

# L'EXERCICE DE L'ÉTAT

de Pierre SCHOELLER

## FICHE TECHNIQUE

Pays : France / Belgique

Durée : 1h52

Année : 2011

Genre : Comédie dramatique

Scénario : Pierre SCHOELLER

Directeur de la photographie : Julien HIRSCH

Son : Olivier HESPEL

Décors : Jean Marc TRAN TAN BA

Costumes : Pascaline CHAVANNE

Montage : Laurence BRIAUD

Musique : Philippe SCHOELLER

Coproduction : Archipel 35 / Les Films du Fleuve / France 3 Cinéma / Radio Télévision Belge Francophone (RTBF) / Belgacom

Distribution : Diaphana Distribution

Casting : Aurélie GUICHARD

Interprètes : Olivier GOURMET (Bertrand Saint-Jean), Michel BLANC (Gilles), Zabou BREITMAN (Pauline), Laurent STOCKER (Yan), Sylvain DEBLÉ (Martin Kuypers), Didier BEZACE (Dominique Woessner), Jacques BOUDET (le sénateur Juillet), François CHATTOT (Falconetti, le ministre de la Santé), Gaëtan VASSART (Loïk), Arly JOVER (Séverine Saint-Jean), Eric NAGGAR (le Premier Ministre), Anne AZOULAY (Josépha), Abdelhafid METALSI (Louis-Do), Christian VAUTRIN (Nemrod), François VINCENELLI (Peralta, le ministre du Budget)

Sortie : 26 octobre 2011

**Meilleur Scénario Original César 2012**

**Meilleur Acteur dans un Second Rôle pour Michel Blanc César 2012**

**Meilleur Son César 2012**

## SYNOPSIS

Un ministre des transports se confronte à l'exercice du pouvoir et aux compromissions que l'exercice de l'Etat semble imposer. Son directeur de cabinet choisit de rester fidèle à ses convictions, au prix de l'évolution de sa carrière.

## AUTOUR DU FILM

### A propos du réalisateur



Pour la présentation du réalisateur et du film, se référer à l'excellent dossier CNC, rédigé par Joachim Lepastier, téléchargeable ici :

<http://www.cnc.fr/web/fr/lyceens-et-apprentis-au-cinema1/-/ressources/4007454>

## PISTES PÉDAGOGIQUES

### Liens avec les programmes

- Au collège

Le film s'inscrit parfaitement dans le parcours d'**éducation artistique et culturelle** et dans le **parcours citoyen**.

Domaine 1 : Les langages pour penser et communiquer

Domaine 3 : La formation de la personne et du citoyen (« Développer le jugement est un des buts privilégiés du cycle 4. Chaque discipline y concourt à sa manière en enseignant l'évaluation critique de l'information et des sources d'un objet médiatique »).

Domaine 5 : Les représentations du monde et l'activité humaine

- Français

4 <sup>e</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>- « <b>Vivre en société, participer à la société</b> » - <b>Individu et société : confrontations de valeurs ?</b></li><li>&gt; genres : théâtre, roman, nouvelle</li><li>- « <b>Agir sur le monde</b> » - <b>Informer, s'informer, déformer ?</b></li><li>&gt; textes et documents issus de la presse et des médias, textes et documents produits à des fins de propagande ou témoignant de la déformation de l'information, récits traitant du monde de la presse et du journalisme</li></ul>
3 <sup>e</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>- « <b>Vivre en société, participer à la société</b> » - <b>Dénoncer les travers de la société</b></li><li>&gt; œuvres (textes et images) à visée satirique</li><li>- « <b>Agir sur le monde</b> » - <b>Agir dans la cité : individu et pouvoir</b></li><li>&gt; œuvres portant un regard sur l'histoire du siècle (guerres mondiales, société de l'entre-deux-guerres, régimes fascistes et totalitaires)</li><li>« On peut aussi étudier des extraits d'autres œuvres, appartenant à divers genres littéraires, ainsi que des œuvres picturales ou <u>des extraits d'œuvres cinématographiques.</u> »</li></ul>

Compétences :

- Exprimer ses sensations, ses sentiments, formuler un avis personnel à propos d'une œuvre ou d'une situation en visant à faire partager son point de vue. Comprendre et interpréter des messages et des discours oraux complexes.
- Participer à un débat, exprimer une opinion argumentée et prendre en compte son interlocuteur.
- Lire et comprendre des images fixes ou mobiles variées empruntées à la peinture, aux arts plastiques, à la photographie, à la publicité et au cinéma en fondant sa lecture sur quelques outils d'analyse simples.

- Histoire Géographie / EMC

On trouvera en 3<sup>e</sup> des liens directs avec le programme consacrée à la V<sup>e</sup> République et à ses Institutions. En EMC, on pourra utiliser le film pour illustrer les principes d'un Etat démocratique, les principes de la laïcité, la loi et la démocratie représentative.

- Au Lycée

- Histoire-Géographie

En 1<sup>ère</sup> : La République.

En Terminale ES/L/S : Les échelles de gouvernement dans le monde de la fin de la Seconde Guerre mondiale à nos jours / L'échelle de l'État-nation : Gouverner la France depuis 1946 : État, gouvernement et administration. Héritages et évolutions – Les formes institutionnelles de l'ordre politique (la notion d'Etat de droit).

En 1<sup>ère</sup> STI2D, STL et STD2A : La V<sup>e</sup> République : un régime politique inscrit dans la durée.

En 1<sup>ère</sup> STMG : La République, son fonctionnement.

- EMC

La représentation et la démocratie d'opinion.

Lieux et formes du pouvoir : les lieux d'expression et d'information : quelle influence ?

- Français

En 2<sup>nde</sup> : Le réalisme/l'onirisme.

Education aux médias : comprendre les procédures à l'œuvre dans différents types de textes, de discours et de dispositifs médiatiques, en lien avec leurs conditions de production et de diffusion.

### **Préparation à la projection en classe**

**Une étape indispensable pour permettre aux élèves de comprendre des conversations et des enjeux qui évoluent très vite.**

- SUPPORT 1, la bande-annonce du film, pour amener les informations suivantes :

- **L'onirisme** (la femme nue et le crocodile) par opposition au réalisme (la scène de la manifestation) : le film proposera le passage de l'un à l'autre. On se demandera pourquoi, sans forcément apporter immédiatement de réponse.

- Les **lieux de pouvoir** de l'Etat, dans le film : bien les identifier, comprendre que le pouvoir circule d'un lieu à un autre :

→ le Palais de l'Élysée dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris : lieu de vie du Président de la République française

→ Matignon dans le 7<sup>e</sup> arrondissement : hôtel particulier qui abrite le Premier Ministre, le chef du gouvernement

→ Ministère des transports : actuellement sous l'autorité du ministère de l'environnement situé Hôtel de Roquelaure, 246 boulevard Saint-Germain à Paris.

#### **- Présenter le fonctionnement d'un ministère :**

Ministre/directeur de cabinet/chargé de communication.

Comment devient-on Ministre ? Directeur de cabinet ("dir cab") ?

Un ministre est nommé par le 1<sup>er</sup> ministre, en concertation avec le chef de l'Etat (ce dernier est appelé "le père" dans le film).

Le directeur de cabinet (Gilles/Michel Blanc dans le film) exerce en premier lieu un rôle d'encadrement. Il partage les opinions politiques de l' élu qui l'a recruté et pour le compte duquel il travaille. Le chef de cabinet a de solides connaissances en droit et il connaît bien le fonctionnement de l'administration. Il s'assure que les décisions de l' élu soient mises en œuvre.

#### **- Rappeler la différence entre le domaine public et le domaine privé.**

Expliquer ce qu'est une opération de privatisation, afin de préparer la compréhension du problème de la privatisation des gares.

- SUPPORT 2, la séquence inaugurale et les attributs du pouvoir

#### **On entre dans le film par un rêve, qu'annonce-t-il ?**

Passer la séquence inaugurale et faire réagir les élèves aux images et à la musique et aux sons, à l'étrangeté de cette première séquence. Les rassurer sur le fait que le reste du film ne sera pas aussi étrange, même si un certain ton, est donné. L'univers du film sera sombre et complexe. Le rêve du ministre associe pouvoir et sexe. Le rêve manifeste la force du désir du ministre pour le pouvoir en même temps qu'il montre la menace qui plane sur le pouvoir. Il annonce la lutte qu'il va falloir mener.

Puis, passer l'analyse de la même séquence par Joachim Lepastier :

<http://www.transmettrelecinema.com/film/exercice-de-letat-l/#video>

Cette analyse dure 7 min 16 et décode images et sons des premières séquences du film. Elle donne des clés pour comprendre les personnages et permettra aux élèves de bien rentrer dans le film.

## En classe : exploitation du film, propositions de travail (Français/EMC)

- Pouvoir et communication (Français)

### Que nous dit *L'exercice de l'Etat* de l'utilisation du langage par les élus au pouvoir ?

**Objectifs :** observer comment la parole circule dans cette séquence, quel type de langage est utilisé. Apprendre à prendre des notes. Définir avec les élèves ce qu'on appelle « la communication », en particulier dans son rapport à la vérité.

### Compétences :

- Exprimer ses sensations, ses sentiments, formuler un avis personnel à propos d'une œuvre ou d'une situation en visant à faire partager son point de vue. Comprendre et interpréter des messages et des discours oraux complexes.
- Prendre des notes.
- Lire et comprendre des images de cinéma.

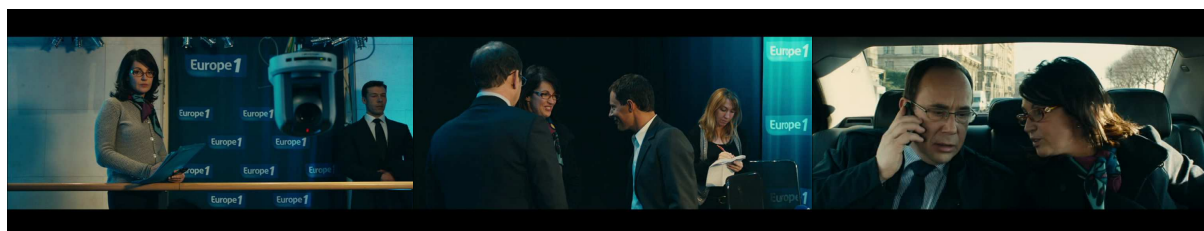
**Support :** [séquence de 12 min 44 à 16 min 51](#) (environ 4 minutes)

Séquence au cours de laquelle Saint-Jean, interviewé « à chaud » à la radio sur l'accident de car, en vient à se prononcer fermement sur le statut des gares : elles ne seront pas privatisées. Dans la minute qui suit, sur une autre chaîne de radio, le ministre du Budget laisse entendre le contraire. Saint-Jean doit décider rapidement de sa réaction. Il en va de sa crédibilité et de sa dignité.

Travail en classe en 2 temps distincts, en fonction des deux moments de la séquence :

- 1) Chez EUROPE 1, la communication dans le cadre de l'interview : ce qu'en dit le film (1 séance/2 exercices).
- 2) Dans les couloirs de la radio, dans la voiture du ministre, la communication comme espace de lutte de pouvoirs : les coulisses de l'art de communiquer.

- 1) Chez EUROPE 1, la communication dans le cadre de l'interview : ce qu'en dit le film



Vérifier, avant de passer la séquence, que les élèves ont bien identifié les principaux protagonistes :

- Bertrand Saint-Jean (O. Gourmet), le ministre des Transports,
- Peralta (François Vincentelli), le ministre du Budget,
- « Matignon » : renvoie au 1<sup>er</sup> ministre,
- le journaliste d'Europe 1 : Marc-Olivier Fogiel,
- le « dir cab », pour « directeur de cabinet » : Gilles (Michel Blanc),
- la conseillère en communication, Pauline (Zabou Breitman),
- Guillemot, le PDG de la SNCF (« patron du rail »).

### Exercice 1. Objectif : prendre des notes/comprendre qu'une interview, ça se prépare.

Voir la première partie de la séquence, celle de l'émission de radio, en demandant aux élèves de prendre rapidement en notes les différents sujets abordés par M-O Fogiel de sorte à reconstituer le conducteur de l'émission de radio (les thèmes abordés) :

- 1- l'accident de car
- 2- « nouvelle initiative pour l'emploi » : l'emploi des chômeurs de longue durée dans les ministères : un coup de communication ?
- 3- le statut des gares : faut-il les privatiser alors que la SNCF perd beaucoup d'argent avec le fret ?

Reprise avec les élèves :

*Avez-vous eu le temps de prendre des notes ? Pouvez-vous redire les différents temps de l'interview ? Sur quel ton est-elle conduite ? Que pouvez-vous dire de la manière dont le ministre répond aux questions ? Selon vous, Saint-Jean a-t-il été convaincant ? Comment est filmée l'interview ? Quel registre ?*

L'interview est conduite de manière assez incisive par le journaliste (registre polémique ?), qui presse le ministre de questions et qui semble essayer de le déstabiliser. Saint-Jean ne se laisse pas émouvoir et répond avec fermeté. Les questions s'enchaînent rapidement, le ministre semble rompu à l'exercice.

Saint-Jean argumente et se sert de phrases assertives à valeur de vérité générale : « des fois, c'est l'ombre qui tient la lumière », il faut trouver des formules-choc.

L'interview est filmée en champ-contrechamp, comme un combat, un duel. Quand Saint-Jean va s'affirmer, l'échelle de plan se resserre sur lui, on se rapproche de lui. Il est filmé en légère contre-plongée, comme pour le grandir : il apparaît sûr de lui, il assène des vérités, il utilise le présent : « Les gares restent dans le domaine public, dans un nouveau schéma directeur. [...] C'est la parole du gouvernement, je prends date ce matin. Je vous assure que personne, personne ne restera sur le quai. »



Champ-contrechamp avec M-O Fogiel : les deux protagonistes sont à égalité. Le journaliste n'hésite pas à poser les questions qui dérangent et Saint-Jean argumente.



Le cadre se resserre, M-O Fogiel disparaît, Saint-Jean marque des points dans la conviction. Il s'affirme (« je » à plusieurs reprises/présent d'énonciation du fait incontestable). « J'appartiens à un gouvernement d'action, il accélère le mouvement. »

### Exercice 2 : élaborer la recette d'une communication médiatique réussie. Objectif : prendre la parole pour, soi-même, communiquer.

Travail en groupe possible, avec un porte-parole qui essaiera de communiquer sous forme de liste les éléments d'une communication réussie. Bref, une équipe de communicants, élabore avec son « ministre » la liste des ingrédients d'une communication réussie.

Éléments de réponse :

- le choix des « éléments de langage », l'absence de spontanéité. Communiquer, « ça se travaille ».
- l'importance du non-verbal (costumes/apparence/gestes/attitudes).
- l'importance du ton.
- la place de la conseillère en communication, donc d'une équipe qui donne des conseils et oriente les propos, aide à choisir les mots.

Conclusion : communiquer, un numéro d'acteur ? Les mots comptent-ils davantage que leur sens ?

#### 2) Le retournement de situation, quelle communication adopter ? quelle lutte de pouvoir ?

Remonter la suite de la séquence à partir du moment où Peralta annonce que « la France mérite mieux que de vivre dans un perpétuel déficit, la privatisation des gares, comme d'autres d'ailleurs, est à l'étude pour le prochain collectif budgétaire ».

### **Exercice 1. Objectif : bien comprendre les enjeux d'une scène apparemment anodine.**

Travail en classe entière ou par groupe. Après avoir remontré la scène : *pourquoi le réalisateur a-t-il voulu nous montrer le ministre, sa conseillère en communication, et le journaliste, juste après l'interview ?*

Éléments de réponse :

- pour nous montrer les rapports entre le journaliste et la conseillère en communication : ils se connaissent, se tutoient, l'attitude polémique du journaliste est une posture. On comprend que certaines questions ont été travaillées en amont avec la conseillère en communication.
- pour nous montrer la réaction du ministre des Transports face à l'attaque du ministre du Budget.

### **Exercice 2 : repérage des choix de mise en scène cinématographiques pour instaurer de la tension.**

*Dans quelle mesure la suite de la séquence s'oppose-t-elle complètement à la première partie ? Quel rythme adopte le récit après la déclaration du ministre du Budget ? Comment cela s'explique par les choix de mise en scène ?*

Les personnages sont en mouvement, ils sont suivis par un panoramique et un travelling d'accompagnement, deux mouvements de caméra qui contrastent avec la rigidité du champ-contrechamp précédent. Le montage alterné de la conversation au téléphone entre Saint-Jean et Gilles, dynamise la scène. Les phrases prononcées sont courtes, le ton de Saint-Jean est empreint de colère, il utilise un registre familier, totalement différent du langage policé utilisé pendant l'interview (« De toute façon, cette privatisation, ce serait la connerie du quinquennat » / « loufiat » / « Peralta, il va pleurer sa mère »). On voit la lutte de pouvoir, qui devient une lutte d'homme à homme.

### **Exercice 3 : les coulisses du pouvoir. Que montre la scène dans la voiture de la manière dont s'exerce le pouvoir au sein des membres d'un même gouvernement ?**

Bien repréciser les enjeux pour le ministre des Transports : le ministre des Finances vient de le contredire publiquement. Demander aux élèves de formuler les conséquences pour le ministre des Transports :

- une décision politique est en réflexion : privatiser les gares. C'est le contraire de ce en quoi croit Saint-Jean.
- une humiliation personnelle très pénible, parce que publique.

Demander aux élèves d'observer le fonctionnement de la séquence de la voiture sur le plan de la situation de communication et du montage. Pour ce faire observer :

- *qui parle à qui ?*
- *nombre de plans ?* Observer les lieux montrés et les personnages.

La situation de communication est complexe à cause du rapport aux téléphones. Dans la voiture, les personnages dialoguent à trois, puis à 4, quand le patron du rail téléphone et que Saint-Jean se retrouve avec deux téléphones. Deux communications téléphoniques en même temps, 4 interlocuteurs. Guillemot ne sait pas que la conversation est entendue, au moins en partie, par Gilles et Pauline, qui, tous les deux soufflent des réponses à Saint-Jean.

Le montage est très rapide, très nombreux plans qui montrent Saint-Jean au téléphone, Pauline, et Gilles. Ce montage contribue à accélérer la séquence et accompagne le mouvement de colère du ministre qui doit réagir très vite pour élaborer une stratégie de communication, il accompagne aussi le mouvement de la voiture qui va vite.

On voit que Saint-Jean doit reprendre la main en maintenant sa position sur la privatisation des gares, tout en prenant contact avec Matignon pour savoir ce qu'a en tête le chef du gouvernement, qui est son supérieur. Cette reprise du pouvoir s'exerce par :

- des choix « d'éléments de langage » choisis par la conseillère en communication à l'adresse de Matignon. Pauline choisit les mots qui doivent être utilisés pour s'adresser au Premier Ministre qui devra arbitrer le conflit entre les ministres des Finances et des Transports : « prise de position extrêmement maladroite » / « il y a des règles explicites de solidarité gouvernementale »
- des choix de mots pour le directeur du rail, Guillemot. On voit que Saint-Jean change de ton quand il parle à Guillemot, il est beaucoup moins énervé, il essaie de calmer les effets de la déclaration inquiétante de Peralta.

## Conclusion :

A travers cette séquence, on voit que Saint-Jean maîtrise bien le langage et la communication. Il est sûr de lui face au journaliste de la radio, il ne se laisse pas démonter. Dans la voiture, on observe les coulisses, le « off » des relations entre ministres, comment se gère la communication entre membres du gouvernement et avec le dirigeant du rail.

A travers le travail conduit sur la séquence, on peut se dire que le pouvoir politique est aussi et peut-être surtout celui de pouvoir maîtriser la communication, le langage, le discours. C'est bien ce que confirmera Saint-Jean lors de la réunion de crise avec son équipe, suite à l'accident de car (18 min 24) : « Dans la communication de crise, la réalité ne compte pas, il n'y a que la perception qui compte. C'est cette perception qui nous fera marquer des points ou en perdre. »

Cela n'empêche qu'il y a bien des choix politiques qui sont faits, comme le montrera la scène de la réunion à Matignon où le Premier Ministre prend la décision de privatiser les gares.

Pour finir, se poser la question : *qui maîtrise mal la communication dans le film ?* Le chômeur, Martin Kuypers (Sylvain Deblé). *Que lui arrive-t-il ?* Il meurt en service... Alors que le ministre s'en sort. Une métaphore ?

- L'exercice du pouvoir/le choix politique

Une succession de séquences courtes permet d'apercevoir les différentes strates de l'exercice de l'Etat et leur fonctionnement.

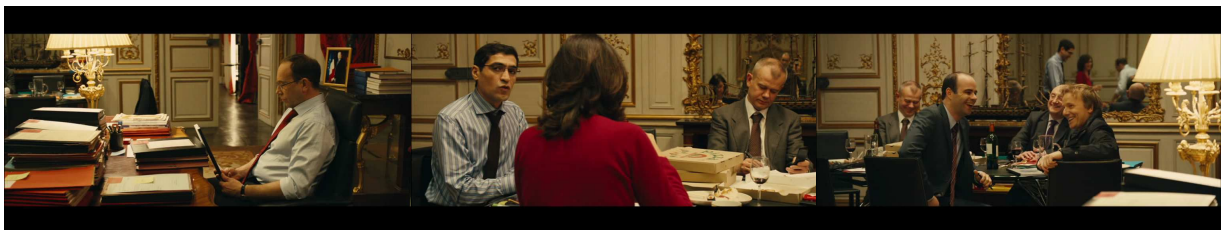
- Le travail d'un cabinet ministériel

Travailler sur la séquence de la [réunion de travail entre Saint-Jean et ses conseillers](#) qui réfléchissent à la question du fret : 30 min 20 à 32 min 42. C'est aussi la séquence où Saint-Jean fait une fausse route.

Une séquence qui permet de voir :

- comment se prennent les décisions politiques, comment le ministre réfléchit aux orientations qu'il peut proposer au 1<sup>er</sup> Ministre sur des dossiers précis, comment il reçoit les informations.
- de quelle manière se comportent entre eux les membres d'un même cabinet.

Des conseillers élaborent des dossiers sur des questions précises (ici l'avenir du fret), en ayant mené des enquêtes de terrains et proposent des mesures à prendre ainsi que la manière de financer les mesures. On voit que finalement Saint-Jean rejette le rapport et les propositions de son conseiller sur la question du fret.



- Le travail d'un ministre sur le terrain

A partir de la séquence où [Saint-Jean est pris à partie par des manifestants](#), à Saint-Dizier : 36 min 30 à 37 min 58.



Une séquence qui peut permettre de mesurer le courage du ministre qui sort affronter les manifestants alors même qu'il n'a aucune proposition sérieuse à leur faire pour régler leur problème. Une séquence qui

fait aussi contraste avec la précédente et qui montre que le ministre ne passe pas que son temps dans les ors de la République.

- L'exercice de l'Etat par le Président et le 1<sup>er</sup> Ministre

Séquence de [la réunion à l'Elysée](#) en présence du chef de l'Etat et du 1<sup>er</sup> Ministre, mais sans Saint-Jean, 37 min 59 à 39 min 19.



On peut y observer de quelle manière une équipe réduite de ministres et de conseillers essaie, autour du chef de l'Etat, de se mettre d'accord sur une mystérieuse nomination dont on se doute qu'elle a trait à la privatisation des gares. Saint-Jean paraît poser un problème de loyauté au chef de l'Etat.

- Le dîner confidentiel entre hommes d'influences au pouvoir

Séquence où [Woessner apprend à Gilles qu'il quitte la fonction publique](#) pour entrer à la direction de Vinci, une société privée, dont on perçoit le rôle à venir dans la future privatisation des gares, sans que ce soit explicite : 44 min 31 à 48 min 39.



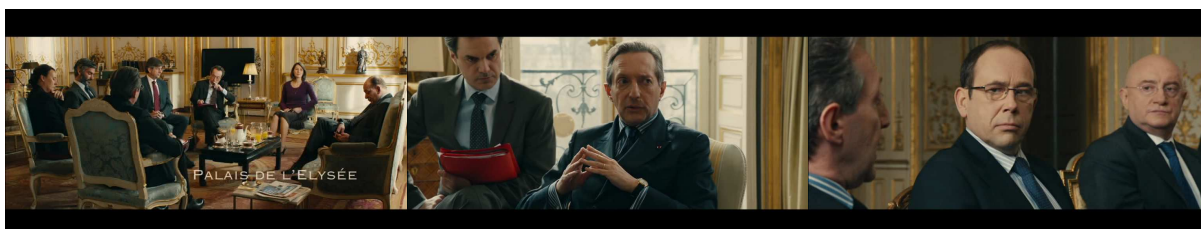
« Je suis venu te dire qu'ils sont déterminés, le statut des gares a basculé tôt ce matin. »

Une séquence qui montre la complicité entre hommes au pouvoir qui ont fréquenté les mêmes écoles et s'échangent confidentiellement des informations.

Une séquence qui est aussi l'occasion d'un débat sur la foi en la mission de service public.

- L'exercice de l'Etat en conseil des ministres officieux

Séquence où [le Premier Ministre annonce la privatisation des gares à son équipe](#), et répartit les missions : 1h 01 min 43 à 1h 03 min 40.



- Individus et désir de pouvoir

Un travail à conduire sur la caractérisation des personnages de Saint-Jean et Gilles à travers la succession d'événements que retrace, pour mémoire, le découpage narratif du film (cf. dossier CNC, page 4).

- Evolution et caractérisation du personnage de Saint-Jean

Caractériser l'évolution du personnage à travers la succession des événements suivants :

- la prise de parole devant les médias sur les lieux de l'accident de car



- l'interview radio face au journaliste et la gestion de l'« attaque » de Peralta à propos de la privatisation des gares
  - l'attitude du ministre face aux manifestants
  - Saint-Jean à dîner chez les Kuypers, il s'enivre et s'abandonne
  - face à face entre Gilles et Saint-Jean à propos de la privatisation des gares. Saint-Jean ne veut pas démissionner au nom de ses idées et ne veut pas perdre Gilles, qui, lui, y est prêt.
  - tensions du déplacement en province
  - l'accident
  - les funérailles de Kuypers
  - la mise en œuvre désenchantée de la privatisation des gares
  - le retournement de situation : Saint-Jean est nommé ministre de l'Emploi et de la Solidarité et est chargé par le Président lui-même de reprendre les 5 points de sondage que le gouvernement va perdre avec la privatisation des gares. Il ne rattrape pas Gilles à qui le Président vient d'interdire d'être directeur de cabinet.
- Evolution et caractérisation du personnage de Gilles
- sa gestion des coups de fils pressants de Saint-Jean
  - sa soirée en célibataire où il réécoute le discours d'hommage d'André Malraux à Jean Moulin
  - sa rencontre avec Woessner et leur débat sur la mission de service de public
  - son affrontement dans la voiture avec Saint-Jean à propos de son refus de la privatisation des gares
  - son refus de céder aux supplications de Saint-Jean de le suivre : « On s'est déjà tout dit, vous connaissez mes positions. »
  - il est pourtant prêt à suivre Saint-Jean qui est soudainement nommé ministre de l'Emploi et de la Solidarité. Mais le Président ne veut pas de lui comme directeur de cabinet de son ministre. Il ne dit rien et s'en va.
- Grâce au travail de caractérisation, demander aux élèves d'expliquer l'affiche du film.

## BIBLIOGRAPHIE

Transmettre le Cinéma : analyse des premières séquences du film.

Dossier CNC

<http://medias.unifrance.org/medias/161/237/60833/presse/l-exercice-de-l-etat-dossier-de-presse-francais.pdf>