

La lutte pour réduire le coût de l'entretien de l'appareil d'État

Abraham Anikst

Source : Lénine tel qu'il fut. Souvenirs de contemporains, tome 3. Moscou : Éditions du Progrès, 1965, pp. 279-287.

Dès que le gouvernement, après son transfert à Moscou et la conclusion de la paix de Brest-Litovsk, se mit à s'occuper plus régulièrement des problèmes de la consolidation de l'appareil d'État, Vladimir Ilitch posa la question concrète relative à sa simplification et, en premier lieu, à la réduction du personnel des services centraux. Nous l'entendîmes plus d'une fois dire au cours des conversations et des séances que « *l'entretien de l'État soviétique ne doit pas coûter cher* ». Pour nos services qui après leur transfert à Moscou avaient commencé à s'agrandir en fusionnant avec les commissariats de la région de Moscou, sa proposition de réduire leur personnel démesurément grossi était un coup. Sur sa proposition, le Contrôle d'État procéda, en avril 1919, à une inspection des établissements soviétiques, et, le 5 mai 1919, Staline soumit un projet de décret ratifié par le Conseil de la Défense prévoyant une réduction du personnel des services de 25 à 50 %.

Comme d'ordinaire, Lénine brusqua l'affaire pour donner l'impulsion à nos administrations qui déjà avaient su se bureaucratiser. Avec cela, il soumit au Commissariat du Travail la question concernant l'utilisation des employés licenciés. En mai 1919, le rapport du Commissariat du Travail à ce sujet figurait à l'ordre du jour du Grand Conseil des Commissaires du Peuple ¹. J'étais le rapporteur du Commissariat au Travail.

Je me rappelle avoir attendu deux fois jusqu'à 1 ou 2 heures du matin dans la pièce voisine de la salle de conférences du Conseil, l'ordre du jour étant trop chargé, et cela bien que le Conseil se réunît régulièrement trois fois par semaine. Enfin, un soir (le 27 mai 1919), ce fut mon tour. Il était à peu près une heure du matin... Plein d'entrain, Lénine siégeait dans son fauteuil présidentiel.

— Eh bien, vite, dites-nous comment vous envisagez d'utiliser les employés licenciés ?

Je fis mon rapport. Lénine y apporta quelques propositions concrètes. Ainsi, dans la question des travaux publics, il attira surtout notre attention sur l'utilisation des employés libérés dans les travaux maraîchers et des champs. Par la même occasion, il suggéra la réadaptation professionnelle, idée tout à fait neuve pour nous, et qui n'a reçu que beaucoup plus tard son application pratique. Ce soir-là, j'eus l'occasion d'assister pour la première fois à une séance du Conseil des Commissaires du Peuple présidée par Lénine, et bien que je le connusse déjà et que je l'eusse rencontré en Russie et à l'étranger

¹ On appelait parfois ainsi le Conseil des Commissaires du Peuple pour le distinguer du Petit Conseil des Commissaires du Peuple organisé en décembre 1917 à titre de commission du C.C.P. pour décharger celui-ci des menus questions. (N. R.)

à l'époque de l'émigration, dans cette ambiance-là, il produisit sur moi une impression tout à fait nouvelle. Chef de parti, tribun, inspirateur aimé des masses et guide de la Révolution d'Octobre, chef du mouvement ouvrier international, et le même Lénine, homme d'État traitant à fond chaque question d'administration.

Par la suite, nous, les administrateurs qui étions en rapport avec Lénine dans les organismes d'État, nous étions frappés par sa capacité de s'orienter parfaitement dans les questions purement administratives et, nous semblait-il, peu importantes. Travaillant dans son service, chacun des responsables avait bien étudié un certain nombre de questions ayant trait à son département, disposant pour des questions compliquées et spéciales d'une équipe d'assistants nécessaires. Lorsque nous avions étudié une question donnée et fait notre rapport sur elle au Conseil des Commissaires du Peuple, nous la croyions épuisée. Mais il n'en était rien. Dans ses remarques relatives aux rapports des services, Lénine ne se contentait pas de donner des indications d'ordre général, d'en saisir l'essentiel, mais bien souvent, il attirait l'attention sur des détails qui jetaient une lumière nouvelle sur la question soulevée. Parfois, par la manière dont il posait la question, il faisait ressortir certaines lacunes, certaines omissions. Si le secrétariat du Conseil des Commissaires du Peuple et du Conseil du Travail et de la Défense avait enregistré toutes les remarques, suggestions, répliques de Lénine, nous aurions une abondante documentation pour caractériser son étonnante capacité d'embrasser le travail de tous les services. Malheureusement, on n'en notait que peu de chose. Lénine lui-même ne demandait un enregistrement exact que quand il s'agissait des arrêtés, des décisions clairement formulées. Déjà, pendant les discussions, il jetait parfois sur le papier une ébauche de projet de résolution pour la question débattue ; parfois, il dictait ses propositions. Dans ce cas, il demandait souvent qu'on lui relût les choses consignées, et il était sans indulgence, si l'exposé des décisions du Conseil des Commissaires du Peuple ou du Conseil du Travail et de la Défense manquait de précision. Pour cela, ainsi que pour la ponctualité dans l'expédition des copies des arrêtés aux services et aux personnes intéressées, il se montrait extrêmement exigeant envers son personnel.

Là, je prends la liberté de faire une petite digression afin de citer un fait caractéristique.

En réclamant la réduction du personnel, Lénine faisait avant tout appliquer cette mesure à son propre appareil administratif. Il avait un secrétariat personnel comptant un nombre restreint de travailleurs qui assumaient aussi le travail des secrétariats du Conseil des Commissaires du Peuple et du Conseil du Travail et de la Défense. Quand l'administration du Conseil des Commissaires du Peuple avait besoin d'augmenter le personnel d'un ou de deux employés, la commission des cadres près le Commissariat du Travail recevait une demande correspondante relative à la validation de nouvelles charges titulaires dont le nombre était fixé en accord avec Lénine. Cela voulait dire qu'il ne croyait pas possible de faire des exceptions aux arrêtés adoptés même pour l'administration du Conseil, n'admettant pas l'augmentation du personnel sans la sanction de la commission des cadres. C'était une des leçons de Lénine sur le respect rigoureux de la légalité soviétique.

Je me souviens que lorsqu'en 1920, après le IXe Congrès du parti, on procédait à la réorganisation du Conseil de la Défense en Conseil du Travail et de la Défense et qu'un membre du Conseil des Commissaires du Peuple suggéra au cours de la séance de cet organisme de doter le C.T.D. d'un important personnel technique, Lénine repoussa cette proposition. Il indiqua alors que l'augmentation de l'appareil du C.T.D. devait s'effectuer progressivement à mesure de l'extension de son activité.

Pendant tout le temps qu'il s'occupa des affaires de l'État, Lénine ne cessa de s'intéresser à la réduction de notre appareil et à sa simplification. Il attirait toujours l'attention sur la relation existant entre la pléthore de personnel et notre bureaucratisme et ne cessait de reprocher aux services de traîner en longueur la réduction du personnel. Il faisait souvent porter à l'ordre du jour des séances du Conseil des Commissaires du Peuple les rapports de la Direction centrale des statistiques et exigeait qu'on lui montre des diagrammes sur la question du personnel. Dans ce cas, il déposait de nouveaux projets de mesures susceptibles de contribuer à la réduction réelle du personnel et à l'amélioration de leur travail. Il rattachait ce problème au ravitaillement, aux rations mangées par les employés

superflus, alors que nos ouvriers et notre armée en avaient tellement besoin. Il attirait notre attention sur la nécessité de réduire les frais d'entretien de l'appareil administratif.

Nous voyons que même maintenant, cette question n'a pas perdu son actualité, que nous n'avons pas suffisamment bien appris à travailler, que non seulement dans nos services relevant exclusivement du budget public, mais aussi dans ceux de l'auto-administration financière, il y a souvent un excédent de personnel titulaire, ce qui entraîne évidemment à des dépenses inutiles. Nous ne cessons de revenir sur ces questions. Et bien que nous ayons déjà remporté certains succès, nous n'appliquons pas encore suffisamment les enseignements de Lénine en cette matière.

Comment travaillait Lénine

La capacité extraordinaire de travail dont Lénine faisait preuve nous étonnait souvent. Après la séance du Bureau politique, il siégeait sans interruption au C.T.D., aux commissions qu'il présidait dans la plupart des cas, ensuite, le soir, de nouveau, au Conseil des Commissaires du Peuple ou dans les commissions du C.T.D. (surtout dans celles des combustibles et du ravitaillement), ou bien en quittant la salle de conférence, nous trouvions dans l'antichambre des groupes de paysans ou de représentants des nationalités orientales attendant la fin de la séance pour avoir un entretien avec Lénine...

En présidant aux réunions du Conseil des Commissaires du Peuple et du C.T.D., Lénine s'occupait de deux ou de trois choses à la fois : il parcourait des livres et des revues parus récemment qu'il recevait de tous les coins du pays et de l'étranger ; il échangeait des notes avec les assistants sur une série de questions, les chargeant en même temps de toute sorte de commissions. Mais ces occupations ne détournaient nullement son attention des affaires examinées à la séance. On pouvait en juger d'après de nombreuses questions importantes qu'il posait opportunément aux rapporteurs, ainsi que d'après ses habiles interventions pour supprimer les fréquentes frictions qui se produisaient au cours des séances entre les divers départements.

Toujours attentif à l'élaboration et à la mise en pratique de telles ou telles décisions par des services donnés, Lénine en convoquait souvent certains camarades pour vérifier leur travail ; chaque travailleur responsable des Commissariats du Peuple sentait que Lénine le faisait participer à un travail actif ; chacun d'eux pouvait être entendu par lui, recevoir de lui les réponses à toutes ses questions. Chacun savait que s'il avait quelque doute ou une suggestion pratique digne d'attention, Lénine l'aiderait à voir plus clair dans le problème ou à aplanir les obstacles s'opposant à la réalisation d'une affaire utile.

Il me souvient d'un de ces faits d'intérêt pratique. Plus d'une fois, au cours des réunions du Conseil, nous avons entendu Lénine parler de l'utilité d'amener les honnêtes travailleurs non-membres du parti à un travail plus actif dans la gestion de l'État et même, renseignements pris, de les faire entrer dans les collèges de nos Commissariats du Peuple. Aussi, lorsque nous eûmes besoin d'introduire dans celui du Commissariat du Travail un travailleur actif non-membre du parti, j'en parlai personnellement à Lénine. Il s'y montra très favorable, demandant seulement à [V. Schmidt](#) et à moi de fournir une référence à ce travailleur. Quelques jours après, il fit passer cette nomination par la filière administrative correspondante. C'était la première nomination d'un sans-parti au collège d'un Commissariat.

Lénine était d'accès plus facile que n'importe lequel des membres du collège. Les représentants des organisations périphériques s'adressaient à lui après avoir été reçus dans différents Commissariats du Peuple et services. Ils le faisaient soit pour obtenir une décision favorable, s'ils avaient essuyé un refus de la part des services, soit pour avoir sa confirmation concernant les accords passés. Parfois, on venait le trouver pour se plaindre au cas où les services n'exécutaient pas les décisions du C.T.D. ou du Conseil des Commissaires du Peuple. Dans ces cas, Lénine se mettait immédiatement à la « vérification de l'exécution ». Il téléphonait personnellement aux camarades impliqués ou désignait des commissions pour cette vérification. Quand il s'agissait de l'approvisionnement des fabriques en combustibles ou en

matières premières, ou bien du ravitaillement des ouvriers, il me chargeait souvent, en tant que représentant du Secrétariat du Commissariat au Travail, de l'examen de ces plaintes et demandes.

Je citerai ici un de ces cas qui concernait les ouvriers d'Ivanovo-Voznessensk pour lesquels il avait beaucoup de sympathie.

Un groupe de camarades énergiques de cette ville avec en tête le président du comité exécutif du Soviet du gouvernement d'Ivanovo-Voznessensk, Korolev, aujourd'hui décédé, s'étaient chargés en 1920 de la restauration des entreprises textiles.

Après avoir présenté à Lénine le plan de ces travaux, le camarade Korolev avait obtenu son appui total. Les hommes d'Ivanovo-Voznessensk s'engageaient à livrer à l'armée les tissus dont elle avait besoin, mais pour cela, il fallait pour leur fabrique du pétrole, du mazout, de la tourbe, il fallait de l'argent, il fallait des produits alimentaires, blé et pommes de terre en premier lieu, pour les ouvriers. Le 5 octobre 1920, Lénine avait fait adopter par le C.T.D. un arrêté qui imposait aux organismes correspondants l'obligation d'assurer aux fabriques d'Ivanovo-Voznessensk tout ce dont elles avaient besoin pour leur production.

Cependant, il s'était trouvé bientôt que les services n'exécutaient pas les décisions du C.T.D. Le 15 novembre, Korolev avait déposé une plainte au C.T.D., appuyée par le C.C. du syndicat des ouvriers du textile et en avait personnellement fait le rapport à Lénine. Le même jour, le 15 novembre, j'avais reçu un message téléphonique de la part de Vladimir Ilitch :

« À l'intention du camarade Anikst,

Vu la déclaration du camarade Korolev, président de l'exécutif du Soviet du gouvernement d'Ivanovo-Voznessensk, relative à la non-exécution de la décision du Conseil du Travail et de la Défense du 5 octobre 1920 et vu l'importance extrême du travail continu des fabriques textiles du gouvernement d'Ivanovo-Voznessensk pouvant fournir 2,88 millions de pièces de 60 archines ² chacune, soit 172,8 millions d'archines, je vous charge d'organiser demain, le 16 novembre 1920, une réunion sous votre présidence comprenant le camarade Korolev et les représentants :

respectivement pour les questions de chaque service :

*du Commissariat au ravitaillement
de la Direction générale des combustibles
de la Direction générale du pétrole
de la Direction générale de la tourbe
du Commissariat à la Guerre
du Commissariat aux Finances
du Commissariat aux Transports*

afin d'examiner les questions soulevées par le comité exécutif du Soviet du gouvernement d'Ivanovo-Voznessensk en vue d'élaborer des dispositions précises et de me les présenter pour la signature ou au C.T.D. mercredi le 17 novembre 1920 à 6 heures du soir exactement.

Le Président du Conseil du Travail et de la Défense. »

Le document ci-dessus exprime l'essentiel de la méthode de Lénine demandant des arrêtés précis, des solutions rapides, la fixation du jour et de l'heure déterminée du rapport, méthode impliquant incessamment la vérification de l'exécution des décisions du gouvernement.

² Ancienne unité de mesure de longueur russe. Une archine (« coudée ») équivaut à 0,7112 mètre (environ 71,12 cm) (Note MIA)

L'attitude de Lénine à l'égard des camarades russes et étrangers était empreinte de simplicité et de franche camaraderie. Je me rappelle avoir rencontré un jour, c'était en 1920, le camarade [Platten](#) dans l'escalier de la IIe Maison des Soviets (hôtel « Métropole »). Il venait d'arriver de Suisse et était tout à fait désespéré, incapable de trouver quelqu'un de sa connaissance. « *Veux-tu m'arranger un rendez-vous avec Vladimir Ilitch, me demanda-t-il, il faut que je le voie immédiatement.* »

Nous avions tellement confiance dans l'amabilité de Lénine que, sans hésiter, je me mis à lui téléphoner au Kremlin. C'était dimanche, dans la soirée. Mais il s'y trouvait, travaillant comme d'ordinaire dans son bureau. Il avait décroché lui-même. Quand je lui eus expliqué de quoi il s'agissait, il me dit de lui amener le camarade Platten et donna des ordres concernant son laissez-passer. Quelques minutes après, nous étions tous les deux dans son cabinet de travail où il accueillit le camarade Platten d'une cordiale poignée de main. Pour les camarades russes et étrangers, c'était comme un remontant, cette aménité de Lénine !

On a beaucoup écrit au sujet de l'attention que Lénine accordait aux camarades, le souci qu'il prenait de leur condition et de leur santé. Mais chaque fait ajoute un nouveau trait à son portrait moral.

En voici un dont je me souviens. C'était à la fin de 1920 ou au début de 1921. J'étais dans mon bureau en train de présider une réunion, quand on m'annonça que Vladimir Ilitch me demandait au téléphone. Je fus troublé : bien que je le visse assez souvent pour des questions d'affaires, chaque rencontre ou conversation avec lui me bouleversait ; je crois n'être pas le seul à éprouver cette sensation. Je décrochai. Il se trouva qu'il s'agissait d'un responsable qu'il fallait envoyer dans la maison de repos d'« Arkhanguelskoïé » qui relevait de ma responsabilité car j'étais membre du Petit Conseil des Commissaires du Peuple. Lénine s'en était informé quelque part, m'avait téléphoné personnellement et demandé de faire réserver immédiatement à ce camarade une place dans cette maison de repos en ajoutant que si celui-ci essayait de résister, je devais le mettre dans une voiture et l'emmener de force.

Ce n'est pas seulement à l'égard de ses compagnons de lutte qui travaillaient avec lui qu'il faisait preuve de cette sollicitude. Il se rappelait souvent ses vieux camarades de l'époque d'exil, venait les voir un soir, s'informait de leur situation matérielle et ordonnait de les secourir quand ceux-ci étaient dans la gêne et ne voulaient pas utiliser le fait d'avoir autrefois travaillé avec Lénine.

Le 18 mai 1922, je vis Lénine et conversai avec lui pour la dernière fois. La maladie rongait déjà ses forces, mais il était toujours le même : un camarade attentif, un chef.

Et maintenant, nous souvenant de chaque pas de Lénine, nous voyons une logique implacable dans toute son activité. Lénine, chef d'un groupe politique à l'étranger, n'épargnant pas son temps pour convaincre certains camarades... Lénine, tribun, chef de parti, chef du mouvement ouvrier international, inspirateur de la Révolution d'Octobre, homme d'État. Chez lui, tout était pénétré du seul désir, de la seule idée dont il vivait : celle de la victoire certaine de la classe ouvrière.

Abraham Anikst. Mes souvenirs sur Lénine. Editions du Parti, Moscou 1933, pp. 8-11, 26-31.