

CONSHIST.COM

Histoire interne de la Commission européenne 1958-1973

Entretien avec
Fernand Braun

par Michel Dumoulin et Julie Cailleau
à Bruxelles le 8 décembre 2003

Transcription révisée par M. Fernand Braun

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

Ont collaboré au projet CONSHIST.COM :

Pr. Michel DUMOULIN, Project manager, Université catholique de Louvain

M. Yves CONRAD, Deputy project manager, Université catholique de Louvain

M. Charles BARTHEL, Centre d'études et de recherches européennes Robert Schuman (Luxembourg)

Pr. Marie-Thérèse BITSCH, Université Robert Schuman (Strasbourg III)

Pr. Gérard BOSSUAT, Université de Cergy-Pontoise

Pr. Éric BUSSIERE, Université de Paris IV – Sorbonne

Pr. Wilfried LOTH, Universität Duisburg-Essen

M. Jean-Marie PALAYRET, Archives historiques de l'Union européenne

Pr. Jan VAN DER HARST, Rijksuniversiteit Groningen

Pr. Antonio VARSORI, Università degli studi di Padova

Nienke BETLEM, Julie CAILLEAU, Veronika HEYDE, Ghjiseppu LAVEZZI, Anaïs LEGENDRE, Myriam RANCON, Corinne SCHROEDER, Veronica SCOGNAMIGLIO, Mariella SMIDS, Natacha WITTORSKI

FB : Fernand Braun

MD : Michel Dumoulin

JC : Julie Cailleau

MD : Si vous le permettez, nous allons commencer par le début.

FB : Les personnalités marquantes ?

MD : Oui, mais d'abord peut-être de vous demander de parler un tout petit peu de vous, avant que vous ne rentriez au cabinet de Monsieur Rasquin en 1958. Quelle était votre formation? Vos préoccupations?

FB : J'avais fait Sciences Po à Paris. J'étais journaliste en même temps et après. J'étais un homme politiquement très intéressé à l'époque. J'étais fondateur des Nouvelles Jeunesses Socialistes à Luxembourg et secrétaire général de l'action des jeunes qui était l'organisation précédente - mais ce n'est pas dans un rapport, c'est pour marquer la personnalité- et le premier secrétaire général à 22 ans de cette organisation de réorganisation des jeunes socialistes mondiales et européennes. J'ai fait cela pendant deux ans. Puis, j'ai été journaliste et c'est comme journaliste que j'ai connu particulièrement bien Monsieur Rasquin.

MD : Vous étiez au *Luxemburger Wort* ?

FB : Non, j'étais au *Tageblatt* comme pigiste ou si vous voulez comme *columniste* parce que j'écrivais, en fait, des éditoriaux tout le temps. J'ai été journaliste à Radio Luxembourg. Alors là, j'animais surtout les émissions françaises du matin. D'ailleurs, je devais être au bureau à quatre heures et demi. Et j'étais plus ou moins libre à neuf heures et demi, ce qui me permettait d'être en même temps journaliste pour l'agence économique et financière, pour *Associated Press* et pour encore deux ou trois autres agences plus spécialisées en économie dont l'*Usine nouvelle*.

Rasquin, qui était un peu mon père intellectuel, aurait voulu d'ailleurs que je lui succède au *Tageblatt* comme rédacteur en chef. Mais, les syndicats n'en ont pas voulu parce qu'ils considéraient que j'étais trop à gauche, cela arrive. Aujourd'hui, on aurait dit que j'étais trop à droite, c'est une question d'évaluation dans le temps.

Quand il est devenu membre à la Commission, il m'a demandé de lui constituer un cabinet. J'avais mis un chef de cabinet, un chef de cabinet adjoint et un secrétaire de cabinet. Je m'étais mis comme secrétaire de cabinet. Il m'a nommé chef de cabinet parce que nous nous entendions suffisamment bien. Nous avons été tous les deux co-fondateurs du Mouvement européen à Luxembourg et du Mouvement socialiste des États-Unis d'Europe individuellement.

Rasquin a été ministre pendant six ans. Comme les cabinets n'existaient pas, j'étais un peu son conseiller officieux, c'est-à-dire, nous nous voyions souvent, nous discussions de tout, ... Comme il était déjà malade au moment où il est devenu commissaire -mais personne ne pensait à l'issue à ce moment-là-, il fallait quelqu'un dont il soit sûr qu'il rende ses opinions sans avoir besoin de téléphoner à chaque moment : « Est-ce que c'est bien votre opinion? ». Cela étant, j'étais là par affection pour lui. J'étais là parce que je voulais contribuer au projet européen donc c'était deux raisons complémentaires, parfois un peu différentes mais certainement complémentaires.

Lorsqu'il est décédé, Émile Noël m'a pris comme chef de division chez lui, pour les rapports généraux, pour beaucoup d'autres rapports, pour des missions particulières que le Président voulait me confier, ... Il m'a d'ailleurs confié certaines missions plus tard, à titre personnel, quand j'étais déjà directeur de l'industrie. Donc, c'était une relation aussi « Il sait à peu près aussi, ce que je sais que nous voudrions obtenir ».

Que voulez-vous que je vous dise encore là?

J'ai fait plusieurs apprentissages, si vous voulez, comme journaliste mais l'apprentissage de fonctionnaire à la Commission, je l'ai fait avec Emile Noël. Presque tous les autres avaient été fonctionnaires quand ils sont arrivés comme chefs de cabinet. J'étais sans doute le seul ou presque à ne pas l'être. Dans le cabinet de Mansholt, Moser ne l'était pas, et moi je ne l'étais pas. Tous les autres avaient été fonctionnaires ou comme Flory, plus jeunes, ne pouvaient pas être fonctionnaires, il avait 25 ans quand il est arrivé. Cela fait une différence.

Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise encore?

MD : Où avez-vous fait vos études secondaires ? Au lycée de Luxembourg?

FB : A l'Athénée de Luxembourg avec des interruptions dues à la guerre. C'étaient ces

baccalauréats rapides après une interruption de deux ou trois ans. En vérité, je me suis formé plus à l'université qu'à l'Athénée. Il y avait un retard à rattraper. J'étais caché pendant les derniers douze mois en particulier, donc, je n'étais pas susceptible de suivre des cours.

MD : Je sais que c'était une personnalité. Il est arrivé qu'elle soit mise en cause à cause de ses positions mais est-ce que vous avez été proche d'Henri Koch-Kent pendant ces années du début du mouvement européen ?

FB : Oui, mais je n'ai pas été un intime. Je le connaissais bien, je le voyais bien. En vérité, lui était beaucoup plus l'homme de la critique de Londres, l'homme qui avait été en exil et qui critiquait le gouvernement d'époque. Donc, si vous voulez, moi je l'ai connu essentiellement pour participer à sa critique de ce qu'avait été l'action de Londres ou plutôt non pas l'action de Londres, l'action après Londres, puisque c'était les mêmes hommes qui formaient le gouvernement.

Alors, aujourd'hui je serais beaucoup moins critique. Quand on est jeune, effectivement, quand on est passé par où je suis passé, on trouve qu'effectivement l'épuration a pu ne pas être assez forte. Aujourd'hui, je trouverais plutôt qu'elle était trop forte et pas l'inverse. Ce sont des choses qui s'apaisent avec la durée de la vie. Et je dirais même, il y a des témoignages que j'ai dû faire où quelqu'un a été condamné à la perte de son emploi pour une période de cinq ans. Aujourd'hui, je le regrette même si tout ce que j'ai dit était exact. Ce n'est pas là la question. Mais, j'aurais eu 15 ans de moins, j'aurais peut-être été plus dur dans l'appréciation.

MD : Entre 1952 et 1958, à travers vos préoccupations à la fois politiques, journalistiques, la CECA, la Haute Autorité est installée à Luxembourg officiellement au mois d'août 1952, quels ont pu être vos rapports avec la Haute Autorité ou certains membres de celle-ci?

FB : Pas tellement avec les membres. J'étais journaliste. Je suivais de près ce qui se passait. Avec Gazzo, j'étais peut-être le journaliste qui suivait de plus près ce qui se faisait à l'époque. Gazzo, de l'Agence Europe, et puis il y en a d'autres qui sont arrivés au fur et à mesure et qui ont peut-être eu encore plus d'activités là-dessus. Cela m'a donné, à un moment, un avantage et un désavantage dans la Commission Hallstein, parce que lorsqu'ils discutaient des rapports avec la Haute Autorité, je constatais que j'étais le seul à savoir. Et donc, comme Hallstein n'aimait pas beaucoup une relation où il aurait été égal ou subordonné, il voulait être premier.

Il n'aimait aucune observation qui puisse gêner cette approche. Je me suis rendu compte très vite de cela. Par contre, Marjolin et Mansholt m'ont toujours encouragé à parler parce que j'étais chef de cabinet, mon membre n'était pas là. Et je trouvais que s'il y avait des points, notamment si le Luxembourg était concerné, que je devais faire connaître ce que serait le point de vue de mon commissaire. D'autant plus que mon commissaire avait été membre du Conseil de la CECA pendant toutes les années auparavant. En ce sens, j'ai eu une connaissance assez parfaite de ce qui se passait à la CECA, comme d'ailleurs aujourd'hui beaucoup de journalistes ont une meilleure connaissance de ce qui se passe à la Commission que bon nombre de fonctionnaires.

MD : C'est ce qu'on dit parfois.

FB : Bien oui, si vous prenez des gens qui sont à l'Agence Europe, si vous prenez l'équipe du *Monde*, si vous prenez l'équipe du *Financial Times*, ou même l'équipe de la *Frankfurter Allgemeine*, vous pouvez ne pas partager leurs idées ou leurs interprétations mais vous pouvez constater que leur connaissance est parfaite. Et au point où je suis maintenant, je les lis pour connaître. Auparavant, je les lisais pour voir si il y avait la bonne interprétation. C'est un peu différent maintenant.

MD : Au fond, le cabinet Rasquin : chef de cabinet : vous-même, chef de cabinet adjoint, secrétaire.

FB : Finalement, nous n'étions que deux au début. Tout le monde n'était que deux. Et puis après, il y en a eu un troisième dans le cabinet du Président Hallstein, qui était Meyer, que vous allez peut-être interroger aussi un jour. Pour le reste, c'est resté à deux pendant très longtemps. Pendant ma période, après pendant trois ou quatre ans, c'était peut-être un troisième mais cela n'a pas passé le troisième.

Les cabinets se sont renforcés très fortement à la fusion, à la fois parce que les domaines étaient plus importants. Il fallait reprendre la CECA, il fallait reprendre l'Euratom, parce que, comment dirais-je, ce n'était pas seulement les domaines. Il fallait avoir une connaissance beaucoup plus large sur des secteurs très différents, que vous ne suiviez pas à votre propre autorité mais dont vous deviez délibérer en Commission et dont vous saviez qu'ils seraient délibérés en chefs de cabinet. C'est un phénomène essentiellement à partir de 1967. Emile

Noël a fait de cela une arme redoutable et très excellente parce que lui conduisait ces réunions, ce qui voulait dire que lorsque arrivait la délibération, il y avait toujours quelqu'un qui avait une vue globale apaisée de ce qui c'était dit pendant ces réunions de chefs de cabinet. Noël avait aussi autre chose qu'il avait déjà érigé longtemps avant, c'est après la réunion de la Commission de faire une réunion des assistants des directeurs généraux. Il voyait les directeurs généraux bien sûr aussi mais aussi les assistants parce qu'il estimait que les décisions qui touchaient véritablement chacun d'entre eux devaient leur être connues par le secrétaire de la Commission.

Emile Noël était d'abord secrétaire de la Commission et pas secrétaire général. C'est intéressant de savoir pourquoi : le président n'avait pas souhaité avoir un secrétaire général fort ou un secrétaire fort. Il acceptait tout juste du bout des lèvres qu'il puisse être un A1. Mais en vérité, il donnait la priorité aux directeurs généraux. Ils n'étaient pas nombreux d'ailleurs. Ils étaient neuf plus le service juridique, plus le service statistique qui était commun aux différentes institutions avec évidemment chacun un directeur général particulièrement concerné avec l'une ou l'autre institution. Rabier était de la Haute Autorité, Michel Gaudet, qui vient de mourir d'ailleurs, était de la Commission, et Vogelaar était de Euratom. Donc vous aviez, pour le service presse c'était beaucoup plus réuni mais c'est aussi considéré comme moins important ou il n'était pas aussi important d'avoir son homme à soi, si je puis m'exprimer ainsi.

Alors, parmi les personnalités marquantes puisque cela nous conduit un peu à cela. Évidemment, la Commission elle-même était marquée par trois personnalités plus une. Je m'explique, les trois personnalités c'était le président, Mansholt et Marjolin. Plus une, c'était Rey, qui évidemment augmentait au fur et à mesure que les relations extérieures prenaient du poids. Mais il ne l'était pas au point où il aurait fallu dire, « Il nous faut un Belge de plus pour faire le poids ». Non, il est devenu l'homme par la façon dont il exerçait ses pouvoirs. Et évidemment, dans un premier temps, le président surveillait cela de très près, puisqu'il avait été lui même secrétaire d'Etat aux affaires étrangères en Allemagne.

On ne peut pas dire que les Italiens aient eu à l'époque la même force. A la limite, ils ne l'ont jamais vraiment eu.

Lambert Schaus, qui était le successeur de Rasquin, veillait toujours à ne pas être celui qui ferait la différence et particulièrement pas entre Français et Allemands. C'est évidemment un problème que vous rencontriez souvent avec les Luxembourgeois, en bien ou en mal. Moi, je

me souviens encore de l'époque où j'étais directeur -on dirait aujourd'hui un directeur général mais nous n'étions que six et même neuf. Les Français et les Allemands n'ont pas toujours eu la relation qui a suivi après qui est encore un peu ancienne, c'est-à-dire qu'ils se consultent avant. Souvent, c'est le domaine luxembourgeois qui joue un rôle, on est entre deux cultures. On est assis sur deux cultures. Je faisais la paix entre Allemands et Français, dans mon domaine, en vendant à chacun la même chose sous une autre présentation. Pour les Allemands, cela devait être la forme la plus libérale possible obtainable, pour les Français, la forme de protection tout juste acceptable pour les autres. Mais, le contenu était le même. La façon de le communiquer était une autre chose. Aujourd'hui, cela ne peut plus se jouer de telle façon. D'ailleurs, à six on joue différemment qu'à neuf, à dix, à douze, à quinze pour ne pas parler à vingt-sept.

Les directeurs généraux étaient pour certains avec de très fortes personnalités d'autres n'avaient pas réussi vraiment à s'intégrer. Je m'explique là-dessus. Dans les fortes personnalités, était Ortolí, premier directeur général du marché intérieur, qui avait été chef de cabinet pendant plusieurs mois de Lemañen, qui est devenu directeur général qui évidemment eu la tâche la plus immédiate qui était d'établir le tarif douanier commun, faire les débuts du marché intérieur, ... Et, puis il y eu Bobba, qui était le premier directeur général des affaires financières et économiques, qui était une forte personnalité et qui avait un commissaire avec une forte personnalité.

Je dis cela parce que parfois un directeur général pendant un temps peut estimer qu'il est mieux servi lorsqu'il a un faible commissaire. A terme, cela ne sert pas. Le mieux est d'avoir un fort commissaire et d'avoir une forte personnalité soi-même et de s'entendre. Si vous êtes directeur général vous n'allez pas en Conseil, vous n'allez pas au Parlement. Il faut qu'il y ait une forte personnalité qui défende vos dossiers au Conseil et au Parlement. Et on a vu souvent que le cas d'un faible commissaire avec un fort directeur général donnait pendant un an un avantage au directeur général et puis ses projets souffraient qu'il n'y avait pas une défense équitable, équivalente au niveau des institutions.

Alors, je reviens encore une fois sur les commissaires. Il y avait des personnalités qui n'ont pas eu la même importance mais qui ont été de bonnes fortes personnalités comme Lemañen. Mais il n'était pas l'homme politique français dans la Commission. L'homme politique français dans la Commission était Marjolin. Et là, c'était vraiment l'homme politique

parce que le secteur financier et économique n'avait pas la même importance qu'il a aujourd'hui. C'était un secteur qui se cherchait, qui se trouvait, qui faisait des statistiques,... qui n'était pas au point de faire de la politique comme après.

Pour Mansholt, c'était très différent. Lui a commencé à fonder directement la politique agricole commune. Cela a pris trois ans mais successivement il a créé les conditions. Donc, c'était le portefeuille maître à l'époque, par rapport aux autres.

Le portefeuille de Rey a commencé à devenir important lorsqu'il y a eu les associations. Lorsqu'il y a eu le débat entre les Anglais et la Communauté : « Est-ce que nous devons nous associer au nom du libre échange général, etc. ? ». C'était dans les premiers six mois de la Communauté. Le débat a été très important là-dessus. C'était un débat au niveau présidence. On ne peut pas dire qu'un commissaire avait des responsabilités particulières. Mais lorsque nous sommes arrivés aux associations évidemment, c'était Rey. Lorsque nous avons eu les négociations au GATT, le Dillon Round et puis le Kennedy Round, c'était Rey. Ce n'était pas tout à fait la même chose parce que là, il était un parmi d'autres pour la négociation avec la Grande-Bretagne. Cette négociation évidemment est du niveau des présidents. Tout le monde était concerné parmi les principaux joueurs mais on ne peut pas dire que Rey conduisait véritablement à ce moment-là cette négociation. En vérité, Rey a surtout émergé lors du Kennedy Round. Il a gagné ses éperons pour la présidence à cette occasion.

Les deux Italiens, je ne dis pas qu'ils étaient médiocres mais ils ne reluisaient pas particulièrement. Levi Sandri peut-être un peu plus que Malvestiti. Mais le département des affaires sociales n'était pas non plus à ce moment-là un département qui permettait de faire des étoiles et même des lumières, loin de là.

Pour Lambert Schaus, je vous ai dit, c'était un grand diplomate, c'était un bon Européen. Mais, son secteur n'apportait pas beaucoup de choses à ce moment-là. C'était les transports. Si vous avez relu le traité de l'époque, il n'était pas supposé créer des effets immédiats pour les premières années à venir. C'est aujourd'hui devenu un important secteur mais il faut aussi voir c'est presque cinquante ans de différence où le secteur est devenu important. L'énergie est d'ailleurs plus ou moins dans la même situation.

Alors, pour revenir aux directeurs généraux... Il y avait Verloren van Themaat qui est devenu après, à un moment donné, avocat général à la Cour, une fois qu'il avait quitté la Commission et après un intervalle, il était professeur à l'université d'Utrecht. Et qui a fondé avec von der Groeben... J'ai oublié von der Groeben.

MD : J'allais vous poser la question.

FB : Ils ont fait les fondements de la politique de concurrence non pas par des cas. Ils n'ont pas fait de cas. Ils ont construit l'essentiel sur quoi on devait après réagir et agir, n'est-ce pas. En fait les premières actions sont venues beaucoup plus tard. Elles sont venues pratiquement avec Sassen un peu avec Borschette mais pas énormément. Sassen n'a pas fait de grandes vagues dans ce domaine quand il y était. Et parmi les grands directeurs généraux, sauf qu'il n'est pas resté très longtemps, c'était le successeur de Verloren van Themaat, c'était Albrecht. Puisqu'il était chef de cabinet adjoint, puis chef de cabinet de von der Groeben, disons le fonctionnaire fort allemand, le chef de cabinet fort allemand que même à côté de Staden, qui était fort aussi, que même le président Hallstein utilisait à ses fins quand il devait et pouvait le faire. Par exemple, il l'avait adjoint à Deniau pour les négociations d'adhésion de la Grande-Bretagne. C'est un homme très jeune qui doit avoir au minimum cinq ans de moins que moi, sinon six, ce qui vous donne qu'il a maintenant soixante-douze ans sans doute. C'était le prédécesseur de Schröder comme premier ministre de Basse-Saxe, n'est-ce pas pendant une très longue période d'ailleurs.

J'en viens à la caractérisation, si je puis dire. Alors, Rabot était un fort directeur général, très fort. Mais, évidemment, un peu éclipsé par Mansholt. Mansholt déterminait de telle sorte les choses qu'on peut dire que le directeur général était un peu adjoint. Comme moi-même dans la période où Davignon était au pouvoir. Ce n'est pas toujours la même chose, pour d'autres c'était moi qui dominait le commissaire. Chez Davignon, c'était manifestement moi qui était dominé. Donc ce sont des changements très importants selon les cas. Et, il était très fort quand-même. Mais il n'était pas dans le même relief que d'autres ont pu prendre. Comme par exemple Ortoli avait pris, puisque son membre de la Commission, Malvestiti, n'avait pas véritablement la connaissance de base pour pouvoir le contrer ou l'aider. Lui proposait et l'autre devait en quelque sorte défendre.

Alors, vous n'allez pas me citer de cette façon, c'est une appréciation que vous pouvez contrôler avec d'autres de ce qui ont pu savoir des commissaires.

Alors, ce qui était frappant c'est que les Français avait une bonne équipe. Les Néerlandais

avait une bonne équipe. Les Néerlandais, cela ne s'est pas maintenu. Les Français, cela c'est généralement maintenu. Tous les autres avaient choisi des hommes en fonction d'éléments d'ancienneté, de position qu'ils occupaient déjà. Ce qui faisait que par exemple les deux directeurs généraux allemands aux relations extérieures et développement étaient des anciens ambassadeurs, très avancés dans leur rang. Et Hallstein estimait à l'époque qu'il avait l'autorité envers les délégations nationales. Les Français ont dit « Nous devons avoir des hommes jeunes qui ont la capacité d'avoir une certaine capacité de s'adapter à une situation nouvelle mais qui n'apportent pas leur formation biaisée qu'ils ont appliquées pendant x ans ». Donc, les directeurs généraux allemands et italiens n'ont pas tenu. Il n'y avait pas encore de directeur général luxembourgeois à l'époque. Ils ont tenu quatre ans et puis ils ont remplacé par des hommes plus adaptés à ce genre de formation. C'était une bonne leçon. Si vous preniez maintenant un homme qui viendrait à l'agriculture et qui a 55 ans, qui a été en Allemagne, directeur général de l'agriculture, il apportera sa vie et pas seulement sa formation. Donc, c'était une chose très... Plus généralement, les Français ont fait une bonne politique du personnel c'est-à-dire, de très bons éléments, un peu partout parce qu'à l'époque, il n'y avait pas de concours. On les prenait parce qu'ils étaient là, parce qu'ils étaient proposés. D'autres n'ont pas si bien réussi, loin de là. A quelques exceptions près.

Donc vous pouvez dire que c'est seulement après 1963 qu'il y eu une plus grande égalité dans les qualités entre les différentes composantes. Il faut évidemment reconnaître que la langue de travail était le français, rien que le français. Et, que cela donnait un avantage évidemment aux francophones. Savez-vous mettre les virgules ou mettre les points, ou s'arrêter ici ou continuer par là. Un avantage que les Français sont en train de perdre, comme vous le savez. Ce qui ne veut pas dire que la langue anglaise se prête plus mal à ce genre d'adaptation. Mais vous pouvez aussi être surpris après du résultat définitif de quelques mots placés ici plutôt ou placés là.

Alors, nous étions évidemment au milieu de la Commission européenne, relativement peu nombreux. Nous n'étions jamais aussi peu nombreux qu'à la Haute Autorité qui fonctionnait avec 700, 800 personnes presque à terme. Ici, on a commencé déjà pratiquement par 1000 et puis 2000, puis 3000,... Vous aviez au départ encore un phénomène de communauté des gens, tel qu'il existait à Luxembourg dans la CECA où vous aviez évidemment un mélange de sociétés et de cultures. Les gens se mêlaient et s'entremêlaient. Aujourd'hui, ce n'est plus aussi

vrai. Vous le voyez déjà où les gens habitent de préférence. Ils se fréquentent entre eux, plutôt que de fréquenter d'autres. C'est aussi une partie du milieu qui joue, qui était plus européen à la Haute Autorité parce que le nombre était plus restreint, aussi parce que c'était le premier projet et donc entre projets, on travaille de façon différente que d'appliquer, en quelque sorte, des politiques.

Est-ce que j'ai épuisé le sujet?

MD : Oui, si je puis me permettre de vous poser deux questions. La première concerne précisément la tradition administrative. Est-ce que vous avez le sentiment qu'à l'origine, c'était plutôt la tradition de la République qui a tendance à s'imposer? Vous avez fait référence à l'administration allemande, la *Verwaltung*, qui est une autre culture, ou, au contraire, comme vous semblez l'avoir avancé aussi, s'est il agit de la mise en place d'une nouvelle culture qui serait plutôt le mariage entre plusieurs traditions nationales?

FB : Je devrais peut-être, là, être plus nuancé. Je vous avais parlé des avantages des uns et des désavantages des autres. En vérité, l'administration a été modelée sur le modèle allemand grâce à l'influence de Hallstein parce qu'il le voulait en quelque sorte ainsi. Combien de directions générales, combien de directeurs, quelles responsabilités pour... Ce n'est pas la même chose que de dire comment les gens ont réussi à l'exercer. Je fais là un peu la distinction. Et, je vous ai dit aussi, par exemple, que si notre ami Albrecht était resté à la Commission, il aurait été sans doute le directeur général le plus influent que nous aurions jamais connu. Il est resté trop peu de temps pour que cette influence puisse se faire valoir totalement mais je me souviens que j'ai eu un jour un différend avec lui qui était un peu juridique, enfin, un mélange de juridique et d'économique. Lui se basait sur le côté juridique parce que la concurrence c'est cela que l'on fait. Gaudet devait arbitrer. Et, j'ai vu Gaudet, en quelque sorte, à un moment donné, mettre les mains comme cela [*M. Braun croise les mains*], incapable de m'aider, mettons le comme cela. Incapable de m'aider alors qu'il était supposé devoir m'aider dans cette affaire.

Il y a eu d'autres directeurs généraux allemands très forts par la suite, ce qui est normal dans la succession du service juridique. Les trois derniers directeurs généraux allemands qui étaient à la concurrence étaient des personnalités très fortes. Moi, j'ai parlé du début : comment on peut se méprendre sur la façon dont doit fonctionner un élément en croissance qui doit naître, si je puis dire, comment un bébé doit être projeté pas par des grands-pères mais par des jeunes

pères. Mettons-le comme cela pour prendre une formule un peu plus colorée.

D'ailleurs, dans la direction générale de l'administration à l'époque, les deux ou trois divisions les plus importantes « statut et personnel » étaient tenues au niveau des chefs de division par des Allemands. Donc, vous voyez très bien, qu'on voyait le modèle qui devait prendre là-dedans. Mais c'est clair que ce modèle ne s'est pas maintenu tel quel et Emile Noël a toujours été un élément de, comment dirais-je, d'équilibrage entre diverses tendances possibles et à la limite même on pouvait dire à la fin qu'il était le véritable directeur de l'administration même s'il n'en a jamais porté le nom, ou si pas de l'administration, au moins du personnel.

Le professeur Bossuat m'a longuement interviewé à l'époque sur Emile Noël. Donc là-dessus j'ai presque tout pu dire. J'ai indiqué que le président ne souhaitait pas avoir une forte personnalité. En vérité, il avait pensé à Pierre Bourguignon qui avait été à l'époque chef de division au secrétariat général du Conseil. Et qui faisait effectivement les premiers comptes-rendus. Donc pendant trois mois, ou presque, jusqu'à la nomination d'Emile, c'était lui qui faisait fonction de secrétaire de la Commission. Et puis, il est venu à d'autres fonctions dont je ne me souviens plus totalement, sauf la dernière qui était à la recherche. Il aurait été le secrétaire, venant du secrétariat général, qui suit et qui prend note, ... Tandis qu'Emile Noël devait être cela mais est devenu plus. Il était le confident, le conseiller de tous les directeurs généraux et de tous les commissaires. Après Hallstein, il était surtout le confident de tous les présidents et de tous les commissaires. Chacun venait chez lui pour prendre conseil, pour savoir s'il n'allait pas se mettre dans une situation absurde, difficile, ... Donc, l'influence était plus forte que la fonction le suggérait, beaucoup plus forte. Le double ou le triple si je puis dire. Et vous avez d'ailleurs vu finalement, il a eu presque trente ans de secrétariat général, ce qui est très important.

A l'époque, le président avait évidemment des préoccupations qui étaient politiques. Emile Noël venait de l'entourage de Guy Mollet et il pouvait penser que cela apportait trop d'influence socialiste. Emile Noël n'en a jamais abusé, sous aucune forme, pas plus que moi. Je n'ai jamais nommé un fonctionnaire socialiste parce que je fus socialiste. Si un socialiste a été nommé, c'est parce qu'il avait été le meilleur. Donc, il y a eu plus de démocrates-chrétiens et plus de libéraux chez moi que de socialistes. C'était un élément important qui jouait largement à travers notre maison. Elle n'était pas aussi politisée qu'on pourrait l'imaginer alors que le gouvernement pouvait nommer dans un premier temps, un peu les confidentiels. En vérité, elle n'était pas véritablement politisée, à aucun moment. Il y avait des gens qui avaient

des opinions mais les opinions ne changeaient pas l'orientation du travail qu'ils devaient accomplir. Alors, si vous avez des événements politiques, c'est d'une autre nature où le phénomène d'être ceci ou cela ne joue aucun rôle. Lorsque vous avez eu la chaise vide, bien sûr chacun avait une opinion là-dessus. Des gens ont cherché à rendre la chose plus difficile, les autres la chose moins difficile, mais cela n'avait rien à voir avec l'opinion politique des uns ou des autres.

MD : Une question, la deuxième que j'annonçais tout à l'heure en terme, non pas de précisions, mais dans le cas d'espèce, pour couper court à certaines rumeurs à travers le temps. La question qui avait été posée était celle, précisément au niveau des Allemands, de savoir si vu l'âge de certains fonctionnaires qui arrivaient à Bruxelles, leur éventuel passé, n'avait pas été un peu occulté étant donné que nous sommes en 1958. Nous ne sommes que treize ans après la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

FB : Cela je ne peux pas le dire parce que je parle maintenant des deux directeurs généraux, puis il y aurait les autres. Bon le secrétaire général adjoint, le secrétaire adjoint était Wilfried Behr qui était après dans l'industrie privée. Il a été un officier qui a fait le voyage entre le quartier général de Hitler et Paulus, par exemple. Vous cherchez à obtenir que Hitler accepte que l'autre puisse se rendre. Donc, vous avez un certain nombre de gens, compte tenu de l'âge mais qui n'était pas l'âge des directeurs généraux, qui était plutôt l'âge du début de la quarantaine, qui avaient été jeunes officiers brillants d'état major.

En vérité, c'était des convertis d'autant plus forts qu'ils ont choisi l'Europe. Est-ce que l'un d'entre eux était nazi, je ne peux pas le dire, je parle de maintenant ce que je sais que certains étaient des officiers dont Narjes. Narjes était sous-lieutenant ou lieutenant dans la marine allemande et effectivement dans les sous-marins. Mais maintenant, il faut bien le voir. Ce ne sont pas des gens dont on peut dire qu'ils ont été formés pleinement par la guerre ou par l'armée. Il a du faire un an et être heureux de ne pas être dans un des sous-marins qui a été torpillés. Eux ont torpillé mais ils ont été torpillés aussi.

Behr était peut-être parmi ceux-là le plus haut en grade. Il avait été à 27, 28 ans déjà, major dans l'armée. Mais, c'était l'homme le plus équilibré que j'ai pu connaître. Pour les deux autres, je ne sais pas ce qu'ils étaient dans l'armée. Je sais simplement que même sous le gouvernement Brandt, ils occupaient des fonctions importantes comme ambassadeur à Moscou. Où ils n'étaient pas spécialement d'accord avec Brandt mais ils n'ont pas été bloqués

pour avoir été nazis.

[Interruption]

MD : Oui, parce que d'une certaine manière on pourrait dire la chose équivalente à propos de Français qui auraient sévi à Vichy.

FB : Oh, vous savez finalement, je n'ai pas vu non plus chez nous de vichyssois. Mais, toute la question est de savoir quand vous avez abandonné Vichy. Tout le monde ne l'a pas abandonné en juillet 1940. Certains, comme Couve de Murville ont rejoint le général en 1942, à Alger. Donc, auparavant, ils n'ont pas interrompu leur carrière. C'est pour cela que j'ai dit que c'est un phénomène assez délicat qui d'ailleurs a été tranché seulement maintenant par Chirac. Il n'avait pas tranché préalablement pour les raisons qu'on imagine. En disant clairement, « Nous reconnaissons tous les torts de, ce n'était pas nécessairement l'Etat qui valait, nous ne sommes pas dans la suite de cet Etat ». Ce qui était implicite à la position du Général de Gaulle mais qui ne l'avait jamais dit pour des raisons évidentes aussi. Compte tenu de la force qu'était le parti communiste au moment où il a pris le pouvoir, il ne pouvait pas se mettre à dos un autre terme de la population. Mais, cela, vous arrivez à un autre problème qui est tout à fait hors de contexte ici. C'est l'affirmation selon laquelle certains disent que revient un certain antisémitisme, ce qui veut pour moi dire un certain antisionnisme, ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Le rapport des Français par rapport au racisme anti-juif a été pendant longtemps très très difficile à déterminer. A certains moments, ils ont pu le dire de près, ils ont pu se taire ou ne pas regarder.

[Interruption]

MD : Donc grosso modo, trois mois en tant que chef de cabinet de Rasquin, Emile Noël vous...

FB : Me pris comme un de ses chefs de division et j'ai fait les rapports pendant deux ans et demi, trois ans. Puis, il m'a mis en charge du Conseil. Et puis, le directeur luxembourgeois est parti et Millet m'a choisi. Caron m'a proposé. Et le président surtout m'a soutenu.

Pourquoi le président m'a-t-il soutenu alors que nos relations initiales n'étaient pas

particulièrement bonnes? J'avais été invité par les Etats-Unis, par le département d'Etat, pour une Young Leader's Grant, ce qui se fait d'ailleurs encore. Mais, à l'époque, c'était plus important, c'était deux mois. Et je suis parti, je n'ai même pas pris de congé à la Commission. Je l'ai fait de telle sorte à ce que ce soit entre le 15 juillet et le 15 septembre. Ce qui veut dire toute une période où de toute façon il ne se passe pas grand chose à la Commission. Et, je suis revenu, j'ai fait un rapport au président puisqu'il était mon chef hiérarchique en dehors d'Emile. Le président m'a convoqué et m'a dit : « C'est le meilleur rapport que j'ai lu depuis trois mois ici sur les relations avec les Etats-Unis ». Je l'avais envoyé à Rey aussi qui l'a passé à ses services qui ont dit : « S'il nous avait parlé avant, il n'aurait pas écrit autant de bêtises ». En fait, j'avais esquissé ce qui allait arriver un an plus tard, à partir de discussions avec des gens très différents, très très différents, qui n'étaient pas tous dans le saint des saints à ce moment-là, ce que devait être la politique, le Kennedy Round, ce que devait être le rapport à l'Europe en particulier. Parce que c'était par rapport à l'Europe que le Kennedy Round s'est fait. Et, quatre mois plus tard, le président m'a fait directeur en quelque sorte. Probablement je serais resté longtemps au secrétariat général parce qu'initialement, je suis devenu directeur de l'industrie. Et, sauf avoir suivi les problèmes industriels et CECA comme j'avais été journaliste, je n'avais jamais été un homme de l'industrie. Rey a dit qu'il pensait que j'étais bon pour être un directeur politique mais pas cela. Et Marjolin a dit que j'étais bien pour cela parce que manifestement, il n'y avait pas de politique de l'industrie, il y avait de la communication avec les industries à faire. Et que je serais certainement bien pour cela. Alors, un jour pendant le Kennedy Round, Rey a dîné avec moi et m'a dit : « Monsieur, comment êtes-vous devenu tellement expert? ». J'ai dit : « Monsieur le Ministre, c'est très simple. Je voulais démontrer à ceux qui avaient été contre ma nomination que j'étais capable d'être un expert. ». « Qui a fait cela? ». Et je lui dis : « Vous! » [rires]. Il ne se souvenait évidemment plus de cela. Mais ce que je voulais dire c'est que je suis directeur par la chance. Par la chance d'avoir fait un rapport quatre mois plus tôt pour le président qu'il l'avait estimé vraiment présentant ce qui allait se passer. Et estimait que s'ajuster à cela n'est-ce pas, qui n'avait rien à voir avec la politique industrielle en tant que telle, du tout.

MD : Si je puis me permettre une toute petite question au passage pour ne pas avoir à y revenir plus tard. Ce Young Leader's Grant est offert par le gouvernement des Etats-Unis. Monsieur Cardon que nous avons rencontré il y a quelques temps...

FB : Il l'a reçue aussi.

MD : Parlait d'un séjour aux Etats-Unis mais davantage tourné alors vers le fonctionnement de l'administration fédérale. A votre connaissance, d'autres parmi vos collègues de l'époque ont eu cette opportunité?

FB : Oui et je ne pourrais pas mettre un nom maintenant dessus. Mais, je peux vous dire par exemple que mon fils qui est maintenant représentant permanent adjoint du Luxembourg l'a eu aussi. Donc, je veux dire, ce n'est pas limité. Ils se disent : « Qui peut être un homme d'avenir? ». Et parfois, comme dans mon cas, ils l'ont vu avant que je ne puisse moi-même l'imaginer. Donc, ils ont fait cela. En vérité, quand j'étais là c'était un des principaux chefs futurs des syndicats allemands qui était en même temps là-bas avec moi. C'était très bien, à bien des occasions. Bien sûr, ils espèrent que cela rende les gens plus susceptibles de comprendre les Etats-Unis. Moi, je dirais oui quand je parlais au Kennedy Round. Je savais ce que je pouvais leur demander et ce que je ne pouvais pas leur demander. Mais cela n'a jamais influé sur mon avis politique, pas plus que pour mon fils. Je veux dire, nous n'avons pas été des hommes d'Irak. Nous avons été choqués par l'unilatéralisme que le néo-conservatisme appelle. Donc, ce n'est pas cela la question.

Mais, je vous donne plusieurs exemples. J'ai vu Bill Clayton. Cela ne vous dit plus rien mais il avait été un des grands hommes qui ont créé le GATT. A l'époque, il était déjà fort âgé. J'ai vu Christian Herter, qui n'était à ce moment-là plus secrétaire d'Etat que j'avais vu longuement. J'avais même été invité à déjeuner,... Alors, en voyant les uns et autres des différents partis, j'ai mis ensemble un puzzle qui pouvait permettre de dire telle et telle chose. Mais, j'ai été aussi chez Boeing,... Donc, j'ai pu avoir une vue assez précise d'époque. Cela n'a plus rien à voir. Mais j'ai vu aussi pendant la période où le racisme était très important dans le Sud. Où j'ai vu un juge qui avait condamné des blancs pour des actes. J'ai vu ce que cela voulait dire à Houston, il était mis au ban de la société. J'ai vu un autre juge qui était supérieur, qui était à la Cour fédérale à l'époque, l'ambassadeur de l'époque Butter Worth m'avait envoyé chez lui parce que c'était un cousin. Il venait de prononcer, de dire que le jugement de White était le bon. Il buvait ce soir-là en me disant : « Qu'est-ce que j'ai pu faire? Mes filles peuvent être obligées à épouser des Noirs ». C'était la façon dont les gens en 1961 réagissaient dans le Sud. Aujourd'hui, vous ne verriez plus cela. Loin de là, enfin, loin de là, c'est trop dire. Mais, vous ne verriez plus cela du tout. Donc, c'était une période où on voyait les premières

modifications arriver, surtout les modifications judiciaires. Parce qu'auparavant, le droit n'a jamais été pour les Noirs, jamais, cela a toujours été contre les Noirs. C'était les premiers jugements anti-apartheid qui avaient été pris à l'époque. C'est quelque chose quand vous vivez cela sur le moment même. Cela, c'est simplement pour dire ce qu'on apprend dans un tel voyage.

MD : Donc, à la direction de l'industrie, selon Marjolin,

FB : C'était de la communication.

MD : C'était de la communication.

FB : Mais enfin, je le reconnais, et je me souviens que Hallstein m'a appelé quand j'ai été nommé directeur parce que je venais de son service et parce que j'étais le seul directeur luxembourgeois. Il n'y avait pas de directeur général luxembourgeois. Il m'a dit : « Qu'est ce que vous entendez faire? ». Je lui ai parlé de soufre, de plomb, de zinc, ... qui avaient été dormants pendant toute cette période. Et il m'a à la fois encouragé à être sévère mais il m'a dit : « Faites attention de ne pas créer le cas où un Etat, le premier, ne respecterait pas la décision de la Commission ». Donc, un homme supposé sévère en quelque sorte disait : « Veillez à ce que vous ne proposiez pas quelque chose qu'un Etat membre n'appliquerait pas, une décision qu'il n'appliquerait pas ». Il aurait pu dire : « Faites-le et on verra en Cour de Justice », ce qui est un peu la thèse d'aujourd'hui. Non, il m'a dit : « Veillez à ce que cela n'arrive pas ». Bon, nous étions à une autre époque, et cela ne veut pas dire qu'il fait faire la même chose, loin de là. Mais c'était bien pour voir ce que c'était.

Mais, le véritable grand changement est venu avec le Kennedy Round. Et, Millet, moi-même et Jean Durieux d'ailleurs, avons travaillé sur ce qu'on appelle les exceptions et les disparités. Et nous avons vu à ce moment-là, la totalité des secteurs industriels. Nous avons obtenu que le Conseil nous fixe un mandat sur les exceptions et les disparités. Et, c'était sous présidence allemande. Le Secrétaire d'Etat, Neef, présidait à l'époque. Et nous avons fait cela presque en quatorze jours de sessions ininterrompues qui passaient presque chaque nuit jusqu'à trois heures. Et puis, entre quatre heures et cinq heures, nous remettions nos affaires sur le métier, nous allions nous coucher trois heures et nous revenions le matin-même. C'est quelque chose que l'on est capable de faire quand on est dans un beau projet et qu'on n'a que quarante ans ou

quarante-deux ans. C'est un gros effort qui n'est pas donné à tous les âges de faire. Et, c'est là où nous avons fait ce que je vous avais dit : chercher à établir les éléments d'un mouvement important de rationalisation du tarif douanier commun. Pourquoi avec moi et pas par exemple avec Dubois ? Dubois, c'est le technicien du tarif mais pas le technicien de la relation entre les différents éléments : quelle protection doit être ici, quelle autre doit être là. Mais, l'idée était aussi par là de créer cette situation qui va au-delà de la communication, d'avoir une relation continue avec des secteurs industriels. Qu'ils viennent à vous, que vous alliez à eux, selon les cas. C'était un des buts de cela. Cela n'a jamais porté au-delà une fois que cet exercice a été terminé. Et puis, Millet est parti. Il est rentré à Paris. Il est allé à un moment donné à la direction générale du commerce extérieur. Il y est allé ensuite parce qu'il était giscardien, quand Giscard a été éloigné, il est allé à l'industrie chimique. Ensuite, Giscard est revenu, il est allé au tabac. Ensuite, il est devenu contrôleur des finances, contrôleur général des finances à Rouen. Cela, c'est vraiment une carrière française. Il a été remplacé par Prate, qui est resté deux ans à peu près, deux ans et demi et puis il est parti pour devenir conseiller économique de de Gaulle et ensuite il est devenu directeur de la douane, deuxième vice-gouverneur de la Banque de France et puis le vice-président à l'European Investment Bank.

MD : A la Banque européenne d'investissement.

FB : à la Banque Européenne d'investissement. C'était un homme peureux. Très peureux. C'était un major de sa promotion. Il n'avait jamais pardonné à Deniau d'être passé directeur général avant lui parce qu'ils étaient de la même promotion et que lui était major et que l'autre était parmi les autres, parmi les inspecteurs des finances. C'est les petits jeux qui peuvent arriver entre fonctionnaires. Mais quand je vois comment un Deniau procède... C'est un homme de vision, d'instinct, de courage et lui est un homme fait de peur « Est-ce que je fais la bonne chose, la mauvaise chose, il ne faut pas donner ceci et se perdre ». Et donc, grâce à Rey, à un moment donné, j'ai pu faire de sorte qu'il ne me gêne pas dans la négociation parce que, Millet parti, nous entrons dans les négociations. Et à un moment donné, nous avons un cas particulier, qui valait à l'époque pour ce qu'est l'agriculture aujourd'hui, à savoir, l'industrie chimique, l'*American Selling Price*. Et nous étions en réunion à quatre : les Américains, Blumenthal, les Britanniques, Denman, les Suisses et moi pour faire une évaluation de la situation. Et nous nous jetions à la tête les uns les autres de ce que les uns ne faisaient pas de ce que les autres ne faisaient pas, que c'était la fin de tout, ... Et à un moment

donné, j'ai fait quelque chose que d'aucuns ont pensé que ce serait la mort de la Commission et la mienne certainement. J'ai dit : « Je vais penser maintenant une fois à haute voix parce que nous n'allons pas sortir de la façon dont nous nous jetons les choses à la tête ». J'imagine que les Américains acceptent de baisser leurs tarifs chimiques à 20% en totalité. J'imagine que les Britanniques fassent telles et telles choses. Et je dis : « J'imagine que je serai à ce moment là capable de convaincre la Communauté de réduire la totalité de ces exceptions à moins 1% pour le secteur chimique bien-sûr et abandonner les disparités ». Quelles étaient les disparités? Et bien il y avait des Américains qui avaient 50% et nous 20. Et nous disions : « Ce n'est pas seulement une question de 50% de réduction » mais j'ai dit : « Si vous passez à 20% les disparités peuvent disparaître. Donc, nous n'aurons plus le problème ». Et Blumenthal dit : « Je voudrais avoir une interruption de séance ». Il est revenu après six heures et a dit : « Je suis autorisé à négocier sur cette base à condition qu'elle ne soit pas connue ». Vous imaginez aujourd'hui qu'on puisse encore cacher quelque chose comme cela? Nous l'avons caché pendant trois mois et nous avons négocié pendant trois mois. Et quand il a dit cela, moi j'ai blanchi parce que je me suis dit : « Comment vas-tu expliquer aux Etats membres que tout le mandat que vous avez reçu ne vaut plus rien? ». Comment expliquer que c'est mieux que cela? Et j'ai fait cela avec les Etats membres. Pas avec le Luxembourg, qui n'avait pas une industrie chimique importante à l'époque et dont j'espérais qu'il n'allait pas me désavouer. Avec tous les autres et plus particulièrement avec les Français parce que j'estimais qu'une fois les Français acquis, les autres suivraient... Alors, j'ai parlé avec Gromer qui était le prédécesseur de Prate auprès du Président de la République et après président de sociétés, devenu une des grandes têtes de l'industrie française. Donc, je suis allé à la tête en me disant : « Si je vais ailleurs, cela n'ira pas ». J'ai demandé l'appui de Millet, qui me l'a donné. Ce qui n'était pas évident pour quelqu'un qui était vice-président de l'industrie chimique. Et donc, j'ai pu le convaincre. Et Brunet qui était alors directeur des Affaires économiques, et qui est devenu ambassadeur de France à Moscou et ensuite Bonn. Il m'a dit : « Tu sais, je pensais que nous allions voter la tienne mais surtout celle de la Commission pour ne pas avoir respecté les orientations du Conseil ». C'était juste après la chaise vide. Alors, tout bouillait encore entre les différentes choses. Puis il m'a dit : « Nous avons pensé que c'était un mouvement excellent, rusé, utile, et donc nous le soutenons ». Alors, j'ai respiré. Je suis allé voir Rey parce que j'ai fait cela immédiatement après la réunion de Genève et je lui ai raconté tout cela. Rey m'a dit : « Que disent les Etats membres? » Je dis « Ils acceptent, Monsieur le Ministre. S'ils ne le faisaient pas, je vous aurais remis maintenant

ma démission ». « Oh que non ». J'ai dit : « Oh que oui, parce que vous auriez du avoir un sacrifice à ce moment-là. ». Et, cela a fait que nous avons réussi à terminer les accords du Kennedy Round. Nous n'aurions pas terminé là-dessus, nous n'aurions pas terminé. Et en bout de compte, les Français disaient : « C'est bien joué ». Mais les Français aussi ne tenaient pas à se mettre contre les Etats-Unis de façon absolue, totale. Ce n'était pas du Chirac. C'était du de Gaulle : « Je sais jusqu'où je veux dire mais je sais aussi jusqu'où je ne veux pas aller ». Et bon, la décision a été en fait plus ou moins cela. C'était des négociations point par point. Mais nous devons aussi établir une situation alternative, amener les Américains à accepter une situation alternative. Si jamais le Congrès ne vous suit pas, quelle est la situation alternative? En fait, le Congrès n'a pas suivi. Ce qui veut dire que la situation alternative est intervenue et tout le reste a été corrigé et rapporté à une prochaine fois, à ce moment-là.

Je vous ai dit que cela était pour Colonna, qui était mon commissaire à l'époque, et pour Rey aussi, une raison suffisante de dire : « Nous avons fait de la bonne politique industrielle et pas seulement de la bonne politique commerciale. Nous avons rétabli de l'ordre dans l'ordre tarifaire, nous avons fait cela avec l'accord de tous les secteurs ». Je dois dire que pour les derniers moments, quand je devais négocier les derniers points sur cette affaire, j'ai dû imposer un certain nombre de choses à des secteurs industriels et particulièrement à la chimie. J'ai dit : « Voyez ce que je vous ai obtenu, maintenant vous devez aussi me rendre quelque chose ». Alors, en protestant, ils ont dit oui après avoir dit non, parce qu'ils savaient très bien que le bénéfice serait toujours plus grand que le reste.

MD : Et parlait-on de politique industrielle avant la fusion dans la mesure où évidemment les rapports annuels indiquent...

FB : Non.

MD : La première fois que l'on voit apparaître l'expression, c'est dans le rapport de 1967.

FB : Disons, disons qu'on a pu parler de politique industrielle même après. Le mémorandum était une chose qui était importante, qui posait les problèmes, qui mettait en avant toutes les questions possibles,... Dans la réalité de la négociation de tous les jours, en vérité, nous faisons peu de sectoriel et ce que nous faisons ensemble, c'était par action avec d'autres directions générales. Jusqu'à ce que moi je parte de la Commission, nous avons eu un rapport

tel avec la direction générale de la concurrence que sur trente cas nous nous mettions d'accord sur vingt-huit. Et c'était une discussion négociée. Nous mettions en avant les raisons économiques et eux juridiques. Cela c'est terminé après, avec le commissaire britannique Brittan. C'était encore possible avec Sassen. Après Sassen, cela devenait de plus en plus difficile. Et, mon deuxième successeur, un Italien qui succédait à Perrissich, a dit, moi je suis d'accord au départ avec la concurrence. C'était un professeur, monsieur le professeur. Et donc, il le voyait en professeur d'économie, pas en représentant des intérêts de l'industrie. Et donc, il n'y a plus eu de véritables discussions. Et la même chose était vraie pour les relations extérieures parce qu'après, il y a eu d'autres négociations de plus en plus importantes. En vérité, pour la politique extérieure, nous étions généralement trois pendant toute une période à fixer la ligne : le directeur général du commerce extérieur bien sûr, ou des relations extérieures, le directeur général de l'agriculture et moi-même. Et nous faisons cela souvent, toute les semaines autour d'un verre de whisky : « Quels sont les différends que nous devons résoudre? Où sont nos éléments communs ? Qu'est ce que je vous demande de défendre? ... » Et donc, si vous voulez, il y a eu une politique industrielle notamment dans le jeu de nos discussions. Et cela, ce n'est pas seulement à mon niveau ou au niveau de mes collègues. C'était aussi au niveau des chefs de division responsables chez moi avec la DG I et avec la DG IV à l'époque donc le directeur général de la concurrence . Cela a pratiquement disparu. Vous pouvez vous poser encore aujourd'hui la question « Est-ce qu'il y a aujourd'hui une véritable politique industrielle? ». Alors, je dirais, et là je vais au-delà de 1972... Tout cela était évidemment très fortement incarné par Davignon. Et pour moi encore dans la période suivante... Et tout cela a disparu. Disons certainement après Santer mais cela avait déjà commencé à disparaître auparavant. Mais au moins, pendant la période du président Delors, je pouvais toujours porter à son attention et à l'attention de la Commission, même si je n'avais pas été consulté, mes objections. Cela ne se fait plus maintenant. Donc, si vous voulez, pour moi, la politique industrielle est le jeu entre la politique du marché intérieur, la politique de la concurrence et la politique commerciale. Cela se tient et les intérêts se tiennent dans cette affaire.

Et aujourd'hui ce n'est plus tout à fait cela. Je ne me fais pas de préoccupations en ce qui concerne la politique commerciale parce que même si nous ne jouons pas le même rôle, Pascal Lamy est suffisamment connaisseur pour savoir apprécier les différents éléments qu'il doit avoir à l'esprit. Donc, cela n'est pas une perte. Par rapport à la DG IV, c'est une perte, une véritable perte. Véritable perte parce que je trouve que si vous prenez aujourd'hui un certain

nombre de jugements qui ont été rendus ces derniers temps, c'est exactement ce à quoi je me suis attendu pendant tout un temps et ce que je n'aurais pas laissé faire dans le temps où nous avons encore des négociations. Mais là, c'est déjà au-delà de 1972 à nouveau.

MD : Ceci étant, que pensez-vous de l'explication selon laquelle, quand bien même une politique industrielle est esquissée sans qu'elle en porte le nom, que pensez vous de la thèse qui, à propos des années 1960, met en avant comme facteur expliquant la volonté, les souhaits que l'on peut enregistrer, d'une part le flux des capitaux américains et donc des investissements de capitaux américains en Europe occidentale et d'autre part, aussi, la prise de conscience peut-être plus marquée d'une nécessité de reconversion sous la poussée des technologies nouvelles en croissance elles aussi?

FB : Je répondrais deux choses : la première est que le président Hallstein hors hiérarchie m'avait demandé d'établir un rapport sur le phénomène des investissements aller-retour. C'était un peu avant que Servan-Schreiber écrive son livre. Parce qu'après, j'ai constaté qu'il avait beaucoup pillé dans mon rapport qui était un rapport interne. Mais vous savez que cela ne reste jamais si interne que cela. Je le faisais ensemble avec un seul de mes fonctionnaires et avec un seul fonctionnaire américain qui est devenu après représentant permanent ici à un moment donné. C'était Tom Enders . Il est mort maintenant et était beaucoup plus jeune que moi. Et j'ai dit, je ne voudrais jamais être en situation où les éléments de fait que j'explique puisse être contredits par d'autres éléments de fait que je n'aurais pas connus et que les Américains auraient pu m'avancer. C'est pour cela que je l'ai fait doublement de cette façon. J'ai remis ce rapport trois semaines avant la chaise vide. Et la Commission avait donné comme instruction à Marjolin d'établir la suite d'une possible directive que nous devions établir, soit des recommandations, soit des directives au niveau de la Communauté. Cela aurait pu être intéressant mais évidemment avec la chaise vide il n'y avait plus de dispositions d'esprit pour faire cela. Les Allemands auraient dit non parce que d'abord ils avaient peur de ce genre de choses, tout ce qui est politique industrielle leur faisait mal à la peau. Et donc, à ce texte, il n'y a pas eu de suite. Mais il y avait la volonté de la part de Hallstein d'y répondre et de faire de sorte qu'il y ait une réponse. Donc, vous le voyiez à certains égards très attentif aussi à ce qu'étaient les demandes françaises. Parce qu'initialement on aurait pu dire, c'est une demande plutôt française qu'allemande. *[Interruption]*

Pour la nouvelle technologie, en vérité, nous, les études que l'on faisait, les recommandations que l'on faisait tendaient plus à éveiller qu'à l'action. En fait, l'action dans ce domaine n'est apparue qu'avec Etienne Davignon. Nous avons ensemble établi le premier projet ESPRIT, après c'est allé chez Michel Carpentier pour l'exécution. Mais la négociation avait été, je m'en souviendrai toujours, selon la façon de faire d'Etienne Davignon: négocier avec les douze entreprises européennes les plus intéressées, obtenir leur accord total, les reconvoquer pour vérifier si l'accord tenait toujours, les reconvoquer une troisième fois pour voir si l'accord tenait toujours, pour les obliger quasiment à forcer les gouvernements à suivre aussi, pour qu'il ne puisse pas y avoir d'opposition à laquelle un gouvernement pourrait se référer dans le chef de son industrie. Cela c'était ESPRIT et ce qui s'en est suivi. Et puis quand Davignon a réuni dans son portefeuille aussi la recherche évidemment c'est devenu aussi le premier programme de recherche. Et là, vous voyez des connections, vous pouvez faire dans le domaine de recherche, ce que vous concevez être nécessaire pour le domaine industriel. Mais cela vous ne l'avez pas eu de cette façon conséquente suivie auparavant. Et je dirais, il fallait probablement aussi un homme avec une conviction aussi forte, et dans les réunions quelqu'un d'aussi fort, pour amener les gens à baisser pavillon. Et cela c'est avec Davignon la chose la plus importante. Moi qui l'assistais dans les différentes négociations, qu'elles fussent avec les industriels ou avec les Etats membres, comment je voyais plier les Etats membres y compris un homme comme Lambsdorff qu'on a cru toujours être pleinement de l'autre côté. Non, il savait très bien quand il voulait plier parce qu'il estimait que c'était mieux de suivre que de s'opposer. Mais là, comme je dis, c'est au-delà, mais c'est les véritables applications de nouvelles technologies.

Pour la concentration d'entreprises, les problèmes étaient relativement peu nombreux jusqu'en 1972. Le problème est devenu important par la suite. Il est devenu important dans tous les secteurs. D'abord, vous avez la concentration d'entreprises. Je prends des exemples. Vous n'en avez guère vu avant 1972 dans la sidérurgie. Vous voyez, la concentration qui existe aujourd'hui dans la sidérurgie. Ce qui ne veut pas dire que vous n'aviez pas le début de crise, mais vous n'aviez pas ce phénomène de concentration et en tout état de cause, de concentrations traversant les frontières. A la limite, vous pouvez un peu rassembler deux entreprises petites autour d'une grande entreprise mais pas plus. Et, pour les entreprises de haute technologies, ce n'était pas tellement différent jusqu'à ce moment-là. Le phénomène est venu après. Et vous n'avez pas eu de jugement de la Cour ou de la Commission, à mon avis,

sur des concentrations avant 1972. C'est un phénomène qui s'est suivi. Vous n'aviez d'ailleurs pas les mêmes examens auxquels la Commission procède aujourd'hui. Vous n'aviez pas l'organisation même pour le faire. C'est devenu un problème, comment dirais-je, plutôt des années 1985 et suivantes, guère avant.

Bon « relations avec les autres directions générales et lobbies », je crois que j'ai donné une certaine catégorisation de ce que cela voulait dire.

MD : Mais précisément dans le secteur industriel, ce qu'on a tendance à appeler aujourd'hui lobby et lobbyistes. Dans les années 1960, est-ce que les différents secteurs industriels sont représentés à Bruxelles comme ils le sont aujourd'hui?

FB : Non, en vérité, il fallait presque les encourager à se former. Comme représentation, je ne dis pas comme lobbyisme. Tandis qu'aujourd'hui, le lobbyisme est surtout une autre chose. Les nombreuses initiatives de la Commission, notamment dans le marché intérieur ou les suites possibles dans le secteur concurrence, parce que c'est évidemment dans tout cela, ou alors ce qui concerne l'environnement. Tout ce qui concerne l'environnement. Vous avez effectivement un lobbyisme très fort. Je prends un exemple : une fédération bancaire ou une fédération de caisse d'épargne. Automatiquement que voulez-vous qu'elle fasse d'autre que d'être un lobbyiste sur des projets de règlements ou des projets de directives ? Donc, et elle est lobbyiste auprès de la Commission. Et s'ils sont très bons, ils prennent parfois de avocats de premier ordre et c'est une discussion entre avocats qui peut déjà orienter dans un sens ou dans l'autre. Et là, je reviens un peu à ce que je disais quand Eeckhout était là. Les jeunes maintenant n'ont plus cette tendance. Ils pensent qu'à vingt-huit ans, à trente-cinq ans, on peut être juge d'instruction, procureur d'Etat et juge de fond. Et c'est un véritable problème et maintenant la Commission est obligée de revenir à des distinctions de ce genre. Mais souvent, avant qu'ils n'arrivent, je sais que beaucoup d'avocats de grande qualité étaient entendus, étaient écoutés. Étaient écoutés dans le cadre d'une procédure ou hors d'une procédure, c'est-à-dire avant même que l'on avance à cela. Les grandes études d'avocats internationales maintenant regroupées avec des Belges, des Américains, des Allemands, des Français ont surtout pour qualité d'influer sur la formation des idées de la Commission,... Le lobbyiste lui-même proprement industriel ou de service se fait plus encore sur des députés. Le Parlement européen qui est de deuxième recours. Bon je laisse de côté ce qu'ils peuvent faire dans le

Conseil des ministres parce que cela ils le font dans les capitales. Ce n'est pas une question proprement parlant bruxelloise. A la limite, ils peuvent ici à Bruxelles coordonner les positions qu'ils peuvent avoir nationalement. Mais le lobbyisme est devenu très fort.

Alors, est-ce une mauvaise chose, est-ce que c'est une bonne chose? La première indication que je peux donner, de ce point de vue, je trouve que c'est une bonne chose. C'est une bonne chose que les gens au départ, fassent ce que pourraient être des objections juridiques contraires. Parce que nous devons savoir à quoi nous entendons nous avancer lorsque vous faites telle et telle chose. Et ça je trouve que c'est tout à fait normal et c'est même un bénéfice. L'autre question est de savoir quand le lobby cesse-t-il d'être un bénéfice et devient une gêne. Là, vous êtes en démocratie et vous devez vivre avec la gêne. Mais c'est une évidence même. Beaucoup de lobbyistes d'ailleurs sont des gens d'expérience, d'anciens fonctionnaires y compris dans le domaine juridique. Je pense à Pappalardo, un bon exemple auquel nous-mêmes à l'aéroport d'Athènes, nous recourons lorsque nous avons besoin d'une bonne explication pour savoir si nous sommes ou non dans la bonne voie. Cela c'est une chose. Si nous devons un jour aller devant une Cour de Justice, nous ne choisirions pas nécessairement Pappalardo parce qu'il n'a pas cette expérience. Là il faut un plaideur. Même si c'est le commercial, c'est presque un autre métier. Donc, il y a un bon côté et un moins bon côté et il faut vivre avec, pour résumer le problème.

MD : Donc, vous confirmez que dans les années 1960, il s'agit plutôt d'un mouvement qui est encore fort timide.

FB : Oui, oui, enfin vous savez. Il est clair, par exemple, que chaque fois que nous avons eu un problème automobile, les automobiles demandaient à être vues, et à un niveau important. C'est comme cela que j'ai bien connu Agnelli, les deux. Mais ça aussi c'était plutôt après 1972 parce que pour une bonne partie, aujourd'hui le problème des industriels, mais cela vous le savez, pour la chimie, l'automobile était un problème d'environnement. Où ils en appelaient à nous pour les soutenir et nous faisons en quelque sorte un jugement balancé entre ce que requérait l'environnement et les délais dans lesquels ils pouvaient faire. Il y avait des négociations que moi j'ai menées avec l'automobile, par exemple, c'était essentiellement cela. Ce n'était pas de dire : « Vous pouvez échapper ». C'était de dire : « De combien de temps et de moyens avez-vous besoin pour vous ajuster? ». Et puis de raboter la période parce qu'elle était évidemment excessive. Vous vous imaginez aujourd'hui avoir une discussion sur le pot

d'échappement? Cela c'était des discussions lourdes que nous avons sur le pot d'échappement, le coût que cela comportait, le changement que cela comportait,... Aujourd'hui, personne ne penserait plus jamais à poser ce genre de questions. Bon, c'était une question: « Est-ce qu'il vous faut trois ans? ». Eux diraient « Dix ans ». Moi je dis : « Maintenant vous avez de deux à trois ans ». Cela je pouvais le vendre.

MD : Et à cet égard, puisque vous prenez l'exemple de l'automobile et que vous faites allusion aux Agnelli, c'est au top niveau que l'on...

FB : C'était au top niveau. Il y avait aussi après le top niveau, on en rencontre d'autres. Mais, sur ce genre de question si importantes, c'était le top niveau. Le top niveau avec un commissaire et moi. Donc, nous avons une... Mais c'est aussi un moment où ils estimaient que la direction générale industrie était là pour les écouter et ils savaient se faire écouter. Il se peut qu'aujourd'hui, ils s'adressent plutôt directement à leurs gouvernements. Ce que je trouve d'ailleurs excellent. Je trouve qu'ils doivent aussi parler directement avec leurs gouvernements. Je trouve que l'industrie a un élément à faire valoir. Vous avez vu que Monsieur Liikanen et Madame Wallström avaient fait une proposition sur des produits chimiques qui a rencontré des réticences extraordinaires dans les Etats membres, qui étaient de l'industrie mais l'industrie a influencé sur les Etats membres. Comment dans la situation de non-compétitivité actuelle pourrez-vous faire cela? Mais vous savez, c'est des arguments anciens, sauf que la situation est peut-être un peu différente, mais la compétitivité était toujours l'élément essentiel. Il a toujours été celui par lequel vous demandiez à ne pas être exposé à une nouveauté quelconque. Vous savez, souvent, d'ailleurs on constate qu'au fur et à mesure d'une discussion qui s'étend sur un ou deux ans, il y a une division d'opinion. Et l'un ou l'autre commence à se poser la question quand il sera prêt, lui, en avance des autres et alors, il a un avantage compétitif. Ce n'est pas nécessairement une chose dans laquelle une position demeure acquise, une position est toujours conservatrice au départ, et puis elle peut évoluer. Evoluer mais pas nécessairement tout le groupe, évoluer en fonction des changements qu'à l'intérieur du groupe, l'un ou l'autre cherche à apporter.

MD : Vous avez pris l'exemple de l'automobile. Si je peux me permettre d'évoquer le tout début 1966, quand la Commission adresse aux gouvernements deux documents de travail, l'un sur les chantiers navals et à leur...

FB : Oui.

MD : ... restructuration et leur redéploiement et d'autre part à l'industrie textile, il s'agit là aussi d'une sorte de volonté de sensibilisation à la fois....

FB : Il y a l'un et l'autre. Parce que si vous prenez les chantiers navals, c'est de leur faire comprendre qu'on ne peut pas rester à l'état où l'on en est. Là effectivement, le problème des concentrations se pose très tôt, contrairement à celui de la sidérurgie. L'autre question est que nous sommes dans une situation extérieure où nous savons que nous ne pouvons pas sur la longue durée, nous couper du monde. Alors, dans les chantiers navals, il y a toujours des aides aujourd'hui. Ce qui montre que l'on veut garder un minimum nécessaire de capacités qu'on peut justifier parfois par des arguments militaires, parfois par d'autres arguments. Mais c'est vrai que personne ne peut plus aujourd'hui dire « On n'accepte pas un navire construit en Corée du Sud ». Cela c'était vrai déjà depuis vingt ans et c'est plus vrai encore chaque jour. Donc, l'un et l'autre vont ensemble.

Et puis il y a aussi d'autres problèmes. Les chantiers navals servent à construire des navires, les navires servent à transporter et le transport doit être à des coûts acceptables pour les gens qui doivent en bénéficier. Donc, vous avez plusieurs problèmes que vous devez toujours regarder ensemble. Alors, ce n'est pas sûr que la traduction dans un papier comporte toujours tous les aspects, mais ils sont toujours présents.

MD : Pour le textile, il s'agit du même phénomène?

FB : Oui, je vais dire, mais plus fort qu'ailleurs. Je vous dis un exemple. En fait, le textile voit sa situation largement réglée maintenant. Le dernier cas problématique était l'entrée du Portugal dans la Communauté, à la fois envers la Communauté ancienne proprement dite. Et pour eux, comment nous pouvons survivre par rapport aussi à l'extérieur, politique commerciale,... Et là, l'aide structurelle qui a été donnée aux Portugais pour pouvoir modifier leur système a été assez importante . Mais, vous savez nous n'avons plus pour le coton la situation américaine. La situation américaine, « C'est le produit par excellence de notre agriculture, nous devons le protéger ». Aujourd'hui, plus personne ne pourrait soulever ce problème. Pour une bonne partie, nos intérêts se sont exportés, c'est-à-dire l'intérêt est la

transformation et même parfois seulement le trading. C'est une situation qui a beaucoup changé. Est-ce un bon ou un bien pour le secteur, c'est une autre question. C'est d'une certaine façon un secteur sacrifié. Moi je me souviens un jour, j'ai donné une conférence à la Banque de Bruxelles, quand son siège était encore là maintenant où il y a la Cour des comptes. Et j'étais assez net et clair sur les évolutions qu'il pourrait y avoir et c'était au début des années 1970. Deux années plus tard je reçois une invitation du Baron Braun. Et il me dit : « J'étais à cette réunion et je n'ai pas aimé ce que j'ai entendu mais j'ai pensé qu'il valait mieux s'adapter. Je suis maintenant heureux de m'être adapté ». Bon, il y a eu des adaptations successives. Je veux dire Eeckhout pourrait parler de cela parce que c'est la même famille. Il y a des gens qui sont prêts à écouter. Ils peuvent ne pas l'aimer. Ils peuvent se dire : « Je ferais peut-être mieux de tenir compte de ces indications ». D'autant que ces indications étaient rudes mais beaucoup moins rudes que ce que l'avenir allait amener. Sinon, ils n'auraient pas été rentables du tout.

MD : Souhaitez-vous que l'on interrompe? Je vous pose la question parce que...

FB : Moi je peux continuer d'autant plus que j'aurai autre chose dans l'après-midi. Continuons, si vous n'êtes pas trop fatigués.

MD : Oh non non non.

FB : Madame?

JC : Non pas du tout.

FB : On a touché à une bonne partie des choses qui suivent parce que le renforcement du Parlement et des ressources propres c'était lié à ce que j'ai dit tout à l'heure. Sur la crise de la chaise vide, nous l'avons touché. La question est de savoir ce qu'on pense de la sortie de la crise, n'est-ce pas?

MD : Oui.

FB : Ce qui est un autre problème.

MD : Est-ce que vous pensez que la crise et ce que l'on a tort ou à raison, on nomme le compromis de Luxembourg a modifié la façon de travailler, notamment avec le COREPER ou avec le Conseil?

FB : Oui à l'époque oui, parce que les gens sont allés au-delà. C'est-à-dire quand un intérêt de grande importance pour un Etat membre est touché. En vérité, on a cherché à faire pendant longtemps l'accord unanime pour éviter que ces questions puissent se poser. Et donc une des raisons pourquoi dans la question du marché intérieur telle que Jacques Delors d'abord, Cockfield et moi nous l'avons avancé. Nous avons fait le travail préparatoire parce que vous n'auriez pas pu vous jeter là-dessus sans qu'il y ait eu cinq, six ans de préparation. C'était quand même le vote. Et l'acte unique fait la grosse différence. Ce qui veut dire qu'on a fait dans l'acte unique ce qui aurait déjà du être déduit du compromis de la chaise vide sauf que le compromis de la chaise vide a été interprété de telle sorte : « Ne nous mettons jamais dans la position où ». Et en ce sens, l'accord de 1985 est une grosse différence dont Madame Thatcher s'est rendu compte après seulement de la portée beaucoup plus générale qu'elle comporte. Il faut dire aussi que les autres se sont réveillés aussi. Et, si aujourd'hui vous avez des réticences à élargir la majorité qualifiée, cela tient aussi qu'ils ont compris seulement après coup ce que cela voulait dire dans le domaine du marché intérieur. C'est pour cela que quand les Britanniques disent : « Nous voulons avoir un veto en matière de fiscalité, un veto en matière de politique extérieure », c'est un peu l'expérience de cette affaire qui les a menés à cela parce que là effectivement, après, il y a eu des indications claires et directes.

Je me souviens toujours du premier cas de vote où Madame Papandreou présidait le Conseil, c'était juste avant qu'elle devienne membre de la Commission et Bangemann était du côté allemand et il allait devenir membre de la Commission aussi. Et à un moment donné, Madame Papandreou dit « Bon, je constate que la chose est adoptée ». Je regarde autour de moi. Je me suis dit : « Est ce que c'est vrai? » et Bangemann passe juste à côté de moi et je lui dis : « Est ce que vous avez changé d'avis? ». Et il me répond : « Vous vous imaginez bien que je n'aurais pas mis un veto, moi ». Alors qu'il avait eu sur le fond une position différente. Mais, il avait voulu que le premier cas puisse passer. Et puis, cela c'est... Si elle avait commencé à demander à chacun « Est-ce que vous, de quelle façon votez-vous? », il n'aurait pas pu dire oui. Elle a constaté que c'était adopté, il n'a pas pu dire non. C'est aussi simple que cela. Et ça c'est de nouveau 1987, ce n'est pas 1971.

MD : Justement si on revient un petit peu en arrière et dans la suite du compromis de Luxembourg, on se rapproche de la fusion des exécutifs. Vous auriez fait partie, avant la fusion, d'un groupe chargé de la réorganisation ?

FB : Oui.

MD : Chargé de préparer la réorganisation des trois institutions.

FB : Oui.

MD : Pour la fusion.

FB : Oui, non. C'était une orientation générale dont nous savions qu'elle devait faire l'objet de négociations proprement dites. Maintenant, si vous êtes dans un tel groupe, il est très clair qu'il est dominé par les gens qui viennent essentiellement de la Commission. Et Cardon aurait pu vous dire, bien qu'il eut après la charge, largement, avec l'administration que ce n'était pas une partie de plaisir pour ceux qui étaient reçus. Parce que ce n'était pas une négociation égalitaire entre Luxembourg Bruxelles-Belliard où était à l'époque Euratom et la Joyeuse Entrée. Elle n'était pas du tout égalitaire. Cela tient évidemment, premièrement au fait que Jean Rey ait été nommé président. Que Jean Rey ait clairement fait connaître que ce serait Emile Noël qui serait son secrétaire général **et que les choses soient un peu confiées comme de cette façon**. Et puis, il y avait davantage de commissaires qui venaient de l'ancienne Commission surtout dans les positions les plus importantes. Alors, c'est peut-être plus visible dans la prise en charge dans les services que dans la Commission même. Parce que dans la Commission il y a eu des nouveaux venant soit directement nommés, soit parce qu'ils étaient à Euratom, soit parce qu'ils étaient à la Haute Autorité. Je vous donne deux exemples ou trois exemples. Alors, je dois dire immédiatement, la Haute Autorité, plus qu'Euratom, avait évidemment exagéré. Ils avaient nommé encore un nombre relativement important de directeurs généraux juste avant la fusion. Et donc, il fallait trancher... Je vous donne deux, trois ou quatre exemples. Le directeur général de la sidérurgie, il est devenu directeur général de la diffusion des connaissances. Il n'a pas tenu longtemps, parce que ce n'était pas son métier et il est parti. Mais, c'est cela qu'il a eu et la sidérurgie est rentrée évidemment à la DG III à l'époque dans ma direction générale et essentiellement, à ce moment-là comme directeur

général adjoint sous ma responsabilité. Le côté essentiel : on ne pouvait pas faire de sectorialisme donc on ne pouvait pas garder une direction générale sectorielle.

Puis, il y a eu un autre directeur général qui a été nommé à la politique régionale, la politique régionale en fait n'avait pas besoin d'un directeur général. Elle en a eu besoin en fait, dix ans plus tard. Mais pas à ce moment là, même plus que dix ans plus tard. Donc, on a créé des fonctions qui n'étaient pas véritablement nécessaires. On a créé des fonctions pour des gens qui avaient été à l'énergie. Comme l'énergie était maintenant ailleurs, il devenait maintenant directeur général de la recherche. C'est un exemple, n'est-ce pas. Toujours venant de Luxembourg. En j'en oublie, beaucoup d'ailleurs.

Alors, le problème Euratom était peut-être encore plus important mais là, c'était une question un peu de résorption. Ce n'est pas une continuation des activités telles qu'elles auraient dû se développer et qui ne se sont, grâce à Monsieur Chatenet, jamais vraiment développées. Parce que ça, il y eu un arrêt politique évident et un certain nombre de fonctions qui étaient devenues superfétatoires à bien des égards. Mais enfin, nous avons eu au CCR, à ce moment là, l'ancien secrétaire général d'Euratom. Vogelaar, qui avait été directeur général du service juridique, est devenu directeur général de la politique marché intérieur mais un marché intérieur qui n'est pas vraiment comparable à ce qu'il fut après avec moi ni aujourd'hui encore beaucoup moins. C'était les activités proprement financières qui en avaient été sorties pour les besoins de la cause de placement.

Donc, de neuf directions générales, nous sommes passés à une quinzaine. Alors, évidemment, on a créé aussi des directeurs généraux plus nombreux. Soit qu'ils étaient déjà A1 sans affectation propre, soit parce qu'il fallait placer un directeur général.

Donc, et puis, il y a des gens qui ont été proprement rétrogradés, qui ont gardé leur rang mais qui n'ont pas gardé leur fonction. Moi j'en ai pris au moins deux à la sidérurgie. Ils étaient tous les deux directeurs alors que leur fonction ne le justifiait pas. Et, donc le climat n'était pas nécessairement bon pour ceux qui étaient reçus. Je trouvais d'ailleurs une décision qui était ressentie pour beaucoup un peu comme injuste. Le secrétaire général de la Haute Autorité était Edmond Wellenstein, peut-être le meilleur fonctionnaire que nous ayons eu depuis très longtemps. Puis après il est devenu directeur général des relations extérieures mais il y a eu le temps où il était directeur général du commerce extérieur alors que la fonction n'existait pas auparavant.

Donc, et donc, les gens venant de Luxembourg avaient même un phénomène physique important. Ils étaient implantés là-bas, ils avaient construit leur maison là-bas, ils se trouvaient bien dans le climat particulier. Ce n'est plus vrai pour ceux qui sont restés à

Luxembourg mais c'était à l'époque comme cela. Donc, c'était un phénomène de frustration très large pour, moi je dirais, 60% de ceux qui sont venus de Luxembourg.

HAEU AHUE HAEU AHUE