

Enjeux et problèmes des régies des grandes villes de l'est de la France

Geneviève Herberich-Marx - Freddy Raphael

LA société de l'Occident s'est construite sur la logique d'une rationalisation croissante, liée à l'institutionnalisation du progrès scientifique et technique. Or, nos contemporains, qui ne voudraient en rien renoncer aux bienfaits résultant de la maîtrise et de la productivité toujours croissante, dénoncent la soumission accrue qu'exige un appareil de production aliénant. Ils s'insurgent contre les stratégies choisies, les technologies utilisées, les systèmes aménagés et les rapports de production existants, que l'on présente comme des formes d'organisation techniquement nécessaires d'une société rationalisée. Notre culture, fondée sur cette idéologie du progrès infini des sciences et des techniques, de la production et du bien-être, s'interroge présentement sur ses finalités. A la foi conquérante elle oppose le doute, à l'appel des vastes horizons, le repli frileux sur le proche et le familier. « *Small is beautiful.* »

La production et la distribution d'électricité ont été historiquement tributaires d'une technologie, d'initiatives privées ou collectives, ainsi que de l'absence de législation qui donnèrent lieu à une implantation naturellement et spontanément décentralisée.

Cet état de fait ne pouvait pas perdurer pour des raisons évidentes. Le succès rapide et sans concurrence des nouvelles techniques, la nature des implantations productrices : cours d'eau, chutes d'eau, centrales thermiques, ainsi que la nécessité du transport par câbles aériens, tout cela entraîna de rapides

changements technologiques et structurels.

Les trois exemples suivants nous permettront de comprendre trois modèles d'évolution différente à partir de points de production privés et décentralisés, débouchant dans le domaine public et appelant donc des solutions administratives et techniques plus vastes.

Les trois modèles d'organisation, l'Usine d'électricité de Metz, l'Electricité de Strasbourg et la Régie municipale de Colmar, se situent, il faut le rappeler ici, dans l'est de la France, à savoir l'Alsace-Lorraine. Les premiers pas de cette province en matière de production électrique eurent lieu sous le régime politique du II^e Reich allemand, et présentent ainsi une intéressante perspective qui implique la technologie et la politique.

Si ces organismes s'inscrivent dans un passé historique commun, ils ont cependant chacun évolué de façon spécifique, et ont acquis un statut particulier de par leur fonction et leurs réalisations.

Rappelons d'abord qu'avant 1946 la production de l'électricité en France était assurée soit par d'importantes sociétés privées, soit par quelques régies et quelques entreprises d'économie mixte. La loi de nationalisation du 8 avril 1946, modifiée le 2 août 1949, mit un terme à l'existence des sociétés privées. Elle définit l'activité de production et de distribution d'électricité en tant que service public, et créa EDF, établissement public national, à caractère industriel et commercial. Furent cependant maintenus dans leur situation administrative antérieure les régies ou services analogues exploités par des collectivités publiques ou financés en majorité par ces collectivités. Le régime de ces entreprises s'appuie, en effet, sur les mêmes principes que la nationalisation. Les entreprises non nationalisées de distribution d'électricité sont aujourd'hui au nombre de 220 environ et assurent la distribution dans 3 000 communes, couvrant ainsi 10 % du territoire national. En Alsace-Lorraine, elles sont au nombre de 33 et représentent environ 15 % de l'ensemble des régies françaises.

Les entreprises de Metz, Strasbourg et Colmar appartiennent à cette catégorie non nationalisée. Il convient de les présenter rapidement, les situer dans leur contexte historique, et enfin mettre en relief leur spécificité.

I. PRÉSENTATION DES TROIS ORGANISMES : STRUCTURE ET CONTEXTE HISTORIQUE

1. La Société anonyme Electricité de Strasbourg

1.1. Organisation

Parmi les entreprises que nous allons présenter, l'Electricité de Strasbourg tient une place à part, pour deux raisons notamment :

- il s'agit du distributeur le plus important de France, non nationalisé,
- son statut de société anonyme lui confère un caractère original.

Cette société anonyme, au capital de 100 910 700 F, est chargée de l'exploitation d'un réseau de distribution d'énergie électrique qui s'étend sur la plus grande partie du département du Bas-Rhin.

Son activité porte essentiellement sur l'achat, la transformation, la distribution et la vente de l'énergie électrique. Gestionnaire d'un service public, l'Electricité de Strasbourg distribue le courant en haute et moyenne tension en vertu d'une concession d'Etat reconnue d'utilité publique par un décret du 24 octobre 1930. Elle assure la basse tension dans 57 communes

de plus 2 000 habitants et dans 315 communes de moins de 2 000 habitants conformément à des concessions communales que lui ont accordées les conseils municipaux. Elle a vendu en 1982 3 014,8 millions de kilowattheures.

1.2. Contexte historique

Le contexte historique a fortement marqué l'évolution de cette société. C'est lors de sa séance du 26 juin 1889 que le conseil de la ville de Strasbourg envisagea, pour la première fois, la possibilité de créer une distribution d'énergie électrique sur son territoire. Il attribua, le 10 mars 1890, à la Société *Elsässische Elektrizitätswerke Otto Schulze* une concession pour la pose des câbles dans les rues de la cité en vue de fournir du courant à un nombre limité de consommateurs.

Faute de pouvoir rassembler les capitaux nécessaires, cette société dut renoncer à son projet. La ville reprit ce dernier et chargea la *Berliner Allgemeine Elektrizität Gesellschaft* (AEG) de la construction d'une usine électrique et du réseau, en lui accordant une concession de distribution publique. Un contrat fut conclu en 1895 par lequel l'AEG s'engageait à constituer une société ayant son siège à Strasbourg pour l'exploitation de cette concession. Celle-ci fut fixée à quarante ans.

Le courant produit était un courant alternatif triphasé, c'est ainsi que Strasbourg fut la première ville en Europe et dans le monde entier à avoir utilisé du courant triphasé sur une grande échelle à la fin du XIX^e siècle.

Le 14 décembre 1899, l'Electricité de Strasbourg fut constituée sous forme de société anonyme au capital de 4 500 000 marks sous le nom d'*Elektrizitätswerk Strassburg*.

La première usine thermique fut édifée au bord de l'Ill en 1895 (750 CV). L'AEG faisait apport à la nouvelle société de l'usine thermique déjà installée (6 300 CV), ainsi que du réseau de distribution existant. En 1905, la production annuelle s'élevait à 8 millions de kilowattheures, distribuée à 9 500 abonnés.

En 1910, la puissance totale atteignait 24 000 kW ; peu à peu la société avait racheté de petites centrales fonctionnant dans son secteur.

La guerre de 1914-1918 ne modifia pas l'évolution de la société et, lorsqu'en 1918 l'Alsace fut redevenue française, elle prit la dénomination actuelle d'Electricité de Strasbourg, sa forme juridique étant celle d'une société anonyme de droit local.

Une nouvelle usine fut construite près du Port-du-Rhin et fut mise en service en 1926 (41 000 kW), fonctionnant en parallèle avec l'ancienne usine jusqu'en 1939.

Entre les deux guerres, la société s'appliqua à développer de plus en plus l'utilisation de l'électricité. Des campagnes furent dès lors organisées afin de favoriser l'extension des applications domestiques. Un service spécial fut créé pour conseiller les architectes dans le domaine de l'équipement électrique des nouveaux immeubles.

En 1938, l'activité industrielle se réduisant, la vente de l'énergie connut une forte baisse. Par ailleurs, la société fut entraînée à des dépenses accrues du fait de la présence des ouvrages de la ligne Maginot.

En juin 1940, les installations de deux centrales furent mises hors d'usage par l'armée française et l'une d'entre elles ne put être réparée. La société se trouva, de ce fait, face à de gros problèmes financiers après 1945. Dès 1946, toutes les unités de la centrale du Port-du-Rhin étaient à nouveau en état de marche et la puissance installée fut portée à 113 800 kW.

L'Electricité de Strasbourg fut appelée, en 1946, à s'intégrer dans le complexe nationalisé, en ce qui concerne la distribution et les approvisionnements en énergie, mais elle garda sa pleine autonomie administrative et financière.

En 1950, à la suite de négociations avec EDF, un accord intervint, permettant d'organiser la gestion en commun avec la centrale du Port-du-Rhin.

L'année 1954 devait être marquée par deux événements importants :

– la prorogation pour une période de quarante ans de la concession de distribution publique d'énergie électrique par l'Electricité de Strasbourg,

– la cession par la ville de Strasbourg à EDF de la totalité des actions ES qu'elle détenait, faisant ainsi de l'EDF l'actionnaire majoritaire de la société.

Une nouvelle centrale thermique fut construite par EDF en 1957 et mise en service en 1959, de sorte que la centrale ES n'eut plus qu'un rôle de secours. Ainsi l'accord conclu en 1950 fut transformé en un contrat de location aux termes duquel EDF assurait la gestion complète, y compris celle du personnel ES qui restait rattaché contractuellement à l'ES.

L'installation d'un transformateur à Geispolsheim permit le raccordement aux usines hydrauliques du Rhin et aux centrales thermiques de Lorraine.

Par ailleurs, le développement du secteur industriel au nord de Strasbourg (raffineries à Drusenheim et à Reichstett, usine de fabrication de caoutchouc synthétique à La Wantzenau) entraîna une augmentation considérable de la consommation en énergie électrique (plus de 8 % de progression annuelle). Pour faire face, l'Electricité de Strasbourg multiplia le nombre de lignes et de postes de 63 kV.

Il se trouve que l'Electricité de Strasbourg bénéficie d'une situation privilégiée au carrefour des ressources d'énergie hydraulique, thermique et nucléaire :

– Neuf centrales hydrauliques implantées le long du Rhin (Kembs, Ottmarsheim, Fessenheim, Vogelgrün, Marckolsheim, Rhinau, Gerstheim, Strasbourg, Gambshheim) produisant en moyenne 8,3 milliards de kilowattheures par an.

– Une centrale thermique au port de Strasbourg pouvant produire 1,8 milliard de kilowattheures par an.

– Une centrale nucléaire à Fessenheim d'une capacité de 12 milliards de kilowattheures.

2. La Régie municipale de Colmar

2.1. Organisation

La Régie municipale de Colmar (RMC) est originale à plus d'un titre. Elle l'est d'abord par ses activités multiples. Celles-ci concernent à la fois la distribution de gaz naturel approvisionné par l'intermédiaire de Gaz de France, l'exploitation de stations de pompage d'eau potable et son réseau de distribution publique, un service de transport en commun par autobus et, bien entendu, un réseau de distribution d'énergie électrique, moyenne et basse tension. Toutes ces activités ne recouvrent cependant pas nécessairement les mêmes agglomérations, à l'exception de la ville de Colmar elle-même. En ce qui concerne la distribution d'énergie électrique, la Régie achète plus de 196 millions de kilowattheures à l'EDF, qu'elle revend sous forme de moyenne tension à 132 abonnés et sous basse tension à 32 187 abonnés. Elle dessert uniquement la commune de Colmar.

Sa spécificité découle également de l'histoire dans laquelle elle s'inscrit. Cette régie continue en effet d'être gérée directement par la ville de Colmar, comme tout autre service municipal d'une ville. Les décisions sont prises par le conseil municipal et le maire de la ville. La régie n'a donc juridiquement pas de personnalité morale. Elle est cependant à la fois une entreprise commerciale et industrielle, et un service public.

Si les différentes activités de la régie remontent toutes à la deuxième moitié du XIX^e siècle, c'est la fabrication de gaz qui a

été à l'origine de ce qui allait donner naissance aux Usines municipales de Colmar.

2.2. Données historiques

Le 20 mai 1844, le conseil municipal décida d'introduire l'éclairage au gaz sur le territoire de la ville en chargeant la Société parisienne Blanchet de la construction de l'usine et de la pose des conduits ainsi que leur raccordement aux immeubles publics et privés.

Edifiée près de l'ancienne gare, cette usine initiale connut cependant des difficultés financières et, les Etablissements Blanchet ayant fait faillite, elle dut être vendue aux enchères le 22 mai 1850. C'est la ville de Colmar qui en fit l'acquisition et, grâce à l'aide d'un industriel de l'époque, la même usine fut exploitée définitivement en régie. Son essor fut tel qu'en 1866, un complexe plus important fut édifié, à l'emplacement actuel de la RMC.

Présentant les grandes possibilités de la nouvelle forme d'énergie que représentait l'électricité, le conseil municipal décida, le 16 juin 1899, la construction d'une centrale thermique qui, grâce à ses trois machines à vapeur d'une puissance totale de 485 kW et un réseau de 9 000 m de câbles, fournit, à partir de 1902, le courant continu à la ville.

Rappelons que, depuis 1870, l'Alsace Lorraine se trouvait annexée à l'Allemagne, et il semble qu'on ait voulu à Colmar, soit reproduire un modèle déjà existant en Allemagne, soit faire de l'Alsace une sorte de vitrine pour l'étranger à un moment où la technique connaissait un grand développement.

On retrouve en effet à Colmar un modèle type, « les Stadtwerke », regroupant les quatre activités énumérées ci-dessus dans diverses villes allemandes : Baden-Baden, Stuttgart, Fribourg-en-Brisgau, Constance. Comme à Colmar, une gestion directe et des règlements très pragmatiques structurent les mêmes activités.

Les *Stadtwerke Colmar* deviennent en 1918 les Usines municipales de Colmar, sigle qui ne changera qu'en 1972. Nous verrons plus loin que ce modèle d'administration va constituer la spécificité, encore vraie actuellement, de l'UMC.

Revenons aux premières années de ce siècle, époque où les progrès rapides de la technique de l'électricité amenèrent de nombreux changements dans tous les domaines.

Dès 1907, un groupe turbogénérateur de 700 kW fut commandé aux Etablissements Brown-Boveri de Baden en Suisse, portant la puissance totale de la centrale à 1 200 kW environ.

Un premier projet d'aménagement du cours du Rhin incita la municipalité de Colmar à s'associer financièrement à la Société des *Oberrheinische Kraftwerke* dans le but de promouvoir cette réalisation. En 1913, une première convention de fourniture, renouvelée en 1923 avec la Société des forces motrices du Haut-Rhin fut conclue.

La substitution progressive du courant alternatif au courant continu fut possible et exigea la construction de nombreuses sous-stations de transformation et l'achat de courant à l'extérieur (dont les centrales hydrauliques des Alpes).

Entièrement arrêtée en 1939, la production autonome de courant continu ne fut reprise que momentanément en 1945, pendant les combats de la poche de Colmar, ville alors coupée des autres sources d'alimentation. Entre 1950 et 1955, la production de courant continu fut définitivement arrêtée.

De 1958 à 1973, la consommation d'énergie électrique à Colmar connut un développement extraordinaire. En quinze ans, la consommation annuelle passa de 21 millions de kilowattheures à 130 millions de kilowattheures.

Un effort continu d'adaptation aux progrès exceptionnellement rapides de cette industrie fut rendu possible grâce à une politique dynamique de la municipalité.

3. L'Usine d'électricité de Metz

3.1. Organisation

L'Usine d'électricité de Metz (UEM) fait partie de ces quelques 200 entreprises de distribution d'énergie électrique, non nationalisées, et maintenues par la loi du 8 avril 1946 dans leur situation juridique antérieure, à savoir une régie municipale. Depuis le début du siècle, celle-ci produit et distribue l'électricité dans la région. Une part importante des besoins est aujourd'hui achetée à l'EDF, mais l'UEM n'a jamais cessé de développer sa propre production (électricité d'origine thermique et hydraulique).

Il y a une vingtaine d'années, elle a ajouté à ses activités la production mixte chaleur-électricité. Ainsi l'UEM remplit actuellement un double rôle :

- celui de producteur d'électricité et de chaleur,
- celui de distributeur d'électricité et de chaleur.

Ce double rôle confère à cette régie un caractère unique en France. Par ailleurs, sa gestion est marquée par le fait qu'elle répond à la fois aux exigences d'une entreprise industrielle et aux impératifs d'un service public.

Il est significatif que, dès l'origine, la collectivité locale a pu, dans le cadre législatif, investir de cette double mission (production, distribution) le même organisme, l'Usine d'électricité de Metz.

Reprenant des textes plus anciens qui déterminaient essentiellement des règles techniques, la loi du 15 juin 1906 définit le statut juridique de la *distribution d'électricité*. Les régimes envisagés sont l'autorisation, la permission de voirie et la concession. Mais une autre formule administrative existe en fait, par référence à la loi du 5 avril 1884, à la suite des interventions pressantes des communes dans le domaine électrique pour parer à des insuffisances ou pour contrôler les prix : la régie municipale. Cependant, c'est en 1917 seulement que des décrets en définissent les cahiers des charges, les conditions administratives et les dispositions financières. La ville de Metz opte, en 1925, pour la nouvelle structure qui donne à sa régie municipale la personnalité civile et le caractère industriel et commercial.

Des règlements d'administration publique définissent, en application avec la loi de 1906, les cahiers des charges relatifs à la concession de la distribution. En vertu de ces mesures, la ville de Metz se voit accorder en 1938 une concession d'Etat de distribution d'électricité aux services publics, à la suite de sa demande faite en 1921, quand le décret du 12 avril 1920 a introduit en Alsace-Lorraine la loi du 15 juin 1906. De même, 142 communes lui attribuent la concession de distribution publique sur leur territoire.

La *production hydraulique* implique depuis 1898 l'accord de l'administration, l'Etat étant coonsidéré comme propriétaire du lit de la rivière et disposant de l'utilisation de l'eau. Le régime de la concession est défini par la loi du 16 octobre 1919, alors que les aménagements hydrauliques existant en France représentent déjà plus d'un million de kilowattheures. Chaque concession est accordée par un décret pris en Conseil d'Etat (cas des ouvrages récents de l'Usine d'électricité de Metz), exception faite des ouvrages de faible importance, soumis au régime de l'autorisation.

La *production thermique* est peu réglementée jusqu'en 1935, malgré son expansion. Les pouvoirs publics se sont contentés de définir la distribution de l'électricité, laissant le soin aux distributeurs de s'approvisionner. Le montant des investis-

sements pour de grosses unités de production, nécessaires à la satisfaction d'une demande croissante, en fait l'affaire de groupes financiers importants, lesquels fournissent les distributeurs. L'Usine d'électricité de Metz pourvoit à l'époque, elle-même, à une large part de ses besoins. Le premier contrôle de la production thermique apparaît avec le décret du 30 octobre 1935 qui introduit l'autorisation administrative dans le cas de fourniture à un service public¹.

3.2. Son histoire

L'originalité de l'UEM est partiellement tributaire de son évolution à travers le temps, car son objectif semble toujours avoir été celui d'une valorisation des énergies potentielles locales. « Quand le marché ne propose pas la fourniture d'un produit et que la demande se fait pressante, il faut en assurer soi-même la fabrication, c'est vraisemblablement le raisonnement qu'ont tenu quelques pionniers à la fin du siècle dernier à propos de l'électricité². »

C'est ainsi que le directeur général de l'UEM présente l'esprit dynamique qui, dès le début, a animé la régie.

En 1880, le conseil municipal messin s'intéresse à l'énergie électrique afin d'alimenter l'éclairage public qui fonctionnait alors au gaz. Ce sont les installations des anciens moulins de Metz qui constituèrent le point de départ de la production d'énergie électrique. Deux turbines hydrauliques entraînant des dynamos Gramme de 10 kW alimentèrent en courant continu 20 lampes à arc dès 1887, ce qui fit de Metz une des premières villes éclairées à l'électricité.

Pourtant, le niveau de la Moselle, très variable, ne permettait pas de garantir une régularité de production suffisante. Par ailleurs, la Société des tramways de Metz désirait remplacer la « traction animale » par la « traction électrique ». Seule une usine thermique d'électricité pouvait assurer une puissance suffisante et régulière. C'est ainsi qu'est née l'Usine électrique de Metz. En 1903, la ville de Metz reprit l'ensemble des installations à son compte. Un complément de fourniture d'énergie devait provenir de la sidérurgie, puis des charbonnages lorrains.

En 1915, un important projet comportant la réalisation d'un ensemble de chaudières et d'un groupe turboalternateur de 4 000 kVA fut en partie réalisé à Metz-Pontifroy, car la production des vieux moulins et la fourniture des réseaux extérieurs ne suffisaient plus. En 1932, la construction de la centrale hydraulique d'Argancy sur la Moselle (3 groupes de 1 400 kVA) vint compléter les aménagements hydrauliques existants (soit environ 900 kVA).

Durant la guerre 39-45, une partie des ouvrages fut démolie. L'UEM décida, durant les années qui suivirent, de renforcer les installations thermoélectriques de Metz-Pontifroy pour répondre à une demande de plus en plus forte.

Les premières installations du réseau de chauffage urbain furent mises en service dès 1956. L'année suivante, la centrale hydraulique de Metz-Wadrineau fut construite (4 groupes de 1 660 kVA). Le nouveau barrage évita désormais les inondations à Metz.

En 1961, une centrale combinée chaleur-force fut construite à Metz-Chambière : il s'agit de deux chaudières et d'un groupe turboalternateur à contre pression et soutirage.

En 1966, une nouvelle usine hydroélectrique fut érigée à Jouy-aux-Arches (3 groupes de 1 730 kVA).

De 1967 à 1970, l'équipement de la centrale thermique de Chambière fut complété, la centrale fut raccordée à l'usine d'incinération d'ordures ménagères, dont elle absorbe jusqu'aujourd'hui la production de vapeur. Les anciennes installations de la centrale de Pontifroy furent mises hors service.

De 1970 à 1974, le réseau haute tension (63 kV) construit par l'UEM fut raccordé au réseau d'alimentation générale d'EDF de 220 kV.

En 1978, on assiste à la modernisation et à l'installation d'une télécommande à la centrale d'Argancy.

Aujourd'hui, le réseau d'électricité couvre 142 communes qui ont concédé la distribution d'énergie à l'Usine d'électricité de Metz. En 1979, les ventes globales en haute tension et en basse tension ont été de 650 millions de kilowattheures et la puissance atteinte de 140 000 kW. Le développement de la demande a entraîné l'appel, pour un complément d'énergie, à des réseaux électriques voisins, ceux de la sidérurgie et des houillères du bassin de Lorraine, ceci entre les deux guerres ; actuellement cette énergie est fournie par le réseau national. La régie achète à EDF une part importante de ses besoins en électricité, mais elle a continué à développer, dans toute la mesure du possible, ses ouvrages de production d'électricité, tant hydrauliques que thermiques. Ce développement s'est fait avec le double objectif de rentabilité et de valorisation des possibilités énergétiques locales.

II. CARACTÈRES SPÉCIFIQUES DES TROIS ORGANISMES

1. Spécificité technique : l'UEM de Metz

« L'expérience de l'UEM prouve qu'une structure implantée localement, et tirant profit des ressources énergétiques, et à même de répondre aux impératifs nationaux d'économie d'énergie, tout en assurant le fonctionnement de systèmes rentables pour la collectivité locale », c'est ainsi que le directeur actuel définit la politique et les objectifs de la maison dont il défend les intérêts.

Production et distribution d'électricité et de chaleur

Les ouvrages de production de la régie sont aujourd'hui constitués par trois centrales hydrauliques au fil de l'eau construites respectivement en 1932, 1957 et 1966 (puissance globale 12 MW pour une production annuelle moyenne de 55 millions de kilowattheures) et une centrale thermique combinée chaleur-électricité dont la construction date de 1961 (production en 1979 de 30 millions de kilowattheures pour une puissance de pointe de 30 000 kW). La part de production propre d'électricité représente en tout environ 15 % de l'énergie électrique distribuée, mais près de 30 % de la pointe de puissance électrique en hiver.

En fait, c'est depuis 1956 que l'Usine d'électricité de Metz a développé une activité nouvelle avec le chauffage urbain, alimenté au départ par une chaufferie classique et, depuis 1961, par une centrale thermique combinée chaleur-électricité. Cette centrale a une puissance installée en chaudières de 200 000 kW environ, la puissance électrique de ses trois groupes turboalternateurs, qui débitent directement sur le réseau d'électricité de la régie, étant de 30 000 kW. Les sources d'énergie utilisées ont été, en 1979, le charbon pour la plus grande part, la vapeur produite par l'usine d'incinération d'ordures ménagères située à proximité, usine exploitée par le Syndicat communal à vocations multiples de la région messine, et le fuel lourd, en complément. Le réseau de chauffage urbain concerne exclusivement le territoire de la ville de Metz. 213 millions de kilowattheures thermiques ont été distribués en 1979 pour une puissance d'environ 150 000 kW. La chaleur est transportée depuis la centrale jusqu'aux 216 sous-stations d'abonnés par l'intermédiaire d'eau surchauffée, sous pression.

En résumé, il est possible de dire, en ce qui concerne les sources d'énergie, que l'énergie d'origine hydraulique et celle

provenant de l'incinération d'ordures, c'est-à-dire celles qui font appel à des énergies primaires gratuites, sont toujours utilisées en totalité et en priorité. L'achat d'énergie électrique et la production classique de chaleur hors du cycle combiné n'interviennent qu'en dernière position, après l'exploitation de la production combinée, au maximum de ses possibilités technico-économiques.

Dans la centrale de production combinée de l'UEM, l'électricité est un sous-produit ; ce sont les besoins en chaleur, c'est-à-dire, en quelque sorte, les dimensions du réseau de chaleur, qui limitent la production. C'est pourquoi la volonté actuelle de l'UEM est de développer ce réseau, répondant en cela, du même coup, aux incitations gouvernementales traduites dans la loi du 15 juillet 1980 sur l'utilisation de la chaleur, loi qui devrait apporter de nouvelles possibilités de développement du chauffage urbain. C'est du moins le souhait de l'Usine d'électricité de Metz³.

La présentation de quelques aspects particuliers de la marche de la centrale combinée chaleur-électricité nous a permis de mettre l'accent sur les solutions originales mises au point par l'Usine d'électricité de Metz. En fait, cette démarche caractérise les réalisations de la régie, car, même si elle a bénéficié de circonstances favorables, dues à sa situation et à l'essor de la région, son développement l'a amenée à faire preuve d'originalité, bien que ne bénéficiant pas de précédents qui auraient pu lui servir de modèle.

2. Spécificité d'une structure administrative : le cas de la Régie municipale de Colmar

Si le fait de maîtriser toute l'énergie d'une ville peut constituer un très gros avantage (promotion de telle ou telle énergie, coordination parfaite des travaux, rentabilisation optimum des investissements), le statut de « service municipal », au même titre que tous les autres postes d'une ville, peut représenter une entrave. En effet, la gestion directe pose de nombreux problèmes. Il semble, en ce qui concerne la Régie municipale de Colmar, dont le statut découle directement de celui des « *Stadtwerke* » du début de ce siècle, que la municipalité n'ait pas cherché après 1918 à appliquer les décrets et lois de 1906 et 1916 fixant les structures des régies sur le territoire français. D'autres régies d'Alsace-Lorraine avaient, elles, opté pour une organisation plus moderne.

Ce n'est que le 1^{er} janvier 1961 que la RMC a pu obtenir une modification dans son fonctionnement financier. On lui accorda alors un budget autonome. Cependant, celui-ci est toujours proposé par le maire et voté par le conseil municipal.

Organisé en trois services opérationnels, l'exploitation, les études et travaux, le commerce et le transport, la gestion d'une telle régie, avec un statut de service municipal, reste cependant très lourde et trop rigide. Elle aspire à devenir une « régie moderne » afin d'assouplir les contraintes municipales (cf. les lois de la décentralisation de mars 1981).

Il s'agirait, dans un premier temps, de mettre en place un conseil d'administration constitué de représentants compétents de la municipalité, de représentants de la RMC, de ses cadres et de son personnel. Les membres seraient choisis par le conseil municipal. Cette opération permettrait ainsi de séparer la fonction patrimoniale de ce dernier de la fonction de gestion.

Il ne s'agit nullement de modifier le système à sa base, mais d'en alléger certaines modalités, donnant plus de souplesse et plus de moyens d'adaptation à cet organisme confronté à une problématique de haut niveau technologique, où seuls des techniciens très spécialisés savent juger des solutions à adopter.

Les dirigeants de la RMC estiment que la force d'une régie

consiste dans le fait qu'elle constitue une unité de base jouant un rôle déterminant dans toute structure de distribution d'énergie.

3. Originalité d'une structure commerciale : l'Electricité de Strasbourg

Société anonyme depuis sa création en 1899, l'Electricité de Strasbourg a gardé cette même structure juridique jusqu'à nos jours.

Lorsque la loi du 8 avril 1946 décréta la nationalisation des entreprises électriques et gazières sur tout le territoire, l'Electricité de Strasbourg conserva, cependant, son autonomie sous le contrôle de la ville, qui détenait alors la majorité des actions. La société s'intégra dans le cadre du complexe nationalisé, dans le domaine de la distribution et de l'approvisionnement en énergie.

Cependant l'ES n'échappait pas plus que les autres sociétés aux nombreuses difficultés de la période de l'après-guerre. L'ES devait faire face à des besoins financiers énormes, aux conséquences de la dévaluation de la monnaie et à l'obligation de rembourser les emprunts contractés en Suisse ; à cela s'ajoutait la nécessité de réparer les dégâts causés par la guerre, de répondre aux nouveaux besoins en énergie sans cesse croissants.

Les directeurs n'eurent donc pas d'autre choix que d'amener la ville de Strasbourg, son principal actionnaire, à trouver une solution aux problèmes financiers.

C'est dans ces conditions que la ville décida, le 12 juillet 1954, de conclure un accord avec EDF et lui céda les actions qu'elle détenait (75 % de la totalité), afin de permettre un développement de la production et la modernisation du réseau de distribution.

Ce changement suscita, certes, quelque méfiance parmi les actionnaires privés.

Cependant, grâce à une production régionale de plus en plus forte (nouvelle centrale thermique, usines de Rhinau et de Gerstheim), cette alliance fut peu à peu considérée comme profitable, puisque les augmentations successives du capital-actions par réévaluation de l'actif entraînèrent l'augmentation des dividendes.

Il faut cependant souligner que le maire de l'époque avait soutenu avec acharnement l'ES afin qu'elle puisse conserver son statut de société anonyme locale et son caractère d'entreprise typiquement régionale.

En effet, l'accord entre la municipalité de Strasbourg et EDF stipule expressément que l'ES ne sera pas absorbée par EDF, mais qu'elle lui laissera une certaine liberté d'action dans son cadre régional.

Sur le plan commercial, l'ES s'efforça d'améliorer ses rapports avec tous les publics concernés par son activité. C'est ainsi qu'en 1968 fut créé un Comité de coordination des professionnels du confort électrique, regroupant l'ensemble des professionnels de l'électricité (architectes, ingénieurs-conseils et association des maires de cantons). L'ES a pour souci constant de s'adapter, en tant que service public, à l'évolution du mode de vie de la population.

L'un de ses traits caractéristiques réside dans le fait qu'elle est une société anonyme dont près des trois quarts des actions sont détenues par EDF. Signalons qu'en 1982, les actionnaires détenant 5 % ou plus du capital sont :

EDF : 74,19 %.

Electricité de Laufenbourg (Suisse) : 13,86 %.

Près de 12 % des actions sont détenues par des particuliers, l'ES ayant très tôt cherché à intéresser son personnel.

III. AMBIGUITÉS DE LA DÉCENTRALISATION

L'aspiration à la décentralisation s'inscrit, jusque dans sa confusion et ses contradictions, dans un ensemble de mutations qui ont profondément modifié la société française ces trente dernières années, telles que la transformation de l'espace de vie, la révolution industrielle, « l'énorme gain de compétences issu d'un quart de siècle d'efforts en matière d'éducation et de recherche, l'explosion générale des identités ethniques et culturelles. A l'arrière-plan s'est affirmé le sentiment que ce qui relevait autrefois du droit des individus relève désormais du droit des collectivités⁴ ». La revendication de décentralisation, en même temps qu'elle exprime ces changements, entraîne leur accélération.

La décentralisation responsabilise nombre de cadres locaux, et les incite à une démarche volontariste. Elle peut contribuer à transférer une partie du pouvoir d'expert de l'appareil administratif « vers les nouveaux interlocuteurs régionaux pour leur permettre d'être des interlocuteurs compétents et agissants face à l'Etat⁵ ». Elle peut également réduire la surcharge bureaucratique qui encombre trop souvent les entreprises gigantesques, et conférer aux unités locales une dynamique nouvelle, en prise avec les mutations régionales. Davantage de responsabilités confiées à ces dernières devraient favoriser l'émergence de dirigeants neufs, à la mesure des décisions qui leur sont confiées. Une régionalisation planificatrice, capable d'appréhender l'évolution démographique et économique de son territoire, s'avère capable de définir une politique à moyen terme d'investissement public, d'équipement collectif et d'aménagement, qui tienne compte à la fois d'impératifs nationaux et locaux, sans céder au clientélisme partisan.

La décentralisation apparaît ainsi comme une réaction à la tendance à l'homogénéisation croissante de la société due à la modernisation économique. Mais, ainsi que le soulignent les sociologues qui ont contribué au numéro 16 du *Débat* (nov. 1981), une telle démarche n'est pas sans risques. En effet, cette aspiration à plus d'égalité peut déboucher sur de nouvelles inégalités. De même, la revendication d'un pouvoir à échelle humaine s'exerçant sur des collectivités restreintes peut engendrer des privilèges et des féodalités. « Décentraliser n'est pas forcément démocratiser. Il n'est pas vrai qu'un pouvoir local et proche soit par nature plus démocratique qu'un pouvoir central et lointain⁶ ». C'est précisément pour se libérer de l'arbitraire des potentats locaux que l'on avait, dans le passé, conforté le pouvoir central, voulant échapper ainsi à l'injustice de « petits pouvoirs exercés dans la relation directe d'homme à homme, sans échappatoires ni recours ». En desserrant l'étreinte du pouvoir central, on risque de redonner de la vigueur aux traditions hiérarchiques et clientélistes.

Pour Pierre Grémion, l'échec du projet de réforme régionale soumis à référendum en avril 1969, qui répondait à un impératif de participation et de rationalisation de la décision, est à l'origine de la logique qui préside à la loi sur les établissements publics régionaux⁷. Celle-ci consacre la région comme simple fédération de départements. Au lieu de réformer le mode de gouvernement territorial hérité de la III^e République pour l'adapter aux exigences d'une société industrielle et urbaine, « Georges Pompidou a cherché à le renforcer pour amortir le choc de l'industrialisation, nouvelle ambition proposée au pays... L'objectif n'est plus alors de contourner les corps intermédiaires locaux parce que conservateurs, mais de les renforcer précisément parce que leur conservatisme constitue un matelas amortisseur indis-

pensable à l'équilibre politique et social¹⁸ ».

Dans le système politico-administratif présent, alors que la régionalisation se traduit dans les faits par un renforcement du département, les villes, comme le souligne P. Grémion⁹, cherchent à se frayer une voie « d'accès autonome et de négociation directe avec le pouvoir central : le pouvoir municipal urbain constitue aujourd'hui le vrai lien de restructuration du pouvoir périphérique ». C'est au profit des municipalités, et plus particulièrement des maires des grandes villes, que s'est opéré le transfert de pouvoir. Ceux-ci s'efforcent désormais de négocier directement avec le pouvoir central. Pour ce faire, l'institution municipale et, plus particulièrement, l'exécutif ont développé des bureaux d'étude qui leur permettent de jouer un rôle d'expert dans le domaine de la planification urbaine et du développement industriel, face aux services techniques de l'Etat.

Les régies qui distribuent l'électricité dans l'est de la France apparaissent, avant tout, comme des entreprises à échelle humaine, bien insérées dans le tissu régional. Etre à l'écoute de la région, c'est refuser de céder à l'esprit de système, et, sans renoncer à une politique d'ensemble cohérente, faire preuve de pragmatisme, afin de résoudre, au jour le jour, les problèmes que l'on rencontre sur le terrain.

Plusieurs facteurs semblent contribuer à la cohésion qui caractérise les régies. La taille réduite de l'entreprise amène les hommes, quel que soit leur niveau de responsabilité, à communiquer et parfois à s'estimer. D'autant plus que les cadres, comme les ouvriers, font carrière dans la maison, qu'ils y entrent alors qu'ils sont jeunes, et y demeurent jusqu'à l'âge de la retraite. Lors de certaines périodes difficiles, ils ont affronté ensemble des situations complexes et savent désormais qu'ils peuvent compter les uns sur les autres. « Quand on entre dans la maison, c'est un mariage », affirme un cadre. Il est indéniable qu'un réel « esprit d'équipe » anime ces régies et que la « maison » fait bloc autour de ses dirigeants, voulant défendre le prestige que l'institution confère à son personnel.

Si le personnel des régies est stable — au point que tout départ anticipé est ressenti comme un échec — ce n'est que parce qu'il jouit de réels avantages sociaux ; son statut, en effet, est défini par la convention nationale. Certes, cette législation est interprétée avec une réelle largeur de vue par la direction : « ce sont les nombreux petits avantages que les gens apprécient le plus. » Mais en fait, ce ne sont pas ces bénéfices matériels qui soutiennent le personnel : « On se connaît tous, souligne un cadre, et on s'efforce de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent insolubles. » La politique sociale des régies est la même que celle d'EDF, mais elles appliquent les dispositions nationales avec le maximum d'ouverture, en s'efforçant de satisfaire au mieux les revendications du personnel. C'est ainsi que l'Electricité de Strasbourg a introduit avant EDF des horaires variables. Dès avant la Première Guerre mondiale, elle a encouragé le personnel à acquérir des actions afin de l'associer à la vie de la maison ; en 1982, le système d'intéressement fut généralisé. Les régies ont interprété les dispositions relatives au statut de leurs employés avec la volonté délibérée de sauvegarder au mieux les intérêts de ces derniers et de préserver leurs avantages. Ce souci de satisfaire le personnel, qui est extrêmement sensible aux petits privilèges dont il jouit, a amené tel établissement à souligner le fait que la grille classificatoire nationale ne correspondait pas exactement à sa propre hiérarchie. C'est ainsi qu'il a surclassé les agents relevant des compteurs, qui prennent en charge à la fois l'eau, l'électricité et le gaz, et qui, parce qu'ils vérifient le plombage du disjoncteur, sont gratifiés du titre de « releveur-enquêteur ».

Si les discussions entre la direction et les syndicats sont par-

fois serrées, elles ne remettent pas en cause une estime réciproque, et, surtout, les partenaires se connaissant bien, ils décryptent assez facilement les discours et les attitudes codés de part et d'autre. Les relations de la direction avec les syndicats sont moins heurtées du fait de la permanence des hommes, qui se côtoient des années durant. Les affrontements sociaux perdent de leur acuité. « On se connaît depuis longtemps, le dialogue est obligatoire. » Les régies n'ont pas connu de grèves dures, avec occupation des locaux. L'ES n'a subi, au total, que deux ou trois jours de grève depuis 1949, et n'a été entraînée dans aucun conflit grave avec les syndicats. La direction estime que ces derniers n'ont pas d'exigence abusive, car « ici, dans l'est de la France, les gens sont raisonnables ».

Ce qui définit encore les régies, c'est un certain sens des responsabilités qui prévaut aussi bien chez les dirigeants que chez les ouvriers. Les premiers ont l'habitude de se concerter fréquemment, de soumettre leurs projets à l'avis de leurs pairs, de les discuter. L'ensemble des employés a conscience d'appartenir à une maison prestigieuse, et ils en tirent une légitime fierté. Ils tiennent à défendre un renom de serviabilité et de promptitude, car les clients sont très sensibles à cette disponibilité et à la volonté de les aider en cas de difficulté. Le personnel faisant carrière dans l'entreprise, il se sent lié par les engagements pris à l'égard des utilisateurs. « Nous devons nous impliquer car nos décisions nous suivent. » Les régies ont su ainsi se tailler une réputation de sérieux, fondée sur le respect des engagements pris. « Ici, il faut que vous teniez les promesses que vous faites. » L'une de leurs préoccupations essentielles est d'améliorer la qualité de leur service auprès des utilisateurs, et, pour ce faire, elles s'efforcent d'entretenir le contact et le dialogue avec eux.

Les régies se veulent « intimement accrochées aux réalités de la région », articulées sur ses capacités économiques et industrielles, attentives aussi bien à ses caractéristiques culturelles qu'à ses mutations. Il est significatif, à l'exception de l'Electricité de Strasbourg, où les deux tiers des capitaux sont détenus par l'Electricité de France, que les équipes dirigeantes des régies soient originaires de la région. Elles en connaissent les arcanes et les détours, en perçoivent l'esprit, et s'y meuvent « comme un poisson dans l'eau ». Pour avoir collaboré, des années durant, avec les responsables politiques et économiques de la région, les responsables des régies ont appris à les apprécier, comme ils en ont, parfois, découvert les limites.

Certes, cette connivence peut favoriser une routine sclérosante, ainsi que le repli frileux sur des habitudes acquises, sécurisantes, au détriment d'une politique plus hardie et plus inventive. En fait, ce que nous avons constaté, c'est au contraire un esprit entreprenant, une volonté déterminée d'aller de l'avant, une capacité novatrice qui se sent parfois bridée dans son élan par l'intervention du pouvoir central. L'élaboration de nouveaux projets de développement est d'ailleurs très motivante pour l'entreprise, et soude, davantage encore, l'équipe des ingénieurs.

Originaires de la région, où ils sont solidement implantés, les cadres locaux se veulent à l'écoute de ses besoins, partie prenante à son développement. Ce que certains responsables de régies qualifient « d'intuition » et de « prescience » par rapport aux problèmes régionaux, ainsi qu'une certaine aptitude à ébaucher des plans à long terme pour cette dernière, repose en fait sur une longue expérience et une connaissance approfondie du terrain. Au risque, il faut le reconnaître, de privilégier les besoins d'une portion du territoire au détriment des urgences nationales. Mais l'exemple de la production énergétique de l'Electricité de Metz, à la lumière des difficultés rencontrées de nos jours dans le domaine des approvisionnements, tend à prouver que la politi-

que de valorisation des ressources locales, adoptée en période d'abondance, est des plus pertinentes en cas de pénurie d'énergie. Le fait qu'une municipalité comme celle de Colmar conserve la maîtrise de la gestion des énergies lui permet d'orienter et de coordonner la politique énergétique de la cité, et d'assurer la rentabilisation des installations : dans telle ZUP, elle implantera uniquement le chauffage urbain ; dans tel lotissement, elle introduira le chauffage au gaz ou à l'électricité. C'est parce qu'ils ont travaillé en étroite relation avec les instances économiques de la région et les chefs d'entreprise que les dirigeants de l'ES ont su planifier judicieusement l'implantation des postes de transformation, et en préparer progressivement l'infrastructure.

N'est-il pas significatif, devant les accusations dénonçant le réseau électrique comme un instrument de centralisation, assujettissant producteurs et consommateurs à l'emprise d'une technologie tentaculaire, que les porte-parole les plus éclairés d'EDF soient conduits à affirmer, qu'au niveau de son utilisation elle est l'énergie « la moins concentrationnaire qui soit » (Jacques Lacoste) ? Les connotations de ce qualificatif renvoient à la barbarie des camps et à la pire des dérélictions. Nul ne songe à remettre en cause le fait que l'interconnexion permet de cumuler les avantages d'une régulation centralisée et ceux d'une utilisation décentralisée. Grâce au réseau liant, sans rupture de charge, l'ensemble des unités de production et l'ensemble des utilisateurs, le foisonnement des demandes, très irrégulières dans le temps, se trouve réduit à une demande globale plus maîtrisable, et le producteur est à même de choisir, à chaque instant, les moyens les plus appropriés pour y faire face. L'interconnexion du système électrique a permis de réduire les écarts des coûts de l'énergie dus au potentiel différent des régions, assurant l'égalité de ces dernières devant le progrès technique. Comme le souligne Jacques Lacoste, les tarifs basse et moyenne tension étant péréqués sur l'ensemble du territoire, toutes les régions sans exception ont pu « bénéficier des gains successifs apportés par le développement des techniques, hier dans l'hydraulique, puis dans le thermique classique, aujourd'hui dans l'équipement nucléaire ». Le réseau constitue donc bien une « mutuelle d'assurance » permettant de faire face aux ruptures d'approvisionnement, réduisant à la fois les coûts d'investissement et les incertitudes. Mais avec le repli sur la communauté locale, et l'affirmation du primat des intérêts immédiats et personnels, nombreux sont ceux qui refusent désormais de tenir compte du bien commun, et qui perçoivent la société globale avant tout comme un système de répression.

Il nous faut reconnaître que l'est de la France représente dans l'Hexagone une région relativement privilégiée, par la diversité de ses ressources naturelles et par la densité heureuse de ses communes. Mais il va de soi que l'impérieuse nécessité d'une solidarité nationale, assurant une répartition équitable des charges entre les régions favorisées et celles qui sont les plus démunies, ne saurait être imposée que par un organisme centralisé. C'est l'intervention du pouvoir central qui, étendant le réseau de l'électricité et des télécommunications jusque dans les campagnes les plus reculées, a parfois permis d'éviter un trop grand exode. L'arrivée de l'électricité a été financée, pratiquement jusqu'à l'achèvement de l'électrification de l'espace rural, par un fonds d'amortissement des charges d'électrification, réparties, par une péréquation, sur l'ensemble des utilisateurs de l'Hexagone.

Force est de reconnaître que seule une politique nationale est à même de favoriser d'importantes réalisations dans le domaine de la production, des grands transports, de la recherche et des normalisations, afin que le pays puisse faire face aux défis d'un monde en profonde mutation. L'implantation de grosses

unités de production, telles des centrales thermiques et nucléaires, et de grandes lignes de transport d'énergie, ne peut être décidée que par une négociation, difficile certes, entre le pouvoir central, qui gère la politique énergétique à l'échelle nationale, et les représentants des régions qui en expriment les aspirations. Seul le pouvoir central est apte à planifier équitablement et efficacement les investissements concourant à l'aménagement du territoire, mais il doit être à l'écoute des spécificités culturelles et tenir compte des politiques locales.

Il nous semble qu'une décentralisation judicieuse devrait mettre en présence les représentants d'une entité régionale, dépassant les revendications des municipalités, et ceux du pouvoir central, préoccupés par l'intérêt national. Il conviendrait de regrouper les communes pour en faire des unités vivantes. A l'image d'un système centralisé tentaculaire, il faut s'efforcer de substituer une autre représentation, plus judicieuse, celle d'un réseau maillé. Mais cette substitution d'images-forces, si pertinente soit-elle dans une perspective technique, ne saurait masquer un certain nombre de conflits d'intérêts et de compétence entre les régies qui s'inscrivent dans un cadre résolument limité, celui de la cité ou de la région, et les instances nationales qui doivent répondre aux défis planétaires. Il s'agit d'établir une structure de concertation, permettant d'informer les responsables à la fois des impératifs de la planification centrale et des nécessités du développement régional. Il convient de traiter un problème à plusieurs niveaux, en croisant les regards et les analyses.

Il n'en demeure pas moins que des logiques tout à fait cohérentes, mais divergentes, sont nécessairement amenées à s'affronter. Lorsqu'il s'agit de construire une unité de production, d'implanter des pylônes, d'établir le tracé des lignes de haute tension, quel impératif convient-il de favoriser ? Le souci, tout à fait légitime, de préserver le site et l'environnement ou celui, tout aussi conséquent, de la sauvegarde des terres agricoles et du respect des zones urbaines ? Il n'y a pas, en fait, « un » usage rationnel de l'espace, mais des utilisations différentielles et contradictoires. En fait, l'arbitrage ne pourra se faire qu'au niveau national, en fonction d'un contrat de plan, qui constitue un programme cohérent. Il en est de même pour l'établissement des tarifs et la péréquation en basse tension, ou encore pour la définition d'une politique énergétique à l'échelle de la nation.

L'Electricité de Strasbourg, où, reppelons-le, EDF détient la majorité des parts, a défini une ligne de conduite qui lui évite tout affrontement avec l'autorité centrale : il convient, selon elle, d'établir en priorité un plan global qui tienne compte de l'intérêt général et soit le plus rentable pour la collectivité nationale ; ce n'est que dans ce cadre que pourront avoir lieu des discussions s'efforçant de défendre les intérêts des différents partenaires. Il arrive qu'une régie se sente bridée dans sa volonté d'aller de l'avant, dans sa dynamique de développement, par les instances nationales et plus particulièrement par EDF. C'est ainsi que l'Electricité de Metz considère comme une brimade l'interdiction qui lui est faite de construire un poste de transformation pour assurer la distribution de courant de haute tension (225 kV). Cette « butée technique à notre développement », affirment ses dirigeants, « répond en fait à la volonté délibérée de freiner notre expansion ». C'est avec amertume que ces mêmes dirigeants évoquent l'opposition qu'ils ont rencontrée lorsqu'ils voulurent construire une nouvelle centrale de 8 m de hauteur de chute sur la Moselle, ouvrage dont la production devait dépasser la puissance de 8 000 kVA. Le conflit prit une telle acuité que le ministre de l'Energie dut saisir le Conseil d'Etat ; celui-ci décida, le 16 décembre 1982, que les communes, et leur régies exclues de la nationalisation, pouvaient être autorisées à aménager et à

exploiter des installations de production d'électricité d'une puissance excédant 8 000 kVA, cette production ayant pour objet la distribution aux usagers dans leur zone géographique.

Un problème essentiel subsiste au cœur de l'articulation des nécessités nationales et des exigences régionales. Ce problème est double : il s'agit de savoir à quel niveau les questions doivent être traitées, et qui est habilité à prendre des décisions lorsque s'affrontent des logiques cohérentes, mais contradictoires. Il nous semble que certaines régies sont prêtes à signer un contrat de plan avec la région en tant qu'autorité organisatrice. Elle considère qu'une telle convention, qui engage les deux parties et qui leur confère des responsabilités, est stimulante. Celle de Colmar serait intéressée à établir des relations contractuelles à la fois avec les élus qualifiés, représentant la collectivité locale, et avec les responsables d'établissements publics régionaux. Une politique concertée et coordonnée de l'énergie à l'échelle de la région lui paraît souhaitable, à condition toutefois qu'elle respecte le pluralisme des entreprises, et encourage le dynamisme de ceux qui ont le sens des responsabilités. Si la régie de Metz se sent freinée dans son développement par la volonté délibérée d'EDF, il n'en est pas de même pour celles de Strasbourg et de Colmar. Cette dernière estime que, si dans les années 60, certains chefs de centre se sont offusqués de la présence dans leur district d'entreprises qui échappaient à leur juridiction, et que si certains cadres commerciaux font preuve d'une relative rigidité, EDF « semble avoir renoncé à sa stratégie de suppression des régies ».

CONCLUSION

En conclusion, soulignons, une fois encore, le fait que c'est en Alsace-Lorraine que la densité des régies est la plus forte. Il nous semble que la longue tradition des villes libres de l'espace rhénan et, notamment, l'expérience de la Décapole ne sont pas étrangères à cette volonté d'une gestion à l'échelle de la cité. De même, si le développement de l'éclairage public a pris dans le dernier quart du XIX^e siècle une telle extension en Alsace-Lorraine occupée, c'est aussi parce que l'Allemagne tenait à faire de cette région la « vitrine » de son dynamisme technique et de sa puissance industrielle. Il est indéniable que la tradition de relative indépendance des villes libres alsaciennes et l'influence du système de gestion municipale et de la politique sociale des « *Stadtwerte* » allemands ont façonné le visage spécifique des régies municipales. Les édiles, tout comme la direction et le personnel de ces entreprises, tiennent à préserver leur particularisme, tout en étant conscients qu'à un certain niveau, tel celui de la politique énergétique globale et des réseaux d'interconnexion, seuls le gouvernement et EDF sont à même de prendre les décisions.

Comment ne pas être frappé, et c'est là le second élément significatif des régies, par « l'esprit maison » qui les anime ? On y perçoit une volonté, commune à la direction et au personnel, de défendre la spécificité de leur entreprise, une certaine fierté aussi de diriger et de travailler pour un sigle (l'ES, l'UEM, la RMC) que tout le monde connaît dans la cité. Ce qui caractérise la plupart des responsables de ces entreprises, c'est un esprit pragmatique, une attitude de concertation et une grande souplesse : ils s'efforcent de satisfaire leurs partenaires, d'éviter tout « blocage ». Force est de constater, sans céder à aucune tentation apologétique, l'esprit dynamique des dirigeants des régies, leur volonté d'aller de l'avant ; les entreprises ont à leur tête de véritables équipes, qui se concertent et qu'anime une volonté commune de défendre la renommée de la maison. La plupart du temps, elles sont issues de la région, sont attachées à cette der-

nière, et ont le souci de son développement. Elles s'efforcent de concilier leur sens du service public et leur responsabilité du chef d'entreprise, assumant une responsabilité de gestionnaire pour la municipalité dont elles relèvent. Ces hommes, issus de la région, en ont souvent conservé une certaine simplicité, voire une bonhomie. Ils ne se prennent pas trop au sérieux. Les régies semblent échapper ainsi à une certaine dilution des responsabilités, qui a parfois cours dans certaines grandes entreprises.

Il convient que la logique verticale de l'organisation centrale, performante et animée par un souci d'optimisation, s'efforce de garantir le maximum d'autonomie aux instances régionales. Elle doit s'employer à leur ménager une marge de liberté à l'intérieur même du contrat de plan et à ne pas freiner inconsidérément les initiatives locales. La décentralisation ne saurait se faire conformément à un patron unique, mais il ne faut pas non plus qu'elle réponde à des fins étroites, particularistes et exclusives. L'exemple des régies de l'est de la France nous a montré qu'une collaboration fructueuse peut s'instaurer entre les responsables locaux et le pouvoir central.

Notes

1. R. Aubertin, « Une expérience de production d'électricité. L'Usine d'électricité de Metz (régie municipale) », in *Annales des Mines*, avril 1979, pp. 1 à 16.

2. R. Aubertin, *op. cit.*, p. 1.

3. R. Aubertin, « Cas de l'Usine d'électricité de Metz-Régie municipale », in *Journées d'Etudes « Chaleur-Electricité »*, Marly-le-Roi, janvier 1981.

4. *Le Débat*, n° 16, nov. 1981, p. 3.

5. P. Gremion, in *Le Débat*, n° 16, nov. 1981, p. 8.

6. *Ibid.*, p. 4.

7. Etablissement public représenté par un conseil régional et un conseil économique et social, disposant d'un budget plafonné par l'Etat, soumis à la tutelle du préfet de région, sans outil d'étude et d'administration propre.

8. P. Gremion, *op. cit.*, p. 10.

9. P. Gremion, *op. cit.*, p. 13.