.*, p. 98-99.

réformateurs qui y sont restés —, a fait rechercher des débouchés extérieurs pour les matériels militaires terrestres et navals ; la diversification civile, nouvelle reconversion des arsenaux, était impossible pour plusieurs raisons et notamment l'état d'esprit du personnel d'encadrement supérieur (voir l'**annexe**). Pour l'essentiel, la situation reste donc encore bloquée jusqu'en 1990, date de la création de la société anonyme GIAT-Industries (actuellement connue sous le nom de Nexter, celui de ses filiales), suivie en 2003 de la création de DCN S.A. (actuellement DCNS). Les arsenaux de la Marine ou D.C.N. étaient moins bien armés à tous points de vue que ceux du G.I.A.T. pour le changement de statut, et celui-ci a dû attendre une fois de plus que les ministres surmontent leur peur des syndicats et qu'un moment propice se présente pour qu'ils donnent l'autorisation nécessaire. Quant au reste, les arguments pour et contre le changement de statut et les obstacles prévus, réels ou imaginaires, sont les mêmes dans les deux cas. Ils ont été vus et exprimés dès l'entre-deux-guerres, notamment par le ministre de l'Air Pierre Cot, qui a évité la création immédiate de nouveaux arsenaux, bien qu'il les ait prévus dans son plan dit de nationalisation de l'industrie d'armement en 1936.

Tous ces arsenaux auraient pu devenir des sociétés nationales dans les années 1960 et même avant si, outre la volonté politique de changer leur statut, l'on avait pris la peine de séparer en premier lieu les établissements *industriels* ou la fonction industrielle de leurs équivalents *étatiques* avant de créer une D.M.A. qui aurait été déchargée des arsenaux (ils représentaient l'essentiel des 90 000 agents de la délégation en 1961). Cela aurait été un grand avantage et pour l'organisme nouveau et pour l'industrie d'armement, la situation de l'industrie lourde publique ou privée étant alors propice à des rapprochements avec les arsenaux. Cette séparation indispensable était quasiment faite en 1961 pour ce qui concerne les arsenaux terrestres, et le deuxième délégué ministériel l'avait ordonnée dans les deux directions en 1967 : le refus d'obtempérer du directeur technique des constructions navales ou de son entourage a retardé l'opération « DCN » d'un quart de siècle. Trop tard peut-être, les arsenaux des armements terrestres et ceux de la Marine ont enfin trouvé leur forme naturelle.

Document n° 59 : extraits du rapport à la Chambre des députés du projet de budget de la Marine pour 1904, par Adolphe Messimy.

Chapitre premier : les arsenaux.

« La Marine », a-t-on dit, « est tout entière dans les cinq ports de guerre ». En fait, ce n'est qu'en vivant, ne fût-ce au moins que quelques semaines, dans chacun d'eux qu'on peut se rendre compte du manque d'unité de conception, on serait parfois tenté de dire de la véritable anarchie, qui règne dans l'organisation générale des différents services de la Marine.

Ce serait pousser les choses au noir que de nier les progrès considérables accomplis depuis quelques années, mais, malgré ces progrès très réels, les cinq ports, que le télégraphe et le téléphone mettent aujourd'hui à quelques minutes du ministère, qui ne devraient avoir d'autre rôle que d'être des usines, des centres de fabrication, spécialisés chacun dans un rôle particulier, travaillant sous une direction unique, organe central, industriellement et techniquement organisé placé à Paris, les cinq ports n'en conservent pas moins leur organisation archaïque et traditionnelle ; ils restent complètement pourvus de tous les personnels et de tous les organes nécessaires aux cinq « administrations centrales » distinctes qu'ils étaient jadis.

Au lieu d'être, d'ailleurs, un tout bien groupé dans la main d'un chef unique, chacune de ces « administrations centrales », chaque port est formé de nombreux organismes vivant côte à côte sans liens entre eux, correspondant chacun pour son compte avec le ministre ; et le préfet maritime, qui le plus souvent ne reste que quelques mois dans son commandement, qui est surchargé de paperasses et de fonctions multiples, ne peut jamais, du moins dans les grands ports, remplir effectivement son rôle de directeur général de l'arsenal.

M. Thomson, rapporteur de la Marine pour l'exercice 1893³⁴, soumettait alors à la Chambre les observations suivantes à ce sujet :

« L'une des principales causes de l'élévation des frais généraux de l'arsenal doit être la multiplicité des directions qui, dans le même port, travaillent pour ainsi dire isolément l'une de l'autre, sans profiter des ressources mutuelles que pourraient leur offrir leur outillage et leur personnel !... »

« Les directions des constructions navales, de l'artillerie et des défenses sous-marines, qui toutes trois concourent à la constitution et à l'entretien de la flotte, qui produisent des objets souvent presque identiques, sont pourvues d'outillages analogues et emploient des ouvriers de mêmes professions. Chacune de ces trois directions est constituée de la même façon, tient sa comptabilité particulière, a ses magasins à part, et cela quel que soit le chiffre de ses ouvriers qui, dans un même port, varie de quatre mille pour l'une à une centaine pour l'autre. »

Ces critiques, à dix années de distance, n'ont rien perdu de leur exactitude ; si, au point de vue purement administratif, si, pour la comptabilité et les marchés, des progrès notables ont été réalisés depuis lors, l'organisation industrielle de ces énormes

³⁴ Gaston Thomson (1848-1932), ministre de la Marine du 24 janvier 1905 au 22 octobre 1908. [B.L.]

usines que sont nos arsenaux ne s'est absolument pas modifiée. Il semble que c'est de ce côté, *sur l'application à la Marine des méthodes d'organisation de la grande industrie*, que doit maintenant porter la plus grosse part du grand effort de réformes qui a commencé en 1895 et qui se continue depuis huit années.

On se heurtera dans cette tâche à bien des préjugés et des traditions anciennes, à de vigoureuses résistances, à des ligues d'intérêts locaux groupant tous les partis pour la défense de la part du budget de la Marine qui, dans l'esprit de certaines populations, revient légitimement et sans conteste à chacun des ports, part de budget qu'on espère voir s'accroître mais dont, en tous cas, on ne saurait jamais admettre la réduction. Il ne saurait en être autrement. N'est-ce point le ministre actuel³⁵ qui s'écriait, il y a trois ans : « Je ne saurais dire combien l'on est inquiet quand on voit à quel point des intérêts locaux et particuliers, des intérêts de corps, le besoin de donner plus d'importance au service dont on fait partie, finissent par prendre un empire déplorable sur les meilleurs patriotes à leur insu. On en arrive ainsi à nous faire une flotte de paix et une armée de paix, au lieu de songer à nous donner une flotte de guerre et une armée de guerre. »

Notre situation financière a pu nous permettre de subventionner tout à la fois une « marine de paix » et une « marine de guerre ». Elle nous commande impérieusement aujourd'hui de couper court à tout accroissement nouveau de nos dépenses navales : la « marine de paix », et je veux dire par là tout organe sans effet utile au point de vue militaire, doit disparaître ; toutes dépenses sans rendement certain doivent faire place à celles qui sont indispensables pour la préparation à la guerre, et à celles-là seules.

Ainsi la nécessité de restreindre ou tout au moins de contenir le budget naval dans ses limites actuelles peut et doit devenir pour la Marine l'origine de nouvelles et fécondes transformations : « Augmenter le budget sans faire de réformes militaires, administratives et financières, c'est subventionner la routine. »³⁶ Nous ne pouvons plus augmenter le budget, mais si, forcés de trouver des ressources nouvelles, nous les recherchons dans le budget lui-même mieux employé, dans ces dépenses sans effet utile que M. Lockroy appelle justement « des subventions à la routine », c'est surtout dans l'organisation des arsenaux que peuvent et doivent être faites les plus utiles et les plus productives réformes car là, plus que nulle part, les traditions, les habitudes anciennes, la routine règnent en souveraines.

Un coup d'œil rétrospectif sur l'historique des arsenaux depuis un demi-siècle est de nature à mettre en lumière et à faire clairement saisir l'archaïsme, le manque de méthode et l'incohérence de l'organisation technique et industrielle de nos établissements maritimes.

§ I^{er}.

Historique de l'organisation des arsenaux jusqu'à une date récente. — Il est nécessaire, pour se rendre compte des causes historiques auxquelles est dû l'état d'anarchie de l'organisation actuelle — administrative et industrielle — des arsenaux, de remonter jusqu'à l'ordonnance du 14 juin 1844, celle-ci n'étant d'ailleurs qu'une

³⁵ Camille Pelletan (1846-1915), ministre de la Marine du 7 juin 1902 au 24 janvier 1905. [B.L.]

³⁶ [Édouard] Lockroy, *Six mois rue Royale [La marine de guerre]*, 1897. (Note de l'auteur)

adaptation et une mise au point de toutes celles qui, de 1689 à 1828, ont successivement réglé, *sans en modifier jamais les principes fondamentaux*, l'organisation de nos ports de guerre. Mais l'étude critique de ces diverses ordonnances, dont on trouvera une brève analyse aux annexes, m'entraînerait très au-delà des limites assignées à un rapporteur. L'ordonnance du 14 juin 1844, à la vérité, a subi depuis son apparition des retouches notables et même, en ces dernières années, des transformations très considérables ; mais elle n'en est pas moins restée le cadre à l'abri duquel se sont formés et ont vécu les organismes multiples et compliqués qui ont été créés depuis cette date pour répondre aux besoins nouveaux dus à la complète transformation de la Marine. Et c'est à la méthode consistant à juxtaposer à un ensemble conçu pour les besoins d'une certaine époque des rouages faits pour les besoins complètement différents qu'on doit le système actuel, en contradiction complète avec une organisation industrielle établie sur des bases tant soit peu rationnelles.

En 1844, la Marine ne présentait à aucun degré le caractère d'industrie qu'elle présente aujourd'hui : les cadres étaient peu nombreux, les bâtiments en bois, très simples, ne donnaient lieu qu'à des réparations peu importantes, toujours les mêmes, ou à des transformations complètes qu'on faisait tout à loisir. Les constructions neuves, exécutées d'après des plans de types arrêtés une fois pour toutes, n'exigeaient aucune rapidité dans l'exécution. Les approvisionnements consistaient en des matières peu variées, presque uniquement des matières premières dont on pouvait réaliser des achats importants sans crainte de ne pas en trouver l'utilisation.

L'organisation réglementée à cette date répond parfaitement à cette situation. Sous les ordres du préfet maritime, chef unique et directeur général de l'arsenal, fonctionnent :

1° *les services techniques* chargés, chacun dans leur sphère, de l'exécution des travaux et de la gestion des « crédits main-d'œuvre ». Ces services sont dirigés :

- a) par le directeur des constructions navales, chargé de la construction et de la réparation des coques des bâtiments à flot ;
- b) par le directeur de l'artillerie, chargé du matériel d'artillerie ;
- c) par le directeur des mouvements du port, chargé de la mise en place et de la réparation du gréement des bâtiments ;
- d) par le directeur des travaux hydrauliques, chargé de la construction et de la réparation des édifices à terre ;

2° *les services administratifs* dirigés par le commissaire général et chargés de la constitution et de la garde de tout l'approvisionnement de l'arsenal, du service des vivres et des hôpitaux, de la surveillance de la gestion administrative confiée aux directeurs de travaux.

Cette organisation fort simple est, à cette époque, très logique. Le préfet maritime peut exercer *réellement* les fonctions de directeur général de l'arsenal qui lui sont confiées ; il peut ordonner les travaux en connaissance de cause et il est le lien naturel entre le chef de l'administration et les chefs de services techniques. Les ateliers sont peu nombreux, l'outillage absolument rudimentaire du service des constructions n'a rien de commun avec celui du service de l'artillerie, et il est tout naturel qu'ils soient distincts l'un de l'autre ; les arsenaux sont peu étendus et le bâtiment qui arme trouve près de lui le matériel, les munitions et les vivres qui lui sont nécessaires.

Mais, presque aussitôt après cette réorganisation, des conceptions nouvelles vont transformer la Marine, la marine à vapeur et la marine cuirassée vont faire leur apparition : le *Napoléon* date de 1852, la *Gloire* de 1861. Le navire, outil jusque-là fort simple, devient un appareil de plus en plus compliqué, de plus en plus délicat ; son entretien réclame des soins incessants, les réparations deviennent plus fréquentes et nécessitent un outillage beaucoup plus considérable ; le matériel devient incomparablement plus spécialisé et plus varié.

Cette transformation amène insensiblement l'arsenal à perfectionner les machines de ses ateliers, à augmenter et à diversifier ses approvisionnements.

Mais le cadre reste le même ; on se borne à ajouter aux rouages existants des rouages nouveaux ! L'organisation industrielle et l'organisation administrative de l'arsenal, aujourd'hui, sont le résultat de ce système.

I. — *Au point de vue industriel*, au fur et à mesure qu'un besoin nouveau a pris naissance dans un service, celui-ci a créé un organisme destiné à lui donner satisfaction sans se demander d'ailleurs si le même besoin n'a pas surgi dans le service voisin.

Quant à l'organe antérieur, fait pour satisfaire à un besoin que cette rapide transformation a fait disparaître, lui aussi subsiste, atrophié il est vrai, mais occupant encore un personnel souvent nombreux. C'est ainsi que l'on voit le service des constructions navales développer ses ateliers de forges, créer des ateliers de l'ajustage, de grosse et petite chaudronnerie et, à côté de lui, l'artillerie, dont le matériel s'est également perfectionné et transformé, créer les mêmes organes. Pour loger ces ateliers nouveaux, qui font double ou triple emploi, il faut augmenter la superficie des arsenaux, construire des bâtiments neufs souvent très éloignés des magasins qui doivent les approvisionner et des services de direction dont ils dépendent : à Toulon, par exemple, les ateliers des machines sont distants de près de 2 kilomètres du bureau des ingénieurs qui les dirigent.

Chacun des services techniques continue, comme par le passé, à vivre pour son compte, d'une vie séparée, créant, comme je viens de le dire, des rouages ruineux et fort nombreux. La naissance, relativement récente, du service des défenses sous-marines, peut servir d'exemple typique.

L'apparition, puis la mise en service des engins de défense sous-marine fit créer en 1875 un service embryonnaire sous les ordres du major général³⁷ ; ce service prend peu à peu une importance de plus en plus grande en raison du développement des torpilleurs et, en 1886, l'amiral Aube³⁸ l'érige en direction autonome, distincte des autres services de l'arsenal et relevant directement du préfet, sous le nom de *direction des défenses sous-marines*. Immédiatement, la nouvelle direction est pourvue de tous les ateliers nécessaires à son existence : forges, ajustage, machines-outils, et ces ateliers

³⁷ Décret du 8 mai 1875. Création du service des défenses sous-marines, uniquement pour la *défense fixe*. (Note de l'auteur)

Décret du 11 décembre 1877. Le service, toujours sous les ordres du major général, est divisé en deux : défense fixe, sous les ordres du directeur des mouvements du port ; défense mobile, sous les ordres directs du major général. (Note de l'auteur.)

³⁸ Hyacinthe-Laurent-Théophile Aube (1826-1890), ministre de la Marine et des Colonies du 7 janvier 1886 au 30 mai 1887. [B.L.]

existaient cependant analogues dans les autres directions ; on lui constitue des magasins particuliers et un personnel administratif spécial. Très récemment, la direction des défenses sous-marines s'est vu enlever une partie importante de ses attributions, la défense mobile, c'est-à-dire que toute la flottille de torpilleurs qu'elle administrait et dirigeait a été placée sous l'autorité directe du préfet maritime. La direction amputée, réduite à peu près à rien, n'en a pas moins continué à fonctionner avec les mêmes organes, entraînant les mêmes frais généraux.

Des observations analogues s'appliquent aux modes d'organisation et de division du travail, qui n'ont pas varié depuis un demi-siècle : j'examinerai rapidement les deux principaux services, les constructions navales et l'artillerie.

En 1844, à l'époque des bâtiments en bois et de la marine à voiles où, comme je l'ai dit, les organes composant un navire étaient très simples, toujours à peu près identiques, il était admissible que les mêmes ingénieurs s'occupassent de toutes les questions relatives à la construction et à la réparation des navires : un officier du génie maritime était chargé de tout ce qui concernait soit la construction soit la réparation d'un ou plusieurs navires et pouvait passer sans inconvénient de l'un à l'autre de ces bâtiments. Un pareil état de choses a pu, à la rigueur, se concevoir encore dans les premiers temps de la navigation à vapeur. Mais, actuellement, il est en désaccord complet et profond avec les principes de la spécialisation et de la division du travail qui sont à la base de toute grande organisation industrielle moderne. Le développement de la métallurgie, le perfectionnement de l'outillage, la complexité tous les jours croissante des appareils à vapeur, enfin et surtout les applications de plus en plus nombreuses de l'électricité à bord des navires exigent des études de plus en plus variées, et ce n'est pas trop de l'activité de toute une vie pour pénétrer et posséder effectivement les connaissances nécessaires à l'ingénieur dans chacune des branches particulières de l'art naval.

La spécialisation des officiers du génie maritime est néanmoins, à peu de chose près, aussi rudimentaire qu'elle l'était au moment de la réorganisation de 1844. On a bien, à la vérité, créé dans les arsenaux des sections spéciales s'occupant, l'une des constructions navales, l'autre des réparations, la troisième des machines, mais ce sont les mêmes ingénieurs qui s'occupent de toutes les questions, qu'elles soient relatives à la construction des coques, aux constructions et réparations des machines ou aux installations électriques : cette spécialisation n'en est donc pas une. À ce vice vient s'en ajouter un autre : l'instabilité du personnel des ingénieurs, instabilité telle qu'un navire n'est normalement jamais achevé sous la direction de celui qui a présidé à sa mise en chantier : pour ne citer qu'un exemple, *le Dupetit-Thouars a changé sept fois d'ingénieur* depuis le début de sa construction³⁹.

Aucun établissement d'industrie similaire ne résisterait à de tels procédés, qui interdisent toute vue d'ensemble, toute organisation méthodique suivie, rationnelle, et partant économique du travail.

La situation est plus illogique encore pour ce qui est de l'artillerie. Ce service, complètement séparé et distinct de celui des constructions navales, est assuré par des officiers détachés du ministère de la Guerre⁴⁰.

³⁹ Cela tient aussi au fait que les constructions sont interminables. [B.L.]

⁴⁰ L'artillerie de la Marine (et des Colonies) a été rattachée à la Guerre en 1900 ; un corps d'ingénieurs de l'artillerie navale a été créé en 1909 pour le service de l'artillerie dans les ports. [B.L.]

Ce système pouvait se comprendre à une époque où les bouches à feu, placées en nombre considérable dans les batteries d'un navire, sans aucune installation spéciale, ne faisaient pas corps avec le bâtiment. Il n'a plus sa raison d'être aujourd'hui où les navires sont armés seulement de quelques canons, manœuvrés par des appareils et protégés par des cuirassements qui font absolument partie intégrante du bâtiment lui-même ; il est pour le moins étrange que le soin de construire et de réparer ces canons et leurs affûts soit confié à des spécialistes complètement étrangers à tous les éléments de l'architecture navale.

II. — Les inconvénients d'un système qui se borne à faire rentrer dans un cadre vieux d'un demi-siècle des rouages et des organes nouveaux me paraissent suffisamment établis, au point de vue industriel, par les considérations qui précèdent. Des observations analogues s'appliquent à *l'organisation administrative des arsenaux*.

L'ordonnance de 1844 avait laissé les services techniques, alors peu nombreux, indépendants les uns des autres, sans autre lien entre eux que l'autorité supérieure du préfet maritime⁴¹. Au contraire, nous l'avons vu, tous les services administratifs de l'arsenal avaient été centralisés entre les mains du commissaire général, seul chargé de l'approvisionnement de l'arsenal et de la surveillance de son administration⁴². Cette unité complète d'administration devenait, avec les transformations du matériel naval, aussi défectueuse que la séparation absolue des services techniques entre eux.

Dans cette organisation, en effet, la mission du commissariat est double et comprend, en même temps que le service général d'approvisionnement, la surveillance administrative de la gestion des directeurs de travaux. À l'un comme à l'autre de ces deux points de vue, plus la Marine, avec les perfectionnements de l'art naval, était obligée de s'adapter aux nécessités d'une véritable industrie, et plus la tutelle exercée par le commissariat sur tout l'arsenal devenait impossible à concilier avec les besoins nouveaux.

1°. Le commissariat, corps purement administratif, est chargé de passer tous les marchés, de la conservation des matières et de leur délivrance. Ce rôle, il a pu s'en acquitter convenablement tant que le matériel a été simple, d'un achat aisé et quand les besoins de la flotte n'avaient pas un caractère d'urgence telle que les lenteurs des formalités administratives pussent présenter de sérieux inconvénients ; la constitution des approvisionnements pouvait se faire facilement par une simple opération d'arithmétique, en prenant pour base les consommations antérieures, et on ne risquait pas d'avoir dans les magasins d'objets inutiles : peu nombreux, toujours les mêmes, ils trouvaient facilement leur utilisation. Mais les modifications et les perfectionnements de l'art naval ont rendu petit à petit autrement difficile et compliqué le problème de l'approvisionnement d'une flotte de guerre : d'une part, l'achat des objets de matériel a exigé de plus en plus une technicité que ne pouvaient posséder des fonctionnaires administratifs ; et, d'autre part, la multiplicité et la diversité de ces objets ne permettent plus d'appliquer à la constitution de l'approvisionnement les règles simples dont nous parlions à

⁴¹ Les trois directions principales datent de 1776. La direction des travaux maritimes s'y ajoute en 1800. Plus tard le magasin général est érigé un temps en direction. Seule la direction des défenses sous-marines est une nouveauté. [B.L.]

⁴² Ces services étaient depuis toujours placés sous sa responsabilité, qu'il s'appelât commissaire général ou intendant. Messimy est mal renseigné ou il considère que l'histoire de la Marine commence en 1800. [B.L.]

l'instant. Enfin, la rapidité d'exécution est devenue la condition même de l'entretien et de la conservation de notre matériel naval ; cette nécessité d'aller vite devait conduire inévitablement à la simplification des formalités administratives que nécessite la passation des marchés.

Ces transformations indispensables, le commissariat ne voulut pas s'y plier, et, pendant près de trente ans, ses efforts n'eurent qu'un but : s'opposer à toute modification de l'organisation administrative créée par l'ordonnance de 1844. Il réussit pendant ce long espace de temps à conserver théoriquement intact un système suranné ; mais, dans la pratique, il ne put empêcher que des atteintes sérieuses n'y fussent portées. Depuis bien longtemps, en réalité, ce n'est plus le commissariat qui a mission de passer les marchés des arsenaux : ce sont les services techniques qui les préparent dans leurs moindres détails, et le rôle du commissariat ne peut mieux se comparer qu'à celui d'un notaire qui donne authenticité à des conventions d'après les données exactes que lui fournissent les parties en cause. Peu à peu, sous la pression du Parlement, quelques brèches ont été faites dans l'organisation ancienne : on autorisa les services techniques à préparer de gré à gré les marchés techniques les concernant et à ne les envoyer au commissariat qu'après entente avec les autres services intéressés et les fournisseurs⁴³ ; on leur confia la préparation de tous les marchés de matériel spécialisé en vue des constructions neuves⁴⁴.

Mais ces réformes toutes partielles et qui n'avaient été réalisées que sous l'empire d'une absolue nécessité, n'apportèrent en fait aucune amélioration, et l'obligation toujours persistante de recourir au service administratif ne permet pas d'abrèger la lenteur des formalités d'administration.

2°. L'anachronisme du système apparaissait également dans la surveillance que le commissariat exerçait sur la gestion des directeurs de travaux. Cette surveillance, qui pouvait s'exercer effectivement avec un personnel restreint, sur des travaux peu importants et toujours identiques, devenait inefficace au fur et à mesure que l'arsenal se transformait en une énorme usine, occupant des services nombreux et effectuant des travaux absolument divers et multiples. Il aurait fallu, pour qu'elle pût donner des résultats utiles, tripler ou quadrupler le personnel ; elle se bornait dès lors à un simple enregistrement des renseignements fournis par les services techniques.

Au-dessus des services techniques et administratifs, le préfet maritime, assisté d'un conseil d'administration, est resté directeur général de l'arsenal, mais ces fonctions, qu'il pouvait exercer *réellement* lorsque l'arsenal était l'organisme très simple que nous avons décrit tout à l'heure, se résument actuellement pour lui dans la signature d'innombrables paperasses par lesquelles il manifeste seulement son autorité. Il se borne à approuver, sans pouvoir les étudier, les mesures que lui proposent les nombreux chefs de service dont il est entouré.

En résumé, une organisation industrielle sans unité, composée d'organes multiples indépendants les uns des autres, vivant jalousement de leur vie à part, disposant chacun de leur outillage, de leurs personnels, de leurs ateliers, de leurs magasins ; petites usines séparées où le principe économique de la division du travail reçoit une application des plus défectueuses ; à côté, une organisation administrative confiée à un service unique, chargé d'attributions multiples qu'il est absolument hors

⁴³ Circulaire du 15 juin 1891. (Note de l'auteur)

⁴⁴ Décret du 6 février 1897. (Note de l'auteur)

d'état d'exercer : tel est le spectacle que nous présentaient il y a quelques années, et que nous présentent d'ailleurs partiellement encore, malgré les progrès réalisés, ces énormes usines que sont les arsenaux de la Marine.

§ II.

Réformes récemment effectuées.

Il est en effet juste de reconnaître que, depuis quelques années, des réformes ont été entreprises, des progrès ont été accomplis, mais — et il importe d'insister sur ce point — ces réformes ont porté uniquement sur l'organisation administrative, et rien n'a été tenté encore en ce qui concerne l'organisation économique et industrielle.

Les transformations considérables de notre matériel naval amenèrent, il y a une vingtaine d'années, à reconnaître combien l'organisation administrative de nos arsenaux répondait peu aux besoins de la flotte pour laquelle ils sont faits. « À une époque encore peu éloignée de nous, la flotte ne connaissait que deux positions : le désarmement, où le navire, complètement vide, était entièrement à la disposition du port ; l'armement, pendant lequel il en était entièrement séparé et n'entretenait avec lui que de lointains rapports. Dès lors, on pouvait comprendre que la flotte et l'usine ne fissent qu'un même tout ; aujourd'hui, il est loin d'en être ainsi. »⁴⁵

D'une part le navire moderne a des rouages beaucoup trop délicats pour qu'ils soient laissés absolument sans entretien : il a souvent besoin de réparations légères ; il reste donc toujours dans une position d'armement relatif où il conserve son autonomie ; d'autre part, les retours qu'il effectue au port sont beaucoup plus fréquents, et il a chaque fois besoin de s'approvisionner en vivres, en charbon, en matières de toutes sortes ; enfin et surtout, il est indispensable pour que cet appareil si délicat qu'est le navire de combat soit toujours en état de rendre les services qu'on attend de lui, que les réparations dont il a besoin soient rapidement exécutées, que ses « rechanges » de matériel soient dans les magasins prêts à être immédiatement embarqués.

De ces besoins nouveaux naquit cette conception nouvelle que la flotte doit avoir à terre des magasins à elle, pourvus d'un approvisionnement dans lequel elle seule ait le droit de puiser, des ateliers où ses réparations légères peuvent être rapidement exécutées, ateliers et magasins dépendant du chef qui, en cas de guerre, assume la redoutable charge d'assurer la mobilisation des navires de combat : de là découle logiquement l'idée de séparer dans l'arsenal les services chargés d'assurer le ravitaillement de la flotte armée et les services chargés de la construction de la flotte et de ses grosses réparations.

C'est en 1882 que cette idée fut émise pour la première fois par M. Gougeard, ministre de la Marine⁴⁶ ; mais ce n'est qu'en 1896, sous le premier ministère Lockroy⁴⁷, qu'elle commença à être mise à exécution. Toutefois la séparation, dans les magasins des constructions navales, du matériel qui devait revenir au nouveau

⁴⁵ Auguste Gougeard, *Les arsenaux de la Marine*, t. 1, *Organisation administrative*, 1882, p. 95. (*Note de l'auteur*)

⁴⁶ Dans le « grand gouvernement » Gambetta (14 novembre 1881-30 janvier 1882). [*B.L.*]

⁴⁷ Édouard Simon dit Lockroy (1840-1913) a été ministre de la Marine du 1^{er} novembre 1895 au 29 avril 1896 et du 28 juin 1898 au 22 juin 1899. [*B.L.*]

service, de celui qui devait rester à l'usine fut très laborieuse, et ce n'est qu'en 1897 que la nouvelle organisation put être à même de commencer à fonctionner⁴⁸.

Cette transformation administrative était indispensable pour permettre aux ports de réaliser le double but auquel ils doivent répondre : la construction du navire d'une part, l'entretien et le ravitaillement du navire armé d'autre part.

Cependant cette première réforme se bornait à modifier la répartition des services de l'arsenal ; elle ne portait nulle atteinte à la conception d'unité et de tutelle administratives sous lesquels les divers services continuaient à vivre. Le procès de ce système, que nous avons résumé en quelques lignes, n'était plus à faire ; depuis vingt ans, publicistes et parlementaires en avaient éloquemment fait ressortir les multiples défauts⁴⁹. Aussi l'effort de tant de bonnes volontés ne devait-il pas tarder à porter ses fruits : le moment était proche où un système administratif rationnel, conférant aux directeurs des services techniques la responsabilité absolue de leur administration, allait enfin être appliqué. Le 3 mai 1899, M. Lockroy déposait à la Chambre des députés un projet de loi sur l'organisation des arsenaux. Ce projet n'a pas encore été voté, mais en 1900⁵⁰, M. de Lanessan⁵¹ devança l'œuvre législative en conférant aux divers services la plénitude de l'action administrative et en supprimant toute intervention du commissariat dans la constitution de l'approvisionnement et dans la surveillance de l'administration de l'arsenal.

Ce rapide exposé nous permet de rendre hommage aux progrès très réels qui ont été accomplis au cours de ces dernières années : grâce aux réformes réalisées, l'administration des arsenaux est organisée aujourd'hui sur la base logique de l'autonomie administrative des services et de la séparation de la flotte armée d'avec la flotte en construction. Mais, si de notables améliorations ont été ainsi réalisées dans l'organisation administrative des arsenaux, l'organisation économique et industrielle est restée la même qu'autrefois. L'ancienne tutelle du commissariat, irresponsable et incompétente, a disparu et à juste titre ; mais la dispersion des services a subsisté. Il y a toujours dans l'arsenal autant de petites usines, distinctes les unes des autres, vivant de leur vie propre, possédant chacune leur outillage, leurs magasins, leurs personnels administratifs, ayant chacune des frais généraux dont la proportion s'élève à mesure que diminue l'importance relative des travaux effectués. [...] le rapport des personnels de direction et de surveillance au personnel travaillant effectivement sur les chantiers est d'autant plus élevé que le service est moins important, et c'est là encore, ajoutée à tant d'autres causes, une des raisons les plus sérieuses du déplorable rendement et de l'élévation des frais généraux dans nos arsenaux maritimes. [...].

⁴⁸ Décret du 14 août 1897. (*Note de l'auteur*)

⁴⁹ On a, il est vrai, reproché au système de l'autonomie administrative des directions d'avoir fait disparaître l'unique lien qui unissait entre eux les services de l'arsenal. C'est oublier que ce prétendu lien n'avait d'autre avantage que d'imposer la tutelle de fonctionnaires irresponsables et incompétents pour l'exécution d'actes administratifs dont les services techniques préparaient tous les éléments. (*Note de l'auteur*).

⁵⁰ Décret du 25 août 1900. (*Note de l'auteur*)

⁵¹ Jean-Marie-Antoine de Lanessan (1843-1919) a été ministre de la Marine du 22 juin 1899 au 7 juin 1902. [B.L.]

§ IV.

La réforme de l'organisation des arsenaux.

Toutes les réformes partielles seront inefficaces tant que nous n'aurons pas, comme l'ont fait les Anglais, adopté le principe fondamental de la réunion dans la main d'un directeur unique de tous les organes de l'arsenal-usine, actuellement épars et dispersés.

Non seulement, du reste, cette méthode a été adoptée par la plus grande et la plus riche des puissances navales, mais encore elle a été déjà préconisée en France par d'éminents esprits, notamment par un ancien ministre de la Marine, le commandant Gougéard⁵², et par notre collègue M. Thomson⁵³.

Le bon sens et la logique indiquent les principes mêmes sur lesquels doit être basée la réforme à entreprendre :

a) compléter la réforme administrative en achevant nettement la séparation de la flotte construite de la flotte en construction, c'est-à-dire de l'arsenal-usine ;

b) appliquer à l'usine les méthodes industrielles de direction, de spécialisation et de division du travail.

La flotte et l'usine continueront à fonctionner sous la haute autorité du préfet maritime, mais chacune d'elles ayant un chef unique et responsable : le major général, le directeur de l'arsenal.

Il ne semble pas rationnel de soustraire entièrement, comme on l'a préconisé, l'usine à la direction du préfet maritime : celui-ci a un rôle important à remplir comme arbitre entre les deux grands organismes navals du port. Quant au conseil d'administration du port, il disparaît de lui-même : la réunion de tous les services entre les mains de deux seules autorités lui enlève toute raison d'être.

a). *Séparation complète de la flotte et de l'usine.* — Le domaine et la fonction propres à chacune d'elles sont, depuis quelques années, parfaitement délimités : la flotte chargée de tout l'approvisionnement en matériel [d'armement] et en vivres nécessaire aux bâtiments (à l'exception des projectiles, poudres et artifices), de l'entretien et des menues réparations des navires ; l'arsenal-usine devant pourvoir à la construction, aux grosses réparations et au premier armement des bâtiments. Mais, malgré la séparation déjà effectuée, il existe encore dans les ports un certain nombre de services communs à la flotte et à l'arsenal, tandis que d'autres sont demeurés absolument autonomes et complètement isolés dans l'organisation nouvelle.

Au nombre des premiers figurent le service des revues, le service de l'ordonnancement et le service des défenses sous-marines.

Le service des revues nous présente un exemple typique de ce qui est une des caractéristiques de l'administration de la Marine : un organe survivant au besoin qui l'a fait naître. Ce service est chargé actuellement d'administrer tout le personnel des divers corps de la Marine, non embarqué, à l'exception des ouvriers et marins. Son existence se justifiait autrefois par l'administration des troupes de la Marine dont il avait

⁵² *Les arsenaux de la Marine. Organisation administrative. (Note de l'auteur)*

⁵³ *Rapport sur le budget de la Marine (1893), p. 59. (Note de l'auteur)*

la charge : l'administration du personnel à terre n'était qu'un accessoire. Aujourd'hui les troupes ont passé à la Guerre ; le rôle accessoire seul demeure : le rouage n'en a pas moins subsisté en entier. Il suffit pour le faire disparaître de rendre respectivement à la flotte et à l'usine l'administration de leur personnel : ces services, sans augmentation de frais, l'administreront comme ils administrent déjà, l'un ses marins, l'autre ses ouvriers.

Les mêmes considérations s'appliquent au service de l'ordonnement des dépenses. Ce service a été maintenu entre les mains du commissaire général. Un tel système se justifiait naguère parce qu'il était le couronnement de la surveillance que le commissariat exerçait sur la gestion administrative des services techniques ; l'ordonnateur certifiait par sa signature la régularité complète des dépenses dont il autorisait ainsi le paiement. Mais l'autonomie administrative des directions a mis fin au droit de contrôle du commissariat ; la signature de l'ordonnateur certifiant aujourd'hui la régularité de dépenses qu'il n'a plus le droit de vérifier, devient une formule sans valeur. Elle n'a été conservée que pour trouver une raison d'être au maintien d'un haut fonctionnaire dont la fonction même a cessé d'exister. La logique commande de conférer à la flotte d'un côté, à l'arsenal de l'autre, l'ordonnement de dépenses dont chacun de ces organes a actuellement la pleine administration.

Il existe enfin dans l'arsenal un service qui présente encore à un plus haut degré ce caractère de complexité et d'enchevêtrement d'attributions : les défenses sous-marines.

Ce service réunit entre ses mains deux séries d'attributions bien distinctes : des attributions militaires qui ne comprennent plus aujourd'hui que la défense fixe, et des attributions administratives. La défense fixe fait partie intégrante de la défense des côtes : il paraît donc rationnel de la rattacher à l'état-major spécial de la place récemment placé près du préfet maritime⁵⁴.

Les marines anglaise et américaine nous offrent l'exemple d'une solution analogue. Les attributions administratives peuvent se rattacher les unes à la flotte, les autres à l'usine : à la flotte reviendra la section de magasin, peu importante du reste, chargée de la délivrance aux bâtiments du matériel de torpillerie proprement dit ; à l'usine, les ateliers de réparation et de construction de torpilles.

À côté de ces services communs, il en est d'autres qui sont restés autonomes et isolés, seuls vestiges dans un régime nouveau d'une organisation ancienne : les hôpitaux et les vivres.

La mission toute spéciale qui incombe au service des hôpitaux permet de lui conserver son autonomie ; ce service doit dépendre directement du préfet maritime.

Il en est tout autrement du service des vivres. On ne comprend pas pourquoi, dans l'organisation actuelle, alors que le major général est chargé de l'approvisionnement du matériel destiné aux bâtiments de la flotte, le service des vivres, placé sous les ordres du commissaire général, est resté absolument indépendant de lui : il doit être rattaché au service général de la flotte. Le service de l'habillement, autonome jusqu'à une date récente, vient, dans ce même ordre d'idées, d'être l'objet d'une mesure de ce genre⁵⁵.

⁵⁴ État-major mixte ainsi composé : un chef de bataillon ou lieutenant-colonel, un capitaine, un lieutenant de vaisseau et un officier d'administration du service d'état-major. (*Note de l'auteur*)

⁵⁵ Décret du 19 janvier 1903. (*Note de l'auteur*)

Ces diverses mesures complèteront la réorganisation administrative commencée en 1900 : la flotte et l'usine seront désormais complètement distinctes. Dans chacune d'elles, le chef de service sera seul responsable de son administration, jusques et y compris l'ordonnancement des dépenses.

b) Organisation de l'arsenal-usine. — Celle-ci, pour être complète, ne doit pas se borner à un groupement nouveau des attributions, à une meilleure répartition du travail : elle doit porter encore sur la configuration même d'arsenaux qui, dans tous nos ports, sauf peut-être à Cherbourg, ne sont que la réunion incohérente, sans plan d'ensemble et sans idée directrice d'un grand nombre de bâtiments et d'ateliers successivement accolés les uns aux autres, les uns de date toute récente, les autres vieux de plusieurs siècles.

Nos usines maritimes doivent cesser de nous offrir le spectacle singulier d'établissements industriels dans lesquels des espaces immenses séparent des services rivaux, chacun de ces services restant enfermé dans ses bureaux et dans son domaine propre comme dans une sorte de forteresse.

Il faut mettre fin à une situation où chaque service, depuis les constructions navales jusqu'à la défense fixe, a ses ateliers, ses forges, ses tours, sa fonderie, ses marteaux-pilons, où l'outillage de l'artillerie reste inemployé, tandis que les ateliers similaires des constructions navales ne peuvent suffire à la tâche, ou inversement ; il faut à nos arsenaux une organisation matérielle moderne, industrielle et raisonnée, suivant un plan d'ensemble. Et l'on ne verra plus dans ces usines modernes des monstruosité comme celle qu'on relève à Toulon et qui mérite d'être signalée. Les constructions navales ont, pour alimenter les batteries des sous-marins, une usine d'énergie électrique qui donne du courant continu ; les travaux hydrauliques en ont une autre, pour l'éclairage de l'arsenal, qui produit un courant alternatif. On serait tenté de supposer qu'une au moins de ces deux énergies « rivales » peut être utilisée (pour l'éclairage ou la mise en mouvement de machines accessoires) par les bâtiments en réserve qui remplissent par douzaines les bassins de l'arsenal ; que non pas ! Aucun des courants de l'arsenal ne peut être utilisé sur les navires qui doivent tous allumer constamment une chaudière pour leur service journalier. Le tableau serait incomplet si l'on n'ajoutait que la création de deux usines d'électricité « rivales » dans l'arsenal de Toulon n'a entraîné la suppression d'aucun des générateurs de vapeur qui existent dans chaque atelier et absorbent un personnel considérable.

Qu'on compare ce tableau à celui d'une grande usine moderne où une station centrale d'électricité unique distribue partout la force, l'énergie et la lumière, et on jugera de tout ce qu'il y a à faire pour transformer nos arsenaux en des usines industriellement outillées.

Les services de direction et d'administration aujourd'hui dispersés à de grandes distances, dans des bâtiments distincts, doivent, pour que les affaires soient traitées rapidement et que le régime de l'entente étroite de tous les services porte tous ses fruits, être réunis dans un local unique à portée du directeur général ; les magasins seront mis à portée immédiate des ateliers qu'ils ont à alimenter.

Cette transformation nécessaire de nos arsenaux n'ira pas sans entraîner des dépenses fort importantes : 50 millions, 100 millions peut-être. Que pendant quatre années, au lieu de dépenser 100 millions par année en constructions neuves, la Marine affecte un quart de cette somme à la modernisation de ses arsenaux, ces sommes seront

très promptement récupérées par une production plus intense, plus rapide et, partant, plus économique.

En même temps que s'effectuera cette transformation topographique et matérielle des arsenaux, chacun devra recevoir une spécialisation précise — je reviens sur ce point tout à l'heure. Mais en outre tout le fonctionnement de l'usine devra être réglé d'après les principes généraux qu'ont adoptés tous les grands organismes industriels : unité dans la direction, spécialisation dans l'exécution.

On peut concevoir dans cet ordre d'idées plusieurs systèmes rationnels d'organisation. Le suivant s'inspire dans ses grandes lignes des règles en vigueur dans les compagnies de chemin de fer où, sous les ordres d'un directeur unique, fonctionnent des services logiquement spécialisés, administration d'une part, services techniques d'autre part (traction, voie, exploitation).

I.— *Unité de direction.* L'usine est placée sous l'autorité d'un chef unique et responsable, réunissant entre ses mains la plénitude des attributions techniques et administratives. L'exemple des établissements hors des ports, où la production moyenne est sans conteste supérieure à celle des arsenaux, prouve clairement que la subordination de tous les services de l'usine à un chef unique est indispensable pour produire vite, bien et à bon marché.

Le directeur général de l'arsenal doit-il être un ingénieur ou un officier de marine ? Ces deux solutions peuvent se défendre, et il n'y a pas lieu, dans un exposé succinct comme celui-ci, de les étudier en détail. Mais que l'usine soit dirigée par l'un ou par l'autre, ce qui importe avant tout c'est que le poste de directeur de l'arsenal ne soit pas un lieu de passage et qu'il soit maintenu de longues années au même homme.

Celui-ci, du reste, ne doit pas, comme cela a lieu trop souvent maintenant, se faire, dans la confection des plans et des projets, le collaborateur de ses ingénieurs ; il doit se borner à donner aux travaux une impulsion rapide, vigoureuse et ferme.

II.— *Spécialisation dans l'exécution.* Le directeur général de l'arsenal a sous ses ordres trois services :

1° le *service technique* dirigé par un ingénieur en chef ; ce service a une double tâche :

a) d'une part, il effectue toutes les études et plans de détail sur les projets généraux de la section technique du ministère⁵⁶ et répartit ensuite l'ensemble du travail, adressant les commandes soit aux ateliers de l'arsenal lui-même, soit à l'industrie privée, suivant le cas ;

b) d'autre part, c'est ce même service, chargé des études techniques, qui a la charge correspondante du montage et de l'assemblage des pièces fabriquées. C'est seulement à ce prix que pourront être établies des responsabilités effectives ; un navire est d'ailleurs un ensemble où tout se tient tellement qu'il est nécessaire que la tête qui dirige l'étude technique centralise l'acte final d'exécution.

Le « service technique » est divisé lui-même en quatre sections distinctes : a) coque ; b) machines ; c) électricité ; d) artillerie et torpilles. Cette spécialisation est rationnelle et conforme aux nécessités si complexes de la construction des navires

⁵⁶ Créé une première fois par Gougéard en 1882, cet organisme s'est appelé en dernier lieu Service technique des constructions et armes navales (S.T.C.A.N.). [B.L.]

modernes : la réunion de l'artillerie et des torpilles groupe des questions connexes qui, dans plusieurs marines étrangères, notamment en Amérique et en Angleterre, sont confiées aux mêmes ingénieurs. On pourrait, à la rigueur, fusionner en une seule les deux sections machines et électricité, mais les questions d'électricité prennent aujourd'hui, dans la marine plus encore peut-être que dans aucune industrie, un développement tel que cette distinction entre les deux services répond à un besoin réel.

Ces quatre sections correspondent aux trois directions actuelles des constructions navales, de l'artillerie, des défenses sous-marines ; la direction des travaux hydrauliques n'y a pas d'équivalent. Il ne semble pas, en effet, que ce service ait lieu d'être maintenu comme service spécial. Dans l'organisation actuelle, sa mission consiste à effectuer de menus travaux d'entretien des édifices et, de temps à autre, à construire un atelier, un hangar ou un bassin de radoub.

La Marine est, avec la Guerre, le seul grand service public qui ait besoin de personnels spéciaux d'ingénieurs et de sous-ingénieurs pour procéder au pavage des cours, au blanchiment des façades ou au remplacement des carreaux brisés. Le ministère de l'Instruction publique, par exemple, n'a jamais eu l'idée d'entretenir un corps spécial de techniciens pour l'entretien de ses immeubles, dont le nombre est cependant fort respectable. Pour les travaux d'entretien ou de construction d'édifices peu importants, les services intéressés y doivent pourvoir chacun en ce qui le concerne. Quant à la construction d'ouvrages importants tels que des quais ou des formes de radoub, le service des Ponts et Chaussées, qui est chargé de nos ports de commerce, qui les agrandit, les creuse et les améliore, ne peut-il pas, quand l'occasion se présente d'effectuer de grands travaux de ce genre, remplir pour le compte de la Marine un rôle analogue et creuser notamment les formes de radoub « militaires » comme il creuse des formes de radoub « civiles »⁵⁷.

On ne peut assurément réprimer une impression de surprise quand on voit à Brest, en ce moment même, les Ponts et Chaussées, avec tout leur état-major, présider à la construction d'une grande forme de radoub dans le port de commerce, en même temps que, à un kilomètre de là, un autre grand service, flanqué d'un état-major non moindre, exécute des travaux analogues dans le port de guerre !

Les différentes sections du « service technique » doivent donc être dirigées par des ingénieurs absolument spécialisés dans chacune d'elles ; le corps des ingénieurs [...] est par suite divisé en quatre sections distinctes dont l'état-major général est seul commun aux quatre branches de spécialités.

2°. Le *service des ateliers* comprend tous les ateliers de l'arsenal, à l'exception des chantiers de montage proprement dits ; les ateliers sont réunis par catégories similaires dans les mêmes locaux et ils exécutent, au point de vue matériel, les commandes que leur adresse le service technique.

L'ingénieur en chef qui dirige le service des ateliers répartit les commandes et en surveille l'exécution. Les ateliers sont dirigés par des ingénieurs qui ont leurs bureaux dans les mêmes locaux et qui sont ainsi à même de surveiller effectivement les travaux ; il ne saurait en être de même actuellement où les bureaux des ingénieurs chefs d'ateliers sont parfois distants de 2 kilomètres de ces ateliers mêmes. Ces ingénieurs

⁵⁷ C'est pourtant ce qu'il faisait depuis 1800, mais il a pu y avoir du changement de ce côté. [B.L.]

sont comme ceux du service technique, spécialisés dans une des quatre branches : coque, machines, électricité, artillerie.

3°. Le *service d'administration* est dirigé soit par un ingénieur, soit par un administrateur remplissant effectivement le rôle de sous-directeur administratif, sous les ordres du directeur général de l'arsenal.

Ce service a dans ses attributions la constitution de l'approvisionnement, sa garde et sa délivrance aux ateliers, l'administration de tout le personnel de l'usine (ingénieurs, administrateurs, ouvriers), la comptabilité des travaux, la liquidation des dépenses.

La centralisation administrative de l'usine favorisera la centralisation à Paris de tous les marchés de matières communes ; on tend actuellement à ce but, mais l'éparpillement des services empêche d'y parvenir efficacement.

Spécialisation des ports.

Un ancien président du Conseil, M. Brisson⁵⁸, trois ministres de la Marine, le commandant Gougéard, M. Lockroy et M. Pelletan, sans oublier quatre ou cinq de mes prédécesseurs, ont, depuis vingt ans, successivement demandé que chacun de nos cinq ports de guerre soit spécialisé dans la construction des navires, ou dans l'armement et les réparations : qu'on compare l'annuaire de 1903 avec celui de 1883, il ne semble pas que les états-majors multiples, non plus que les personnels secondaires aient déchu de façon sensible dans les deux préfectures maritimes que tout le monde, hormis les habitants des villes intéressées, s'accorde à ne considérer que comme des ports secondaires, en même temps que comme des chantiers de construction importants. On ne saurait cependant passer sous silence une décision ministérielle récente, qui supprime à Rochefort et à Lorient des prisons maritimes où le nombre des gardiens dépassait parfois celui de leurs prisonniers : cette mesure, en apparence fort minime, dénote au département de la Marine une tendance à supprimer ou à réduire dans ces deux ports tous les organes de la préfecture maritime qui ne sont pas directement nécessaires au fonctionnement de l'arsenal-usine ; cette tendance est trop conforme aux intérêts du Trésor pour que le Parlement n'y donne pas son entière approbation.

Mais la spécialisation des ports ne consiste pas seulement à concentrer à Rochefort, à Lorient et à Brest l'effort sur les constructions neuves, à Cherbourg et à Toulon l'effort sur les armements et les réparations, mais encore à répartir les travaux de telle sorte que chaque arsenal exécute des travaux toujours identiques et construise « en série » des bâtiments semblables ou tout au moins très analogues. [...].

Les personnels des arsenaux.

d) *Personnels ouvriers.* [...]. Cette amélioration moyenne des salaires a coïncidé dans les arsenaux avec l'adoption d'une série de mesures ardemment désirées par la population ouvrière : adoption définitive de la journée de huit heures ; recon-

⁵⁸ Henri Brisson (1835-1912) a été président du Conseil en 1885 et en 1898. [B.L.]

naissance au moins officieuse du droit pour les ouvriers de se syndiquer ; suppression du travail à la tâche.

Il est impossible de se faire actuellement une opinion sur les résultats de la suppression du travail à la tâche, qui ne date que de quelques semaines. Par contre, on peut se prononcer à peu près sûrement sur ceux de la réduction à huit heures de la journée de travail. Partout où, d'une part, le personnel dirigeant a voulu et su tirer de cette mesure le parti qu'on en pouvait attendre, et où, d'autre part, le personnel des arsenaux a compris que le succès remporté devait être acheté par une recrudescence de travail, partout le résultat obtenu du point de vue du rendement a été pleinement satisfaisant et a justifié une fois de plus l'excellence d'une réglementation du travail qui finira peu à peu par s'étendre, on est en droit de l'espérer, à tous les chantiers de l'État. Le résultat a donc été bon dans la plupart des établissements et arsenaux de la Marine. Dans quelques-uns, au contraire, la direction paraît avoir déploré dans son for intérieur la réduction des heures de travail et ne pas avoir cherché à mieux utiliser un temps moindre ; dans d'autres enfin, il semble que les diverses catégories de personnels, du haut au bas de l'échelle, n'aient pas voulu saisir les termes très précis de la dépêche du ministre de la Marine prescrivant que la journée de huit heures devait comprendre *huit heures pleines de travail effectif* ; il suffit d'être entré dans certains de nos arsenaux au commencement ou à la fin du jour pour constater que la journée de huit heures n'y est même pas la journée de sept heures de travail effectif.

La lenteur, le peu de productivité de la main-d'œuvre des arsenaux ont été du reste souvent signalés. On ne saurait trop les déplorer, ni trop lutter pour faire pénétrer dans les établissements de l'État les traditions de labeur et de travail indispensables à la vie d'une grande industrie ; on ne saurait trop rechercher pour les combattre les causes auxquelles tient un état de choses à tous égards profondément regrettable. *Ces causes sont multiples et, contrairement à ce qu'on a souvent dit, sont loin d'être toutes du fait des ouvriers eux-mêmes.*

La principale est peut-être l'organisation même de l'arsenal, si archaïque, si peu industrielle, dans laquelle les économies de temps et de main-d'œuvre que recherchent les chantiers privés ne paraissent pas avoir d'importance. Cette organisation anarchique a elle-même pour conséquence que les ingénieurs, surchargés de besognes inutiles, éloignés de leurs ateliers, n'ont pas le temps de paraître sur les chantiers et en négligent la surveillance sans qu'on puisse presque leur en faire reproche. La comptabilité des travaux exige, par sa minutie, un personnel double ou triple de ce qu'il est à l'industrie pour une tâche analogue. Si la main-d'œuvre des arsenaux est moins productive que celle de l'industrie privée, c'est aussi parce que les personnels chargés de la surveillance sont dans les chantiers de l'État développés à l'excès et accroissent ainsi d'une façon très notable la proportion des bras inutiles par rapport aux bras qui travaillent : sans reparler ici des contremaîtres, au moins trois fois plus nombreux à l'État qu'à l'industrie, on peut affirmer que le plus grand nombre des chefs ouvriers (5 à 7 % de l'effectif total), qui devraient travailler, jouent eux-mêmes le rôle de « suppléants contremaîtres » et sont distraits le plus souvent de tout travail manuel ; 10 % de l'effectif présent sur les chantiers se trouve ainsi ne pas compter au point de vue du travail effectivement productif. Mais aussi, il faut reconnaître non sans une véritable tristesse qu'à côté d'une grande majorité de travailleurs courageusement attachés à l'exécution de leur tâche, une minorité, ici extrêmement minime, là plus importante, toujours trop considérable aux yeux de quiconque a souci des intérêts publics et de la bonne gestion de la fortune nationale, ne donne pas le même exemple de

labeur. Les organisations syndicales elles-mêmes — quelques-unes l'ont compris et s'honorent hautement en le proclamant — doivent avoir à cœur de faire comprendre à tous les ouvriers que plus disparaissent les formes d'une discipline brutale et inquisitoriale, plus les avantages concédés deviennent notables, plus la situation devient stable, plus la dignité du travailleur grandit, et plus étroite devient pour lui l'obligation d'accomplir en toute loyauté le pacte de travail intervenu entre l'État et lui, moins excusables peuvent être les tentatives d'échapper par la mollesse érigée en système à un contrat qui oblige les deux parties en cause, et qu'il n'est pas permis à l'une plus qu'à l'autre de ne pas scrupuleusement respecter. [...].

Source : *Rapport fait au nom de la commission du Budget chargée d'examiner le projet de loi portant fixation du budget général de l'exercice 1904 (ministère de la Marine), par M. Messimy, député.* Annexe au procès-verbal de la séance de la Chambre des députés du 4 juillet 1903. Impressions de la Chambre des députés, n° 1201, p. 23 à 35, 39 à 47 et 70 à 72.

Document n° 60 : extraits de *L'arsenal de Roanne et l'État industriel de guerre*, thèse de doctorat en sciences économiques, par Claude-Joseph Gignoux (imprimée en 1920).

Introduction

[...]. Nous avons hérité de la guerre, d'une part des engagements considérables et des ressources restreintes, d'autre part l'horreur légitime de la souffrance et la lassitude de l'effort. On ne sait pas assez que, pour jouir de la liberté de vivre, il faut conserver la vie. Mais comme, à cette fin, la politique du « pain et des jeux », des augmentations et des retraites n'est pas souveraine, comme à côté d'elle le vieux régime capitaliste porte assez injustement le poids de la situation actuelle, des chercheurs plus ou moins avertis proposent pour lui succéder des solutions dont il ne semble pas, par ailleurs, que le choix ne puisse longtemps différer.

Parmi ces dernières, le mode étatiste rallie à son principe, sinon à ses applications normales, un grand nombre de suffrages.

Bien qu'il soit suffisamment ancien en théorie pour que l'hostilité que certains lui témoignent ait réuni une somme respectable d'arguments, tel quel il reste l'article de foi du vieux socialisme, tandis que nous ne voyons pas les dirigeants du syndicalisme prendre sur la question une attitude extrêmement nette ; ils redoutent manifestement dans cette voie les méfaits probables du fonctionnarisme, et c'est à peine s'ils admettent la socialisation de la production sur le mode classique, jusqu'à ce que l'héritage capitaliste soit à maturité et propre à être cueilli.

Il est par contre évident que la guerre a été un terrain d'élection pour l'activité commerciale et industrielle de l'État.

N'avons-nous pas vu jusqu'à une sorte de régime communiste (ce qui est mieux encore que l'étatisme) institué par la mobilisation des civils, le drap et les

chaussures nationales, les cartes de consommation, la remise des dettes et le loyer gratuit ?

N'avons-nous pas vu surtout avec les consortiums, les contingentements, les prohibitions de toute sorte, l'État maître de toutes les forces économiques, et c'est précisément cette mainmise qui tend à se prolonger ou à s'installer dans la paix, sous les efforts de ses artisans de la guerre. Toutefois, comme ces derniers eux-mêmes ont bénéficié d'une expérimentation parfois sévère, ils s'acheminent tout d'abord vers des formules mixtes mais transitoires, à en juger par leur parenté avec les projets plus radicaux des jeunes républiques socialistes⁵⁹. Il convient donc à tous égards d'y porter attention.

C'est l'étude d'une de ces entreprises de guerre que nous instituons ici : il n'y est nullement question d'embrasser toutes les formes de l'activité industrielle de l'État, trop nombreuses et trop diverses, mais de suivre dans le seul domaine de la métallurgie une des tentatives les plus poussées que l'on connaisse à ce jour. Elle présente d'autant plus d'intérêt que, comme nous venons de le dire, elle se rattache à un système toujours d'actualité car, si à Roanne l'État a abouti à une faillite incontestable, il n'en a pas conçu de découragement, et les circonstances de cette expérience sensationnelle ne manqueront pas d'être invoquées à la fois par les adversaires et les partisans de sa gestion. [...].

I. L'industrie française en face de la guerre. L'industrie privée — les arsenaux.

[...] en 1906, il existait en France 725 fabriques d'armurerie dont 711 employaient moins de 20 personnes. Il convient de signaler dès maintenant cette situation fréquente d'installations mal adaptées à la grosse production et cet éparpillement dans tout le pays de l'effort industriel car ce sont deux des faits qui frapperont plus tard les promoteurs de Roanne et sur lesquels ils baseront leur conception. [...].

Par suite de la présence dans le Nord de nos principales forces métallurgiques, nous perdîmes dès le début de la guerre 64 % de notre production de fonte, 62 % de notre production d'acier, 85 hauts-fourneaux sur 170, 48 fours Martin sur 164, 53 convertisseurs sur 100. Ces pourcentages sont même plus forts si l'on tient compte de la paralysie de certains établissements voisins de la ligne de feu et qui, comme Pompey, travaillèrent sous le canon.

Le désarroi de nos usines de l'intérieur à la mobilisation ne fut pas moins complet.

Au point de vue financier, le moratorium leur créa dès l'abord une situation extrêmement complexe. La plupart des établissements avaient constitué des réserves abondantes, ce qui était au surplus une obligation pour les fournisseurs de l'État, que ce dernier réglait suivant les crédits disponibles. Ces réserves ne purent subitement plus jouer car elles se trouvaient le plus souvent formées par un portefeuille-titres sur lequel

⁵⁹ L'U.R.S.S., alors en pleine guerre civile, va adopter une organisation économique ressemblant en effet à celle des arsenaux pendant la guerre de 1914. Ce système, qui ne pouvait pas mieux marcher, a subsisté jusqu'à la destruction du communisme en Russie. [Notes de B.L., sauf mention contraire]

toute transaction à la Bourse devint illusoire et onéreuse, et par un dépôt espèces dans les caisses des établissements de crédit, dépôt qui fut atteint et supprimé.

Les banques, intermédiaires classiques de l'industrie, vinrent à lui faire défaut, et il est assez curieux de remarquer que, par la force même des choses, nos établissements furent conduits à rechercher précisément des débouchés qui ne nécessitaient pas ces intermédiaires et par là même à travailler pour l'État.

Encore pour utiliser ces débouchés fallait-il produire : ce devint pour les métallurgistes un problème angoissant après la mobilisation de leur personnel et en attendant que le déficit des matières premières aggravât encore la situation.

Chacun croyait la guerre courte, et l'on ne supposait pas qu'elle fût appelée à devenir une guerre d'industries. [...]

En présence de cette situation et de l'aspect que prirent rapidement les événements, l'État se trouva dans l'impossibilité d'y faire face par ses propres moyens. Jusqu'à cette époque et pendant la paix, la fabrication, la réparation et l'entretien du matériel de guerre étaient assurés par la direction de l'Artillerie et les établissements militaires qui en dépendent. Ceux-ci, au nombre d'une trentaine, comptaient alors comme chefs de file Bourges et Puteaux pour les canons, Lyon, Tarbes et Rennes pour les munitions, Saint-Étienne, Châtellerauld et Tulle pour l'armement [individuel]. L'administration de la Guerre, pour le fonctionnement de ces établissements, ne demandait à l'industrie privée que la fourniture des matières premières nécessaires, soit à l'état brut, soit sous des formes voisines de l'utilisation définitive, le tout suivant des cahiers des charges extrêmement serrés⁶⁰. Toutefois les besoins des arsenaux n'étaient pas, en temps de paix, de nature à absorber l'activité de leurs fournisseurs civils — à savoir les établissements métallurgiques du Centre —, et l'on sait que ceux-ci allaient, à titre de complément, chercher des commandes auprès des États étrangers. Les arsenaux eux-mêmes produisaient peu, s'administraient selon des modes vétustes que nous verrons longuement plus loin, et en un sens constituaient surtout des laboratoires d'essais pour les réformes ouvrières. [...].

Les différents rapporteurs du budget de la Guerre à la Chambre comme au Sénat s'accordaient du reste vers 1914 pour constater que le travail effectué dans les établissements d'État étaient d'excellente sorte (sauf, bien entendu, dans les poudreries qui occasionnèrent les scandales retentissants que l'on sait). L'un d'eux, devant les promoteurs de l'affaire de Roanne, indiquait même que pour certains produits, l'État pouvait devenir un précieux indicateur et modérateur de prix vis-à-vis de l'industrie privée⁶¹. Mais déjà, M. Milliès-Lacroix⁶², préluant à de plus vigoureuses remontrances, se plaignait des méthodes bizarres de comptabilité qui, malgré ses demandes annuelles, ne comportaient même pas un bilan de fabrication et n'oubliaient que l'amortissement dans le calcul des prix de revient. Il est également permis de se demander si le personnel

⁶⁰ Ce qui revient à travailler à façon, les cahiers en question comprenant les plans, les tables de construction comme on disait alors.

⁶¹ L'argument est déjà ancien et a beaucoup servi. Il peut être vrai si l'État prouve qu'il produit au même coût de revient que l'industrie ou moins cher. Or, la comptabilité des établissements de l'État ne permet pas de le connaître, et la chose se comprend, comme du temps de Colbert et quelle qu'ait été la volonté de ce ministre, dans la mesure où la logique de l'État n'est pas économique, même lorsqu'il se mêle d'industrie : l'esprit qui y règne est différent et trop souvent contraire à la logique de l'industrie.

⁶² Raphaël Milliès-Lacroix (1850-1941), sénateur des Landes de 1897 à 1933, ministre des Colonies du 25 octobre 1906 au 24 juillet 1909.

directeur de tous les établissements⁶³ possédait la technicité suffisante pour affronter la formidable et si diverse production que la guerre allait nécessiter.[...].

Dès la fin de la première quinzaine d'août [1914], le ministre de la Guerre convoquait les représentants du Creusot et de Saint-Chamond et les invitait à forcer, autant qu'ils le pourraient, leur production journalière d'obus de 75. Le Comité des forges était en même temps prié d'assurer le concours de ses différentes organisations aux services de la Guerre pour faciliter la répartition et l'exécution des commandes. Les événements cependant allaient dépasser toujours davantage les prévisions. À Bordeaux, où le gouvernement s'était rendu, M. Millerand, devenu ministre de la Guerre⁶⁴, réunit le 20 septembre 1914 tous les chefs de l'industrie française et leur exposa que le salut du pays exigeait sans aucun délai la fabrication journalière de 100 000 obus de 75. [...].

On ne pouvait concevoir que deux moyens de les surmonter [les difficultés], soit en agrandissant les usines existantes et en créant d'autres établissements, soit en se procurant à l'étranger le métal dont on avait besoin, car reprendre de vive force nos usines du Nord, comme on le conseillait aussi, ne pouvait se faire qu'avec les moyens produits d'abord par le reste du pays pour suppléer à l'absence de ces usines. C'était supposer simplement le problème résolu. [...].

La mobilisation industrielle fut vraiment autre chose qu'une formule, et son aspect le plus remarquable est qu'elle n'avait pas été préparée. Des travaux récents permettent d'apprécier toute l'activité que mirent à ce démarrage nos groupements industriels, dont l'un eut la gérance d'un service d'approvisionnement qui comporta des millions de fonds de roulement. Toutefois, lorsque la machine fut lancée, on s'aperçut de ses imperfections, en même temps que la multiplication constante des besoins appelait une organisation plus stable et plus centralisée. Peut-être aussi ne convenait-il pas que les fabrications nationales dépendissent uniquement de l'activité privée, et convenait-il que l'État présidât effectivement à cette dernière.

Le ministre de la Guerre, absorbé par ses fonctions multiples, ne pouvait évidemment plus consacrer au problème des fabrications toute l'attention qu'il méritait chaque jour davantage. Le 20 mai 1915 était en conséquence créé le sous-secrétariat d'État à l'Artillerie et aux Munitions, lequel se composa uniquement, d'abord, de la 3^e direction de la Guerre, pour se transformer le 12 décembre 1916 en ministère de l'Armement. Cet organisme fut pourvu d'un titulaire en la personne de M. Albert Thomas⁶⁵.

⁶³ Le corps des officiers de l'Artillerie, composé en grande majorité de polytechniciens et chargé depuis 1755 de l'arme de l'Artillerie et aussi des établissements constructeurs ou service de l'Artillerie, en d'autres termes les arsenaux.

⁶⁴ Alexandre Millerand (1859-1943), S.F.I.O., ministre de la Guerre du 14 janvier 1912 au 13 janvier 1913 et du 24 août 1914 au 29 octobre 1915.

⁶⁵ Albert Thomas (1878-1932), agrégé d'histoire et journaliste, député S.F.I.O. de la Seine, puis du Tarn, de 1910 à 1921, a été sous-secrétaire d'État à la Guerre, chargé de l'Artillerie et de l'Équipement militaire (celui de l'Armée seulement), puis de l'Artillerie et des Munitions, du 18 mai 1915 au 11 décembre 1916, puis ministre de l'Armement et des Fabrications de guerre, du 12 décembre 1916 au 11 septembre 1917.

Thomas veut « rassembler toutes les énergies pour la victoire et utiliser au maximum toutes les ressources du pays », notamment les femmes et les travailleurs coloniaux ou étrangers. Afin de motiver chacun, il défend la politique des hauts salaires. Il démissionne en même temps que le 5^e cabinet Ribot, au moment où la S.F.I.O. ne veut plus participer au gouvernement.

Dans le cabinet Viviani du 26 août 1914, il y a, au 14 septembre 1915, quatre sous-secrétaires d'État à la Guerre : Artillerie et Équipement militaire, Ravitaillement et Intendance militaire, Service de santé

II. L'évolution vers l'unité de commandement industrielle et les centrales d'État

[...]. On conviendra que dans ce document [de 1915], qui émane du futur fondateur de Roanne⁶⁶, mis par le sous-secrétaire d'État à la tête du Service industriel, la conception du rôle de l'organisme central dans la production est d'une modération et d'une sagesse dignes de remarque. Nous sommes loin des vastes projets qui marqueront l'année suivante : il ne s'agit quant à présent que de coordonner, de rythmer et de diriger l'effort universel. Chez le principal collaborateur de M. Albert Thomas, l'industrie d'État paraît être tout le contraire d'un dogme, et l'on ne saurait douter qu'il n'ait été conduit à en envisager l'essai que par la recherche de transformations urgentes que la situation imposait.

En effet, encore que la moyenne journalière des fabrications dépassât à l'époque où nous sommes arrivés les 100 000 obus réclamés en 1914 (elle atteignait 110 000 en octobre 1915 et 112 000 en novembre), l'échec de l'offensive d'Artois et la préparation de celle de Champagne, joints à l'idée très nette dans l'entourage du sous-secrétaire d'État qu'il fallait s'organiser en prévision d'une guerre longue, commandaient le recours à des procédés plus larges que ceux usités jusqu'à ce jour.

[...] on s'avisait très vite au sous-secrétariat d'État qu'il fallait avant tout réunir après un choix préalable les meilleurs éléments d'outillage pour produire mieux et davantage, et négliger le reste. Il convenait parallèlement, à titre de contrôle de rendement, de prévoir certaines dispositions, telles qu'un nombre maximum d'ouvriers pour une fabrication et de sacrifier même au besoin les établissements incapables d'y parvenir.

C'était là une solution énergique à laquelle on pouvait difficilement s'arrêter car on devait compter sur les protestations qui s'élèveraient de toutes parts chez les petits fabricants et sur le mécontentement ouvrier de certains centres. Une agitation dans le pays n'était pas opportune, et c'est peut-être cette considération qui fit que l'État chercha tout d'abord l'application de ses idées dans ses propres établissements.

Ceux-ci, depuis le début de la guerre, avaient crû en nombre, sinon en rendement relatif. À la fin de 1915, sept fabriques de munitions, représentant plus de 28 millions de travaux, avaient été créés à Castres, Grenoble, Vénissieux, Moulins, Montluçon, Juvisy et Saint-Pierre-des-Corps. Ce dernier établissement fit l'objet d'une expérience dont on peut dire que le succès détermina pour une part la création de Roanne.

La construction d'une centrale d'État fut envisagée en juin 1915 à Saint-Pierre pour la fabrication des emboutis de 75. Primitivement (tant il est vrai qu'en somme l'État ne devint lui-même industriel que par la force des choses), l'établissement devait être construit aux frais de l'État, puis exploité en régie par un groupe industriel.

militaire et Aéronautique militaire. La conduite de la guerre est chose trop sérieuse pour être confiée aux seuls militaires.

⁶⁶ Charles-Émile Hugoniot (1877-1928), devenu dans le privé ingénieur civil par le rang, est appelé en qualité d'ingénieur-conseil par Thomas en 1915. Citroën, fort de sa propre expérience, lui propose de créer une très grande fabrique de munitions organisée selon la méthode Taylor. Thomas reprend l'idée, mais pour un arsenal d'État. Michel Barras, *Histoire de l'arsenal de Roanne, 1916-1990*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1998, p. 27-28.

Dès juillet d'ailleurs, ce groupement renonçait au projet, et il était entendu qu'il n'interviendrait que comme fournisseur.

Les travaux furent poussés avec activité, et l'usine en état de fonctionner en janvier 1916. C'est alors que pour la première fois, le problème du mode d'exploitation à adopter s'étant posé, on résolut de recourir à la vieille organisation militaire des arsenaux, la solution de la régie [indirecte], comme nous venons de le dire, ayant échoué, et la situation militaire du personnel constituant encore à ce moment aux yeux du ministère un obstacle à ce que l'État se transformât en industriel et traitât industriellement ses subordonnés. [...].

Il restait du point de vue général la certitude que les méthodes neuves appliquées à un matériel approprié (on avait utilisé à Saint-Pierre des machines établies exprès pour le travail de l'obus, ce qui n'était pas le cas général en France), jointes à la sage utilisation d'un personnel convenablement réparti et stimulé par des moyens raisonnables, donnaient une production de beaucoup supérieure à celle obtenue jusqu'alors, surtout dans les arsenaux. À cet avantage s'était joint celui de l'économie [...].

L'État avait intérêt à produire le plus possible à ce prix avantageux et à réduire proportionnellement le nombre de ses fournisseurs, auxquels il devait allouer un bénéfice sérieux. Ce bénéfice n'était du reste pas le seul sacrifice consenti à l'industrie privée, qui exigeait en outre la garantie d'avances importantes pour la construction de tout établissement nouveau.

La question de la constitution d'une centrale d'ébauchage était particulièrement délicate au point de vue social, en raison de la disparition qu'elle entraînerait des petits ateliers établis un peu partout et qui se consacraient surtout à cette phase de la fabrication.

Ce n'était d'ailleurs pas le moindre vice de notre organisation (et ce fut un de ceux qu'on voulut combattre à Roanne), que cette nécessité de faire voyager l'obus d'usine en usine pour recevoir à chaque arrêt un complément de fabrication, au prix d'innombrables imperfections et pertes de temps. [...].

Vers le même temps, et tandis qu'il s'essayait à produire pour son compte, l'État se trouvait amené par tout un concours de circonstances à mettre, pour ainsi dire, la main sur les forces vives de l'industrie française, tant au point de vue de son ravitaillement en matières premières qu'à celui de ses programmes de fabrication. On sait qu'à ce dernier égard, l'Armement dut assez rapidement subordonner à l'engagement de n'accepter que les commandes qu'il autorisait, l'attribution de toutes les facilités que les fabricants étaient fatalement appelés à lui demander, notamment en matière de personnel et de transports. Il n'y a assurément pas lieu de s'en étonner car, bien que cette situation fût on ne peut plus contraire aux méthodes françaises de liberté⁶⁷, il n'était pas tolérable que devant l'ennemi, les facilités en question fussent appliqués à des intérêts privés. [...].

⁶⁷ Étrange exagération, qui dénote une aussi étrange ignorance de l'histoire de France. Cette erreur est répétée plus loin.

III. La conception de Roanne. Économie générale du projet

[...] la conception de Roanne était séduisante en plus d'un point. Ce travail de synthèse, dont l'absence fut tant critiquée, n'avait rien d'impossible. Il était dispersé dans l'œuvre multiple et copieuse de l'Armement. Le principe de l'arsenal n'était pas une chimère. Là où était la chimère, c'était de vouloir adapter une idée neuve à une organisation qui ne pouvait se l'assimiler.

[...]. Le directeur de l'arsenal écrivait quelques semaines après sa fondation : « La fabrication des obus était bien connue à tous points de vue. Du nombre d'obus à faire on pouvait, en 1916, déduire de suite la surface de l'établissement producteur, le type et le nombre des machines et le coût de l'ensemble ». Faire un projet, c'était quatre mois de perdus, et nous verrons tout à l'heure l'importance attribuée au facteur temps.

[...]. À la fin de mai 1916, le général Joffre adressait au gouvernement un programme de fabrication d'artillerie qui laissait loin derrière lui tout ce qu'on avait vu jusqu'à présent [...] ces nouvelles exigences [...], indépendamment des demandes de matériel proprement dit, se résumaient en la fourniture journalière aux armées de 200 000 obus de 75 et de 50 000 projectiles de 155.

En ces conjonctures, l'Armement, contrairement à ce qu'on pourrait déduire des événements qui suivirent, songea tout d'abord une fois de plus à s'adresser à l'industrie privée. Dès le mois de juin et de juillet, un appel aussi large que possible fut fait à toutes les initiatives et à tous les concours, tant de la part des établissements déjà existants que des industriels anciens ou nouveaux susceptibles de travailler aux fabrications de guerre. Il y eut quelques réponses. Fin juillet, des groupes s'étaient constitués et des marchés, les plus importants possible, étaient passés. [...]. On paraît en effet avoir tout d'abord songé à un système mixte d'association entre l'État et les industriels. [...].

Le projet ainsi proposé aux groupes industriels, déjà grandiose par lui-même, devait s'augmenter de l'exploitation de gisements miniers. On n'eut pas à en rechercher les détails car, dès le principe, certains chefs de notre industrie semblent avoir fait de bonne foi, pour empêcher cette conception de voir le jour, ce dont se seraient peut-être chargées plus tard les difficultés pratiques. [...] Et en plus de ce côté pratique, la vieille opposition doctrinale contre l'État industriel, que nous verrons plus loin systématisée dans l'ordre du jour de la Chambre de commerce de Roanne, tendait invinciblement à éloigner de ce collaborateur redouté les bonnes volontés de l'industrie privée.

Celle-ci, enfin, appuyait son attitude sur des circonstances de fait. Beaucoup de gens, en 1916, croyaient la guerre finie. [...]. En cet état d'esprit, beaucoup d'hommes d'affaires se sentaient peu disposés à faire les frais de nouvelles installations, dans la pensée que la paix prochaine ne leur laisserait pas le temps de les amortir complètement.

Un projet très détaillé fut cependant élaboré et soumis à un industriel des plus puissants et plus osé que les autres. Il s'agissait de la fourniture de 50 000 corps d'obus de 75 complets par une usine nouvelle qui fournissait elle-même son outillage. Près de 8 000 ouvriers y eussent été employés et — préoccupation que nous

retrouverons à Roanne — une cité ouvrière pour les abriter figurait parmi les bases de l'accord. L'industriel demandait huit mois pour amener sa production au chiffre fixé et un marché de 18 millions d'obus à 8 francs l'obus. Par la suite, on lui proposa le prix de 10 francs sous condition qu'après la guerre, l'usine et la cité ouvrière feraient retour à l'État.

Cet accord n'eut pas de suite, parce que de ces difficultés et de celles qui les avaient précédées, naissait de plus en plus à l'Armement l'idée d'un établissement d'État. [...].

Il est fort possible, toutefois, que la tentation de réaliser une forme socialiste de production n'ait pas été en notre matière le facteur essentiel. On en peut voir l'indice dans les offres préalables faites à l'industrie privée que nous avons brièvement exposées. On peut admettre qu'en voyant imposer par des circonstances la conception étatiste, le sentiment qui régna au sous-secrétariat d'État fut seulement celui qui nous anime quand le destin nous fait une douce violence et adopte de lui-même le cours que nous souhaitons lui voir prendre. Au surplus, faire une usine d'État n'était pas un pis-aller, c'était une solution qui se justifiait en quelque manière par elle-même.

On n'a pas oublié en effet la situation décrite au chapitre précédent. L'industrie privée, qui encore une fois ne répondait pas aux besoins, avait néanmoins acquis une importance énorme, en face de laquelle les rares établissements d'État faisaient une figure vraiment un peu trop modeste. [...].

D'autre part, la nécessité de conclure de nouveaux marchés en soulignait encore le caractère onéreux. Les prix nettement excessifs que la nécessité obligeait à consentir, l'étaient d'autant plus que l'État s'associait aux frais des nouveaux établissements et n'y aurait plus aucune part après la guerre. Forcément « il ne s'y retrouverait pas ». De là le grand désir pour la nouvelle offensive industrielle de le rendre le plus vite possible maître chez lui et d'assurer son indépendance vis-à-vis de l'industrie privée⁶⁸. [...]. L'idée mal dissimulée par certains industriels que la paix prochaine rendait plus avantageuse la passation des nouveaux marchés, permettait d'en déduire que sitôt cette paix devenue un espoir sérieux, toute l'industrie privée reviendrait brusquement à son marché normal et cesserait les fabrications de guerre, celles-ci n'étant plus dès lors suffisantes pour faire face à toutes les éventualités⁶⁹. [...].

La conception qui résulta de ces diverses circonstances ne manqua elle-même ni d'ampleur, ni de nouveauté. Elle tient dans la formule de « l'économie par la grosse production », qui ne peut convenablement s'éclairer que par les chiffres mêmes du projet.

Le devis général de l'établissement, en tenant compte des nécessités auxquelles il devait répondre, avait pu s'établir comme suit [total des frais d'établissement : 150 000 000 F]. La sortie journalière attendue était de 8 000 obus de 155 en acier terminés, 40 000 obus de 75 ogivés et trempés, 4 000 obus en fonte aciérée de 155,

⁶⁸ En augmentant d'autant le nombre des arsenaux qu'il a sur les bras.

⁶⁹ À cette même époque, il faudrait restituer à l'Artillerie tous les locaux où fonctionnaient les fabrications, sans qu'il en existât de suffisants pour abriter tout le matériel amassé pendant la guerre. Enfin on ne devait pas négliger, nous le verrons plus loin, le problème du passage sur le pied de paix de la main-d'œuvre de guerre, pour lequel une grande usine d'État, continuant le travail, constituerait un excellent volant régulateur. (*Note de l'auteur*).

4 canons d'artillerie lourde G.P.F.⁷⁰ (obtenus dans l'établissement même par l'utilisation des tournures d'acier).

Cela posé, on espérait arriver à produire dans le nouvel établissement l'obus de 75 à 4,25 F (acier non compris) environ, et l'obus de 155 à 75 F. Ces projectiles étant alors payés par l'État respectivement 7,50 F et 95 F, on obtenait donc de ce seul fait un bénéfice de 3,25 F et de 20 F.

En tenant compte de ces données, on arrivait rapidement à l'amortissement des dépenses engagées dans un délai assez court. Si l'on ne considère en effet que la production en obus de 75, une opération simple fait ressortir pour l'État une économie, sur ces bases, de 4 millions par mois ; mais on constate du même coup la nécessité d'aller vite, chaque jour gagné constituant un bénéfice, dût-on risquer, étant donné cette marge, de payer même un peu plus cher les matériaux, les machines et les installations.

Pour que ces prévisions se puissent justifier, il ne fallait, il est vrai, que deux choses : produire les chiffres fixés et obtenir le prix de revient indiqué [...]. Le seul point sur lequel les critiques s'exercèrent fut le taux de l'économie que le projet annonçait sur chaque obus. Or, on conçoit que le prix de revient de ce dernier était assez variable : c'est ainsi que les chiffres n'en sont semblables dans aucun des textes où l'Armement les a cités ; c'est encore ainsi, en pratique, que le calcul des fondateurs de Roanne devait se trouver démenti quelques mois plus tard avec les variations de cours des matières premières et surtout les réductions qu'à chaque renouvellement de marché l'État se trouvait en mesure d'imposer aux fabricants sous l'effet des améliorations d'outillage et de main-d'œuvre, ainsi que des amortissements déjà effectués dont il n'y avait plus lieu de tenir compte.

[...] on en vint à se demander si le projet d'amortissement de Roanne n'eût pas été heureusement remplacé par une réduction un peu étudiée des prix payés aux industriels et si, dès lors, les calculs de base de l'arsenal n'étaient pas, sinon factices, du moins fondés sur une situation qui l'était. En tout état de cause, il y devait subsister quelque vérité car, en 1917, un expert peu indulgent par nature estimait encore le bénéfice probable de Roanne à 1 F par obus de 75 et 7,50 F par obus de 155, ce qui mettait l'amortissement journalier à 100 000 F. Assurément, dans ces conditions, l'amortissement total était encore éloigné, et nous ne sommes plus aux 315 jours dont il est parlé d'autre part.

On devait dès lors se demander si l'entreprise n'avait pas un vice radical, celui de venir trop tard. Même sans faire montre d'un optimisme excessif, on pouvait admettre que la guerre s'achèverait avant que cet ingénieux système ait pleinement joué, étant donné la nature des fabrications qui en constituaient la base. N'oublions pas toutefois que l'Armement envisageait le rôle d'après-guerre de cette création. Usine-type, voire tentative industrielle d'État, on songeait à l'alimenter par la main-d'œuvre tirée de l'armée future, à en faire une vaste école professionnelle, une académie de métallurgie. [...].

⁷⁰ Grande puissance de feu ou Filloux, du nom de l'inventeur.

IV. La gestion administrative et financière

[...]. La création des établissements d'artillerie est, en l'état actuel de la législation, régie par la loi sur l'administration de l'Armée et par plusieurs décrets d'administration publique dont le dernier est du 8 novembre 1911. Aucun établissement nouveau ne peut être créé qu'en vertu d'un décret rendu en Conseil d'État et après le vote des crédits par les Chambres. Il est évident que, dès le début de la guerre, on s'écarta à diverses reprises de ces principes pour la construction des ateliers en nombre toujours croissant qu'exigeait la défense nationale, mais il ne s'agissait à vrai dire dans la plupart des cas que d'aménagements ou d'agrandissements d'établissements déjà existants et jamais d'une affaire de l'importance de Roanne, qui exigeât par ailleurs un tel engagement de capitaux.

Si nous n'avons trouvé aucun plan d'ensemble un peu détaillé des constructions à faire, nous avons vu qu'il n'y avait peut-être pas à le regretter car les études antérieures de l'Armement contenaient, si l'on peut dire, en puissance le devis de l'entreprise. Par contre, on ne peut que s'étonner de l'absence totale de prévisions en ce qui concerne le régime financier et administratif de l'arsenal. On avait à faire à ce point de vue œuvre entièrement nouvelle, et les moindres précautions n'eussent pas manqué de prévenir des attaques ou, ce qui est plus grave, des insuccès. On le peut d'autant mieux affirmer que la commission du Budget, qui porta à l'arsenal de Roanne un coup dont il ne s'est jamais relevé, ne semble pas avoir été en principe hostile à la recherche d'une organisation particulière conçue sur le mode industriel et différent du régime normal des établissements militaires. [...].

La seule préoccupation qu'on en ait eu [du régime administratif] apparaît la première fois dans la convocation d'un petit comité destiné à étudier un régime administratif et financier pour le nouvel établissement. Or, il a été impossible de trouver la moindre trace du travail de ce comité.

[...] Quand fut prise la décision de création, aucun crédit n'était prévu au budget : ni le ministre des Finances, ni le contrôleur des dépenses engagées au ministère de la Guerre n'étaient au courant de l'entreprise. [...].

Faute de toute organisation, on allait se trouver en présence d'un dilemme : ou violer toutes les règles en vigueur dans les établissements d'État, ou renoncer au côté industriel de l'affaire qui en justifiait le lancement. [...]. Apportant à l'accomplissement de sa mission une activité incroyable que nous retracerons plus loin, M. [Hugoniot] accumulait chaque jour les irrégularités, faute d'un moyen de plier l'organisation étatiste administrative aux procédés modernes les plus simples. [...]. M. Milliès-Lacroix, dans son rapport au Sénat de mars 1917, déclarait qu'on en était à ce moment purement et simplement revenu au régime administratif en vigueur dans les services de l'Artillerie.

Toutefois, pendant une courte période où la nécessité de la production intensive primait toute autre considération, on en revint à une gestion industrielle sans rencontrer plus de faveur que la première fois auprès des commissions parlementaires.

[...]. M. [Citraën], dans une déclaration qu'il a cru devoir faire à la presse sur cette question, conclut ainsi : « Si j'avais procédé lentement, en paperassant et en

étudiant à loisir comme le font les bureaux, j'aurais sans doute mis ma responsabilité à couvert, mais l'Armée n'aurait pas eu d'obus. Il fallait choisir. »⁷¹ [...].

V. L'aspect social – main-d'œuvre – salaires – divers

[...]. Il est hors de doute que les masses ouvrières, comme nous aurons l'occasion de le voir, sont en général favorables à l'étatisme. La raison la plus simpliste en est que le patron est, sous ce régime, une entité impersonnelle qui satisfait l'indiscipline traditionnelle de notre race ; il n'y a d'autre part à redouter en aucun cas l'enrichissement scandaleux et insolent de l'État industriel ; enfin, c'est une conviction éminemment française que les interventions politiques sont à peu près indispensables pour obtenir avancement et profit, et il va de soi qu'à de telles influences, l'État est le plus sensible des patrons.

Conscients de la situation spéciale qui leur est faite, les ouvriers des arsenaux ont toujours manifesté leurs exigences avec une particulière âpreté ; cela se conçoit en quelque manière, car les formalités d'avancement et de hiérarchie, jointes aux lenteurs administratives, créent aux salariés de l'État des difficultés sans fin pour faire aboutir leurs moindres revendications d'ordre financier. [...].

Le personnel ouvrier prévu pour Roanne, d'après le projet original, devait être de 15 000 hommes. La première difficulté consistait à les trouver, étant donné la pénurie de main-d'œuvre dont la métallurgie de guerre commençait à souffrir un peu partout. [...].

Le sort qui aurait attendu en cas de succès ce personnel bizarre méritait cependant de sa part une sérieuse considération, malgré les difficultés bien connues que le système de la participation aux bénéfices, base de l'organisation prévue pour Roanne, sous des formes diverses, toujours soulevées. On était pénétré à l'Armement de la conviction que, surtout dans la lutte économique d'après-guerre, les industries qui ne s'organiseraient pas pour produire beaucoup et à bon marché seraient condamnées à disparaître, et que le seul moyen d'éviter ce sort résidait dans une collaboration effective entre le capital et le travail. [...].

On se rappelle que les frais de forge et d'usinage payés à [l'industrie] s'élevaient, quand la création de l'arsenal fut décidée, à 7,50 F et que, dans une entreprise établie de toutes pièces et spécialement pour cette fabrication, on pouvait espérer ne pas dépasser pour le même travail le prix de 4,25 F, en réalisant de ce fait une économie de 3,25 F applicable à l'amortissement de l'entreprise. D'autre part, comme on escomptait encore un abaissement d'un franc sur le prix maximum de 4,25 F, on envisageait, pour obtenir du personnel l'effort voulu, de lui allouer 50 % de cette seconde économie, les autres 50 % revenant à l'État⁷².

⁷¹ André Citroën (1878-1935), X 1898, démissionnaire, industriel d'abord spécialisé dans les engrenages, obtient des commandes qui lui permettent d'édifier une grande usine quai de Javel pour fabriquer des obus puis, à la paix, des automobiles quelques mois après l'armistice, grâce à une reconversion extraordinaire des moyens industriels et humains. L'État aurait été bien avisé de lui céder l'usine de Roanne, à supposer qu'il l'eût accepté.

⁷² Le plan d'Hugoniot consistait donc à amortir les frais d'établissement, si grands soient-ils, par la différence entre les prix consentis à l'industrie et les coûts de revient à Roanne. Pour cela il fallait

[...] l'arsenal évolua de telle manière que le prix de l'usinage de l'obus n'y fut à égalité avec le prix de l'industrie privée qu'à la fin de 1918, et qu'en ce qui concerne notamment l'obus de 155, son prix de revient fut, au moins dans les débuts, trois fois supérieur à celui réalisé dans tous les autres établissements. Il s'ensuit que la bonification de salaires telle qu'elle avait été prévue n'eut pas à jouer, mais les ennemis de l'arsenal ont assuré avec un ensemble remarquable qu'il n'en était pas besoin pour que les rémunérations de tous genres dans l'établissement atteignissent des chiffres démesurés. [...].

En dehors de l'influence que les salaires démesurément élevés exercèrent sur la vie locale, ce qui est un point de vue particulier que nous retrouverons plus loin, on ne manqua pas d'attirer l'attention sur ce fait, socialement déplorable, que les chefs d'équipe touchaient à Roanne un salaire bien inférieur à celui de leurs ouvriers. Officiers subalternes d'artillerie, quelque 250 francs récompensaient chaque mois leur valeur technique ainsi que le prescrivait le règlement. Nous touchons ici encore à une question vitale pour les possibilités de l'industrie d'État. L'initiateur de l'affaire l'avait senti de suite, un peu par expérience personnelle, et c'est en grande partie à cela qu'est dû son insuccès. [...].

Dans le dossier de Roanne apparaît la constante préoccupation de s'occuper de l'ouvrier en-dehors de l'atelier pour obtenir de lui tout le rendement dont il est capable. Or, dans le cas de l'arsenal, voisin d'une cité, industrielle à coup sûr, mais insuffisante pour recevoir le moindre afflux de population, il fallait assurer à la main-d'œuvre de choix que l'on se proposait d'attirer et de retenir dans le nouvel établissement, des conditions de vie et de logement satisfaisantes. [...].

Par dessus tout, ceux qui eurent l'occasion d'étudier, si l'on peut dire psychologiquement, la vie ouvrière de l'arsenal ont pu se donner une parfaite idée de l'esprit d'un établissement d'État moderne après en avoir constaté le rendement. La masse des ouvriers se considérait manifestement à Roanne comme appartenant à une entreprise constituée dans leur seul intérêt. C'était du reste exact en fait, et la défense systématique de l'arsenal par tous les groupements socialistes en est la meilleure preuve.

VI. L'application et l'échec. Ses causes

[...]. Nous avons déjà dit que la décision de création de Roanne fut toute verbale. « En ce qui la concerne », dira M. Albert Thomas à la commission du Sénat, « le principe a été par moi le 3 septembre 1916, et j'en ai informé de vive voix M. [Hugoniot] pour que celui-ci se mît immédiatement en mesure d'en étudier la réalisation. »

M. [Hugoniot] ne faillit point à cette mission : dès le 6 octobre, il se rendait à Roanne et y procédait aux achats de terrains [...]. L'outillage nécessaire est commandé en Angleterre [...] M. [Hugoniot] continuait de passer ses commandes de matériel et élevait ses constructions avec toute l'activité dont il pouvait encore disposer lorsqu'il ne rédigeait pas les longues notes explicatives que la commission du Budget, mise en éveil,

intéresser l'ouvrier au rendement de son travail, de façon à l'augmenter au maximum. Michel Barras, *op. cit.*, p. 96.

allait bientôt réclamer. Cependant le terrain se déblayait. Le 3 décembre, les premières machines arrivaient, sous une neige telle d'ailleurs que le directeur dut les abriter dans des baraquements irrégulièrement commandés [...] et, dès janvier 1917, on tournait à Roanne des obus pour l'instruction.

Mais, dès ce moment aussi, les difficultés parlementaires et politiques battaient leur plein. [...]. M. Milliès-Lacroix, rapporteur du budget de la Guerre au Sénat, dépose le 8 mars sur la tribune de la haute assemblée un document considérable, base future d'une importante interpellation. [...].

« Le projet a été établi avec une telle légèreté que, sur quatre des fabrications en vue desquelles il avait été conçu, deux déjà sont abandonnées (aciérie et fabrique de canons). De même on a renoncé aux œuvres annexes qui devaient occuper 700 nouveaux hectares à côté des 350 occupés.

« Les commencements de la fabrication avaient été annoncés pour avril 1917, et les usines devaient être en pleine marche en octobre prochain. Or, actuellement la plupart des bâtiments n'en sont qu'à leur naissance, aucun atelier n'est encore couvert, et nul ne peut prévoir à quelle date commenceront les fabrications.

« Un établissement de cette importance exigeait une forte organisation administrative. On avait totalement omis de la déterminer.

« Finalement, on a l'impression très nette que la défense nationale ne peut attendre de Roanne aucune fabrication qu'elle ne puisse recevoir avec plus de célérité, soit des établissements existants, soit d'ateliers nouveaux qu'il eût été facile de leur annexer. La défense nationale souffre depuis des mois et chaque jour davantage de l'absorption énorme faite par l'arsenal nouveau de la main-d'œuvre, des matières, des machines, des moyens de transport et de l'argent qui eussent trouvé ailleurs un emploi ardemment réclamé.

« Cette entreprise, inopportune pendant le temps de guerre, laissera après les hostilités un arsenal de plus à la charge de l'État, sans que ce nouvel établissement réponde pour le temps de paix à des besoins révélés par une étude approfondie et déterminés dans un programme régulièrement arrêté. En sorte qu'on peut d'ores et déjà entrevoir qu'on n'en pourra tirer parti qu'au prix de nouvelles et énormes dépenses. »

La résolution suivante sanctionnait ces conclusions : « Le Sénat, réprouvant les errements dont la création à Roanne d'un nouvel arsenal militaire a été la manifestation, invite le gouvernement à y mettre fin. »

[...]. M. [Hugoniot], directeur de l'arsenal, nettement mis en cause au cours de la séance du Sénat et plus encore dans le rapport préliminaire, manifesta le désir d'abandonner le poste auquel il avait été appelé. Un mois après, cependant, M. Loucheur, sous-secrétaire d'État à l'Armement [sous Albert Thomas], l'appelait aux fonctions de directeur général de l'arsenal au ministère, cependant qu'un ingénieur des Ponts et Chaussées assumait sur place la continuation des travaux⁷³.

⁷³ Louis Loucheur (1872-1931), X1890, démissionnaire, industriel, député du Nord de 1919 à 1931, a d'abord été sous-secrétaire d'État à l'Armement et aux Fabrications de guerre, chargé de ces dernières, du 14 décembre 1916 au 11 septembre 1917, puis ministre de l'Armement et des Fabrications de guerre, du 12 septembre 1917 au 26 novembre 1918, ministre de la Reconstitution industrielle du 26 novembre 1918 au 19 janvier 1920 et ministre des Régions libérées, du 16 janvier 1921 au 14 janvier 1922. Il poursuit une carrière politique jusqu'à sa mort.

Ceux-ci se devaient poursuivre avec des fortunes diverses. [...]. À la fin de [1917], le gros œuvre d'ensemble n'était pas complètement achevé. Ce n'est que durant l'hiver 1917-1918 et une partie du printemps suivant que furent réalisés les parachèvements les plus urgents et le montage des machines-outils, notamment l'équipement de la première tranche des ateliers destinés à la fabrication des obus.

À la crise des transports et à l'impulsion dolente que donnait aux travaux la direction administrative s'était jointe pour les retarder la crise des spécialistes, bien que la campagne roannaise reçût presque chaque jour un important contingent d'ouvriers français et étrangers. Tantôt on ne parvenait pas à couvrir les bâtiments faute d'arrivages suffisants de matériel, tantôt des malfaçons de tous ordres⁷⁴ occasionnaient d'incroyables séries d'accidents. Travaillé par l'agitation professionnelle qui florissait à l'aise dans cette entreprise plus ou moins politique, le personnel ne rendait pas. [...].

Cela n'empêchait du reste nullement les services de l'Armement de prévoir encore à cette époque de nouveaux achats de terrain et d'agiter la question de l'aciérie et de l'atelier de chargement, survivants obstinés du programme primitif. On aurait pu cependant se souvenir que ce dernier prévoyait le rendement à plein de l'arsenal pour le début de 1918, sous la forme de 50 000 obus de tout calibre par jour, alors qu'en juin de ladite année, l'établissement, après plusieurs mois de marche, avait sorti *au total* [...] 1 170 obus.

C'est sur ces entrefaites que survinrent la grande offensive allemande et la préparation de la seconde Marne. Il est piquant de constater qu'en face de la nécessité d'utiliser toutes les ressources du pays et d'obtenir un rendement de Roanne, l'État abdiqua complètement et fit appel à un industriel connu pour sauver la situation. Cet industriel produisait à cette époque, dans ses propres usines, 50 000 obus par jour sur les 65 000 que donnait la région parisienne. Le ministre lui exposa précisément que l'avance ennemie ou tout au moins le bombardement allait peut-être se trouver en position d'interrompre cette fabrication. Comme on ne pouvait songer à transférer en province toutes les usines parisiennes, on s'avisa brusquement de l'existence de cet arsenal puissamment outillé.

M. [Citraën] a déclaré dans une interview avoir fait observer, pour se récuser, que les services de l'Artillerie étaient pourvus d'un personnel nombreux et entraîné. M. Loucheur aurait exprimé alors quelques doutes sur le rendement de ce personnel et persuadé l'industriel que lui seul pouvait réunir toutes les conditions du succès. Quoi qu'il en soit, M. [Citraën] accepta et affirme aujourd'hui avoir fait passer la production d'emboutis de 1 000 unités à 40 000 par jour après trois mois de présence à Roanne : ce ne fut d'ailleurs pas sans s'attirer [des] difficultés administratives [...].

L'armistice de novembre 1918 était à peine intervenu que la commission des Finances, après avoir suivi d'un œil sans illusion les vicissitudes qui viennent d'être exposées, se préoccupait d'établir un bilan définitif de l'entreprise. [...] le total des dépenses engagées à la fin de 1918 atteignait exactement 248 129 874 francs [dont

Loucheur, conscient de l'insuffisance des arsenaux, a proposé à Millerand de construire de nouvelles usines dans lesquelles sa société produirait sans bénéfice les munitions nécessaires. Il entre ainsi dans le cabinet à la fin de 1916, après avoir démissionné des conseils d'administration dont il faisait partie.

Le successeur d'Hugoniot est Jean Maroger (1881-1956), X1900, P.C.

⁷⁴ Des prisonniers allemands ont été forcés de participer à la construction du monstre : une partie du bâtiment central a dû être abattue en 1946, et un autre bâtiment en béton de 75 000 m² peu avant l'an 2000.

29 431 771 francs de fabrications]. En regard, les estimations les plus précises apprennent que, depuis le début des fabrications, la production n'a pas atteint 15 millions en valeur industrielle et marchande. Le bilan de l'« arsenal idéal » se solde donc par une perte pour l'État de plus de 230 millions. [...] l'industrie privée, en possession d'un tel capital, l'aurait-elle laissé improductif ? N'aurait-elle vu comme remède à cette inaction que la visite d'une commission qui ne prend jamais de décision pratique ? [...] Et peut-on n'être pas frappé de ce fait que, pour lancer l'affaire, comme pour lui donner un peu de vie dans un moment critique, l'État ait dû entièrement abdiquer entre les mains d'un industriel ? N'est-ce point là la preuve que, jouissant du redoutable privilège de faire faillite à nos frais, l'État est incapable dans l'organisation actuelle de mener toute entreprise de ce genre ? [...].

Dans le camp socialiste, en faisant allusion à M. Loucheur, qui prit à l'Armement la charge de l'arsenal après M. Albert Thomas, on n'a pas ménagé les insinuations contre le peu de bienveillance de l'industriel-ministre pour les établissements d'État. De là à accuser les nouveaux services de Roanne d'avoir paralysé l'effort et « saboté » l'œuvre de leurs prédécesseurs, il n'y a qu'un pas.

M. Albert Thomas lui-même a écrit un jour les lignes suivantes, après avoir rendu hommage à la loyauté avec laquelle M. Loucheur, malgré des divergences certaines de politique, avait collaboré sans réserve à son effort : « Est-ce à dire que si ceux qui avaient eu la pensée première de l'œuvre, ceux qui voulaient faire là un établissement modèle, un établissement d'État géré selon les méthodes industrielles et capable même de surpasser les établissements privés, étaient demeurés là, est-ce à dire que les travaux, malgré toutes les difficultés rencontrées, n'auraient pas été poussés avec plus d'ardeur ? Est-ce à dire que l'on n'aurait pas eu pour Roanne quelque affection particulière qui a un peu manqué ? » (*Information ouvrière et sociale* du 19/1/19).

Nous n'en doutons pas. M. [Hugoniot] avait obtenu en six mois des résultats surprenants, mais en violant administrativement et financièrement de propos délibéré, tous les règlements qui donnaient à Roanne le caractère d'établissement d'État : ce faisant, il ne pouvait que soulever contre lui l'administration et le Parlement, et ceux-ci devaient forcément le supprimer.

Tout le monde, nous le verrons, est aujourd'hui d'accord pour donner aux établissements d'État une direction, un personnel, une administration autonomes. Dès lors, si l'on n'en fait pas une question politique, on peut se demander quel avantage cet être hybride qu'est l'État industriel, peut présenter sur l'industrie privée. C'est ce que, nous renfermant bientôt dans le côté juridique et social de la question, nous allons avoir à examiner.

VII. L'arsenal et l'opinion

[...]. Du moment que les institutions veulent que des assemblées aient un universel droit de contrôle, que parce qu'une industrie est exercée par l'État, les Chambres en peuvent discuter la comptabilité, les projets et la gestion, que d'autre part des règlements vénérables peuvent légalement retarder et doivent nécessairement ordonner toute activité, il est normal que le Parlement n'ait pas traité l'affaire de Roanne autrement que le budget d'un ministère. [...] nous ne nous demanderons pas si le désir

d'atteindre à travers l'arsenal des personnes ou des doctrines, ou celui de ne pas mécontenter grands et petits métallurgistes par l'apparition d'une gigantesque concurrence et la disparition de profitables établissements, n'était pas à l'origine de cette hostilité au projet de Roanne, au même degré que le souci des règlements en vigueur et celui des finances publiques. [...].

Il est bien évident que, lorsqu'à la fin de 1918, on étala au Sénat le bilan de Roanne et que la valse des milliards eut accéléré son rythme aux yeux de tous, il n'y avait rien à répondre en principe, et les pessimistes pouvaient triompher. Seulement on peut se demander si ce n'était pas l'opinion parlementaire elle-même qui, matérialisée dans les débats de mars 1917, n'avait pas amené indirectement le désastre en enlevant à l'entreprise, avec son créateur, sa principale chance de succès. [...].

Ce que les services de l'Artillerie ont pensé du projet de Roanne, il est moins intéressant et moins utile de le savoir, mais tout aussi facile. Cette administration muette, disciplinée et consciencieuse ne s'effraya pas moins que le Parlement d'une conception aussi anti-administrative. À vrai dire, elle semble l'avoir d'abord ignorée, soit qu'on ait eu le tort de ne pas l'avertir, soit qu'elle ait été peu diligente à s'en informer [...]. Cette formalité élémentaire accomplie, il semble bien qu'avec discipline les rouages aient normalement fonctionné ; mais l'on sait que leur mouvement est lent. De là la conclusion interminable des marchés, la recherche pénible de la main-d'œuvre des prisonniers, les cadres insuffisants arrivant tardivement, et une attitude générale de stupeur assez légitime, si l'on songe que l'organisation militaire n'a pas été prévue pour s'occuper d'industrie. [...]. Mais à vrai dire, où cet organe trop optimiste [sur la fin des combats] ne se trompait pas, c'est quand il manifestait des inquiétudes faciles à percevoir sur l'utilité des nouveaux établissements d'État après la guerre, alors que les arsenaux déjà existants suffisaient certainement aux besoins normaux et qu'on risquait seulement d'encombrer l'État d'usines qu'il lui faudrait exploiter à ses frais, revendre à perte ou louer au rabais. Or, le programme de Roanne fait une large part à l'après-guerre : il y puise même en quelque manière sa justification.

Si le Parlement a surtout porté ses critiques sur les irrégularités administratives et si l'Artillerie a manifesté seulement une sorte de réprobation muette, l'opinion industrielle patronale, après une période d'incertitude et de silence, a pris position de la façon la moins équivoque. [...] Lorsque [...] la faillite de l'entreprise fut un fait accompli et qu'il fallut songer à régler cette fâcheuse aventure, la Chambre de commerce de Roanne intervint avec un certain éclat par l'ordre du jour suivant, qui dépasse la portée d'un document local :

« Au moment de reprendre l'activité économique suspendue pendant la guerre, les importantes industries de la région, tissage, teinture, tanneries, papeteries, produits céramiques, ateliers de mécanique se préoccupent vivement de la situation qui leur sera faite par la présence de l'arsenal d'État créé à Roanne pendant la guerre. [...]. Il résulte des déclarations apportées que cet arsenal a permis, une fois de plus, d'illustrer l'incapacité de l'État en matière industrielle, et cela pour des raisons trop connues pour qu'il soit nécessaire de les rappeler autrement que dans les grandes lignes : 1° absence de vue d'ensemble et de continuité dans les directives ; 2° irresponsabilité et incompétence des fonctionnaires employés ; 3° désintéressement de chacun du succès général de l'entreprise ; 4° inexistence de la gestion financière réglée par simple addition aux budgets de l'État ; 5° manque absolu de contrôle ; 6° mauvais rendement de la main-d'œuvre. [...]

« Devant de pareilles choses, la hausse des salaires dans l'industrie privée s'est élevée à des chiffres inconnus. Pour la seule industrie textile, elle atteint jusqu'à 250 %, alors que les centres similaires en France n'ont pas augmenté le prix de leur main-d'œuvre de plus de 60 %⁷⁵. Même proportion dans la teinture, les impressions et les apprêts. Or, ces industriels ont des prix de façon qui entrent pour partie prépondérante dans les prix des produits manufacturés. Le maintien de ces chiffres pour l'avenir est une certitude de la ruine immédiate.

« Pour les autres branches de l'activité de notre centre, tannerie, papeterie, ateliers mécaniques, si le chiffre des salaires a moins d'importance, leur énormité ne leur permet pas, toutefois, d'être compensés par ailleurs, d'autant plus que les méthodes de travail en vigueur à l'arsenal ont leur répercussion sur la valeur d'une main-d'œuvre qui, sous l'influence néfaste des procédés employés, cherche à diminuer la production plutôt qu'à l'améliorer. [...].

« Ce qui atteint plus particulièrement cette catégorie de petits industriels et commerçants, c'est la question de la cherté de la vie, issue des prix fabuleux inconsidérément payés à tous les ouvriers de l'arsenal (les techniciens exceptés), véritable prime au gaspillage à une époque où la restriction est consacrée par une réglementation d'ordre national. [...].

« Maintenir en temps de paix l'arsenal de Roanne sous l'administration de l'État serait un parti pris de ruiner, en connaissance de cause, les industries locales, en même temps que la volonté de perpétuer une erreur et une injustice sociale dont l'État ne peut pas ne pas être conscient. [...] ».

Lorsqu'on eut connaissance, par des indiscretions, de la future création d'une centrale d'État, les villes qui se crurent susceptibles de l'abriter ne dissimulèrent pas leur anxiété et leurs désirs. Roanne, finalement désignée, s'en félicita avec une joie si évidente qu'elle occasionna des plaisanteries faciles ; la ville et ses administrateurs ne se bornèrent du reste pas à ces manifestations platoniques, et nous avons vu le conseil municipal préparer tout un plan de travaux pour que, fort intelligemment, le développement de la cité bénéficiât de la présence de ce puissant voisin. On fit fête aux premières organisations qui s'installèrent, et l'Armement trouva tous les concours qu'il pouvait espérer sur place. Toute la ville rêvait d'extension formidable, et les journaux s'empressaient de statistiques, de programmes et de descriptions.

Lorsque, après quelques mois, les difficultés naquirent, il y eut un peu de flottement : on entend de certains côtés dire que finalement l'œuvre ne sera pas poursuivie ou sera de dimensions restreintes ; le premier débat au Parlement ne crée pas toutefois d'émotion ; l'opinion locale ne renonça pas si vite à ses espoirs, et, lorsqu'en août 1917, M. Albert Thomas vint à l'arsenal présider à un semblant de mise en train, il y fut sympathiquement accueilli. [...].

À Roanne, on n'était pas étatiste avant la guerre, parce que cette région prospère vivait sur une forme d'industrie qui avait fait ses preuves ; quand l'occasion se présenta d'une expérience nouvelle, on la saisit volontiers, on ne se répandit pas en commentaires inutiles, mais maintenant on juge aux résultats, sur ce qui a été fait et non sur ce qui aurait pu l'être : si l'État industriel cherche quelque jour un milieu sympathique, il fera sagement de s'adresser ailleurs. [...].

⁷⁵ Le rapport de la chambre de commerce de Roanne est du 9 décembre 1918. (*Note de l'auteur*).

Le lamentable bilan de l'arsenal devint le « leitmotiv » de tous les chroniqueurs qui en usèrent sans mesure. « La colonie des parasites – le paradis des embusqués – Roanne nouvelle Sodome » sont les moindres des manchettes sensationnelles d'alors. Les attaques personnelles de la presse de parti, le zèle avec lequel on en vint à souligner uniquement le côté politique de l'entreprise passaient tellement la mesure que la sage protestation de la chambre de commerce locale put être confondue avec ce tapage, alors que, mieux placée que quiconque, elle ne voulait que prémunir la région contre la continuation des errements passés. [...].

VIII. Les projets d'utilisation de Roanne et des établissements d'État

[...]. Vers le milieu de février 1919, trois mois après l'armistice, [un visiteur] rapporte que cet énorme outillage était utilisé à la réparation de trois wagons par semaine ; dans des ateliers de rares ouvriers s'employaient à passer les tours déjà mordus de rouille à la graisse consistante, un seul Chinois se restaurait dans le réfectoire, et trente bambins s'agitaient dans la cour d'un bâtiment d'école pour se donner l'air d'être cinq cents.

À l'heure actuelle [mars 1920], la question n'a pas avancé, sauf que les ouvriers restants ont établi un nouveau cahier de salaires, ardemment combattu pour la journée de huit heures et pratiqué à diverses reprises la grève des bras croisés. Chaque mois, parfois chaque semaine, amène un nouveau scandale, apporte un nouveau chapitre à la légende. Pillage du matériel, vol organisé, production qui l'est moins, telles sont les caractéristiques que l'opinion de la ville et d'ailleurs a chaque jour plus de tendance à attribuer à cette affaire. L'incompréhensible abandon où demeure un aussi remarquable établissement semble avoir en vain suscité jusqu'ici les cris d'alarme de la Chambre de commerce et de la représentation de Roanne, ainsi que les protestations des ouvriers eux-mêmes, atteints par le débauchage intensif, après qu'on leur eut fait au contraire espérer une forme d'industrie entièrement nouvelle et génératrice de tout un ordre futur. Les pouvoirs publics, il est vrai, ont nommé une commission d'enquête dont il faut souhaiter que les décisions soient opérantes. [...].

M. Loucheur a déclaré que [l'arsenal] devait, pour les trois quarts au moins, devenir un entrepôt destiné à abriter l'immense matériel de guerre qui nous reviendra à la démobilisation, et aussi à garder en bon état, prêt à fonctionner, toute la machinerie actuelle pour le cas éventuel, quoique improbable, d'une reprise d'hostilités. Pour le quart restant, l'arsenal serait utilisé et employé à la réparation du matériel du chemin de fer de l'État. Dans ces conditions, il n'y resterait que 1 000 à 1 200 ouvriers au maximum. Ce serait donc simplement une usine un peu plus grande que les autres, mais dont l'importance ne serait pas telle qu'elle puisse soit annihiler, soit simplement gêner les industries actuelles de la région roannaise, industries dont il faut au contraire favoriser le plus possible le développement. [...].

La première idée qui peut se présenter est de ne rien changer aux principes, sinon aux procédés d'exécution actuels, et de continuer une organisation d'État. Les résultats acquis ne semblent vraiment pas assez favorables pour qu'on envisage sérieusement cette hypothèse. [...]. Toutes les industries d'État ne marchent que par à-coups, et l'ouvrier est la première victime de ce travail intermittent. [...]. Ce vice est tellement fondamental qu'une disposition législative le prévoyait dès avant la guerre :

nous voulons parler de la loi Berteaux du 24 février 1905 qui autorisait l'industrie privée à louer en totalité ou partiellement les établissements d'État pendant leurs périodes de chômage. Nous ne voyons pas que ce texte ait eu de nombreuses applications car les industriels ne peuvent s'accommoder de ces exploitations par bonds, dans la nécessité où ils sont d'assurer la continuité de leur travail, au moins pour couvrir leurs frais généraux, n'ayant pas comme l'État le budget à leur disposition.

On a songé ensuite à la solution diamétralement opposée qui consiste à vendre ou à louer l'arsenal, l'État abdiquant définitivement, mais il y a là une difficulté pratique évidente : le bruit courut un jour à Roanne que le plus grand de nos établissements privés allait conclure ce marché, fait que rien ne vint confirmer⁷⁶. [...].

Dès lors, on en est venu aux solutions mixtes, dont la base est l'association de l'État avec une société ou un consortium de sociétés privées où interviendraient les ouvriers dans les conditions de la loi du 26 avril 1917 [...qui] trouverait là une heureuse application car elle ne peut obtenir de résultats intéressants que sur des industries considérables, pouvant réaliser de gros bénéfices avec quelques milliers d'ouvriers⁷⁷.

« Mais il faut à cette association, pour en assurer la réussite », ajoute M. Bonnaud⁷⁸, « une direction "industrielle" menant son affaire de façon pratique et de telle sorte qu'elle soit en mesure de lutter contre la concurrence, de bien connaître les besoins du marché, de modifier sa fabrication au fur et à mesure du progrès, des nécessités et des désirs de la clientèle. Cela, l'État seul, chef d'industrie, ne le fera jamais. Il faut donc à la direction d'une affaire comme celle de Roanne des hommes dont la formation soit industrielle et commerciale ; il faut qu'ils aient, si je puis dire, un moral d'industriel. » [...].

À la vérité, il y a là tout un problème général de démobilisation industrielle, dont Roanne n'est qu'une illustration un peu plus appuyée que les autres. Le passage de l'industrie de guerre à l'industrie de paix s'est aggravé pour les établissements d'État du fait d'une situation organique facile à saisir : les industriels avaient envisagé de longue date cette période de transition, et nous les avons vus soucieux de ne pas s'engager au-delà d'une certaine limite dans les fabrications de guerre, contraignant par là-même l'État à accroître les dépenses et partant les difficultés du problème actuel auxquelles il était d'autant moins préparé. Il semble bien, du reste, que là encore on puisse constater le vice initial de l'étatisme qui est le manque d'initiative et de prévoyance, puisque la démobilisation des arsenaux a conduit à l'arrêt de la production et à une dangereuse crise de chômage. [...].

Pendant la guerre, les établissements militaires de Bourges avaient pris un développement énorme et occupé jusqu'à 23 000 ouvrières et ouvriers. Cet effectif, dès février 1919, était réduit de moitié et s'est alors acheminé vers celui d'août 1914, en dépit du développement récent de l'outillage qui a coûté un chiffre respectable de millions. Il n'y a pas là non plus le directeur responsable engagé lui-même dans l'affaire, sensible à l'inutilisation des capitaux, qui n'aurait pas manqué de se préoccuper immédiatement d'orienter par exemple vers l'énorme consommation des régions dévastées tout ce matériel et tout ce personnel. Les autorités locales et les syndicats

⁷⁶ Il peut s'agir du Creusot.

⁷⁷ Loi Chéron, qui prévoit la participation des salariés aux bénéfices de leur entreprise.

⁷⁸ Pierre Bonnaud (1870-1955), maire de Roanne du 12 mai 1912 au 10 décembre 1919. Il a préfacé l'ouvrage de Gignoux.

ouvriers se sont émus en pure perte comme à Roanne. Il s'est même produit à Bourges ce fait assez rare que patrons et ouvriers se sont accordés pour demander le maintien de l'exploitation directe des établissements locaux par l'État, quoique avec une réforme assez profonde du système de gestion.

[...]. Les établissements de Saint-Étienne ainsi que Châtellerauld et Tulle font des appareils de téléphonie et télégraphie, et Saint-Étienne établit en outre des machines pour les manufactures de tabac ! Tout cela ne paraît, à la vérité, constituer ni un programme très consistant ni des débouchés infinis.

IX. La recherche d'un statut légal et les réformes envisagées

[...]. Le 19 avril 1919, l'ancien ministre de l'Armement déposait donc une proposition de loi « tendant à l'autonomie financière et industrielle des établissements de l'État », proposition peut-être un peu tardive car Roanne a grandement souffert de l'avoir précédée.

[...]. Le but de la proposition de loi de M. Albert Thomas, dépassant largement les timides tentatives faites en ce sens, consiste à réaliser une réforme complète qui, tout en maintenant les droits souverains de l'État sur ses établissements, les rapproche le plus possible des établissements privés. « Il faut que l'État, demeurant unique fondateur et actionnaire toujours prépondérant, les établissements soient constitués sur le mode des sociétés anonymes, et qu'ils acquièrent toute l'autonomie, toute la souplesse, toute la possibilité d'initiative des sociétés anonymes. » [...].

Les établissements nationaux sont formés par décret qui en fixe la dénomination, le siège et la durée sous le régime des sociétés anonymes. L'État en est l'unique fondateur et le principal actionnaire. Leur objet est triple : tous travaux de guerre, travaux publics, entreprises industrielles ordinaires. Les commandes sont passées sous des formes déterminées et éventuellement par l'intermédiaire du consortium dont il sera parlé plus loin ; l'ordre d'urgence de ces commandes est soigneusement réglé. Il convient de noter, d'une part, que l'établissement peut prendre des sous-traitants, d'autre part, qu'il peut acquérir des usines privées ou s'entendre avec elles. [...]. Les divers établissements nationaux forment, dès qu'ils sont au nombre de trois, le « consortium des établissements nationaux », qui a pour objet l'étude des questions générales intéressant ceux-ci et l'exécution de leurs entreprises d'ensemble.

Des dispositions diverses et de détail terminent le projet.

[...]. Les caractères tendancieux du projet (il faut bien employer ce mot) apparaissent dès cet habile exposé de motifs qui comprend par ailleurs des vérités évidentes. On n'y aborde pas directement tout d'abord le programme d'emprise de l'État sur l'industrie privée, mais on s'attache ingénieusement, et souvent dans des termes propres à incommoder le socialisme politique, à défendre le maintien d'une organisation de fabrications militaires : la raison d'être des établissements d'État semble n'être recherchée que dans les nécessités d'une guerre. Mais comme, dès avant 1914, les arsenaux souffraient de crises de chômage, il faut songer à parer à ces dernières à l'aide de fabrications industrielles ordinaires, puisque aussi bien, on renonce tacitement à la solution pourtant simple qui consisterait à réduire les établissements d'État aux besoins

minima de la défense nationale, personne n'envisageant sérieusement que ceux-ci ne diminueront pas⁷⁹.

Nous voyons ensuite exposer une théorie pour ainsi dire intermédiaire, c'est celle de l'établissement d'État – contrôle des prix de l'industrie privée. Ici encore, les expériences précédentes sont pour donner quelque défiance : il ne semble pas que les prix d'État aient joué un rôle sérieux sous quelque forme que ce soit dans la période difficile que nous traversons. Que si, du reste, on entrait dans cette voie, parfaitement soutenable en théorie, il n'est pas nécessaire pour cela d'étendre indéfiniment les usines témoins, but que poursuit évidemment le projet Thomas. Ce dernier d'ailleurs, dans ses principes comme dans ses applications plus ou moins extensibles, a des visées infiniment plus vastes.

La réforme demandée, nous dit l'auteur, est surtout administrative et financière et, à ces deux points de vue, envisage une autonomie complète, sur quoi tout le monde est d'accord. Il est cependant facile de voir que la participation des syndicats ouvriers à la gestion de l'entreprise, la prépondérance constante du rôle de l'État, la possibilité pour les futurs établissements de se grouper en consortiums maîtres du marché et d'absorber les industries privées, mieux encore que les trusts si vivement attaqués, constituent l'essentiel et manifestement l'intérêt à peu près unique de cet effort législatif. [...].

Les quelques indications qui précèdent et que l'examen des dispositions accessoires du projet permettraient assurément de compléter, suffisent, comme nous le disions au commencement, à en préciser le sens ; ce « camouflage » d'une organisation étatiste en société anonyme, cet appel au capital privé suivi de la suppression complète de tous droits y afférents ont singulièrement dépassé le but sur lequel chacun était d'accord et qui était de donner aux établissements d'État dans leur seule sphère d'activité l'autonomie administrative et financière. [...].

Reste la disposition qui consiste à rendre, vis-à-vis de l'État et des tiers, les fonctionnaires responsables du fait de leur gestion dans les mêmes conditions que les particuliers : ce n'est pas la moins grande hardiesse du projet et, quoiqu'elle mérite entière approbation, elle soulève en même temps, en l'état actuel, des problèmes d'application trop complexes pour permettre d'y faire grande confiance. Qu'on ne s'y trompe pas cependant : on trouverait certainement dans une réforme de cet ordre et dans une responsabilité civile sérieuse des fonctionnaires le meilleur des remèdes à l'inertie industrielle de l'État. [...].

Il convient au point de vue doctrinal, et encore que son objet soit un peu particulier, de signaler le rapport établi par la mission d'industrialisation des arsenaux de la Marine que le ministre, M. Leygues, constitua dans le courant de 1918, ému qu'il était, semble-t-il, par certaines déclarations montrant le régime économique de nos

⁷⁹ M. Albert Thomas, il est vrai, signale fort justement que les établissements d'État actuellement en état de marche seraient utilement employés aux travaux urgents de restauration nationale : cet argument n'a par essence qu'une valeur de circonstance ; d'autre part, bien qu'on ne puisse assurément rendre l'homme d'État socialiste responsable de la politique industrielle actuelle, il est constant qu'en fait les arsenaux n'ont été appelés que dans une proportion négligeable à participer à la reconstitution des régions dévastées. (*Note de l'auteur*)

établissements inférieur à ceux des établissements alliés⁸⁰. Ce rapport critique vigou- reusement les inconvénients de l'esprit d'indiscipline du personnel et du manque d'autorité de la direction ; il signale en outre que la rigidité de l'organisation financière des arsenaux, seule garantie contre le désordre budgétaire, est un empêchement absolu de toute gestion industrielle. [...].

Après l'armistice, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, un certain effort se fit jour, mais avec quelle lenteur, pour adapter à d'autres besognes le matériel des fabrications de guerre. Le ministre de la Reconstitution industrielle, tout en se déclarant partisan résolu de l'industrie privée, ne voyait que des avantages à constituer à cette dernière, par le moyen des établissements d'État, une « soupape de sûreté ».

On assure d'ailleurs que, sur le vu de ces déclarations, des directeurs d'établissement commencèrent, de leur propre initiative, à solliciter la clientèle privée : ce zèle fut bientôt arrêté par le ministre qui, le 30 décembre 1918, annonçait que les établissements d'État ne travailleraient que pour les services publics et encore dans une proportion restreinte : nous savons depuis longtemps que l'on n'a pas manqué d'observer à Roanne cette dernière condition.

Il est un point sur lequel chacun s'est mis rapidement d'accord avec M. Albert Thomas : c'est sur la nécessité d'apporter une réforme profonde au régime des établissements. Qu'ils soient véritablement producteurs ou seulement témoins, il faut qu'ils établissent des prix de revient et aient une comptabilité industrielle ; une manière de comptabilité de ce genre a existé pendant la guerre au service des Poudres (elle a même existé ailleurs mais, si l'on peut dire, après coup, et pour masquer des irrégularités). Un décret est depuis assez longtemps à l'étude, qui doit réaliser cette réforme administrative indispensable ; nous n'avons pas eu connaissance de sa parution. [...].

X. L'industrie privée et l'État directeur ou maître de la production.

[...]. La seule alternative qui s'offre actuellement est de savoir si l'État se jettera lui-même dans la mêlée, ou s'il se bornera à diriger et à aider les efforts de l'industrie privée.

La situation présente fait qu'il est difficile d'en discuter objectivement et de donner le programme de l'étatisme-doctrine en 1920. Nous avons, dans la brève introduction qui ouvre ce travail, rappelé le prodigieux développement de l'action gouvernementale dans l'économie de guerre. Disons de suite qu'elle s'est surtout exercée sur la répartition et que ses tentatives de production proprement dite n'ont que fort peu dépassé le cadre que nous avons indiqué.

Leur défense, au reste, par les auteurs socialistes modernes n'est pas très neuve ; elle est surtout négative en tant que dirigée contre le capitalisme, et les théories qui nous sont aujourd'hui soumises sont des instruments de combat plus que de construction. S'il est exact que le trust capitaliste est aussi meurtrier pour l'initiation

⁸⁰ Georges Leygues (1857-1933), député du Lot-et-Garonne de 1885 à 1933, a notamment été ministre de la Marine du 16 novembre 1917 au 20 novembre 1920, du 28 novembre 1925 au 19 juillet 1926, du 23 juillet 1926 au 21 février 1930 et du 3 juillet 1932 au 2 septembre 1933, jour de sa mort.

individuelle que le monopole d'État, ce n'est pas à dire qu'il faille nécessairement opter pour l'un ou l'autre, car nous sommes édifiés sur la valeur des théories d'intégration chères à Karl Marx. Si l'entrepreneur capitaliste recherche le maximum possible de profit, il n'est pas assuré que l'État ne cherche qu'à fournir les citoyens aux meilleures conditions de qualité et de prix : sans parler de l'inanité consécutive du monopole, instrument fiscal, on vient de voir comment dans la pratique ce principe s'applique.

Il est toutefois un point sur lequel, derrière leur chef de file, tous les théoriciens socialistes s'accordent, c'est sur la nécessité, avant d'incorporer toute forme nouvelle d'exploitation, d'y adapter l'État. [...]. « Lorsqu'on fait la critique des industries d'État », écrit de son côté M. Jouhaux⁸¹, « il faut le répéter, ce n'est pas le principe même qui est mis en cause, il ne peut l'être ! La forme commune d'exploitation de l'État ne peut conduire qu'à un résultat déplorable. Dans ces conditions, l'intelligence n'a pas la place où s'exercer, la routine néfaste fait son œuvre et rançonne le consommateur ; les ouvriers se constituent en caste uniquement soucieuse de ses intérêts particuliers, ignorante de l'intérêt général. Au lieu de fournir l'exemple propre à stimuler les initiatives privées, l'entreprise d'État se trouve ainsi être un obstacle au développement du profit social. » [...].

L'action gouvernementale s'est effectivement sans cesse renforcée au cours des dernières années dans le domaine de la répartition : s'il renonce aujourd'hui plus ou moins ouvertement à produire lui-même, l'État a inauguré et avec quelle rigueur le contrôle de la production privée, en lui fournissant ses matières premières et en surveillant ses débouchés. La politique de prohibition et des achats en commun, avec toutes les organisations qui en découlent, a revêtu dans cet esprit des formes connues [...].

M. Albert Thomas [a déclaré...] : « Je crois [...] que vous ne pouvez conduire votre politique industrielle que si vous gardez l'organisation de guerre si souvent critiquée, que si vous gardez le système des comités interalliés, le système de la réglementation des importations, en un mot, si vous réglez la vie politique du pays pour sa production pour sa production et pour le rétablissement définitif de notre économie. » [...].

L'idéal libéral, pour lequel nous ne dissimulons pas nos sympathies, semble devoir s'effacer dans les circonstances présentes devant la nécessité, sous des formes adaptées, des ententes de producteurs appuyées et coordonnées par l'État.

[...]. Au Parlement, voici quelques mois, M. Loucheur, exposant son plan de reconstitution industrielle, saluait l'heure où, d'une seule voix, la France entière allait entonner « l'hymne à la production ». Métaphore harmonieuse qui nous fait songer, en ce qui concerne le rôle de l'État, à un aimable personnage des orchestres anciens : on l'appelait le « batteur de mesure » ; modeste et consciencieux, il marquait à chacun le rythme de son effort, l'ensemble lui devait tout, mais on ne nous a pas dit qu'il ait jamais consenti à quitter sa place pour exécuter une partie. [fin].

⁸¹ Léon Jouhaux (1879-1954) a été secrétaire général de la C.G.T. de 1909 à 1940. Il se rallie à l'« union sacrée » en 1914 et apporte son concours à son ami Albert Thomas, lorsqu'il est à l'Armement.

Document n° 61 : extraits des interventions à l'Assemblée nationale constituante de Charles Tillon, ministre de l'Armement, lors de la discussion du budget de 1946.

[Séance du 31 décembre 1945]

[...] le ministère de l'Armement est de formation toute récente⁸². Il est encore en cours d'organisation. Aussi je voudrais borner mon intervention à l'examen des problèmes de production et de reconversion.

La production d'armement dépend de l'économie générale du pays. C'est donc en ne perdant pas de vue qu'il faut aider à la reconstruction générale que nous pourrons créer les conditions les plus favorables pour doter notre pays des armes modernes désirées par nos armées. Pour ces créations, il faut agir plutôt avec audace que par routine. [...] pour produire en quantité les meilleures armes, tout revient à un problème de mobilisation industrielle qu'il faut être en mesure de résoudre.

En 1946, les fabrications d'armement proprement dit sont prévues pour un total annuel de 5 330 millions de francs au lieu de 12 127 millions de francs en 1945. Ainsi les dépenses de fabrication de l'armée de Terre ont été réduites de plus de 50 %. Avec de tels crédits, nous ne risquons pas d'encombrer notre armée de 500 000 hommes d'armes dépassées. Certaines commandes ont dû être annulées du fait des compressions de crédits déjà décidées. Les dépenses de reconstruction des établissements sont limitées et ne seront engagées que pour conserver aux ateliers la possibilité de maintenir le potentiel nécessaire, soit aux fabrications d'armement, soit à des fabrications utiles à l'économie nationale. Afin d'éviter des licenciements, des commandes civiles ont déjà été passées. De ce fait, 6 000 ouvriers des établissements de guerre ne figurent pas au budget, mais sont sur un compte spécial d'avances. [...].

J'aurai à faire des propositions pour que soit reconsidéré le monopole des Poudres, pour des raisons qu'il est prématuré d'évoquer aujourd'hui. [...].

Les constructions navales viennent aussi en aide à la marine marchande. Actuellement, à Marseille, plus de 50 navires sont en réparation simultanément sous le contrôle de techniciens de la marine militaire. [...]. Le personnel des arsenaux de la Marine sera utilisé à plein malgré les réductions de crédits que nous avons dû consentir. [...].

[...] on ne peut sans déraison séparer l'industrie aéronautique civile de l'industrie aéronautique militaire. Il n'y a qu'une seule industrie aéronautique. C'est pourquoi, d'ailleurs, on voit s'exercer autour de cette industrie tant d'influences et s'exprimer tant d'inquiétudes, se mêler des intérêts de tous ordres qui n'ont généralement aucun rapport avec la technique et les problèmes de production nationale.

Qu'on n'oublie pas non plus que l'industrie aéronautique repose sur des sociétés nationales devenues puissantes et qui troublent, par leurs efforts et leur réussite, les ennemis des véritables nationalisations. [...]. La démonstration est faite que, comme

⁸² Cette fois, le ministère de Tillon regroupe les quatre directions prises aux Armées et qui ont pour fonction la fourniture des armements : Fabrications d'armement (terrestre), Constructions et armes navales, Aéronautique et Poudres. Ce démembrement des ministères militaires ne dure qu'un moment et il n'est confirmé qu'en 1961, lors de la création de la Délégation ministérielle pour l'armement (D.M.A.) et du ministère unifié de la Défense, tel qu'il subsiste aujourd'hui.

fabricants de cellules, dans les sociétés nationales, nous n'avons rien à apprendre de personne. Mais la démonstration est faite aussi, surtout depuis quelques mois, que ce sont un certain nombre de maisons privées, incapables de nous fournir les matériels d'équipement dont nous avons besoin, qui se refusent à faire l'effort que nous leur demandons, si bien que nous allons être obligés d'entreprendre des fabrications d'équipements dans nos sociétés nationales.

Dans le domaine décisif des études, nous espérons que les retards apportés jusqu'ici à la création d'un office national des recherches aéronautiques vont prendre fin⁸³. [...].

Une réduction nouvelle des crédits mis à la disposition du ministère des armements, alors que nous sommes à la limite des réductions que nous pourrions consentir pour notre budget, entraînerait la fermeture des établissements de l'État ainsi que d'autres entreprises. Je n'aurais plus qu'à inviter ceux qui m'auraient imposé ces réductions de crédits à bien vouloir s'y rendre avec moi.

Avec les crédits qui vous ont été demandés, il nous faut travailler à donner des armes nouvelles à l'Armée dont M. Michelet⁸⁴ nous a montré les tâches. Les crédits correspondants ne permettent pas d'utiliser à plein toute la main-d'œuvre de nos arsenaux et de nos usines. Qui donc accepterait de voir disperser des techniciens, des ouvriers qu'il faudrait d'ailleurs reloger en perdant un potentiel de production précieux, parce que ce personnel a le malheur d'être inscrit au budget de guerre, avec l'argent duquel on ne peut tout de même pas guérir tous les maux qui nous sont venus depuis Munich.

Il faut utiliser toutes les heures de travail dont dispose le ministère de l'Armement à produire pour l'économie nationale. À cet effet, un plan provisoire de reconversion est établi. Il entrera en vigueur en février sur la base des crédits actuellement en discussion, s'ils ne sont pas diminués. Un plan général de rénovation des méthodes de production dans les établissements restant sous notre contrôle⁸⁵ viendra ensuite dans le cadre du plan général dressé par le gouvernement.

En plus du programme dont j'ai parlé, les établissements de la marine nationale travailleront dans toute la mesure possible pour la marine marchande. Les usines capables de fabriquer des tanks conserveront leur potentiel en fabriquant des tracteurs. D'autres ateliers prendront des commandes utiles pour la fabrication de machines-outils ou d'outillages pour les houillères et la reconstruction.

Pour obtenir un effort maximum de production, il faut que les entreprises soient chargées de commandes et assurées, de la direction jusqu'aux manœuvres, que leur effort de surproduction n'engendre pas de danger de licenciement.

La productivité pourra être accrue en même temps que nous chercherons partout à réduire les frais généraux d'exploitation.

⁸³ Le statut de 1946 (ordonnance du 3 mai 1946) est modifié par le décret du 10 avril 1963, qui étend les compétences de l'O.N.E.R.A. au domaine spatial et en fait un établissement public scientifique et technique à caractère industriel et commercial, administré par un directeur général, un conseil d'administration peuplé d'officiels et un conseil scientifique et technique.

⁸⁴ Edmond Michelet (1899-1970) a été ministre des Armées du 21 novembre 1945 au 16 décembre 1946. Il a ensuite appartenu à différents gouvernements de la V^e République.

⁸⁵ Certains nouveaux établissements ne devaient donc pas rester attachés aux directions de l'Armement.

Cette politique a obtenu des résultats dans les sociétés nationales, quoique de façon très inégale. Les sociétés ont un statut identique à celui des sociétés anonymes. Elles publieront leur bilan. Elles pourront s'adresser aux banques nationalisées, pour obtenir les crédits dont elles auront besoin, dans les mêmes conditions que les entreprises privées.

Nous avons fait établir, pour ces sociétés, un mode de fixation des prix qui les fait fonctionner comme des établissements industriels⁸⁶.

Par ces moyens, la productivité d'une de nos sociétés nationales a augmenté, en huit mois, de 40 % et les frais généraux ont été réduits de 40 % grâce au concours des comités mixtes à la production⁸⁷. [...].

⁸⁶ Ces sociétés ne fonctionnaient donc pas de cette manière.

⁸⁷ Tillon fait grand cas des *comités mixtes de gestion et de production* créés pour les ateliers techniques de l'Air par l'ordonnance du 22 mai 1944, étendus aux sociétés nationales d'aviation puis, en 1945, aux établissements militaires de la Marine et de la Guerre. L'ordonnance de 1944 ne prévoit pas de participation des ouvriers à la gestion ni de pouvoir de décision, mais un pouvoir de contrôle avec recours à la puissance publique. C'était, dit-il, la meilleure arme du ministre et des siens. Il convenait « avant tout d'y élever l'esprit d'émulation par le perfectionnement des moyens de rendement et d'administrer des sociétés nationales ». Cette façon d'associer le monde du travail à la gestion du ministère de l'Air « tendait à réaliser notre politique par l'économie concentrée de tous nos moyens. » *On chantait rouge*, op. cit., p. 425 et 447.

Les comités mixtes de l'Air sont une des quatre formes prises par les comités de gestion établis spontanément ou non dans certaines villes industrielles de l'ancienne zone libre au moment de la Libération. On en a dénombré une centaine, pas plus, dans autant d'établissements ; des membres de ces établissements les composaient. Le comité a pu demander au préfet ou au commissaire de la République nommé par le G.P.R.F. un administrateur provisoire, lorsque le patron ou le directeur a disparu. Il a pu contribuer à le faire partir, et il a alors demandé une épuration et la réquisition de l'établissement. S'il veut exercer lui-même le pouvoir, il lui faut la signature sociale et il préfère l'obtenir de façon légale. Il peut donc chercher un accommodement avec l'ancienne direction, si elle est trop faible pour risquer l'affrontement. C'est la cas de la S.N.C.A.S.E. à Toulouse, dont la direction ne peut cependant, sans l'aval du conseil d'administration, accepter « le contrôle de la marche des fabrications », c'est-à-dire leur direction, concédant seulement l'« indication du programme et de la marche des fabrications ». Des comités mixtes selon le modèle de l'Air ont été créés dans les usines toulousaines, dont celles de l'aéronautique, après négociations ; mais le commissaire de la République de Toulouse n'a pas ratifié les accords. C'est la seconde catégorie de comités de gestion, la troisième, représentée à Montluçon, étant celle des comités qui n'ont même pas fait l'objet d'un accord avec les propriétaires.

Certains comités de gestion ont revendiqué la gestion de leur entreprise, ce qui est une atteinte sérieuse au droit de propriété. La « socialisation » est une rupture révolutionnaire, et bien des observateurs ont vu des *soviets* dans les comités de la 4^e catégorie. Les patrons résistent en se tournant vers le gouvernement. Deux commissaires surtout, ceux de Lyon et de Marseille, soutiennent les mesures de réquisition : le ministre socialiste Robert Lacoste (1898-1989) les interdit dès le 22 septembre 1944 afin de préparer le retour des propriétaires. Les unions départementales de la C.G.T. sont très engagées dans le mouvement des comités, alors que le P.C.F. n'en dit mot. La S.F.I.O. paraît favorable.

L'ordonnance du 22 février 1945 créant les comités d'entreprise, des conseils consultatifs semblables aux comités sociaux de la Charte du travail, quoique dépendants des syndicats, ne met pas fin à l'existence de tous les comités de gestion, notamment ceux dont l'existence était légale. Celle-ci était la suite de la nomination d'administrateurs provisoires par les préfets pour l'une des raisons suivantes : délégation provisoire (dirigeants éloignés de l'entreprise ou ne pouvant communiquer avec elle), séquestre ou réquisition. Les mesures conservatoires devaient prendre fin au 1^{er} mars 1947. La C.G.T. a fait traîner les choses dans une trentaine de cas, à savoir les entreprises dont les ouvriers refusaient obstinément le retour des anciennes directions. Berliet est ainsi la dernière entreprise à rentrer dans l'ordre (en 1949) : faute de nationalisation, c'est le droit commun qui l'a emporté, comme le demandait le patronat. Aucune « nationalisation sauvage » par des comités de gestion, selon une expression de l'époque, n'aura été légalisée. *Les nationalisations de la Libération*, op. cit., p. 65 à 111.

[Séance du 4 avril 1946]

Je voudrais maintenant vous dire comment nous nous efforçons de concilier l'emploi judicieux des crédits qui nous restent pour servir l'intérêt de la défense nationale avec l'utilisation du potentiel devenant disponible au service de l'économie générale du pays.

Je passe sur les crédits de l'administration centrale, des services de contrôle, des services sociaux. La commission des finances les a examinés et des mesures d'économie ont été partout prises avec le même esprit.

Comme l'a souligné M. le rapporteur [du budget], les indications que je viens de donner permettent de constater que le budget de l'armement qui, au 1^{er} janvier, se montait à 37,6 % du budget total de la défense nationale n'y figure plus que pour 27 %, soit un peu plus du quart des dépenses militaires totales⁸⁸.

Ce budget est davantage consacré à finir les programmes établis après la Libération que destiné à en lancer de nouveaux. Un tel budget entraînerait des licenciements massifs de personnel sans l'établissement d'une sévère politique de reconversion – selon le mot consacré – des fabrications militaires en fabrications civiles.

Il fallait, en effet, ou fermer les arsenaux et les usines nationales sans commandes militaires, ou bien les utiliser à des besoins civils. Le gouvernement a considéré que nous n'avions pas assez de moyens industriels à la disposition du pays pour fermer les ateliers d'État.

Cependant, deux sortes d'objections ont été faites.

D'abord, celle du Conseil national du patronat français, dans une déclaration remise au gouvernement, où il est demandé s'il est « vrai qu'on parle de faire travailler à des fabrications civiles les usines d'armement, alors qu'il serait si simple et tellement économique de leur faire restituer aux industries spécialisées les ouvriers et techniciens qu'elles avaient délibérément recrutés. »

Il est vrai, en effet, que nous voulons faire travailler des usines d'armement à des fabrications civiles. Nous sommes d'accord pour rendre aux industries privées le personnel dont les établissements d'État peuvent se passer par la compression des effectifs dits improductifs ; mais, à notre connaissance, le Conseil national du patronat français n'est pas tellement à court de main-d'œuvre, puisqu'il a donné des ordres à ses adhérents en vue de la limitation de la semaine de travail à quarante heures, cela pour ne pas appliquer les majorations d'heures supplémentaires.

Peut-être redoute-t-on la concurrence que feraient les usines d'armement d'État à l'industrie privée ? Mais quelle concurrence ? Quand il faudrait des dizaines de milliers de tracteurs agricoles et que l'industrie privée peut tout juste en sortir quelques centaines, peut-on parler de concurrence si les arsenaux en fabriquent ?

Ces comités de gestion ont laissé des traces : lors d'une visite en 1980 ou 1981 à la Société des usines de la Marque à Tulle, les cadres ont évoqué devant nous cet épisode de façon si embarrassée que nous n'avons pas compris ce qui s'y était passé, et que nous en sommes venu à confondre cette affaire avec le massacre perpétré par des S.S. et qui avait frappé peu de temps auparavant de nombreux ouvriers de l'arsenal de Tulle.

⁸⁸ C'est l'effet du projet de budget pour les neuf derniers mois de 1946 présenté par Tillon, l'Assemblée ayant fixé le 31 décembre 1945 le budget du premier trimestre sur un pied bien plus élevé.

Il en est de même pour tous les produits dont la France manque et qu'il faut produire dans les délais les plus rapides.

Veut-on parler de concurrence dans le domaine des prix ?

On redouterait donc de voir les établissements d'État produire à un prix de concurrence⁸⁹ au regard des entreprises privées ! C'est ce que nous voulons réaliser.

Mais comment se fait-il que ceux-là mêmes qui émettent ces craintes accusent en même temps les établissements d'État ou nationalisés d'être incapables de produire à des prix normaux ?

Cette première objection n'est donc pas sérieuse. Tout doit être mis en œuvre pour utiliser au maximum les moyens dont le pays dispose afin d'accroître la production.

Il y a une seconde objection. On nous dit : « Après l'expérience de cette guerre, va-t-on conserver en France des arsenaux qui seraient à la merci des bombardements en cas de conflit et, en les conservant, y investir de nouveaux crédits ? Il faut tout de suite se préoccuper de construire des arsenaux dans nos territoires d'outre-mer, ou bien enterrer les usines⁹⁰. »

Qu'on se rassure ! Nous n'entendons pas reconstruire tel ou tel arsenal selon les anciens plans. Nous considérons que la conception des arsenaux comme base essentielle des fabrications d'armement date d'un autre âge⁹¹. [...].

Faire contribuer sans délai ce potentiel humain et matériel à la reconstruction de notre économie ne vaut-il pas cent fois mieux que l'abandonner, sous prétexte qu'on fera mieux lorsqu'on sera plus riches ? D'autant plus que rien ne ressemble plus à un chantier de construction de pétroliers de la marine de guerre qu'un chantier de construction de pétroliers de la marine de commerce, et qu'un atelier qui fabrique des tanks peut, sans devoir être reconstruit, passer rapidement à la fabrication de tracteurs et inversement.

C'est selon ces principes que nous faisons la reconversion. C'est le seul moyen de conserver nos possibilités en vue des tâches que la défense nationale peut exiger dans l'avenir.

Bien entendu, la reconversion ne se réalise pas avec la même facilité dans toutes les industries.

Elle est relativement aisée en ce qui concerne les constructions navales, qui sont pourtant l'objet de lourdes préoccupations. Dans un pays qui manque de moyens de transport et dont la flotte marchande est à peu près complètement détruite, dans un pays qui a commandé pour 30 milliards-or de navires marchands à l'étranger et qui dépense 60 milliards par an pour payer des frets à l'étranger, n'avons-nous pas raison de mettre en chantier des cargos, des chalutiers, des bateaux-citernes, des automoteurs pour le Rhône dans nos arsenaux de la Marine, plutôt que de les fermer parce que la guerre est finie ? [...]

⁸⁹ Un prix concurrentiel.

⁹⁰ Dans le cadre du déménagement d'une partie de l'industrie parisienne dit alors décentralisation, il a été question de se servir de cavités naturelles, mais rien n'a été fait avant la guerre semble-t-il.

⁹¹ Cette organisation est dépassée depuis longtemps, notamment par suite de son imbrication dans le service militaire et de la participation croissante de l'industrie nationale aux commandes militaires.

Dans les établissements d'État, de l'aviation, de la marine et de la guerre, nous allons entreprendre, comme le signalait ce matin M. le rapporteur, la fabrication de tracteurs. Je fais observer à ce sujet que, dans une exposition tenue le 17 mars près de Bourg, c'est un tracteur agricole sorti des usines d'aviation de la Société nationale de constructions aéronautiques du centre (S.N.C.A.C.) qui a obtenu le premier prix sur les terrains les plus difficiles.

Nous allons fabriquer des trolleybus, réparer des autorails, fabriquer des remorques routières, des machines à fileter, de l'outillage mécanique, des machines agricoles : faucheuses, coupe-racines, etc., des bateaux de pêche, des maisons préfabriquées, des haveuses pour les houillères et d'autres matériels pour les mineurs, des mobiliers et des instruments ménagers pour la reconstruction. Les usines de moteurs fabriqueront des métiers à tisser, des moteurs pour tracteurs, des moteurs diesel pour divers usages, des écrémeuses, etc. Les arsenaux de Roanne sortiront des tracteurs à la chaîne ; à Rennes, on fabriquera des batteuses.

Toutes les machines-outils de l'État seront utilisées à plein dans les mois qui viennent, au fur et à mesure de l'application de notre plan de reconversion, qui comporte la répartition des commandes, l'obtention et la répartition des matières premières et des crédits nécessaires au lancement de la production⁹².

Car on voudra bien nous accorder que, dans les autres pays où on l'a faite, la reconversion n'a pas été obtenue avec des réductions de crédits, mais grâce à des investissements considérables de capitaux.

Or, nous n'avons demandé que l'obtention des avances nécessaires pour permettre de payer le personnel passé à des fabrications civiles, à partir du jour où il cesse de travailler sur des commandes d'État.

À cet effet, nous avons dû, en accord avec le ministre des Finances, faire inscrire dans la loi que vous avez votée le 31 décembre 1945, un article 5 qui permettait à l'Armement d'obtenir les crédits d'avances correspondant au montant des commandes fermes passées aux établissements d'armement. Cette disposition ne s'appliquait qu'aux commandes pour lesquelles le destinataire ou l'acheteur étaient déjà connus. Dans le projet de loi portant fixation du budget de 1946, qui vous est présenté, l'article 14 permet de rétablir ces crédits, non seulement pour les commandes destinées à un acheteur désigné, mais également pour un programme de fabrications établi avec l'approbation du ministère de l'Économie nationale et qu'il convient d'entreprendre pour satisfaire aux besoins du marché : c'est par exemple le cas pour les machines agricoles, qui pourront être réparties par départements par des organismes agricoles, et encore pour la répartition du matériel revendable⁹³.

Les mêmes dispositions vont permettre d'utiliser la main-d'œuvre disponible dans les ateliers de l'aviation à la fabrication d'avions de tourisme ou d'utilisation commerciale, et qui pourront être exportés, tel le Latécoère qui vient d'être vendu 411 millions en devises étrangères.

⁹² Cette répartition autoritaire et ses suites mettent en concurrence les besoins de l'industrie et ceux de l'État, d'où des protestations de la première.

⁹³ Ce sont donc des fabrications sur stocks, normalement interdites.

Le produit des ventes de matériel fabriqué rentrera au compte spécial⁹⁴. Ainsi les travaux de reconversion ne coûteront rien à l'État⁹⁵.

Il me reste à traiter de deux questions, celle de l'organisation du travail et du rendement et celle du fonctionnement des sociétés nationalisées.

La conversion des fabrications militaires en fabrications civiles doit s'accomplir sous le signe du rendement. Les prix de revient dans les établissements de l'État ne doivent pas être supérieurs à ceux de l'industrie privée. Il serait même souhaitable que la concurrence entre les deux ait pour résultat de faire baisser certains prix. [...].

Il faut avant tout être muni des moyens sans lesquels des responsables d'industrie ne peuvent diriger leurs entreprises. Il est aisé de comprendre qu'on ne peut calculer le prix de revient d'un tracteur avec l'optique qui préside au contrôle des marchés de tanks passés jadis, concurrentement avec la maison Schneider et les arsenaux⁹⁶.

Si nous voulons produire, sans sabotage ni entraves incompatibles avec le rendement industriel, nous sommes placés devant la nécessité impérieuse de transformer le mode de gestion des arsenaux et des établissements d'État. Il est assez cocasse de voir les adversaires déclarés des nationalisations nécessaires, qu'ils taxent d'étatisation de l'industrie et qu'ils accusent d'être onéreuses pour les finances publiques, soutenir en même temps que les établissements d'État doivent être gérés non pas suivant des méthodes industrielles et commerciales, mais suivant les méthodes administratives de l'Inspection des finances⁹⁷.

C'est parce que les sociétés nationales d'aéronautique commencent à fonctionner concurrentement avec les sociétés anonymes privées qu'au lieu de coûter à l'État, elles sont en voie de produire au profit de l'État.

On confond volontiers les buts et les moyens. Réaliser une nationalisation, c'est charger l'État du contrôle d'un moyen de production donné ; ce sont les propriétaires de ce moyen de production qui changent – c'est là le fond de la question. Mais l'État ne peut faire assurer la production d'une société nationalisée qu'en employant les

⁹⁴ C'est le compte de commerce avant la lettre. Les Finances résistent : les Fabrications d'armement vont être soumises au régime du budget annexe puis, en 1952, à celui du compte de commerce.

⁹⁵ Qui gardera son précieux potentiel.

⁹⁶ Il serait justement utile de le savoir. Tillon veut dire que l'on comparait le coût du char produit par l'État avec le prix de vente du même char produit au Creusot. Dans la Marine, la répartition de certaines commandes principales a pu se faire à parts plus ou moins égales, comme les machines entre Indret, chargé en priorité et les fabricants privés, sans considération de prix ou au moins sans mise en concurrence. Nous ignorons si cette pratique était générale ; elle fait penser à celle de l'Air, en ce que le ministère veut avoir toujours assez de fournisseurs, parce qu'il a peur des monopoles. La fabrication simultanée dans un arsenal et une usine privée d'un produit donné oblige à enquêter le coût de revient des deux côtés, si on veut les comparer ; or, le contrôle des coûts de revient dans l'industrie d'armement n'est établi qu'en 1935, et le calcul mené dans les arsenaux par des fonctionnaires locaux a toujours été critiqué en ce qu'il excluait tout ou partie des frais généraux. Voir notre étude : *Marine militaire et comptabilité : une incompatibilité ? Contribution à l'histoire des finances de l'État français*, autoédition, 2007 et version retouchée, 2010.

⁹⁷ Ce corps prend une volée de bois vert, pourtant ce n'est pas lui qui a institué la comptabilité publique. Son vrai rôle était plus modeste, mais il y a depuis longtemps nombre d'inspecteurs à des postes importants hors de l'Inspection, qui symbolise aussi la collusion avec l'ennemi de classe. Le corps a gêné les opérations de Tillon : il s'agit d'une manifestation de la bureaucratie dans son premier sens.

seules méthodes de gestion industrielle qui aient actuellement cours. Si les propriétaires des sociétés anonymes privées font du bénéfice, il n'y a aucune raison pour que les mandataires de l'État à la tête d'une société nationalisée, ne fassent pas aussi des bénéfices.

L'utilisation du bénéfice⁹⁸ différera et, cela aussi, c'est le fond de la question pour les ennemis déclarés des nationalisations nécessaires.

Donc, pour bien gérer sans subventions une entreprise nationalisée, il faut, en l'état actuel des choses⁹⁹, recourir aux méthodes de gestion des sociétés anonymes.

C'est pourquoi nous avons établi, pour l'aéronautique, une nouvelle politique des prix, qui est la même pour l'industrie privée et pour les usines nationalisées.

Avant cette décision, et avant la guerre, un prix provisoire était fixé en accord avec l'industriel¹⁰⁰. Il appartenait alors à celui-ci de justifier les dépenses faites par lui pour l'exécution du marché. Cette forme de régie plus ou moins dissimulée était contraire à la sauvegarde des intérêts de l'État. Elle tuait tout esprit d'initiative. Elle facilitait les opérations de certains anciens directeurs d'entreprises restés en place après la nationalisation, qui avaient fait passer souvent leurs capitaux dans des usines privées, où ils travaillaient comme sous-traitants¹⁰¹. L'État payait le déficit des sociétés nationales et les anciens directeurs gagnaient de l'argent comme sous-traitants¹⁰².

Avec l'établissement d'une politique des prix aussi rigoureuse que celle qui est aujourd'hui établie pour l'aviation, l'État sait, au départ, le prix de revient du matériel qu'il commande¹⁰³.

La direction d'une société nationale a autant d'intérêt que l'industriel privé à améliorer le rendement. Au surplus, tout gain de temps constitue un bénéfice pour l'entreprise. Ainsi, les sociétés nationales qui ne travailleront pas en concurrence avec l'industrie privée apparaîtront aussitôt comme mal gérées. Et une mauvaise gestion entraînerait la liquidation de la société nationale, ce que le personnel tout entier a intérêt à empêcher¹⁰⁴. Il n'est donc pas étonnant de voir l'attention avec laquelle ce personnel s'intéresse à la gestion de sa société.

⁹⁸ Des sociétés nationales. Les arsenaux n'en font pas et n'ont pas le droit d'en faire ; la marge dégagée sur leurs activités non budgétaires revient aux Finances. Les prix de cession aux clients budgétaires résultent de l'application aux coûts constatés ou convenus de marges étatiques destinées à couvrir les dépenses de cette nature (une quote-part des dépenses générales d'essais, de l'administration centrale, etc.).

⁹⁹ Dans le cadre du système capitaliste.

¹⁰⁰ Voir la note *in fine* relative aux prix et aux coûts dans les marchés publics. Tillon n'a pas les idées assez claires sur la question, et nous avons tenté de les rendre comme si elles l'étaient.

¹⁰¹ C'est notamment le cas de Marcel Bloch.

¹⁰² En somme, l'État avait nationalisé les pertes et privatisé les profits. Ainsi que nous l'avons dit, son tort est d'avoir divisé les sociétés à nationaliser en laissant la direction des sociétés nationales à des avionneurs qui conservaient en propre la partie restée privée de leurs affaires, surtout leurs bureaux d'études. La forme des prix est une autre question.

¹⁰³ C'est une présomption, même si le coût de revient est enquêté par des agents de l'État dans les sociétés nationales. Tillon parle plus probablement du prix de vente déterminé après négociation et avant la notification du marché : c'est alors un prix forfaitaire et non un prix provisoire.

¹⁰⁴ Admise par la jurisprudence, la faillite d'une société nationale est impraticable dans les faits. Pourtant c'est arrivé : la S.N.E.C.M.A. en était tout près en mars 1948 ; une loi du 2 juillet suivant réorganise cette société, Henry Potez est nommé administrateur spécial pour un an, chargé d'assainir la situation et il y parvient.

Mais cette méthode de gestion est impossible dans les arsenaux et autres établissements d'État. Cependant la conversion les conduit à fabriquer les productions les plus diverses et les met dans l'obligation de produire à un prix de revient comparable aux prix du marché¹⁰⁵. Il devient donc nécessaire de substituer les méthodes de gestion industrielles et commerciales aux méthodes administratives, bureaucratiques, inadaptables, périmées qui sont en vigueur dans les établissements d'État placés devant les graves questions de la reconversion.

Ces méthodes aboutissent à l'organisation de l'anarchie dans la production. C'est ainsi, par exemple – on l'a signalé – que les meilleurs ouvriers sont sollicités de devenir agents techniques, c'est-à-dire de passer des examens pour appartenir au personnel de maîtrise. Or, les agents techniques touchent des salaires moins élevés que les ouvriers qu'ils sont appelés à commander, comme on l'a rappelé au cours de la discussion¹⁰⁶. Actuellement, les méthodes administratives en vigueur s'opposent à toute modification de cet état de choses absolument contraire à tout mode de gestion industrielle. Cent exemples pourraient être fournis de cette anarchie dans les conditions du rendement du travail et du fonctionnement économique des établissements d'État, et les directions, malgré leur bonne volonté, ne possèdent pas les moyens d'y remédier.

L'accroissement du rendement individuel ou collectif par le paiement de salaires en rapport avec le rendement ne pourrait être organisé sans une modernisation du mode de gestion des arsenaux, gestion assurant l'autonomie financière des établissements fonctionnant selon les règles de la comptabilité commerciale, le contrôle de l'État et du ministre des Finances s'exerçant comme au sein des conseils d'administration des sociétés nationales¹⁰⁷.

Un projet de loi a été établi par le ministère de l'Armement dans l'intention de donner aux établissements d'État la faculté d'augmenter leurs normes de rendement et de les rendre capables de contrôler avec précision les prix de revient des fabrications, en simplifiant la procédure administrative qui paralyse les initiatives, ralentit la production et décourage les meilleurs cadres¹⁰⁸.

En attendant, il serait indispensable que les directions fussent autorisées par l'administration des Finances à utiliser les économies qui pourraient être faites sur les matières premières ou sur les temps, pour le paiement de primes de rendement aux ouvriers, employés ou agents techniques ayant contribué à l'amélioration de la production.

Par ce moyen, ces économies ne seraient pas réalisées une fois pour toutes, mais elles seraient transformées en une création continue de potentiel nouveau de pro-

¹⁰⁵ Le ministre sous-entend qu'il n'y a pas de marché du matériel militaire, ce qui n'est pas tout à fait exact, même sans les énormes surplus américains. Néanmoins, pour la bonne marche économique des arsenaux, il est impératif de connaître les coûts de revient des fabrications et leur évolution dans le temps.

¹⁰⁶ Ce problème de gestion du personnel est permanent dans l'administration française.

¹⁰⁷ Tillon ne demande pas le statut de société nationale pour les arsenaux mais de celui d'office (discours du 2 octobre 1946 ci-après). Necker (1732-1804), un ministre entreprenant et qui ne peut être soupçonné de marxisme-léninisme, quoique Marx lui-même ait jugé intéressante sa pensée sociale, a trouvé la solution en 1781 en juxtaposant la comptabilité industrielle d'un établissement racheté provisoirement par l'État et la comptabilité publique (alors celle des comptables de la Marine, qu'il vient d'annexer), avec vue et action des Finances sur les deux comptabilités et donc vue sur les commandes de la Marine à cet établissement : voir notre article intitulé « Propriété, exploitation et surveillance de la gestion des établissements industriels travaillant pour l'État : les forges de La Chaussade (Guérigny) à l'époque de leur rachat (1769-1793) », *Le marteau-pilon*, tome XXI, Guérigny, 2009, p.21 à 45.

¹⁰⁸ Cette amélioration fait penser au projet de Pierre Cot, mais ce n'est pas le statut d'É.P.I.C.

duction dans chaque établissement. Quand nous aurons industrialisé le mode de gestion de nos arsenaux et établissements d'État, nous pourrons alors régler les difficultés innombrables que nous rencontrons aujourd'hui pour séparer les frais inhérents aux différentes fabrications¹⁰⁹. Les marchés de série qui doivent être réalisés selon les normes industrielles, que ce soit pour la défense nationale ou pour l'économie générale, pourront être étudiés avec plus d'exactitude, et le secteur des études et des prototypes, complètement séparé sur le plan comptable, pourra faire l'objet de contrats particuliers.

Mesdames, Messieurs, on comprendra que je ne puisse exposer les divers aspects de la tâche du ministre de l'Armement sans insister comme j'ai dû le faire sur les problèmes de production. Là comme ailleurs, ils conditionnent toute politique de renaissance industrielle.

Je voudrais encore, avant de conclure, répondre par une explication claire aux campagnes obliques et intéressées qui sont menées contre les sociétés nationales aéronautiques avec l'intention de porter préjudice à une industrie renaissante, utile à notre économie et à notre défense nationale.

Il faut rappeler, ne serait-ce que pour l'édification de certaines feuilles chargées de représenter une certaine vertu sous l'Occupation comme depuis la Libération, que les sociétés nationales d'aéronautique ont été constituées conformément à la loi du 11 août 1936 sur la nationalisation des fabrications de guerre. À vrai dire, dans l'aéronautique, il n'y eut que les sociétés fabriquant des cellules, de façon artisanale d'ailleurs, qui furent nationalisées et qui le sont restées, mais au nombre de quatre sur les six constituées initialement.

Ce n'est que depuis la Libération que les usines de moteurs Gnome et Rhône ont été nationalisées. Cette mesure s'imposait d'autant plus que cette société avait, avec sa direction, accepté d'entrer dans un trust allemand des moteurs d'avion et avait réalisé des bénéfices considérables dans une collaboration dont ses défenseurs ont perdu aujourd'hui le souvenir. Comme on le voit, les anciens directeurs de Gnome et Rhône sont assez mal placés pour nous demander des comptes, alors qu'ils n'ont pas encore rendu les leurs¹¹⁰.

Les sociétés nationales ont été créées sous la forme de sociétés anonymes conformes à la loi de 1867¹¹¹. Ce procédé de gestion permet de donner aux entreprises publiques la même souplesse de gestion qu'aux entreprises privées. Les sociétés nationales sont soumises à un double contrôle, d'abord du ministre de l'Économie nationale qui a dans chaque société ses contrôleurs d'État, en application du décret-loi du 30 octobre 1935¹¹², et ses administrateurs ; ensuite du ministre de l'Armement, qui est représen-

¹⁰⁹ Ceci veut dire que les arsenaux n'ont pas de comptabilité analytique. Il paraît pourtant que la D.F.A. en avait une depuis 1937.

¹¹⁰ L'affaire des directeurs n'a été jugée qu'en 1949 et tous les actionnaires ont eu droit à l'indemnisation en 1945.

¹¹¹ La loi sur les sociétés ne pouvait être appliquée aux sociétés nationales ou d'économie mixte sans aménagements, du fait de la présence de l'État parmi les actionnaires.

¹¹² Les commissaires du gouvernement font leur apparition après 1918 en même temps que les administrateurs d'État dans des sociétés en relations d'affaires avec l'État. Les seconds le représentent dans les conseils d'administration des sociétés dont il est actionnaire ; les premiers sont chargés de la surveillance de certains organismes bénéficiant de son « concours financier », sociétés, syndicats, associations et entreprises de toute nature. Le décret-loi du 30 octobre 1935 place auprès de ces organismes des agents de contrôle financier, formés ensuite en un corps placé sous l'autorité du ministre des Finances, le corps des contrôleurs d'État de l'ordonnance du 23 novembre 1944. Les commissaires sont chargés, pour le compte

té dans chaque société par des contrôleurs de l'administration¹¹³ et des administrateurs. Le ministre des Finances est également représenté au conseil d'administration.

[Suit un développement sur l'insuffisance criante du capital de ces sociétés depuis l'origine].

Je déclare en conclusion que les sociétés nationales aéronautiques sont viables. La guerre, l'occupation leur ont porté des coups très durs, elles ont perdu plus de 5 000 machines. Elles se sont remises au travail, les personnels ont fait des prodiges d'efforts et de savoir, les frais généraux ont été réduits de 40 % ou sont en voie de l'être dans toutes les sociétés. Les administrateurs, qui étaient jusqu'en 1945 des industriels provenant des entreprises expropriées, n'avaient pas travaillé dans l'intérêt de l'État. Ils ont été remplacés¹¹⁴. Les administrateurs sont maintenant nommés sur proposition des ministres de l'Économie nationale et des Finances et de l'Armement. Le travail dans les sociétés nationales fait honneur à notre industrie. [...].

Ce résultat est l'aboutissement des efforts entrepris pour redonner à la France une industrie aéronautique nationale. C'est le même souci de l'intérêt national qui nous guide dans l'établissement du plan de reconversion de nos arsenaux et de nos établissements d'État.

Quand on vient nous dire aujourd'hui : « Fermez les arsenaux », nous répondons : « Non ! Parce que l'économie nationale a besoin de la mise en œuvre de tout son potentiel industriel, et aussi parce que la défense nationale exigera que l'industrie française puisse, dans l'avenir, assurer l'exécution d'un programme moderne d'armements. [...]. J'ai montré tout à l'heure que l'argument de la concurrence de l'industrie privée ne pouvait pas être retenu. J'ajoute que nos établissements peuvent parfaitement, en temps de paix, travailler à la fois pour l'économie nationale et pour la défense nationale¹¹⁵. En effet, avant la guerre, on n'a jamais utilisé à plein le potentiel industriel des établissements d'État. [...].

[Séance du 2 octobre 1946]

[...]. La soudaineté dans la réduction des crédits en avril nous a conduits à improviser la reconversion sur une grande échelle, sans quoi nous aurions dû perdre notre potentiel industriel et de défense très précieux et licencier des dizaines de milliers d'ouvriers.

Dans les autres pays, la reconversion a été préparée de longue main et avec des crédits d'État considérables. Ici, il a fallu brutalement arrêter les commandes lancées, étudier de nouvelles fabrications, trouver des commandes civiles et des matières

de leurs ministres respectifs, d'un contrôle global de l'activité du ou des organismes soumis à leur surveillance, qu'ils aient ou non des relations financières avec l'État. L'autre décret-loi du 30 octobre 1935 qui nous intéresse ici confie à des commissaires du gouvernement placés auprès des principales sociétés d'armement le recueil des renseignements permettant d'établir les coûts de revient dans les cas prévus par les marchés ; ce sont des agents spécialisés, les enquêteurs de prix (devenus récemment enquêteurs de coûts) qui vont être chargés de cet établissement. Voir la note *in fine*.

¹¹³ Actuellement contrôleurs des armées (C.G.A.).

¹¹⁴ Par des P.-D.G. et des administrateurs proches du Front national noyauté par les communistes ou de la C.G.T. dans laquelle leur influence va croissant.

¹¹⁵ C'est la déclaration la plus importante du ministre après la transformation du statut dont il parle plus loin et qui seule rend possible la polyvalence et l'utilisation optimale des moyens.

premières, créer des outillages divers, tout cela sans utiliser l'argent des crédits d'armement pour payer la main-d'œuvre reconvertie. [...].

Ainsi, la menace de chômage était grande pour certaines sociétés. La reconversion leur a permis de ne procéder qu'à de très rares licenciements. Des usines comme celle de Caudebec, de la Société nationale des constructions aéronautiques du Nord, sont entièrement reconverties et ne fabriquent plus que des péniches pour le secteur civil.

On aurait pu s'attendre à ce que les ouvriers, devant la réduction des commandes, émus par la menace de chômage, cessent leur effort et que la production se ralentisse. Or, c'est le contraire qui s'est produit. Sur les commandes restantes, les sorties d'avions et de moteurs se sont accrues dans une proportion remarquable, malgré les difficultés permanentes d'approvisionnement en équipements accessoires. Je dois à l'effort des ouvriers, des cadres, des techniciens de l'aviation, efforts dus à leur patriotisme et à leur confiance dans leurs sociétés nationales, de vous donner quelques chiffres. [...].

Dès la libération, il est apparu que, dans les relations entre l'État et l'industrie aéronautique française, en ce qui concerne le règlement du matériel construit par cette dernière, il y avait un certain nombre de défauts plus ou moins graves qu'il importait de faire disparaître au plus tôt.

C'est ainsi que, sur ma demande, le service de la production aéronautique, en accord avec le directeur technique industriel, a mis sur pied une nouvelle politique des prix, qui est appliquée depuis le 1^{er} janvier 1946.

Pour mieux montrer le progrès réalisé dans cette voie, il est utile de rappeler en quelques mots la politique des prix en vigueur avant cette date. [...].

À la base de la nouvelle politique des prix, on a considéré que les prix de revient du matériel étaient fonction du prix des matières employées et d'un taux horaire multiplié par le nombre d'heures de travail effectivement effectuées¹¹⁶. Cela a conduit à déterminer, d'une part le temps de fabrication, d'autre part un taux horaire type. Ainsi, en règle générale, l'État ne passe que des contrats sur des bases uniques pour une même

¹¹⁶ Voici comment nous interprétons ce paragraphe et les quatre suivants (voir aussi la note *in fine*).

Le coût de revient [il remplace le *prix de revient*, expression ambiguë, à partir de 1982], qu'il s'agisse d'un devis ou d'une constatation après la réalisation de la prestation, comprend le prix d'achat des matières, le prix de la main-d'œuvre et les frais généraux, qui frappent ici la main-d'œuvre seulement. Plutôt que d'analyser les devis individuellement, le ministère a ramené, pour ses négociations avec les fournisseurs, le taux horaire ou multiplicande à une moyenne (il y a deux taux, l'un pour les cellules, l'autre pour les moteurs) et le temps à passer, qui est le multiplicateur, à une unité physique (le kilogramme et le cheval-vapeur, lequel est, notons-le au passage, une unité de puissance !); le multiplicateur dépend du matériel à commander. Cette dernière approximation était courante dans les industries navales et les chemins de fer et elle montre le degré de technicité réel de l'aviation à l'époque. Notons aussi que, dans l'industrie métallurgique, l'élément matières a longtemps été prépondérant. Le pourcentage dont parle Tillon est celui des frais généraux appliqué à l'un ou l'autre des deux taux horaires, lesquels sont pris comme la moyenne des taux que les enquêteurs de prix du ministère ont pu constater dans chacun des deux domaines techniques. Ces moyens sont rudimentaires, la bonne méthode consistant, lorsqu'on ne peut déterminer le prix par une *analyse de prix* ni surtout par le jeu de la concurrence, à connaître les taux horaires et les taux de frais de chaque industriel, ce que la loi a rendu possible à partir de 1935 pour les marchés d'armement, et à analyser les temps à passer pour chaque fourniture, ce qui est l'*analyse de coûts*. Ce sont les enquêtes de coûts du décret de 1935 auxquelles le ministre fait allusion. Notons enfin que les salaires des ouvriers improductifs ne seraient pas inclus dans les frais généraux de nos jours.

branche de l'industrie aéronautique : temps au kilogramme pour les cellules, temps au cheval pour les moteurs. Les statistiques ont permis de déterminer le temps au kilogramme ou au cheval, selon l'importance des séries où n'intervient pas la puissance du matériel commandé. Il est d'ailleurs important de noter que ce temps varie considérablement selon l'importance des séries commandées.

Il reste à déterminer le taux horaire par branche d'industrie, moteurs et cellules. Des enquêtes approfondies ont permis de décomposer le taux horaire en différents éléments, salaires des productifs, salaires de la main-d'œuvre dite improductive, charges sociales, amortissements, frais financiers, frais de direction générale.

Ce pourcentage fixé, le taux horaire se détermine en fonction du salaire moyen de la main-d'œuvre, compte tenu du mode de rémunération et du rendement.

À titre d'exemple, le pourcentage d'improductifs a été arrêté, pour le calcul du taux horaire, à 70 improductifs pour 100 productifs, sans que cette proportion soit impérative, si un industriel travaille à meilleur compte, avec une proportion beaucoup moins élevée. Il faut souligner qu'après la Libération, cette proportion d'improductifs a été très largement dépassée : on en rencontrait couramment 150 % et plus au lieu de 70 %.

Un gros effort de compression des frais généraux a été entrepris. Je citerai comme exemple l'usine de Fourchambault, où le nombre d'improductifs est passé, d'avril 1945 à aujourd'hui, de 700 à 364 pour un nombre de productifs sensiblement constant de 650.

Quoi qu'on en dise, cet effort se poursuit partout. Cet effort de tous nos industriels a été rendu obligatoire pour tenir les taux horaires que nous leur imposons dans les marchés. [...].

J'ajoute encore qu'il est intéressant de comparer les prix obtenus avec notre nouvelle politique à ceux qui étaient pratiqués avant 1939. Nous avons calculé pour deux avions de tonnages différents, un Lioré 45 et un Morane 406, les prix au kilo payés avant la guerre et ceux que nous paierions maintenant si les mêmes séries étaient commandées¹¹⁷. On trouve ainsi pour le Morane 406, 870 francs au kilo en 1939 et 2 480 aujourd'hui, et, pour le Lioré 45, 1 045 francs en 1939 et 2 100 francs aujourd'hui. [...]. C'est un coefficient d'augmentation de 2,85 pour le premier et de 2 pour le second, de beaucoup inférieurs aux coefficients d'augmentation de 3,8 à 4,5 qui sont autorisés par l'Économie nationale pour les prix industriels. [...]. Nous réalisons donc une économie de 30 % sur les prix établis avant guerre. Voilà qui répond aux détracteurs de la Société nationale aéronautique¹¹⁸.

Cette politique ne permet pas de pratiquer une politique de salaires exagérément élevés comme on l'a dit à cette tribune. [...]. La bonne foi de M. Métayer¹¹⁹ a donc

¹¹⁷ La France a fabriqué pendant et après la guerre des modèles français d'avant-guerre et des modèles allemands. Pourquoi Tillon n'a-t-il pas pris en exemple les avions d'avant-guerre fabriqués dans le cadre de son plan ? Est-il impolitique d'en parler devant une assemblée politique ?

¹¹⁸ Le ministre vient de donner les résultats d'une analyse de prix. Elle ne suffit pas à démontrer la justesse de son point de vue, de par la considération des prix au kilo et surtout la caractère estimatif ou spéculatif des prix de 1946. L'analyse de prix consiste à comparer le prix proposé pour un produit avec un ancien prix du même produit, celui-ci étant rectifié s'ils diffèrent par suite de changements techniques ou pour une autre cause.

¹¹⁹ Pierre Métayer (1905-1979), député socialiste de la Seine-et-Oise.

été surprise, et il doit regretter avec moi que l'information qui lui a été procurée serve à alimenter les campagnes ou les attaques dirigées contre les nationalisations, ainsi qu'à favoriser les divisions entre ouvriers¹²⁰ et travailleurs de la fonction publique, et aussi la division des fonctionnaires entre eux. [...].

Je me suis efforcé de créer dans les sociétés nationales une émulation pour la production. Cette émulation a permis de réaliser des bonis parfois importants. [...].

Enfin, permettez-moi un dernier mot au sujet de la politique des prix. Nous avons commencé aussi à changer l'ancienne politique des prix dans les autres secteurs de l'armement. En effet, autrefois, les marchés dans l'armement passés à l'industrie privée étaient des marchés provisoires, ils subissaient constamment des modifications de prix pour satisfaire aux exigences des fournisseurs¹²¹. Leur débiteur, l'État, payait les prix imposés et les marchands de canons ont ainsi réalisé les fortunes que vous connaissez¹²². [...].

Il est exact que la conversion était plus aisée à la D.F.A. que dans la Marine. La D.F.A. possède, malgré les destructions, un outillage extrêmement varié qui permet les fabrications les plus diverses. Mais il convient de préciser que, du directeur aux ouvriers en passant par les agents de maîtrise, tous ont fait un effort pour sauver leurs établissements menacés par la réduction massive des crédits de mon département.

Par ailleurs, en terminant les commandes militaires du programme de guerre établi par l'ancien ministère, ces deux directions fournissent un effort considérable dans le domaine des recherches et des études. Cet effort sera encore accru en 1947. À cet effet il sera, dans l'avenir, nécessaire d'obtenir des crédits nouveaux, non seulement

¹²⁰ Sous-entendu du privé.

¹²¹ Ce n'est sûrement pas la seule raison. L'abus des prix provisoires est une chose, la multiplication des modifications et des prototypes en est une autre. Voici comment Tillon évoque la question dans ses mémoires (*op. cit.*, p. 423-424) :

« Les avionneurs adversaires des nationalisations n'aimaient que les dossiers d'études qui leur permettaient de faire payer par l'État [par voie d'acomptes] la création de chaque prototype d'avion à 80 % du prix [provisoire] convenu avant qu'un seul appareil ne fût mis en piste... Grâce à cette politique, l'avionneur dépassait rarement le stade des 80 % pour pratiquer sur chacun des prototypes des modifications à l'infini [au lieu de les terminer et de les faire réceptionner par l'État]. Ce qui permettait de transformer un avion militaire « carré » (Bloch 130) en avion « rond » (le 131), puis en hydravion, puis en avion de transport civil. Ajoutons que tels ex-propriétaires d'usines « expropriées » restaient directeurs d'usines nationalisées pour fabriquer les parties d'avions les moins rentables, mais en se réservant les juteux bureaux d'études en tant qu'avionneurs privés. La recette était simple. Pour un avionneur qui veut réussir, le mieux est d'avoir toujours un ministre des Finances dans sa poche. Ce fut par ce moyen que M. Potez, directeur pour le compte de l'État de la S.N.C.A.N. (nationalisée) passait des commandes à M. Potez propriétaire d'usines à Saint-Denis. S'établirent ainsi de fructueuses collaborations permettant de mettre en déficit couvert par l'État une société nationalisée, tout en passant à l'industrie privée les travaux les plus rentables.

Lorsque le pouvoir était revenu en 1937 à MM. Chautemps et Georges Bonnet, le *sabotage* des sociétés nationalisées s'opérait par le ministère des Finances, en les privant de capitaux. Pour preuve, à la Libération en 1945, les quatre sociétés nationales fabriquant les cellules d'avion ne possédaient qu'un capital de 355 millions, alors que leur chiffre d'affaires était de près de cinq milliards. Ou bien cette politique des Finances cesserait, ou bien le *sabotage* des nationalisations continuerait...

Le premier devoir du ministre de l'Air de la Libération n'était-il pas d'établir un acte d'accusation à propos du scandale n° 1 de 1940, et de prendre des mesures pour que cette expérience ne se renouvelle plus ? Est-ce que je me trompe ? Je suis sûr que, si de nos jours, de telles pratiques continuaient dans la production et le commerce d'aviation, M. Bloch-Dassault, notre véritable et vénérable ministre de l'aviation depuis vingt-cinq ans, aurait été le premier à les dénoncer. »

¹²² L'accusation est gratuite mais attendue.

pour donner à nos chercheurs des moyens et des outils de travail, mais aussi pour permettre d'améliorer leur situation matérielle.

Par contre il faut, pour d'autres dépenses, maintenir une stricte économie. Conformément à la volonté du gouvernement, nous avons fait des économies de personnel à l'administration centrale. L'administration centrale de l'Armement a été réorganisée de telle sorte que la comparaison entre le ministère de l'Armement et l'ancien ministère de l'Air établit que l'effectif de l'administration centrale de l'Armement a subi, par rapport à l'administration centrale de l'Air, une diminution de 1 210 unités et que nous n'avons plus que sept directions au lieu des onze de l'ancien ministère de l'Air, bien que l'Armement ait rassemblé une partie des services des trois anciens ministères de la défense nationale.

J'aurais voulu pouvoir donner un résumé assez détaillé de l'effort de production accompli dans le domaine de la reconversion de nos fabrications de guerre en fabrications utiles à l'économie de paix. La diversité des productions et des problèmes qui s'y rattachent ne le permet pas. Vous pourrez trouver, dans un opuscule qui vous a été adressé, une situation de la reconversion qui énumère les multiples formes d'activité de toutes nos usines et établissements de l'Armement, d'après les commandes enregistrées jusqu'au mois d'août de cette année¹²³. Si l'on veut bien se rappeler qu'elle a été surtout amorcée au début de 1946, qu'elle n'a démarré que dans le deuxième trimestre et que bien des problèmes techniques se posent avant de lancer des fabrications nouvelles qui doivent devenir rentables, on devra reconnaître que les dirigeants et les services du ministère de l'Armement ont accompli un bel effort, parfaitement encouragé et soutenu par l'ensemble des personnels de nos usines. La simple lecture des têtes de chapitre de la brochure mise à votre disposition donne une idée de la diversité et de l'ampleur des productions nouvelles de nos établissements, lesquels se sont mis à la disposition de toutes les branches de l'économie afin de satisfaire aux besoins les plus urgents et les plus adaptés aux moyens de chaque établissement.

Le montant des commandes actuellement en carnet pour la reconversion oscille entre 12 et 13 milliards de francs. Vraiment il faut être de mauvaise foi pour penser qu'il suffit de lancer une étude de tracteur ou de batteuse pour que les chaînes de production, en quelques mois, soient en mesure de satisfaire toutes les demandes.

Notre ambition ne saurait dépasser le potentiel de nos établissements laissés disponible par l'arrêt des travaux d'armement. Chaque mois, le potentiel de nos usines nationalisées, de nos arsenaux et de nos chantiers se délivrant des dévastations de la guerre, se reconstitue ou s'accroît. Ainsi, la reconversion, en permettant une production accrue, en conservant nos techniciens et nos ouvriers, en les poussant à la conquête d'une technique nouvelle, sert à la fois de défense des intérêts nationaux et de l'économie générale du pays.

Quand on connaît le rôle décisif qu'une industrie nationale animée par l'intérêt national et échappant à la pénétration des trusts étrangers doit jouer, en cas de mobilisation industrielle, le maintien du potentiel industriel dont dispose le ministère de l'Armement n'est pas une chose négligeable.

Au contraire, il doit être protégé, défendu contre les menées de ceux qui voudraient voir remettre les moyens industriels, les techniciens et les personnels dont

¹²³ Peut-être la brochure du P.C.F. intitulée : *De l'économie de guerre à l'économie de paix : les usines d'armement et la reconstruction de la France.*

dispose le ministère de l'Armement entre les mains des hommes des trusts qui, dans ce but, emploient tous les moyens en se parant, hélas ! de vertus qui n'ont guère résisté aux épreuves que nous venons de subir.

Ne pas conserver et rénover notre potentiel de l'industrie d'armement eût signifié que la France renonçait à assurer ses besoins de défense nationale et ne pourrait plus compter que sur l'étranger, ce qui ne permet plus, quand les catastrophes se produisent, que de faire appel au miracle, avant de faire aussi faillite comme thaumaturge¹²⁴.

J'entends bien que des esprits sincèrement préoccupés de voir la France entreprendre la fabrication d'un armement moderne en rapport avec les effectifs dont nous pouvons disposer et de le doter des derniers perfectionnements de la technique pourront dire tout à l'heure : « Vous nous avez parlé de problèmes de production, de rendement et de prix, de renforcement de notre potentiel d'armement, mais une armée ne vaut pas que par ses effectifs, mais par son matériel. Si vous avez des moyens industriels, qu'attendez-vous pour les consacrer à la fabrication en série de matériels d'armement semblables à tous ceux dont on dit merveille dans tant de feuilles aux prétentions savantes ? Que ne nous dites-vous quand vous allez pouvoir fabriquer le matériel moderne dont l'information étrangère¹²⁵ nous parle avec une puissance d'intoxication remarquable et bien faite pour imposer un complexe d'infériorité dégradant pour notre sentiment national ? » [...].

Les découvertes dont il s'agit sont appelées par leur application, notamment dans la physique nucléaire, la propulsion à réaction, la direction des projectiles à distance et autres usages, à un emploi qui renforcera et transformera la puissance d'armement. Mais, en l'état actuel de notre économie, il importe moins de pouvoir mettre immédiatement en ligne un matériel nouveau que de pousser les nouvelles techniques jusqu'à un point où l'application pratique aura permis leur utilisation rationnelle. [...]. C'est pourquoi l'intérêt national exige, dans notre pays encore couvert de plaies, de tout faire d'abord pour être en mesure de produire bien et vite. C'est pourquoi il fallait réorganiser sur le plan industriel notre production d'armement. La reconversion a aidé et aidera à atteindre ce but.

Il faut maintenant, nous appuyant sur notre potentiel d'armement, développer nos recherches, toutes les formes de recherches, et concentrer nos moyens d'étude dans l'intérêt de la défense nationale.

La commission de la défense nationale sait que nos efforts sont dirigés dans ce sens et je la remercie de son appui.

La concentration des moyens industriels et d'étude de l'armement permet seule de faire l'effort dont je viens de montrer l'intérêt. Elle permet aussi de le faire avec économie et efficacité, et dans les conditions de sécurité et de secret indispensables à la réalisation de nouvelles armes et de nouvelles techniques.

¹²⁴ « Je rencontrais aussi jusqu'au sein des directions ministérielles et des éléments de Vichy des hommes pour considérer que la France n'était plus qualifiée pour maintenir une industrie aéronautique et qu'elle devait renoncer à la faire renaître. [...]. Heureusement, une vraie ferveur anima à cette époque le monde de la reconstruction de l'aviation et de l'armée de l'Air, cependant que le général [de Gaulle] encouragea la réorganisation et la remise en route d'une industrie aéronautique contre tous ses pires ennemis jusqu'à la fin de 1945, alors que nous subissions encore toutes les pénuries d'une économie en partie ruinée. » *On chantait rouge*, op. cit., p. 424-425.

¹²⁵ Américaine.

C'est là que réside la supériorité de l'industrie d'armement placée sous le contrôle du gouvernement responsable de la défense nationale, la supériorité des sociétés nationales échappant aux pénétrations et aux manœuvres des agents des oligarchies financières étrangères à l'intérêt national.

Quant à l'organisation du ministère de la défense nationale, dans le prochain gouvernement sorti du provisoire¹²⁶, il appartiendra aux élus de la nation d'en décider. [...]. Ce qui devra, à mon avis, être évité, ce sera de donner en réalité, avec un seul ministre responsable de toute la défense nationale, tous les pouvoirs à des états-majors qui, en définitive, seraient irresponsables devant le pays. Il faudra aussi éviter que l'armement, actuellement placé sous le contrôle de la défense nationale, n'échappe, sous prétexte de coordination, à son contrôle pour passer sous celui des spécialistes bien connus de l'industrie privée de guerre.

Une dernière question. Dès l'énoncé de notre programme de reconversion, des objections se sont élevées. La plus importante portait sur l'incapacité des arsenaux de travailler avec des prix de revient du même ordre que ceux de l'industrie privée du fait des méthodes administratives auxquelles leur gestion est soumise.

Aussi, l'un des points essentiels de notre programme porte-t-il sur la transformation des arsenaux de guerre et de la Marine et des établissements hors des ports en offices nationaux ayant la personnalité et l'autonomie financières et administratives. Cette transformation — indispensable pour permettre qu'ils deviennent, au fur et à mesure de leur reconstruction, de leur rééquipement, de leur modernisation, des organismes industriels puissants au service de la nation — doit comprendre :

- La simplification des procédures administratives qui paralysent l'initiative, freinent la production, gaspillent les bonnes volontés.

- L'instauration du principe de responsabilité : les conseils d'administration et les directeurs généraux seront personnellement responsables de la réussite industrielle de leur entreprise devant le ministre et devant le gouvernement qui conservent sur eux les moyens d'action les plus étendus.

- L'amélioration de la gestion : substitution des méthodes de l'industrie privée et du commerce aux méthodes de gestion de l'État ; introduction, dans les entreprises intéressées, d'un courant d'émulation favorable à l'accroissement de la production ; économies de temps et de matières, sans sacrifice de la qualité traditionnelle de leurs fabrications.

- L'établissement de prix de revient : adoption des caractéristiques des entreprises commerciales permettant d'établir, par des méthodes comptables commerciales, des prix de revient auxquels la gestion d'État ne permet pas d'aboutir.

- L'amélioration des conditions du personnel : seule la transformation des arsenaux en établissements nationaux autonomes permettra de mettre fin aux injustices dont souffre le personnel, en lui accordant des avantages analogues à ceux qu'il trouve dans l'industrie privée, sans avoir à demander aux Finances des satisfactions qui ne viennent trop souvent qu'après des délais qui les rendent insuffisantes et inopérantes.

¹²⁶ Le G.P.R.F. laisse la place au premier gouvernement régulier de la IV^e République le 22 janvier 1947. La première législature a commencé le 28 novembre 1946.

N'est-il pas surprenant que ceux qui, aujourd'hui, cherchent à s'opposer à la modification des méthodes de gestion des arsenaux soient ceux qui, précisément, dénoncent ces méthodes comme incompatibles avec tout rendement industriel ? Ils prétendaient, pour entraver la reconversion des fabrications militaires en fabrications civiles, que la gestion d'État ne permet pas de travailler avec une efficacité et des prix de revient comparables à ceux de l'industrie privée. Mais c'est précisément la transformation prévue qui doit donner pleinement cette responsabilité.

Craindraient-ils une concurrence dans le domaine des prix ? Comment se fait-il alors que ceux-là mêmes qui expriment la crainte de voir nos établissements d'État produire à un prix de concurrence au regard des entreprises privées, les accusent de ne pouvoir produire à des prix normaux et se basent sur cet argument pour préconiser leur fermeture ou s'opposer à la reconversion ?

Estimeraient-ils que la France pillée, ravagée, dispose d'un potentiel industriel excédentaire ? Ignorent-ils, pour ne parler que de la marine marchande à laquelle les établissements de la Marine doivent, par leur spécialisation, naturellement consacrer leur activité essentielle de reconversion, que la France aura besoin, pour reconstituer sa flotte de commerce, de 2 500 000 tonnes de navires neufs d'ici cinq ans, alors que les chantiers privés ne sont capables, dans les conditions optima, que de construire à peine la moitié de ce tonnage ?

Aurait-il fallu, dans ces conditions, fermer nos arsenaux, licencier leur personnel, abandonner leurs moyens productifs, leurs cales, leur outillage ou, à défaut de leur fermeture, faudrait-il laisser paralyser leur rendement par des méthodes périmées que tous condamnent ? [...].

Donc, il faut « désétatiser » la gestion des arsenaux¹²⁷, non seulement parce que la gestion actuelle est contraire aux méthodes modernes d'organisation et de production rationnelles, mais encore parce que, sans cette transformation, la reconver-

¹²⁷ Par suite de l'impossibilité de calculer des coûts de revient, due à l'obstruction des Finances.

La « désétatisation » des arsenaux va de pair avec la nationalisation sans étatisation d'une partie de l'industrie française. Seulement ces formules ont donné lieu à des interprétations fort différentes dont nous avons déjà donné une idée.

Contrairement à la lettre du discours du ministre, André de Laubadère prétend que la nationalisation sans étatisation implique une véritable philosophie de la situation de l'entreprise nationalisée, qui doit être la chose de la nation et non celle de l'État ; elle s'apparente à la « nationalisation industrialisée ». La composition des conseils d'administration et le pouvoir de direction en sont le reflet ; les biens et entreprises deviennent la propriété de la collectivité ou de la nation, et non de l'État, etc. Ce serait donc un rappel de la confiscation des biens du clergé, sans la vente à l'encan. Tillon est un stalinien : la nationalisation ne peut être qu'une étatisation jusqu'à l'instauration du paradis communiste, qui ne comporte pas d'État.

Tillon rappelle dans ses mémoires (*op. cit.*, p. 447) ce passage de son discours du 23 mai 1946 au Vélodrome d'hiver : « Il y a des gens qui nous accusent de vouloir étatiser. C'est tout le contraire. Je veux gérer les établissements d'État comme des entreprises industrielles responsables, mais en gardant la possibilité d'utiliser les bénéfices réalisés pour l'amélioration du sort des personnels. » Nous en sommes ici au stade du capitalisme monopoliste d'État. Tillon ajoute : « Nous pratiquons de toutes nos forces ce réformisme sans illusions quant à sa possible continuité dans l'État où nous vivons, puisqu'il exprimait la volonté de combattre les vices de l'étatisme. » L'opposition à la poursuite de la reconversion des fabrications d'armement dans les arsenaux et les usines aéronautiques nationalisées est venue des Finances, qui a refusé les crédits d'investissements nécessaires (*ibid.*, p. 449). L'ancien ministre décrit le corps de l'inspection des Finances comme une bande de saboteurs : ainsi le tracteur fabriqué pour 400 000 F dans un arsenal doit être vendu 600 000 F aux agriculteurs et au profit du Trésor ; mais ce prix imposé n'est pas compétitif (*ibid.*, p. 445).

sion elle-même risque d'être rendue impossible d'ici peu. Les chaînes de production lancées risquent de s'arrêter au moment où elles sont rentables, et les personnels ne pourraient être payés.

J'ai le devoir d'attirer l'attention de l'Assemblée sur ce point avant de quitter cette tribune.

L'Assemblée a adopté, dans la loi de finances du 5 avril 1946, un fonds spécial d'avances destiné à financer les travaux de reconversion, avec un plafond de 5 milliards. Nous avons utilisé ce crédit et, en échange, livré des heures de travail et des produits, lesquels ont été payés par les clients. Or, c'est l'administration des Finances qui perçoit le produit de la reconversion, et il n'y a que quelques centaines de millions actuellement reconnus comme recouverts à la direction des services du ministère des Finances, en utilisant des méthodes dont je veux taire le ridicule administratif. Concevrait-on un garagiste de village qui ne percevrait le remboursement de ses factures que par le trésorier-payeur général du département ?

C'est dans une situation encore plus compliquée que sont placés les établissements d'État qui fabriquent des machines ou des armes, mais sont en vérité des industries qui doivent être gérées comme toutes les autres industries, sans cesser de rester pour cela sous le contrôle de l'État, ni d'être dirigés par des techniciens militaires¹²⁸. Tel est le but du projet de loi dont je vous avais dit, en avril, que je saisisais la direction des Finances. Il aurait fallu que ce projet pût aboutir avant la fin des travaux de l'Assemblée¹²⁹. C'était l'avis unanime exprimé par la commission de la défense nationale. Le congrès de la Fédération des travailleurs de l'État s'est également prononcé à l'unanimité en faveur de la transformation des arsenaux en établissements à gestion industrielle et commerciale¹³⁰.

Tout retard apporté à cette réalisation est préjudiciable aux intérêts dont le ministre de l'Armement a la charge dans les arsenaux, et aussi aux intérêts de nos finances, pour ce qui concerne son budget.

Telles sont les explications que je vous devais. En résumé, mon collègue, M. Gosnat¹³¹, sous-secrétaire d'État à l'armement et moi, nous avons pratiqué une politique d'économie consécutive à la réduction massive de nos crédits dans nos services. Nous avons tenu la main à empêcher tout nouvel engagement de dépenses.

Comme je viens de l'établir, la demande de crédits supplémentaires au titre du collectif n'est pas due à de nouvelles commandes, et les engagements pris devant l'Assemblée ont été scrupuleusement respectés. Par rapport au budget global de la défense nationale, la proportion du budget de l'Armement était de 37 % au 1^{er} janvier. À la suite des réductions opérées au 1^{er} avril sur mon budget d'armement, cette proportion est descendue à 27 % du budget global de la défense nationale. Avec le montant des crédits supplémentaires dont je viens de parler, soit 5 433 millions, et compte tenu des crédits supplémentaires demandés par mes collègues des ministères des Armées et de la France d'outre-mer, la proportion du budget de l'Armement par rapport au budget de la

¹²⁸ *Hic jacet lepus.*

¹²⁹ De la 2^e Assemblée nationale constituante, qui laisse la place à la 1^{re} assemblée législative le 28 novembre 1946 ; Tillon quitte son poste le 16 décembre suivant.

¹³⁰ La C.G.T. a édité en 1946 une brochure ayant pour titre : *Les usines d'armement au service de l'économie française*. Son soutien aurait pu être décisif.

¹³¹ Georges Gosnat (1914-1982), cadre du parti communiste, a été maire d'Ivry-sur-Seine.

défense nationale demeure au chiffre de 27 %. Nous ne produisons aucun matériel inutile, au contraire... [...].

Les difficultés ne manquent pas, mais nous avons conscience, dans des circonstances difficiles, avec le concours de tous, d'utiliser au mieux les moyens dont nous disposons pour contribuer le mieux possible à redonner au pays les possibilités d'assurer sa sécurité en même temps que sa renaissance industrielle, soutenus par une foi solide dans le succès des forces démocratiques et dans l'établissement d'une juste paix. [...].

Source : *Journal officiel, annales de l'Assemblée nationale constituante*, séances du 31 décembre 1945 (p. 713 à 715), du 4 avril 1946 (p. 1463 à 1466) et du 2 octobre 1946 (p. 4424 à 4429).

Note relative aux prix et aux coûts dans les marchés publics.

1. *Généralités.* Les principes de la passation, du contrôle et de l'exécution des marchés de l'État français et de ses établissements publics administratifs ont été dégagés il y a fort longtemps, mais l'on a commencé à les transcrire à partir de 1836 seulement. Le premier règlement relatif aux marchés de l'État dans leur ensemble est en effet contenu dans l'ordonnance du 4 décembre 1836 repris dans celle du 31 mai 1838 sur la comptabilité publique (art. 45 à 57), puis dans le décret du 31 mai 1862 rendu sur la même matière (art. 68 à 81), modifié sur ce point par le décret du 18 novembre 1882. Chaque ministère avait ses propres règlements complémentaires, afin de rédiger les marchés selon des clauses-types et avec des cahiers de clauses administratives générales qui s'appliquaient si le marché s'y référait. Le plus ancien cahier que nous ayons trouvé date de 1787 et se rapporte à certains marchés de la Marine. Jusqu'en 1914, ces principes n'ont guère changé, en dépit des fluctuations des prix. La guerre, la dévaluation de 80 % du franc devaient conduire, ici aussi, à des modifications dans les principes.

Avant la codification de 1964, les décrets du 11 mai 1953, 13 mars 1956 et 26 août 1957 traitent déjà de l'essentiel de la matière des marchés publics de l'État pour les fournitures, travaux et services. L'instruction générale du 18 juillet 1958 rédigée pour les marchés de la Guerre est un document de travail et non un document contractuel ou réglementaire. Elle commente, interprète et complète les dispositions des décrets et des cahiers des charges généraux ou particuliers. Il est à noter que ces décrets et l'instruction ne s'appliquent pas aux contrats ou conventions passés à divers prestataires publics (eau, gaz, électricité...), parce que l'État a adopté leur réglementation particulière et qu'il suit la sienne pour ce qui le regarde (approbation et contrôle interne et externe des contrats). Enfin le décret du 17 juillet 1964 « portant codification des textes réglementaires relatifs aux marchés publics » est rendu pour l'État, ses établissements publics qui n'ont pas le caractère industriel et commercial, les collectivités locales et leurs établissements publics. Avec l'instruction du 29 décembre 1972 pour l'application des livres I et II du code (marchés de l'État, brochure n° 2000 de la nomenclature des J.O.), il remplace jusqu'en 2000 les documents restés en usage dans les ministères.

2. *Les modes de passation des marchés.* Les modes anciens sont l'adjudication héritée de Rome et la négociation (marchés longtemps dits « de gré à gré »). En 1956 l'appel d'offres est devenu un mode normal, au même titre que l'adjudication dont il est dérivé. Il permet de tenir compte de la combinaison de plusieurs critères dans les choix, et non pas seulement du prix.

Les marchés passés de gré à gré ne dispensent pas de la mise en concurrence, sauf si le service est obligé de traiter avec une entreprise qui détient un monopole de droit ou de fait. Ils existent depuis toujours à titre d'exceptions à la règle. Celles que prévoient les textes sont devenues la règle en matière de marchés militaires et plus tôt qu'on ne l'imagine, soit dès que les fournitures sont devenues suffisamment techniques. Elles le sont devenues étonnamment tôt dans l'armée de l'Air, et il conviendrait de mieux pénétrer les raisons qui ont produit ce résultat, la technicité du matériel restant toute relative avant la guerre de 1939.

Depuis le XVIII^e siècle (la Régence dans la Marine), le ministre est seul compétent pour engager financièrement l'État dans son département, quoiqu'il n'acquière la fonction d'ordonnateur principal à la place du Roi qu'en 1791. Il peut déléguer son pouvoir d'approbation, matérialisée par la signature du marché sans laquelle l'exécution ne peut commencer.

3. *L'analyse des prix et l'analyse des coûts dans les marchés négociés.* Il faut d'abord distinguer le prix de vente du coût de revient, la différence étant appelée marge ou marge bénéficiaire ; le coût de revient a longtemps, et jusqu'au plan comptable national de 1982, été désigné sous l'appellation équivoque de prix de revient. Pour le vendeur, le coût comprend ses dépenses passées et à venir après la livraison (par appel à la garantie, par exemple). Au prix d'achat des marchés s'ajoute pour l'acheteur le coût de possession, d'usage, d'entretien, etc. qu'il convient de prévoir dès la conception des matériels car ils sont souvent très élevés. Dans la théorie économique, il n'y a pas obligatoirement de lien objectif entre les prix et les coûts. Dans la plupart des cas, les coûts, lorsqu'ils sont pris en compte, sont oubliés dès que les prix sont fixés. L'administration a simplifié les modèles économiques afin de traiter ses achats avec une certaine équité, et elle a fait de la pratique des prix et des coûts dans les marchés publics une doctrine.

Les marchés sur adjudication ou sur appel d'offres excluent la négociation et même souvent la fourniture de devis. L'appel d'offres a supplanté récemment l'adjudication en permettant à la personne publique d'émettre un jugement par l'analyse des prix et par la prise en considération d'autres critères comme la qualité et le délai. Malgré les bienfaits de la concurrence qui fonde les deux modes « normaux », celle-ci ne joue pas toujours, notamment dans les cas de monopole de fait, déjà fréquents au XVIII^e siècle en matière d'armement. Il faut alors recourir aux marchés de gré à gré, qui s'appuient sur l'analyse de prix ou l'analyse de coûts. La négociation ne doit pas être simulée par l'incapacité, la pusillanimité, la paresse ou la complicité de l'acheteur. L'analyse de coûts sous-tend souvent l'analyse de prix. Elle s'appuie elle-même sur la comptabilité analytique ou sur les modes de calcul des coûts de revient qui l'ont précédée (seule la comptabilité générale est obligatoire dans les entreprises françaises de nos jours encore car elle suffit au calcul du bénéfice imposable). Les coûts enregistrés en comptabilité sont historiques ou réels, c'est-à-dire successifs. Dans les devis, les coûts sont déduits de coûts constatés en comptabilité selon diverses hypothèses. Les coûts de la comptabilité ou certains d'entre eux peuvent être aussi des coûts standard dans un souci de simplification. Les frais fixes, notion valable lorsque le coût unitaire est pratiquement indépendant des quantités produites, sont absorbés par les produits de différentes manières selon les choix ou opportunités du vendeur.

Le prix déterminé par une négociation résulte du « coût complet » et d'une marge raisonnable. Si l'administration entend pratiquer une analyse de prix, le devis demandé à l'industriel est une décomposition du prix du produit en prix élémentaires selon sa nomenclature et sans indication d'éléments de coûts. Une analyse de prix non concluante peut être suivie de la demande d'un devis de coûts. Si l'administration entend faire d'emblée une analyse de coûts, le devis du produit complet n'est pas décomposé selon la nomenclature, ne tient pas compte de la notion de coût fixe et de coût variable et comprend des coefficients de marge « raisonnables » ; il se présente comme l'indique le tableau ci-dessous.

Ce tableau permet de distinguer les éléments généraux de coûts (E.G.C.) des éléments de base d'ordre technique (E.B.O.T.). Les premiers comprennent les taux horaires, taux machine, etc. et les taux de frais (ceux figurant dans le sous-total II sont les « frais généraux ») ; les seconds, les « unités d'œuvre » (le plus souvent des nombres d'heures d'ouvrier) et les approvisionnements. Les uns et les autres peuvent faire l'objet d'enquêtes de coûts. Le devis comprend des multiplications terme à terme ; il suppose que l'on peut asseoir valablement la valeur ajoutée de l'entreprise sur la main-d'œuvre directe.

	Achats	Valeur ajoutée	Frais d'études libres	Total
I Coût global de production				
Approvisionnements	A			
Frais sur approvisionnements (% de A)				
Main-d'œuvre directe				
Frais directs de production				
Quote-part d'études spécifiques				
Total	A	D1		B ou A+D1
II Coût hors production				
Frais administratifs (% de B)				
Frais commerciaux (% de B)				
Frais financiers (% de B)				
Frais d'études libres (% de B)				
Prestations à des tiers				
Frais sur P.C.T.				
Total		D2	E	C
Coût de revient ou coût complet I+II	A	D	E	B+C ou A+D+E
Marge A : n % de la valeur ajoutée D				*
Marge B (risque) : m % de B+C				*
Marge C : p % de B+C				*
Prix de vente H.T. à telle date				B+C+ marges

Les E.G.C. résultent de la comptabilité analytique ou de ce qui en tient lieu et peuvent être modifiés par des éléments prévisionnels. Ils sont déterminés périodiquement par l'entreprise pour ses besoins et aussi par les services d'enquêtes, lorsque la loi le prescrit ou le permet. Alors les acheteurs n'ont qu'à vérifier si les taux officiels acceptés sont correctement appliqués dans les devis, sauf exception. Les E.G.C. et les E.B.O.T. ne sont pas indépendants les uns des autres : l'augmentation des frais généraux doit normalement s'accompagner d'une diminution des coûts directs. Les E.G.C. ne se comparent pas d'une société à l'autre, et les enquêteurs peuvent, au besoin, les évaluer sans les enquêter.

Si les notions d'éléments généraux de coûts et d'éléments de base d'ordre technique existent depuis bien longtemps sous d'autres noms, l'analyse de prix et l'analyse de coûts, ainsi que les marges ABC, sont des notions américaines qui ont été introduites pour la première fois de manière générale dans la circulaire du Premier ministre du 10 octobre 1969 et le guide pour la négociation des prix et des marges y annexé (brochure n° 2007 des J.O.).

L'analyse de prix, ou recherche du bon prix, est comparative. Il faut donc disposer de références valables et les mettre à jour correctement. Une référence peut être un prix précédemment accepté pour la même prestation ou une prestation voisine, en comparant ce qui est comparable, au besoin en limitant la comparaison à une partie de la prestation. Une autre référence, plus aléatoire, peut être une mesure physique commune, par exemple le prix au kilogramme ou au cheval-vapeur. Ces références-ci ont beaucoup servi ; c'est ainsi que vers 1880, le prix du kilogramme de blindage en fer était à peu près égal au prix du kilo de bifteck.

L'analyse de coûts, ou recherche du juste prix par l'examen des coûts, s'éloigne des critères classiques, économiques et commerciaux. Elle repose sur le postulat selon lequel le prix de vente dans un marché non concurrentiel résulte de l'addition d'un coût de revient et d'une marge de risque et de bénéfice. L'acheteur tente de discerner le coût de revient probable dans les propositions de manière analytique, c'est-à-dire sans faire de comparaison. Il n'a pas accès aux documents internes des entreprises mais peut faire appel à un enquêteur pour obtenir son avis sur les devis qui lui sont présentés.

Le reproche principal fait à la méthode est qu'elle constate des données comptables et que le service ne peut agir sur les faits à l'origine de ces données, qui sont la conséquence de l'organisation de l'entreprise, de ses méthodes de gestion et de décisions de sa direction, qui peut notamment faire supporter par l'administration des charges anormales ou laisser subsister une mauvaise organisation du travail. La méthode reposant sur la comptabilité, l'état de celle-ci joue un grand rôle dans les résultats produits. Il est vrai que l'enquêteur est conduit à faire des redressements de charges avant de calculer les E.G.C. de l'entreprise qu'il est chargé d'établir, et il a droit de le faire dans certains cas. L'analyse de coûts n'est pas non plus de nature à favoriser leur réduction. Elle doit intégrer le jeu de la productivité et des autres facteurs de réduction des coûts. La circulaire de 1969 vise à développer cette réduction par la négociation, l'incitation par la marge et le recours aux enquêtes de coûts. Le domaine d'élection de l'analyse de coûts

est celui des commandes répétitives de matériels complexes, qui se prêtent à l'utilisation des courbes de dégressivité en fonction du rang du matériel dans la série : chars, avions, etc. L'acheteur qui sait évaluer les E.B.O.T. en se faisant aider au besoin est tout de même bien armé pour la négociation hors de ce domaine.

4. *La forme des prix.* Le marché comporte un ou des prix globaux forfaitaires pour des quantités stipulées, ou des prix unitaires qui, compte tenu des prestations réellement exécutées ou acceptées, permettront de calculer le prix de règlement du marché. C'est la catégorie des marchés à *prix forfaitaires* (en termes actuels, à prix initiaux définitifs) : ceux qui ne sont pas modifiés si les prestations ne le sont pas. Ces prix initiaux sont devenus révisibles ou ajustables s'ils peuvent être affectés par la variation des conditions économiques ; sinon ils sont fermes. La révision des prix, qui est un autre fruit de la guerre de 1914, n'a été fixée dans la réglementation qu'en 1938. La circulaire du Président du conseil du 18 mai 1938, qui l'introduit, est surtout consacrée à la définition de l'imprévision et au calcul des indemnités à verser dans ce cas. La clause de révision est destinée à restreindre progressivement le domaine de l'imprévision ; elle consiste en une formule paramétrique représentant au moyen d'indices officiels les différents éléments du coût et appliquée au prix stipulé (circulaire du ministère de l'Économie nationale du 10 août 1938). Les prix inclus dans les marchés n'ont pu dépasser les prix fixés ou bloqués en application de l'ordonnance du 30 juin 1945 sur les prix, tant que cette mesure de guerre a eu force de loi.

L'autre forme ancienne de prix est appelée *dépenses contrôlées*. Le titulaire est ici rémunéré selon ses dépenses réelles telles qu'elles sont vérifiées par l'administration (comme une note de frais, si l'on veut). Autrefois assez répandue en dépit de ses inconvénients, cette forme de prix a été limitée aux marchés pour lesquels aucune obligation de résultats ne peut être obtenue valablement. En général la valorisation des E.B.O.T. constatés est effectuée au moyen d'E.G.C. forfaitaires (ceux déterminés pour la société). On applique une marge en valeur absolue ou on limite la marge B (de risque). Les marchés doivent comporter un *plafond* de dépenses pour chaque prestation qui n'est pas assortie d'une obligation de résultat. La forme du prix en dépenses contrôlées vient d'être proscrite après trois ou quatre siècles d'utilisation.

Une troisième forme de prix, dite *prix en régie*, doit être citée en passant. L'administration contractante exécute sous sa responsabilité technique une prestation en utilisant le personnel et le matériel de l'entreprise titulaire d'un marché de moyens.

La dernière forme de prix, le *prix provisoire*, paraît récente et dérivée des dépenses contrôlées ; le ministre Tillon n'est pas le seul à l'avoir critiquée. Ce prix est stipulé dans le marché dans l'attente d'une forfaitisation qui devrait intervenir par voie d'avenant dès que possible et non lorsque les coûts réels sont connus, ce qui apparenterait le prix provisoire au prix en dépenses contrôlées. C'est souvent le cas de la première commande de série d'un nouveau matériel. Le décret du 13 mars 1956 prévoit que les services peuvent traiter à prix provisoire en cas d'urgence impérieuse ou d'aléas techniques importants qui ne permettent pas à l'entreprise de s'engager sur un prix forfaitaire, et si celle-ci accepte de se soumettre à un contrôle particulier de l'administration, qui peut faire enquêter l'exécution du marché et la comptabilité. Le marché indique la façon de calculer le prix définitif tel qu'il sera stipulé par avenant au marché. Notons que le prix du marché est provisoire à cause des E.B.O.T., mais il peut l'être aussi à cause des E.G.C., lorsque les enquêtes dites comptables sont trop espacées ou que les E.G.C. n'ont jamais été calculés par le service et qu'ils valent la peine de l'être ou doivent l'être.

Dans les marchés de la défense nationale, le contrat peut être précédé d'un échange de lettres qui permet au titulaire pressenti de commencer l'exécution des prestations, mais sans financement jusqu'à la notification du marché, laquelle doit intervenir dans les trois mois. L'échange de lettres laisse aux services le temps de négocier méthodiquement les marchés à prix provisoires dans le cas de l'urgence impérieuse.

Le prix provisoire peut être la limite supérieure du prix définitif à déterminer : c'est alors un prix provisoire plafond, révisable ou non. Des clauses incitatives permettent d'éviter que les devis ne comportent des prix trop forts qui seront pris comme plafonds puis rendus définitifs par l'enquête, ce qui ôte le risque du titulaire sans diminuer sa marge de risque. Une partie plus importante du prix est retenue jusqu'à la détermination du prix définitif — Tillon parle de 80 % payés sur acomptes selon les constats d'avancement (y compris les avances récupérées), donc 20 % sont retenus —, parce que le paiement du solde d'un marché à prix forfaitaire, lot par lot, sanctionne le respect des résultats attendus et représente ordinairement à peu près la marge normale, soit 10 % du prix des lots. Lorsque le prix stipulé est provisoire, il est assorti d'un plafond (prix provisoire dit plafond ou avec plafond), et l'on espère que le

prix enquêté sera notablement plus faible (ici 10 %). Le prix définitif devrait être fixé dès que la fabrication de série a atteint sa cadence normale, alors que le contrôle du coût de revient porte sur l'exécution d'une tranche au moins d'un marché sujet à enquête.

5. *Le contrôle des coûts dans les marchés publics.* Son origine est à rechercher dans les bénéfices réalisés sur certaines commandes militaires passées pendant la guerre de 1914, et dans la solution, jugée peu satisfaisante par beaucoup, que les autorités ont donnée aux abus découverts ou supposés. L'affaire a pris un tour obsessionnel à gauche, mais l'état d'esprit des radicaux avant la guerre était déjà foncièrement hostile à ceux qui s'enrichissaient par l'industrie ou le commerce (les « gros ») : l'opinion publique de ce peuple belliqueux a toujours préféré les militaires et les rentiers. Les grands industriels français, par exemple Renault et Citroën, ont puissamment contribué à l'armement français, une fois la guerre enfin déclenchée et l'insuffisance des arsenaux reconnue par l'expérience. L'État s'étant mis sous leur dépendance en ce qui concernait les prix, on a pu constater ou supposer qu'ils avaient profité des circonstances pour s'enrichir de façon anormale.

Albert Thomas avoue publiquement en décembre 1914 que certains marchés de la défense nationale ont été passés à des prix supérieurs à ceux d'avant la guerre et avec des tolérances ou dérogations dans les cahiers des charges ou par rapport aux stipulations de ces cahiers. De plus l'État a délégué le contrôle technique à des cadres des usines, lorsqu'il ne pouvait pas l'assurer lui-même. Il consent désormais des avances afin de constituer des fonds de roulement et même pour des fournitures ordinaires et établies. Le même Thomas a l'idée, l'année suivante, après avoir fait faire des « études de prix de revient », de soumettre les bénéfices industriels et commerciaux à une contribution extraordinaire. La loi du 1^{er} juillet 1916 embrasse la période allant du 1^{er} août 1914 au 30 juin 1920. L'assiette de l'impôt est « l'excédent du bénéfice de guerre sur le bénéfice normal du temps de paix ». Le second est la moyenne des valeurs relevées dans les bilans des trois exercices ayant précédé la guerre. Le premier est tiré lui aussi des bilans, et l'on soustrait, selon certaines règles, la réserve légale des sociétés anonymes, les amortissements normaux et supplémentaires, ainsi qu'un intérêt de 6 % des capitaux employés dans les entreprises situées en pays envahi ou sinistré. L'assiette correspond donc à la totalité de l'activité militaire ou plutôt civile et militaire, et non pas seulement aux marchés de l'État français. L'impôt est d'abord fixé à la moitié de l'assiette, puis augmenté par tranches. L'historien Emmanuel Chadeau a fait remarquer que les petites sociétés qui sont devenues grandes pendant la guerre ont dû être plus durement frappées que celles qui étaient déjà de grandes entreprises.

Un seul industriel est cité partout, c'est Louis Renault (1877-1944). Il est accusé d'avoir réalisé des bénéfices scandaleux et d'avoir acquitté sa contribution avec retard. L'*Humanité*, devenu l'organe des communistes, fait de lui le prototype des capitalistes sans principes qui poussent à l'extrême l'exploitation du prolétariat. Renault se bat comme les autres fournisseurs de la défense nationale pour obtenir la réduction de l'assiette de l'impôt, mais il finit par le payer. Le législateur n'en a pas fini avec les bénéfices de guerre. Une loi du 31 mai 1933 dispose que les marchés passés par l'État, les départements, les communes et les établissements publics entre le 1^{er} août 1914 et le 25 octobre 1919 seront déferés à un jury national (et non plus à des commissions locales composées de fonctionnaires des Finances). Le bénéfice licite ne peut dépasser 10 % du montant du *marché* ni 10 % du *capital* de l'entreprise. Le premier bénéfice est considéré comme normal depuis Colbert. Des voies de recours sont à nouveau prévues. L'affaire, en ce qui concerne Renault, s'achève en 1953 par l'exonération des héritiers (qui ont été déshérités) et de la régie. (Gilbert Hatry, *op. cit.*, p. 18-19 et 167 à 177).

Après la loi de 1933 vient le décret-loi du 16 juillet 1935 qui institue un impôt de 20 % (puis 36 %) sur les bénéfices réalisés *en temps de paix* par les entreprises travaillant pour la défense nationale, ce qui suppose qu'ils puissent être déterminés, aucune entreprise n'ayant que des marchés militaires. Les industriels ont incorporé la taxe dans les prix proposés. Puis la loi du 11 juillet 1938 sur l'organisation de la nation en temps de guerre interdit tout bénéfice réalisé par les fournisseurs des Armées *en temps de guerre*, l'État devant verser en échange un intérêt forfaitaire et couvrir les pertes, quand il y en a. En temps de paix, les entreprises conservent le droit de réaliser un profit raisonnable, qui est limité à 10 % du montant des marchés en moyenne, le surplus étant prélevé en lieu et place de l'impôt de 1935 (décret-loi du 21 avril 1939). Un autre décret-loi, du 29 juillet 1939, institue un nouveau prélèvement, progressif, de façon que le bénéfice d'exploitation soit limité à 5 % du chiffre d'affaires (partie militaire) au lieu de 10 %. Les fournisseurs de la défense nationale sont tenus de tenir une comptabilité spéciale afin de faciliter le contrôle des coûts de revient des marchés. Un barème d'amortissement accéléré s'applique aux moyens de production qui ne peuvent servir qu'à ces commandes. Les décrets-lois de septembre 1939 maintiennent le régime du temps de paix, le taux étant réduit à 4 % en

novembre. L'accélération de la rotation des capitaux entraînée par l'augmentation massive des commandes du temps de guerre fait monter les bénéfices. Le gouvernement laisse faire car il a donné la priorité absolue à l'augmentation de la production, qui dépend de l'adhésion entière des fournisseurs de la défense nationale. Or, celle-ci est obtenue tardivement, à la différence de ce qui s'était produit en 1914. La situation des industriels était devenue moins bonne : la crise de 1929 n'était pas terminée, leurs réserves étaient amoindries, les investissements insuffisants, la loi des 40 heures et ses suites avaient augmenté leurs charges, sans compter la diminution des bénéfices des contrats militaires. En dépit de cette législation largement illusoire et faite pour calmer l'opinion, le reproche fait à un certain nombre d'industriels après la nouvelle guerre est différent, même si Tillon utilise l'argument des profits illicites et des trusts : ils ont fourni volontairement et en quantités considérables du matériel militaire à l'Allemagne.

La réglementation édictée de 1935 à 1939 organise en conséquence un contrôle administratif des marchés de matériel de guerre afin de procéder aux enquêtes, et notamment aux enquêtes de coûts, dans les sociétés qui les exécutent. Un premier bureau d'enquêtes de coûts est établi en 1929 au sein du tout nouveau ministère de l'Air. Comme il n'y a pas d'arsenal de l'Air avant 1934, on pensait, selon l'opinion commune dans l'administration, que l'on ne pourrait révéler par ce moyen les coûts de revient de l'industrie dans des fabrications comparables ni donc modérer les prix de vente. Un décret-loi du 30 octobre 1935 prévoit la nomination de commissaires du gouvernement auprès des principales entreprises d'armement françaises, chargés entre autres missions de recueillir les renseignements d'ordre administratif, financier et comptable dont la connaissance est jugée utile ou nécessaire par le ministre qui les a nommés. Le rapport d'un autre décret-loi de même date indique qu'il s'agit de compléter le décret-loi du 16 juillet par un contrôle s'exerçant sur l'activité et sur les bénéfices des sociétés d'armement. Pierre Laval (1883-1945) a le souci de satisfaire au vœu de l'opinion, de respecter les nécessités de la défense nationale et « de ne pas porter atteinte à la liberté légitime de l'industrie ». Le second décret prévoit donc que les entreprises « pourront être assujetties à présenter leurs bilans, comptes de profits et pertes et comptes d'exploitation sous des formes déterminées par nature d'entreprise par arrêtés du ministère des Finances et du ministère intéressé. Ces arrêtés pourront également déterminer les règles à suivre pour la tenue de comptabilités spéciales à chaque marché. » Le décret prévoit des contrôles mais point de service de contrôle.

Le style impératif des règlements de l'année suivante montre bien que le législateur a définitivement rompu avec la loi libérale de 1885 (loi Farcy). Le décret du 17 août 1936 impose aux entreprises assujetties de tenir une comptabilité distincte faisant ressortir les éléments des prix de revient, notamment « les prix de revient des objets, matières ou produits entrant dans la fabrication des matériels. Elles sont également tenues de faire figurer dans un poste spécial leurs dépenses de représentation et de publicité. Les registres à tenir et les documents à fournir au contrôle par les entreprises seront déterminés par décret, s'il y a lieu. » Remarquons ici deux choses : en 1936, il n'existe pas encore de plan comptable national ; la comptabilité de l'entreprise va permettre à l'État de calculer les prix de revient de ses propres commandes, et c'est une intrusion ordinaire qui ne s'était encore jamais vue. Le contrôle est organisé en trois groupes, un par ministère, et un service de centralisation et de coordination au ministère de la Guerre. Il s'étend aux sociétés dans lesquelles l'État doit prendre une participation, et donc aux six Nationales qui vont être créées. Le décret du 18 août 1936 indique que les groupes de contrôle sont formés de contrôleurs de l'administration de chaque ministère et dirigés chacun par un contrôleur général du même corps. Les contrôleurs peuvent faire appel à des ingénieurs ou administrateurs militaires ou à des personnels civils de gestion et d'exécution. Chaque groupe est rattaché à la direction du contrôle de son département, qui tient la liste des entreprises à contrôler sur pièces et sur place. D'autres décrets ont créé des cadres d'enquêteurs distincts des contrôleurs de l'administration (puis contrôleurs généraux des armées) et des commissaires du gouvernement pour réaliser les enquêtes. Ils sont également tenus au secret professionnel. Des extraits du décret-loi du 18 avril 1939 fixant le régime des matériels de guerre, armes et munitions, c'est-à-dire le contrôle administratif de l'État sur la fabrication, la vente, l'exportation et la détention d'armes suffiront à éclairer la question du contrôle des coûts.

[art. 2, § 3] Les entreprises de fabrication ou de commerce de matériels de guerre et d'armes et munitions de défense (catégories 1, 2, 3, 4) ne peuvent fonctionner et l'activité de leurs intermédiaires ou agents de publicité ne peut s'exercer qu'après autorisation de l'État et sous son contrôle, suivant les modalités fixées par décret.

[art. 3] Le ministre de la Défense nationale exerce, pour la réglementation et l'orientation du contrôle de l'État sur la fabrication et le commerce des matériels visés dans le présent décret, une action de centralisation et de coordination.

Il dispose à cet effet de la direction générale du contrôle des matériels de guerre, dont les attributions sont fixées par décret [le service créé en 1936].

[art. 4] Le contrôle est organisé sur place et sur pièce, suivant leurs attributions respectives, par les représentants des ministères intéressés et notamment, en ce qui concerne les départements de la Guerre, de la Marine et de l'Air, par groupes spéciaux de contrôle de ces ministères et par la direction générale du contrôle des matériels de guerre.

[art. 5] Le contrôle institué par l'article 2, alinéa 3 ci-dessus portera sur *les opérations techniques et comptables, notamment sous le rapport de la production*, des perfectionnements réalisés dans la fabrication, des *bénéfices* et des dépenses de publicité et de représentation et, d'une manière générale, sur l'application des obligations résultant du présent décret.

Les écritures à tenir, les comptes rendus à produire et les autres obligations des assujettis seront précisés par décret, s'il y a lieu.

[art. 6] Les titulaires des autorisations prévues au 3^e alinéa de l'article 2 ci-dessus sont tenus de laisser pénétrer dans toutes les parties de leur entreprise les représentants des ministères militaires intéressés et de la direction générale du contrôle des matériels de guerre énumérés à l'article 4 ;

de n'apporter aucune entrave aux investigations nécessaires à l'exécution de leur mission, lesquelles peuvent comporter, outre l'examen des lieux et du matériel, les recensements et les vérifications des comptabilités de toute espèce de leur entreprise qui leur paraissent utiles ;

de fournir les renseignements verbaux ou écrits et les comptes rendus demandés par les représentants de l'État énumérés à l'article 4 ci-dessus, en vertu des pouvoirs qu'ils tiennent du présent décret et des textes d'application.

[art. 9] Les personnels visés par l'article 4 ci-dessus, ainsi que les autres fonctionnaires, officiers ou agents de l'État qui ont connaissance à un titre quelconque des renseignements recueillis au sujet des entreprises en application du présent décret sont tenus au secret professionnel sous les peines édictées par l'article 378 du Code pénal.

[art. 10] La surveillance technique des travaux confiés [par voie de marchés] à l'industrie par les ministères de la Guerre, de la Marine et de l'Air demeure dans les attributions des services de fabrication ou de construction de ces ministères.

La détermination du juste prix d'une fourniture courante dépend essentiellement du jeu de la concurrence. L'ordonnance du 30 juin 1945 prohibe toute entente ou action concertée ayant pour but de l'entraver en faisant obstacle à la baisse des coûts de revient ou des prix de vente ou en favorisant une hausse artificielle des prix. Le contrôle des prix des fournitures qui échappent à la concurrence est soit une simple analyse des devis joints aux offres, avec ou sans utilisation de la comptabilité, soit une analyse de coûts faite en cours d'exécution d'un marché à prix provisoire afin d'en déterminer le prix définitif. Les articles 15 à 22 du décret du 26 août 1957 sur le contrôle des marchés fixent les obligations d'ordre comptable des titulaires des marchés appartenant aux catégories suivantes et susceptibles pour cette raison d'être enquêtés : 1^o les marchés à prix provisoires ; 2^o les marchés de gré à gré à tranches de matériels conçus par l'État ou à sa demande (par un marché d'étude) et d'un montant de plus de cent millions d'anciens francs, lorsque seul le prix de la première tranche est stipulé (forfaitaire ou provisoire) ; 3^o les marchés de matériels de guerre définis par le décret-loi du 14 août 1939 (application de celui du 18 avril).

Dans ce dernier cas, le mobile principal reste le calcul des bénéfices (des marchés de l'État ou des contrats passés par les titulaires à des tiers) et donc la répression des bénéfices illicites ; il s'agit aussi de traiter ensuite à des prix plus satisfaisants, ce qui explique que l'enquête puisse s'appliquer à des marchés traités à prix forfaitaires. Le décret-loi du 18 avril 1939 modifié a été reporté dans le nouveau Code de la défense (partie législative, partie 2, livre III, titre III). Les bénéfices de l'art. 5 y sont toujours (art. L2332-5), mais les groupes spéciaux de contrôle de l'art. 4 ont disparu : le contrôle dont il est question appartient à des agents relevant du Contrôle général des armées, et les enquêteurs de coûts de la D.G.A. n'en relèvent pas, donc il est purement administratif. Le titre suivant est consacré au « contrôle des prix de revient [sic] des marchés relatifs aux matériels de guerre », mais il est actuellement vide dans les deux parties.

Comme les industriels n'aiment guère mettre leur comptabilité et leurs ateliers à la vue de l'administration, fournir des explications et se voir contester l'exactitude de leurs prévisions ou le bien-fondé de certaines dépenses, les services acheteurs doivent user des enquêtes a priori ou a posteriori avec doigté, lorsqu'elles ne sont pas obligatoires. Les entreprises qui tiennent une comptabilité analytique d'exploitation ouvrent un compte spécial au marché qui doit être enquêté. Il paraît qu'à l'époque du

décret de 1957, la comptabilité des entreprises ne permettait pas souvent d'isoler les dépenses des marchés soumis à enquête de coûts.

L'ordonnance de 1945 et le décret de 1957 précités étendent implicitement le champ d'action légal des enquêtes de coûts à toutes les administrations. Les bons résultats obtenus dans le domaine des marchés de la Défense et la multiplication des situations de monopole ont conduit le législateur à instituer, par mesure générale, le contrôle des coûts de revient des marchés conclus sans possibilité de recours à la concurrence (art. 54 de la loi de finances pour 1963, du 23 février 1963). La loi vise les « marchés ou commandes de travaux, fournitures ou études pour lesquelles la spécialité des techniques, le petit nombre d'entreprises compétentes, des motifs de secret ou des raisons d'urgence impérieuse ne permettent pas de faire appel à la concurrence ou de la faire jouer efficacement. La référence à ces obligations devra figurer dans les documents contractuels. » Autrement dit, ces enquêtes ne sont pas systématiques, pas plus qu'elles ne l'étaient dans les départements militaires. Le droit d'enquête est étendu à tous les services de l'État, à ses établissements publics administratifs et à certaines entreprises publiques.

BIBLIOGRAPHIE. — Jean Berthiau, *Les annales des pays nivernais*, n° 124, juin 2006, éditées par la Camosine à Guérisny — Xavier Bezançon [1954], *Essai sur les contrats de travaux et de services publics. Contribution à l'histoire administrative de la délégation de mission publique*, Paris, L.G.D.J., 1999 — Jacques Branger, éd., *Les marchés publics et leur financement*, Institut d'études bancaires et industrielles, Paris, Dalloz, 1962 — Pierre Delmarès, « L'analyse de coûts dans les marchés publics », *Marchés publics*, n° 229, octobre-novembre 1987, p. 36 à 42 — Daniel Dessert, *La Royale. Vaisseaux et marins du Roi-Soleil*, Paris, Fayard, 1996 ; *Argent, pouvoir et société au Grand Siècle*, Paris, Fayard, 1984 ; *Les Daliès de Montauban. Une dynastie protestante de financiers sous Louis XIV*, Paris, Perrin, 2005 — *Instruction pour l'application du code des marchés publics (livre I et II)*, brochure n° 2000 des J.O. — *JurisClasseur administratif* — André de Laubadère [1910-1981], Franck Moderne [1935] et Pierre Delvolvé, *Traité des contrats administratifs*, 2^e éd., 2 vol., Paris, L.G.D.J., 1983-1984 — Gabriel Lepointe [1899-1963], « Histoire des marchés de l'État en France » dans *Les marchés publics et leur financement*, ouvrage cité, p. 13 à 52 — Henry Lonchamp [1921-2003], « L'organisation française dans le domaine des enquêtes de prix, en particulier au ministère de la Défense », *Marchés publics*, n° 141, octobre 1976, p. 105 à 114 ; « L'appréciation des coûts et des prix », Association pour le perfectionnement des approvisionnements dans les services publics, 44^e session, cahier G, mars 1978 ; « Ce que les acheteurs et les fournisseurs doivent savoir sur les prix et les coûts dans les marchés publics en France », séminaire ATI des 18 et 19 mars 1985 ; *Les marchés publics : guide pratique, application aux marchés industriels*, 2^e éd., Paris, Berger-Levrault, 1989 — Bernard Lutun [1955], « Le cadre réglementaire des marchés de la Marine (1850-1885) », *Marchés publics*, n° 259, juillet-août 1991, p. 56-65 ; « Les approvisionnements de la Marine (1661-1761) », *La Revue administrative*, n° 326, mars-avril 2002, p. 179-196 et n° 327, mai-juin 2002, p. 292-311 ; « Propriété, exploitation et surveillance de la gestion des établissements industriels travaillant pour l'État : les forges de La Chaussade à l'époque de leur rachat (1769-1793) », *Le Marteau-pilon*, publication annuelle des amis du Vieux-Guérisny, t. XXI, 2009, p. 21 à 45 ; notice Marchés publics du *Dictionnaire historique de la comptabilité publique*, Rennes, P.U.R., 2010 — *Marchés publics. Textes relatifs aux prix* (brochure n° 2007 des J.O.) — René Mémain, *La marine de guerre sous Louis XIV. Le matériel. Rochefort, arsenal modèle de Colbert*, Paris, Hachette, 1937 — Jean-Louis Mestre [1947], *Introduction historique au droit administratif français*, Paris, P.U.F., 1985 — François Monnier [1950], *Les marchés de travaux publics dans la généralité de Paris au XVIII^e siècle*, Paris, L.G.D.J., 1984 — Laurent Ffister, article Marchés publics du *Dictionnaire de culture juridique* dirigé par Alland et Rials, Paris, P.U.F., 2003 — Laurent Richer [1947], *Droit des contrats administratifs*, 6^e éd., Paris, L.G.D.J., 2008 — J. Talbot, *L'évolution de la réglementation des marchés de travaux et de fournitures de l'État*, thèse, Paris, 1958 — Frédéric Tiberghien, *Versailles, le chantier de Louis XIV, 1662-1715*, Paris, Perrin, 2002 ; édition de poche, 2006 — Verly (de), article Marchés administratifs du *Dictionnaire des finances* publié sous la direction de Léon Say [1826-1896], 2 vol., Paris et Nancy, Berger-Levrault, 1889-1894.

ANNEXE AU CHAPITRE 8

DESTIN DES ETABLISSEMENTS CONSTRUCTEURS DE L'ARTILLERIE (1957-1990)

L'artillerie de Terre, qui se compose de l'artillerie de campagne organisée en un régiment puis en brigades, et du service des arsenaux, places et manufactures, est unifiée en 1755¹. Elle est alors et pour longtemps la première artillerie de l'Europe, alors que la Marine occuperait le dernier rang, si l'on en croit le duc de Choiseul (1719-1785). L'artillerie de Terre reste une arme et un service jusqu'en 1935. La division est rétablie par la loi du 3 juillet 1935 (*J.O.* du 4) ; elle rappelle celle de l'artillerie de la Marine en 1909² et aussi la division progressive du service de la Marine qui a commencé à la fin du siècle précédent. Les attributions du nouveau service des Fabrications d'armement sont définies comme suit (art. 2) :

1° la responsabilité de l'exécution de toutes les recherches, études et expériences techniques concernant l'armement, suivant les instructions reçues du chef d'état-major de l'armée de Terre ;

2° la réalisation dans les établissements constructeurs *ou dans l'industrie des études* et fabrications concernant les armes, munitions et matériels de guerre destinés au département de la Guerre et éventuellement à d'autres ministères³ ;

¹ Ordonnance pour unir l'Artillerie et le Génie sous l'autorité immédiate du Roi (par la suppression de la charge de grand maître de l'Artillerie), du 8 décembre 1755, ordonnances du 5 novembre 1758 et du 21 décembre 1761 concernant le corps royal de l'Artillerie. L'union avec le Génie n'aura pas duré trois ans (ordonnance du 5 mai 1758). Le régiment Royal-Artillerie (1693), le régiment royal des bombardiers, les compagnies de mineurs et de canonnières des côtes étaient chargés de l'arme. Le corps royal de l'Artillerie, corps d'officiers sans troupes comme le Génie, était chargé du service des places, manufactures et écoles d'artillerie, et aussi de diriger supérieurement les unités du régiment au combat. Notons ici que, jusqu'en 1870 au moins, le matériel de l'artillerie de campagne est peu de chose comparé à celui des places ou au matériel de l'artillerie de la Marine. La fusion de 1755 porte notamment sur 321 officiers du corps de l'Artillerie, 365 officiers du régiment et de ses annexes et 300 ingénieurs.

² Le corps royal de l'artillerie des Colonies est créé par l'ordonnance du 24 octobre 1784 ; son service est étendu aux arsenaux et fonderies de la Marine par celle du 1^{er} janvier 1786. L'organisation, calquée sur l'autre artillerie, change assez peu jusqu'au moment où l'artillerie de la Marine (et des Colonies) passe au département de la Guerre avec détachement d'officiers pour le service de l'artillerie dans les ports et à Ruelle (loi du 7 juillet 1900). Ce système bancal dure neuf ans : une loi du 5 novembre 1909 crée le corps des ingénieurs de l'Artillerie navale, qui ne sont plus soumis aux périodes dans les formations militaires.

³ L'on peut distinguer les 21 anciens établissements constructeurs ou d'armement, ceux qui sont antérieurs à la loi de nationalisation du 11 août 1936 (plusieurs ont été créés après 1918), des 8 établissements résultant de la nationalisation et des 12 établissements réunis ou créés postérieurement et que nous avons identifiés. Nombre total des établissements qui ont fait partie à un moment ou à un autre de la D.F.A. puis de la D.E.F.A. : 41, à quelques unités près.

Anciens établissements :

- 7 ateliers de construction : Bourges (ABS), Lyon (ALN), Puteaux (APX), Rueil (ARL), Rennes (ARS), Roanne (ARE) et Tarbes (ATS) ;

3° les expériences techniques relatives aux matériels d'armement ;

4° les réparations en usine (sans précision, notamment vis-à-vis du service du matériel de l'armée de Terre) ;

5° la préparation de la mobilisation industrielle ;

6° « éventuellement, l'exécution de tous travaux autres que ceux d'armement qui lui seraient confiés par le ministre ».

L'expérimentation des matériels fabriqués par le service et leur réception regardent les armes intéressées de l'armée de Terre, alors qu'il est chargé de la surveillance et de la réception des études et fabrications dans l'industrie (art. 2 et 3). L'arrêté du 27 juin 1946⁴ précise que le service comprend une direction centrale, la Direction des études et fabrications d'armement (D.E.F.A.), des établissements extérieurs et des directions régionales de surveillance. À l'administration centrale, un bureau dit service technique et un bureau des fabrications ont eu, semble-t-il, des attributions industrielles autant qu'étatiques. De même des établissements industriels, dits établissements constructeurs (sous-entendu de l'Artillerie, selon l'ancienne appellation), puis d'armement, ont-ils des missions étatiques et tous ne sont pas dotés d'un bureau d'étude ; cependant cette confusion des attributions de deux ordres bien distincts est moindre qu'à la Direction centrale des constructions et armes navales (D.C.C.A.N.) à la même époque. Les établissements industriels voisinent avec les établissements d'études générales et d'essais qui contribuent à l'autre mission de la direction : les établissements dits industriels sont au nombre de 25 plus deux annexes en 1946⁵. Le décret du 12 juin

- 3 manufactures d'armes : Châtellerauld (MAC), Saint-Étienne (MAS) et Tulle (MAT) ;
- 3 ateliers de fabrication : Toulouse (ATE), Vincennes (AVS) et Besançon (ABN) ;
- 6 ateliers de chargement : Moulins (AMS), Salbris (ASS), Montreuil-Belfroy (AMY), Saint-Florentin (ASF), Pont-de-Claix (ACX) et Clermont-Ferrand (ACF) ;
- 1 cartoucherie : Valence (AVE) ;
- 1 établissement central de pyrotechnie : Bourges (ECP).

Effectif ouvrier des 21 établissements au 1^{er} janvier 1936 : 16 563.

Établissements nationalisés :

- 3 ateliers de construction : Châtillon (ACC, ex-Brandt), Le Havre (AHE, ex-Schneider) et Issy-les-Moulineaux (AMX, ex-Renault) ;
- 1 manufacture d'armes : Levallois (MLS, ex-Hotchkiss) ;
- 3 ateliers de fabrication : Caen (ACN, ex-Ateliers mécaniques de Normandie), Le Mans (ALM, ex-Manurhin) et Saint-Priest (AST, fabrique de masques à gaz) ;
- 1 atelier de chargement : Vernon (AVN, ex-Brandt).

Effectif ouvrier des 8 établissements nationalisés au 1^{er} janvier 1938 : 8 923 ; effectif des 21 anciens établissements à la même date : 19 230.

Établissements ou organismes créés ou réunis après 1938 (certains de manière éphémère) :

- 5 ateliers de construction : Limoges (ALS), Brive (ABE), Irigny (AIY), Tarbes (SMF, Section mobile de forage) et Courbevoie (SEMO, Station d'essais de machines-outils) ;
- 1 atelier de fabrication : Mulhouse (AME) ;
- 5 ateliers de chargement : Lannemezan (ALZ), Le Creusot (ACT), l'Isle-Jourdain, Vénissieux et Montluçon ;
- 1 cartoucherie : cartoucherie de la Creuse.

Effectif ouvrier de l'ensemble des établissements constructeurs de la direction au 1^{er} janvier 1939, 30 312 ; au 1^{er} janvier 1940, 95 860 ; au 25 mai 1940, 143 697 ; au 1^{er} janvier 1941, 30 855.

⁴ *J.O.* du 12 juillet 1946, p. 6292 et du 31 juillet, p. 6798.

⁵ Les 27 établissements et annexes sont les suivants :

- 11 ateliers de construction (Bourges, Châtillon, Irigny, Issy-les-Moulineaux, Le Havre, Lyon, Puteaux, Rennes, Roanne, Rueil et Tarbes) ;

L'ingénieur général Louis Carré (1901-1995), chef du service industriel de la D.E.F.A., pense que le bilan d'ensemble est favorable et que la raison est à chercher dans des circonstances qui l'étaient elles-mêmes⁹. Les établissements ont travaillé en sous-traitance ou ont vendu au public des objets qu'ils avaient conçus. Le secrétaire d'État à la Guerre met fin aux activités civiles à compter du 30 septembre 1952, au profit des commandes militaires. Dès 1953, l'activité militaire ne suffit pas à donner à tous les établissements une marche industrielle satisfaisante. Les hauts et les bas se sont succédé, auxquels la direction a fait face jusqu'en 1956 en diminuant progressivement le personnel ouvrier et en étudiant minutieusement la répartition des commandes afin d'équilibrer les plans de charge. En 1957 elle décide de reprendre des activités civiles à titre d'*appoint*, de façon à maintenir provisoirement le plein emploi du personnel en place dans les secteurs dont le niveau technique doit être maintenu. Il n'est plus question d'embaucher ni d'investir ni d'utiliser au maximum le potentiel installé. Le cadre de cette nouvelle reconversion est sans commune mesure avec le premier.

La D.E.F.A. est un service de l'État à caractère industriel et commercial, sans personnalité juridique distincte ni autonomie financière, jouissant seulement de l'autonomie budgétaire et comptable grâce au compte de commerce des fabrications d'armement depuis 1952. Le maintien du statut d'État peut s'expliquer par l'adaptation supposée plus grande aux besoins de l'armée de Terre et par le rapprochement du constructeur et de l'utilisateur, militaires tous les deux. Pourtant les avions sont produits par des sociétés nationalisées en 1936, la D.E.F.A. n'a pas d'établissement spécialisé dans les fabrications électroniques et la mission de la Section technique de l'Armée (actuellement S.T.A.T.) serait la même si les fabrications étaient assurées par des entreprises dont les ingénieurs n'entendraient rien aux problèmes militaires¹⁰. Le vœu général est un assouplissement de la réglementation qui permette une exploitation dans des conditions proches de celles de l'industrie.

Le seul avantage, obtenu par la loi du 30 décembre 1952, est l'ouverture du premier compte de commerce, qui remplace le budget annexe mis en place en 1947¹¹. La direction était dotée d'une comptabilité analytique depuis 1937. La loi a ouvert dans les écritures du Trésor un compte destiné à retracer, sans distinction de nature, les opérations de recettes et de dépenses auxquelles donne lieu l'exécution des fabrications et des réparations d'armement confiées directement à la D.E.F.A. ou à l'industrie par son intermédiaire. Par les ordonnances du 23 septembre 1958 et du 4 février 1959, les dépenses de renouvellement des immobilisations dans la limite des amortissements et aliénations et les dépenses d'études et de recherches ont été incluses dans le compte de commerce. La direction tout entière dispose ainsi de l'autonomie budgétaire et comptable qui n'avait été accordée à l'origine qu'aux fabrications et réparations d'armement. Cette autonomie s'est également étendue aux *recettes* non budgétaires, ce qui n'a pas permis à la D.E.F.A. de réaliser, du moins au début, les commandes civiles autrement qu'avec des matières fournies, à moins de puiser dans ses stocks, parce qu'il aurait fallu étendre cette faculté aux *dépenses* (voir plus loin).

⁹ Note de l'ingénieur général Carré, chef du service industriel de la D.E.F.A., du 28 octobre 1959, pour ce paragraphe.

¹⁰ *Note générale et sommaire sur la D.E.F.A.*, du 26 juin 1959 (ab der Halden).

¹¹ La loi de décembre 1946 instituant le budget annexe des fabrications d'armement dispose, en son article 24, que « la comptabilité devra permettre de dégager pour chaque établissement les résultats d'exploitation industrielle, d'établir les prix de revient et d'aboutir à la présentation d'un bilan annuel ».

Ainsi les responsables ne sont-ils plus soumis à la spécialité budgétaire et ils disposent par là d'une certaine souplesse dans l'emploi des moyens en personnel¹², d'approvisionnements et d'investissements¹³. Cependant la fixation des effectifs des différentes catégories dans le budget général les empêche de les ajuster aux besoins de la marche industrielle de leurs établissements (l'art. 24 de l'ordonnance du 2 janvier 1959 relative aux lois de finances interdit d'imputer directement à un compte spécial du Trésor des dépenses de personnel). Elle empêche notamment de recruter les ingénieurs et les cadres commerciaux de bon niveau dont ils ont besoin et de leur donner une rémunération conforme aux conventions collectives. C'est le talon d'Achille des établissements de la D.E.F.A. jusqu'à la fin, en 1990.

Le mécanisme du compte de commerce, qui oblige les responsables à dégager un résultat nul sur les commandes budgétaires, permet la fongibilité des ressources et affranchit aussi la direction de la règle de l'annualité. Le compte de commerce est un compte courant qui reçoit des fonds et sert à effectuer des paiements. Cependant, la comptabilité industrielle par produits ne remplace pas la comptabilité administrative par commandes ministérielles, elle s'y ajoute. Le compte de commerce ne permet pas non plus de s'affranchir des contrôles qui pèsent sur l'exécution des dépenses de l'État.

L'exploitation de la D.E.F.A. a permis de dégager des excédents de 1951 à 1954, suivis de pertes de 1955 à 1959 et du retour au bénéfice en 1960¹⁴. L'excédent de 21 milliards a entraîné une diminution des prix de cession. Dès 1955, la baisse d'activité est effective et il a fallu relever ces prix en 1958, ce qui n'a pas été accepté facilement. Le report à nouveau négatif au 1^{er} janvier 1960 était de 13 045 millions A.F. compte

¹² Afin de permettre le contrôle des Finances et du Parlement sur les effectifs, les dépenses de personnel sont maintenues pour mémoire au budget, avec remboursement trimestriel par le compte de commerce.

¹³ *Le G.I.A.T. face à ses problèmes*, par le CGA Engerand, du 19 septembre 1986 (11127 DGA/CM. GIAT/DR), annexe I, pour ce développement.

¹⁴ *Note au sujet de la situation financière du service des Fabrications d'armement*, du 6 janvier 1959 (ab der Halden) et *Note au sujet du Comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics*, 1112 i-SA/DEFA/4-1 du 21 septembre 1961 (ab der Halden), pour ce développement. Les résultats sont :

Année	Résultats		Dépenses de fabrications et de réparations du C.C.
	Pertes	Profits	
1951		502	63 903
1952		9 837	109 423
1953		5 589	135 889
1954		4 955	115 306
1955	2 920		85 067
1956	1 757		110 791
1957	9 443		139 801
1958	10 324		
1959	3 484		
<i>Total 1951-1959</i>	<i>27 928</i>	<i>20 883</i>	<i>Différence (perte) 7 045</i>
1960		5 714	

tenu d'un prélèvement de 6 000 millions sur les profits antérieurs. Si l'on tient aussi compte des deux autres prélèvements (en tout 11 500 millions) au profit du Trésor ou du chapitre des études du budget, les neuf années d'exploitation sont en définitive bénéficiaires de 4 500 millions A.F., l'exercice 1960 l'est aussi et le chef du service administratif, un administrateur civil nommé ab der Halden (1913), prévoit que l'exercice 1961 le sera également.

La révision des taux d'amortissement a permis de réduire les pertes, mais l'opération paraît discutable. Le coût de l'amortissement et de l'entretien des installations réservées pour le temps de guerre et des installations en chômage total, ainsi que celui de la main-d'œuvre momentanément en chômage, s'élève à 3,5 milliards en 1956 et autant en 1957. Le coût de l'entretien des installations en chômage partiel est seul incorporé dans les coûts de revient au même titre que les installations en service. Au début de 1959, la D.E.F.A. a estimé qu'il convenait, en raison de la conjoncture, de réduire provisoirement ces différences d'incorporation en comptabilité. Le résultat a été obtenu en diminuant les taux d'amortissement des bâtiments et installations réservés ou en chômage, qui étaient identiques à ceux des installations en service. La mesure a été appliquée rétroactivement au 1^{er} janvier 1958. L'annuité est passée de 8 383 millions en 1957 à 5 491 en 1958. Cette réduction affecte la capacité d'investissement, d'après le principe du compte de commerce, si bien qu'il y a lieu de se demander ce qui a pu dicter la mesure, si ce n'est faire apparaître des pertes plus faibles. La charge des installations inactives a été ainsi limitée à 3 milliards pendant chacune des années 1958 à 1960. Ces charges non incorporées ont été couvertes par la marge pour frais exceptionnels qui est comprise dans les prix de cession. La D.E.F.A. a demandé l'ouverture d'un crédit spécial au budget pour couvrir cette dépense, mais en vain. Elle a envisagé de l'incorporer dans les coûts de revient ; cette fois le Contrôle n'est pas d'accord, parce que l'opération fausserait les coûts de revient, et l'on en reste donc à l'utilisation de la marge pour frais exceptionnels.

La reconversion avec changement de statut

Comme la sous-activité s'aggrave en 1959 et que le marasme économique se traduit par une diminution des prises de commandes civiles et par des annulations, certains imaginent une reconversion sur une plus vaste échelle par l'aménagement du statut d'État *ou par l'adoption d'un statut d'entreprise publique (E.P.I.C. ou société nationale) pour tout ou partie des établissements constructeurs*. L'éventail des solutions proposées dans les mémoires que nous allons présenter traduit la diversité des points de vue et surtout des motivations, ainsi que les préjugés qui ont fait beaucoup de tort à la D.E.F.A.

Le contrôleur général Pierre Le Gall (1902-1984), dans un rapport de janvier 1957, pose en principe — c'est l'ancien principe pour les études, qui comportait de plus en plus d'exceptions et qui n'est pas repris dans la loi de 1935 — que l'État doit confier à l'industrie toutes les fabrications de série des établissements constructeurs et monopoliser les *études* et les *préséries*¹⁵. Il raisonne d'après les fabrications actuelles et non d'après celles qu'il serait intéressant d'introduire (engins autopropulsés et télé-

¹⁵ Note 54i-SA/DEFA du 13 mars 1957 (ab der Halden), pour ce développement.

guidés notamment) et aussi d'après le rattachement actuel, alors qu'il pourrait être utile de réunir les directions techniques du ministère ou au moins de mettre certains de leurs moyens en commun. Il ne prévoit pas d'assouplissement du régime budgétaire et financier de la direction ainsi réduite. Le chef du service administratif de la D.E.F.A. estime au contraire et à juste titre que ce sont les moyens d'étude existants qui comptent pour l'attribution du travail, que la fabrication de préséries exige des moyens importants et coûteux et que des établissements réduits à ne produire que des préséries auraient un rendement déplorable, sans compter que les ingénieurs y perdraient le contact avec la réalité industrielle. La liste d'établissements à supprimer selon le contrôleur général n'est pas la bonne, mais elle hypothèque l'avenir de treize des vingt-deux établissements subsistants¹⁶.

Le suréquipement est patent¹⁷. L'État ne peut vendre les installations spécialisées comme les ateliers de chargement, il ne peut que les mettre en réserve comme il l'a fait pour celui de Saint-Florentin. Les autres usines fermées ont été affectées à d'autres usages, mais aucune n'a encore été cédée à l'industrie. Ab der Halden est d'avis d'orienter la D.E.F.A. vers la production de machines-outils, selon le projet Armengaud-Fillon tendant à constituer « une très forte entreprise d'État ou d'économie mixte, utilisant les moyens d'un arsenal spécialisé ou de plusieurs arsenaux regroupés et rééquipés à cette fin, fabriquant les principales machines non construites en France et que les constructeurs traditionnels refuseraient de fabriquer »¹⁸. Il y aurait aussi les installations pétrolières et les véhicules militaires tous terrains utilisables par des particuliers ou des organismes civils. La D.E.F.A. apporterait son concours à des industriels et ne se mêlerait pas des ventes. L'apport de certains de ses établissements à une société diminuerait utilement sa capacité.

L'inspecteur des établissements et des écoles de la D.E.F.A., Marcel Gentil (1900-1996), estime que l'opinion selon laquelle l'ensemble industriel serait trop vaste n'est fondée sur aucune donnée précise et que l'on ne sait pas l'élaguer ni le concentrer rationnellement¹⁹. Le potentiel a été utilisé en entier un (court) moment en 1953. Il est sage selon lui de ne procéder d'abord à aucun changement important. D'autre part la spécialisation envisagée dans le projet Armengaud doit être rejetée, parce qu'il convient de considérer l'ensemble des établissements, sauf ceux qui sont trop spécialisés. On a songé à transformer la D.E.F.A. en une sorte de régie autonome, mais Gentil signale, parmi les objections qui ont été faites, celle des militaires à propos de leurs études. La D.E.F.A. ne peut assurer à elle seule les études de matériels civils nouveaux, faute de personnel en nombre suffisant et surtout compétent. Il imagine une société commerciale regroupant des entreprises des secteurs retenus et bénéficiant d'une participation financière de l'État. Cette société ferait les études de marché, l'étude des matériels retenus, répartirait les fabrications entre les associés, fournirait les approvisionnements aux établissements de l'État (qui ne changeraient pas de statut) et assurerait la fonction

¹⁶ Dans sa note du 30 juillet 1957, l'ingénieur général René Hervet (1902-1981), prédécesseur de Carougeau au poste de directeur central, donne une liste de 13 établissements à conserver et 9 à supprimer (l'état-major a donné son accord pour quatre d'entre eux : ACF, AMS, AVE et ARL).

¹⁷ *Note au sujet de la situation financière du service des Fabrications d'armement*, 6 janvier 1959, par ab der Halden, pour ce paragraphe.

¹⁸ Conseil de la République (Sénat), document n° 75, annexe au procès-verbal de la séance du 10 décembre 1957.

¹⁹ Note 4i-T/IE/DEFA du 17 janvier 1959 (remarques sur la note d'ab der Halden du 6), pour ce paragraphe.

commerciale. Les établissements seraient des sous-traitants de la nouvelle société, le nombre d'associés devant permettre de régulariser la production d'ensemble et de réduire temporairement l'activité des établissements d'État en cas d'augmentation du programme de fabrications d'armement.

Le soin que l'inspecteur met à éviter plusieurs des écueils de la production au profit du secteur civil ne remédie pas à la situation de sous-traitant pour la production et maintenant pour les études que comporte son plan : la société auxiliaire ferait écran, comme la S.O.F.M.A. pour les exportations d'armes, et serait bien difficile à gouverner. Nardin considère que le plan de la société envisagée par l'inspecteur n'est pas viable²⁰. Si les entreprises privées y ont la majorité, elles ne donneront du travail aux établissements que si leurs prix sont compétitifs et, pour obtenir ce résultat, soit ils échappent aux règles administratives, soit la D.E.F.A. subventionne leurs fabrications pour aligner les prix aux dépens des commandes budgétaires. De plus, la permanence de leur participation sera toujours mise en doute tant qu'ils resteront placés sous l'autorité de la D.E.F.A. Dans l'autre cas, la société cherchera d'abord à charger les établissements et non à obtenir le prix minimum, ce que les actionnaires privés ne sauraient accepter. Une telle association est contre nature : les uns veulent gagner de l'argent, les autres veulent du travail. La situation actuelle convient à l'industrie : comme la D.E.F.A. a besoin de travail, il est facile de lui imposer des prix et de recourir ou non à elle.

La reconversion dans le cadre actuel, prévient l'ingénieur en chef Nardin, sera forcément limitée, ne résoudra pas le problème de l'emploi et coûtera cher. La reconversion est une solution parmi celles qui s'offriront aux sociétés nationales, qui pourront fermer, concentrer, élaguer, passer des accords avec des tiers, amodier, reconvertir, toutes choses presque impossibles si les établissements restent des membres de la D.E.F.A. Dans le plan de société d'économie mixte ou de holding que préconise Nardin, l'État apporte des établissements, l'industrie ce qui leur manque : capitaux, bureaux techniques et commerciaux. L'acte de constitution comporterait l'obligation de conserver des installations spéciales pour les fabrications militaires que la D.E.F.A. devrait abandonner en même temps que les établissements visés : cette méthode est employée pour les chaînes de chars et d'obus de l'industrie.

Puisque l'État est incapable de résoudre le problème d'emploi de ses établissements militaires, poursuit l'ingénieur, il doit confier cette tâche à un organisme plus souple que lui. Et si la perspective d'être minoritaire était considérée comme inacceptable par l'État, il n'y aurait plus qu'à maintenir le statu quo *ou à transformer toute la D.E.F.A. en office national (c'est-à-dire en un établissement public à caractère industriel et commercial)*. Le contrôleur général Le Gall pense de son côté que la vente non coordonnée des établissements supprimés se ferait, sinon à perte, du moins au prix des matériaux et ne permettrait pas de créer cette industrie des biens d'équipement qui manque à la France²¹. Il juge aussi que la constitution d'une société nationale ou d'économie mixte, chargée de les reconvertir alors qu'ils seraient sevrés de commandes militaires, serait bien problématique.

Deux solutions se dégagent de ce qui précède : 1° le maintien des établissements dans la D.E.F.A. avec constitution d'une société auxiliaire ; 2° le retranchement de certains établissements qui seraient apportés à une société de mécanique à créer et

²⁰ Note 95i-T/SI/DEFA/4 du 21 janvier 1959 (réponse à la note de Gentil) et note du 23 juillet 1959 intitulée *Les établissements de la D.E.F.A. et la reconversion*.

²¹ *Note sur la réforme de la D.E.F.A.*, [juillet 1959, par Jaulin], pour ce développement.

qui n'auraient plus à terme de commandes militaires ou qui n'en n'auraient qu'à titre subsidiaire, ces commandes étant concentrées dans les établissements conservés afin d'améliorer leur rendement.

Un autre critique du nom de Jaulin remarque que la solution proposée par Le Gall conduit à maintenir sous le statut d'administration un important potentiel industriel qu'il faudra utiliser correctement²². Le principe sous-jacent est que les Armées ne peuvent dépendre uniquement d'un « marché d'économie libérale ». Dans un rapport de l'état-major général des Forces armées, la solution Le Gall est vue comme le moyen de réaliser le plein emploi des arsenaux conservés dès le temps de paix et de constituer les stocks de guerre sans mobilisation industrielle. Il donne donc ici la solution d'avenir. Cette mobilisation, sous une forme nouvelle peut-être, pense Jaulin, est pourtant nécessaire à une « résistance prolongée de la nation tout entière ». De plus, si la prévision de production du temps de paix est trop forte, le problème de surcapacité va se représenter. Enfin la priorité accordée à la charge des établissements va rendre plus aléatoires encore les commandes d'armement à l'industrie, réduire le nombre des fournisseurs de l'État et donner finalement un monopole à chacun des survivants.

Dans une note du 1^{er} juin 1958, Nardin a déjà proposé de transformer la D.E.F.A. en établissement public, le statut étant inspiré de celui de l'O.N.E.R.A., sans changement de mission. La souplesse de gestion est un grand avantage, mais Jaulin présente deux objections : 1° un tel organisme, aussi lié à l'Armée, ne peut guère développer d'activités civiles ni donc amortir les oscillations des commandes militaires ; 2° il faut découper la direction de façon à ne détacher que la fonction industrielle et doter la partie étatique (administrative comme on dit encore) d'un minimum d'activité industrielle afin de former ses personnels (c'est le souci de « ne pas perdre la main » qu'expriment aussi des ingénieurs du Génie maritime). *Jaulin juge la partition indispensable dans tous les cas*, parce que le service industriel ne doit pas subir les contraintes inhérentes au fonctionnement du service administratif. Le service industriel doit éviter le plus possible les inconvénients des commandes militaires et bénéficier d'un assouplissement des règles administratives tout en maintenant certaines garanties qui importent à l'état-major.

Si l'on admet que le chiffre d'affaires d'une société ne doit pas comprendre plus de 30 % de commandes militaires, celui de l'organisme à créer serait de 150 milliards A.F., soit autant que la régie Renault (162 milliards en 1956) et davantage que Peugeot (94 milliards). Pourra-t-il trouver 100 milliards de commandes civiles ? Jaulin juge que la solution de la société nationale est la moins bonne, parce qu'il faudrait tout créer et se contenter encore du rôle de sous-traitant au début. Il n'imagine pas que la société achète ou au moins prenne intérêt dans des sociétés existantes des secteurs convoités et s'initie grâce à elles aux nouvelles spécialités. La taille de la société lui fait peur, si bien qu'il vaudrait mieux la morceler. Il n'exclut pourtant pas la solution de la société nationale, en dépit des inconvénients qu'il a exposés.

Dans la société d'économie mixte les membres, qui sont des sociétés privées, apportent leurs moyens tout en restant indépendants. Jaulin pense que cette solution serait moins critiquée par l'industrie, mais ne compte pas sur sa bonne volonté. La diversité nécessaire des fabrications semble pourtant l'exclure. La solution de la société holding s'inspire de l'Institut pour la reconstruction industrielle (IRI) et notam-

²² *Ibid.*

ment de l'un des cinq « compartiments » appelé Finmeccanica, qui a été créé en 1948 ; elle plaît aussi à Nardin. Chaque établissement ou des petits groupes d'établissements seraient érigés en sociétés nationales dont les actions seraient la propriété d'une holding d'État, qui comporterait une direction commerciale et peut-être des organismes d'études et de recherches. Jaulin prévoit que des sociétés privées prendront par la suite des participations dans ces sociétés nationales. L'état-major resterait le client prioritaire, mais dans la limite d'un nombre d'heures de travail déterminé d'après les constatations des exercices passés.

L'inspecteur général des programmes et fabrications d'armement rédige deux rapports à l'été 1959, dont le premier, que nous connaissons par la critique qu'en a faite le directeur de la D.E.F.A., l'ingénieur général Maurice Carougeau (1900-1978), marque le point de vue le plus radical que nous ayons trouvé sur la question, quoique l'inspecteur général revienne sur ses pas dans son second rapport²³. Carougeau constate que, si la pénurie budgétaire ne permet pas d'engager le plan de production à long terme et que la question de la mobilisation industrielle n'est pas réglée, l'inspecteur général n'attend pas la solution de ces deux problèmes majeurs pour chercher et donner l'orientation à suivre.

Les armements modernes mordent de plus en plus sur les fabrications classiques et ont un caractère interarmées de plus en plus net. Pourquoi alors louvoyer, se demande le directeur de la D.E.F.A., au lieu de créer une direction générale unique regroupant les quatre directions techniques du ministère des Armées ? C'est notamment dans ce cadre que les corps d'ingénieurs militaires pourront être unifiés, ainsi que l'envisage l'inspecteur général.

Carougeau estime que l'État ne doit pas se débarrasser progressivement au profit de l'industrie de l'étude et de la fabrication des armements, comme l'écrit l'inspecteur général. Les clauses des marchés d'études ne satisfont pas les parties et, si l'on veut que les ingénieurs militaires dirigent efficacement les études faites dans l'industrie, *il faut qu'ils en fassent eux-mêmes*. Carougeau vante les mérites de ses établissements au plan technique : seuls ils sont capables d'exécuter des fabrications témoins de présérie ou de série, « faisant passer la qualité avant le prix de revient ou le bénéfice ». La concurrence entre les fournisseurs du service est insuffisante et n'existe plus lorsqu'une fabrication exige un matériel spécialisé important. Le contrôle des prix de revient dans l'industrie et la détermination des prix des marchés sont des plus difficiles, s'ils ne peuvent reposer sur des données comparatives provenant des établissements d'État. Nous retrouvons ici le rôle régulateur assigné aux établissements de la Marine hors des ports, avec une note pessimiste sur la valeur des enquêtes de coûts instituées en 1935, puisqu'il faut disposer de références extérieures à l'entreprise et même à l'industrie pour qu'elles soient fiables. Le directeur ajoute que seuls ses établissements sont capables de répondre rapidement aux besoins imprévus de l'état-major et que l'industrie est heureuse de s'appuyer sur eux. En somme, la monopolisation de l'activité par l'une ou l'autre des parties serait néfaste.

L'inspecteur général suppose aussi que la D.E.F.A. aura toujours tendance à préférer un prototype qu'elle aura étudié à celui de l'industrie. Carougeau répond que le

²³ *Note sur la D.E.F.A.*, [transmise par lettre 7078 T/D/DEFA du 21 août 1959], pour ce développement. La référence du premier rapport de l'inspection générale est 390 IPFA, du 18 juillet 1959. L'emploi a été créé en 1957 et son titulaire en 1959 pourrait être encore le général Crépin. Il change ensuite de titre pour celui d'inspecteur général de l'armement.

choix appartient toujours à l'état-major et que l'état de ses finances ne lui permet pas de faire faire les études en double. Contrairement à ce que croit l'inspecteur, bien des matériels étudiés par l'État sont ensuite produits dans l'industrie (par exemple le char AMX 13). L'État a tout autant soin de l'activité des firmes privées que de ses propres établissements. Il n'a pas de vocation commerciale, et pourtant les gouvernements étrangers préfèrent traiter avec lui qu'avec des intermédiaires ou des sociétés privées. En l'espace de neuf ans, la D.E.F.A. a produit pour 50 milliards à l'export (environ 10 % du chiffre d'affaires), plus les 80 milliards des commandes offshore. Elle est étroitement liée avec la partie de l'industrie nationale avec laquelle elle est en rapport d'affaires.

L'inspecteur général écrit surtout que la reconversion de la D.E.F.A. dans les armements modernes est impossible, parce que son personnel et son matériel sont trop peu orientés dans ce sens ; la seule issue consiste à rechercher des clients civils pour des fabrications civiles²⁴. Tout en se tournant de plus en plus vers les techniques d'avant-garde, les Armées ont conservé une D.E.F.A. plus grande qu'il n'est nécessaire en temps de paix, selon une conception dépassée de la guerre et de l'industrie, l'augmentation de la production ne pouvant se faire sans le concours de cette dernière, et c'est elle qu'il faut préparer à la guerre et non plus la D.E.F.A. Il devient urgent de trancher dans le vif et de remédier à la dégradation générale des établissements. Carougeau doit répondre à ce reproche très inquiétant pour l'avenir que la D.E.F.A. n'ignore pas les techniques nouvelles et qu'elle y a pris sa part, dans les missiles et le nucléaire surtout. Si, dans le programme Hawk, la France occupe une position sans rapport avec sa participation financière, c'est selon le directeur parce que les ingénieurs militaires sont aux prises avec les réalités. « En serait-il de même, si les ingénieurs militaires [n'étaient] plus que des traducteurs de programmes [c'est-à-dire du besoin militaire] en termes techniques ? » Aucune firme ou établissement ne peut réaliser seul tous les éléments d'un système d'armes moderne, et le directeur voudrait que l'État conserve le rôle de maître d'œuvre, au moins dans une large mesure.

D'après le sens que l'inspecteur général donne à la reconversion dans son premier rapport, tous les établissements sont à reconvertir entièrement dans les fabrications civiles. Le statut actuel la ferait sûrement échouer, écrit-il : les fabrications civiles doivent faire l'objet d'un préfinancement, les fabrications militaires sont prioritaires, l'organisation commerciale ne peut s'accommoder des règles administratives, et enfin le ministre serait dans la position d'un fabricant et d'un marchand de produits civils. L'État peut mettre sur le marché des usines d'occasion, mais il n'en tirera pas grand profit. La vente de l'ARS (Rennes) à Citroën a ainsi été manquée : l'État aurait pu céder le terrain et ses installations et outillages en échange de l'embauchage des personnels, de l'entretien d'une certaine activité d'armement et du maintien d'une réserve de machines-outils. L'État garderait des établissements pour des fabrications réservées : c'est ici que l'inspecteur a adouci son premier plan.

L'inspecteur général range la seconde solution, celle des sociétés nationales, dans l'économie dirigée. Les biens d'équipement seront la première activité de la reconversion, mais ils ne suffiront pas à charger l'ensemble des établissements constructeurs. Il voit d'un bon œil cette solution qui sera critiquée, puisque l'État se déguiserait en commerçant. Pourtant la transformation devrait être vue en réalité comme un pas vers

²⁴ Rapport 409 IPFA du 6 août 1959, pour ce développement.

l'économie libérale, remarque-t-il, mais il prévoit aussi qu'elle sera rejetée par le ministre des Finances et par le ministre de l'Industrie.

La solution mixte qu'il présente consiste : 1° à conserver cinq ou six établissements pilotes qui produiraient uniquement ou presque du matériel d'armement et dont les règles de gestion seraient adaptées ; 2° à transformer d'autres établissements en une société nationale, en leur conservant des commandes d'armement et l'appui des établissements maintenus ; 3° à supprimer les autres établissements en leur cherchant des repreneurs dans les Armées ou dans l'industrie, ou en les intégrant provisoirement dans la société ou holding pour mieux négocier leur vente ensuite. La solution mixte est moins radicale que les deux autres et ne présente pas de « saut dans l'inconnu » ni les mêmes difficultés de principe. Elle sera moins difficile à mettre en œuvre, quoique plus coûteuse pour l'Armée, qui devra supporter plus longtemps les établissements superflus. Elle permet d'envisager la reconversion d'autres établissements du ministère. L'inspecteur général finit en disant que l'échec des précédentes tentatives provient de ce que leur côté négatif a seul été considéré ; il convient de faire valoir l'intérêt national, qui commande la reconversion de moyens puissants mais inutilisés.

Si le directeur de la D.E.F.A. veut d'abord améliorer la charge des établissements par les commandes du plan à long terme qui tardent à venir, il n'en est pas moins partisan d'une reconversion partielle²⁵. Il pense que le financement à mettre en place sera limité, mais il faut que le principe en soit admis. La D.E.F.A. conserverait des services d'étude, des laboratoires, des établissements d'essais, des établissements industriels pilotes pour les fabrications témoins, pivots pour une mobilisation industrielle régionale et d'autres établissements auxquels des fabrications « sensibles » seraient réservées (les armes portatives et les explosifs primaires sont cités). L'engagement de certaines opérations du plan à long terme permettrait de garnir le plan de charge de plusieurs établissements. Une répartition plus favorable des commandes avec l'industrie effacerait dans une certaine mesure le paradoxe d'établissements d'armement s'orientant vers les activités civiles et de firmes conservant une activité d'armement importante. Carougeau ne paraît pas favorable à la société nationale, et la solution mixte de l'inspecteur général lui convient mieux pour les établissements à détacher de sa direction, quoiqu'il pense que l'activité civile est possible dans le cadre de la gestion directe, avec des aménagements. La société nationale pourrait être essayée avec quelques établissements et étendue en cas de succès. Elle recevrait des commandes d'armement.

Le rapport du Contrôle daté du 2 novembre 1959 montre une opposition de principe au démantèlement de la D.E.F.A. sous couvert d'une reconversion comportant ou non le maintien des fabrications militaires²⁶. Cette reconversion, dit l'auteur de ce rapport demandé par le ministre le 18 septembre, fait table rase du passé et ignore l'évolution qui a conduit à la structure actuelle et à la définition des rapports avec l'état-major ; dans cette optique, elle est un but en soi. L'auteur juge que la solution de la société nationale ou de la holding englobant tous les établissements est la plus aléatoire et la plus coûteuse. La solution mixte est la plus dangereuse pour le département car les meilleurs établissements seraient compris dans la société nationale, laquelle revendi-

²⁵ *Note sur la D.E.F.A.*, [transmise par lettre 7078 T/D/DEFA du 21 août 1959], pour ce développement.

²⁶ Rapport du contrôle du 2 novembre 1959 (en réponse à la demande du ministre du 18 septembre 1959), pour ce paragraphe.

querait des commandes afin de garnir son plan de charge. La D.E.F.A. ainsi amputée pourrait être encore plus malade après la réforme qu'avant.

La reconversion sans changement de statut

Nous en venons maintenant à la reconversion partielle dans le cadre de l'administration. La première question à se poser est la suivante : l'État a-t-il le droit de se livrer à des activités industrielles à caractère « civil » et dans quelles conditions²⁷ ? La loi du 17 mars 1791, dite loi d'Allarde, qui pose en principe la liberté du commerce et de l'industrie pour les particuliers sans la leur réserver, a été interprétée par le Conseil d'État dans un sens restrictif et contestable, en défendant aux collectivités locales d'intervenir dans le domaine industriel et commercial sauf en cas de *carence démontrée de l'initiative privée*. Il a même ajouté un autre critère, s'agissant de services publics : *satisfaire l'intérêt général*. La jurisprudence du Conseil d'État s'est également appliquée à l'État. L'affaire de la poudrerie de Sevran-Livry en 1953 suffit à fixer les idées. L'établissement ne pouvait légitimement fabriquer des cartouches de chasse en vue de la vente au public, cette fabrication ne pouvant être regardée comme une annexe du monopole des poudres établi par la loi du 13 fructidor an V. Et l'inscription au budget général de crédits destinés à cette fabrication ne suffit pas à la rendre légale, car « le vote de ces crédits n'a pas eu pour effet d'ériger légalement *en service public* cette fabrication ». L'on peut ajouter que l'industrie des cartouches de chasse n'est pas défaillante (c'est d'elle que vient la plainte). Notons toutefois que la jurisprudence d'Allarde ne s'applique pas aux sociétés de droit privé que sont les sociétés nationales : Carougeau et quelques autres auteurs cités semblent l'ignorer.

Seule une disposition explicite d'une autre loi pourrait contredire cette jurisprudence. Comme nous l'avons vu plus haut, la loi du 3 juillet 1935 créant le service des Fabrications d'armement, prévoit « éventuellement l'exécution de tous travaux autres que ceux d'armement qui lui seraient confiés par le ministre ». Il suffirait donc que le ministre des Armées décide les activités civiles que la D.E.F.A. pourrait exercer pour qu'elles soient légales, en respectant les deux conditions posées par le Conseil d'État. Le contrôleur de l'Armée auteur de la note du 2 novembre 1959 est plus circonspect que le chef du service administratif de la D.E.F.A.²⁸ Les deux conditions étaient remplies pendant la reconstruction et personne ne s'est plaint. Les fabrications civiles ont repris sans plan d'ensemble et pour de faibles montants (472 millions en 1956, 736 en 1957). Deux textes de loi peuvent être invoqués en faveur de ces fabrications : la loi de 1935 et celle du 30 décembre 1952, qui prévoit que le compte de commerce fait recette du produit des ventes à l'économie privée, expression qui n'implique pas, il est vrai, qu'il s'agisse de produits fabriqués spécialement en vue de leur vente au secteur privé.

Le contrôleur juge que le ministre des Armées sortirait de ses attributions en confiant à la D.E.F.A. des fabrications civiles sans rapport avec leurs besoins. Il est donc prudent de demander l'avis du Conseil d'État sur la légalité des fabrications civiles d'après les lois de 1935 et 1952 et de s'en tenir à une activité subsidiaire, disséminée

²⁷ Note 278i-T/SA/DEFA du 2 novembre 1959 (ab der Halden), pour ce développement.

²⁸ Rapport du Contrôle du 2 novembre 1959 précité, pour ce développement.

dans les établissements et motivée par la diminution des charges improductives supportées par le budget. L'auteur note aussi qu'il est peut-être difficile d'invoquer la carence de l'industrie à l'heure du Marché commun. Si la légalité est confirmée, une décision du ministre adressée au directeur prescrirait la reconversion en précisant ses motifs, afin d'éviter le reproche de détournement de pouvoir, le volume et la nature des fabrications, les modalités d'exécution de cette partie du service.

En 1969, l'atelier de construction de Tarbes a repris la production de machines-outils parmi celles que l'industrie française n'offre pas à la clientèle privée²⁹. L'auteur de la note estime que les syndicats professionnels pourraient attaquer l'État. On peut invoquer des précédents et essayer de modifier les données de l'affaire en confiant la commercialisation à une société privée. Le délégué ministériel pour l'armement et le ministre de l'Industrie doivent être informés de l'opération et du risque qu'elle comporte. Ce risque a suffi à faire cesser en 1972 une fabrication qui compte parmi les dernières tentatives de diversification de ces établissements de plus en plus enfermés dans leur spécialité militaire.

Cette question préliminaire ayant été soulevée, il reste à considérer les difficultés pratiques qui gênent la reconversion ou, pour mieux dire, la *diversification* si nécessaire des activités des établissements constructeurs dans le cadre de l'administration.

a. Les commandes militaires. Leur augmentation. Leur priorité. La charge induite. L'auteur du rapport précité du Contrôle en réponse à la demande du ministre voit bien que les pertes constatées depuis 1955 et surtout depuis 1957 exigent un prompt remède³⁰. Certes, le budget devrait supporter directement certaines charges, dont le coût de l'entretien des installations réservées pour le temps de guerre et des installations en chômage par suite de la sous-activité. La reconversion est alors un moyen parmi d'autres de résorber tout ou partie des pertes sans changement de statut. Le contrôleur voit en elle « une activité subsidiaire, faible en pourcentage, motivée par le souci d'économiser les deniers de l'État en permettant, par la diminution des charges improductives, la satisfaction aux moindres frais des besoins de la défense nationale du temps de paix et en vue du temps de guerre ». D'après cette définition, si cette activité est subsidiaire, elle est permanente.

Les moyens principaux demeurent cependant l'augmentation des commandes militaires au détriment du secteur privé et l'orientation de la D.E.F.A. vers les armes nouvelles. Il ne faut pas nier a priori, comme le fait l'inspecteur général, la capacité du service à étudier et à produire des armements modernes, poursuit le contrôleur. L'industrie doit utiliser sa souplesse pour se reconvertir en premier. La répartition des commandes n'est dictée ni par la loi ni par le règlement : personne ne pourra se plaindre d'un changement dans la répartition des productions dans lesquelles la D.E.F.A. et l'industrie sont concurrentes ou pourraient l'être. Même si les coûts de revient de la première sont un peu plus élevés que les prix de la seconde, il y a avantage à augmenter l'assiette des frais généraux et donc à diminuer les charges non incorporables qui viennent grever les prix de cession à l'état-major. La direction du Matériel devrait confier à la D.E.F.A. une partie des travaux de réparations qu'elle

²⁹ Note marquée de Soumagnat et datée du 23 avril 1969, pour ce développement.

³⁰ Rapport du Contrôle du 2 novembre 1959 déjà cité, pour ce développement.

donne au secteur privé. On pourrait même lui attribuer la rénovation de tous les ensembles mécaniques que la direction du Matériel ne peut pas traiter.

L'activité n'est pas tout, encore faut-il qu'elle soit régulière ou qu'elle puisse être rendue telle. Or, les variations continues de plan de charge gênent beaucoup la D.E.F.A. et la gêneront davantage encore avec la reconversion. L'état-major et la direction du Matériel devraient notifier toutes leurs commandes en une ou deux fois chaque année. Sous cette condition le principe de priorité des commandes militaires serait maintenu. Le décret du 25 janvier 1949, sans interdire les fabrications civiles, donne la priorité aux programmes d'armement³¹. C'est ainsi qu'en 1952, le secrétaire d'État à la Guerre a fait arrêter la fabrication à Tarbes de la machine-outil « Cridan », exportée dans dix-huit pays et produite en Grande-Bretagne et en Belgique. La preuve est ainsi faite, écrit ab der Halden, que le service ne peut s'engager pour de longues périodes dans les productions civiles ; les industriels se méfient et n'utilisent son potentiel qu'à titre temporaire ou pour des commandes dont l'exécution est rapide.

Deux ans plus tard, en 1961, l'activité générale est en forte hausse, mais elle n'épouse pas les plans qui ont été formés³². Deux établissements à supprimer, Châtellerauld et Le Havre, sont chargés pour plusieurs années et manquent de bras. Au lieu de réduire la part de l'industrie dans la fabrication des munitions, il a fallu au contraire l'augmenter, les établissements du service ne parvenant pas à satisfaire à la demande dans les délais impartis. Les effectifs ouvriers sont au plafond autorisé par le budget de 1961. Seul le domaine de l'artillerie et des armes légères est déprimé. Des établissements ont obtenu des commandes militaires dans des secteurs et de la part de clients nouveaux, notamment la Marine (D.C.C.A.N.). Le jeu de la sous-traitance entre établissements a permis d'équilibrer leur charge et même de concentrer plusieurs de leurs moyens. Enfin l'établissement de Tarbes a repris la fabrication du mortier Brandt de 81, transférée de la société Fives-Lille.

La loi-programme d'équipement des armées ne couvre qu'une petite partie des fabrications de la D.E.F.A., et rien n'est changé aux modalités de passation des commandes par tranches annuelles. Si la charge du personnel est satisfaisante en 1961, celle du matériel l'est beaucoup moins. Des établissements doivent être supprimés, la mise en réforme des machines excédentaires doit être accélérée ; des installations réservées dans l'industrie sont en cours de démontage et d'aliénation.

b. La recherche de productions nouvelles. La première question à se poser consiste à savoir quel est le potentiel à reconvertir. Notre contrôleur distingue le potentiel qui sert effectivement des installations au chômage (partiel ou total), des installations réservées pour le temps de guerre et enfin des installations absolument inutiles. Au moment où il écrit, la question du maintien ou de la suppression des installations réservées n'est pas réglée. Le potentiel normal du temps de paix correspond à la réalisation du plan à long terme, et, comme ce plan n'est pas mis en application, les établissements connaissent un fort chômage. D'après la note du ministre du 9 octobre 1959, le niveau de la production représenterait 50 % de la capacité installée, et cette capacité devrait être réduite de 30 %. Ainsi donc, si l'on considère que le montant de la production réelle est de l'ordre de 80 milliards, la production maximale serait de 160 milliards et la diminution de potentiel de 48 milliards. Il reste donc un potentiel de 32 milliards, dont

³¹ Note générale et sommaire sur la D.E.F.A. du 26 juin 1959, déjà citée, pour la fin du paragraphe.

³² Note de l'ingénieur général Jean Sorlet, directeur de la D.E.F.A., du 2 octobre 1961 (41059 C/DEFA), pour ce paragraphe et le suivant.

mettons un tiers ne peut être reconverti en raison de sa spécialité. Les 20 milliards de potentiel reconvertible pourraient bien comprendre pour moitié de nouvelles commandes militaires, et il en restera 10 pour la reconversion, soit douze fois le chiffre d'affaires réalisé dans ce secteur en 1958. Le chiffre d'affaires total de la D.E.F.A. a atteint 150 milliards en 1958, dont 60 pour les commandes passées à l'industrie. En l'absence de calcul sur cette importante question, le contrôleur arrive à un ordre de grandeur de 10 % du chiffre d'affaires des arsenaux (les 90 milliards) pour les activités civiles. Nous sommes loin du pourcentage préconisé par l'industrie.

L'ingénieur général Carougeau désire que la D.E.F.A. s'intéresse à des domaines d'activité difficiles et présentant un caractère d'intérêt national³³. L'important est de bien les choisir (là-dessus tout le monde est d'accord, une erreur se traduisant par un échec patent étant source de bien des difficultés par la suite). Il pense aux domaines suivants : 1° le matériel pour la recherche pétrolière, la D.E.F.A. étant, comme il le rappelle, à l'origine de la fabrication en France du matériel de prospection ; 2° le matériel pour l'industrie chimique, en particulier une participation à la réalisation de l'usine de séparation d'isotopes ; 3° le matériel de génie civil, grâce aux liens noués par l'établissement d'Angers avec la profession ; 4° la machine-outil, qui est le domaine de choix mais non le plus facile, pour la sous-traitance, la fabrication sous licence et les matériels originaux. Carougeau signale que des études préliminaires ont été entreprises dans ce dernier domaine, qui remporte tous les suffrages.

L'ingénieur général Carré pense de son côté que les activités sont à choisir parmi les biens d'équipement et sait que la rentabilité ne sera obtenue qu'après des années d'efforts³⁴. Les domaines de la machine-outil non couverts par l'industrie française ne sont sûrement pas les plus faciles car il existe une concurrence étrangère et elle est parfois redoutable (la France achète alors beaucoup de machines aux Américains). Il ne peut s'empêcher d'ajouter que le statut actuel ne permettra jamais de tirer le meilleur parti du potentiel en matériel, y compris de celui qui est en réserve.

c. Les dépenses à consentir. Ce sont des investissements nouveaux et un fonds de roulement pour les productions nouvelles.

L'ingénieur en chef Nardin, en signalant que les établissements et ateliers de mécanique (ateliers centraux notamment) peuvent seuls participer à la reconversion, ajoute qu'il faudra les adapter, c'est-à-dire investir : où le service trouvera-t-il les crédits nécessaires qui ne manqueront pas d'être importants³⁵ ? D'autre part il ne dispose pas de crédits pour l'acquisition des approvisionnements nécessaires aux commandes civiles³⁶. Un établissement constructeur ne peut donc en prendre que si le client les lui fournit, sauf s'il en possède en stock : *le maître d'œuvre de programmes d'armement importants n'est, pour les commandes civiles, qu'un façonnier*. Le chef du service industriel, qui est le chef de Nardin, partage son opinion générale sans prononcer le mot de société nationale. Il lui paraît indispensable d'autoriser la direction : 1° à créer un service commercial important et efficace ; 2° à adapter ses équipements, son personnel, ses règles comptables ; 3° à prendre des engagements de longue durée ; 4° à engager des

³³ Rapport sur les problèmes posés par la reconversion partielle de la D.E.F.A. vers les activités civiles, du 5 novembre 1959, réponse à la demande du ministre 8277 MA/CAB/CIV/FJ du 28 septembre 1959.

³⁴ Note précitée de l'I.G. Carré, chef du service industriel, du 28 octobre 1959, pour ce paragraphe.

³⁵ Note précitée du 23 juillet 1959 (Nardin).

³⁶ Note précitée du 26 juin 1959 (ab der Halden), pour ce développement.

dépenses pour activités civiles dans la limite de 6 milliards par an, « toutes choses impossibles dans le statut actuel, sans modification »³⁷.

Le contrôleur pense de son côté que la limite prévisible de l'effort financier va influencer sur le choix des fabrications à entreprendre³⁸. Les investissements peuvent être financés par le compte de commerce, la D.E.F.A. étant placée sous le régime de l'autofinancement. Dans l'immédiat, l'on demanderait au Parlement une autorisation de découvert sur le compte. Les fabrications militaires sont financées à hauteur de 11/12 à la commande. Les usages du commerce sont bien moins favorables. De plus il faudra aussi vendre sur stock. Tant que le volume des commandes civiles est marginal, le compte de commerce peut absorber les frais indispensables. Si l'activité atteint mettons 10 %, un fonds de roulement devra être attribué à la D.E.F.A. par une autre autorisation de découvert. Le contrôleur évalue à une année de chiffre d'affaires de l'activité le découvert total à consentir.

d. Le personnel. Les cadres sont en grande majorité des militaires organisés en trois corps d'officiers (deux corps d'ingénieurs, un corps administratif)³⁹. Le service emploie aussi des ingénieurs contractuels, mais il ne peut en recruter qui aient le niveau des militaires, parce que les salaires qu'il propose sont très inférieurs à ceux de l'industrie. Pratiquement seuls des ingénieurs âgés ou qui n'ont pu se placer dans l'industrie peuvent être intéressés. Le cadre d'ingénieurs de recherches créé en 1958, qui comprend 41 ingénieurs, n'est rempli qu'à hauteur de 24 postes, et 26 ingénieurs ont démissionné en moins de quatre ans⁴⁰. Le recrutement des ingénieurs militaires des Fabrications d'armement à l'École polytechnique oblige le service à prévoir ses besoins cinq ans d'avance, alors qu'il ignore son plan de charge à cette échéance. Le service se prive aussi, écrit ab der Halden, « d'une diversité enrichissante de formation et de pensée et de la large expérience pratique que l'apport d'éléments extérieurs pourrait lui procurer ».

Le statut militaire lui paraît d'ailleurs anachronique, à une époque où l'arme la plus secrète est réalisée par un service civil, le C.E.A. La rémunération est liée au grade, alors que dans l'industrie elle se rapporte aux fonctions, d'où des démissions chez les meilleurs ; en revanche la possession du grade empêche de se défaire des moins bons. La division des ingénieurs en trois catégories (ingénieurs des F.A., ingénieurs des travaux et ingénieurs civils contractuels) et l'impossibilité pratique de passer de l'une à l'autre risquent d'entretenir un sentiment d'infériorité « peu favorable à un travail normal ». L'auteur conclut ainsi : quelle industrie soucieuse de productivité se laisserait-elle enfermer dans un cadre aussi dépourvu de souplesse ?

Les ouvriers sont protégés contre les licenciements (il y faut seulement un décret) par leurs défenseurs au sein du Parlement : ainsi s'explique, selon ab der Halden qui parle d'une forme de clientélisme que notre étude de la Marine a permis d'évoquer, la rigidité des effectifs qui aggrave les effets de l'irrégularité de la charge. La disparité des salaires avec l'industrie est la plus forte à Paris, de l'ordre de 20 % pour les professionnels⁴¹. En province elle varie selon le degré d'industrialisation. Les départs de

³⁷ Note précitée de l'I.G. Carré, chef du service industriel, du 28 octobre 1959.

³⁸ Rapport du Contrôle du 2 novembre 1959 déjà cité, pour ce paragraphe.

³⁹ Note précitée du 26 juin 1959 (ab der Halden), pour ce développement.

⁴⁰ Notes 41059 C/DEFA du 2 octobre 1961 (Sorlet).

⁴¹ Notes 41059 C/DEFA du 2 octobre 1961 (Sorlet), du 23 juillet 1959 (Nardin) et du 26 juin 1959 (ab der Halden), pour ce développement.

jeunes ouvriers professionnels, en 1961, sont de plus en plus fréquents vers le secteur privé, le secteur nationalisé et même vers d'autres administrations. Le ministre alloue une prime de rendement plus forte à Paris, afin de racheter une partie de la différence. Il n'est pas possible de faire faire des heures supplémentaires en cas de commandes urgentes, ce qui est très gênant si les commandes civiles et les commandes militaires entrent en concurrence dans l'utilisation des moyens.

Les écarts de salaires chez les techniciens sont plus importants, notamment à cause des règles de la fonction publique qui ralentissent l'avancement des meilleurs. Le recrutement direct de fonctionnaires par concours ou de contractuels est difficile, les démissions sont fréquentes au moment où les techniciens commencent à rendre les services attendus. En 1956 une indemnité forfaitaire et une prime de rendement ont été instituées par décret. Nardin voit que le service perd ses meilleurs techniciens, faute de leur donner un salaire suffisant. Cette situation ne changera pas, ajoute-t-il, tant que les établissements resteront soumis au statut d'État.

La question du personnel, qui va se poser dans les mêmes termes jusqu'à la fin, est selon nous celle qui aurait dû convaincre l'autorité politique de transformer les établissements constructeurs en une société nationale dès 1959 car, si les autres problèmes peuvent être réglés dans une mesure suffisante, l'insuffisance en nombre et en qualité du personnel d'encadrement ainsi que son esprit forment un obstacle insurmontable à la réussite industrielle de cette administration.

e. Les coûts de revient. La productivité du travail. Pour l'ingénieur général Carré, les établissements ne sont concurrentiels que dans les travaux entrant dans le cadre de leurs spécialités⁴². Les frais généraux sont élevés par suite de l'agencement des ateliers et de leur étendue anormale, de la lourdeur des charges et réglementations administratives. Le personnel ignore le puissant aiguillon du profit. Les commandes étant trop épisodiques et partielles, il est difficile d'établir un plan de charge à long terme des fabrications civiles, surtout dans les périodes de récession qui entraînent des annulations (c'est le cas en 1959). Les mêmes difficultés se retrouvent paradoxalement dans les relations avec les administrations de l'État. Leurs services d'achat ont pour préoccupation dominante le meilleur usage des crédits dont ils disposent. Par voie de conséquence ils considèrent la D.E.F.A. comme un fournisseur ordinaire et choisissent en général une entreprise privée pour le prix, la souplesse ou la commodité. Le problème serait moins ardu si une pression était exercée sur ces services afin qu'ils considèrent au contraire la D.E.F.A. comme un fournisseur préférentiel.

Le chiffre d'affaires toutes taxes comprises par ouvrier est de 4,5 millions dans le secteur de la mécanique en 1958, soit un peu moins du double de celui de la D.E.F.A., écrit ab der Halden⁴³. C'est le prix du maintien d'une conception passant pour périmée des établissements constructeurs. L'état-major étant presque le seul client, ils

⁴² Note précitée de l'I.G. Carré, du 28 octobre 1959, pour ce paragraphe.

⁴³ Note précitée du 26 juin 1959 (ab der Halden), pour ce développement. L'effectif total des 19 établissements constructeurs au 1^{er} juin 1959 est de 24 797, dont 20 180 ouvriers. L'effectif total de la direction est alors de 32 455, dont 24 187 ouvriers. Si l'on prend le chiffre donné par le contrôleur pour 1958, soit 90 milliards pour les 19 établissements, alors le chiffre d'affaires par ouvrier s'établit à 4,5 millions. Ab der Halden ne compte le chiffre d'affaires que pour 50 milliards H.T.

Trois établissements ont disparu : ACF, AMS et ARL (celui-ci devient d'abord une annexe de l'APX avec maintien sur place de l'activité, puis l'emprise est affectée au Bureau de programmes franco-allemands, qui est un service étatique de la direction, à la régie Renault et à la commune de Rueil-Malmaison).

subissent tous les à-coups. Ab der Halden rappelle que les industriels privés estiment en général qu'il est imprudent de consacrer plus de 30 % de l'activité normale à l'exécution de commandes militaires.

La comparaison des coûts de revient des établissements et des prix de l'industrie se heurte aux mêmes difficultés que dans la Marine, en raison des différences dues au régime juridique. De plus l'équipement est souvent spécial à une fabrication et n'existe qu'en exemplaire unique. Une partie des machines de l'industrie appartient à l'État. Aussi la concurrence ne présente-t-elle qu'un intérêt limité. Lorsqu'elle existe, dans le domaine des munitions par exemple, la D.E.F.A. s'efforce d'assurer à ses établissements et à ceux de l'industrie le même taux d'utilisation des installations — cette attitude rappelle celle de la Marine —. Nardin écrit qu'il y a des économies importantes à réaliser sur les coûts de revient, en réduisant les stocks et les effectifs, en augmentant le rendement du personnel, etc.⁴⁴ La D.E.F.A., cela se sait, vit sur un trop grand pied. Le tout est d'imposer les économies dont la possibilité est démontrée.

Le contrôleur juge que la comptabilité industrielle du service est au point⁴⁵. Cependant les directeurs devraient prendre davantage conscience de leur action sur ses résultats en exploitant davantage ses enseignements, et se laisser autant guider par la recherche de la diminution des coûts que par la perfection des fabrications. La direction centrale doit veiller de son côté à ce que les fabrications civiles supportent une part équitable des frais généraux, afin d'éviter de fausser les résultats de l'activité.

f. Les relations commerciales. Les modifications indispensables du statut. Le même auteur sait bien que la comptabilité publique, « imprégnée de méfiance et de formalisme, tournée vers la justification et non vers l'action, ne convient pas, ceci est un lieu commun, à une entreprise industrielle et commerciale ». Après cette forte parole⁴⁶, le contrôleur doit répondre à un ministre qui n'envisage pas le changement de statut dans sa lettre, et aussi selon sa propre conviction, qui n'y est pas favorable. Il s'intéresse particulièrement à cette partie, dans laquelle le Contrôle est bien placé pour donner d'utiles conseils.

Il redoute surtout le contrôle de l'engagement et de l'ordonnancement des dépenses par les Finances, qui n'est pas adapté à une gestion industrielle dans laquelle les recettes correspondent à des commandes et les dépenses s'exécutent par nature. La comparaison entre des éléments de dépenses budgétaires classés les uns par destinations et les autres par natures est d'une extrême complexité et inaccessible au profane. Ce contrôle est une formalité irritante et inutile. Ce sera encore pis avec la reconversion car la D.E.F.A. doit pouvoir travailler sur stock et ne peut compter sur des engagements fermes (en valeur) de ses clients notifiés suffisamment à l'avance. Il convient donc de prévoir avec les Finances des modalités particulières de contrôle de l'exécution des

⁴⁴ Note 78i-T/SI/DEFA/4 du 19 janvier 1959, pour la fin du paragraphe.

⁴⁵ Rapport précité du Contrôle du 2 novembre 1959, pour ce développement.

⁴⁶ Une tirade comme celle-ci, qui est pourtant assez récente, paraît impensable dans la prose administrative actuelle. L'ingénieur général Carré écrit en effet comme un officier de Louis XV, et il n'est pas le seul en 1959 : « Cette réglementation outrancière, à base de méfiance et de suspicion envers les hommes qui agissent, établie en faisant abstraction de toute optique industrielle et commerciale, qui amène des organismes incompetents et irresponsables dépourvus d'une vue d'ensemble des problèmes à intervenir quotidiennement dans les actes de gestion, des plus simples aux plus complexes, constitue un freinage incessant et un gaspillage d'énergie absolument incompatibles avec une gestion normale d'une industrie qui aurait à se développer dans le sein d'une économie libérale. » Note précitée du 28 octobre 1959.

dépenses, afin de rendre ce contrôle praticable en changeant l'esprit dans lequel il est réalisé.

Dans son activité civile, la D.E.F.A. exercera une gestion domaniale et comme telle soumise au droit privé. Pour gagner la confiance de ses co-contractants, elle devra se dépouiller de ses prérogatives de puissance publique. Ses contrats seront de droit privé, et le ministre peut l'autoriser. En revanche, la procédure de préparation, de contrôle et d'approbation des marchés, qui est la sauvegarde de la responsabilité du ministre, s'appliquera à ces contrats comme elle s'applique avec des variantes dans les entreprises publiques. La procédure de passation doit être assouplie, de même que le circuit d'examen. Pour obtenir les changements nécessaires, le ministre des Armées devrait se rapprocher de son collègue des Finances avant de rédiger un arrêté.

La D.E.F.A. doit pouvoir s'engager sur une certaine durée, de cinq à dix ans dans le cas de fabrications sous licence avec exclusivité de vente, compte tenu des usages. Les contrats comportant l'utilisation de moyens réservés devraient stipuler la résiliation automatique en cas de conflit ou de tension internationale (cas de force majeure). L'utilisation de moyens en chômage ferait jouer une clause de résiliation avec préavis et indemnité en cas de non respect du préavis ; cette indemnité serait imputée directement sur les crédits budgétaires. La priorité des fabrications militaires empêche en réalité la conclusion de tels contrats, et Nardin déclare de manière plus générale : pour pouvoir s'engager, il faut être maître de son destin, or, la D.E.F.A. ne l'est pas⁴⁷.

Il faut aussi vendre et la D.E.F.A. n'a ni expérience ni structure commerciale. « Le statut administratif est foncièrement inadapté aux méthodes, aux activités et aux mœurs commerciales ». Dès lors les établissements restent cantonnés au rôle de sous-traitant et donc mis en position d'infériorité. « On ne peut baser un avenir sur une position aussi inconfortable ». Ab der Halden, qui partage l'avis de l'ingénieur, évoque la S.O.F.M.A., la société auxiliaire qui devrait servir de service commercial pour les ventes d'armes à l'étranger, et qui n'a pas obtenu les résultats escomptés⁴⁸. Sans service commercial convenable point de salut. C'est la deuxième condition, en partie confondue avec la première, qui est un personnel adapté et doué de l'esprit industriel ou qui peut l'acquérir.

Le ministre des Armées Pierre Guillaumat (1909-1991) ne veut pas de changement de statut, il cherche seulement à se débarrasser d'établissements en sur-nombre. Sa demande au Contrôle datée du 18 septembre 1959 porte que « des études relatives à la réforme de l'infrastructure industrielle des Armées suggèrent une reconversion partielle vers des activités civiles d'un nombre limité d'établissements de la D.E.F.A. »⁴⁹ La capacité de la direction n'est pas exploitée à plus de 50 % et le ministre juge que le « patrimoine industriel d'armement » doit être diminué de 30 % au moins⁵⁰. Cette mesure doit se traduire par la fermeture ou la reconversion d'établissements. La reconversion consiste soit à céder des établissements avec leur personnel soit à créer sous l'impulsion de l'État des fabrications nouvelles dans des domaines où l'industrie nationale est défaillante. Les établissements à reconverter seraient soustraits à la tutelle du ministère des Armées. Le ministre reconnaît que la définition des besoins militaires pour le temps de paix et pour le temps de guerre permet seule d'évaluer la

⁴⁷ Note précitée du 23 juillet 1959 (Nardin), pour ce développement.

⁴⁸ Note précitée du 26 juin 1959 (ab der Halden).

⁴⁹ Lettre 8113 MA/CAB/CIV du 18 septembre 1959.

⁵⁰ Lettre au Premier ministre 8688 EMGA/BT du 9 octobre 1959, pour ce développement.

masse et la nature du potentiel excédentaire⁵¹. Sans attendre lui non plus le résultat de ce travail, il veut mettre à exécution son programme de réductions. *La D.E.F.A. ne doit prendre de commandes civiles qu'à titre transitoire et en vue de mieux répartir les charges fixes. Les établissements qui exécutent avec succès de telles commandes peuvent impressionner favorablement leurs repreneurs potentiels.* La vente des établissements avec réembauchage de leur personnel est l'objectif essentiel de l'opération dite de reconversion.

La reconversion entendue dans ce sens doit servir à l'emploi du matériel en chômage et non à la création de moyens supplémentaires, sauf si elle entraîne ou facilite la remise en marche d'un important matériel inutilisé. Le ministre juge inutile un découvert au compte de commerce. Les commandes civiles seront servies par la trésorerie du compte alimentée par les provisions des commandes militaires (les 11/12^{es}). La mise sur pied d'une organisation commerciale viendra à son tour, mais le ministre ne veut pas qu'elle occasionne une augmentation de personnel. Dans la liste définitive des établissements à supprimer, on ne doit en comprendre aucun dont la cession « [poserait] les problèmes sociaux les plus graves ». Dans ces établissements, la priorité des commandes militaires disparaît, ils en auront en complément des commandes civiles et celles-ci ne pourront être résiliées qu'en cas de force majeure et moyennant une indemnité prévue au contrat. La D.E.F.A. est autorisée à passer des contrats de droit privé pour les besoins de l'activité ; les procédures de passation vont être assouplies.

Le ministre évoque encore l'augmentation des commandes militaires par certains cessionnaires et la modification du critère de répartition des commandes entre l'industrie et l'État selon une directive du 19 janvier 1960, le jour même de la signature de la lettre que nous relatons ici. La D.E.F.A. doit continuer de supporter la charge des installations réservées, mais celles-ci vont être fortement réduites.

La reconversion des établissements à supprimer a finalement été confiée à la Société pour la conversion et le développement industriels (S.O.D.I.C.), qui a traité avec le ministère des Finances en 1961⁵². Dans une lettre du 14 novembre 1961, le directeur de la D.E.F.A., l'ingénieur général Jean Sorlet (1905-1997), évoque un conseil restreint du 11 avril précédent au cours duquel la liste définitive a dû être établie⁵³. Il pense que l'application des décisions n'entraînera aucune difficulté sérieuse dans l'immédiat, « si ce n'est éventuellement d'ordre politique, au cas où elle pourrait s'effectuer dans les mêmes conditions que les nationalisations d'usines auxquelles il a été procédé vers 1936 ». Le changement, dans les sept établissements, n'affecte que la direction, les autres membres du personnel restant en place. Puis viendront les transferts de plans de charge, les mutations et les « adaptations de statuts ». La D.E.F.A. mettrait tout en œuvre pour dégager le repreneur des responsabilités qu'il serait amené à assumer temporairement à sa place, suivant un planning arrêté de concert. Elle étudie la reprise progressive des activités et donc d'une partie du matériel par les établissements conservés.

⁵¹ Lettre 564 MA/CAB/CIV du 19 janvier 1960, pour ce développement.

⁵² Lettre B1 8275 du ministre des Finances du 12 juin 1961 pour la MAC et l'AHE, autres lettres pour les autres établissements. La S.O.D.I.C. a été également chargée de la reconversion de l'E.C.A.N. de Guérogny, le seul établissement qui ait été rayé de la liste de la Marine.

⁵³ Lettre du directeur de la D.E.F.A. à la D.M.A. 46010 D/DEFA du 14 novembre 1961, pour ce développement.

En 1963, l'établissement du Havre est cédé à la S.N.E.C.M.A. (moteurs d'avions, anciennement Gnome et Rhône). En 1964 l'atelier de construction de Limoges revient à S.A.V.I.E.M., filiale poids lourds de la régie Renault, et la cartoucherie de Valence à la S.O.G.E.V. L'atelier d'Irigny, près de Lyon, est repris par S.M.I., autre filiale de la régie Renault, en 1967. La manufacture d'armes de Châtellerauld est divisée en trois lots : la S.F.E.N.A. (équipements aéronautiques) obtient le premier lot, la commune le second et la Délégation ministérielle pour l'armement se réserve le dernier pour en faire un centre d'archives. La manufacture ferme ses portes en 1968. L'atelier de Mulhouse est remis aux Domaines la même année et l'activité de l'atelier de Lyon, une obuserie, est transférée à Tarbes en 1971. L'opération s'est faite sans grande difficulté. Les douze établissements restants vont former le G.I.A.T. en 1971.

Le Groupement industriel des armements terrestres (G.I.A.T.)

a. Genèse de sa formation. Pierre Guillaumat, un ingénieur général des Mines, ne semble pas favorable aux établissements de la D.E.F.A. Un ministre attentif et conscient de leur valeur réelle et surtout potentielle, au-delà des critiques fondées ou irrationnelles dont ils sont la cible depuis longtemps, se serait convaincu que les maintenir dans l'administration était le moyen de les faire mourir à petit feu. Les mémoires de son successeur, Pierre Messmer (1916-2007), ancien administrateur colonial, qui est resté ministre des Armées pendant plus de neuf ans, ne donnent pas une idée plus rassurante du sort qui les guette. Sous la présidence de De Gaulle (1890-1970), écrit-il, « la France devient un pays industriel ; sous l'impulsion de l'État, elle s'affirme dans les techniques de pointe : aéronautique, espace, nucléaire civil et militaire, informatique, etc. »⁵⁴ Le ministre commence par unifier son ministère, dont les divisions héritées du passé nuisent à l'action⁵⁵. Ainsi naissent au mois d'avril 1961 (décrets du 5 avril) le Secrétariat général pour l'administration et la Délégation ministérielle pour l'armement (D.M.A.). « Pour l'armement il faut un responsable. Sur les programmes, donc sur les crédits, le délégué se trouve souvent en conflit avec les chefs d'état-major ou le Commissariat pour l'énergie atomique [C.E.A.]. Les problèmes de personnels sont délicats : ils mettent en présence des corps d'ingénieurs militaires concurrents bien que tous polytechniciens, des effectifs ouvriers nombreux dans les arsenaux et très syndicalisés. Enfin, quand il s'agit de coopération internationale, d'importations ou d'exportations d'armes, l'intervention du pouvoir politique est nécessaire. »

La fusion des corps d'ingénieurs des différentes directions agrégées à la D.M.A. est difficile : elle est réalisée en droit par la loi du 21 décembre 1967 qui « a été l'objet de critiques durables et variées »⁵⁶. « Les corps de direction recrutés [principalement] à la sortie de l'École polytechnique étaient au nombre de cinq [Fabrications d'armement, Génie maritime, Air, Poudres et Télécommunications d'armement], et il y avait six corps d'ingénieurs des travaux. Tous ces ingénieurs étaient sollicités par le secteur privé, mais aussi par d'autres administrations de l'État comme les ministères de l'Industrie et des Transports, et par les entreprises nationales, sociétés de constructions aéronautiques, etc. Aucun de ces corps n'égalait en prestige ceux des Mines ou des

⁵⁴ Pierre Messmer, *Après tant de batailles. Mémoires*, Albin Michel, 1992, p. 251.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 330-331, pour ce développement.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 334-335, pour ce développement. Le corps des ingénieurs hydrographes de la Marine a été rattaché au nouveau corps des ingénieurs de l'armement par une loi de 1970.

Ponts et Chaussées, mais chacun avait établi des liens solides avec l'armée au profit de laquelle il travaillait : ils formaient ensemble une sorte de petit complexe militaro-industriel dans lequel l'un s'appuyait sur l'autre pour atteindre ses propres objectifs. De ce point de vue, la symbiose de la Marine et du Génie maritime était exemplaire : les arsenaux construisaient d'excellents navires, mais à des prix réels dépassant de loin les chantiers navals privés. On pouvait en dire autant des chars construits dans les « ateliers » de la D.E.F.A. (Direction des études et fabrications d'armement). »

La nouvelle délégation se trouve chargée de missions à caractère étatique et de missions industrielles, ces dernières étant confiées aux arsenaux. « J'entends », poursuit le ministre, « que la délégation à l'armement soit *seule* responsable des recherches et des essais militaires [ce sont des missions étatiques] et que les Armées soient ses clients libres de s'adresser à d'autres fournisseurs [que les arsenaux] — sauf bien entendu pour les armes nucléaires [monopole du C.E.A.] —, si elles y trouvent leur avantage. » Dans sa décision du 1^{er} avril 1963, le ministre distingue les trois directions nouvelles qui devraient remplacer celles qui ont été regroupées pour former la D.M.A. : recherches et moyens d'essais ; études et réalisations de prototypes ; production⁵⁷. La distinction n'est pas absolument nette, mais il faut considérer que seuls les moyens d'essais au sens large et les recherches, entendues comme les études générales, relèvent des missions étatiques de la D.M.A. Le terme d'étude doit être compris au sens de développement de produits nouveaux comme dans la loi de 1935, c'est une mission industrielle et elle n'est pas réservée aux arsenaux. Rappelons que dans l'ancienne conception, ces études leur appartenaient, l'industrie travaillant le plus souvent sur leurs plans, c'est-à-dire en sous-traitance.

Les arsenaux doivent donc être mis en concurrence avec l'industrie. Mais qu'est-ce que ces établissements en 1961 ? « Nécessaires mais coûteux et rigides, les ateliers militaires, les poudreries, les arsenaux, vieux parfois de plusieurs siècles, sont souvent l'entreprise principale sinon unique des villes ou des villages qui ont grandi avec eux et autour d'eux. Y toucher soulève des tempêtes sociales et politiques. Au moment où les techniques nouvelles envahissent les armements, il faut pourtant reconvertir ou fermer des établissements dont l'activité relève plus du folklore que de l'économie ou de la défense nationale. »⁵⁸

Le ministre désigne les ouvriers d'État et leurs syndicats comme les adversaires principaux du bien public dans ce domaine. « [Les] ouvriers, mieux payés que leurs homologues du secteur privé local, sont fiers de leur métier et assurés de la stabilité en fait, sinon en droit⁵⁹. Fortement organisés au plan syndical, ils sont très revendicatifs [...]. Une ou deux fois par an, je reçois leurs dirigeants syndicaux dont la stratégie immuable consiste à revendiquer, cumulativement, les avantages du secteur privé et ceux de la fonction publique. Je réponds invariablement qu'il leur faut choisir, non seulement parce que le bon sens l'exige, mais surtout parce que nos arsenaux dépériront s'ils ne sont pas compétitifs avec le secteur privé. Ils accélèrent sans le vouloir le mouvement qui pousse les Armées à s'adresser de plus en plus aux entre-

⁵⁷ André Dufoux et Claude Engerand, « La naissance du Groupement industriel des armements terrestres (G.I.A.T.), 1963-1971 », paru dans *Techniques avancées* (I.S.S.N. 1161-3793), n° 59, mars 2002, p. 15 à 22, pour la fin du paragraphe.

⁵⁸ Pierre Messmer, *op. cit.*, p. 321-322.

⁵⁹ En ceci qu'il faut une loi pour licencier des fonctionnaires, et un simple décret pour licencier des ouvriers « réglementés ». Plusieurs décrets ont été pris dans ce sens avant la transformation du G.I.A.T. en société nationale en 1990 cf. *infra*.

prises publiques et privées pour toutes les techniques nouvelles. Se croyant indispensables et croyant le budget des Armées inépuisable, ils restent fermement établis dans leurs fausses certitudes. »⁶⁰

Autrement dit, les syndicats d'ouvriers scient la branche sur laquelle les ouvriers d'État sont assis. Le ministre ne parle pas de l'opposition des hommes politiques et autres notables locaux, dont l'intérêt immédiat est au maintien du *statu quo*, ni encore moins de celle des ingénieurs. Il écrit que plusieurs arsenaux de l'armement terrestre ont été cédés ou fermés, la conjoncture économique de l'époque rendant plus facile une telle opération, et que le service des Poudres a été transformé en société nationale (la S.N.P.E.), « pour respecter les règlements de la Communauté économique européenne »⁶¹, autrement dit l'article 223 du traité de Rome, qui exclut de la concurrence européenne les matériels de guerre et eux seulement. L'auteur masque de cette façon l'échec du projet de transformation du statut de tous les arsenaux de la D.M.A., la S.N.P.E. créée en 1971 étant la partie réalisée de ce grand dessein.

En effet, le projet de constitution de sociétés nationales a été repris en 1963, la décision du 1^{er} avril précitée ayant également pour objet de décentraliser l'exécution des programmes d'armement par la création d'établissements publics et de fusionner les corps d'ingénieurs militaires⁶². Cinq établissements publics ou sociétés nationales ont été envisagés : l'un d'eux devait regrouper les actifs industriels du service des Poudres, un second les établissements de réparations aéronautiques, un troisième les arsenaux de Brest, Lorient, Cherbourg et Indret ; les établissements industriels de la D.E.F.A. étaient malencontreusement répartis entre deux sociétés distinctes et associés aux autres établissements de la Marine. Le projet échoue rapidement et seule la S.N.P.E. voit le jour, comme nous l'avons dit, son monopole ne pouvant subsister. Parmi les difficultés rencontrées il y a cette confusion des tâches étatiques et des tâches industrielles, notamment dans les études, qu'il aurait fallu bien distinguer avant de former le plan des sociétés et d'affecter les établissements, puisque ces sociétés ne pouvaient être investies par définition d'aucune mission étatique. Nous ne connaissons pas la position des politiciens ni surtout celle des directeurs de la D.M.A. et de leurs principaux collaborateurs sur ce premier projet de réforme, dont l'étude reste à faire.

Une directive du 18 novembre 1967 émise par le général Michel Fourquet (1914-1992), deuxième délégué, est ensuite envoyée à toutes les directions, mais elle est surtout destinée à la Direction technique des armements terrestres (D.T.A.T., nouvelle appellation de la D.E.F.A.) et à la Direction technique des constructions navales (D.T.C.N., ex-D.C.C.A.N.). Parmi les orientations fixées figure bien sûr cette distinction, assez neuve à l'époque et difficile à faire, entre missions étatiques (celles de l'État en sa qualité de client et de puissance publique) et missions industrielles ou de production. Le délégué demande une réforme de l'organisation de la composante industrielle de nature à développer l'esprit d'entreprise et à augmenter la productivité. Il évoque de façon plus précise l'intérêt de la formation de groupements d'ensembles industriels ayant des activités voisines ou complémentaires. Par cette directive, il cherche d'une part à mettre fin à une confusion des fonctions qui minait le crédit que les militaires et

⁶⁰ Pierre Messmer, *op. cit.*, p. 268.

⁶¹ *Ibid.*, p. 322-323.

⁶² Nous suivons ici en général l'article cité d'André Dufoux et Claude Engerand, et la discussion qui a suivi leur conférence à l'École militaire sur le même sujet le 11 janvier 1993. Le premier délégué est le général Gaston Lavaud (1900-1977), officier d'artillerie.

les états-majors accordaient à ces deux directions et, de l'autre, à préparer l'émancipation du secteur industriel, le jour où le pouvoir politique jugerait cette réforme souhaitable et possible.

Le successeur du général Fourquet, l'ingénieur général des Mines Jean Blancard (1914-2008), constatant que la directive n'est pas suivie d'effet, en rédige une autre dans le même sens (29 avril 1969). La D.T.A.T. envoie une réponse jugée encourageante, la D.T.C.N. se tait et son silence est interprété comme un refus d'obtempérer. Quoi qu'il en soit, son attitude conduit à y reporter de vingt-cinq ans cette division indispensable⁶³. Le délégué se contente de la réponse de la D.T.A.T. pour obtenir un succès limité plutôt que de risquer un second échec.

La réponse donnée en juillet 1969 comportait : 1° le rejet des groupements d'établissements, qui auraient conduit à l'agrégation des établissements industriels à des sociétés existantes selon leurs productions principales (blindés, armes, munitions) ; 2° l'accord sur la distinction des tâches et sur la définition de ce que serait le G.I.A.T., regroupement des onze établissements industriels de la direction (900 MF de chiffre d'affaires, 16 300 employés) ayant une certaine individualité au sein de la D.T.A.T. et une comptabilité séparée. La distinction des tâches avait l'intérêt de mettre fin à cette confusion qui faisait considérer, notamment par l'état-major de l'armée de Terre, que la direction était juge et partie dans les programmes d'armement. Elle a soulevé bien des difficultés, parmi lesquelles la répartition de la pénurie d'ingénieurs et de techniciens et l'état d'esprit des ingénieurs de l'armement et des syndicats (encore que ceux-ci se soient plutôt désintéressés du sujet dans la mesure où le statut des personnels n'était pas en cause). La division était perçue comme un affaiblissement et une menace de démembrement, après les fermetures ou les transferts d'établissements que la direction avait subis. En plus de la méfiance, certains ingénieurs étaient inquiets parce qu'ils voyaient dans la distinction des tâches, autrement dit la division de la D.T.A.T., une diminution de l'intérêt de leur métier. D'autres ingénieurs, formés aux questions industrielles et économiques, étaient au contraire favorables au mouvement.

L'acte de naissance du G.I.A.T. est une décision du 12 janvier 1971 signée par l'ingénieur général Francillon (1914-2002), directeur de la D.T.A.T., confirmée par le décret du Premier ministre (qui est alors Pierre Messmer) du 25 juin 1973 autorisant une délégation de pouvoirs au directeur du G.I.A.T.⁶⁴ Ce décret ne définit pas les fonctions du nouveau directeur, mais révèle son existence par l'autorisation de délégation de pouvoirs du ministre, et de subdélégation à des adjoints directs et aux directeurs des onze puis dix établissements du Groupement industriel⁶⁵. La nouveauté est bien la création de cet emploi de directeur, subordonné au directeur de la D.T.A.T. et d'un état-major autour de lui composé de 70 à 100 collaborateurs, maintenant que la séparation des tâches est un fait accompli. Mais, dès le début, le G.I.A.T. s'interdit d'entretenir des

⁶³ Le directeur technique des constructions navales, Henri Bensussan (1907-2001) a envoyé une première réponse le 19 janvier 1968 (60672 CN/O) dans laquelle il ne présente pas la distinction des deux genres d'activités comme une impossibilité ; la confusion est bien plus grande dans sa direction que dans l'autre.

⁶⁴ *J.O.* du 3 juillet 1973, p. 7142.

⁶⁵ Compte tenu de la fusion de l'ABS et de l'ECP sous le nom d'Établissement d'études et de fabrications d'armement de Bourges (E.F.A.B.) en 1967, puis de la fusion de l'AMX et de l'APX en 1973 sous le nom d'AMX-APX à Satory, les dix établissements du G.I.A.T. sont les suivants : Bourges (E.F.A.B.), Le Mans (ALM), Rennes (ARS), Roanne (ARE), Saint-Étienne (MAS), Salbris (ASS), Satory (AMX-APX), Tarbes (ATS), Toulouse (ATE) et Tulle (MAT).

relations directes avec son principal client, l'état-major de l'armée de Terre, afin d'éviter les conflits avec la D.T.A.T. « étatique », son représentant officiel. Cette situation est fort gênante pour un industriel ; les autres fournisseurs principaux de l'état-major sont naturellement en relations d'affaires avec lui comme avec la D.T.A.T.

b. Position du G.I.A.T. Son domaine de compétence. À sa création, le G.I.A.T. est un ensemble économiquement viable dont l'effectif est comparable à celui de la S.F.A.C. (Le Creusot) ou d'Alsthom⁶⁶. C'est un ensemble industriel puissant, diversifié et intégré, dont la caractéristique est la polyvalence. Les commandes budgétaires représentent encore l'essentiel de son plan de charge (87 %), mais il est prévu de développer l'activité civile afin d'atténuer l'effet des à-coups des commandes militaires et d'« entretenir un état d'esprit dynamique ». Il suit le progrès technique : si le char AMX 30 B (1966) est un assemblage d'organes mécaniques, la version améliorée AMX 30 B2 (1980) comprend un calculateur et une caméra à bas niveau de lumière pour la conduite de tir, et l'architecture du char AMX Leclerc (1991) est à base d'informatique pour l'ensemble des fonctions. La même évolution se remarque dans l'artillerie.

D'un autre point de vue, la situation s'est fortement dégradée. En 1985, le chiffre d'affaires s'élève à 7 906 MF, dont 71 % pour les clients budgétaires et 29 % pour les autres clients, essentiellement des États étrangers pour des commandes d'armements. Pour la première fois depuis 1971, il est en régression par rapport à l'exercice précédent (6 %), et le résultat à l'export est nul après des années de bénéfices. L'effectif total de 1986, soit 17 000 agents dont 12 700 ouvriers, n'a guère changé depuis le début. Le taux d'encadrement (nombre d'agents de catégorie A de la fonction publique et équivalents, I.T.E.F. compris) est toujours faible, quoique plus élevé qu'en 1971 (6,7 %, ou 1 135/ 16 975). L'activité est la suivante, en pourcentages du chiffre d'affaires de 1985 : véhicules de combat (40 %), artillerie (16,3 %), armements moyens et légers (6,3 %), munitions (23,3 %) et divers (14,1 %). Ce chiffre d'affaires comprend pour 12 % des ventes d'études.

Le G.I.A.T. domine le secteur des armements terrestres classiques, mais il est seul, alors que des industriels de ce secteur appartiennent à des groupes puissants. En 1985, il a reçu, dans ses domaines d'activité, 88 % des crédits d'étude et 42 % des crédits de fabrication de la section forces terrestres du budget. La position des industriels privés des mêmes domaines est plutôt fragile. Thomson-C.S.F. et Aérospatiale sont maîtres d'œuvre des systèmes de missiles sol-air et sol-sol, le G.I.A.T. n'étant qu'un coopérant qui fournit le châssis roulant.

Le G.I.A.T. est d'abord maître d'œuvre de l'étude et de la production d'armements. Pour la plupart des produits, systèmes ou familles de produits, il désigne un établissement maître d'œuvre de développement et un autre établissement maître d'œuvre de production, qui coordonnent les tâches et s'appuient pour la maîtrise d'œuvre des sous-systèmes ou composants sur d'autres établissements ou sur des entreprises extérieures. Il fait de plus en plus appel à des équipementiers spécialisés dans les gyroscopes, l'optronique, l'électronique et les asservissements ; sa valeur ajoutée dans la production des blindés en est réduite d'autant.

⁶⁶ Nous suivons maintenant le rapport intitulé *Le G.I.A.T. face à ses problèmes*, 11127 DEF/DGA/CN.GIAT/DR du 19 septembre 1986, dit rapport Engerand, du nom de son auteur, Claude Engerand (1926), ancien directeur de la D.T.A.T. (42 pages, 70 avec les annexes), et le *Projet de plan stratégique du G.I.A.T.*, document D.G.A. sans numéro de novembre 1988 (35 pages).

L'exportation d'armements a représenté jusqu'à 40 % du chiffre d'affaires du G.I.A.T. (38 % en 1983, 37 % en 1984, 29 % en 1985). Elle a crû de 7 % par an en moyenne et en valeur de 1975 à 1985, représentant 35 milliards dont 1,75 milliard de ressources d'autofinancement (après reversement au Trésor de 50 % des bénéficiaires, soit 3,5 milliards, ou l'équivalent de l'impôt sur les sociétés). L'ingénieur général Engerand (1926), ancien directeur de la D.T.A.T. devenu contrôleur général des armées, écrit dans son rapport de 1986 que l'exportation a permis de dégager des marges importantes et d'améliorer le comportement du personnel (esprit d'initiative, obligation de compétitivité, agressivité commerciale). Mais l'excès de l'offre est devenu notoire à l'échelle mondiale. La tendance est à la vente par les pays développés de licences ou de services et non plus seulement de fournitures d'armement, plusieurs pays moins développés proposant des matériels moins compliqués et moins chers que ceux qui sont d'abord étudiés pour un État occidental. Ces pays veulent maîtriser des technologies de pointe et améliorer leur balance des paiements en important moins d'armements et en exportant ceux qu'ils peuvent placer à l'étranger. La coopération industrielle entre pays développés a commencé, il est à prévoir qu'elle va s'accroître. Des efforts sont faits pour réduire les coûts, notamment dans les études ; des groupements ou associations sont créés afin d'aborder les marchés dans les meilleures conditions. Le G.I.A.T. doit y participer, et de nombreux industriels souhaitent coopérer avec lui.

c. La diminution des commandes, ses causes, ses conséquences, ses remèdes. Le G.I.A.T. a beaucoup souffert de la surabondance de l'offre et de la baisse de la demande d'armements. Ainsi, à la fin de 1983, le nombre d'heures productives en carnet est de 25 millions, et de 15 millions seulement à la fin de 1987 ; le chiffre d'affaires passe dans l'intervalle de 9 500 MF (6 100 avec les clients budgétaires, 3 400 à l'export) à 7 300 MF (5 300 et 2 000 MF). L'armée de Terre commande davantage d'hélicoptères et d'engins, la part du G.I.A.T. s'en trouve réduite d'autant.

L'activité pour les Armées doit diminuer pour atteindre 60 % du potentiel en 1989, surtout dans les secteurs de la mécanique et de l'armement (50 % de charge). La charge totale serait de 76 à 90 % du potentiel prévu en 1989, alors qu'il faudrait que le G.I.A.T. soit chargé à 115 %, afin qu'il dispose d'un volant de sous-traitance rattachable de 15 %. C. Engerand écrit que l'activité prévue pour le char AMX Leclerc (1 400 véhicules pour l'armée de Terre, plus l'exportation) permettra un jour de remonter la pente. En attendant, le sureffectif spéculé en 1986 pour 1990 varie de 2 200 à 4 200 ouvriers selon l'hypothèse retenue (la déflation naturelle est évaluée à un millier d'ouvriers). C. Engerand retient une fourchette de 2 800 à 3 600 ouvriers, soit de l'ordre du quart de l'effectif ouvrier. La procédure de dégageant des cadres à 55 ans par voie de décret lui semble la mieux adaptée, l'État ne pouvant déplacer de force un ouvrier réglementé. Le résultat annuel en 1990 serait une perte de 700 à 920 MF, la perte cumulée en cinq ans variant de 2 660 à 3 270 MF. Ces pertes énormes seraient supportées en totalité par le budget, et surtout par celui de la section des forces terrestres ; l'armée de Terre achèterait forcément moins de matériels au G.I.A.T. et de moins en moins. Claude Engerand conclut ainsi : « On entrerait alors dans une spirale de gaspillage conduisant l'armée de Terre à la ruine et le G.I.A.T. à l'effondrement. » Il est donc indispensable de procéder sans tarder aux diminutions d'effectifs qu'il a évoquées.

Pour pallier la sous-activité, le G.I.A.T. a recherché de la charge à tout prix et celle qu'il a trouvée a contribué à la dégradation de ses résultats ; on a effectivement commencé à prendre des mesures d'âge afin de se défaire des ouvriers et agents de plus

de 55 ans (juin 1987) et à procéder à des mutations d'ouvriers sur la base du volontariat. On compte sur 2 300 départs d'ici au 31 décembre 1990 et 250 mutations en dehors du G.I.A.T. L'équipement, qui a été grandement modernisé, est surabondant lui aussi. De ce fait les coûts de revient augmentent, et plus que les prix en général. Ajoutée à la diminution des exportations, l'augmentation des coûts réduit la capacité d'autofinancement et les ressources qu'il est possible d'affecter aux opérations d'adaptation industrielle et aux approvisionnements à long cycle.

C. Engerand note que les essais qui ont été faits de prendre de la sous-traitance de compétence aux fournisseurs spécialisés des matériels du G.I.A.T. sont satisfaisants, mais ils coûtent en matière grise et en argent. Est-il utile d'aller plus loin et de reprendre certaines fabrications à des spécialistes eux-mêmes en difficulté, comme les moteurs ? Le G.I.A.T. essuierait les plâtres pendant de longues années. Aussi est-il plus utile qu'il soigne son rôle de maître d'œuvre industriel. Le G.I.A.T. pourrait essayer de reprendre pied dans les domaines des boîtes de vitesses et de l'optique, note l'auteur du plan stratégique de 1988 ; l'augmentation de la fonction d'équipementier exigera probablement des associations nouvelles ou renforcées. Le G.I.A.T. ne doit plus hésiter à se présenter en position d'équipementier face aux systémiers, même s'il arrive que ceux-ci le concurrencent au niveau du système. Cette position permettrait de vendre en Europe, estime l'auteur du plan.

De même notre contrôleur général ne voit-il pas comment l'on pourrait augmenter les commandes de munitions. Le G.I.A.T. en a déjà la meilleure part (environ 75 %), et la mesure risquerait de faire disparaître les fournisseurs privés sans profit réel pour ce secteur d'activités, dont les ateliers et les personnels sont spécialisés. Le G.I.A.T. pourrait reprendre la fabrication de matériels complets, comme le véhicule blindé léger (VBL), dans la mesure où l'État dispose du droit de reproduire. Cette solution est jugée impraticable, sauf à se limiter à des sous-ensembles, et alors elle devrait aussi s'appliquer à des programmes pilotés par d'autres directions que la D.A.T.

Reste à trouver une place dans les armements nouveaux. C'est la vraie solution et, insiste l'auteur, on ne doit pas laisser passer les occasions qui se présentent, par exemple les munitions dites intelligentes. Il faut investir dans les ressources intellectuelles. La diversification civile, qui est dans le même cas, lui paraît impraticable dans le statut d'État.

d. L'isolement industriel. Depuis sa création le G.I.A.T. a fait des progrès, mais sa position vis-à-vis des grands industriels de l'armement, Aérospatiale et Thomson-C.S.F. notamment, s'est dégradée dans le même temps, parce qu'il ne jouit pas de la même liberté d'action qu'eux. L'inadaptation de son statut actuel se voit encore mieux lorsqu'il est en difficulté.

Le G.I.A.T. est isolé : même s'il noue des accords de coopération, il ne peut s'engager lui-même ; il ne peut prendre aucune participation industrielle. Par voie de conséquence et pour donner un exemple frappant, la société Minerva, auteur des plans de la boîte de vitesses du char AMX 30B2, a été annexée à Valeo, qui ravit ainsi sans effort la place du G.I.A.T. dans l'un de ses domaines de compétence. Le G.I.A.T. ne peut prendre intérêt dans des sociétés étrangères, lorsque le pays en fait une condition de l'achat d'armements (le Brésil par exemple). Il a perdu la tourelle Roland parce que l'Aérospatiale a craint une remise en question des engagements de prix qui lui auraient été demandés. Cependant, note C. Engerand, la participation de la D.C.N. au groupe-

ment d'intérêt économique Pronav France montre que la prise de participation n'est pas ou n'est plus impossible.

e. La réduction du domaine des activités militaires. La diversification. Sans parler de l'ENTAC repris par Nord Aviation (Aérospatiale), on doit constater que la maîtrise d'œuvre du lance-roquettes multiples américain (LRM ou MLRS) est revenue, pour la part française de ce programme international comportant l'exploitation d'une licence et des améliorations, à Aérospatiale et non au G.I.A.T., *alors qu'il s'agit d'un matériel d'artillerie classique.* La cause en est, écrit M. Engerand, que le G.I.A.T. ne pouvait disposer de l'équipe d'ingénieurs nécessaire, les siens, trop peu nombreux, étant occupés ailleurs. Pour la même raison, le G.I.A.T. n'a pas participé à la troisième phase de ce programme (tête à guidage terminal).

Le G.I.A.T. reste cantonné dans le domaine de l'armement, ce qui est toujours aussi dangereux pour son plan de charge. Pour cette même raison, la D.G.A. incite fortement ses fournisseurs à diversifier leurs activités, et la grande majorité en a une importante dans le domaine civil. Le potentiel technique important mis en place pour l'armement n'a donc pas d'autre usage. La jurisprudence d'Allarde paraît invincible, sauf s'il s'agit de sous-traitance. La fabrication sous licence par le G.I.A.T. avec exclusivité de vente totale ou partielle à l'auteur du produit ne sera sans doute pas critiquée par le Conseil d'État, mais l'écran avec la clientèle sera encore plus épais, parce que le G.I.A.T. n'aura pas l'état-major pour guider ses efforts. L'affaire de Tarbes s'est terminée par la cession de la licence des centres d'usinage à Alcatel.

Le domaine de compétence défini par le plan stratégique de 1988 n'a fait que se rétrécir, et il est encore temps d'inverser la tendance : maîtrise d'œuvre de systèmes et de matériels terrestres complets, réalisation de certains équipements, mise en valeur du potentiel industriel pour des fabrications mécaniques du niveau correspondant, mise en œuvre des matériaux composites ou pyrotechniques. L'on pourrait vendre séparément certains équipements, à défaut de vendre le matériel complet, et l'on ne s'en est pas suffisamment avisé.

Le plan stratégique mentionne la nécessité de prendre en compte la totalité de l'environnement du combat aéroterrestre, et donc de doter le G.I.A.T. d'un potentiel d'étude ou de pilotage d'étude de type « technico-opérationnel » et de développer ses moyens de simulation. L'organisme doit aussi faire un effort d'anticipation des besoins avant leur expression par les services officiels. Il semble, d'après le rapport, qu'il est démuné de compétences dans ces deux domaines voisins et distincts du domaine commercial.

f. Des modes de commercialisation déficients. Des procédures d'achat inadaptées. Les deux premiers directeurs du G.I.A.T., les ingénieurs généraux Dufoux (1923-1998) et Di Pace (1931) ont pris part aux efforts tendant à obtenir deux avantages importants dans le cadre de la législation existante⁶⁷. Par l'art. 62 de la loi de finances de 1979, le G.I.A.T. est autorisé à faire fructifier les excédents de trésorerie dus aux commandes non budgétaires et à utiliser la moitié des bénéfices dégagés par ces commandes (les commandes budgétaires restent facturées au coût standard majoré des marges dites étatiques). Par ce moyen, il peut autofinancer des « études d'adaptation industrielle », c'est-à-dire des études ou compléments d'étude réalisés en vue de l'exportation, ou fabriquer des sous-ensembles par anticipation, ce sont les « appropi-

⁶⁷ André Dufoux et C. Engerand, article cité.

sionnements à long cycle » qui permettent de réduire les délais de livraison. Ensuite l'art. 29 de la loi du 28 décembre 1957 est rendu applicable aux exportations du G.I.A.T. Celui-ci, au moyen des contrats SOFRANTEM, peut fabriquer des matériels en anticipation de commande à l'export, avec garantie de reprise par l'armée française si la commande n'est pas confirmée. Le G.I.A.T. a su lancer et réussir les études auto-financées de l'AMX 32 puis de l'AMX 40, la tourelle TS90, le canon de 25 mm à énergie interne, même si les ventes de matériels n'ont pas répondu aux attentes⁶⁸.

La réforme des quatre offices ou sociétés auxiliaires, dont la mission prioritaire est de concourir à la vente et à l'après-vente des produits du G.I.A.T., est jugée plus nécessaire que jamais. La division commerciale, peu nombreuse, s'occupe des aspects technico-commerciaux ; seules la S.O.F.M.A. (fondée en 1939) et la SOFRESA, chacune dans sa zone géographique, sont en contact direct avec les clients pour la promotion et la négociation. La SOFRANTEM (1970), représentant un consortium de banques, est chargée du financement des ventes. La COFRAS s'occupe de la mise en mains des matériels, de la formation et du soutien chez les clients étrangers.

La SOFRESA, créée en 1974 pour les ventes au Moyen Orient, était au début au service exclusif du G.I.A.T. et répondait convenablement à ses besoins⁶⁹. La Cour des comptes a critiqué, dans un rapport de 1978, un fonctionnement incompatible avec les règles des finances publiques ; la réforme qui s'est ensuivie a ainsi fait perdre au G.I.A.T. son service commercial⁷⁰. D'une manière générale, l'on peut dire que les deux sociétés de vente et la société d'assistance éloignent trop le G.I.A.T. de sa clientèle étrangère et qu'elles sont difficiles à manœuvrer⁷¹. Les offices de vente ont des actionnaires privés qui se sont trouvés plus d'une fois en situation de concurrence avec le G.I.A.T.⁷² Le Groupement devrait au moins assurer le soutien des matériels exportés à la place de la COFRAS et augmenter le domaine de ses prospections (celui des munitions est limité, en 1988 encore, aux clients des armements du G.I.A.T.).

D'un autre côté, le G.I.A.T. ne peut faire garantir ses ventes à l'exportation par la COFACE. Si le financement passe par lui, les industriels associés à la vente perdent cette garantie eux aussi. Si on le fait transiter par les sociétés de vente, elles passent alors pour des maîtres d'œuvre, ce qui est malsain.

La Cour des comptes a indiqué que les problèmes rencontrés dans le service commercial trouveraient leur solution par le changement de statut. Le plan stratégique de 1988 mentionne qu'une augmentation de la part de l'État dans les offices de vente, une modification de la composition des conseils d'administration et un « rapprochement structurel » seraient de nature à accroître l'autorité du G.I.A.T. et de la D.C.N. L'auteur du plan remarque aussi que les relations avec les clients budgétaires, et c'est un comble, « ne se fondent pas sur un réseau suffisamment suivi pour connaître et anticiper leurs besoins ». Le G.I.A.T. doit reconquérir la confiance entière de l'état-major, qui reste son client principal, et cette opération est qualifiée d'« ambition commerciale ». Le Groupement doit se comporter à son égard comme les autres fournisseurs, c'est-à-dire entretenir des relations directes avec lui. Ce n'est pas seulement la D.A.T. (ex-D.T.A.T.)

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ P. Chiquet ajoute que les offices font aussi de l'espionnage et qu'ils ne donnent pas satisfaction. *La gabegie. Le scandale du complexe militaro-industriel français*, Albin Michel, 1997, p. 94.

⁷² André Dufoux et Claude Engerand, article cité.

qui fait écran, mais aussi la direction centrale du Matériel (D.C.M.A.T.) qui joue ici le rôle de la COFRAS. En revanche les clients budgétaires devraient considérer le G.I.A.T., dans une juste mesure, comme un fournisseur privilégié.

La procédure des marchés reste lourde et les commissions consultatives d'examen admettent difficilement une disparité des conditions suivant la destination des fournitures (armée française ou export) et le non-respect du jeu de la concurrence, lorsque le G.I.A.T. veut réserver à un industriel une part du contrat qu'il a contribué à obtenir. Le G.I.A.T. peut aussi avoir intérêt à nouer des liens durables avec tel ou tel fournisseur, sans observer la règle du mieux disant telle que l'entend le code des marchés publics. Si un régime dérogatoire pour les exportations devait être étudié, il s'appliquerait à tous les services industriels de l'État. Mais, comme il s'agit souvent des mêmes fournitures que celles qui sont destinées à l'État, C. Engrand conclut à l'impossibilité.

g. Des contraintes insurmontables en matière de personnel. Une question domine les autres pendant les dix-neuf années d'existence du G.I.A.T. : c'est le taux d'encadrement technique mesuré par le pourcentage des ingénieurs et aussi des techniciens dans l'ensemble du personnel. Ces taux s'améliorent progressivement, mais ceux des entreprises engagées dans la même course à la technologie augmentent bien davantage. C'est ainsi, souligne C. Engrand, que le taux d'ingénieurs diplômés et de cadres supérieurs administratifs du G.I.A.T. passe de 2,8 % en 1971 à 3,7 % en 1985 ; en 1985, le taux correspondant dans l'industrie des constructions mécaniques est de 8 %, 11 % dans la construction électrique et 15 % dans le secteur aérospatial. En limitant la comparaison à la division ferroviaire d'Alstom, l'on constate qu'elle emploie en 1988 moitié d'ingénieurs en plus que le G.I.A.T. (cette fois les nombreux I.T.E.F., qui sont des ingénieurs maison, sont compris) et deux fois plus de techniciens. Le prix des efforts incessants pour obtenir du Budget le remodelage des pyramides, c'est une augmentation trois fois moins rapide que dans les autres secteurs de l'industrie⁷³.

Le contrôleur général Engrand, pensant que des assouplissements du statut devraient être obtenus dans le domaine du personnel, observe que l'État prétend juger le G.I.A.T. d'après ses résultats, alors qu'il fixe arbitrairement ses moyens principaux, les effectifs par catégories et la capacité d'investissement, et qu'il le fait selon des préoccupations éloignées de celles de l'industrie. Il propose de faire voter par le Parlement un montant global et plafonné pour la masse salariale annuelle, la pyramide des effectifs étant ensuite décidée par le délégué. Les salaires proposés aux ingénieurs contractuels restant insuffisants, il est d'avis de recruter tous les nouveaux ingénieurs selon le régime des conventions collectives, avec changement de statut pour les ingénieurs en fonctions. Il estime encore que la réforme nécessaire des classifications ouvrières doit s'inspirer de celles de l'Union des industries métallurgiques et minières (U.I.M.M., anciennement Comité des forges). Il reste que la multiplicité des statuts et des catégories et leur cloisonnement sont autant d'entraves à l'action et une source de gaspillage des cadres, par ailleurs si peu nombreux.

Il faut encore, dit l'auteur du plan stratégique de 1988, insuffler au personnel du G.I.A.T. l'esprit de l'industrie, « une culture renouvelée résolument industrielle, faite de dynamisme et de fierté et marquée par la volonté de compter aux plans national et international ». Cette culture, qualifiée de nouvelle, comprend une recherche

⁷³ *Ibid.*

d'amélioration permanente dans tous les domaines et tenant compte des avis et suggestions de tous, la sensibilisation des personnels aux dépenses sur lesquelles ils ont une action, l'information relative aux succès obtenus à l'extérieur (contrats, concours, expositions) et à l'intérieur du G.I.A.T. Cette culture suppose une organisation et des méthodes favorisant la responsabilité et le dynamisme par l'adaptation des règles administratives (le plan stratégique établi sous la direction du ministre ou du délégué ne parle pas de changement de statut). Elle suppose surtout un dialogue social plus intense, afin de construire un ensemble dynamique fondé sur la motivation et la compétence.

h. L'attitude des ingénieurs de l'armement. Elle joue un rôle important dans les déterminations des directeurs et peut-être des ministres. Les chefs du corps tentent de diriger l'opinion dans le corps, mais ils sont eux-mêmes imprégnés de l'esprit qui y domine. La série des synthèses des carrefours annuels des ingénieurs institués en 1969 permet de s'en faire une certaine idée.

Jean Blancard préfère laisser en l'état les établissements qui subsistent, maintenir leur équipement à un niveau satisfaisant et leur donner une *structure* (et non un *statut*) qui leur permette de rester dans la compétition ; d'ailleurs le statut actuel est la seule solution⁷⁴. Si l'on passe un jour en société, prophétise-t-il, ce sera en partie par suite des règles relatives au personnel⁷⁵. Son successeur, Jean-Laurens Delpech (1913), quatrième délégué et ancien dirigeant de Schneider, ne se fait pas d'illusions sur la diversification : les commandes civiles servent à boucher des trous et à « étalonner » le service, la vraie diversification est celle des clients, autrement dit ce sont les exportations d'armes⁷⁶. Les propos des ingénieurs rapportés dans les synthèses des carrefours de 1974 à 1976 traduisent l'hostilité à l'évolution en cours et la demande d'une politique nettement défensive.

Le souci général est celui de la perte de compétence technique des membres du corps, en particulier dans les fonctions étatiques⁷⁷. Les établissements industriels forment toujours à leurs yeux une école de formation sur le tas et la seule dont ils disposent, la « navette » entre la D.M.A. et l'industrie ne marchant pas et ne pouvant pas marcher. Ces établissements ne sont pas qu'un legs du passé, ils sont nécessaires aux ingénieurs qui ne doivent pas hésiter à apprendre ce qu'ils ne savent pas en abandonnant des parties connues⁷⁸. La délégation devrait garder à tout prix la définition technique des matériels, la définition de l'architecture des systèmes, la gestion des programmes, le contrôle des réalisations et donc les essais à tous niveaux⁷⁹. Certains vont jusqu'à dire que les établissements industriels doivent être capables de jouer le rôle de maître d'œuvre industriel de tous les programmes d'armement, cette aptitude étant jugée indispensable à la maîtrise des programmes (maîtrise d'ouvrage), qui est la principale tâche étatique, même si la maîtrise d'œuvre est ensuite déléguée ; l'achèvement et l'intégration des matériels « les plus vitaux », qui sont une tâche industrielle, leur seraient réservés⁸⁰. Les congressistes notent surtout les insuffisances en matière de personnel, qui peuvent mettre en danger l'avenir de l'outil industriel.

⁷⁴ Carrefour de 1970, p. A.5 et B.12.

⁷⁵ Carrefour de 1971, p. III.12.

⁷⁶ Carrefour de 1976, p. 59.

⁷⁷ Carrefour de 1976, p. 66 et 67.

⁷⁸ Carrefour de 1975, p. 91 et 106 ; cf. aussi carrefour de 1974, p. 92 et carrefour de 1976, p. 70, 73, 76, 77 et 81.

⁷⁹ Carrefour de 1974, p. 104.

⁸⁰ Carrefour de 1975, p. 101 et 102.

M. Delpech paraît admettre que des tâches étatiques de « conception » ou de prospective ont été transférées à tort et que le mouvement doit être enrayé⁸¹. Plusieurs sociétés ont pris une importance prépondérante dans leur secteur (Thomson-C.S.F. par exemple) ; l'État doit tenir bon et soutenir des sociétés qui peuvent leur faire de la concurrence. Tel est le rôle de la délégation, qui doit éviter de se trouver devant un monopole ou une multitude de petits fournisseurs incapables de répondre au besoin. M. Delpech regrette qu'elle n'ait pas su créer un établissement pilote de l'électronique, mais en 1976 il est trop tard pour y penser. On a engagé l'établissement de Ruelle dans cette voie ; il « nous sert de témoin », « nous aide à nous renseigner ». L'industrie peut se doter de centres d'essais, pourvu que la D.M.A. y ait accès « pour aller les surveiller ».

Le délégué nie, en revanche, tout transfert de maîtrise d'œuvre industrielle à l'industrie, quoique l'évolution des systèmes d'armes donne un rôle accru à certaines sociétés⁸². La position avouée en 1976 est la suivante : nos établissements d'abord, « c'est notre fonction en tant qu'ingénieurs de l'armement et c'est notre fonction en tant que patrons ». M. Delpech dit que la situation actuelle est la plus favorable et, puisque l'armement est fait pour le monopole, il préfère le monopole de l'État car l'intérêt du pays le veut ainsi : « nous sommes l'État, et nous devons garder les biens de l'État [...] c'est un héritage que nous devons protéger. » En 1987, il a changé d'avis⁸³. Le G.I.A.T. est le pivot des industries traditionnelles de l'armement, qui se portent mal ; on ne lui a pas donné les moyens de s'en sortir. Le changement de statut est indispensable. Il est temps de sortir de l'immobilisme, de se réveiller.

Le cinquième délégué et premier ingénieur de l'armement titulaire de l'emploi (sous le titre de délégué général pour l'armement), Henri Martre (1928), évite de parler des établissements industriels. Il a réussi à ne pas donner son opinion personnelle sur la question du statut pendant les six colloques auxquels il a participé, ou au moins n'a-t-elle pas été transcrite. Il ne fait qu'une déclaration nette, en 1980⁸⁴ : « *il faut dire clairement que notre mission étatique est prioritaire*, alors que notre mission industrielle résulte en partie de l'histoire. Par conséquent, nous devons privilégier notre mission étatique, que personne d'autre ne peut remplir à notre place. » Nous exécutons donc notre mission industrielle dans la mesure du possible. Avec les crédits de personnel dont elles disposent, les équipes étatiques et les équipes industrielles suffisent à l'effort d'innovation et de préparation de l'avenir. Cependant les secondes ne doivent pas sortir de leurs métiers, l'objectif étant de conserver le personnel et non de courir des aventures qui conduiraient à des licenciements⁸⁵. Comment mobiliser des ingénieurs sur un pareil objectif ?

Le délégué a noté que le nombre de postes pris par les débutants dans les établissements de production était faible⁸⁶. Il pense que le jeune ingénieur de l'armement peut faire ses classes dans un laboratoire avant de s'occuper d'un programme d'armement⁸⁷. L'ingénieur général Alberge (1922-2008) avait dit avant lui que le Centre

⁸¹ Carrefour de 1974, p. 55 et 56, et carrefour de 1976, p. 28, 29, 46 et 47, pour ce paragraphe.

⁸² Carrefour de 1976, p. 28 et 29, 44 et 45, 63 et 64, pour ce développement.

⁸³ *Enjeux et défis des armements terrestres*, actes du colloque des 29 et 30 janvier 1987 tenu à l'École polytechnique, publiés par l'Amicale de l'armement terrestre (A.A.T., alors A.I.A.T.).

⁸⁴ Carrefour de 1980, p. 126.

⁸⁵ Carrefours de 1978, p. 77-78, et de 1979, p. 77, 79, 85 et 92-93.

⁸⁶ Carrefour de 1980, p. 160.

⁸⁷ Carrefour de 1977, p. 1977, p. 81-82.

d'électronique de l'armement (Celar à Bruz, près de Rennes) et les centres d'essais ou de calcul de la délégation permettaient de former des ingénieurs électroniciens, qui y apprendraient à distinguer le vrai du faux⁸⁸. L'ingénieur général Martre sait que la compétence technique est la raison d'être du corps, et que sa perte signifierait la perte de son utilité⁸⁹. Des ingénieurs se demandent déjà si leurs fonctions ne vont pas être transférées aux Armées⁹⁰. Le délégué répond à juste titre qu'il y a tout à gagner à travailler avec des officiers qui aient assez de connaissances techniques pour comprendre ce que disent les ingénieurs, et qui soient plus stables dans leurs fonctions ; cependant il entend que la délégation reste maîtresse des programmes d'armement⁹¹.

Le délégué sous-estime les rigidités du statut d'État et finit par dire qu'il faut prendre son mal en patience⁹². Le plus difficile, c'est le personnel, mais il pense que la Délégation parvient peu à peu à rétablir une situation défavorable⁹³. En 1981, il avoue cependant que le sous-encadrement est manifeste⁹⁴. Certes, poursuit-il, la D.G.A. doit protéger son domaine industriel, mais non « en élevant des barrières et en établissant des monopoles »⁹⁵. La compétition se place aux plans technique et économique. La D.E.F.A. était selon lui condamnée en 1961 à cause de son inadaptation ; il a fallu diminuer son potentiel au prix de surcoûts temporaires, et l'organisation en place en 1977 lui paraît compétitive. Les établissements sont favorisés dans les programmes qui correspondent à leurs spécialités et ils ne doivent pas en abuser⁹⁶. Le changement de statut du G.I.A.T. est une affaire politique, il est hors de saison en 1980, dit M. Martre qui conseille de ne pas s'inquiéter, de travailler et de se servir des offices de vente, plutôt que de nourrir des complexes⁹⁷. C'est pourtant en 1980 que le service des Tabacs et Allumettes (S.E.I.T.A.) devient une société nationale. Le délégué juge favorablement dans l'ensemble le changement de statut des Poudres en 1971 : la S.N.P.E. a pu se développer sur le marché civil et à l'exportation, créer des filiales, racheter des entreprises, passer des accords d'alliance, etc., toutes choses difficiles ou impossibles dans le statut d'État⁹⁸.

Le rapporteur de l'un des groupes de travail du carrefour de 1984 note ceci : la délégation ne doit pas se borner à observer les restructurations industrielles, elle doit commencer par étudier sa propre situation industrielle⁹⁹. Le processus de désétatisation des établissements industriels de la D.G.A. amorcé en 1971 n'a pas eu de suite, alors que la Grande-Bretagne s'engage résolument dans cette voie. Il avance aussi qu'il existe des substituts des moyens de formation que les établissements offrent aux ingénieurs de la D.G.A. Le groupe a l'impression que celle-ci s'est essoufflée. Selon un autre groupe d'ingénieurs de l'armement, les lourdeurs administratives font souhaiter qu'elle se défasse de ses établissements industriels. Le rapporteur d'un troisième groupe, reprenant un vieux schéma de pensée, estime qu'elle devrait servir de modèle aux états-majors et

⁸⁸ Carrefour de 1976, p. 34.

⁸⁹ Carrefour de 1978, p. 82 et 83.

⁹⁰ Carrefour de 1982, 1^{re} partie, p. 20 (inspecteur général Touffait (1924)).

⁹¹ Carrefour de 1982, 2^e partie, p. 8, 9, 11 et 26-27.

⁹² Carrefour de 1977, p. 85-86.

⁹³ Carrefour de 1977, p. 79.

⁹⁴ Carrefour de 1981, p. 56-57.

⁹⁵ Carrefour de 1977, p. 95 et 96, pour ce développement.

⁹⁶ Carrefours de 1978, p. 97 et de 1980, p. 140.

⁹⁷ Carrefours de 1977, p. 87, de 1978, p. 97 à 99, de 1979, p. 85 et de 1980, p. 132, 133 et 140.

⁹⁸ Carrefour de 1980, p. 131.

⁹⁹ Carrefour de 1984, p. 79, 83, 97 et 98, pour ce paragraphe.

à l'industrie, parce que « c'est sa raison d'être ». Et pourtant la rigidité des structures fait douter de sa faculté d'adaptation et de son rôle de moteur et de modèle vis-à-vis de l'industrie en difficulté. D'après les synthèses des carrefours qui ont suivi celui de 1984, il n'est plus personne pour défendre le statut des arsenaux.

i. Un ministre se décide enfin à ôter le garrot qui étrangle le G.I.A.T. La conclusion du rapport Engerand de 1986 tient en peu de mots. Les mesures d'amélioration dans le cadre du statut d'État sont peu de chose. Il y a deux solutions : soit on transforme le G.I.A.T. en entreprise publique (le mot n'est pas prononcé), soit on étend les missions des organes greffés sur lui, après leur réorganisation. Dans les deux cas, il faut licencier le quart des ouvriers.

Le fait est que l'exportation d'armements a masqué un temps le mal congénital dont souffrait le G.I.A.T. car tout tend à prouver qu'il n'est pas possible de faire de l'industrie dans le cadre de l'administration. *Les ministres qui ne voulaient rien risquer ont ainsi profité d'un dernier répit.* L'un d'eux, Charles Hernu (1923-1990), s'est même dit hostile au changement. Après sa démission, le travail reprend et l'ingénieur général Engerand établit le rapport dont nous nous sommes inspiré et qui a fait du bruit à l'époque de sa divulgation. Pourtant le ministre André Giraud (1925-1997), ingénieur général des Mines, administre un nouveau cataplasme nommé Progiat, une sorte de holding qui devait ou qui pouvait servir de point de départ à la constitution de la société nationale ; c'est, dans l'immédiat, un nouveau succédané de service commercial.

En quelques années, l'opinion française s'est détachée de cet étatisme qui a été si bien cultivé depuis la guerre de 1914 : le moment *opportun* pour les politiques semble enfin arrivé. Jean-Pierre Chevènement (1939) ne manque pas de courage et il comprend vite que le changement de statut est la planche de salut d'un organisme qui risque de disparaître : c'est l'opération de la dernière chance. Mais la société nationale qu'il a en tête, c'est celle des 1 400 chars Leclerc, sans compter ceux que le gouvernement placera à l'étranger, et une société d'armement française dans une Europe divisée. La discussion et le vote de la loi au Sénat, le 8 novembre 1989, ont lieu la veille de la chute du mur de Berlin. Il est trop tard pour faire machine arrière ou, ce qui est plus probable, les politiciens ne mesurent pas les conséquences inévitables de cette révolution sur la nouvelle société nationale. La loi autorisant le transfert à une société nouvelle des établissements du G.I.A.T. est promulguée le 23 décembre 1989¹⁰⁰. Cette société, appelée G.I.A.T. Industries, est créée au 1^{er} juillet 1990 avec tous les établissements et tous les personnels.

Le témoignage du premier président-directeur général de G.I.A.T. Industries, Pierre Chiquet (1930), un ancien ingénieur militaire de l'Air ayant pantouflé chez Renault puis dans deux filiales de Peugeot spécialisées dans l'armement, Panhard et la S.A.M.M., doit être lu avec circonspection. Le propos dépasse le souci de justification

¹⁰⁰ *J.O.* du 27 décembre 1989, p. 16103-16104. Le dispositif de la loi se rapporte au statut du personnel. Celui-ci est mis à la disposition de la société et de plein droit à la date de réalisation des apports. La société présente une proposition de contrat à chaque agent, qui dispose de six mois pour donner sa réponse. Ceux qui y renoncent se verront proposer au plus trois possibilités d'affectation dans un établissement ou service de la Défense. Les fonctionnaires civils et militaires qui acceptent la proposition sont détachés ou placés dans une position prévue par leur statut particulier. Les ouvriers sous statut des établissements cédés peuvent : 1° accepter le contrat de travail ; 2° être placés sous un régime spécial qui leur assure le maintien de leur ancien statut pour l'essentiel et les soumet au droit du travail pour le reste ; 3° être affectés dans un autre établissement ou service de la Défense.

après cinq ans de combats, de critiques et d'attaques personnelles, il trahit aussi la forfanterie de l'auteur. L'ingénieur général Yves Sillard (1936), délégué général et ancien collègue de travail, a indiqué son nom au ministre. Celui-ci, assure-t-il, est convaincu qu'il faut faire sans plus attendre du G.I.A.T. une entreprise publique¹⁰¹. Sa situation déplorable est au centre de toutes les discussions. La plupart de ses fournisseurs s'en inquiètent pour eux-mêmes, mais plusieurs ont su profiter de ses défaillances et c'est ainsi, écrit encore Chiquet, que les arsenaux ont perdu des pans entiers de technologie. Le ministre, lors de l'entrevue de mars ou avril 1989, lui déclare que l'opération a peu de chances de réussir et que le président désigné se fera beaucoup d'ennemis.

La transformation revenait, selon l'expression de P. Chiquet, à prendre un régiment pour en faire un constructeur d'automobiles¹⁰². Comment faire une entreprise avec 15 000 fonctionnaires ? Comment leur insuffler l'esprit d'entreprise ? Comment mettre au travail des ouvriers dont l'activité est évaluée à 1 000 heures par an, pour 1 650 heures théoriques ? Les ingénieurs de l'armement sont profondément marqués par un système de valeurs étranger à celui de l'entreprise. Chiquet les prévient qu'avec le nouveau statut, le talent sera récompensé, les grades seront abolis et de jeunes ingénieurs appelés à en diriger de plus anciens, même des généraux. En 1989, le G.I.A.T. compte une centaine d'ingénieurs de l'armement ; leur nombre ne pouvait que diminuer¹⁰³ et ils allaient surtout devoir partager leur pouvoir avec des étrangers. Pendant les cinq années de la présidence Chiquet, un millier de cadres ont été recrutés afin de rétablir une situation normale de ce point de vue : le taux d'encadrement supérieur est doublé, passant à 17 %, ce qui donne la mesure de l'effort consenti. Une partie de l'étude du char AMX Leclerc avait été réalisée par des ingénieurs mercenaires, et cette organisation aberrante avait fait penser à certains coopérants, Thomson-C.S.F. notamment, qu'ils pourraient s'emparer de la maîtrise d'œuvre du char.

Les établissements étaient, et la comparaison nous paraît juste, des *fiefs* dominant le tissu des P.M.E. de leur ressort¹⁰⁴. Chacun d'eux se considérait comme le concurrent des autres, si bien qu'un même équipement pouvait être fabriqué à plusieurs endroits différents. Les barons avaient la passion de la prouesse technologique ; ils arpentaient les bureaux de Saint-Cloud afin d'obtenir contrats et investissements aux dépens des autres barons. Le G.I.A.T., constate Chiquet, n'avait pas beaucoup de produits nouveaux au catalogue, mais dépensait beaucoup d'argent dans des études qui n'avaient aucune suite. Les dix établissements ont longtemps été défendus par les élus locaux, si bien que le premier président n'a pu en fermer aucun (il y a eu de nombreuses fermetures après 1995). Celui-ci institue la branche d'activités comme la division principale et naturelle de l'entreprise : véhicules blindés, armes, munitions, logistique intégrée (filiale Gilog) et diversification civile (filiales Gitech)¹⁰⁵. Les ingénieurs généraux

¹⁰¹ Pierre Chiquet, *La gabegie. Le scandale du complexe militaro-industriel français*, Albin Michel, 1997, p. 14 à 16 et 19, pour la fin du paragraphe.

¹⁰² *Ibid.*, p. 23, 24, 25, 30, 31, 36 et 41-42, pour ce paragraphe.

¹⁰³ D'après l'édition 2004-2005 de l'annuaire des anciens élèves de l'École polytechnique, il restait alors 22 polytechniciens, et tous n'étaient pas du corps. Il est juste d'ajouter que l'effectif général était en cours de diminution jusqu'à 2 500 personnes, au terme du sixième plan de licenciements ; cet effectif est atteint en 2010.

¹⁰⁴ Pierre Chiquet, *op. cit.*, p. 28, 31, 37 et 59, pour ce paragraphe.

¹⁰⁵ Selon P. Chiquet, la diversification du G.I.A.T. s'est faite de manière hasardeuse et n'a pas été surveillée par Saint-Cloud. L'auteur juge préférable la constitution de petites filiales homogènes et séparées de l'activité militaire, qui tend à étouffer la diversification. *Ibid.*, p. 50 et 63.

siégeant au conseil d'administration de la société ne retrouvaient pas leurs chers établissements, rebaptisés centres et dont les chefs, dépourvus de l'indépendance de leurs prédécesseurs, étaient subordonnés au directeur de la production du siège social.

Pierre Chiquet prétend dans son livre, après l'avoir déclaré à des journalistes, que le G.I.A.T. n'avait pas de comptabilité industrielle¹⁰⁶. Une assertion aussi notoirement fautive, si l'on s'en tient à l'outil sans s'occuper de la manière dont il était utilisé, ne laisse pas d'étonner de la part du principal gestionnaire de l'entreprise. Les ingénieurs ne savaient pas ce que coûtaient les matériels, dit-il, ils négligeaient d'établir des devis avant de prendre des commandes, ils ne géraient pas leurs stocks. L'explication est toute trouvée : vivant dans l'opulence, ils n'avaient aucune idée des coûts. Le président-directeur général aurait pu dire plus justement que cette comptabilité servait surtout à vérifier le respect des coûts standard annuels à la base du calcul des prix de cession aux clients budgétaires. Les ingénieurs avaient transporté dans le compte de commerce les routines du régime budgétaire... La fixation annuelle des standards était une opération bureaucratique, les autorités parisiennes (le « siège du G.I.A.T. ») connaissant mal les établissements et leurs progrès possibles en matière de productivité. D'autre part les comparaisons de prix avec l'industrie ont perdu beaucoup d'intérêt lorsque la division du travail entre le G.I.A.T. et l'industrie est devenue presque parfaite. Autrement dit, la comptabilité du G.I.A.T. tournait, mais à vide, parce que l'esprit n'y était pas.

*

* *

Écartés pratiquement de l'étude et de la fabrication des armements modernes, missiles et engins, après des débuts encourageants, les arsenaux de l'armement terrestre, anciens établissements constructeurs de l'Artillerie, modernisent peu à peu les armements classiques dont ils restent chargés en dépit du mépris condescendant qu'on leur témoigne dans certains milieux de l'administration de l'État. Ils obtiennent de beaux succès, si on les mesure à l'aune des moyens humains dont ils disposent.

En étant détachée de l'administration en 1961 et non en 1990, au moment donc de la formation de la Délégation ministérielle pour l'armement, et après la distinction à tous les niveaux et dans tous les établissements des attributions étatiques et industrielles de la D.E.F.A., distinction suivie de la réorganisation des établissements selon l'orientation exclusive, étatique ou industrielle, retenue pour chacun d'eux, la société nationale issue des dix-neuf établissements industriels de cette direction aurait pu faire partie des combinaisons qui ont abouti à la formation des grands monopoles qui subsistent aujourd'hui dans le domaine des « armements modernes ». Elle aurait également pu se faire une place enviable dans le domaine des biens d'équipement, notamment la machine-outil, après l'acquisition de sociétés ayant l'expérience et la notoriété nécessaires pour débiter dans cette nouvelle carrière sur de bonnes bases.

Le pouvoir politique n'a pas procédé à temps à cette transformation, laissant perdre peu à peu une grande partie de la substance des établissements de l'État. Les apparences nous permettent même de dire que, s'il ne l'a pas fait, c'est qu'il ne voulait

¹⁰⁶ Pierre Chiquet, *op. cit.*, p. 48, 49, 51, 52 et 64, pour ce paragraphe. Le bilan d'apport a été transmis par l'État sans discussion possible, écrit l'auteur. Plus tard, à la fin de 1992, il s'est aperçu que le carnet de commandes de départ était de 11,5 milliards et non de 17 et que le besoin en fonds de roulement avait été sous-estimé de 2,7 milliards (le capital social de départ a été fixé à 3 milliards de francs). *Ibid.*, p. 51.

pas le faire. En revanche, il a attribué les missiles à l'Aérospatiale (aujourd'hui EADS) et l'électronique d'armement à Thomson-C.S.F. (Thales). Une apparence de changement a conduit à la formation du G.I.A.T. en 1971, alors que l'information officielle présentait la création de la S.N.P.E. la même année comme une simple obligation légale, une conséquence du traité de Rome signé quatorze ans plus tôt. En 1990, après la chute du mur de Berlin et donc à contretemps, la transformation risquait de tourner à la catastrophe, et l'on ne sait toujours pas si la société G.I.A.T. Industries, très amoindrie en l'espace de quinze ans — à peu près dans la proportion de 6 à 1 pour ce qui est du personnel —, pourra subsister¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Pierre Chiquet a cru ou au moins a écrit que G.I.A.T. Industries devait s'imposer comme le « pôle de regroupement de tout l'armement terrestre européen ». *Op. cit.*, p. 37. C'est une marque de présomption qui ne lui est pas propre, parce qu'on en parlait déjà du temps de l'ancien G.I.A.T.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
Chapitre 1 : La Marine de Colbert	11
Document n° 1 : <i>Règlement sur le fait de la Marine</i> , du 29 mars 1631	14
N° 2 : extraits du projet de règlement dit du 15 novembre 1634	16
N° 3 : commission d'intendant général de la marine de Levant pour le s. Matharel, du 10 avril 1670	33
N° 4 : commission de commissaire ordinaire de marine (renouvellement de 1670)	34
N° 5 : commission de capitaine de port pour le s. de Saint-Tropez	35
N° 6 : ordre et commission du Roi pour les commis au contrôle départis dans les ports	36
N° 7 : commission de garde-magasin de marine	37
N° 8 : brevet de maître-charpentier des vaisseaux du Roi	38
N° 9 : brevet de maître d'équipage	38
N° 10 : <i>Mémoire sur le règlement de police des ports et arsenaux</i> , [1670], minute autographe de Colbert (extraits)	39
N° 11 : <i>Instruction pour mon fils, pour bien faire la première commission de ma charge</i> , minute autographe de Colbert [1671] (extraits)	41
N° 12 : <i>Mémoire sur le règlement à faire pour la police générale des arsenaux de marine</i> , minute autographe de Colbert [octobre 1670]	43
N° 13 : extraits de cinq lettres de Colbert relatifs aux constructions	48
N° 14 : <i>Mémoire en forme d'instruction aux intendants et commissaires généraux de marine, sur l'éclaircissement qu'ils doivent donner tous les trois mois ou au moins tous les six mois, des dépenses qui se font dans les ports et arsenaux sur leurs ordres</i> , du 9 avril 1674	50
N° 15 : <i>Ordre servant d'instruction de ce qui est à observer par le sieur Clairambault, contrôleur de la Marine au port et arsenal de Toulon</i> , du 19 juin 1678	54
N° 16 : compte rendu de la mission de Seignelay à Rochefort en 1680	56

Chapitre 2 : le régime de l'ordonnance de 1689	67
N° 17 : extraits de l' <i>Ordonnance pour les armées navales et arsenaux de marine</i> du 15 avril 1689	77
N° 18 : <i>Ordonnance concernant l'instruction des élèves de la Marine dans les ports</i> , du 8 octobre 1721	100
Document N° 19 : <i>Règlement concernant les ouvriers des départements et quartiers des classes de la Marine envoyés dans les ports et arsenaux de marine</i> , du 6 janvier 1722	101
N° 20 : <i>Règlement pour la conduite, police et paiement des ouvriers et journaliers qui servent dans les ports de Toulon, Brest et Rochefort</i> , du 6 janvier 1722	101
N° 21 : extraits du <i>Mémoire sur les forges et la clouterie de Rochefort</i> , du 10 septembre 1743, par Ruis-Embitto, commissaire de la Marine	104
N° 22 : extraits des <i>Observations sur la construction</i> , par Blaise Ollivier [v. 1745]	106
N° 23 : extraits du <i>Mémoire de la Cour remis par M. de Langerie concernant les rangs des vaisseaux et leurs principales proportions, et sa réponse</i> [celle de Langerie, commissaire général de la Marine à Toulon] [v.1745]	109
N° 24 : <i>Mémoire sur ce qui doit être observé pour les adjudications</i> , du 28 octobre 1740, par du Troussel d'Héricourt, intendant des Galères à Marseille	110
N° 25 : <i>Mémoire du Roi pour servir d'instruction au s. Lenormant de Mézy, intendant de la Marine [à Rochefort]</i> , avril 1750	112
N° 26 : <i>Mémoire sur l'arrangement à prendre concernant les fonctions des officiers d'artillerie de la Marine dans les arsenaux</i> , du 4 décembre 1748, par le commissaire de la Marine de Ruis-Mondion	121
N° 27 : <i>Mémoire concernant le service des officiers d'artillerie de la Marine dans les arsenaux</i> , du 18 novembre 1752, par le vicomte de Morogues, commissaire général d'artillerie à Brest	122
N° 28 : <i>Mémoire sur le corps et le service des officiers de l'artillerie de la Marine</i> , [juin 1757], par le vicomte de Morogues (extraits)	126
Chapitre 3 : Un vent de contestation	131
N° 29 : lettre de Prévost de La Croix, commissaire de la Marine, au ministre du 18 juillet 1727	137
N° 30 : extraits de la lettre du ministre au s. de Mons du 6 octobre 1727	138
N° 31 : extrait de la lettre du ministre à l'intendant du Havre du 8 mai 1746	139
N° 32 : lettre du ministre à l'intendant de la Marine à Brest, du 24 mars 1755	140
N° 33 : ordre du Roi du 18 juin 1757	140
N° 34 : extraits des <i>Considérations sur la constitution de la marine militaire de France</i> , imprimé de 1756	141

N° 35 : <i>Essai d'administration de la Marine</i> , 2 ^e partie, <i>Plan de régie</i> , par le lieutenant de vaisseau, comte de Narbonne-Pelet, 1758 (extrait)	150
N° 36 : extraits du <i>Mémoire sur la Marine</i> [par Lenormant de Mézy, ancien intendant de la Marine à Rochefort, ancien adjoint du ministre de la Marine, 1761]	164
N° 37 : <i>Réflexions sur la conduite des travaux dans les ports et arsenaux du Roi</i> , anonyme, v. 1771	175
Annexe : La noblesse commerçante et la noblesse militaire, première époque (1756-1757)	187
Chapitre 4 : L'échec de la réforme Choiseul	225
Document n° 38 : Mémoire concernant l'ordonnance de la Marine projetée par M. le duc de Choiseul, [1775], par le vicomte de Morogues	232
N° 39 : Premier mémoire du duc de Choiseul sur la Marine (1763).	234
N° 40 : <i>Observations sur les nouveaux règlements de la Marine [sur les projets de 1764]</i> , par l'intendant Hurson	245
N° 41 : Le plan d'Estaing de 1763	250
N° 42 : <i>Projet d'arrangement pour les constructeurs</i> , [1764], par Antoine Groignard	256
N° 43 : <i>Commission d'ingénieur-constructeur en chef de la Marine pour le sieur Guignace, ingénieur-constructeur ordinaire de la Marine</i> , du 7 septembre 1776	258
N° 44 : <i>Mémoire sur l'administration de la Marine</i> , par le vicomte de Morogues [1775 ou 1776]	259
Chapitre 5 : L'ordonnance de 1776 et son procès	267
N° 45 : <i>Remontrances au ministre contre les ordonnances projetées, 6, 7, 8 août 1776</i> , suivies des <i>Observations sur les détails et la forme des ordonnances projetées, en supposant que le fond en soit adopté</i> et de la <i>Réponse à deux mémoires portant remarques et réflexions sur les officiers auxiliaires du 1^{er} février 1778</i> , par Jean-Baptiste Blouin, premier commis	275
N° 46 : Extraits de l'ordonnance concernant la régie et administration générale et particulière des ports et arsenaux de marine, du 27 septembre 1776 et ordonnance du même jour portant suppression du corps de l'administration	283
N° 47 : De l'administration de la Marine selon Colbert et de son altération après sa mort, par J. B. Blouin (1763 et 1772)	311
N° 48 : Le procès de l'ordonnance de 1776 par l'intendant Malouet (1787 et 1789)	315
N° 49 : extraits de la <i>Constitution de la marine française, comparée à celle d'Angleterre</i> , [1784], par le comte de Kersaint	323

N° 50 : extrait du compte rendu de mission en Angleterre de Forfait et Lescallier (1790)	334
N° 51 : Extraits de <i>l'État actuel de l'administration économique de la Marine</i> , par Puissant de Molimont, contrôleur de la Marine à Brest (1790)	336
N° 52 : Défense de l'administration par Malouet, dans son <i>Rapport fait à l'Assemblée nationale sur les dépenses et le régime économique de la Marine</i> , du 20 avril 1790	342
Chapitre 6 : La réforme Castries	349
N° 53 : <i>Vues générales de l'administration de la Marine</i> , par J. B. Blouin (1780)	354
N° 54 : <i>Mémoire au Roi sur la constitution de la Marine et le service des vaisseaux</i> , ou rapport général des ordonnances et règlements datés du 1 ^{er} janvier 1786 (fin 1785)	357
N° 55 : Ordonnance du 1 ^{er} janvier 1786 concernant les officiers de port	363
N° 56 : Ordonnance du 1 ^{er} janvier 1786 concernant les ingénieurs-constructeurs de la Marine et pièces connexes	366
N° 57 : Ordonnance du 1 ^{er} janvier 1786 concernant l'artillerie de la Marine et règlement du 13 juillet 1788 concernant les élèves du corps royal de l'artillerie des Colonies	376
Chapitre 7 : Un bilan	381
N° 58 : extraits du <i>Mémoire [au Roi] de M. de La Luzerne sur les administrations dont il a été chargé</i> , février 1791	383
Chapitre 8 : Les arsenaux de la Marine... et les autres	423
N° 59 : extraits du rapport à la Chambre des députés du projet de budget de la Marine pour 1904, par Adolphe Messimy	453
N° 60 : extraits de <i>L'arsenal de Roanne et l'État industriel de guerre</i> , thèse de doctorat en sciences économiques, par Claude-Joseph Gignoux (1920)	469
N° 61 : extraits des interventions à l'Assemblée nationale constituante de Charles Tillon, ministre de l'Armement, lors de la discussion du budget de 1946.	492
Annexe : Destin des établissements constructeurs de l'Artillerie (1957-1990)	519
Table des matières	557

LISTE DES TRAVAUX D'HISTOIRE TERMINÉS DE L'AUTEUR

LIVRES

1. *Une forge nationale, pour quoi faire ? Les forges de La Chaussade à Guérigny (Nièvre), 1840-1885*, dactylographié, 2 vol., 955 pages et 26 planches hors texte ; mémoire de maîtrise déposé à la B.N.F. en décembre 1990. Autoédition.
2. *Essai sur les progrès des blindages (1871-1890)*, dactylographié, 60 p. ; déposé en octobre 1991. Extrait du précédent.
3. *La marine de Colbert. Études d'organisation*, 288 pages, Paris, Economica, 2003.
4. *1814-1817 ou L'épuration dans la Marine*, 398 pages, Paris, l'Harmattan, 2005. Version remaniée du mémoire de D.E.A.
5. *Une autre Marine (1756-1789). Réforme d'une institution*, dactylographié, 2 vol., 1 005 p., thèse de doctorat de l'E.H.E.S.S. soutenue en juin 2005 et relue ; déposé en juin 2010. Autoédition pour le moment.
6. *Marine militaire et comptabilité : une incompatibilité ? Contribution à l'histoire des finances de l'État français*, 339 pages ; déposé en juillet 2007, 2^e éd. revue déposée en octobre 2010. Autoédition.
7. *Les arsenaux de la Marine par les textes (1631-1791)*, dactylographié, 560 pages ; déposé en octobre 2010. Autoédition.
8. *Dictionnaire historique de la comptabilité publique*, dir. Marie-Laure Legay, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010. Ouvrage en collaboration, période 1500-1850, France et autres États d'Europe.

ARTICLES PUBLIES

1. « Le titre d'ingénieur » ; paru dans la *Revue de la S.A.G.M. et de l'A.S.I.T.A.-Techniques avancées*, n°2, septembre 1987, p. 15 à 28 (I.S.S.N. 0768-8679).
2. « Statistiques du concours commun Mines-Ponts (1970-1988) » ; paru dans la même revue, n°11, décembre 1989, p. 54 à 62.
3. « La modernisation du corroyage [à Guérigny, 1836-1845] » ; paru dans *Le Marteau-Pilon, histoire de la métallurgie nivernaise*, édité par les amis du Vieux-Guérigny, tome II, Guérigny, 1990, p. 69 à 97.
4. « Le cadre réglementaire des marchés de la Marine (1850-1885) » ; paru dans *Marchés publics, la revue de l'achat public*, n°259, juillet-août 1991, p. 56 à 65.
5. « Le dictionnaire de marine de l'Encyclopédie méthodique » ; paru dans la revue *Techniques avancées*, n°17, juin 1991, p. 40 à 45 (I.S.S.N. 1161-3793).
6. « La Marine et l'industrie nationale [la question de l'École d'application du Génie maritime en 1854] » ; paru dans cette revue, n°18, septembre 1991, p. 52 à 59.
7. « Un ingénieur français et les corsaires anglais en 1798 » ; paru dans cette revue, n°20, mars 1992, p. 49 à 51.

- 8.** « Reconnaissez-vous ! [liste des 269 élèves ou sous-ingénieurs-constructeurs, puis ingénieurs du Génie maritime recrutés dans le corps, de 1765 à 1827] » ; paru dans cette revue, n°21, juin 1992, p. 20 à 31.
- 9.** « 1814-1817 ou L'épuration dans la Marine » ; paru dans la *Revue historique*, n°583, juillet-septembre 1992, p. 61 à 86. Version abrégée, « L'épuration dans la Marine (1814-1817) », parue dans la *Revue historique des armées*, n°1/1993, p. 105 à 114.
- 10** Du fer à l'acier : petite excursion du côté de l'industrie nationale (1867-1878) » ; paru dans *Marins et Océans*, n°III, revue de la Commission française d'histoire maritime, éd. Economica, novembre 1992, p. 151 à 178.
- 11** « À propos des frères Courau, constructeurs de navires à Bordeaux (1787-1868) » ; paru dans *Techniques avancées*, n°23, décembre 1992, p. 41 à 49.
- 12** « Petite histoire de l'École de Paris (1740-1801) » ; paru dans la même revue, n°24, mars 1993, p. 40 à 46.
- 13** « La survie d'une institution de l'Ancien Régime ou L'invention de l'École polytechnique (1789-1801) » ; paru dans la *Revue historique*, n°586, avril-juin 1993, p. 383 à 420.
- 14** « La marine militaire et l'industrie nationale. Techniques et archives, hommes et musées, deux exemples » ; paru dans *Muséologie technique, journées d'études du C.N.A.M. 1992-1993*, p. 19 à 36 (I.S.B.N. 2-908207-27-3).
- 15** « L'éducation d'un romancier de la science, Jules Verne (1828-1905), vue par lui-même ; le duel du canon et de la cuirasse, vu par Jules Verne en 1865 et au travers des archives centrales de la Marine (1854-1890), du côté de la cuirasse » ; paru dans *Technique avancées*, n°25, sept. 1993, p. 40 à 48 et n°26, déc. 1993, p. 27 à 36.
- 16** « Les clauses navales des traités de 1814-1815 et l'équilibre européen » ; paru dans *Aspects du désarmement naval*, ouvrage collectif, éd. Economica, 1994, p. 29 à 83.
- 17** « Les comptes fantastiques de la Marine (1844-1889) » ; paru dans *Etudes et documents*, publié par le Comité pour l'histoire économique et financière de la France, t.VI, 1994, p. 309 à 327.
- 18** « Le plan d'Estaing de 1763 ou L'impossible réforme de la Marine » ; paru dans la *Revue historique*, n°591, juillet-septembre 1994, p. 3 à 29.
- 19** « Une école pour les constructeurs des vaisseaux du roi de France (1740-1765) » ; paru dans la *Revue maritime*, n°435, 3^e trimestre 1994, p. 106 à 134.
- 20** « Des écoles de marine et principalement des écoles d'hydrographie (1629-1789) » ; paru dans *Sciences et techniques en perspective*, vol. 34, 1995, p. 3 à 30 (I.S.S.N. 0294-0264).
- 21** « Les constructions navales françaises jusqu'en 1791, ou de quelques problèmes récurrents » ; paru dans *L'Armement, revue de la Délégation générale pour l'armement*, n°54, octobre 1996, p. 147 à 151.
- 22** « Le Génie maritime et la Restauration (1814-1817) » ; paru dans *Techniques avancées*, n° 47, mars 1999, p. 9 à 13 ; n° 49, octobre 1999, p. 12 à 16 ; n°51, mars 2000, p. 9 à 15 ; n°55, mars 2001, p. 12 à 19. Extraits du mémoire de D.E.A.
- 23** « Les approvisionnements de la Marine (1661-1761) » ; paru dans la *Revue administrative*, n° 326, mars-avril 2002, p. 179 à 196, et n° 327, mai-juin 2002, p. 292 à 311.

24 « Avant l'E.N.S.T.A., Sup'Aéro : aspects de l'École de l'aéronautique avant son déménagement à Toulouse (1965-1969) » ; paru dans *Techniques avancées*, n° 74, mars 2006, p. 18 à 22 et n° 76, octobre 2006, p. 9 à 14.

25 « Les progrès des ingénieurs-constructeurs de la Marine (1765-1786) » ; paru dans *Techniques avancées*, n° 76, p. 15 à 21 et 78, p. 5 à 9.

26 « Marine et comptabilité au XIX^e siècle : une incompatibilité ? », exposé présenté le 17 janvier 2006 au groupe de travail du Comité pour l'histoire économique et financière de la France (C.H.E.F.F.) ; consultable sur son site internet, le texte de l'exposé sera imprimé par ses soins.

27 « La vente des forges de La Chaussade au Roi (1781). Les raisons du vendeur et celles de l'acheteur », communication au colloque Babaud de La Chaussade les 20 et 21 octobre 2006 à Guérigny (Nièvre) ; paru dans les actes du colloque, Guérigny, 2007.

28 « Note sur les retraites de la Marine sous l'Ancien Régime », paru dans la *Revue administrative*, n° 358, juillet 2007, p. 415 à 427.

29 « Les déménagements de l'École d'application du génie maritime », paru dans *Techniques avancées*, n° 79, décembre 2007, p. 31 à 34.

30 « La querelle de l'école navale du Havre (1773-1775) », *Mélanges de la maison Saint-Exupéry* (Lille), n° 4, 2008, p. 237 à 268. Extrait de la thèse.

31 « L'université et les grandes écoles autrefois », paru dans *Techniques avancées*, n° 80, octobre 2008, p. 14 à 24.

32 « Propriété, exploitation et surveillance de la gestion des établissements industriels travaillant pour l'État : les forges de La Chaussade (Guérigny) à l'époque de leur rachat (1769-1793) », *Le marteau-pilon*, tome XXI, Guérigny, 2009, p.21 à 45.

ÉDITION DE TEXTES

1. *Mémoires du baron Tupinier (1779-1850), directeur des Ports et Arsenaux*, Paris, Desjonquères, 1994 ; texte établi et annoté par Bernard Lutun, préface d'Étienne Taillemite.

ARTICLES ET LIVRE INEDITS

1. « Guérigny et les câbles-chaînes (1822-1898) ».

2. « Les débuts de la fabrication des blindages en France (1854-1870) ».

3. « La Marine et les conseils (1788-1824) ».

4. « Aspects du statut des officiers de l'Armée à la fin de l'Ancien Régime ».

5. « Destin des établissements constructeurs de l'Artillerie (1957-1990) ».

6. « La Délégation générale pour l'armement et les ingénieurs des études et techniques d'armement ».

7. (livre) « La politique industrielle de la Délégation générale pour l'armement. Vingt ans de discours (1970-1989) ».

Le présent ouvrage peut d'abord être vu comme le recueil des pièces à conviction de la thèse de l'auteur, « Une autre Marine (1756-1789). Réforme d'une institution » (2005), quant au service sédentaire, avec quelques vues sur le service militaire de la Marine. On peut aussi le lire indépendamment de la thèse car chaque groupe de pièces annotées est précédé d'une introduction qui en donne le contexte.

L'auteur s'était d'abord proposé d'étudier les arsenaux militaires français des origines à nos jours, mais l'examen incident du service militaire a pris une telle ampleur et une telle importance qu'il n'y est pas parvenu. Afin de permettre au lecteur de connaître la suite d'une histoire qui a récemment perdu de l'intérêt pour l'action — par suite de la disparition presque soudaine des arsenaux et de l'éloignement que l'opinion publique a conçu pour certaines formes de l'économie dirigée, sauf la fraction qui avait un intérêt personnel ou particulier au maintien du système —, l'auteur a ajouté un épais chapitre dans lequel il donne, par touches, une sorte de précis de l'histoire des arsenaux des trois armées de 1791 à nos jours. Ce supplément ne remplacera pas l'étude régulière des régies non financières de l'État français, qui reste à faire, mais il donnera au moins une idée de la communauté de destin dans le temps de tous ces établissements dont le caractère industriel aurait dû être confirmé après Colbert et rendu effectif par des statuts successifs et surtout un état d'esprit compatibles avec leur activité.

L'étude historique des arsenaux faite par un ingénieur qui les avait suffisamment connus pour en parler au présent aurait pu servir à ses chefs, s'il en avait été encore temps. Mais il est arrivé quarante ans trop tard : le corps de l'armement n'était pas maître de son destin, et l'état général de la partie industrielle de la Délégation était trop dégradé pour qu'on envisage autre chose qu'un changement de statut sans trop s'inquiéter du reste ni de la suite. Ce changement de statut, sous plusieurs formes différentes, était envisagé depuis l'entre-deux-guerres et même avant 1914, et un ministre communiste a tenté de le mettre en œuvre sérieusement en 1945, contre les Finances. Il fallait adapter le personnel au changement et trouver de la charge : on sait ce qui s'est passé au G.I.A.T., dont les établissements étaient pourtant prêts ou auraient pu l'être.

Ce volume de pièces, qui ne contient pas de mémoire technique, est dominé par la description d'une organisation, dite *dualisme administratif*, qui a disparu en 1900 de la Marine, mais qui est bien en place dans le millier d'hôpitaux publics, qui sont des sortes d'arsenaux. Il est vrai que, dans les organisations industrielles actuelles, il existe une forme qui y fait penser, lorsque du personnel est géré par une ligne hiérarchique (dite organique) et employé par une autre (dite opérationnelle). Cette forme s'apparente au dualisme de Colbert, mais ne s'étend pas au niveau de la direction : il n'y a pas deux directeurs par usine, deux P.-D.G. par société, etc. Dans l'administration française, il existe depuis des siècles un pouvoir hiérarchique, dit d'action, et un pouvoir de contrôle de ce pouvoir. Le contrôleur rend compte au contrôlé de ses observations et, si celui-ci passe outre, il en informe son supérieur, c'est-à-dire souvent le ministre. Le contrôle le plus connu en France, parce qu'il est le plus puissant, c'est le contrôle financier : contrairement à ce que croient souvent les agents, quand un contrôleur refuse d'apposer son visa, le ministre dépensier peut passer outre ou il doit s'entendre avec celui des Finances. Il s'agit donc bien d'un contrôle. Alors que dans la Marine de 1776, on a divisé les attributions de l'administration active entre le commandant et l'intendant en ignorant les nouveaux frottements qui en résulteraient et surtout l'irresponsabilité des deux chefs. On a procédé à ce changement par suite d'égards déplacés vis-à-vis du corps militaire. L'auteur pense qu'un jour ou l'autre le chantier des hôpitaux publics sera ouvert de ce côté. Alors peut-être, il n'aura pas travaillé en vain.

Bernard Lutun est ancien élève de l'École polytechnique (1977) et docteur en histoire de l'École des hautes études en sciences sociales (2005). Outre la trentaine d'articles parus dans diverses revues, il a publié en 2003 une étude sur le système d'administration de Colbert (Economica) et, en 2005, une étude de l'épuration menée dans la Marine après la défaite française de 1814 (L'Harmattan). La partie principale de ses travaux reste inédite.

N° I.S.B.N. : 978-2-9505144-9-3. Dépôt légal : octobre 2010.

Prix T.T.C. : 45 €

Bernard LUTUN LES ARSENAUX DE LA MARINE PAR LES TEXTES