

Dossier

Les emplois à la discrétion

ANNE-MARIE LE BOS-LE POURHIET*

La faculté pour le Gouvernement de nommer et révoquer discrétionnairement les titulaires d'emplois supérieurs à la frontière du politique et de l'administratif a été à l'origine reconnue par la jurisprudence.

Déjà, bien avant 1946, le Conseil d'Etat admettait la mise à l'écart de certains titulaires d'emplois de direction, indépendamment de toute faute et dans le seul intérêt du service, mais la formulation des arrêts était encore trop laconique pour que l'on puisse en dégager des principes certains (1). Le statut général du 19 octobre 1946 est venu codifier cette jurisprudence en disposant, dans son article 3 : « L'accession aux différents emplois permanents mentionnés à l'article 1^{er} ne peut avoir lieu que dans les conditions prévues au présent statut. Toutefois, les statuts particuliers visés à l'article 2 précédant déterminent, pour chaque administration et service, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique, les emplois supérieurs pour lesquels les nominations sont laissées à la discrétion du Gouvernement. L'accession de non-fonctionnaires à ces emplois n'entraîne pas leur titularisation dans les cadres de l'administration ou du service. Les nominations à ces emplois sont essentiellement révocables, qu'elles concernent des fonctionnaires ou des non-fonctionnaires » (2). Mais l'énumération réglementaire ainsi annoncée s'est fait attendre de telle sorte que la jurisprudence est venue la suppléer en fixant, cette fois, des critères généraux (3). C'est en 1949 que paraît le décret fixant la liste de ces emplois (4). Le principe demeure dans l'ordonnance du 4 février 1959 qui reprend, dans son article 3, les mêmes termes

* Docteur en Droit.

(1) CE, 24 janvier 1934, Veber, R 116 ; CE, 14 décembre 1934, Tissot, R 1185 ; CE, 21 décembre 1934, Parrain, R 1219 ; CE, 3 janvier 1936, Roussel, R 3 ; CE, 23 octobre 1936, Gayet, R 909.

(2) D, 1946, législation, p. 410.

(3) CE, 10 décembre 1948, Lavaud, R 467 ; CE, Sect., 24 juin 1949, Nègre, R 304.

(4) Décret n° 49-1036 du 20 juillet 1949, JO, 2 août, p. 7524.

que la loi de 1946 à la différence près qu'elle renvoie à un règlement d'administration publique l'énumération globale des emplois supérieurs et n'exige plus la consultation du Conseil supérieur (5). C'est un décret du 21 mars 1959, modifié le 20 mars 1978, qui fournit cette liste (6). La loi du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat reprend à nouveau la même formule en renvoyant à un décret en Conseil d'Etat (adopté le 24 juillet 1985), tandis que la loi du 26 janvier 1984 relative à la fonction publique territoriale transpose à celle-ci la notion d'emploi supérieur (7).

Hormis ces dispositions, les textes ne donnent aucune précision particulière sur le statut des titulaires de ces emplois, au sujet desquels deux questions essentielles se posent donc, concernant, d'une part la liste exacte des emplois supérieurs, d'autre part, leur régime juridique.

I - LA LISTE DES EMPLOIS A LA DISCRÉTION

Les emplois à la discrétion du Gouvernement ne doivent pas être confondus avec ceux auxquels il est pourvu par décret du Président de la République délibéré en conseil des ministres (A), ce qui soulève la question du caractère limitatif de la liste fournie par l'autorité réglementaire (B). En outre, depuis la loi du 26 janvier 1984, il faut ajouter aux emplois supérieurs de la fonction publique de l'Etat ceux de la fonction publique territoriale (C).

A) *Emploi à la discrétion et nomination par décret en conseil des ministres*

L'article 13 de la Constitution dispose que le Président de la République nomme aux emplois civils et militaires de l'Etat, puis énumère un certain nombre d'emplois auxquels il est pourvu par décret en conseil des ministres et renvoie à une loi organique le soin de déterminer les autres emplois auxquels il est ainsi pourvu ainsi que les conditions dans lesquelles le pouvoir de nomination du Président peut être par lui délégué pour être exercé en son nom. L'article 21 dispose, quant à lui, que le Premier ministre nomme aux emplois civils et militaires, sous réserve des dispositions de l'article 13. La Constitution semble donc vouloir opérer un partage direct du pouvoir de nomination entre les deux autorités, comme elle le fait en matière réglementaire. Toutefois, l'ordonnance organique du 28 novembre 1958, après avoir ajouté d'autres emplois

(5) D, 1959, législation, p. 304.

(6) Décret n° 59-442 du 31 mars 1959, *JO*, 22 mars, p. 3410 ; décret n° 78-369 du 20 mars 1978, *JO*, 22 mars, p. 1243.

(7) Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 ; *JO*, 12 janvier, p. 271 ; décret n° 85-779 du 24 juillet 1985, *JO*, 27 juillet, p. 8535 ; loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, *JO*, 27 janvier, p. 441.

auxquels il est pourvu en conseil des ministres (art. 1^{er}) (8), et énuméré ceux auxquels il est nommé par décret présidentiel simple (art. 2), précise que le pouvoir de nomination aux autres emplois peut être délégué par le Président de la République au Premier ministre (art. 3). Il en résulte donc que le Premier ministre ne peut détenir le pouvoir de nomination qu'en vertu d'une délégation du Président alors que l'article 21 semble pourtant vouloir lui attribuer directement une partie de ce pouvoir. Enfin, l'article 4 de l'ordonnance précise que ses dispositions ne font pas obstacle aux lois et règlements particuliers qui, par mesure de simplification ou déconcentration, confient cette compétence aux ministres et autres autorités subordonnées.

Or, une confusion est souvent faite entre ces dispositions constitutionnelles et organiques et la liste des emplois à la discrétion alors qu'elles ne se situent pas sur le même plan. Les premières se bornent à déterminer l'autorité compétente pour procéder à la nomination de certains fonctionnaires alors que la seconde fixe les conditions des nominations et révocations aux emplois qu'elle indique. Sans doute existe-t-il un lien entre ces deux énumérations, en ce sens qu'est précisément réservée au chef de l'Etat la nomination aux postes clés de l'administration, mais il suffit de les comparer pour constater que si tous les titulaires d'emplois supérieurs sont nommés par décret en conseil des ministres, tous les emplois auxquels il est ainsi pourvu ne sont pas en revanche à la discrétion du Gouvernement (conseillers d'Etat et conseillers maîtres à la Cour des comptes par exemple). C'est précisément au sujet de fonctionnaires ainsi nommés par décret que s'est posée la question du caractère limitatif de la liste donnée par l'autorité réglementaire en application du statut général.

B) *Le caractère limitatif de l'énumération réglementaire*

La liste des emplois à la discrétion donnée par les textes d'application des statuts successifs a subi quelques variations liées soit à des réformes intervenues dans l'administration centrale ou déconcentrée, soit à des événements tels que l'accession à l'indépendance de l'Algérie, soit à de simples changements d'ordre terminologique. Ainsi, par exemple, les emplois d'administrateur général et d'administrateur général délégué de la radiodiffusion française, qui figuraient dans le décret de 1949, disparaissent dans celui de 1959, de même que les IGAME, mentionnés dans ces deux décrets, disparaissent dans celui de 1985, tandis que l'emploi de secrétaire général de la défense nationale a été ajouté en 1978. En ce qui concerne les emplois existant dans l'ensemble des administrations, la

(8) L'ordonnance n'énumère cependant expressément qu'un certain nombre de ces emplois. En effet, elle renvoie, d'une part, à un décret en conseil des ministres le soin de dresser la liste des emplois de direction des établissements publics, entreprises publiques et sociétés nationales dont l'importance justifie une telle procédure de nomination, et se réfère, d'autre part, aux lois et décrets particuliers qui prévoient cette procédure pour tel ou tel emploi spécifique.

liste n'a guère changé jusqu'en 1985 où ont été rajoutés les délégués généraux et les délégués, lorsqu'ils sont placés sous l'autorité du ministre. Ces variations sont donc généralement plus qualitatives que quantitatives. Mais la question essentielle réside dans le caractère limitatif ou non de la liste ainsi fournie par l'autorité réglementaire.

Le commissaire du Gouvernement Donnedieu de Vabres, concluant pour la célèbre affaire Teissier, proposait d'effectuer une distinction entre les emplois entrant dans le champ d'application du statut général, c'est-à-dire compris dans les cadres des administrations de l'Etat et de ses établissements publics, et les emplois non concernés par ce statut (9). La liste donnée par décret aurait un caractère limitatif pour les premiers, tandis que, pour les seconds, la jurisprudence continuerait de déterminer les emplois à la discrétion à l'aide des critères précédemment dégagés par elle, à savoir la nature de l'emploi (dépendance directe à l'égard du pouvoir politique et collaboration étroite à son exercice) et absence de statut (notamment de règles de nomination ou de révocation particulières). Il y aurait donc, en quelque sorte, une définition réglementaire pour les emplois compris dans le statut général, et une définition jurisprudentielle pour les autres. Le Conseil d'Etat semble cependant avoir hésité à consacrer totalement cette solution puisque, dans l'arrêt Guille rendu en 1954, il s'est essentiellement appuyé sur la nature de l'emploi d'inspecteur d'académie pour lui refuser le caractère d'emploi à la discrétion, alors pourtant que cet emploi, entrant dans le cadre du statut général, n'était pas mentionné par le décret de 1949 (10). Faute de jurisprudence ultérieure, il est donc difficile de savoir si, effectivement, la liste réglementaire est considérée comme limitative pour les emplois concernés par le statut. En revanche, un point est certain et va d'ailleurs de soi du point de vue juridique : des emplois étrangers au champ d'application du statut général et donc non compris dans son décret d'application peuvent être laissés à la discrétion du Gouvernement. Le Conseil d'Etat en a décidé ainsi pour les directeurs de l'agence France-Presse, du CNRS, de l'ONERA et du Centre scientifique et technique du Bâtiment (11). On peut donc en déduire que l'ensemble des emplois de direction des établissements publics, entreprises publiques et sociétés nationales, visés par l'article 1^{er}, alinéa 3, de l'ordonnance organique du 28 novembre 1958 et énumérés par le décret du 29 avril 1959 remplacé par celui du 6 août 1985 (pour tenir compte des récentes nationalisations), sont à la discrétion du Gouvernement sans, toutefois, être concernés par le statut général (12).

(9) CE, 13 mars 1953, Teissier, concl. J. Donnedieu de Vabres, *D*, 1953, p. 735.

(10) CE, Sect., 1^{er} octobre 1954, Guille, R 496, *RA*, 1954, p. 512, concl. Laurent ; *D*, 1955, p. 433, note G. Braibant.

(11) CE, 13 mars 1959, Nègre, R 179 ; CE, 13 mars 1953, Teissier, *D*, 1953, J, p. 735 ; CE, 13 mars 1952, Jugeau, R 506, concl. Letourneur ; CE, 2 janvier 1959, Marini, R 3.

(12) Décret n° 59-587 du 29 avril 1959, *JO*, 2 mai, p. 4723 ; décret n° 85-834 du 6 août 1985, *JO*, 7 août 1985, p. 9007.

C) Les emplois à la discrétion dans la fonction publique territoriale

Pour tenir compte du principe de la libre administration des collectivités locales, la loi du 26 janvier 1984 portant statut de la fonction publique territoriale a voulu laisser aux élus le libre choix de leurs collaborateurs immédiats. Elle énumère ainsi un certain nombre d'emplois dits « fonctionnels » dont l'autorité locale reçoit le pouvoir de décharger discrétionnairement les titulaires, indépendamment de toute faute disciplinaire. Ces emplois sont, selon l'article 53 de la loi, ceux de directeur des services des départements et régions, de secrétaire général et secrétaire général adjoint des communes de plus de 5 000 habitants, de directeur général des services techniques, ainsi que de directeur et de directeur adjoint d'établissement public dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat. Toutefois, seul un certain nombre de ces emplois, énumérés par l'article 47 de la loi, peut être pourvu par voie de recrutement direct, les autres devant l'être suivant les procédés normaux institués par la loi qui laissent cependant aux élus toute liberté pour procéder à la nomination. Les agents recrutés directement sont les directeurs des services des départements et régions, les secrétaires généraux et directeurs généraux des services techniques des communes de plus de 80 000 habitants, les secrétaires généraux adjoints des communes de plus de 150 000 habitants, et les directeurs des établissements publics dont les caractéristiques et l'importance justifient l'inscription sur une liste dressée par décret en Conseil d'Etat.

II - LE RÉGIME DES EMPLOIS A LA DISCRÉTION

La particularité du régime des emplois supérieurs réside dans le caractère discrétionnaire tant du pouvoir de nomination que de celui de révocation, ce qui n'implique cependant pas l'absence de toutes règles en grande partie déterminées par la jurisprudence.

A) La nomination

La nomination à ces emplois est entièrement libre sous réserve, toutefois, que la personne nommée respecte les conditions générales d'accès à la fonction publique énoncées par l'article 5 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Ces conditions sont : la nationalité française, la jouissance des droits civiques, la compatibilité du casier judiciaire avec les fonctions exercées, la situation régulière au regard du code du service national, et les conditions d'aptitude physique.

Le procédé du concours est donc écarté (13) et il peut être fait appel à des fonctionnaires comme à des non-fonctionnaires. Dans ce dernier

(13) Sauf, dans la fonction publique territoriale, pour les emplois fonctionnels auxquels il ne peut être pourvu par voie de recrutement direct.

cas, la nomination ne confère la qualité de fonctionnaire à l'agent concerné qu'autant que dure son maintien dans l'emploi, elle n'entraîne pas de titularisation dans les cadres de l'administration ou du service (14). Dans l'hypothèse où il est fait appel à un fonctionnaire, celui-ci conserve son grade dans son corps d'origine. Il doit y être placé en position de détachement et continue d'y bénéficier de ses droits à avancement et à pension d'ancienneté.

Enfin, l'autorité de nomination doit, lorsque des dispositions particulières le prescrivent, recueillir préalablement d'éventuels avis ou propositions. Ainsi, par exemple, les dirigeants des entreprises nationalisées sont nommés sur proposition du conseil d'administration.

B) *La révocation*

Les nominations aux emplois supérieurs sont essentiellement révocables, qu'elles concernent des fonctionnaires ou des non-fonctionnaires. L'autorité compétente dispose donc d'un pouvoir discrétionnaire pour mettre fin aux fonctions des titulaires de ces emplois, elle peut le faire pour simple convenance politique, dans l'intérêt du service. Toutefois, comme tout pouvoir discrétionnaire, celui-ci reste soumis à un minimum de règles touchant les éléments externes et internes de l'acte de révocation.

1) *La régularité externe*

La compétence. — L'autorité compétente pour mettre fin aux fonctions d'un agent occupant un emploi supérieur est, sauf disposition contraire, l'autorité qui procède à la nomination, c'est-à-dire le Président de la République, par décret en conseil des ministres, pour les emplois de la fonction publique de l'Etat et l'exécutif local pour les emplois de la fonction publique territoriale (15).

La forme. — La décision mettant fin aux fonctions d'un agent occupant un emploi à discrétion ne tombe pas sous le coup de la loi du 11 juillet 1979 sur la motivation des actes administratifs dans la mesure où elle n'inflige pas une sanction et ne peut être considérée comme abrogeant une décision créatrice de droits.

L'article 75 de la loi du 31 décembre 1937, qui impose de mentionner les nouvelles fonctions auxquelles est appelé un fonctionnaire remplacé dans son poste, ne s'applique pas aux emplois supérieurs : si l'intéressé n'était pas fonctionnaire, le Gouvernement n'est pas tenu de lui fournir un nouvel emploi (16) ; s'il l'était, il est réintégré dans son corps d'origine. Dans l'hypothèse, toutefois, où un nouvel emploi lui est procuré, la décision porte généralement la mention « appelé à d'autres fonctions ». En ce qui concerne les fonctionnaires nommés à des emplois fonctionnels

(14) CE, Ass., 5 juin 1959, Dufay, R 345.

(15) CE, Sect., 10 avril 1959, Fourré-Comeray, R 233, D, 1959, p. 810, concl. Heumann ; RDP, 1959, p. 1223, note M. Waline.

(16) CE, Ass., 5 juin 1979, Dufay, R 345, précité.

locaux, l'article 53 de la loi du 26 janvier 1984 prévoit que si la collectivité ou l'établissement ne peut leur offrir un autre emploi correspondant à leur grade ou s'ils le refusent, ils peuvent demander à être pris en charge et reclassés par le centre de gestion compétent ou à percevoir une indemnité de licenciement.

La procédure. — Dans le cadre de la fonction publique territoriale, il ne peut être mis fin aux fonctions des agents occupant un emploi fonctionnel qu'à compter de dix mois après le renouvellement de l'organe délibérant de la collectivité ou de l'établissement public. Cette condition de délai ne joue cependant pas à l'égard des agents recrutés directement qui peuvent être révoqués à tout moment.

Lorsque la nomination à un emploi supérieur doit être précédée d'une consultation, le Conseil d'Etat considère que, sauf disposition expresse le prescrivant, l'acte de révocation n'a pas à respecter la même procédure (17).

Le juge administratif a cependant institué une garantie au profit des intéressés en imposant que leur soit préalablement communiqué leur dossier, même en l'absence de faute ou de reproche particulier, dès lors que la mesure est prise « en considération de la personne » (18). Cette communication se fait sans modalités particulières, il suffit que l'intéressé bénéficie d'un délai suffisant pour prendre connaissance de son dossier (19).

2) *La régularité interne*

S'agissant de l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire, l'acte par lequel il est mis fin aux fonctions d'un agent occupant un emploi supérieur est soumis à un contrôle restreint dont la portée est encore réduite par la nature même de cette décision (20). En effet, l'erreur de droit et le détournement de pouvoir sont, dans ce domaine, pratiquement impossibles à établir, et l'inexactitude matérielle des faits comme l'erreur manifeste d'appréciation difficiles à concevoir (21). Le pouvoir discrétionnaire n'est pas ici « laissé » au Gouvernement par le juge, mais expressément reconnu par un texte et le contrôle juridictionnel de la régularité interne d'un tel acte reste très théorique.

Toutefois, si l'autorité compétente se fonde, non sur des raisons de convenance politique, mais sur une faute imputable au titulaire de l'emploi supérieur, elle se place alors sur le terrain disciplinaire et se trouve soumise aux règles et au contrôle habituel du juge en la matière qui vérifie, notamment, le caractère fautif du comportement incriminé (22).

(17) CE, Sect., 10 avril 1959, Fourré-Cormeray, R 233, précité.

(18) CE, Sect., 24 juin 1979, Nègre, R 304.

(19) CE, Sect., 20 janvier 1956, Nègre, R 24 ; CE, 2 février 1966, Torrès, R 70.

(20) CE, 10 décembre 1948, Lavaud, R 467 ; CE, 2 janvier 1959, Marini, R 3.

(21) Le dernier arrêt rendu par le Conseil d'Etat concernant les emplois supérieurs remonte à 1966, date à laquelle le contrôle de l'erreur manifeste n'existait pas encore, mais le juge l'étendant désormais à tous les domaines du pouvoir discrétionnaire, il en ferait certainement application à cette matière aujourd'hui.

(22) CE, 13 mars 1953, Teissier, D, 1953, J, p. 735, concl. Donnedieu de Vabres.

La situation des agents occupant des emplois à la discrétion est donc extrêmement précaire. Hormis quelques règles éparses régissant leur nomination et leur révocation ils ne bénéficient pas, évidemment, d'un véritable statut du haut fonctionnaire (23). La pratique, cependant, en faisant massivement appel à des fonctionnaires pour occuper les emplois supérieurs, contrebalance ces inconvénients et permet de réaliser un certain équilibre entre la liberté des Gouvernements ou des élus locaux et l'indépendance, au moins matérielle, des intéressés, dont le reclassement, même s'il est souvent douloureusement ressenti, a le mérite d'être assuré.

ANNEXE 1

Décret n° 85-779 du 24 juillet 1985 portant application de l'article 25 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 fixant les emplois supérieurs pour lesquels la nomination est laissée à la décision du Gouvernement.

Le Président de la République,
Sur le rapport du Premier ministre,

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaire ;

Vu la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, notamment son article 25 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu ;

Le conseil des ministres entendu,

Décète :

Art. 1^{er}. — Sont, aux termes de l'article 25 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée, des emplois supérieurs laissés à la décision du Gouvernement en ce qui concerne tant la nomination que la cessation de fonctions, les emplois suivants :

Dans toutes les administrations :

- commissaires généraux, hauts-commissaires, commissaires, secrétaires généraux, délégués généraux et délégués, lorsqu'ils sont placés directement sous l'autorité du ministre ;
- directeurs généraux et directeurs d'administration centrale.

Auprès du Premier ministre :

- secrétaire général du Gouvernement ;
- secrétaire général de la défense nationale ;
- délégués interministériels et délégués.

Au ministère des relations extérieures :

- chef titulaire de mission diplomatique ayant rang d'ambassadeur.

Au ministère de l'intérieur et de la décentralisation :

- préfets, commissaires de la République ;
- chef du service de l'inspection générale de l'administration ;
- directeur des services actifs de police en fonctions à l'administration centrale et chef du service de l'inspection générale de la police nationale.

(23) P. Lalumière, Les hauts fonctionnaires, *D*, 1959, chr., p. 241.

Au ministère de l'éducation nationale :

Sans préjudice de l'application des textes en vigueur fixant les conditions de leur nomination, recteurs d'académie.

Art. 2. — Les dispositions de l'article précédent sont également applicables aux représentants du Gouvernement dans les territoires d'outre-mer.

Art. 3. — Le décret n° 59-442 du 21 mars 1959 modifié est abrogé.

Art. 4. — Le Premier ministre, le ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre des relations extérieures, le ministre de l'intérieur et de la décentralisation, le ministre de l'éducation nationale, le secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la fonction publique et des simplifications administratives, et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé du budget et de la consommation, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel de la République française*.

Fait à Paris, le 24 juillet 1985.

FRANÇOIS MITTERRAND.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
LAURENT FABIUS.

ANNEXE 2

Décret n° 85-834 du 6 août 1985 relatif aux nominations aux emplois de direction de certains établissements publics, entreprises publiques et sociétés nationales et modifiant le décret n° 59-587 du 29 avril 1959 modifié.

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre,

Vu la Constitution, et notamment son article 13, ensemble l'ordonnance n° 58-1136 du 28 novembre 1958 portant loi organique concernant les nominations aux emplois civils et militaires de l'Etat, et notamment son article 1^{er} ;

Vu le décret n° 59-587 du 29 avril 1959 relatif aux nominations aux emplois de direction de certains établissements publics, entreprises publiques et sociétés nationales, modifié par le décret n° 67-152 du 22 février 1967 ;

Le conseil des ministres entendu,

Décète :

Art. 1^{er}. — La liste annexée au décret du 22 février 1967 susvisé est remplacée par celle qui est annexée au présent décret.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel de la République française*.

Fait à Paris, le 6 août 1985.

FRANÇOIS MITTERRAND.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
LAURENT FABIUS.

ANNEXE. — Liste des emplois de direction dans les établissements publics, entreprises publiques et sociétés nationales auxquels il est pourvu en conseil des ministres

Etablissements ou sociétés	Emplois
Administration générale de l'assistance publique à Paris	Directeur général
Aéroport de Paris	Président du conseil d'administration. Directeur général
Aérospatiale	Président du conseil d'administration
Agence centrale des organismes d'intervention dans le secteur agricole	Directeur
Agence centrale des organismes de la sécurité sociale	Directeur
Agence française pour la maîtrise de l'énergie	Président du conseil d'administration
Agence Havas	Président du conseil d'administration
Agence de l'informatique	Président du conseil d'administration
Agence nationale pour l'emploi	Directeur général
Agence nationale pour l'indemnisation des Français d'outre-mer	Directeur
Agence nationale pour la valorisation de la recherche	Président du conseil d'administration
Banque du bâtiment et des travaux publics	Président du conseil d'administration
Banque de Bretagne	Président du conseil d'administration
Banque Chaix	Président du conseil d'administration
Banque française pour le commerce extérieur	Président du conseil d'administration
Banque de France	Le gouverneur et les deux sous-gouverneurs
Banque Hervet	Président du conseil d'administration
Banque industrielle et mobilière privée	Président du conseil d'administration
Banque Indosuez	Président du conseil d'administration
Banque La Hélin	Président du conseil d'administration
Banque Laydernier	Président du conseil d'administration
Banque nationale de Paris	Président du conseil d'administration
Banque Odier Bungener Courvoisier	Président du conseil d'administration
Banque Paribas	Président du conseil d'administration
Banque parisienne de crédit	Président du conseil d'administration
Banque régionale de l'Ain	Président du conseil d'administration
Banque régionale de l'Ouest	Président du conseil d'administration
Banque Scalbert Dupont	Président du conseil d'administration
Banque Sofinco	Président du conseil d'administration
Banque Tarneaud	Président du conseil d'administration
Banque de l'Union européenne	Président du conseil d'administration
Banque Vernes et commerciale de Paris	Président du conseil d'administration
Banque Worms	Président du conseil d'administration
Bibliothèque nationale	Administrateur général
Bureau de recherches géologiques et minières	Président du conseil d'administration
Caisse centrale de coopération économique	Directeur général
Caisse centrale de réassurance	Président du conseil d'administration

Etablissements ou sociétés	Emplois
Caisse des dépôts et consignations	Directeur général
Caisse nationale d'allocations familiales	Directeur
Caisse nationale d'assurance maladie	Directeur
Caisse nationale d'assurance vieillesse	Directeur
Caisse nationale de crédit agricole	Directeur général
Carrefour international de la communication	Président du conseil d'administration
Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement	Président du conseil d'administration. Directeur général
Centre mondial informatique et ressource humaine	Président du conseil d'administration
Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles	Directeur général
Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou	Président
Centre national de la cinématographie	Directeur général
Centre national d'études spatiales	Président du conseil d'administration. Directeur général
Centre national de la recherche scientifique	Président du conseil d'administration. Directeur général
Centre national de télé-enseignement	Administrateur délégué
Charbonnages de France	Président du conseil d'administration. Directeur général
Comédie-Française	Administrateur
Commissariat à l'énergie atomique	Administrateur général Haut-commissaire à l'énergie atomique
Compagnie générale maritime et financière	Président du conseil d'administration
Compagnie financière du crédit industriel et commercial	Président du conseil d'administration
Compagnie financière de Paribas	Président du conseil d'administration
Compagnie financière de Suez	Président du conseil d'administration
Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur	Président du conseil d'administration
Compagnie française de câbles sous-marins et de radio	Président-directeur général
Compagnie générale de constructions téléphoniques	Président-directeur général
Compagnie générale d'électricité	Président-directeur général
Compagnie des machines Bull	Président-directeur général
Compagnie nationale Air France	Président du conseil d'administration
Compagnie nationale du Rhône	Président du conseil d'administration
Compagnie Saint-Gobain	Président-directeur général
Crédit chimique	Président du conseil d'administration
Crédit commercial de France	Président du conseil d'administration
Crédit d'équipement des petites et moyennes entreprises	Président du directoire
Crédit foncier de France	Gouverneur
Crédit industriel d'Alsace-Lorraine	Président du conseil d'administration

Etablissements ou sociétés	Emplois
Crédit industriel et commercial de Paris	Président du conseil d'administration
Crédit industriel de l'Ouest	Président du conseil d'administration
Crédit industriel de Normandie	Président du conseil d'administration
Crédit lyonnais	Président du conseil d'administration
Crédit national	Directeur général
Crédit du Nord	Président du conseil d'administration
Ecole nationale d'administration	Directeur
Ecole nationale de la magistrature	Directeur
Ecole polytechnique	Président du conseil d'administration. Directeur général
Electricité de France	Président du conseil d'administration. Directeur général
Entreprise minière et chimique	Président du conseil de surveillance. Président du directoire
Entreprise de recherches et d'activités pétrolières	Président du conseil d'administration
Etablissement public de la Cité des sciences et de l'industrie	Président du conseil d'administration
Etablissement public du Grand Louvre	Président
Etablissement public de l'opéra de la Bastille	Président du conseil d'administration
Etablissement public du parc de La Villette	Président du conseil d'administration
Etablissement national des invalides de la marine	Directeur
Européenne de banque	Président du conseil d'administration
Gaz de France	Président du conseil d'administration. Directeur général
Houillères de bassin du Centre et du Midi	Président du conseil d'administration
Houillères de bassin de Lorraine	Président du conseil d'administration
Houillères de bassin du Nord - Pas-de-Calais	Président du conseil d'administration
Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	Président du conseil d'administration
Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération (Orstom)	Président du conseil d'administration
Institut géographique national	Directeur
Institut international d'administration publique	Directeur
Institut national de l'audiovisuel	Président-directeur général
Institut national de la recherche agronomique	Président du conseil d'administration
Institut national de la santé et de la recherche médicale	Directeur général
Monod française de banque	Président du conseil d'administration
Office national des anciens combattants	Directeur
Office national de la chasse	Directeur
Office national d'études et de recherches spatiales	Président du conseil d'administration
Office national des forêts	Directeur général
Office national d'immigration	Président du conseil d'administration
Office national interprofessionnel des céréales	Directeur général
Office national interprofessionnel des fruits, légumes et de l'horticulture	Directeur
Office national interprofessionnel du lait et des produits laitiers	Directeur

Etablissements ou sociétés	Emplois
Office national interprofessionnel des plantes à parfum aromatiques et médicinales	Directeur
Office national interprofessionnel des viandes, de l'élevage et de l'aviculture	Directeur
Office national interprofessionnel des vins	Directeur
Port autonome de Bordeaux	Directeur
Port autonome de Dunkerque	Directeur
Port autonome de la Guadeloupe	Directeur
Port autonome du Havre	Directeur
Port autonome de Nantes - Saint-Nazaire	Directeur
Port autonome de Paris	Directeur
Port autonome de Rouen	Directeur
Régie autonome des transports parisiens	Président du conseil d'administration. Directeur général
Régie nationale des usines Renault	Président-directeur général
Société bordelaise de crédit industriel et commercial	Président du conseil d'administration
Société centrale de banque	Président du conseil d'administration
Société centrale du groupe des assurances générales de France	Président du conseil d'administration
Société centrale du Groupe des assurances nationales	Président du conseil d'administration
Société centrale du groupe de sociétés nationales Mutuelle générale française	Président du conseil d'administration
Société centrale du groupe Union des assurances de Paris	Président du conseil d'administration
Société financière de radiodiffusion	Président-directeur général
Société générale	Président du conseil d'administration
Société générale alsacienne de banque	Président du conseil d'administration
Société lyonnaise de banque	Président du conseil d'administration
Société nancéienne de crédit industriel et Varin-Bernier	Président du conseil d'administration
Société marseillaise de crédit	Président du conseil d'administration
Société nationale des chemins de fer français	Président du conseil d'administration. Directeur général
Société nationale Elf-Aquitaine	Président du conseil d'administration
Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'avion	Président du conseil d'administration
Société nationale d'exploitation des tabacs et allumettes	Président-directeur général
Société nationale des poudres et explosifs	Président du conseil d'administration