
MÉMOIRES D'ÉTAT

DE MONSIEUR LE CHANCELIER

L'HOSPITAL,

MIS EN ORDRE PAR M. DE REFUGE.

De l'établissement du conseil d'estat, et des qualités et
du nombre des conseillers.

DEUX sortes de personnes sont à considérer à l'establisement d'ung conseil d'estat, à sçavoir, celles qui conseillent et celles qui sont conseillées.

En celles qui conseillent il fault sçavoir les qualités qui leur sont nécessaires, en quel nombre ilz doibvent estre, la puissance qu'on leur doibt donner, et l'ordre qu'ilz doibvent tenir à opiner; car pour l'examen des affaires, il se faict selon la portée et capacité de chascung.

La première qualité d'ung conseil d'estat, c'est d'estre viril et expérimenté. Je joins ces deux ensemble, parce que l'expérience ne peult estre qu'en ung homme desjà aagé, et la vieillesse

sans l'expérience seroit icy inutile, parce qu'en telles affaires la cognoissance des humeurs particulières des princes, des peuples et des grands est très nécessaire, laquelle ne se peult avoir que par une longue expérience, qui encores qu'elle ne soit répugnante à la raison, néanmoins elle a ung différent moyen d'intelligence des affaires, desquelles on ne peult avoir une conjecture de ce que raisonnablement il conviendra faire, au poinct que l'on les voudra mettre en exécution, si premièrement l'on n'en a veu l'usage à quelque aultre endroit.

Oultre ce saige amendement apportera beaucoup plus d'autorité et de crédict aux résolutions d'ung conseil composé de vieillards, que s'il estoit composé de jeunes gens, quelque suffisans et capables qu'ilz feussent, lesquels ne peuvent estre en resputation de bons conseillers; car ceulx qui seroient aussy jeunes qu'eulx se penseront aussy advisez, et ceulx qui seroient plus vieux le penseront estre dadvantaige, et en matière d'estat l'opinion n'ayant pas moins de force, mais bien souvent plus d'effect que la vérité.

Il n'y a rien plus dangereux que les subjects ayent opinion d'estre plus saiges que leurs gouverneurs; de façon que la présomption estant tousjours que les vieux sont plus saiges que les jeunes, il n'y a poinct de doubte qu'ilz ne soyent

plus propres pour conseiller, et plus résoleus pour ung long exercice, d'ouyr, peser et résouldre les grandes affaires.

Il y a une aultre différence des vieulx et des jeunes : ceulx - cy, ayant le sang chaud, et n'ayant encore esté trompez par la fortune, s'arrestent ordinairement aux conseils qui ont plus de magnificence et de monstre que de seureté ; au contraire, les vieillards, tant à cause de leur nature refroidie que de l'expérience, laquelle, par le cours de leur vie, ilz ont acquise, d'avoir en vain exécuté plusieurs choses, desquelles ilz n'ont sceu venir à bout, plus volontiers se prennent aux plus seurs partys, le malheur leur faisant bander l'esprit et ouvrir les yeulx pour recognoistre le mal : et qu'eulx ne peuvent si bien faire, lorsqu'ilz n'ont expérimenté la variété de fortune, comme n'ayant remarqué les circonstances des accidens si particulièrement ; chose très nécessaire à ung homme qui veult donner conseil, une petite circonstance de plus ou de moins donnant soubvent une grande variation aux affaires.

Ceste expérience, donc, se trouvant seulement aux vieillards, leurs adviz doibvent estre trouvez les meilleurs : je n'entends toutesfois parler de ceulx qui sont arrivez à ung aage descrepit ; il fault que la vieillesse propre pour conseiller soit forte de vertu, afin que les réso-

lutions d'un conseil de telz genz ne soient trop molles et timides.

C'est pourquoy, avecque ces vieillards froids et lents, il ne sera que très à propos d'y en mesler de moyen aage, approchant de cinquante ans, et que les ungz et les aultres ayent passé par plusieurs charges ezquelles ils ayent veu traicter et négocier diverses sortes d'affaires, et auxquelles ilz ayent faict cognoistre leur preud'hommie, fidélité, industrie, et par ce moyen donner assurance d'eulx, qu'ilz sont dignes et capables de tenir ce rang sans chanceler ny tomber.

Car le conseiller d'estat doibt aussy estre homme de bien, fidèle à l'estat, et ferme en ses résolutions, sans opiniastres toutesfois, peste très dangereuse en ung conseil, où il est quelques fois forcé d'obéyr à la tempeste, caler les voiles, laisser la route ordinaire, et se reculer aulcune fois du port, auquel enfin l'on cinglera quand on verra le vent en poupe.

Et encore si qu'une chose ait été résolue, toutes fois si elle porte péril évident, il n'est point contre les coustumes de changer d'adviz; car la prudence n'y gist pas en une obstinée volonté de faire déterminément une chose, mais entre plusieurs différens partys que la fortune nous pré-

sente, choisyr le meilleur et le plus commode pour parvenir à nostre but ; c'est pourquoy quelques ungs ont voulu que l'on proposast ung peu devant ce qu'on avoit à délibérer, de peur que faisant aultrement, et quelqu'ung ayant esté d'ung mauvais adviz, sans y avoir bien pensé, il ne s'y opiniastrest mal à propos, et ne s'efforçast de le soustenir, plustost que de s'en despartyr. Si est, qu'en affaires où ceulx qui ont credict sont intéressez, il n'est à propos de faire la proposition, si l'on n'est assuré ne la pouvoir résouldre promptement, aultrement ce seroit donner moyen de faire des brigues et de préparer des tranchées et empeschemens.

Fault aussy que le conseiller d'estat soit sans faveur envers les ungs, sans haine envers les aultres, et sans ambition pour soy, n'ayant aultre but que le bien public, et qui ne despende point d'aultres princes, soit en foy et hommaige, soit par obligations, soit par pension; mais plustost qu'il ait à courir la mesme fortune que le prince qu'il sert, afin qu'il entende qu'à luy touche à souffryr le mal et jouyr du bien provenant du conseil qu'il aura donné.

Marc Antonin, philosophe et empereur, ordonna que les sénateurs de Rome qui n'estoient Italiens, auroient au moins le quart de leurs

biens en Italie, afin de les rendre plus soigneux à penser à la conservation de la province où estoit le siège de l'empire.

Et Pline escript que Trajan, l'empereur auparavant, avoit ordonné que ceulx qui poursuivoient des bénéfices auroient le tiers de leurs biens fonds en Italie, ne trouvant raisonnable que telz genz usassent de Rome, de l'Italie, comme d'une retraicte, et non comme de leur pays.

Toutesfois je n'en vouldrois pas pour faire une règle générale; s'estant trouvées plusieurs personnes, lesquelles, encore qu'elles eussent retraicte ailleurs qu'en l'estat du prince lequel elles servoient, se sont portées fidèlement à l'estat de leurs maistres; elles avoient toujours moyen de vivre d'ailleurs. Au contraire, on en a veu, qui n'avoient retraicte ailleurs qu'en l'estat de leurs princes, auxquelz la bonne fortune de l'ennemy a faict penser d'entrer en capitulation pour sauver leur bien : ce que, peult estre, ilz n'eussent pas faict, s'ilz eussent eu moyen de vivre ailleurs. Aussy est il bien certain qu'ez affaires où nous n'avons point d'intérêt, nous judgeons mieulx beaucoup que lorsque nous mettons nos intérêts en balance parmy nos adviz et nos conseils.

Celuy qui regarde jouer le jeu, qui n'est prévenu ny d'espérance de gagner, ny de craincte de perdre, fera meilleur judgement de la conduite

du jeu que le joueur mesme; et celuy qui en ung conseil n'a point peur de perdre ses biens, et qui n'apporte ny affection, ni passion, prendra tousjours le party le plus honorable; et celuy qui y a intérêt, prévenu de son péril et de craincte, inclinera tousjours volontiers du costé auquel il pensera se saulver.

Ne fault qu'ung conseiller d'estat soit trop prompt et trop précipité, d'aaultant que la précipitation, de sa nature, est aveugle; une bonne délibération ayant besoin de temps pour la bien résouldre, et estant impossible, en peu d'heures, de bien considérer et bien peser les inconvéniens : joinct, que la précipitation ne peult venir que d'imprudence, ou de peu de judgement, et l'ung et l'aulture nuit au conseil.

L'irrésolution est ung aulture vice auquel il fault bien se garder de tomber : car il se fault résouldre à ung party, et oublier tous les aultres, de peur que, s'en ressouvenant, l'on ne rompe et allentisse cette vigueur d'esprit nécessaire à bien exécuter les grandes entreprises, et avec la constance qu'il fault y apporter aux choses malaisées et difficiles; et ne doibt on pas croire qu'il y ait moins de difficultés au party que l'on a laissé, qu'en celuy que l'on a choisy?

En quelques ungs, l'ignorance de sçavoir examiner les affaires cause irrésolution; et ceulx cy

doibvent estre rejettez, surtout du conseil. D'autres sont ennemys des inconvéniens ; de façon qu'encore qu'avec raison ilz doibvent embrasser la chose qui leur est proposée, néantmoins, estonnez de la peine et de la difficulté qui accompagne toujours les grandes affaires, demeurent en suspens et en doute s'ilz se doibvent mettre en debvoir d'entreprendre.

Les autres ont l'esprit si subtil, qu'à toutes choses qui leur sont proposées, ilz trouvent raisons contraires, et estant, comme souvent il advient, peu courageux, jamais, si ce n'est par nécessité, se résolvent et ne défont jamais de raisons pour couvrir leur lasche timidité, laquelle aura tousjours plus de puissance que la raison et l'expérience, d'avoir maintesfois suyvy les leurs : car la résolution ne vient pas d'esprit, mais du courage ; et ceux cy sont d'autant plus dangereux, qu'ilz sont plus subtilz et ont plus d'adresse pour couvrir leurs difficultez.

Mais, comme il ne fault pas estre irresoleu, aussy ne fault il pas estre si confiant de soy-mesme que l'on bouche les oreilles aux adviz des autres, veu que nous asseurant sur nos forces, nous ne mettions en considération celles de nostre ennemy, mesme quelques fois le hasard et la fortune, qui a bonne part aux plus grandes actions, afin de préveoir à ce qui peult advenir ;

car la défiance est mère de préveoyance, et la préveoyance mère de seureté.

La patience est une aultre qualité fort nécessaire à ung conseiller d'estat, non pour supporter les adviz contraires aux siens; mais aussy ses raisons estre prisées, blasmées et contredictes, et à ouyr plusieurs inepties, qui naissent parmy les discours. Fault ouyr, dis-je, avec patience, sans jalousie, ny desyr de vouloir estre suivy en son opinion, et ne faire comme plusieurs, qui se plaisent à estre auteurs d'une nouvelle ouverture et d'un esprit de contradiction plein d'aigreur, et s'amusent à reprendre les raisons de ceulx du conseil qui leur sont ennemys, quoiqu'elles soyent bonnes, soyent surtout insupportables. Ce n'est pas qu'il ne soit permis de mettre en considération les raisons d'aultruy, et fault que ce soit avec respect; et celuy là monstre qu'il ne cherche à diviser ou suspendre la délibération : ains luy suffit de faire entendre ses raisons, et les inconvéniens d'ung contraire avis.

Oultre ces qualitez, qui regardent le jugement et l'intégrité, il fault que le conseiller d'estat sache s'expliquer, et faire entendre ses raisons; et ceulx qui, par dessein, obscurcissent leurs raisons, leur intention pour l'incertitude de l'événement, sont mauvais conseillers, qui n'entendent pas ce que c'est que conseil : d'autant que

le bon conseil se mesure par les raisons , et non par l'événement ; personne n'estant responsable de ce qui advient contre tout discours et raison. Mais, surtout, il est requiz d'estre secret ; car ung conseil éventé ne profite non plus qu'une mine éventée. C'est pourquoi il est nécessaire que le nombre des conseillers d'estat ne soit pas grand : car, en ung grand nombre, cest inconvenient est ordinaire.

Il n'est pas bon aussy de changer souvent de conseillers , parce qu'estant besoing qu'ilz soient instruits des affaires, il se trouveroit que leur charge finiroit avant qu'ilz peussent non seulement veoir celles qui seroient commencées , parachevées, mais avant que d'en pouvoir entendre la suite et le progrez , ce qui est nécessaire pour en faire judgement : cette suite ne pouvant estre si bien représentée par le rapport que d'autres en pourront faire, que l'on ne manquast en quelque particularité sur laquelle on pourroit fonder son adviz. Que si, pour la qualité de l'estat, il est nécessaire de les changer , au moins fault pourveoir que le conseil ne se change point tout à coup ; mais, ayant ordonné certain temps à chaque conseiller, pour y assister, il faudra que leurs charges expirent en divers temps, et que la plus grande part des anciens demeure pour instruire les nouveaulx des affaires, lorsque,

à leur tour, de moins anciens instruiront les autres qui y entreront.

Et si, par l'ambition de quelques uns, le conseil d'estat, qui doit estre composé de petit nombre, se remplit de trop de gens (ce qui advient ordinairement aux estats malades et corrompuz), il ne sera mal à propos de les amuser ailleurs, attribuant à la plus grande partye de ces conseillers quelque juridiction qui approche aucunement des affaires d'estat, comme Philippe le Bel, roy de France, fait du parlement, et comme l'on faict à présent du privé conseil.

Ce moyen n'est nouveau, mais a esté anciennement practiqué par Tibère et Néron, et quelques empereurs; leur faisant oublier peu à peu la cognoissance des affaires d'estat d'une juridiction contentieuse, qui feut enfin establie par Adrien, au sénat, en forme de juridiction ordinaire.

Suivent seize chapitres, dont je n'indiquerai que les titres.

De la pluralité des conseils d'estat, de la puissance du conseil, de l'ordre d'opiner.

Considérations pour le prince qui doit estre conseillé, de la forme de commander.

Ce qu'il fault faire en l'établissement de trois.

Des commandemens particuliers du prince.

Des différences entre les officiers et commissaires.

Considérations sur l'établissement des officiers et magistrats.

De la forme et façon de créer et faire des officiers et magistrats, du temps des charges.

De la création et nomination des magistrats et officiers.

Du devoir des principaulx officiers et magistrats.

Des devoirs des magistrats envers le soubverain.

— Envers les aultres.

— Envers les particuliers.

De la justice du commandement.

Des richesses de l'estat ; que la puissance d'un estat dépend des richesses.

