

HISTCOM.2

Histoire interne de la Commission européenne 1973-1986

Entretien avec **Jean DEGIMBE**

par Pierre Tilly

à Woluwe le 13 juillet 2010

Transcription révisée par Jean DEGIMBE

Coordonnateur du projet :

Université catholique de Louvain (UCL, Louvain-la-Neuve),
dans le cadre d'un financement de la Commission européenne.

PT : Pierre Tilly

JD : Jean Degimbe

PT : Si vous le voulez bien, je propose que nous prenions comme point de départ votre nomination en tant que directeur général de la direction affaires sociales et emploi. Vous vous souvenez des circonstances dans lesquelles vous avez été nommé à ce poste ?

JD : Oui. J'étais à l'époque, depuis 1973, au cabinet du président Ortoli, où j'étais chargé de plusieurs dossiers : le dossier social bien sûr, mais aussi le dossier administratif, l'énergie, la concurrence, les relations avec les partenaires sociaux, le Parlement européen. C'est moi qui accompagnais le président à toutes les sessions du Parlement européen. Le président Ortoli m'a pris à son cabinet (je sais que Monsieur Barre lui avait recommandé de me prendre) et j'étais le seul dans ce cabinet qui était déjà à la Commission et je connaissais très bien les rouages administratifs, donc c'était une facilité pour le cabinet du président. Il m'avait pris, je crois, pour une part pour mon image de marque sociale. Quand il m'a reçu, il m'a dit : « Moi, je suis un homme plutôt économique, économiste politique. J'ai besoin d'avoir dans mon cabinet quelqu'un qui s'occupera du social pour moi et en qui je pourrai avoir tout à fait confiance. » Et alors, le directeur général aux affaires sociales était un Britannique, qui avait été nommé à l'élargissement, Michael Shanks. C'était un ancien journaliste qui n'avait pas lui-même une connaissance très approfondie des problèmes économiques. De surcroît, étant Britannique, il n'avait pas du tout l'habitude de contacts avec des partenaires sociaux. Et personnellement, déjà au cabinet de Monsieur Barre, j'avais eu l'occasion de développer des contacts très étroits avec les partenaires sociaux, puisque Monsieur Barre m'avait demandé de monter pour lui régulièrement des dîners auxquels il invitait les partenaires sociaux pour discuter de politique économique. Donc, j'avais beaucoup de contacts avec les partenaires sociaux dès cette époque. J'étais en contact permanent avec eux, enfin en tout cas très régulièrement. Alors, j'ai très vite eu de très bons contacts avec le commissaire aux affaires sociales, Monsieur Hillery, qui est devenu après président de la République irlandaise, et avec tout son cabinet, son chef de cabinet. Vous vous souviendrez que fin 1972 il y avait eu un Sommet européen qui avait souligné pour la première fois qu'il fallait développer le social autant que l'économique (ce n'était pas dit comme cela, mais enfin, on pouvait l'interpréter comme cela). Je présidais moi-même toute les réunions des membres de cabinet qui s'occupaient du social, et très vite le commissaire aux affaires sociales a souhaité que l'on

développe un programme d'action. Cela a été le premier programme d'action en matière sociale. Or, il se fait que pour toutes sortes de raisons structurelles – un manque d'habitude, un manque d'expérience de la Commission – le premier texte qui est arrivé en Commission était un texte où il y avait énormément de choses, mais pas de lignes directrices, pas de structures qui permettaient de couvrir l'ensemble des problèmes techniques et politiques, d'une « politique européenne sociale ». Je me souviens très bien de cet incident. Je me suis trouvé en réunion avec le chef de cabinet, dans l'incapacité de trouver le moyen sur base des textes que j'avais à définir, d'établir, d'élaborer, un document qui serait la base d'exécution en Commission pour le premier programme d'action sociale. Alors, j'ai interrompu la réunion de chefs de cabinet et j'en ai parlé immédiatement au chef de cabinet de Monsieur Hillery, en disant : « Écoutez, ça ne va pas, il faut rebâtir tout cela. On a l'essentiel des éléments qui sont dans le texte et il n'y a pas tellement de problèmes de fond. C'est un peu un problème de présentation. » Alors, le chef de cabinet du commissaire me dit : « Écoute, prends ça en main directement. » Je me souviens de cette procédure, peut-être pas très « démocratique » si je puis dire, mais j'ai effectivement, avec le chef de cabinet de Monsieur Hillery, successivement convoqué dans mon bureau les différents directeurs compétents dans la direction de l'emploi. Progressivement, nous avons élaboré un nouveau texte qui a été approuvé par la majorité en réunion des chefs de cabinet. Il restait un certain nombre de points à régler en Commission, et à ce moment-là j'ai fait une liste de douze ou quinze questions auxquelles les commissaires devaient répondre en pratique par oui ou non, car je voulais faciliter le travail du président. Comme je connaissais très bien le président à ce moment-là, je savais comment il travaillait. Et effectivement, en Commission, c'est passé en trois quarts d'heure et cela a donné le premier programme d'action sociale. Ce qui évidemment m'avait permis d'avoir des contacts extrêmement étroits avec le cabinet du commissaire et le commissaire.

PT : Donc vous connaissez évidemment les dossiers sur le bout des doigts, étant au cœur de la Commission. Mais vous arrivez dans une direction générale. Est-ce que, d'un point de vue interne, le travail était fort différent de celui exercé dans un cabinet ?

JD : Ah oui ! Très différent ; pour plusieurs raisons. Je connaissais très bien la politique sociale du point de vue politique, mais il y a de gros dossiers à la direction générale dont je ne m'étais pratiquement jamais occupé ou très peu : tout le Fonds social. Pratiquement, j'avais

eu des réunions avec le chef de cabinet sur le Fonds social, mais je n'étais jamais entré dans la mécanique du Fonds social, qui est une mécanique très lourde. Cela fait tout de même beaucoup d'argent à gérer. Entre parenthèses, à l'époque, le directeur général avait la signature et moi je suis d'une école, au point de vue âge et pratique administrative, où le pouvoir c'était la signature. Quand je suis arrivé comme directeur général, j'ai supprimé toutes les délégations de signatures, parce que je m'étais rendu compte en tant que chef de cabinet que, parfois, il y avait des dépenses un peu bizarres ; pas malhonnêtes, mais un peu bizarres.

PT : Surtout dans le cadre du Fonds social européen, ce n'était pas évident à gérer puisque il y avait un contact direct entre les fonctionnaires et les pays.

JD : Voilà. Donc il y avait cet aspect. Deuxièmement, une direction générale de huit cents personnes, c'est une très lourde charge administrative. Je me souviens d'un de mes collègues qui avait été chef de cabinet et qui avait été entretemps nommé directeur général de la concurrence. Il m'avait dit : « Tu verras, un directeur général, la moitié de son temps, c'est de la gestion. » Alors, il faut s'organiser très bien pour avoir la capacité de gérer et en même temps avoir un très bon entourage personnel qui vous garantit la gestion. Par ailleurs, je n'avais personnellement pratiquement jamais eu de contact avec les ministres du travail. J'avais des contacts avec le président, comme les présidents ont un contact avec les hauts fonctionnaires, pour les matières dont on s'occupe, mais on n'a pas de contact avec les ministres ; évidemment, c'est le président qui s'en occupe, donc je n'ai jamais eu de contact directement avec les ministres ni avec les hauts fonctionnaires nationaux qui sont chargés de la politique sociale. Donc, c'était quelque chose de tout à fait nouveau. Par ailleurs, mon prédécesseur, qui était un homme de grande qualité au point de vue journalistique, n'était pas un manager. La première instruction que j'ai eue de mon nouveau commissaire était : « Monsieur Degimbe, vous réformez la direction générale. » Ce qui fait qu'une partie de mon temps était effectivement, durant les six premiers mois, de voir comment diminuer le nombre de directeurs, supprimer certaines unités, regrouper des unités qui avaient des responsabilités disons un peu frontières. Et là, c'est sans cesse du travail. C'est donc tout à fait différent du travail d'un membre de cabinet ou de chef de cabinet. Par ailleurs, j'avais fait du cabinet pendant dix-sept ans, donc j'étais rompu. On prend une décision politique qu'on ne va pas

chercher trop dans le détail. Or, quand vous êtes directeur général, vous êtes confronté à beaucoup de détails.

PT : Il faut être attentif à tous les détails...

JD : À tous les détails. Or, j'avais dix-sept ans de cabinet. À l'époque, c'était un cabinet très restreint : à la CECA nous étions deux ; à la Commission nous étions cinq ; chez le président nous étions six. Cela veut dire qu'un membre de cabinet fait un peu tout, tout seul ; en se reposant bien sûr sur les services de la Commission, mais malgré tout, il n'a pas de « service à son service » si je puis dire. Pour moi, cela a été une découverte de voir la qualité différente des gens, de me faire comprendre des gens. J'ai quand même une approche extrêmement française. J'ai travaillé pendant dix-sept ans dans un cabinet français et j'ai vécu dix ans à Paris avant le Mouvement Européen. Donc, c'est très français comme conception. J'avais des hauts fonctionnaires allemands (qui étaient très bien), des Britanniques, etc... Donc il a fallu que je m'adapte. Quand vous êtes au cabinet du président, vous êtes quand même très puissant. Quand on a une idée, on l'impose ; plus peut-être maintenant que par le passé. Je me suis rendu compte de la puissance du cabinet du président. C'est lui qui fait les compromis. On vient le voir, les commissaires viennent le voir, parce qu'ils savent que deux tiers si pas trois quarts (à l'époque) des décisions sont prises par le chef de cabinet. Donc, celui qui préside les chefs de cabinet est un homme qui a une certaine surface, une certaine politique, même à la Commission. Ça, c'était un grand changement en ce sens que j'avais un rapport direct avec le commissaire. Et évidemment, j'avais un gros avantage personnel : c'est que je comprenais très bien ce que pouvaient penser les chefs de cabinet en réunion. Donc avoir vingt ans d'expérience de cabinet quand on est directeur général, cela facilite quand même singulièrement le travail. Parfois, les hauts fonctionnaires de la direction générale me disaient : « Vous savez, monsieur le directeur général, quand-même, cela ne passera pas. Ce n'est pas la peine... Moi, je n'ai pas l'habitude de me battre contre des moulins à vent. » En même temps, je me suis retrouvé avec des fonctionnaires allemands, des fonctionnaires britanniques, des fonctionnaires français qui avaient leurs idées, leurs conceptions, leurs approches et je travaillais avec des gens avec qui j'étais en confiance et qui devaient avoir confiance en moi. Donc, il a fallu m'adapter et c'est un travail d'adaptation qui m'a pris un an. La première année avec le président Hillery, j'ai quand même passé beaucoup de temps à voir les gens. Je n'avais, Dieu merci, pas tellement de projets nouveaux à mettre en piste ; il

s'agissait de mettre en œuvre le premier programme d'action sociale et, pour ça, j'étais vraiment très compétent car j'avais été chef de cabinet, etc. Mais donc, la première année a été vraiment une année d'adaptation.

PT : Vous évoquez finalement les aspects multiculturels de la Commission. Justement, dans la période où vous êtes directeur général, il y a eu plusieurs élargissements : celui des Britanniques, Danois et Irlandais ; celui de la Grèce ; et pour finir il y a eu l'Espagne et le Portugal. Est-ce que cela a modifié le travail au sein de la Commission ?

JD : En partie, mais pas tellement. L'arrivée des Britanniques, là, a pesé fort parce que, d'une part, la Grande-Bretagne est un très grand pays. Le commissaire qui était vice-président, Sir Christopher Soames, était un homme très compétent, très politique ; il avait un remarquable cabinet. Son chef de cabinet, David Hannay, a d'ailleurs été représentant permanent ici par la suite. Le Président Ortolí devait tenir compte de la composante britannique plus que de la composante danoise ou irlandaise ; politiquement je vais dire, car sur le plan des hommes, c'est tout à fait différent. Donc, les choses se sont modifiées au point de vue de l'approche. Mais en même temps, on a continué à parler français : c'est un accord qui avait été passé entre Georges Pompidou, Edward Heath et le Président Ortolí, qui s'exprimait tout à fait correctement en anglais. J'ai beaucoup aimé Ortolí, mais enfin, ce n'était pas sa tasse de thé. Il n'aimait pas parler anglais. Il avait l'habitude de parler français. C'est quelqu'un de son cabinet qui l'accompagnait et qui m'avait dit : « Tu vas voir, c'est un ordinateur sur pattes. » C'est un type extraordinaire, Ortolí. Donc, tout ça, ça a quand même un peu changé. La composante britannique, c'était quand même une approche très différente. Ils avaient un très bon cabinet, le représentant Christopher Soames, le chef de cabinet qui assistait aux réunions de chefs de cabinet, qui est devenu après directeur général de l'administration et qui s'est très vite mis dans le moule de la Commission. Cela n'a pas posé trop de problème. De surcroît, au point de vue social, et à d'autres points de vue aussi d'ailleurs, nous avons des collègues allemands qui étaient très coopératifs et très sociaux (qui étaient au cabinet de Monsieur Haferkamp) et qui m'ont beaucoup aidé dans l'approche, quand j'ai été nommé directeur général. Mais enfin, je n'ai pas senti, même au fil des élargissements, de grands changements. Malgré tout, à mon époque (c'était différent je crois après), on avait des approches intellectuelles assez communes. J'ai par exemple eu un commissaire espagnol pendant trois ans et je n'ai pas eu une seule difficulté avec lui sur le plan intellectuel. Bon, évidemment,

comme l'Espagne était entrée, il fallait aider l'Espagne (je me souviens, ça me gênait un peu l'action au point de vue de l'Espagne, mais c'était normal). Je n'ai jamais eu de problèmes conceptuels avec Hillery. Par exemple, j'ai travaillé pendant quatre ans avec le commissaire britannique Ivor Richard, comme directeur général, et je n'ai jamais eu de problèmes. J'ai même parfois été étonné. Je me souviens, quand j'étais chez Richard, est survenu le problème de l'avortement, dont on a commencé à parler de différents côtés. Un jour, comme mon rôle de directeur général était de faire part au commissaire de tout ce que j'entendais et tout ce que je voyais, il m'a dit : « Not this problem, Jean, it's taboo. » Et j'ai toujours eu avec les commissaires des rapports très francs et très directs, ce qui fait qu'ils me faisaient très fort confiance, même si parfois, ils n'étaient pas d'accord. C'est leur métier, ce sont eux les patrons (ayant travaillé dans les cabinets, j'ai toujours compris que le commissaire était le vrai patron).

PT : Nous n'étions pas encore à l'époque d'Internet, comme aujourd'hui. Comment circulait l'information à l'intérieur d'une DG comme la vôtre ?

JD : C'est extraordinaire. Maintenant que je vois ça je me dis : « Comment faisait-on ? » Des notes, énormément de notes. J'avais une secrétaire qui était une remarquable sténo et je dictais tout oralement. Nous avions des notes qui circulaient entre les services. On parlait français, mon commissaire britannique ne parlait qu'anglais (il parlait un peu français, mais nous parlions anglais) et nous avions une traductrice en permanence à l'étage du directeur général, qui traduisait tout de français en anglais pour le commissaire. C'était vraiment par notes. Ceci étant, je vois que par rapport à la pratique actuelle, on ne se communiquait des notes que sur des problèmes quand même relativement importants. On se téléphonait beaucoup. Moi, je voyais mes directeurs en tête à tête au moins une fois par semaine, indépendamment des directions, dans la réunion des directeurs hebdomadaire du lundi. On avait beaucoup de contacts personnels ; je ne sais pas comment ça se passe maintenant. Personnellement, ayant tellement fait du social toute ma vie, je contrôlais tous les dossiers et j'avais une très bonne équipe personnelle. Je crois qu'une des qualités d'un directeur général, c'est d'essayer d'avoir trois ou quatre collaborateurs sur lesquels il se fonde absolument et en qui il a totalement confiance.

PT : Vous avez pu les choisir ?

JD : Oui, totalement. À l'époque, personne n'intervenait dans les choix du directeur. Quand j'ai nommé un chef d'unité, j'en ai parlé au commissaire, mais je n'ai jamais vu le commissaire me dire : « Vous ne devez pas le prendre, moi je préférerais que, etc... » Au moment de l'élargissement, quand il a fallu nommer des fonctionnaires venant de nouveaux pays, il y a eu parfois certaines petites compromissions qu'il fallait faire parce que le commissaire national avait demandé que l'on prenne un tel et que moi, je ne le connaissais pas parfois ; mais c'était vraiment marginal. Mais quand il fallait nommer un directeur, évidemment, cela se faisait non seulement avec mais aussi par le commissaire. Je n'ai jamais eu une seule fois le cas d'un directeur qui m'ait été imposé.

PT : Au niveau de l'information davantage externe, est-ce que l'*Agence Europe*, par exemple, était un outil fort utilisé ?

JD : Oui. Moi, je lisais l'*Agence Europe* tous les matins. L'*Agence Europe* était pour nous, directeurs généraux et membres de cabinet (parce que ce sont les deux seuls postes que j'ai occupés dans ma vie), une source permanente d'informations. Parce que, effectivement, nous autres à la direction générale, nous n'avions au fond qu'un moyen direct d'être informé ; sauf les réunions du jeudi matin avec le secrétaire général Noël, et puis après avec son successeur, David Williamson, qui nous débriefait entièrement. C'était extrêmement intéressant. On lui posait des questions pour mieux comprendre éventuellement ; on connaissait tout ce qui s'était passé en Commission. Évidemment, pour le reste, c'était l'*Agence Europe*. On « prévoyait les coups », si je peux ainsi m'exprimer. Une source d'information aussi très importante était l'assistant personnel du directeur général. Toutes les semaines, tous les assistants avaient une réunion très longue d'une matinée avec un directeur du secrétaire général et là ils apprenaient beaucoup de choses. À travers les assistants, on apprenait beaucoup. Moi, j'avais un assistant qui était vraiment un chef de cabinet. Ce n'était pas un assistant administratif, c'était vraiment mon chef de cabinet. Entre eux, ils s'échangeaient beaucoup d'informations. D'ailleurs, à l'époque (maintenant, je ne sais pas comment ça marche avec vingt-sept commissaires), il y avait quand même un certain nombre de directeurs généraux qui avaient entre eux des contacts extrêmement étroits, directement et par leurs assistants. Ils se voyaient souvent, ils déjeunaient ensemble et (à l'époque il y avait vingt

directeurs généraux, ce n'était pas comme maintenant) il y avait certainement cinq ou six directeurs généraux qui pesaient plus parce qu'ils se voyaient...

PT : Grande proximité ?

JD : Grande proximité intellectuelle ; pas nationale, parce que c'était multinational ; mais ils se voyaient et avaient d'excellentes relations. Mais le vrai patron à l'époque était le secrétaire général, qui était un homme extraordinaire : Noël, en qui nous avions une totale confiance ; quand il y avait un gros problème, nous allions voir Noël. Donc, c'était une autre approche.

PT : En tant que directeur, vous aviez des lieux de convivialité particuliers où vous vous retrouviez régulièrement ?

JD : On n'avait pas de déjeuner de directeurs généraux par exemple. Mais certains directeurs généraux ont essayé de provoquer des déjeuners de convivialité auxquels j'ai participé d'ailleurs, car j'aimais cela ; mais où tout le monde ne venait pas. C'étaient plutôt des contacts entre quelques-uns qui se voyaient souvent et alors qui déjeunaient ensemble. Mais il n'y avait pas de réunions... Ceci étant, ce que je vous dis n'est pas tout à fait complet. Le commissaire à l'administration de l'époque, Henning Christophersen, avait pris une initiative extrêmement intéressante : une fois par trimestre, je crois, il réunissait tous les directeurs généraux en séminaire à l'extérieur. Donc nous passions quarante-huit heures ensemble. On dînait ensemble et il invitait différentes personnes. Il avait, par exemple, invité Simon Nora, l'économiste politique français, pour venir nous parler d'économie et on bavardait avec lui. Je me souviens d'ailleurs d'un petit conflit que j'avais eu avec lui. Par tempérament, par formation (je travaillais beaucoup avec des Français) et de par mon orientation (je suis keynésien personnellement ; j'ai suivi un cours de Woitrin à l'UCL, donc très dirigiste), je n'ai jamais voulu déléguer ma signature. Le commissaire danois n'était pas du même avis. Au cours d'une réunion des directeurs généraux, il fit un exposé, très sympathique et très bien présenté, et j'étais à côté du directeur général de l'agriculture, qui était un Français. Il me dit : « Qu'est-ce que tu en penses ? » et je lui ai répondu : « Ah ! Je ne suis pas d'accord » « Et tu vas le dire ? » « Écoute, je suis presque le doyen maintenant. » Alors j'ai dit : « Monsieur le commissaire, je comprends bien votre approche, mais si je délègue, et que c'est une erreur, qui est responsable ? » « C'est vous. » « Moi, Monsieur le commissaire, je gère à peu près

sept milliards d'écus, alors je ne délègue pas... » Et il m'a dit : « I can't understand Mr. Degimbe... » Nous avons donc avec les commissaires des rapports très francs et très directs. Mais ces réunions organisées par Christophersen étaient très intéressantes parce qu'en même temps, on bavardait entre nous ; la soirée, on buvait quelques verres de whisky ensemble, donc c'était extrêmement convivial et c'était très utile. Mais je le répète, on se voyait beaucoup ; et on se téléphonait. Je me souviens, je n'ai jamais eu de problèmes au point de vue juridique. J'arrivais au bureau à 8h30 du matin et mon collègue directeur général du service juridique arrivait à la même heure. Et entre 8h30 et 9h, on se téléphonait le cas échéant pour se dire : « Écoute, ça ne va pas, qu'est-ce qu'on fait ? » Je ne me souviens pas avoir eu un contact frontal avec un de mes collègues pendant toutes ces années pendant lesquelles j'ai travaillé.

PT : Il y avait un esprit collégial...

JD : Un esprit collégial, c'est ça ; qui est dû au fait aussi, je crois (car je ne suis plus les affaires que de loin) qu'entre les commissaires – vous savez, j'ai vécu avec des commissaires très importants : avec Barre, qui était vice-président, et quand même un homme de très grand poids, si je puis dire, à la Commission ; j'ai vécu trois ans avec Ortoli – il y avait un vrai souci de convivialité. Les commissaires se voyaient ensemble, ils discutaient ensemble. Par exemple, du temps de Barre, nous avons eu de très gros dossiers, difficiles ; notamment un dossier qui n'est pas social, mais je l'évoque simplement pour décrire la mentalité. La France avait le monopole d'importation du pétrole (c'était une grande agence française qui l'avait). Monsieur Barre y tenait beaucoup. Monsieur Sassen, commissaire à la concurrence, était particulièrement contre. Finalement, c'est Monsieur Barre qui l'a emporté. J'avais le dossier en main à l'époque. Mais avant la dernière séance, Monsieur Barre a vu le commissaire compétent à la concurrence pour lui dire : « Écoutez, nous allons avoir un problème. Voilà pourquoi... Je ne serai pas d'accord, et je vous le dis tout de suite. » Donc, c'était une autre forme de travaux. Les présidents du temps de Monsieur Barre avaient un souci de convivialité. Ils se voyaient, discutaient ensemble. Un type comme Mansholt, par exemple, a discuté de toutes ses affaires avec Barre. Donc, il y avait probablement un plus grand souci de convivialité que maintenant. Il faut dire qu'à douze, c'est plus facile qu'à vingt-sept. Cela joue énormément. Le premier changement, ça a été avec l'entrée des Suédois et des Finlandais. Moi, je n'étais alors plus directeur général, mais j'avais encore un bureau à la

Commission à l'époque. Avec les Danois, on n'a pas senti de changements. Mais j'ai eu un directeur général adjoint suédois qui a beaucoup souffert avec moi, même si c'était un homme extrêmement gentil et convivial, parce qu'on ne se comprenait pas. Mais sur le plan personnel, on s'entendait très bien. Et puis, je n'avais jamais eu de directeur général adjoint, donc j'étais peut-être un peu rétif à partager le pouvoir ; il y a peut-être un peu de ça aussi. Et il m'avait dit : « Ce n'est pas facile de travailler avec un Français, car de ce point de vue, tu es plus Français que Belge. Vous êtes très cartésiens et nous ne sommes pas cartésiens. Tu ne fais aucun effort pour ne plus être cartésien. » C'est un peu vrai d'ailleurs. J'étais trop vieux à l'époque, c'était la dernière année de mon mandat et là, c'est vrai que l'approche a été assez différente avec l'entrée des Scandinaves ; enfin, pas tous les Scandinaves, car j'ai beaucoup travaillé avec un commissaire danois et je n'ai jamais eu de problème. Évidemment, c'était un ambassadeur, il avait une très longue tradition internationale, donc ça a probablement facilité. Mais de mon temps vraiment, il n'y a pas eu de rupture.

PT : Le management de votre direction générale, est-ce qu'on peut dire qu'il était cartésien ?

JD : Oui. Très dirigiste.

PT : Très hiérarchique ?

JD : Très hiérarchique. Trop. Mais je le répète, j'avais autour de moi une équipe. Vraiment, cette équipe était une équipe très soudée et à laquelle les directeurs faisaient confiance. Les directeurs savaient qu'ils parlaient avec mon assistant du point de vue personnel, donc la décision n'était jamais remise en cause. Donc, ça me facilitait beaucoup le travail, parce qu'on ne peut pas tout faire quand même. Mon assistant, du point de vue de la gestion, était un ingénieur de Solvay, qui avait fait de l'audit chez Andersen. Donc, pour le Fonds social, c'était pour moi une garantie. Il contrôlait tout et je signalais tout, mais je ne signalais rien sans avoir son paraphe. Parfois, il mettait un point d'interrogation sur ce qu'il fallait que je regarde de plus près. Donc, j'étais très organisé de ce point de vue-là. Enfin, c'était probablement un défaut pour le reste de la hiérarchie : j'étais hyper organisé. Comme ça dépendait de mon organisation, ce n'était pas toujours facile avec mes collaborateurs. Mais c'était très hiérarchisé, c'est vrai.

PT : Venons-en aux dossiers. Peut-être commencer par le FSE, puisque vous en parliez. J'ai noté qu'à partir des années 1980, il y a eu concentration du FSE davantage sur les régions en retard de développement et le chômage des jeunes, qui est devenu une préoccupation majeure de la Commission.

JD : C'est cela, oui. À l'époque, on a eu plusieurs réformes du Fonds social. C'est très différent des pratiques actuelles, parce qu'on réformait le Fonds social en fonction des gros problèmes sociaux qui allaient se poser dans le secteur. On a (j'ai écrit cela dans un petit bouquin – je ne me souviens plus très bien des époques), à un moment donné, réformé le Fonds social pour pouvoir aider l'industrie textile, qui était en train de fermer un peu de tous les côtés. On l'a fait pour les jeunes. On a fait, à un moment je crois aussi, une action particulière pour les femmes. Donc, chaque fois il y a eu une réforme du Fonds social pendant que j'étais là. Si je puis m'exprimer ainsi, c'était dû à un problème social qui apparaissait et pour lequel il nous semblait à la Commission que le Fonds social pouvait être utile dans l'aide à la formation, à la reformation, etc...

PT : Les nouvelles technologies aussi ?

JD : Pas tellement, là.

PT : Le programme Comett par exemple ?

JD : À la fin... C'est après que ça a vraiment commencé. Mais Comett, effectivement, était pour le Fonds social.

PT : Le chômage, c'est vraiment devenu une préoccupation majeure de la Commission dans la période où vous avez été directeur général ?

JD : Oui, tout à fait. Je me souviens de la première fois que j'ai eu à affronter ce problème. Presque tout de suite, le chômage a monté. Et c'est extraordinaire : dans un cabinet, ça devient toute une théorie. C'est un dossier comme un autre et on vous jette au charbon, si je puis ainsi m'exprimer, et ça vous frappe. Je me souviens, presque tout de suite après avoir été

nommé directeur général, je me suis rendu à une conférence de l'OCDE à Paris. Mitterrand venait d'être élu et c'était le communiste...

PT : Marchais ?

JD : Non, le ministre, qui est après devenu ministre de la culture... C'était un écrivain, qui était ministre du travail. À cette conférence, il y avait tous les ministres de l'OCDE. Et moi, j'étais là en observateur à la table d'en face, je ne disais rien (c'était ma première expérience comme directeur à l'international). C'était organisé par le Conseil de l'Europe, et le directeur de l'emploi du Conseil de l'Europe que je connaissais bien m'a dit : « Vous devriez intervenir », et je suis intervenu. Le ministre Jacques Ralite est venu me dire : « Je vous remercie d'être intervenu parce que j'avais l'impression que la Commission ne s'intéressait pas beaucoup au chômage. Et pour nous en France, c'est le problème majeur. » Alors j'ai dit : « Monsieur le ministre, vous voyez bien que c'est le problème majeur, et pour moi c'est un peu une découverte. » Je ne me rendais pas compte. On lit les rapports, mais on ne se rend pas compte quand on entend comme ça les ministres qui viennent vous dire en face des choses extrêmement dures et difficiles : « Combien le chômage... » Et j'étais sorti de là avec une impression qui a perduré que ça ne s'est jamais redressé. J'ai connu les Trente Glorieuses...

PT : Pour cette génération, justement, qui avait connu les Trente Glorieuses, cette époque de chômage massif a été un choc.

JD : Un choc. Imaginez quand même que quand on a fait le traité de Rome en 1957, il n'y avait pratiquement rien de social dans le traité. Pourquoi ? Moi, j'étais très proche des syndicats. Parce qu'il n'y avait pas de problèmes, c'était le plein-emploi. Il y avait de très hauts salaires. Les partenaires sociaux se réunissaient dans le cadre du comité Monnet. On n'imaginait pas qu'on allait avoir besoin d'eux. C'était vraiment un choc culturel, pour les gens de ma génération en tout cas.

PT : Pour la Commission, connaissant l'architecture institutionnelle dans le domaine social, et sachant que la Commission a des compétences limitées, vu qu'elles sont encore essentiellement au niveau national, qu'est-ce qu'elle a pu apporter, selon vous, dans ces années par rapport à la lutte contre le chômage ?

JD : Dans la lutte contre le chômage...Je crois qu'elle a aidé à une prise de conscience de ce que le chômage n'était pas un problème qui pouvait être enfermé dans les frontières de chacun des États nationaux ; une mentalité très différente de l'époque. On n'a pas eu d'instrument juridique quelconque au point de vue de l'emploi ; on n'avait même pas de titre emploi dans le traité. Quand je suis arrivé comme directeur général, la direction générale était la direction des affaires sociales. C'est Monsieur Vredeling qui, dans la « nuit des longs couteaux » comme on disait à l'époque, moment où on se répartissait les dossiers, qui a imposé que la direction s'appelle « Emploi et Affaires sociales ». Donc on ne parlait même pas dans le titre d'emploi... pour dire un peu l'état d'esprit à l'époque. Le Fonds social a aidé aussi quand même. Parce qu'à travers le Fonds social, nous avons pu porter l'effort sur la reconversion des travailleurs qui étaient en grande difficulté et qui, sans le Fonds social, auraient certainement été dans un chômage plus long et ont en tout cas eu la possibilité de se reconverter. Je ne dis pas que cela a résolu tous les problèmes, loin de là, mais en tout cas, là, la Commission a été quand même extrêmement utile. Par ailleurs, nous avons quand même à l'époque beaucoup développé le système EURES, le système des offres d'emploi, qui a été un système intéressant, même au sein des États membres, parce que le marché du travail est quand même très régional, très régionalisé. En Belgique, on est un petit pays et on a déjà des régions ; mais en France, vous savez, à l'époque, c'était encore par département (maintenant il y a seize grandes régions) ; en Allemagne, ce sont les Länder. Je me suis rendu compte à l'époque que parfois l'on pouvait très bien être au chômage dans un Land tandis qu'il y avait de l'emploi dans un autre ; et en France, dans le Midi et dans le Nord, et vice versa. On a donc insisté avec les Forem et les ANPE de l'emploi... tout ça a changé comme vocabulaire, donc je ne me souviens plus très bien...

PT : Pour la mobilité...

JD : La mobilité. Pour qu'il y ait des échanges. Et alors, il y avait des réunions très régulières ; il y avait un service de la Commission qui s'appelait EURES (puis je ne sais plus comment après), un service de la direction générale, qui s'occupait uniquement de cela. Il recueillait les informations et les redispachait et donc il y avait là une sorte de bourse, qui à mon avis n'a pas très bien marché, parce que la mentalité n'était pas encore qu'il fallait bouger et il y avait en plus les pesanteurs régionales que nous connaissons bien.

PT : Pourtant la Commission avait contribué à mettre en place des règlements favorisant une circulation de l'emploi.

JD : Tout à fait. Et on avait le règlement qui est devenu en application, les deux règlements sécurité sociale et libre circulation. Donc, ça a quand même énormément servi. On a amélioré plusieurs fois le règlement de libre circulation en se rendant compte que ce n'était pas suffisant par rapport à une vraie libre circulation. Et la libre circulation, c'est quand même très important quand...Je pense à ça, pas plus tard qu'il y a deux jours, en lisant l'avis de Di Rupo ; moi, j'ai connu ça à la CECA, quand j'étais jeune Belge, ici en Belgique, où j'étais président de la jeunesse étudiante catholique (JEC) (très lié à Arnold Wynants, qui était président de la JOC), et j'ai vu ces baraquements dans le pays de Charleroi. C'est quelque chose d'extraordinaire. Et donc, à la CECA, on avait déjà fait un effort extraordinaire, qu'on n'a pas pu continuer parce qu'on n'avait pas suffisamment d'argent, pour pouvoir faire en sorte que les travailleurs puissent circuler ; puissent ramener leurs familles (avant ils ne pouvaient pas ramener leurs familles, c'était toute une affaire). Le règlement a donc été du point de vue humain, un apport formidable à la libre circulation des travailleurs. La Commission a véritablement apporté des plus dans ce domaine, qui sont des plus psychologiques, qui ne sont pas quantifiables en termes statistiques, mais qui sont très importants et dont les gens ne se rendent pas compte.

PT : Vous évoquiez le dossier de l'immigration. Au niveau national, il y a une cristallisation qui apparaît au début des années 1980 sur l'immigré avec la montée du chômage. Et avec l'élargissement à l'Espagne et au Portugal, cette question de l'immigration, la crainte de l'immigration se pose...

JD : Tout à fait oui, et comment ! Quand je suis arrivé à la CECA, l'Italie était déjà dans l'Union (elle y a toujours été), mais je n'ai jamais senti de rejet italien en Belgique. J'étais très proche de la JOC (j'y ai travaillé pendant un an) et... bien sûr, il y a eu des problèmes, il y a toujours des dingues...mais, dans la société il n'y avait pas de rejet de l'Italien, comme il y a eu après des craintes d'envahissement. Mais après, je me souviens du fonctionnaire chez moi, c'était une dame qui négociait pour l'entrée de l'Espagne et du Portugal, c'était la responsable de la sécurité sociale ; et elle est venue un jour me dire : « Je ne sais pas ce qu'il

faut faire, mais vous savez, il y a une résistance de plusieurs pays. » Et donc là, il y avait des réticences. Enfin, remarquez qu'on peut comprendre politiquement ; il y avait tellement de Portugais au Luxembourg, que la ville de Luxembourg risquait de devenir presque portugaise. Enfin, je simplifie beaucoup, mais on sentait une crainte réelle. Je me souviens toujours de ça (je suivais l'immigration, disons un peu de loin), mon chef d'unité, qui était une dame qui connaissait ça à fond, m'a dit : « Vous savez, je ne comprends pas, il n'y aura pas ces grands flux. Les jeunes ne vont pas commencer à bouger comme ça pour le plaisir de bouger, s'il n'y a pas d'emploi. Moi, je ne crois pas qu'il y aura de grands flux. Il y aura des flux normaux, si on a besoin de travaux. » Ça s'est vérifié, il n'y a pas eu d'envahissement. Les Grecs, les Portugais, les Espagnols, il y en a eu, mais pas davantage que couramment, si je puis ainsi m'exprimer. Mais il y avait politiquement à cette époque là, moi j'ai vécu ça même avec des ministres dont j'étais très proche personnellement, une crainte. Il y avait une crainte en disant : « Ça va déferler, ils ont tous des familles là, ils vont venir avec trois quatre familles, ça va être terrible. » C'est vrai, il y a eu une crainte terrible au moment de l'élargissement à l'Espagne et le Portugal.

PT : Le chef d'unité dont vous parliez, était-ce Annette Bosscher ?

JD : Oui, Annette Bosscher. Remarquable personne. Elle est assez malade maintenant, me dit-on.

PT : Elle a accepté de participer à notre projet ; je dois la contacter.

JD : Tant mieux. Elle est vraiment très bien. Et tous ces problèmes de libre circulation, de sécurité sociale, de protection sociale, elle connaît ça à fond. C'était un des seuls dossiers à la direction générale que je redoutais. C'est extrêmement complexe. Quand j'avais une réunion, j'étais amené à avoir des réunions sur la sécurité sociale, elle venait me briefer très bien, parce qu'elle avait le talent, et elle m'accompagnait. Je voulais avoir la sécurité, parce que vraiment, j'étais sûr que si j'avais une question, j'allais me planter, si je puis ainsi m'exprimer. Elle me disait tout se suite, je vais faire ça et ça, donc ça marchait. Je ne l'ai jamais vue caler devant un problème. En plus, on la connaissait très bien dans les milieux de la sécurité sociale. Je me souviens quand j'ai repris des fonctions plus belges, de liaison à la mutualité chrétienne et aux

syndicats chrétiens, ils m'ont dit : « Tu avais Annette, alors là, elle est très compétente ! » Je ne me rendais pas compte de ça...Ce qui est très bien !

PT : Pour terminer sur le chapitre du FSE. Est-ce que vous avez eu à gérer des dossiers délicats avec des pays en particulier ? Est-ce qu'il y a eu des pays où il y a eu beaucoup plus de problèmes de gestion ?

JD : Oui. J'ai eu des problèmes délicats, qui n'étaient pas liés aux ministres, avec la Grèce et avec l'Italie. Alors, la Grèce, c'était notamment sur des dossiers qui concernaient des hospitalisations d'handicapés. J'ai un souvenir très précis, mais je n'entrerai pas plus dans les détails (je me suis toujours tenu à un devoir de réserve de ce point de vue là, je ne peux pas vous dire de quoi il s'agissait), mais mon assistant administratif m'a dit un jour : « Écoutez monsieur, voilà, j'ai des dossiers italiens ici. Regardez de près, à mon avis, on ne peut pas les accepter. » Or, le gouvernement italien les avait déjà acceptés. J'ai regardé. Je n'avais pas de contrôleur financier. Et nous sommes allés à Rome voir le ministre et son cabinet. Et ils ont eu à rembourser, ce qu'ils ont fait : cent millions d'écus à l'époque. C'est un des exemples les plus frappants. Un autre exemple, c'était en... Je ne sais plus dans quelle vie c'était pour être franc... Mon assistant budgétaire m'avait dit (j'avais un dossier sur lequel je devais apposer ma signature pour payer un solde du Fonds social) : « Ça ça sent mauvais. Est-ce que vous permettez que je creuse un tout petit peu ? » Je lui ai dit : « Allez voir. » Il y est allé, et il m'a dit, que c'était extraordinaire. C'était pour construire quelque chose comme un hôpital et il m'a dit : « J'ai trouvé deux cents lavabos, deux cents toilettes, comme ça au milieu d'un chantier, et rien. » Donc, l'avantage d'avoir quelqu'un qui avait fait de l'audit, c'est que ces gens ont un flair, que je n'aurais certainement pas eu à la lecture du dossier. Ceci étant, ce sont quand même des exemples très rares. Du temps où j'étais là, ce sont les seuls cas vraiment très importants que j'ai eus à traiter. Pour le reste, ce sont des petites choses, qui se règlent directement au niveau des unités ou des directions. Les chefs d'unités sont très compétents ; ils sont attachés aux pays pendant plusieurs années donc ils savent très bien ce qui se passe et ils voient très bien si il y a un margoulin quelconque qui... Je n'ai jamais eu, et c'est n'est pas ma gestion, c'est celle de tous les fonctionnaires qui travaillaient avec moi, de problèmes avec la Cour des comptes. Parfois, la Cour des comptes nous a accroché sur tel ou tel point, disant que ceci n'était pas très correct, et cætera, et on voyait le commissaire aux comptes compétent pour rectifier. Et il n'y a jamais eu une seconde lecture du commissaire

aux comptes. J'avais une gestion très rigoureuse de ce côté-là. Je disais aux directeurs : « La seule chose dont vous pouvez être sûrs c'est que je vous couvrirai toujours si vous êtes réglos. » La chose que j'ai apprise avec les sous, sur un dossier politique, il ne faut jamais faire de compromis sur les sous, et ça ils savaient que là...J'avais dit : « Si vous faites un compromis sur les sous, vous passerez par la fenêtre. » Et ça c'est toujours très bien passé. Donc je ne peux pas dire que j'ai eu de vrais problèmes. Et le ministre italien quand il a vu ça il m'a dit : « Qu'est-ce que vous voulez que je vous réponde ? »

PT : Mais quel était le principe de fonctionnement ? Est-ce que les fonctionnaires qui étaient attachés au suivi des dossiers de certains pays étaient des fonctionnaires de ce pays même ou alors est-ce que, au contraire, on ne voulait pas mettre les mêmes nationalités ensemble ?

JD : Ça a changé. Quand je suis arrivé, pratiquement tous les dossiers étaient suivis par des fonctionnaires du pays, en tant que chefs d'unité, et progressivement, j'ai un peu changé pour un peu mélanger. Mais je dois dire que je n'ai pas eu de vrais problèmes avec les chefs d'unité qui étaient là, que je connaissais bien, et il y avait moins de pays à gérer aussi. Et même souvent les chefs d'unité trouvaient que l'argent de la sécurité sociale n'était pas toujours très bien utilisé ; qu'on faisait beaucoup à l'époque (on s'est beaucoup battu contre cela à la direction générale), la formation parking comme ils disaient: on faisait une formation de coiffeuse, comme s'il y avait eu une coiffeuse à tous les coins de rue. Donc, on savait qu'il n'y aurait pas de débouchés, mais les pays n'étaient pas très regardants.

PT : Vous avez été amené à travailler en lien étroits avec le Cedefop par exemple en termes de formation ?

JD : Après. Pas vraiment à l'époque. J'ai été président du Cedefop pendant trois ans ; j'ai été président de la Fondation de Dublin pendant dix ans. Et en fait, c'était quand même deux mondes différents, qui se regardaient un peu en chiens de faïence, même si j'étais président d'un côté et directeur général de l'autre, donc, je pouvais faire des interconnections disons. Mais à l'époque, les deux conseils d'administration étaient très indépendants et arrêtaient même le programme de travail. Donc, c'est plutôt à travers eux que le programme de travail était arrêté et eux qui tenaient compte de leurs priorités, des priorités, de ce qu'ils voulaient faire à la Commission. C'étaient plus les partenaires sociaux qui fixaient le programme de

travail que la Commission. Moi comme président, je faisais les synthèses et les compromis entre eux, mais je n'avais pas, disons, d'impact direct, à part des commandes que je faisais (c'est arrivé une ou deux fois mais pas systématiquement). Ça a beaucoup changé depuis lors : je vois des rapports qui viennent pour le dossier *New skills for new jobs* sur base de rapports du Cedefop, ce qui est très bien d'ailleurs. Mais à l'époque, la mentalité n'était pas la même.

PT : Vous nous parliez des partenaires sociaux, cela nous amène à un dossier important, même si dans la période qui nous occupe les résultats n'ont pas été immédiats, c'est le dialogue social et notamment le fameux rendez-vous, la fameuse rencontre de Val-Duchesse en 1985. Vous étiez associé à la préparation de ces rencontres ?

JD : Oui, très fort. On avait... À la direction générale, comme directeur général, dès que je suis arrivé, en 1976, j'ai tout de suite réuni les partenaires sociaux ; dans la semaine où j'ai pris mes fonctions, et c'était la première fois depuis longtemps. Et puis, on a débatté. On a longuement parlé et on a promis de se revoir extrêmement régulièrement.

PT : Vous aviez des discussions tripartites et bipartites notamment sur l'emploi, mais qui avaient un peu accouché d'une souris...

JD : C'est cela. On avait essayé effectivement...C'est-à-dire qu'il y a...Je ne sais plus comment c'est né... Il y a eu... C'était après le programme d'action sociale, je ne vois plus très bien, de mémoire, le raccord...

PT : Il y a eu des sommets, un sommet sur l'emploi aussi...

JD : C'est ça ! Il y a eu un sommet sur l'emploi qui a créé le comité permanent de l'emploi et la conférence tripartite. Parce qu'on pensait à l'époque que la conférence tripartite permettrait d'abord d'avoir un premier contact entre partenaires sociaux qui n'étaient pas encore très clairement à l'ordre du jour à l'époque, et le président Ortoli y tenait beaucoup. Le président Ortoli était un homme économiste ; ce n'était pas un social (ce n'est pas une critique, loin de là, j'ai travaillé avec lui en toute confiance pendant trois ans) et il pensait effectivement que le tripartisme qui existait dans certains pays était quelque chose d'extrêmement intéressant et

que nous devions tenter quelque chose à ce point de vue là (on avait créé le comité permanent de l'emploi déjà). Et plusieurs ministres étaient très preneurs. À l'époque, nous étions seulement... Je ne sais pas si les Grecs étaient déjà là à l'époque...à neuf.

PT : Oui, la Grèce c'était en 1980.

JD : Oui, à neuf. La première réunion a été très bonne. On avait l'impression qu'on avait trouvé une bonne formule ; les ministres étaient très coopératifs ; il s'agissait d'analyser et puis de se revoir (ça marche toujours très bien alors). La deuxième réunion a été beaucoup plus difficile déjà, et puis je crois qu'il y en a eu une troisième qui a tout fait capoter. La dernière, je ne sais pas si c'est la troisième ou la quatrième, de mémoire, on devait établir un communiqué commun, et alors là le ministre allemand, qui était un ministre libéral – son nom m'échappe maintenant – a dit : « Moi je ne peux pas accepter ça. » Alors le Secrétaire général de la CES, qui était Hinterscheid a dit : « Dans ces conditions, ça ne vaut pas la peine de continuer. » Et alors, ça s'est arrêté. Alors après, on a continué à se voir entre partenaires sociaux et la direction générale. J'avais de très bons contacts avec les trois patrons... C'était... Quatre ! Il y avait Kulakowski à l'époque. Kulakowski qui était à l'organisation européenne de syndicats chrétiens, il y avait Theo Rasschaert qui était la confédération européenne des syndicats, il y avait un Néerlandais, dont le nom m'échappe maintenant également... Ce n'est pas Tyskiewicz, c'est avant Tyskiewicz... Qui était Secrétaire général de l'UNICE (patronat européen). Et moi je mangeais au moins une fois par mois avec chacun d'eux, et même avec les chefs de syndicats, plutôt deux fois par mois qu'une. Donc, on avait des contacts sur un plan personnel très suivis. Quand Delors est arrivé en juillet, je lui ai téléphoné (je connais Delors depuis vingt-cinq ans ; pas très bien, mais je le connaissais quand même bien) pour lui dire : « Monsieur le président, je voudrais bien vous voir », il a dit : « Oui bien sûr, venez me voir », et je suis allé le voir à Paris, il y avait déjà toute son équipe qui était grossie, Pascal Lamy était déjà là et on a parlé un peu à bâtons rompus sur un certain nombre de choses. Il m'a dit : « Maintenant je vous mets dans les mains de mes collaborateurs sociaux », en parlant un peu de politique sociale, « mais je vais déjà vous donner une instruction ; je sais que je n'ai pas le droit, mais je parle à un ami : je veux faire une réunion des partenaires sociaux en janvier, dès que j'arrive. Vous êtes directeur général, vous savez comment il faut faire... » Alors effectivement, j'ai pris contact avec les partenaires sociaux tout de suite en septembre pour monter un premier sommet social à Val-Duchesse ;

c'est comme cela que ça c'est créé. Le sommet social à Val-Duchesse, c'était extrêmement intéressant. Ça s'est passé dans la salle où les ministres belges se réunissaient ; il y avait la traduction simultanée d'ailleurs. Il y avait à l'époque deux commissaires qui s'occupaient du social à côté du président, puisque le portefeuille des affaires sociales était promis aux Espagnols, et les Espagnols ne devaient arriver qu'en 1982. Du coup, j'avais hérité de deux commissaires pendant un an, Monsieur Pfeiffer pour l'emploi, et... l'Irlandais Sutherland qui a été patron de l'OMC après...

PT : Jenkins ?

JD : Non, non Sutherland. Il a été président de plein de sociétés et qui est maintenant un des hommes importants du point de vue affaires en Grande-Bretagne...C'était le commissaire irlandais qui a été commissaire à la concurrence par après... Et il y avait donc un président et deux commissaires au dialogue social, et le président a dit : « Voilà, nous allons... Je ne sais plus exactement ce qu'il a dit comme conclusion, mais enfin... Voyons comment nous pouvons... Il faut travailler ensemble, commençons. » Alors, on a commencé par des avis communs et puis il y a eu...

PT : Des positions communes dans un premier temps.

JD : C'est cela. Des avis communs, c'est très intéressant, point de vue évolution. Moi je présidais... Attendez... Les avis communs, ont pratiquement commencé je ne sais plus quand...

PT : C'est plus ou moins à la fin des années 1980 sans doute.

JD : Années 1980 oui... 1985 c'est le sommet de Val-Duchesse, enfin peu importe...

PT : Et ce sommet, finalement qui était à l'initiative, était-ce une impulsion de Delors ou est-ce qu'il y avait des pays au niveau national qui poussaient?

JD : C'est Delors.

PT : On a parlé du rôle de Bérégovoy dans la préparation de ces entretiens...

JD : Alors, oui et non. Il y a eu deux tentatives historiquement de réunir les partenaires sociaux. Barre m'avait dit : « Je veux voir les partenaires sociaux sur mes problèmes. » Une fois par trimestre, il faisait une réunion à Val-Duchesse avec les dirigeants syndicaux et patronaux ; c'était très suivi, ils venaient de toutes les capitales, on était à l'époque à six. C'étaient des dîners qui duraient quatre heures. On parlait de politique monétaire ; tout ce qui était monétaire était passé à la moulinette à ces réunions. Et puis ensuite Barre est parti. Mais les gens étaient très contents. Je me souviens de Debunne, qui n'était pas venu à la première réunion, je ne sais pour quelle raison et puis, il vient à la deuxième et il m'a dit : « Tu sais, je ne me rendais pas compte, mais c'est sacrément intéressant ces réunions. On parle très librement, on peut donner son avis. Et contrairement à ce que je pensais, Barre écoute et il réagit. » Donc, c'était vraiment intéressant. Barre s'en va, bon voilà... Ortoli n'avait pas ce genre de souci direct, et puis il était président, il avait d'autres choses à faire. Pendant la présidence française, Bérégovoy avait le conseil social. Donc Bérégovoy, c'est la présidence Mitterrand... Je ne sais plus quand ils ont eu la présidence, c'est 1987-1988 ?

PT : La présidence française de l'Europe ? Cela devait être en 84...

JD : 1984 ?

PT : Si je me souviens bien, les impulsions de Bérégovoy, c'est 1984. Puis, il y a le sommet de Fontainebleau fin 1984, donc ça devait clôturer la présidence française.

JD : C'est ça. Bérégovoy avait fait nommer comme attaché social près la représentation permanente, Robert Cottave qui était un ancien permanent syndicaliste FO, toujours syndicaliste d'ailleurs, et qui connaissait bien les affaires européennes, et avec qui j'ai eu des contacts très étroits tout le temps. Je ne le connaissais pas, mais enfin, on a bien accroché. Quand la présidence est arrivée à la France, Robert Cottave m'a dit : « Écoute, moi j'aimerais quand même bien qu'on réunisse les partenaires sociaux. Bérégovoy le souhaite ; est-ce qu'on peut arranger ça ensemble ? » Ce que nous avons fait. Donc, on a vu les partenaires sociaux, enfin, les trois Secrétaires généraux... les quatre, parce qu'à cette époque-là, il y avait encore les chrétiens et les socialistes ; il y avait le comité européen des entreprises publiques et le

patronat. On a donc convenu de se voir avec Bérégovoy. Il a fait des réunions qui ne réunissaient pas tous les partenaires sociaux. Il les avait choisis, je ne sais pas très bien pour quelle raison, c'était son choix, ce n'était pas mes affaires si je puis dire... Et on a eu deux réunions avec des conclusions intéressantes (je les ai reprises dans mon petit bouquin). Bon c'était du vocabulaire, mais c'était extrêmement engagé sur bon nombre de problèmes sociaux. Et puis il y a eu une séance horrible, c'était au moment où Mitterrand changeait de gouvernement. Et... Bérégovoy... avait convoqué une réunion et il n'est pas venu. Il a envoyé madame Georgina Dufoy qui était secrétaire d'État... C'était à Val-Duchesse, je me souviens encore très bien de cela... et ils ne sont pas entrés en séance. C'était Dufoy qui était secrétaire d'État. Et elle a dit : « Nous prendrons quand même bien l'apéritif ensemble ? » « Oui bien sûr, nous n'avons absolument rien contre vous, mais nous avons une réunion avec le ministre pour discuter. » Et ils sont repartis. Je me souviens d'un Allemand qui était venu spécialement pour ça, qui a pris un ou deux verres et qui est reparti. Ce qui montrait bien... Quand j'ai vu Delors, je lui ai dit : « Il faut quelque chose de structuré, et qui parte de la Commission. Parce que Monsieur Barre l'avait fait, mais à titre personnel ; rien derrière, c'était son cabinet, donc un cabinet essentiellement volatile. Après, Bérégovoy l'a fait en tant que président, pendant six mois et puis il s'en est allé. C'est pour ça que je veux moi prendre l'affaire en mains. » Les partenaires sociaux avaient une certaine habitude de se réunir ensemble et ils se réunissaient déjà d'ailleurs dans le cadre du comité permanent de l'emploi, donc voilà, marchons comme ça...

PT : Donc, oui, c'est surtout dans la période après 1986 que ce dialogue social va porter ses fruits, notamment dans les années 1990 avec les accords-cadres. L'impulsion était donnée.

JD : Tout à fait, c'est ça. On a commencé par... Il y avait des réunions... Je crois que Delors a refait un sommet des partenaires sociaux à la moitié de l'année, quelque chose comme ça. C'était très intéressant du point de vue psychologique. Je pense qu'il était seul à l'époque ; il n'avait plus de commissaire avec lui. Après il faisait une conférence de presse. Et alors, c'était extraordinaire : tous les grands patrons ont accompagné Delors en conférence de presse, comme pour le surveiller. On sentait une inquiétude très grande chez un certain nombre de représentants du patronat, sur les choses que Delors pourrait dire. Il y avait à l'époque, non pas du tout chez le président du patronat, qui était favorable aux réunions (et qui les avait provoquées d'ailleurs), mais chez un certain nombre de membres du patronat,

une inquiétude sur les initiatives que Delors, cet homme socialiste, pouvait prendre. Et par métier j'étais là, je voyais ça, en me disant : « C'est quand même incroyable ! » Je dois reconnaître honnêtement que je n'avais pas ressenti ça à travers les contacts que j'avais eus avec les Secrétaires généraux, avec qui j'avais eu des contacts très directs. Encore dans la période qui nous occupe maintenant, avant les grands sommets, on a commencé à faire des avis communs. Bon, il y a eu des textes, ce n'est pas très important, mais ce que je veux souligner, c'est ceci : l'évolution extraordinaire de la mentalité des gens qui venaient à ces réunions ; c'étaient donc des gens des neufs pays à l'époque, patronat et syndicats (grands patronats : britannique, français, allemand, italien). L'évolution qu'on a vue chez les membres qui participaient aux discussions sur les préparations des avis chemin faisant. Au début, on sentait une résistance et un brin d'hostilité des uns vis-à-vis des autres. Les uns cherchant à savoir ce que les autres voulaient dire derrière ce qu'ils disaient et vice versa. Et puis progressivement... Moi, je présidais ces réunions. À titre d'anecdote, nous avons eu une réunion avec les partenaires sociaux avec Monsieur Marín, et je l'accompagnais à la réunion (Monsieur Marín qui est resté très longtemps à la Commission, avec qui j'ai eu des relations amicales) ; c'était un homme un peu impatient, qui supportait difficilement les discours longs, répétitifs, qui, parfois, ne voulaient rien dire (et vous savez, quand vous avez autour de la table vingt partenaires sociaux, il y en a qui causent, hein!) et à un moment, il se retourne vers moi et me dit : « Tu sais Degimbe, préside les réunions toi-même ! » Et c'est comme ça que j'ai été amené à présider toutes les réunions ; je faisais rapport, tout à fait. C'est d'ailleurs lui en Commission qui disait : « Nous avons encore un avis... » Alors, on a vu progressivement se détendre l'atmosphère pendant les réunions des premiers avis. Les gens commençaient à se dire que le texte était un bon texte, et progressivement, la confiance s'est créée. Il a fallu cinq à six mois. Je ne dis pas qu'ils étaient toujours d'accord, loin de là, mais à ce moment-là, on avait des rapports qui étaient quand même très facilités. Il ont par exemple accepté à ce moment-là qu'après les réunions, je fasse moi-même un rapport qui synthétisait et sur lequel on repartait. Donc, il y a eu une très forte évolution, du fait qu'ils ne se connaissaient pas. J'avais de très bons rapports avec le patronat belge, français, italien, c'était des copains ; Wilfried Beernaert était pour moi vraiment un ami, bien que je sois plutôt syndicaliste, mais on se faisait totalement confiance, et c'était pareil avec les Italiens, avec les Français, donc on se voyait beaucoup. Progressivement, il y a eu une atmosphère qui s'est créée et tous, ça a changé depuis je crois, étaient très convaincus de l'utilité que les partenaires sociaux parlent ensemble, et essayent ensemble de dégager des accords pour avancer sur des politiques, en

dehors des politiques. Parce que en même temps, et c'est ça qui a amené la charte des droits fondamentaux, mais c'est une autre époque... Après 1985, quand on a eu l'Acte unique, les partenaires sociaux ont commencé à être extrêmement frileux. En ce sens que j'ai commencé à regarder la liste : les directives santé-sécurité sans que les partenaires sociaux soient concernés. Ils l'étaient bien à travers le comité consultatif de Luxembourg, mais enfin ils n'étaient pas très concernés. Et ça, ça énerve des fois les partenaires sociaux. Je me suis rendu compte très vite que si nous continuions comme cela, nous allions commencer comme Commission à enlever des prérogatives qui étaient celles des partenaires sociaux sur le plan national sans les consulter et sans travailler avec eux. Et c'est pour cela que le dialogue social devait se développer, réfléchir des cadres par après et puis, faire les choses comme on les a faites par après. Donc c'était toute l'évolution de ce point de vue-là.

PT : Si on peut encore évoquer l'un ou l'autre dossier périphérique important, mais sans doute pas seulement sociaux, vous avez parlé du commissaire Vredeling, qui a notamment à son actif une directive de 1975 sur les licenciements collectifs, et aussi tout le projet de la société européenne, qui a une dimension sociale. Donc, ça aussi ça été un dossier au cœur de votre travail.

JD : Tout à fait. Les licenciements collectifs, je m'en souviens très bien. J'avais une bonne équipe de juristes qui travaillaient là-dessus. On a eu beaucoup de difficultés au Conseil, mais à l'intérieur, c'est s'est très bien passé, sans difficulté. À un moment Vredeling a dit : « Moi je veux une directive sur les comités de travail en entreprise. » Alors, j'ai eu assez bien de mal à produire un premier texte. Je n'arrivais pas avec les fonctionnaires qui étaient à la direction générale à avoir un texte qui me convenait. Il se fait qu'il y avait une dame dans une autre direction générale, ça devait probablement être chez Braun... ou à la concurrence... qui connaissait très bien le droit des sociétés et qui avait des idées en la matière. Finalement, j'ai dit aux fonctionnaires qui travaillaient : « Je ne m'en sors pas avec le commissaire. Je n'arrive pas à lui fournir ce qu'il souhaite. Je vois bien ce qu'il veut, mais je n'ai pas le temps de rédiger moi-même. Continuez votre travail, je vais prendre quelqu'un pour s'occuper de ça. » J'ai fait venir cette dame à la direction ; à l'époque c'était facile ; il n'y avait pas les procédures lourdes qu'on a maintenant ; donc, elle est venue tout de suite à la direction générale et elle m'a fait un texte en très peu de temps, quinze jours, trois semaines, que j'ai soumis à Vredeling. Alors a commencé un parcours du combattant à l'intérieur de la

Commission. C'est un souvenir dont je me souviendrai toute ma vie, je crois que la Commission (il y a eu une chef de cabinet, tout ça), mais la décision a été prise par la Commission à la dernière séance de la Commission Jenkins. J'étais en Commission parce qu'à l'époque, les commissaires emmenaient souvent les directeurs généraux en Commission lorsqu'il y avait un dossier important. J'étais assis en Commission derrière Davignon. La discussion tournait en rond et j'avais le sentiment que les commissaires étaient très réticents, certains en tout cas, mais en même temps, c'était la dernière séance de Vredeling, on savait que ça ne reviendrait pas... Alors, je ne dis pas qu'on allait faire un cadeau, c'est quand même un mot un peu idoine, mais on sentait... Et Davignon vient me voir et me demande : « Qu'est-ce qu'on fait ? On peut quand même donner ça à Vredeling. Je suis conscient des limites de l'affaire, mais on peut toujours commencer. » Finalement, je lui ai dit : « De toute façon, le dossier tel qu'il est, il n'est quand même qu'à une première étape, il y a la procédure du Conseil, vous imaginez » (il était très convivial Davignon) et finalement, tout ça est passé ! J'interprète de façon strictement personnelle, mais ça été disons autant pour permettre à Vredeling de partir avec une plume importante à son chapeau qu'une position sur le fond. Cette dernière séance de la Commission, c'était un au revoir en même temps. Enfin voilà, c'est un peu comme ça que j'ai vécu cette affaire, et j'ai eu l'occasion après de reprendre le dossier et ça a duré vingt ans.

PT : C'était un dossier particulièrement délicat parce qu'on touchait aux comités d'entreprises, aux licenciements collectifs ; on touchait à des prérogatives nationales.

JD : Ah oui, je peux vous dire que j'ai subi un vrai roulement de questions. Du temps de Richard, j'ai été trois fois à Washington. Je me souviens d'une séance où j'avais demandé, parce que c'est vrai que c'était une séance très longue, et que mon anglais parfois pouvait déraiser pendant aussi longtemps, quelqu'un du cabinet de Vredeling (c'était encore du temps de Vredeling, la fin de Vredeling) quand on a senti que ça allait passer, un membre du cabinet qui connaissait le dossier et qui était parfait bilingue, pour lui dire : « Viens avec moi parce que moi certainement je risque un peu de perdre les pédales du point de vue linguistique. » Nous nous sommes trouvés à Washington, nous étions trois : mon assistante, un membre du cabinet et moi. Ça a commencé à neuf heures et demie, et ça a duré jusque trois heures de l'après-midi. Et ça n'a pas arrêté.

PT : Il y avait des inquiétudes côté américain ?

JD : Terribles. J'ai eu une séance très longue à Bruxelles avec la Chambre du commerce américaine en Belgique, séance qui a duré trois ou quatre heures aussi, et plusieurs séances avec la commission sociale de l'UNICE. Je peux vous dire comme anecdote que bien après, quand j'ai quitté mes fonctions, c'était peut-être une erreur de ma part sur un plan personnel, mais enfin j'étais très lié à Miet Smet, et Miet Smet m'a demandé de l'accompagner pendant toute la présidence belge, ce que j'ai accepté, bien que je me sois rendu compte par après que ce n'était peut-être pas très sain pour un ancien directeur général, mais enfin, c'est de la petite histoire. Alors, Miet Smet n'est pas parvenue à faire passer le dossier, qui était entièrement ficelé, parce que nous n'avions pas encore la majorité qualifiée. C'était donc en 1993, fin 1993. J'ai été invité personnellement par l'Association des grandes entreprises, qui était présidée à l'époque par Ambroise Roux, pour un petit déjeuner de travail. Et je suis arrivé là avec des messieurs très distingués et très conviviaux d'ailleurs ; ça a duré deux heures et je leur ai expliqué que l'on était arrivé à un moment où l'on était tout près d'arriver au but. Et le directeur de l'emploi du ministère du travail, qui était une personne avec qui j'étais très lié personnellement, m'avait dit : « Écoutez, ce ne sera peut-être pas pour maintenant, mais ça sera pour une des prochaines présidences. Mon gouvernement est très résistant encore (c'était Balladur qui était en fonction), mais je sens bien qu'une fois la majorité qualifiée, on ne votera pas contre. » Néanmoins, ces deux messieurs me font un grand cinéma, si je puis ainsi m'exprimer en termes familiers (très courtois), et j'ai expliqué les raisons pour lesquelles, et cætera. On téléphone à un de ces messieurs, qui quitte la séance, et qui revient après avec un grand sourire : « Je viens d'avoir Ambroise Roux au téléphone, votre dossier ne passera pas », me dit-il. Je lui ai dit : « Écoutez monsieur, personnellement ce sont des choses que je regrette, mais enfin ce n'est pas cela qui va m'empêcher de dormir, ça sera pour une autre fois. » Mais les patrons vivaient cela de façon extrêmement... Je comprends d'ailleurs. Même, j'ai un jour été invité à la commission sociale de l'UNICE ou une commission économique car le président était... le comte Boël ?... l'ancien président de Solvay...

PT : Janssen ?

JD : Non, ce n'était pas Janssen...mais c'était quelqu'un d'important, et pendant trois heures ça a continué (nous étions très peu nombreux, quinze personnes). Très librement, on a

expliqué pourquoi on en arrive à tout cela et le président m'a dit : « Écoutez, je vois très bien l'approche que vous avez de tout cela et que je peux comprendre que c'est très difficile pour vous de ne pas avancer dans ce dossier, et ça me gêne. » Et effectivement, c'est passé en Conseil par après. Ça a été une très longue bataille. Il y a deux choses qui sont majeures... Je crois en fait qu'il y avait plusieurs choses... C'est que, d'une part, les présidents ou les hauts responsables des entreprises multinationales se demandaient comment ils allaient gérer des réunions avec des syndicalistes d'autant de pays différents. Il ne faut pas oublier que la CGT, telle qu'elle était à l'époque, était encore là. C'est vrai, ce n'est pas indifférent.

PT : Oui, et la CGIL en Italie...

JD : La CGIL en Italie. C'est un premier point. Deuxième point, ils craignaient, devant une assemblée aussi large (enfin, en tout cas, l'un d'eux me la dit), ceci : « Moi, président de comité d'entreprise français (j'ai la CGT et la CCT), en gros, je sais les questions qui vont venir. À mon niveau je ne peux jamais être pris de court. » À propos de ces réunions avec tous les présidents de l'UNICE, les quinze responsables, ils m'ont dit : « Vous savez, ce n'est quand même pas simple on va se trouver devant un panel de gens de dix, douze ou quatorze pays avec des syndicats que nous ne connaissons pas ; les questions qu'on va poser... » Alors j'ai dit... Je ne sais pas comment dire en anglais mais en allemand on dit : « Die Rückfragen ». Et évidemment c'est essentiel. Et Rückfragen qui n'est pas nécessairement répondable si je puis dire « on the top ».

PT : Séance tenante.

JD : Il faut pouvoir faire une autre séance. Si vous prenez les choses comme ça, ça commence déjà à se décanter. Mais, nous ne pouvons pas être devant des assemblées de sortes de Soviétiques, qui viennent nous accuser et puis, qui repartent dans leur pays en disant que nous sommes des assassins. Enfin, vous voyez ce que je veux dire, ce ne sont pas des mots qu'ils ont employés du tout ; ce sont des gens qui sont un peu plus policés. Mais c'était un peu l'esprit, ce que je comprends. Pour un patron allemand, qui est très structuré, très « *Bestimmung* », ce n'était pas de la tarte, si je puis ainsi m'exprimer. Donc, c'était quand même un dossier extrêmement délicat, extrêmement complexe.

PT : C'était un changement majeur...

JD : Par ailleurs, beaucoup d'entreprises étaient liées à des entreprises américaines et les Américains ne voulaient pas qu'à l'occasion de ce genre de réunion on puisse poser des questions qui concernaient l'économie ou les pratiques américaines. Tout ça était donc très complexe. On peut comprendre que la bataille était très lourde et puis, plus en termes de rapport entre partenaires sociaux, c'était la première grande attaque des syndicats, à travers la Commission, sur l'équilibre entre patrons et syndicats.

PT : La Commission qui était longtemps plutôt favorable au système dual allemand, or, il y avait des oppositions des Britanniques bien sûr, mais la Commission était plutôt favorable à cette solution-là.

JD : Oui, Tout à fait.

PT : Et là, c'était sous l'influence des représentants allemands à la Commission? Du gouvernement allemand ? D'où venait cette impulsion ? Ou bien, au sein de la Commission, on était convaincus que c'était le meilleur système.

JD : Écoutez, je ne sais pas. Très franchement, c'est difficile à dire. On est un peu enfermé dans sa bulle. J'ai beaucoup travaillé avec Vredeling sur le dossier, qui lui était tout à fait pour le système dual.

PT : Parce que du côté du patronat belge, on était totalement opposé au système dual.

JD : Oui. Mais tous ; du côté français aussi. Je dois vous avouer que je ne vois pas très bien... De mémoire, en parlant avec Vredeling, mais je ne suis pas tout à fait sûr... Mon sentiment à l'époque... Parlant avec Vredling, et surtout avec les syndicats, nous avions le sentiment que le système dual était un système très allemand, qui correspondait à une mécanique allemande. Dans ce système syndical, où tout de même le Vorstand a peu d'influence et les grandes orientations sont dégagées par les principaux syndicats, dont à l'époque l'IG Metall (l'IG Metall à l'époque était le patron du DGB – enfin, je simplifie un peu, mais pas tellement –). Et ça, c'est quelque chose qui n'était pas du tout accepté par les syndicats ou des patronats

belges, français, italiens (que je connaissais quand même très bien), espagnols (j'y ai beaucoup travaillé une fois que j'ai eu Marín comme commissaire)... Et même la CES, depuis longtemps, était favorable au comité européen d'entreprise. Il est certain que l'impulsion de la CES en la matière a été importante. Et tant à la CES, que... puisque la fusion a eu lieu avant la fin de Vredeling je crois... Fusion chrétiens et...

PT : 1973, la création de la CES...

JD : Donc c'était effectivement au début des années 1970. Donc à ce moment-là, ils étaient déjà fusionnés et eux étaient très pour le multiplicateur... pas le système dual. Maintenant que vous faites revenir la mécanique, c'est de là que c'est parti.

PT : Ça été très discuté.

JD : C'est des contacts que j'avais avec le syndicat. Vredeling était tout à fait...depuis toujours ; pratiquement en arrivant il m'a dit qu'il voulait bien une directive.

PT : Vredeling avait une sensibilité sociale très forte

JD : Oui, très forte.

PT : C'était un socialiste néerlandais ?

JD : Oui

PT : Qui avait un parcours lié au syndicalisme ?

JD : Non. Il sortait comme ministre de la Guerre. Je ne sais pas ce qu'il a fait avant pour être tout à fait franc. Mais c'était surtout un... Il a été parlementaire européen pendant vingt ans. Il était réputé pour ses questions qu'on appelait « les questions Vredeling ». Il m'expliquait par après : « Tu sais le week-end, je rentre chez moi à la maison et je lis les journaux officiels. » Et je lui disais « Quelle lecture monsieur le ministre ! », « Oui, mais là, je barre toutes les

questions écrites, et le lundi, quand j'arrive, je dis les questions écrites au parlement. En plus ça m'amuse. ». C'était un réflexe comme ça. Il a été parlementaire néerlandais longtemps.

PT : Déjà au niveau de la CECA, il avait été très actif, si je ne m'abuse ?

JD : Non...

PT : Par rapport aux questions sociales dans les années 1960...

JD : Moi j'ai pas vu Vredeling... Ah mais comme questions écrites, oui.

PT : Est-ce qu'au sein de l'Assemblée commune, il n'avait pas posé de nombreuses questions ?

JD : Oui tout à fait, mais disons que l'Assemblée commune, ça avait tellement peu de pouvoir que ça ne nous troublait pas...

PT : Il avait vraiment une sensibilité sociale.

JD : C'est exact.

PT : Pour en terminer au niveau social, j'ai noté aussi, et vous en aviez parlé, l'émergence de nouvelles préoccupations et notamment, en 1977, la première réunion des ministres de la santé au niveau européen. Donc, c'est le domaine de la santé qui émerge. La pauvreté émerge aussi, une autre problématique qui apparaît.

JD : C'est exact. La santé, ça a commencé là effectivement et ça s'est beaucoup développé quand Hillery est arrivé car il était très sensible à ce dossier également. On n'a pas eu de réunions informelles santé sous Vredeling, mais on a eu plusieurs réunions formelles avec Hillery.

PT : Ça permettait d'échanger des informations, d'avoir des positions communes ?

JD : Oui, c'était plus une méthode de coordination ouverte que de vraies décisions. Je ne pense pas qu'il y ait eu de grosses décisions prises à travers. Mais en même temps, ils s'intéressaient beaucoup à la sécurité sociale, donc on mélangeait les dossiers.

PT : On s'attaquait vraiment là au cœur de l'État national, l'État souverain au niveau social.

JD : Tout à fait. En même temps, ils échangeaient des informations sur les politiques qu'ils développent eux-mêmes : santé des enfants, santé des personnes âgées, etc. Donc, c'était un très bon forum. Je ne sais pas ce que c'est devenu depuis. En plus, c'était des réunions informelles ; donc, il n'y avait pas de décision qui en ressortait.

PT : Quid de la pauvreté aussi, une thématique qui apparaît dans les années 1970 ?

JD : C'est une problématique qui est due à des fonctionnaires de la direction générale. C'était un fonctionnaire néerlandais qui était directeur de ce secteur, Léo Crijsns, qui était un homme très engagé socialement (je ne sais pas pour quelles raisons d'ailleurs parce qu'ils n'ont souvent pas le temps de savoir ce qu'il y a derrière) et il était très préoccupé par les problèmes de pauvreté. Il est venu un jour me dire « Ce n'est pas possible, on ne peut pas laisser rester comme ça. Pour la *human face* de la Commission, il faut absolument faire quelque chose... Regarde les statistiques ». C'est comme ça que ça a commencé. Alors, il y a eu un premier programme d'action que lui a vraiment mené avec un autre fonctionnaire français qui s'appelait Draperie qui était chef d'unité. Ils ont commencé à développer tous ces programmes en faveur de la pauvreté, c'était pour sensibiliser. Il y a beaucoup moins de réunions de ce genre maintenant. Il y avait beaucoup de réunions de responsables nationaux, des hauts fonctionnaires, qui discutaient entre eux pour voir ce qu'on pouvait faire avec les revenus minimum, revenus de solidarité, tous ces genres de choses... (qui ont été évoqués sous des termes différents à cette époque-là). Je me souviens d'une réunion des ministres, où ils ont évoqué l'idée – je ne sais plus quel ministre, peut-être de la part du ministre du Travail – que ce n'était pas possible de laisser des tranches de la population comme cela pratiquement en état de pauvreté en se fondant uniquement sur la charité.

PT : Et la Commission a pu développer, sans doute à la période suivante, des initiatives, de projets pilotes, des programmes contre la pauvreté et l'exclusion...

JD : C'est ça. Beaucoup de projets pilotes oui. En même temps, j'ai vécu cela, on a eu une résistance allemande considérable sur le vocabulaire d'exclusion. J'ai essayé, lorsqu'on a parlé de la charte des droits fondamentaux et de modification du traité, d'inclure l'exclusion aux matières qui pouvaient venir en majorité qualifiée et j'ai toujours senti les Allemands très réticents. À ce moment-là, en en parlant avec les uns et les autres (les directeurs ont beaucoup de contacts avec les représentants permanent adjoints, nous étions tous très liés, on pouvait parler franchement, sans qu'on aille tout de suite dire au ministre ou au commissaire ce qu'on nous avait dit), j'ai senti une très grande réticence allemande qui était culturelle. Pour les Allemands, ce n'est pas une critique de ma part. J'ai du mal à comprendre, mais je voyais très bien que pour eux l'exclusion c'était la charité, en termes religieux un peu, en termes éthiques. Or en Allemagne ils sont très organisés. J'ai été président pendant dix ans de la commission sociale de l'association de Caritas Europa et là, en Allemagne, j'ai vu la puissance de l'aide sociale et financière. Ils voyaient cela très difficilement. J'en ai parlé au ministre de l'Emploi par après, qui était de la tendance *Sociale Ausschusse* qui m'a dit : «C'est très difficile, on a vraiment une résistance culturelle » et je peux vous dire hors procès-verbal que...

PT : Je vous remercie, nous allons en rester là.

Index des noms de personnes

Balladur, Édouard, 28
Barre, Raymond, 3, 11, 23, 24
Beernaert, Wilfried, 25
Bérégovoy, Pierre, 23
Boël, Pol, 28
Bosscher, Annette, 17
Braun, Fernand, 26
Christophersen, Henning, 10, 11
Cottave, Robert, 23
Crijns, Léo, 33
Davignon, Étienne, 27
Debunne, Georges, 23
Delors, Jacques, 21, 22, 24, 25
Di Rupo, Elio, 16
Draperie, ?, 33
Dufoy, Georgina, 24
Haferkamp, Wilhelm, 7
Hannay, David, 7
Heath, Edward, 7
Hillery, Patrick, 3, 4, 6, 8, 32
Hinterscheid, Mathias, 21
Janssen, 28
Jenkins, Roy, 22, 27
Kulakowski, Jan, 21
Lamy, Pascal, 21
Mansholt, Sicco, 11
Marchais, Georges, 14
Marín, Manuel, 25, 31
Mitterrand, François, 14, 23, 24
Noël, Émile, 9, 10
Ortoli, François-Xavier, 3, 7, 11, 20, 23
Pfeiffer, Alois, 22
Pompidou, Georges, 7
Ralite, Jacques, 14
Rasschaert, Theo, 21
Richard, Ivor, 8, 27
Roux, Ambroise, 28
Sassen, Emmanuel, 11
Shanks, Michael, 3
Smet, Miet, 28
Soames, Christopher, 7
Sutherland, Peter, 22
Tyskiewicz, Zygmunt, 21
Vredeling, 27
Vredeling, Henk, 15, 26, 27, 30, 31, 32
Woitrin, ?, 10
Wynants, Arnold, 16