

# UN FONCTIONNAIRE ENTREPRENEUR DU SOCIAL

## Entretien avec René BEDENNE

La modernisation de l'Administration ne se réduit pas à la nécessaire adaptation des structures et des procédures aux exigences du temps, pas plus que la gestion des personnels ne se réduit à la seule gestion des carrières. René Bedenne l'a très vite compris quand, dès son arrivée au ministère des Finances, il se retrouve en charge des services sociaux. Bousculant conformismes et résistances, il commencera par y développer les colonies de vacances destinées aux enfants des agents, avant de se lancer - en pleine crise du logement - dans la création d'une société HLM afin de répondre aux besoins des personnels. Fonctionnaire et entrepreneur, il élargira encore son action en devenant le fondateur de l'Atscaf, association touristique, sportive et culturelle des administrations financières.



MENÉ PAR **FRÉDÉRIQUE PALLEZ**, CENTRE DE GESTION SCIENTIFIQUE (CGS), ÉCOLE DES MINES DE PARIS ET **FRANCIS PAVÉ**, CENTRE DE SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS (CSO).

**G & C** *Pourriez-vous commencer par nous résumer à grands traits votre parcours dans l'administration des Finances ?*

**René Bedenne (R.B.)** Je suis né en 1918 et ma prime jeunesse s'est déroulée à Orly où mon père était directeur d'école primaire. En 1920, Orly était un petit village de sept cents habitants. Il y avait des fermes, des troupeaux de vaches et deux trains par jour : un le matin et un le soir.

J'y ai fait mes études primaires dont on a eu la bonté de dire qu'elles avaient été brillantes. Mais lorsqu'on est le fils du directeur, on se doit d'être le premier, d'autant que le « Père Bedenne » avait la gifle facile et que, lorsque cela n'allait pas, on le savait tout de suite. Ensuite, j'ai passé le concours pour obtenir une bourse et je suis rentré en sixième à Henry IV. J'y suis resté jusqu'à mon bac philo. Mon idée était d'être instituteur, tout simplement, de faire comme mes parents (ma mère était institutrice). Mon père m'avait mis en garde contre la difficulté - toute relative par rapport à maintenant - du métier. J'ai donc, sur ses conseils, préparé une licence de droit et de lettres, en vue de passer l'agrégation.

Mon père, entre temps, avait été muté à Maisons-Alfort. Sa collègue, la directrice de l'école des filles, avait un neveu sous-chef de bureau à la Caisse des Dépôts. Au cours d'une conversation, mon père avait pu constater que ce jeune homme de trente-cinq ans gagnait déjà plus qu'un agrégé en fin de carrière. Il m'a fortement incité à m'engager dans cette voie. J'avoue que je savais fort peu de chose sur la Caisse des Dépôts... Puis la guerre est arrivée. J'ai été mobilisé : école de Saumur, j'en suis sorti officier de cavalerie. J'ai été affecté dans l'Est, bien entendu, et j'en suis revenu ! Le métier militaire me plaisait bien et j'y serais

resté volontiers, mais on était en train de supprimer l'armée.

Je suis donc revenu à Paris, démobilisé ; j'ai préparé le concours de rédacteur à la Caisse des Dépôts avec l'École Universelle - ce n'est pas un gag ! Il y avait quinze places : je suis rentré second. J'ai été affecté dans un service dit « d'avenir », un service d'état-major : la quatrième division, premier bureau !

#### L'ENTRÉE DANS LA CARRIÈRE ADMINISTRATIVE

Les fonctionnaires commençaient comme rédacteurs et finissaient, s'ils avaient de la chance, comme directeurs. Chaque ministère organisait son propre concours. La création de l'ENA en 1949 a unifié le recrutement. Lorsque je suis arrivé à la Caisse, en 1941, mes chefs directs étaient très bien et m'ont tout de suite dit : « *Avec les diplômes que vous avez, qu'est-ce que vous venez faire chez nous ?* ». J'avais en effet une licence de lettres et une de droit et j'avais commencé un doctorat. « *Mais c'est en face qu'il faut aller !* » me dirent-ils. Parce qu'en face, c'est-à-dire au ministère des Finances, pour les gens de la Caisse des Dépôts, c'était le paradis. L'avancement y était plus rapide et la fonction prestigieuse !

On me fit un tel tableau comparatif que je me renseignai auprès de la direction du personnel des Finances et préparai le concours. Mes collègues de la Caisse insistèrent pour que je garde ma décision secrète. En effet, notre sous-directeur avait l'esprit maison et, pour lui, il n'y avait pas de salut en dehors de la Caisse. Le gars qui quittait la Caisse était un traître. Mon chef de bureau et mon sous-chef de bureau m'ont dit tous les deux que, s'il se rendait compte que je préparais le concours des

Finances, je serais viré à la cinquième division. C'était une direction où les rédacteurs visaient des contrats de rente. Ils passaient leur temps à signer. Cela n'avait strictement aucun intérêt.

**G & C** *Mais lorsque vous aviez préparé le concours pour la Caisse, vous n'aviez pas envisagé de passer aussi celui des Finances ?*

**R.B.** Non ! Je ne connaissais rien à tout cela ! J'avais appris ce qu'était la Caisse des Dépôts en préparant le concours. Je n'en connaissais que les attributions générales et ce, grâce au droit public que j'avais fait à la fac.

Alors j'ai préparé, en douce, le concours des Finances, sans en rien laisser paraître au bureau. Le programme était à peu près le même, mais la compétition était beaucoup plus rude. Je travaillais comme un abruti, je dormais peu. Lorsqu'en 1943 j'ai été reçu, pas trop mal non plus - j'étais troisième d'un concours où il fallait la licence alors que pour la Caisse le bac suffisait - je l'ai annoncé à mes supérieurs. Mon chef de bureau m'a dit qu'il allait lui-même avertir le sous-directeur et que ce dernier me recevrait. Mais il se faisait des illusions : il ne m'a pas reçu. Il m'a rapporté la scène toutefois : « *J'ai le plaisir de vous dire que Monsieur Bedenne vient d'être brillamment reçu aux Finances* ». Il paraît qu'il a baissé ses lunettes, regardé par-dessus et dit « *Alors, il nous a joué !* ». Cela a été son seul commentaire !

**G & C** *Que faisiez-vous à la Caisse des Dépôts ?*

**R.B.** J'avais été chargé de préparer un système d'assurances collectives pour constituer les retraites des salariés du privé, moyennant cotisation des employeurs et des employés, système qui existait déjà dans le public.

Lorsque je suis arrivé aux Finances, j'ai été versé au service

des pensions qui avait en charge le service de la dette. C'était un service peu passionnant. J'étais toutefois à l'état-major, là où on élaborait la législation, la modifiait, la malaxait. Je faisais grise mine, mais le hasard m'a été favorable, à terme tout du moins.

À l'époque nous étions au Louvre et très mal installés. Les employés étaient logés dans de grandes pièces. Nous, nous étions quatre rédacteurs et plusieurs commis. Mon sous-chef de bureau était un inconnu, devenu illustre depuis lors : Alain Poher. Nous partageons un bureau, face à face, avec un téléphone, le fameux bigorneau.

Au bout d'un certain temps, avec Poher, nous avons appris à nous estimer. C'était l'Occupation et, assez rapidement, il a compris que les Allemands et leur présence me pesaient - comme à pas mal de Français - et que j'aurais été très content d'entrer dans la Résistance. Mais on ne recrutait pas par concours pour ce genre d'exercice. Il m'a dit un jour : « *Je suis le responsable de la Résistance pour les Finances et pour quelques arrondissements de Paris. Comme je vois que nous avons les mêmes idées, si tu veux, je t'embauche* ».

J'ai ainsi été embarqué là-dedans, sans bien savoir à quoi je m'engageais ! Cela m'a valu d'ailleurs de recevoir du plomb dans les fesses parce que j'allais à bicyclette livrer des fausses cartes d'identités ou d'autres documents dont j'ignorais l'importance : j'étais simple estafette. À plusieurs reprises, rue du Bac, des patrouilles d'Allemands m'ont sifflé : comme j'ai toujours continué à pédaler, ça tirait ! Longtemps, j'ai été fier de montrer dans le mur les impacts des balles qui m'étaient destinées... J'ai aussi effectué en camion des transports d'armes vers la Bretagne, etc.

## LES SERVICES SOCIAUX DU MINISTÈRE DES FINANCES

À la Libération, le ministre a voulu honorer les fonctionnaires qui avaient accepté de prendre des risques pour le salut de la Nation, comme on dit lorsqu'on est un peu pompier. Poher a été nommé chef des services sociaux des Finances – quasi équivalent de la Direction du Personnel et de l'Administration d'aujourd'hui, service embryonnaire car ce n'était ni la préoccupation majeure de Bouthillier (1), alors ministre, ni celle de Cathala (2), son prédécesseur, que de s'occuper des personnels. Moi, j'ai été catapulté chef adjoint, sans aucunement faire acte de candidature. En temps ordinaire, on aurait donné cette fonction à des agents ayant dix ans d'ancienneté au moins. Je n'avais que deux ans de maison et, pourtant, je me retrouvai dans une fonction de sous-directeur, d'entrée de jeu !

**G & C** *Il n'y avait pas de direction du personnel ?*

**R.B.** Si, bien sûr ! Mais les services sociaux dépendaient directement du ministre. C'était un petit service à l'époque mais, à la Libération, on a voulu en faire quelque chose d'important parce que des besoins inouïs s'étaient révélés. Les gens n'avaient rien à manger ! Songez qu'il y a eu des tickets de rationnement jusqu'en 1955 ! La situation ne s'améliorait que très lentement, tout n'était pas en vente libre. Ce qui était sur le marché n'était pas de bonne qualité et les gens avaient beaucoup de problèmes. Ils avaient du mal à se loger parce qu'il y avait eu les destructions et, après la

Libération, un exode rural qui s'était accéléré.

Beaucoup de jeunes fonctionnaires avaient interrompu leurs études du fait de la guerre. Il y avait donc nécessité de « relever le niveau » en donnant des cours de culture générale pour amener ces jeunes gens à celui des collègues, on disait les cours complémentaires, à l'époque. Et puis, il y avait les concours et ces jeunes étaient en concurrence avec ceux qui avaient fait les facultés ou qui avaient le Bac et qui se désignaient eux mêmes comme les « intellectuels ». Par conséquent, il fallait organiser des préparations, préalablement aux concours, de façon à ce qu'ils puissent aborder les épreuves à armes égales avec les candidats extérieurs. Tout cela c'était les projets de l'époque et c'est devenu le Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement (CFPP) (3). Il est devenu très important et très connu. Je suis assez satisfait d'avoir été, avec Poher, le créateur de cet organisme. En 1947, Poher a été élu au Sénat, et la question de son remplacement s'est alors posée. J'étais encore un jeune loup, rentré en 43, et devenir chef de service en 47, cela n'allait pas de soi. Chef de service, c'est l'équivalent de directeur, finalement. Directeur avec un petit « d », mais directeur dépendant du ministre, en tout cas avec son budget, avec la responsabilité d'engager des crédits, de les ordonnancer, de les faire payer, de diriger, de mener la politique que je souhaitais mener – sous la houlette du ministre, bien entendu. Tout le monde sait que lorsqu'on dépend d'un ministre, on dispose d'une certaine latitude, parce que le ministre

(1) Yves Bouthillier (1901-1977), secrétaire d'État aux Finances condamné par le comité d'épuration le 9/7/49 à trois ans de prison et dix ans de dégradation nationale.

(2) Pierre Cathala (1888-1947), prédécesseur de Bouthillier : action publique du comité d'épuration éteinte par décès de l'accusé.

(3) Très récemment devenu l'IGPDE, Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique – Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

n'entre pas dans les détails. Il donne les grandes orientations, à vous, ensuite, de vous débrouiller. Telle était la fonction d'Alain Poher. Allait-on me la confier ? Je n'y croyais guère. Fin 1946, il fut nommé chef de cabinet de notre ministre, Monsieur Maurice Schuman. Dans un premier temps, il m'a laissé les rênes en main tout en venant une heure ou deux, pour regarder ce que je faisais, accepter ou me donner des directives. Mais, en fait, il cessa progressivement d'exercer sa tutelle.

Un jour, il me dit : « *Je descends en réunion chez le ministre, j'aimerais bien que tu restes dans mon bureau parce que j'aurai peut-être besoin de toi !* » Je reste donc, le téléphone sonne, il me demande de venir, je le rejoins. Il y avait là tous les directeurs du ministère. Le problème était de savoir qui l'on mettrait pour remplacer Poher.

À cette époque, cent cinquante députés communistes siégeaient à l'Assemblée Nationale, dont l'une était la charmante Marie Couette. Elle s'était débrouillée pour faire rentrer son mari aux services sociaux – un type très moyen, pour être gentil – avec un contrat très généreux et le titre d'inspecteur « aux » services sociaux. Mais ce Couette avait rapidement compris qu'il fallait qu'il transforme ce titre en inspecteur « des » services sociaux. Poher avait alors brutalement réagi, car Couette avait tendance à se prendre pour l'adjoint du grand chef : il ne faisait rien, n'avait pas de collaborateurs et mettait son grain de sel en toutes choses. Les communistes étaient très hautains, très directifs, à cette époque-là.

En conséquence, Poher a donc déclaré : « *Compte tenu de la présence de Couette aux services sociaux, si vous ne mettez pas Bedenne pour me succéder, c'est lui qui sera le patron* ». Je n'avais pas trente ans et

les échanges de vue ont duré longtemps. Finalement, ils ont décidé de nommer un responsable des services sociaux, sous réserve que ce dernier me donne une délégation très générale. De fait, j'étais le chef des services sociaux. J'avais une situation que des gens qui avaient quinze ans ou plus de carrière n'avaient pas. Cela ne m'a pas valu que des amis.

**G & C** *Vous aviez un chef en titre, mais qui ne jouait pas le rôle de patron ?*

**R.B.** Ce chef, Monsieur Naudet, était un charmant homme auquel on avait carrément dit de ne s'occuper de rien. Il venait du service juridique et ce que nous faisons le laissait dans une profonde indifférence. Bien entendu, je ménageais sa susceptibilité et j'avais de très bonnes relations avec lui. Mais c'était moi le patron, sans discussion possible et avec l'accord de tout le monde. Il n'y en avait qu'un qui faisait grise mine : le directeur du personnel. Il devait se contenter de régler les avancements, les savantes combinaisons et distribuer les hochets. C'est une situation qui a perduré tant que je me suis occupé des affaires. Maintenant que je ne gêne plus personne, ceux qui ont cherché à me nuire me courtisent et m'apprécient ; je suis invité aux cérémonies du ministère, etc. Mais tant que j'ai été en poste, rien ! Ils avaient peur de moi, comme si j'étais un type dangereux, arriviste en diable, ce qui n'a jamais été mon cas. Je n'ai jamais été candidat à un poste particulier. Vous verrez lorsque nous parlerons des associations, cela s'est fait de manière tout à fait logique : on m'a proposé des présidences parce que les autres n'en voulaient pas, ou parce que c'était moi qui avais créé l'organisme et que je le faisais, évidemment pour pouvoir atteindre les objectifs que je

croyais nécessaires à la réalisation de la politique sociale du ministère. Mais il y avait des gens que cela dérangeait. Le directeur du personnel, surtout, trouvait que je lui faisais de l'ombre : je m'occupais de tellement de choses qui concernaient la situation des agents ! Mais moi, j'aime les gens, j'aime le contact et les gens aiment qu'on s'occupe d'eux. Dès l'armée, j'avais compris ça.

## LA SUITE DE LA CARRIÈRE

**G & C** *Vous êtes resté chef des services sociaux pendant combien de temps ?*

**R.B.** J'y suis resté jusqu'en 1960.

**G & C** *Mais à aucun moment le directeur du personnel n'a essayé de récupérer votre action ?*

**R.B.** Si, bien sûr ! Il rêvait de diriger la machine que j'avais construite. C'est une des raisons pour lesquelles, las des bagarres, j'ai demandé, plus tard, à prendre d'autres fonctions. À mon départ, l'ensemble que je dirigeais a été confié à trois personnes, ce qui est flatteur à certains égards : d'une part, les services sociaux (restaurants, colonies de vacances, action sanitaire, etc.) ; d'autre part, l'ASTCAF : Association Touristique Sportive et Culturelle des Administrations Financières ; enfin, la société anonyme d'HLM Résidences, pour le logement des fonctionnaires.

J'ai donc été nommé en 1961 contrôleur financier d'un organisme international, l'ASECNA : Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar. Toutefois, en tant que président fondateur, je suis resté proche du fonctionnement de ces organismes et ceci, jusqu'à maintenant.

**G & C** *Vos nouvelles fonctions n'avaient aucun rapport avec vos activités antérieures !*

**R.B.** Oui et non. Lorsque j'étais chef des services sociaux, je gérais un budget ; je connaissais bien le maniement des finances publiques et le budget de l'État. J'assurais l'ordonnancement et toute la chaîne qui mène au paiement de la dépense publique. J'avais assimilé l'ensemble de la mécanique et, que le budget que vous contrôlez soit de dix ou de cent millions, les problèmes ne sont pas très différents. Seuls les risques sont plus grands, si on fait des bêtises. J'ai passé dix ans dans cet organisme, puis j'ai été nommé contrôleur d'État jusqu'à ma retraite, en mars 1978.

**G & C** *En tant que contrôleur d'État, vous contrôliez quoi ?*

**R.B.** Six organismes : des comités techniques, notamment ceux du fer, du bois, etc. et un gros morceau : l'AFNOR.

**G & C** *Cela constituait une rupture avec votre poste précédent.*

**R.B.** Un haut fonctionnaire digne du titre doit pouvoir s'adapter et réussir dans des secteurs divers. C'est l'intérêt d'exercer au ministère des Finances, par rapport à la Caisse et à d'autres administrations.

**G & C** *Vous voulez dire que les différentes étapes de votre carrière n'ont pas dépendu de votre volonté ?*

**R.B.** C'est certain. Dans l'Administration, on n'est pas propriétaire de son poste, mais on peut faire savoir ses goûts. C'est ainsi qu'un collègue quittant le contrôle d'État avait suggéré au ministre qu'il verrait bien Bedenne lui succéder...

## LES COLONIES DE VACANCES

**G & C** *Après avoir résumé votre carrière administrative, pourrions-nous revenir, plus en détail, sur vos réalisations à vocation sociale au sein du ministère.*

**R.B.** Dans le cadre de mes fonctions de chef des services sociaux,

et compte tenu des besoins que j'avais constatés, j'ai créé un certain nombre d'organismes que j'estimais indispensables à l'époque et qui le demeurent.

D'abord, au sein même du service social, il y avait le problème des enfants. Lorsque je suis arrivé, il y avait une seule colonie de vacances, installée dans le château de Meslay-le-Vidame, à côté de Chartres. On pouvait y admettre soixante-dix enfants. Pour un ministère qui comptait cent quarante mille agents, dont trente mille en région parisienne, c'était ridicule. J'ai pensé qu'il fallait faire un gros effort sur ce point et j'ai demandé au Budget des crédits importants pour créer de nouveaux centres. Lorsque je suis parti des services sociaux des Finances, en 1960, plus de cent colonies de vacances avaient été créées, au bénéfice de quinze mille enfants.

Mais, là encore, la direction du personnel ne jouait pas le jeu, en ce sens qu'elle ne me donnait pas le personnel dont j'avais besoin. Je mettais à contribution mes collègues : les directeurs généraux des Douanes, des Impôts, de la Comptabilité publique, pour qu'ils me donnent des agents prélevés sur leurs effectifs. Si bien que, mon effectif théorique étant de quarante personnes, en réalité j'en disposais de cent, les soixante supplémentaires étant payés par leur direction. Les directeurs qui géraient cinquante mille douaniers ou soixante-dix mille agents des Impôts, ou autant du Trésor, étaient soucieux de tout ce qui concernait leurs personnels. J'étais leur enfant chéri. Quand je leur demandais quelque chose, je l'obtenais : je leur rendais des services formidables ! Pensez que nous étions après guerre, que les syndicats étaient puissants et actifs et que je contribuais souvent à régler des conflits internes.

**G & C** *Dans cette période, était-ce une demande générale ? Avez-vous été un pionnier ?*

**R.B.** Depuis 1960, le temps s'est écoulé, mais je crois que j'avais vu juste et ouvert des voies. Je ne veux pas porter de jugement sur ce que les autres ministères faisaient mais, en dehors des PTT, ils démarraient doucement. Au moment où je suis parti, j'avais pris contact avec les chefs des services sociaux d'autres ministères pour organiser une coordination, mais cela n'a pas débouché. J'avais commencé à créer des institutions dans le domaine des sports, au niveau européen, et j'ai rencontré en France de solides oppositions. C'en est resté là, personne n'ayant pris le relais.

**G & C** *Mais pour ce qui concerne les colonies de vacances ?*

**R.B.** La difficulté, c'était d'obtenir des crédits. Lorsque je les demandais, on me donnait la moitié de ce dont j'avais besoin. Alors, je faisais appel à l'instance supérieure. Les projets étaient comparés aux précédents, il fallait expliquer les différences : les demandes d'admission étaient, d'année en année, deux à trois fois supérieures, ce qui était jugé excessif car, à l'époque, les ministres étaient soucieux de limiter les dotations pour éviter l'inflation. J'ai dû fréquemment demander le rapport du ministre pour défendre ma position : « *Pour les crédits des colonies de vacances, on donne une subvention par enfant. Ou vous dites qu'on recevra des enfants jusqu'à la lettre C et que les autres se débrouilleront comme ils pourront, ou bien vous dites que les colonies de vacances, c'est pour tout le monde ! Pour ma part, il n'y pas deux conceptions : il faut satisfaire jusqu'à la dernière demande. Par conséquent, il ne s'agit pas de crédits limitatifs, mais de crédits évaluatifs* ». Les crédits évaluatifs sont ceux qui permettent de servir les pensions. Donc on paye à guichet ouvert.

**G & C** *Donc, vous demandiez et vous obteniez !*

**R.B.** Mes succès n'étaient pas sur tous les fronts. Cela n'était quand même pas mal ! D'abord mon personnel travaillait tous les samedis et, moi-même, souvent le dimanche. Il m'est souvent arrivé de quitter mon bureau à minuit, voire à trois heures du matin ! Dans les autres services, on travaillait aussi, mais quand même pas à ce point. Je n'étais pas un patron commode, mais j'estimais qu'un enfant de gardien de bureau et un enfant de trésorier général devaient pouvoir aller dans la même colonie de vacances et que chacun puisse s'y trouver à sa place. Je voulais que la qualité soit bonne sur tous les points : hébergement, nourriture, surveillance, etc. Je faisais venir des moniteurs de l'étranger, des Italiens, des Anglais, des Allemands et on faisait des équipes ; on envoyait des enfants en Angleterre, en Allemagne et en Italie, avec un système de réciprocité.

**G & C** *Vous organisiez des séjours linguistiques ?*

**R.B.** Oui ! Je prenais contact avec les ministères des Finances des autres pays et leurs embryons de services sociaux. Il était difficile de trouver des correspondants ayant les mêmes attributions et des structures suffisantes. Il y avait une aspiration générale, mais nous étions très en avance

**G & C** *C'est aussi à cette époque-là, en France, que se sont créés la FNAC, avec Essel, ou Le Club Méditerranée, avec Trigano !*

**R.B.** Nous changeons de secteur : eux s'intéressaient aux adultes. Et, en effet, j'ai créé l'ATSCAF (4) en même temps que Trigano créait son Club. Nous avons eu des contacts, mais j'y ai mis fin assez rapidement. Le Club Med, au début, c'était des villages de

tentes et cela avait une réputation un peu trop libre. On me confiait des jeunes filles et des jeunes gens, enfants de fonctionnaires de mon ministère et je ne pouvais pas prendre de tels risques. J'avais organisé aussi des camps d'adolescents, sous toile, pour jeunes de seize à dix-huit ans. J'avais même loué, dans les Cévennes, un village que des groupes reconstruisaient d'année en année.

**G & C** *Comment arriviez-vous à trouver l'encadrement ?*

**R.B.** C'était un problème difficile qui nécessitait que je fasse ma propre publicité, en direction des services, des parents et des animateurs potentiels.

Pour cela, je prenais des films dans les colonies de vacances avec une caméra seize millimètres. Ensuite, au cours de l'année, je partais avec ma voiture et mon écran dans les villes chefs-lieux pour faire des projections. En effet, dans l'esprit des gens, les colonies de vacances étaient encore des garderies où les gosses étaient très mal traités. Moi-même, j'avais fait des colonies de vacances lorsque j'avais dix-huit ou dix-neuf ans, à Mandres-sur-Vair, à côté de Vittel, pendant trois ou quatre ans. On avait chacun quarante gosses, ça marchait à la baguette, et j'avais fait l'expérience de méthodes qui étaient peu pédagogiques et trop musclées. De cela, je ne voulais pas aux Finances.

**G & C** *Vous aviez donc été vous-même animateur de colonie avant de vous lancer comme organisateur ?*

**R.B.** Tout de suite après mon Bac, j'ai fait des suppléances en tant qu'instituteur. J'avais des collègues qui faisaient des colos pour les enfants du XI<sup>e</sup> arrondissement et qui m'ont fait recruter. Il s'agissait simplement d'une garderie, on faisait de grandes promenades. Les colons construisaient des cabanes, les dortoirs avaient de cinquante à cent places et les chahuts étaient fréquents et difficiles à réprimer.

**G & C** *D'où la discipline !*

**R.B.** Oui, dans ce cadre, c'était indispensable ! J'ai voulu rompre avec ce genre d'organisation mais, en 1947, dans l'esprit du public, les colonies de vacances étaient souvent ce que je viens de vous décrire. C'est pourquoi je faisais ces projections, pour montrer que les enfants étaient répartis en petites équipes, encadrées par des jeunes gens, formés pour être moniteurs et animer des activités intéressantes. Il y avait des ateliers de poterie, d'études nature (5) et toutes sortes d'ateliers.

Je cherchais mes animateurs dans les services des Finances de Paris et de province. Cela supposait de bonnes relations avec les directeurs départementaux, avec les trésoriers payeurs généraux. Cela impliquait que je les connaisse, que j'aie le voir pour leur expliquer ce que je voulais faire ; il fallait nouer des relations autres que strictement administratives.

Ces rencontres, suivies de projections, produisaient d'excellents résultats : ils acceptaient de s'amputer d'un ou deux employés pendant un mois. C'était un gros effort car ils manquaient réellement de personnels. Je réussissais ainsi à recruter des jeunes gens des Finances, sur qui j'avais barre. Parce que le défaut des colonies de vacances de maintenant, y compris de celles des Finances actuelles, c'est que les animateurs qu'ils recrutent sont des salariés temporaires et le plus souvent incontrôlables. Si bien que, parfois, ils ont de la chance et que, parfois, ils vont à la catastrophe. Mais utiliser ma méthode demande qu'on s'implique à fond, qu'on ne prenne pas de vacances afin de pouvoir inspecter, qu'on ait des rapports personnels avec les moni-

(5) sous la direction de moniteurs, étudiants d'Agro, les enfants étaient initiés à la connaissance des arbres, des plantes, de la nature, des animaux.

(4) voir plus loin.

teurs-chefs dont il fallait inspirer le comportement. Je recrutais le plus possible au sein de l'Administration, mais ce fut rapidement insuffisant. Je m'étais rapproché des CEMEA (centres d'entraînement aux méthodes d'éducation actives). J'y donnais même des cours et donc, grâce à la complicité amicale du président de cette association, je repérais de bons éléments et je me les attachais. Ainsi, j'avais un vivier de candidats qui constituaient la source et l'armature des « bataillons » de moniteurs et monitrices-chefs. Mais ils restaient libres de venir ou pas.

**G & C** *Les animateurs avaient-ils une prime pour venir ?*

**R.B.** Ils percevaient leur traitement, pour les fonctionnaires. Ils étaient logés, nourris, blanchis et bénéficiaient d'une petite indemnité, de l'ordre de vingt euros d'aujourd'hui. Ils pouvaient donc mettre leur salaire du mois à la Caisse d'épargne. Je voulais qu'ils viennent parce que ça leur plaisait. Ils travaillaient pour les enfants de leur famille professionnelle. C'était du quasi bénévolat.

Pour les autres, ils percevaient une petite indemnité fixée par les textes.

**G & C** *Cela répondait donc à votre conception de ne pas recruter n'importe qui à l'extérieur ?*

**R.B.** Je voulais des jeunes dont je sois le patron. Un jour, le responsable d'un syndicat des Douanes m'a téléphoné à quatre heures du matin. Je le connaissais parce que, moi-même, j'étais représentant des hauts fonctionnaires au bureau fédéral de Force Ouvrière. Évidemment, le syndicalisme des hauts fonctionnaires n'était pas très virulent mais, enfin, j'étais là et donc je connaissais ces gens-là.

Il me téléphonait parce que le moniteur-chef de sa colonie de Sologne venait de partir avec tous ses moniteurs. C'étaient des types

extérieurs au ministère, complètement irresponsables : ils avaient laissé les gosses seuls. Il n'y avait que l'économiste du syndicat et le gardien du site qui étaient restés. Alors, à cinq heures du matin, j'ai téléphoné un peu partout pour récupérer trois ou quatre animateurs dans nos colonies de vacances et leur donner rendez-vous pour les mener avec ma 403 en Sologne. On a été reprendre ça en main ! Si je n'avais pas été persuadé du bien fondé de mes théories, nul doute que je l'aurais été après parce que, si vous avez des gens sur lesquels vous n'avez pas barre, il suffit qu'il y ait un conflit interne, une brouille, une question de nourriture ou toute autre chose et le gars vous dit « *Je m'en vais !* ». Donc, moi, chef des services sociaux des Finances, j'ai dépanné cette colonie de vacances organisée par la mutuelle des Douanes, parce que j'avais la possibilité de le faire, mais, surtout, parce que j'étais le patron des moniteurs.

**G & C** *Vous aviez aussi vos propres infrastructures, que vous aviez créées un peu partout en France ?*

**R.B.** J'avais loué ou fait acheter par l'État des châteaux, de grands bâtiments, de manière à y faire des colonies de vacances. Ce patrimoine est resté aux Finances. Par exemple l'île d'Aix avait justement été achetée par la mutuelle du Trésor pour y faire une colonie de vacances. Le président de l'époque m'a dit un jour qu'ils n'étaient pas faits pour organiser ça et qu'ils seraient soulagés si les services sociaux voulaient bien reprendre les lieux. Nous avons racheté.

Dans d'autres cas, j'ai passé des accords avec des villes. Par exemple, avec l'Isle-sur-la-Sorgue : ils me prêtaient les bâtiments, je gérais la pédagogie et l'intendance, et j'admettais dans la colonie la moitié des enfants de la ville. De la même façon, nous avons eu une colonie de vacances à La

Couronne, près de Martigues. C'était impeccable : je n'avais pas besoin d'acheter la propriété et tout le monde y trouvait son compte.

Voilà donc pour les enfants. Ensuite, il y avait les problèmes du logement pour les agents.

---

## LA CRISE DU LOGEMENT

Les directeurs des Douanes, des Impôts, de la Comptabilité publique me disaient : « *J'ouvre un concours pour recruter cent cinquante élèves et ces jeunes, qui viennent en grande majorité de province, se logent dans des chambres de bonne, et encore, lorsqu'ils peuvent en trouver. C'est inconfortable et ça leur coûte cher. Ne pourriez-vous faire quelque chose ?* ». Il y avait aussi des agents qui, tout simplement, cherchaient à se loger ; des fonctionnaires titulaires qui venaient, eux aussi de province, avec femme et enfants. Les préfectures me donnaient trois ou quatre appartements par an. Moi, j'avais une liste de mille ou quinze cents demandes. Un jour, je me suis donc réveillé en me disant : « *Je vais créer cela !* ». Je me suis renseigné, je suis allé aux ministères de l'Équipement, du Logement, etc. pour savoir ce qu'il fallait faire, car je n'y connaissais rien ! Et j'ai donc créé une société anonyme de HLM. Tout le monde m'a dit : « *Mais, vous êtes fou ! Vous n'imaginez pas les embêtements que vous allez vous créer !* »

**G & C** *Mais cela existait déjà, les sociétés anonymes de HLM de ministères ?*

**R.B.** Non, il n'y en avait pas de particulière aux ministères. Mais les sociétés anonymes de HLM, c'est vieux comme les chemins, et il en existait déjà beaucoup depuis l'avant-guerre. Certains se sont d'ailleurs vite retrouvés en prison en s'adonnant à ce genre de créa-







tion, ayant succombé à quelques tentations. Le risque était d'ailleurs le même en ce qui concerne les sociétés civiles immobilières et pourtant, j'en ai créé un très grand nombre. Si j'avais cédé aux « suggestions », j'aurais une Mercedes avec des poignées en or massif. J'ai reçu des propositions malhonnêtes jusqu'au moment où chacun a su qu'avec la S.A. Résidences, ce n'était pas la peine de s'y frotter ! Mais au début....

Comme il fallait bien commencer, et qu'il n'y avait rien, j'ai demandé au directeur du Trésor, qu'à l'époque je connaissais bien, s'il voulait m'aider. Il m'a encouragé et conseillé : « *Je vais vous aider, mais je ne voudrais pas que cela soit une espèce de caravansérail des Finances. Nous sommes déjà critiqués par nos collègues. Prenez donc d'autres ministères avec vous et vous les mettez au conseil d'administration* ». J'ai suivi son conseil.

**G & C** *Parce que le ministère des Finances était déjà plus riche que les autres ?*

**R.B.** Sans chauvinisme, les personnels sont de qualité et travaillent dur. Le ministère des Finances - mais il n'était pas le seul - donnait des primes à ses agents. Un chef de bureau ne partait pas du ministère à moins d'être nommé directeur ailleurs parce qu'autrement, il y perdait. Cela se savait, de même qu'on savait que les ingénieurs des Ponts et Chaussées touchaient des honoraires lorsqu'ils travaillaient pour d'autres collectivités. J'ai donc choisi des ministères qui n'avaient pas de gros effectifs. J'ai pris la Justice, la Construction, pour les raisons économiques que vous imaginez bien et pour que cela me facilite les choses.

De mon côté, après avoir mis dans mon conseil d'administration ces deux ministères, j'y ai adjoint des représentants des grandes directions du ministère. J'ai alors lancé la machine.

Ce qui m'a mis l'épée dans les reins, ce sont les demandes réitérées des directeurs des grosses directions qui avaient des jeunes qui venaient en formation. J'ai donc créé une cité universitaire à Issy-les-Moulineaux, comportant trois cent cinquante chambres et cent studios, un restaurant self-service et l'administration de tout cela. J'en étais le président directeur général, La cité universitaire était donc la première activité de la S.A. Résidences. J'étais naïf et absolument pas dans le coup. Tout était neuf pour moi ! Mais ce que je peux mettre à mon crédit, c'est que je me suis vite débrouillé pour être au courant et même devenir, en deux ou trois ans, un peu le chef de file. Des gens venaient pour s'inspirer de ce que je faisais. J'ai créé des milliers d'appartements dans le cadre de cette société, à Paris et en banlieue. Au départ, je n'étais compétent que pour construire des immeubles dans la région parisienne, mais avec des dérogations, j'ai étendu mon rayon d'action. C'est ainsi que j'ai construit l'usine de Codéran (près de Bordeaux), où sont frappées les monnaies et médailles, ainsi que des appartements pour y loger des ouvriers. La société a également construit à Marseille et à Lyon.

Par ailleurs, comme des personnels voulaient devenir propriétaires de leur logement, je me suis lancé dans la constitution de sociétés civiles immobilières. Là, la mécanique était totalement différente. Je demandais à mes collaborateurs de préparer un projet : recherche du terrain, prise d'une option, réalisation d'un plan masse et d'un devis général par un architecte. Au bout de quelque temps, une quinzaine d'architectes travaillaient pour moi. Ils évaluaient le prix du mètre carré et ensuite je lançais par une circulaire dans les services une proposition : inscrivez-vous, l'im-

meuble sera à telle adresse et coûtera tant au mètre carré. Les intéressés versaient un acompte, je les réunissais, leur demandais d'élire un gérant pour prendre en main leurs affaires.

**G & C** *Vous étiez juste l'initiateur ?*

**R.B.** C'est ça. Je faisais tout le début de l'opération, ce qui était le plus important, après, je leur disais : « *Gérez vos affaires !* ». C'est d'ailleurs là que des gens finissaient en prison parce que, lorsqu'on gère deux cents appartements, voire beaucoup plus, il est facile de réaliser de gros détournements.

**G & C** *Donc, vous étiez un peu le mauvais génie ?*

**R.B.** Non, les gens se contrôlaient eux-mêmes. Ils avaient versé un acompte et étaient donc très vigilants. Cela m'avait d'ailleurs amené à devenir banquier. Car, hormis les hauts fonctionnaires, la plupart des candidats ne disposait pas de l'apport personnel de départ. J'ai donc créé un système de prêt à taux raisonnable. J'ai obtenu du Budget, après des batailles très dures, terminées chez le ministre, qu'il mette une masse financière à disposition d'une association que j'ai créée à cet effet : l'Association pour le logement des fonctionnaires. Elle avait pour objet, dans ses statuts, de prêter pour constituer l'apport personnel des gens qui voulaient se loger dans un appartement créé par nous et aussi pour y réaliser des travaux.

**G & C** *Cela venait en complément du système bancaire ?*

**R.B.** Je ne sais pas s'ils empruntaient aux banques. C'était leur problème, mais assez souvent, ils avaient des difficultés parce que nos clients étaient des personnels modestes. Inutile de vous dire que, lorsque j'ai présenté cette idée au ministère des Finances, cela a été refusé par le directeur du Budget. J'ai donc demandé le rapport du ministre ! Cela ne se demande pas souvent ! Je l'avais déjà demandé

pour la S.A. Résidences. Ils ont dû se dire : « *Il y prend goût celui-là !* » Le dossier est donc monté chez le ministre. Je lui ai expliqué mon idée et j'ai dit : « *Cela existe à la Caisse des Dépôts, organisme qui est sous votre autorité, Monsieur le Ministre, ça existe au Crédit Foncier, organisme que vous contrôlez Monsieur le Ministre, et aux Finances, il n'y a rien ! J'ai pensé qu'il fallait faire quelque chose !* ».

Tous les directeurs, surtout ceux ayant de gros effectifs, étaient très intéressés par mon projet.

J'ai obtenu gain de cause. En sortant, le directeur du personnel m'a dit : « *Monsieur Bedenne, on a quelque fois tort d'avoir raison. Vous risquez d'attendre longtemps des satisfactions personnelles correspondant à votre grade* ». Je lui ai répondu que primes et décorations n'étaient pas ce qui me faisait courir. Ceci explique que, si j'étais en très bons termes avec la plupart des grands directeurs, il n'en était pas de même avec certains.

**G & C** *Vous aviez une grande liberté d'esprit et d'action !*

**R.B.** Je n'acceptais pas qu'on marche sur mes plates-bandes et, fort heureusement, les services sociaux dépendaient directement du ministre. C'est pour cela que ceux qui, à l'origine, pensaient que je faisais ces travaux d'Hercule par arrivisme, se sont rapidement rendu compte, qu'au contraire, ces conflits me créaient des ennemis influents. J'estimais que, puisque l'on m'avait confié ce service, j'avais une mission : faire en sorte que ceux qui avaient de petits salaires, que je ne pouvais pas faire évoluer, puissent néanmoins augmenter, indirectement, leur pouvoir d'achat. Mon rôle était de mettre à leur disposition des organismes leur permettant d'avoir pour cent francs ce qu'ils auraient payé deux cents autrement. C'était un peu utopique, mais ça a donné des résultats.

**G & C** *Vous aviez déjà demandé le rapport du ministre pour la création de la S.A. Résidences, donc vous aviez déjà rencontré des difficultés ?*

**R.B.** Oui, j'avais déjà rencontré la même opposition de la part du directeur du personnel de l'époque : « *Personne ne vous a rien demandé, Monsieur Bedenne !* » Non, personne ne m'avait rien demandé, mais il y avait un besoin, alors j'ai essayé de le satisfaire.

**G & C** *Mais un chef de service a quand même une certaine capacité d'initiative, donc ce n'est pas parce qu'on ne lui demande pas des choses qu'il ne doit pas les faire !*

**R.B.** Oui, mais c'était tout à fait périphérique à mes attributions. La société anonyme d'HLM était indépendante du ministère ! Lors de l'inauguration de la société, le ministre - Valéry Giscard d'Estaing, à l'époque - m'a prêté ses salons pour organiser une réception, qu'il a payée, bien entendu. J'avais invité tous les directeurs, y compris le directeur du personnel. Ce dernier me dit dans un couloir : « *Vous savez, Monsieur Bedenne, que pour être nommé président directeur général, il faut m'en demander l'autorisation !* » Je lui ai répondu : « *Je sais, Monsieur le directeur, mais comme je savais aussi que vous vous y opposeriez, je ne vous l'ai pas demandée !* ».

Ces anecdotes sont rapportées pour éclairer le climat « réactionnaire » qui régnait encore dans certains services et les risques encourus par les opposants !

Donc, et pour conclure sur cette activité de construction immobilière, j'ai créé une centaine de sociétés civiles immobilières, à peu près dans toute la France.

**G & C** *Mais, au départ, c'est parce qu'il y avait la crise du logement. Y avait-il une politique plus générale dans laquelle vous vous êtes inséré ou bien y avait-il des mots d'ordre ?*

**R.B.** Non ! Mais il n'y avait pas besoin d'être très intelligent pour comprendre qu'il fallait des logements. Tout le monde en avait conscience ! Alors, on a quelquefois fait des bêtises parce qu'on a créé des immeubles en papier mâché qui sont rapidement devenus des taudis. Il aurait été plus simple de mieux faire les choses. On a fait des tours immenses, auxquelles je me suis toujours opposé. J'avais fait des tas de notes pour dire que c'était une erreur et qu'on y fabriquait des voyous. J'ai écrit ça il y a quarante ans et personne, à l'époque, n'a voulu m'écouter ! Or, il est bien évident que, si vous créez un immeuble pour loger deux mille locataires avec une cour devant de cent mètres de côté et pour seule distraction pour les gosses de jouer dans les escaliers ou d'aller mettre le feu dans les caves, vous aurez des voyous demain.

---

#### L'ATSCAF : FÉDÉRER PAR LE SPORT ET LA CULTURE

**G & C** *Vous avez évoqué tout à l'heure l'ATSCAF. De quand date cette association ?*

**R.B.** L'ATSCAF, Résidences et les prêts ont été créés à partir du moment où j'ai eu les leviers en main pour agir, alors que les besoins existaient depuis très longtemps : 1940, peut-être ! J'ai été en fonction en 1946, 47 et j'ai créé cela après mon arrivée.

**G & C** *Quel était le but de cette association ? Cela avait-il un lien avec les colonies de vacances ?*

**R.B.** Non ! Les colonies de vacances, c'était une attribution du service social ! Les développer était obligatoire. L'ATSCAF est une association touristique, sportive et culturelle, de droit privé. En fait, l'idée est née à la Libération. Poher m'a dit un jour « *Il faut que tu voies les présidents des clubs sportifs des*

*Finances parce qu'il y en a quatre ou cinq qui végètent et il faudrait les regrouper* ». Mais après avoir vu les intéressés, j'ai compris qu'on ne pouvait pas supprimer des associations et leurs présidents. Alors, j'ai proposé de créer un organisme qui coifferait le tout, une fédération, qui laisserait les présidents en place mais qui leur deviendrait indispensable. Poher m'a laissé libre de mettre en œuvre cette idée et il a volé vers ses destinées sénatoriales peu de temps après. J'ai donc créé cette ATSCAF dont on a fêté le cinquantenaire récemment. Au début, c'était peu de chose, mais progressivement, ça a pris de l'importance. Actuellement, l'ATSCAF compte plus de cinquante mille adhérents.

J'y voyais le moyen de faire communiquer les personnels des différentes directions. Je constatais, car je circulais beaucoup en province, que les agents des Finances étaient séparés en castes. La direction générale des Impôts n'existait pas à l'époque. Il y avait une direction générale des Contributions directes, une direction des Contributions indirectes, une direction du Timbre et de l'Enregistrement qui, toutes, professaient un mépris cascadeant les unes vis-à-vis des autres. Les enregistreurs étaient recrutés avec la licence, ils prenaient les autres pour des sous-rien ; ceux des Contributions directes n'avaient que le Bac, mais ils rentraient beaucoup d'argent et, par conséquent, s'estimaient être des gens très importants ; quant aux types des indirectes, eux qu'on prenait avec le brevet élémentaire puis, plus tard avec le seul Bac, ils étaient considérés comme des pauvres gars ! Tout cela faisait que, quand une question faisait débat, chacun essayait de prouver à l'autre son importance en disant non à tout ce qui lui était proposé. La direction générale des Impôts, qui a regrou-

pé ces directions, est née de ce constat. Mais, bien avant cette réforme, j'avais pensé que si on arrivait à mettre dans une même équipe de foot des gens de tous ces services, pour qu'ils se connaissent, les problèmes se régleraient beaucoup mieux entre eux. L'expérience a été concluante. Des délégués départementaux, à de multiples reprises, sont venus me dire « *Vous savez, Monsieur Bedenne, depuis qu'on a formé des équipes avec des gens de tous les services, quand on a besoin d'un tuyau, on connaît un agent de l'autre service, on va le voir et c'est examiné avec le souci de trouver une solution positive* ».

**G & C** *Il y avait donc une intention derrière, en terme de management ?*

**R.B.** Bien sûr ! Cette association avait pour objet de fédérer des associations existantes (si elles le souhaitaient) ou, dans les départements où il n'y avait rien, de créer une association pour tous les services financiers. Il faut savoir que dans un département, une trésorerie générale importante emploie trois cents agents, une cinquantaine si elle est plus petite ; les autres services financiers ont encore moins d'effectifs.

Quelques équipes de foot se sont d'abord créées, puis de basket. Ensuite, j'ai fait organiser des tournois régionaux pour éviter des frais de transport trop importants. Puis j'ai créé la « Coupe nationale inter-Finances », une épreuve nationale qui existe toujours et qui oppose les meilleures formations dans diverses disciplines. J'avais rencontré le président de l'U.S. Métro, que j'avais connu par le secrétaire général de Vincent Auriol, alors Président de la République, qui a bien voulu me prêter ses terrains à la Croix de Berny pour organiser les épreuves finales.

Poursuivant la même politique visant à organiser des contacts humains, j'ai créé entre les clubs sportifs des Finances de divers

pays d'Europe - Belgique, Allemagne, Espagne, Italie, Angleterre, Hongrie, etc. - un ensemble de rencontres dans le sport le plus pratiqué, le football. C'est ainsi que naquit et perdue le tournoi international des Finances auquel, au fil des années, j'ai ajouté d'autres disciplines : tennis de table, volley, etc. . Chaque nation organise à son tour la rencontre. La première année, elle a eu lieu à Anvers. Les ambassadeurs se sont déplacés, c'était nouveau : à l'époque, c'était formidable ! On a fait l'Europe avant tout le monde ! C'était dans les années 55, 56

#### EN MARGE DE L'ADMINISTRATION, LES ASSOCIATIONS

**G & C** *La création de l'ATSCAF, comme celle de la société d'HLM Résidences, étaient des initiatives assez innovantes...*

**R.B.** Oui, bien sûr, mais pas quant à la forme juridique. Dans les deux cas, les statuts existaient bien avant nous. Par contre, aucun ministère ne s'était doté des moyens d'améliorer la situation de ses personnels.

**G & C** *Ce qui est innovant dans le cas de Résidences, c'est que le ministère, par votre intermédiaire, créait une société anonyme HLM !*

**R.B.** Non ! parce que ce n'est pas le ministère qui l'a créée mais, au risque d'être immodeste, c'est Bedenne qui a pris l'initiative ! Quant à l'appui du ministère, comme vous l'avez compris, il n'était pas unanime. Pour l'ATSCAF, un sportif actif aurait pu faire la même chose. C'était d'autant moins une innovation que les clubs qui existaient étaient déjà des associations type loi 1901. Dans les statuts, il était spécifié que c'était réservé aux agents des Finances, avec possibilité, comme dans toutes les associations, d'accepter des adhérents extérieurs. J'ai

toujours tenu à ce que cet organisme reste indépendant. Il ne reçoit pas de subvention, sauf pour les activités sportives et culturelles, mais le secteur tourisme se suffit à lui-même. Quant à Résidences, elle n'a jamais reçu de subvention !

**G & C** *L'innovation consistait donc à créer quelque chose pour les agents d'un ministère, tout en gardant une position d'extériorité et d'autonomie ?*

**R.B.** C'était fait, en priorité, pour les personnels des Finances et, accessoirement, pour ceux d'autres administrations. Dans les statuts, il était spécifié que les attributaires étaient « proposés » par les membres du conseil d'administration. Quant au maire d'Issy-les-Moulineaux, qui y siégeait, il bénéficiait d'un contingent d'appartements, en contrepartie de sa garantie accordée aux prêts consentis lors de la construction des immeubles sur sa commune.

**G & C** *Cela se passait donc toujours via des relations personnelles ?*

**R.B.** Oui, si l'on veut... Il y avait un travail de relations publiques indispensable.

**G & C** *Finalement, vous fonctionniez de la même manière qu'un comité d'entreprise subventionné par les fonds versés par l'entreprise et avec le même type d'activités ?*

**R.B.** Ça en tenait un peu lieu, mais pour certaines prestations seulement.

**G & C** *Seuls le sport et la culture étaient subventionnés mais, pour le reste, il fallait vous débrouiller par vous-même. C'était donc, d'une certaine manière, plus difficile que dans le privé ?*

**R.B.** Oui, absolument. Dans le privé, le 1 % qui est donné au comité d'entreprise est employé comme le souhaite le comité.

**G & C** *Mais aux Finances, il n'existait rien d'équivalent ?*

**R.B.** Si, les services sociaux !

**G & C** *L'ATSCF, tout comme Résidences, sont, sous des formes juri-*

*diques différentes, des organismes qui viennent compléter les dispositifs internes ?*

**R.B.** Non, cela ne vient pas en complément : il faut un acte délibéré des fonctionnaires pour aller vers ces organismes, qui sont faits pour eux.

#### S'APPUYER SUR LES SYNDICATS SANS COGESTION

**G & C** *Quels étaient vos rapports avec les syndicats ?*

**R.B.** Très bons ! Parce que j'avais pris la précaution de créer un cadre pour nos relations. Je les associais à l'élaboration de ma politique. L'origine de cette collaboration vint de la parution, dans un journal syndical des « indirectes », d'un article intitulé : « *Black out sur les services sociaux* ». Je les ai réunis, en proportion de leur importance dans le ministère, et je leur ai dit : « *Je crois qu'il est normal que vous, qui représentez les personnels, soyez au courant. Vous me serez utiles parce que vous m'informerez des besoins et moi, je vous aiderai en vous disant ce dont je dispose et ce que je peux faire. Moyennant quoi, tout le monde devrait être content. Aucun dossier ne sera passé sous silence ! Je n'ai rien à cacher. Mais il n'y en a qu'un qui décide, c'est moi ! Est-ce clair ?* » Ils m'ont dit : « *D'accord !* ». Eh bien, quand j'ai quitté les services sociaux, les syndicats m'ont fait un cadeau. Et ça, je crois que je suis le seul depuis des générations à en avoir bénéficié !

**G & C** *Vous les avez associés à quel genre de décisions ?*

**R.B.** À tout ! Il n'y avait pas de dossier réservé. Ma loyauté à leur égard a fait ma force. Quand je n'arrivais pas à boucler le budget des restaurants, je les réunissais et j'exposais le problème : « *Élève-t-on les prix ou baisse-t-on la qualité ? La subvention peut être augmentée de x*

*francs, mais le prix du repas devra l'être également* ».

Parallèlement, j'allais voir le chef du cabinet et je lui disais : « *Il ne s'agit pas de me dire que vous me donnez cent francs et puis que, si les syndicats viennent vous voir, vous en donniez cent dix parce que, là, vous me feriez passer pour un fantoche et vous auriez ma démission le jour même !* ». Et comme à l'époque, ils ne tenaient pas à ce que je m'en aille, ça marchait à tous les coups.

**G & C** *Donc, vous utilisiez aussi les syndicats pour prendre en compte tous ces besoins ?*

**R.B.** Ils servaient aussi de canaux de diffusion. Dans leurs publications, ils donnaient de l'information sur les actions des services sociaux ou de l'ATSCAF, s'ils le voulaient bien, ou sur l'immeuble que la société Résidences allait construire à Saint-Denis !

**G & C** *Il s'agissait en fait d'associer, dans la tête des gens, le fonctionnement du ministère avec la fourniture de services au moyen d'associations ou de S.A. !*

**R.B.** Bien sûr, toutes nos actions étaient menées au profit des agents des Finances. J'estimais que je devais améliorer leur situation. Une fois qu'on a dit ça, on comprend ce qui m'a motivé. Je ne pouvais augmenter les salaires : par d'autres voies, j'augmentais donc leur pouvoir d'achat !

**G & C** *Mais comment faisiez-vous connaître vos actions ?*

**R.B.** C'était, à l'époque, artisanal : je publiais des circulaires, des dépliants, des brochures, etc.

**G & C** *Il y avait donc un système de communication interne. Vous aviez également des relais ?*

**R.B.** Oui, dans chaque département existait ce que j'appelais, pour les services sociaux, le « correspondant des services sociaux » et, pour l'ATSCAF, le « président départemental » de l'ATSCAF. Comme je dirigeais les deux organismes, c'était donc simple et efficace.

**G & C** *Vous avez, tout au long de l'évolution de votre carrière, conservé la main sur l'ATSCAF et Résidences ?*

**R.B.** Non ! J'ai dirigé tout ce que j'ai présidé, ensuite j'ai été nommé président d'honneur lorsque je suis devenu contrôleur financier et j'ai laissé les responsables agir.

#### LE CERCLE MUSICAL : S'OCCUPER DES GENS

Parmi les activités culturelles j'ai aussi fait revivre le cercle musical qui comportait un orchestre symphonique de cent pupitres et une chorale de quarante exécutants. Cette association loi 1901 avait été créée, en 1941, par le chef du service de l'Inspection générale des Finances, mais elle était complètement tombée en désuétude et il a fallu la relever. J'avais évidemment un avantage sur mon prédécesseur, c'est que j'avais quelques moyens, comme chef des services sociaux, pour en retenir les membres. À défaut d'indemnités et pour m'assurer de leur assiduité, j'organisais chaque année un concert, dans une région touristique de province, où nous restions le week-end, ce qui contribuait à créer entre eux des liens d'amitié.

**G & C** *Vous n'étiez pas musicien vous-même ?*

**R.B.** J'étais ce qu'on appelle un bon pianiste, cela ne m'a pas nui, évidemment. Mais ce n'est pas ça qui m'a permis de réussir à remonter le cercle. Je ne jouais pas dans l'orchestre. Je supervisais. Il y avait une ou deux répétitions par semaine et j'y assistais souvent. Si l'association avait périclité, c'est en partie parce que mon prédécesseur ne pouvait plus s'en occuper. Les gens, artistes ou non, veulent qu'on s'occupe d'eux, qu'on soit près d'eux. Ils ne veulent pas d'un président qui vient dix minutes à l'A. G. pour dire : « *Voilà les comptes, voilà*

*le budget* ». Non ! il faut accepter de mettre les mains dans le cambouis.

#### LA SOCIÉTÉ HIPPIQUE, LE RÔLE DU RÉSEAU

**R.B.** Ancien élève de l'école de Cavalerie de Saumur, j'ai toujours monté, ce qui m'a donné l'idée de créer une société hippique urbaine, au CSOM (Centre Sportif de l'Orme des Mazières), dont j'étais aussi président. Elle a eu jusqu'à une quarantaine de chevaux, avec un manège, des écuries et une carrière. Ce n'était pas subventionné non plus. L'ATSCAF a pris 10 % dans la constitution du CSOM, une fédération d'associations sportives de ministères et d'entreprises privées. C'est ce qui est un peu original puisque ça mêle des organisations de statuts différents. On était six ou sept associations mais, en fait, il y a eu deux partenaires qui ont été très actifs : la Caisse des Dépôts et le ministère des Finances. Les autres partenaires étaient Air France, l'Aéroport de Paris, la Banque de France, l'ENA et Kléber Colombes !

Le Centre Sportif de l'Orme des Mazières est installé à Draveil, à côté de la base nautique intercommunale. Grâce à la gentillesse de François Bloch-Lainé, qui était à l'époque directeur général de la Caisse des dépôts et consignations, un prêt de cent millions m'a été accordé pour acheter le terrain et bâtir l'ossature des activités sportives, en particulier quelques terrains de tennis, etc.

**G & C** *Cela s'est donc à nouveau réalisé grâce à vos relations personnelles.*

**R.B.** C'est souvent le cas. Mais, avec François Bloch-Lainé, il se trouve que nous étions tous les deux professeurs à l'ENA. Nous avons rapidement sympathisé.

#### L'INNOVATION DANS L'ADMINISTRATION

**G & C** *Vous avez créé énormément d'organismes, animé beaucoup de choses, et toutes ces initiatives ont eu une grande pérennité. Avez-vous l'impression qu'actuellement, on peut encore mener ce genre d'action dans l'Administration, au ministère des Finances, par exemple ? Y a-t-il toujours la même liberté pour ceux qui, comme vous, ont un esprit d'entrepreneur ? Ce mode d'action est-il encore pertinent ?*

**R.B.** Je crois que oui. Si le cadre administratif est un élément important, selon qu'il pèse plus ou moins, le succès dépend beaucoup du caractère et des convictions des individus. Il faut, en premier lieu, que le meneur de jeu ait du courage, de la persévérance et, par-dessus tout, des idées. Après avoir fixé l'objectif, il faut trouver les voies et moyens, comme on dit au Budget, pour parvenir à l'atteindre.

Mais cela suppose évidemment beaucoup de persévérance et je crois que l'ENA, justement, ne fabrique pas des gens capables de dire au ministre : « *Monsieur le ministre, ce que Dupont vous a proposé est très mauvais* ». On tient rarement ce genre de propos. Maintenant, tout est bien enveloppé, alors qu'avant la création de l'ENA, les hauts fonctionnaires provenaient de milieux très différents et avaient davantage leur franc parler. Je me souviens avoir discuté avec des ministres, d'une manière amicale, sur un pied d'égalité ou à peu près. Les ministres de l'époque n'étaient pas des énarques, mais des hommes politiques soucieux de réaliser plus que de parler. Malheureusement les ministères tombaient comme des quilles à la foire, alors on ne pouvait pas construire quelque chose de durable. Je me souviens d'avoir presque réussi à monter, avec la complicité de Poher et de notre

ministre, Gilbert Jules, un projet de grand stade comme celui de l'U.S. Métro, de manière à ne plus être contraint de recourir à d'amicales relations pour disposer des installations nécessaires à l'instauration d'une politique sportive dynamique. Je me souviens avoir dit au ministre : « Monsieur le ministre, pensez que, dans quelques années on dira : Ce stade-là, c'est le stade Gilbert Jules ! » Il m'a dit : « Vous êtes un roublard, Bedenne ! ». Ca n'était pas tout à fait faux, bien sûr, mais c'était pour la bonne cause. Hélas, le gouvernement n'a pas tenu le temps nécessaire à la réalisation du projet.

**G & C** *N'y a-t-il pas aussi un effet de période : on sortait de la guerre. Dans la période de reconstruction, n'y avait-il pas une ambiance d'effervescence et de solidarité générale qui poussait à agir par tous les moyens ? N'y avait-il pas, chez tous ces fonctionnaires, une sorte de feu sacré qui s'est peut-être éteint depuis ?*

**R.B.** Oui, peut-être... Mais je n'ai pas été frappé par ça. Ça dépendait des secteurs. Dans mon coin, oui, par la force des choses. Mais le fonctionnaire qui s'occupait des pensions était peu motivé...

**G & C** *Quel type de motivations avaient les gens qui rentraient dans l'Administration ? Ce fameux goût du service public était-il quelque chose de perceptible ?*

**R.B.** Je recevais les jeunes énarques, parce que tous les contingents affectés à un ministère faisaient le tour des services. Quand ils venaient chez moi, je leur disais en gros ceci : « Vous êtes là pour servir l'État et pas pour vous servir, vous. Par conséquent, ne tombez pas dans le travers de vos prédécesseurs : vouloir passer dans un cabinet de ministre pour devenir, cinq ans plus vite, chef de bureau ! Et puis ne vous attendez pas à être directeur parce qu'il y a quinze directions au ministère alors que vous êtes sans doute déjà maintenant deux cents.

*Nombreux seront ceux qui ne finiront jamais directeur, donc ne vous forgez pas de fausses idées ».*

#### OPINIÂTRETÉ ET INDÉPENDANCE D'ESPRIT

**G & C** *Vous avez beaucoup donné de votre personne dans votre carrière. Mais on a le sentiment que tout ce que vous avez fait s'est mis en place sans difficulté insurmontable, alors qu'aujourd'hui, il semble y avoir plus de contraintes que de perspectives d'ouverture. Pour quelqu'un qui veut faire quelque chose, c'est devenu vraiment laborieux...*

**R.B.** Alors là, rassurez-vous, cela l'était déjà ! J'ai connu les difficultés liées à la nature de la construction à réaliser, par exemple, la constitution d'une société anonyme. J'ai connu celles de regrouper des structures dont les responsables craignaient qu'on ne leur enlève leur fauteuil de président ; et j'ai aussi connu les obstacles mis par un directeur du personnel qui n'avait pas tellement l'occasion de se faire mousser et qui voyait monter la renommée de quelqu'un d'autre, etc. Tout cela existait déjà, et les paperasses aussi !

**G & C** *Percevez-vous une évolution dans l'ambiance de l'Administration et l'attitude des gens, etc. par rapport à l'après guerre ?*

**R.B.** Qu'il s'agisse de la société de construction ou de l'ATSCAF, les dirigeants actuels ont toujours les mêmes problèmes avec les directeurs du personnel ! De surcroît, ils ne parlent plus d'égal à égal avec eux, comme je pouvais le faire à l'époque. Il faut dire qu'après guerre, j'avais une fonction qui était une des plus élevées. J'étais à peu près sur le même plan que les décideurs en place, bien qu'étant le plus jeune. Comme je n'avais rien à leur demander à titre personnel, j'étais très libre.

**G & C** *Le problème actuel, c'est avant tout la carrière ?*

**R.B.** Oui, les hauts fonctionnaires font un peu plus attention à leur carrière qu'avant.

#### UN FONCTIONNAIRE- ENTREPRENEUR

**G & C** *Pourquoi avez-vous fait une carrière de fonctionnaire ? À vous entendre, on a le sentiment que vous auriez très bien réussi dans le privé ! Vous avez un tempérament d'entrepreneur.*

**R.B.** C'est le hasard. C'est venu de la conversation que j'ai eue avec mes parents et ce jeune fonctionnaire de la Caisse des dépôts. Je n'avais pas de goût particulier pour le service public, au contraire. J'aurais pu avoir une vocation pour le privé : mon grand père avait été entrepreneur. En fait, la question ne s'est pas posée, mais c'est sans doute parce que j'ai toujours eu des choses passionnantes à faire dans le cadre de l'Administration. Je ne me suis jamais rendu au ministère en traînant les pieds. J'ai toujours recommandé à mes élèves et à mes collaborateurs de chercher ce qu'il y a d'intéressant à faire dans les tâches qui sont les leurs.

**G & C** *Vous dites que vous avez toujours eu des choses intéressantes à faire, mais vous avez fait beaucoup de choses en marge de l'Administration. Ceci mène à la question du rôle des associations. Elles prennent souvent le relais de l'État pour faire un certain nombre de choses qu'il n'arrive pas à faire lui-même. Mais vous savez que les associations ont très mauvaise presse...*

**R.B.** La question que vous posez est de déterminer les attributions que doit conserver l'État et celles qu'il peut ou doit confier à des organismes créés dans le cadre du secteur privé. L'important est de disposer, à la tête de l'Administration comme de ces structures, d'hommes ayant

des convictions et le goût des responsabilités. Les critiques qui sont faites aux hauts fonctionnaires ne sont pas complètement justifiées. Si les ministres donnaient des instructions claires, ce qui suppose qu'ils aient eux même des convictions, les énarques les exécuteraient. Alors que, souvent, on constate que ceux-ci occupent le terrain que les ministres ont déserté.

**G & C** *Vous mettez en cause la faiblesse du politique !*

**R.B.** Absolument ! Le politique ne tient pas sa place et, comme la nature a horreur du vide, quelqu'un s'y met ! Je pense que c'est une explication, même si ce n'est peut-être pas la seule.

**G & C** *Le politique est faible ou absent, mais en même temps, l'Administration est frileuse !*

**R.B.** Elle est très frileuse ! Mais c'est parce que les hauts dirigeants le sont eux-mêmes. Ils n'ont pas assez d'imagination, pas assez de caractère. Ils rechignent à élaborer une politique, qu'il s'agisse de leurs services ou du ministère lui-même.

**G & C** *Enfin, ce n'est même pas l'Administration qui prend la*

*relève du politique, puisqu'il faut faire les choses à côté et que ce sont des individus qui les font.*

**R.B.** J'ai toujours dirigé en laissant des responsabilités à mes collaborateurs. Moyennant quoi, ils ont toujours été efficaces. Un collaborateur qui se sent contrôlé étroitement ne sera pas très performant.

Un jour, un de mes anciens collaborateurs, devenu directeur des Douanes, me rappelait une conversation vieille d'un demi-siècle. Ce jeune homme faisait des voyages aux quatre coins de la terre. Il m'expliqua comment il s'y prenait. Je lui ai demandé s'il serait intéressé par une fonction aux services sociaux ou à l'ATSCAF. Avec l'accord de son directeur général, il est venu chez moi, mais ce qui l'a frappé dans mon comportement, avant que je ne le recrute, ce furent les propos que je lui tins : « *Je vous laisse les mains libres, mais si vous faites le con, je vous fous dehors !* » Il a maintenant soixante-quinze ans, il est encore béat d'admiration et il dit : « *Jamais aucun patron ne*

*m'a dit ça* ». Je crois que c'est ainsi qu'on mène les gens : on leur décrit avec précision ce que l'on attend d'eux, on leur donne les moyens nécessaires et on leur dit « *Maintenant, à cheval !* ».

**G & C** *Vous êtes en train de décrire ce qu'on appelle maintenant, dans l'Administration, le management par objectif. Simplement, cela se faisait déjà mais sous une autre forme. Dernier élément de votre réussite, vous avez su garder des relations avec des gens influents et vous avez recruté aussi les gens qui vous plaisaient. Or ce n'est pas donné à tous les fonctionnaires.*

**R.B.** C'est vrai ! Oui, je reconnais que j'ai réussi à m'affranchir de certaines contraintes lourdes. La conclusion à tirer de cette expérience, c'est peut-être que les règles relatives à la manière dont sont recrutés et affectés les personnels sont à réformer d'urgence. Pour y parvenir, il est essentiel de combiner un certain nombre de qualités que d'aucuns jugent être des défauts : la fermeté, l'indépendance de jugement, l'imagination et le goût de l'efficacité.