

LES « COMMISSIONS DELORS » ET LEURS SECRETS DE FABRICATION

Pascal Lamy | *président émérite de l'Institut Jacques Delors*



Le 8 décembre 2015, un séminaire d'experts a rassemblé à Bruxelles des praticiens et analystes des Commissions Delors, des spécialistes de la gouvernance européenne, et des chercheurs ayant travaillé sur les spécificités des Commissions Delors. Ce séminaire, organisé conjointement avec les Archives historiques de l'Union européenne de Florence, a permis de mettre en lumière certains des éléments qui ont fait le succès des Commissions Delors et peuvent s'avérer utiles pour éclairer les débats actuels sur le fonctionnement de la Commission et la gouvernance européenne. Pascal Lamy a délivré le keynote speech de ce séminaire, dont est tirée cette Tribune.

Bonjour à toutes et à tous,

Quel plaisir de se retrouver entouré d'amis et complices de tant d'années, au moment où mon pays traverse des temps difficiles et où la construction européenne donne parfois l'impression de vaciller ! En cette période de turbulences, j'apprécie particulièrement l'occasion qui m'est offerte de prendre de la distance et de revenir ensemble sur un passé commun, sur ce thème bien trouvé par Yves Bertoncini, un thème qui met en appétit, et pique la curiosité.

Ce sont bien de secrets de fabrication qu'il s'agit : savant dosage, subtil mélange, tours de main experts qui ne se révèlent pas sans risque, même auprès d'un auditoire aussi bien disposé.

Il est indéniable que les éléments de contexte géoéconomiques, géopolitiques et politiques ont contribué au succès légendaire des commissions Delors.

Encore fallait-il savoir les détecter, les interpréter dans le bon sens, s'en saisir au moment opportun et les exploiter de la bonne manière, ce qui nous ramène aux secrets de fabrication.

Je n'entrerai pas dans le détail de ces alliages complexes dont la composition et le mélange n'ont cessé d'évoluer tout au long des dix années de l'ère Delors. Je me contenterai d'en évoquer une dizaine ingrédients dont nous pourrons ensuite discuter les proportions.

L'homme, son sens de l'innovation, le soin à la préparation du travail, l'équipe, les amis, le Collège, mais aussi, le Parlement, les directeurs généraux, les médias et la communication et, enfin, le temps.

1. L'homme

L'homme, pour commencer, avec son profil et son passé. J'ai souvent dit que si le Conseil européen avait eu la bonne idée de recourir à un chasseur de tête pour recruter un Président de la Commission, la meilleure agence aurait trouvé Jacques Delors :

- On ne saurait dire à quel point Delors fut le seul au monde à être taillé aux mesures de ce job si unique. De ses vies antérieures, Il avait capitalisé toutes les qualités qu'il fallait pour réussir, et qu'il possédait comme nul autre.
- Sa vie professionnelle, à l'époque plus longue que sa vie politique ;
- Son expérience d'employé à la Banque de France, avec peu de titres universitaires mais soumis à rude école par un directeur qui lui faisait cent fois sur le métier remettre l'ouvrage jusqu'à la perfection ;
- Son passé de syndicaliste, déterminant pour lui, en particulier sa vie de syndicaliste enseignant l'économie, qui l'astreignit longtemps à une pédagogie de la simplicité devant des auditoires peu formés à cette discipline ;
- L'homme de réseaux, de tous les clubs qu'il a fréquentés et dont il a créé certains, comme « Échanges et Projets », caractéristique de son militantisme chrétien, par ailleurs exempt de tout prosélytisme.

Quand on écrit l'histoire de Delors, de l'homme, du personnage qu'il est, on pense d'abord au temps béni qu'il a passé au Commissariat au Plan. Un lieu où se pensait l'avenir, où les enjeux de l'économie, de la croissance, de la compétitivité et de l'emploi étaient soupesés, passés au crible, analysés avec les hauts fonctionnaires de la République française, les représentants du patronat

et ceux des syndicats. Cet aréopage constituait une sorte de mini conseil économique et social qui travaillait autour du Plan et de Delors. Il s'y trouvait très à l'aise et a pu éprouver quelques-unes des qualités qu'il a ensuite démontrées au cabinet du Premier Ministre Chaban Delmas puis comme Ministre de l'économie.

Quand la gauche est arrivée au pouvoir en 1981, Mitterrand avait besoin d'une figure rassurante pour apaiser les marchés qui voyaient déjà les chars russes à la Concorde. Il a donc nommé Jacques Delors Ministre de l'économie, tout en veillant à l'encadrer de quelques-uns de ses proches comme Laurent Fabius, de façon à garder la haute main sur le dispositif. C'est alors que, Jacques Delors se tailla une solide réputation, une stature forte et une excellente notoriété, y compris chez nos voisins, à la faveur d'une série de dévaluations pour lesquelles il avait bataillé. D'après discussions eurent lieu au niveau européen, et notamment avec les Allemands pour savoir s'il fallait dévaluer le Franc ou réévaluer le Mark. Les économistes vous diront que cela ne fait pas beaucoup de différence. Les politiques vous expliqueront que cela fait toute la différence.

Le choix de Jacques Delors comme Président de la Commission européenne par le Conseil européen (qui n'avait évidemment pas consulté de chasseur de têtes), fut tout ce qu'il y a de fortuit. Sans revenir sur les détails, son atterrissage à la tête de la Commission, à la suite du Conseil européen de Fontainebleau tient, à la fois, du hasard, des tactiques de François Mitterrand, des rancœurs de Dame Thatcher et des intuitions d'Helmut Kohl.

2. Son sens de l'innovation et de l'initiative

Deuxième ingrédient : son sens de l'innovation et de l'initiative. Il doit à son passé cette attitude créative qui consiste, quelle que soit la situation, à persévérer dans la réflexion, individuelle ou collective, pour trouver des idées et proposer des solutions. Cette capacité et cette exigence permanente de ne pas gérer les situations mais de les transformer. Delors n'est pas homme à essayer de résoudre un problème dont l'équation est posée depuis longtemps avec des variables et des coefficients bien connus. Il n'aura de cesse d'imaginer une nouvelle équation à laquelle se coller. Il faisait preuve aussi d'une grande créativité dans sa manière de porter et de mettre en scène ses innovations et ses inventions. Une fois désigné, sa première initiative fut un tour des capitales au deuxième semestre 1984, à la surprise générale. Quel pouvait être le sens de cette

démarche ? Les membres du conseil trouvaient « qu'il en faisait un peu trop ». Lui estimait que c'était le meilleur moyen de promouvoir son idée de relancer la construction européenne un peu ralentie par la laborieuse digestion de l'adhésion britannique. C'était le moment de trouver un consensus sur les priorités qui permettraient de réunir l'énergie politique nécessaire.

Pour bâtir un consensus, Delors a vite mobilisé ses contacts et organisé des discussions avec tous les chefs d'État et de gouvernement, y compris ceux des deux pays toujours en négociation d'adhésion, l'Espagne et le Portugal, prenant soin de le faire savoir. Il devenait clair pour tout le monde que Delors faisait le tour des capitales pour trouver des idées nouvelles, faire des propositions et relancer la dynamique.

Cette volonté ne le quittera pas depuis les débuts jusqu'au dernier grand geste de son dernier mandat, que fut le Livre Blanc de 1993 « Croissance, compétitivité, emploi ». Une somme toujours d'actualité, sur trois sujets importants hier et brûlants aujourd'hui. Quand on lit les passages sur les « autoroutes de l'information », selon son expression, on ne peut s'empêcher de penser à l'économie digitale bien avant que ce thème ne devienne à la mode. En bon stratège, Delors était adepte du « coup d'avance », un élément clef de sa personnalité.

Lors de la négociation du Traité du Luxembourg à la suite de l'Acte unique, mise en musique de l'objectif 1992 annoncé lors de son fameux discours au Parlement européen et détaillé dans le livre blanc qu'il avait demandé à Lord Cockfield, Delors avait tenté de parler monnaie. Il s'était heurté au mur allemand, mais n'a pas renoncé pour autant. Dans le Traité du Luxembourg, on retrouve un élément qui subsiste du débat : « de la capacité monétaire de l'Union ». Il était tout de même parvenu à planter ce piton dans la roche d'un Traité, pour ensuite s'y appuyer pour aller plus loin. C'est un bon exemple de son « mastermind », et de son don pour élaborer des stratégies, organiser et planifier à l'avance. Cela participait parfois de l'intuition, comme au moment de la réunification allemande dont il fut le premier, à ma connaissance, à avoir une vision claire. Même le Chancelier allemand, et je peux en témoigner pour avoir assisté à leurs entretiens, n'avait pas une perception aussi précise de ce qui se profilait.

Toutes les initiatives de Jacques Delors n'ont pas abouti. Il avait envisagé la création d'un grand espace économique qui servirait d'antichambre aux nouvelles adhésions, en vue d'un rapprochement avec

les pays de l'Est. Cette idée fut reprise plus tard par Mitterrand sous une forme beaucoup plus improvisée - la Confédération - et qui n'a pas mieux abouti. Jacques Delors avait cette capacité à planifier sur le long terme mais aussi celle de réagir aux événements avec célérité.

Au G-7 de Paris en 1989, il a échafaudé avec Mulroney, Kohl et Mitterrand, les mesures à prendre pour que la Commission assume la mission d'accompagner les transformations des pays de l'Europe centrale et orientale. Je prenais le relais à la manœuvre, le temps qu'il dorme un peu. Il s'est arrangé pour obtenir l'aval du G7 pour avoir moins de difficulté à convaincre ses collègues de la Commission, guère volontaires, et les instances normales, y compris le conseil européen. Initiative encore, innovation toujours.



3. La préparation

Troisième ingrédient, devenu légendaire : la préparation. La préparation selon Delors, de tout temps, fut le travail. Un travail exigeant, incessant, le weekend, le matin tôt, le soir tard ; pour toujours connaître les dossiers de fond en comble. C'est le côté Delors autodidacte.

Il craignait toujours de ne pas dominer suffisamment d'éléments, de faits, de chiffres, de raisonnements, alors, il accumulait, encore et toujours. Cette appréhension se manifestait déjà au moment de la préparation des réunions de la Commission. Comme Président de la Commission, il était le seul, avec Émile Noël à ses côtés, et moi derrière, à maîtriser l'ordre du jour de la Commission et tous les sujets débattus. En général, les commissaires arrivaient avec leur gros dossier mais n'avaient pris connaissance que de ce qui les intéressait et faisaient l'impasse sur le reste. Delors, lui, passait en revue tous les points de l'ordre du jour, et toutes les notes de membres de Cabinet qui l'accompagnaient.

C'était vrai aussi pour la préparation des Conseils européens, qui furent des périodes infernales où la tension montait au fur et à mesure que le Conseil approchait. Il fallait réécrire tel papier, réviser telle note, réévaluer tel scénario. Il fallait aussi anticiper les réactions d'un tel, les objections d'un autre et se tenir prêt à y répondre. Je me souviens aussi de Joly Dixon, membre du cabinet, qui a vécu « l'enfer de Bâle », où Delors se rendait une fois par mois pour réunir les gouverneurs et préparer le Rapport Delors sur l'UEM. Là encore, la mise en scène comptait beaucoup. Delors présidait le groupe mais par égard pour leur haute fonction, il avait décidé qu'il se joindrait à la réunion mensuelle des gouverneurs de Banque centrale à Bâle, plutôt que de les faire venir à Bruxelles. Delors allait à la rencontre de ces hauts dignitaires pour mieux leur faire avaler ses pilules. Importance de l'art scénique, de la représentation et de sa symbolique.

J'aurais pu faire un onzième ingrédient, de ce qui concernait son attachement à la forme. Il accordait toujours une grande attention à sa tenue, à sa présentation alors que dans le milieu des syndicalistes dont il est issu on ne soucie guère de coquetterie vestimentaire. Ceux qui le connaissent le mieux savent que la mise en scène de cinéma fut une de ses vocations rentrées, qui explique le soin apporté à la gestuelle, à la présentation, à la représentation, jusque dans leurs moindres détails.

4. L'équipe

Quatrième élément : l'équipe. Une équipe à sa main, constituée de personnalités dévouées, très fidèles et bûcheuses. Toutes celles et tous ceux, sans exception, qui en ont fait partie en sont restés marqués à jamais. Certains en gardent un souvenir enthousiaste, d'autres trouvent qu'on ne rigolait pas beaucoup, comme Karl Falkenberg ou David White. Mais aucun n'a jamais regretté cette expérience fondatrice, et accélératrice de carrière comme la suite l'a prouvé, quasiment sans exception.

J'ai eu le privilège de recruter tous ses collaborateurs. J'avais eu la chance de travailler auprès de lui avant et celle de cesser de travailler avec lui avec plus de distance quand je suis parti en 1983 au Cabinet du Premier Ministre Pierre Mauroy. Il a peu apprécié que Mitterrand m'ait déplacé comme un pion du Cabinet du Directeur adjoint à Rivoli au poste de Directeur adjoint du Cabinet du Premier Ministre. La petite crise provoquée entre nous par ce transfert fut vite surmontée. J'avais ainsi acquis une connaissance approfondie de qui il était, au dehors et au-dedans. Je savais ce qu'il

savait et aimait faire, mais aussi ce qu'il ne savait ni n'aimait faire. Mon rôle consistait à l'aider à faire encore mieux ce qu'il faisait bien et à faire à sa place ce qu'il n'aimait pas.

Delors pouvait changer d'avis après une discussion de substance avec ses collaborateurs ou camper sur ses opinions. Par exemple, il a été, pendant longtemps assez peu réceptif aux questions environnementales mais Geneviève Pons, pugnace et très acquise au principe de précaution, a réussi à le convaincre. De mon côté j'ai tenté de le persuader pendant des années que sa dévotion à la petite paysannerie paupérisée était exagérée mais je n'ai jamais réussi à le faire changer d'avis. Il faut dire qu'il est Corrèzien et que je suis Normand, et que Michel Jacquot puis Jean-Luc Demarty qui étaient en charge des questions agricoles obéissaient au chef et non au sous-chef ! Sur le dialogue social ou Erasmus, que de discussions avec Jean-Michel Baer ou Patrick Venturini.

Pendant toute cette période, ses équipes furent plurinationales. Cette exigence faisait partie des conditions que j'avais posées à mon départ quand j'ai rejoint Bruxelles. Lorsque j'ai informé les diplomates français en charge des affaires européennes du Quai d'Orsay que j'avais choisi un Allemand comme numéro deux, ils m'ont, à jamais, regardé comme un individu infréquentable et dangereux. Günter Burghardt peut en témoigner même s'il ne s'en était pas rendu compte à l'époque. Le petit nombre de Français dans l'équipe initiale de Delors provoqua un séisme à Paris et si ce sont des Français qui succédèrent à Günter - François Lamoureux puis Jean-Charles Leygues puis Jean-Pierre Jouyet, ce choix n'a pas tenu à leur nationalité mais à leur proximité intellectuelle et à leur compatibilité psychologique avec Delors. Je voulais pouvoir compter sur ces affinités et m'assurer que mon remplaçant s'accorderait avec le « Patron », au cas où j'aurais dû partir. Cette question ne s'est posée que très tard, quand j'avais acquis la conviction qu'il ne se présenterait pas à l'élection présidentielle française. Je suis donc parti rasséréiné sur la qualité de son entourage, lorsque le devoir m'a rappelé à Paris.

Delors n'était pas toujours très facile dans le travail, et beaucoup autour de cette table s'en souviennent. Il m'est arrivé de jouer les amortisseurs lorsqu' il se laissait aller, rarement, à rudoyer l'un de ses collaborateurs. Jamais aucun drame pour autant. Il faut dire qu'il n'était pas tendre non plus avec lui-même.

5. Les amis

Cinquième ingrédient important : les amis. Une liste exhaustive serait trop longue mais citons les Max Kohnstamm, les Etienne Davignon, les François-Xavier Ortoli, et toutes ses connections belges qu'il cultivait à cause de ses origines familiales et de ses liens avec la Relève, la gauche de la démocratie chrétienne belge de l'époque. Il y avait les connaissances comme Jean Godeaux, Philippe Maystadt, et Pierre Defraigne, un peu plus jeune, qui deviendra mon Directeur de Cabinet en 1999. Il y avait aussi, bien sûr, les syndicalistes, les anciens de la CFTC, de la CFDT, les Nordiques ou d'autres Européens comme Emilio Gabalio. Il y avait la sphère des patrons, les grands du business en France, en Allemagne ou en Italie qu'il connaissait de longue date. Delors a énormément puisé dans tous ses cercles d'amis.

Il était proche des grands politiques comme Kohl et Mitterrand qui avaient créé avec lui un lien de confiance et de respect. Sa relation avec Kohl était chaleureuse. Celle qu'il entretenait avec Mitterrand était plus distante. Il avait su créer des liens avec des personnalités aussi diverses que Ruud Lubbers, Felipe Gonzalez, Giulio Andreotti, et bien d'autres. Il était lié même avec Margaret Thatcher. Témoin de tous leurs entretiens de travail, je peux attester que leur relation professionnelle était de bonne qualité et leurs échanges de très haute tenue. Je ne parle pas des scènes où ils jouaient l'antinomie.

J'ajoute ici le nom d'Émile Noël dont le rôle fut essentiel, et sans savoir dans quelle catégorie le ranger. Ami ? Collaborateur ? Difficile à dire tant le personnage, d'une intelligence et d'une complexité extrêmes, avançait masqué sous des dehors impénétrables. Pour Emile Noël, les Présidents de la commission défilaient et les Commissions passaient, tandis que lui, restait. Il était un pilier central et permanent de la Commission, son ingénieur en chef. Il ne fut pas long à saisir tout le potentiel que lui offrait l'arrivée de Delors et à réaliser qu'il n'était pas un cru ordinaire. De son côté, Delors aussi a très vite compris tout le parti qu'il pourrait tirer de la science et de la conscience impressionnantes de cet homme, d'une ténacité à toute épreuve, dévoué corps et âme à l'intégration européenne. Leur rencontre fut déterminante à tel point que j'aurais pu compter Émile Noël comme un « secret de fabrication » à lui tout seul.

6. Le Collège

Le Collège a, lui aussi, beaucoup compté. Delors lui a consacré énormément de temps, parfois trop à mes yeux. Les échanges qu'il avait avec les commissaires tenaient souvent de la parlotte de café du commerce. Mais Delors a toujours tenu à montrer sa disponibilité vis-à-vis des commissaires et il fallait toujours leur trouver un moment dans l'agenda lorsqu'ils le demandaient. Cette capacité d'écoute permanente était fort appréciée de ses collègues. C'était un temps où la Commission était un collège et son Président, un *Primus inter pares*, devait assurer sa légitimité, et pas seulement en dominant intellectuellement, techniquement et politiquement ses collègues.

Il organisait des séminaires de la Commission qui n'étaient pas toujours bien préparés par les commissaires qui trouvaient fort agréable de séjourner quelques jours dans une belle campagne, à bien manger et bien boire. Ces réunions n'étaient pas toujours très productives mais elles entretenaient la collégialité, l'esprit d'équipe et le leadership recherchés par Delors. Pour lui, l'aspect collégial était primordial. Il fonctionnait sur le modèle d'un système à l'allemande ou à la néerlandaise : le principe du consensus. Mais il savait imposer un vote, si aucun compromis ne se dégageait, une fois que toutes les questions avaient été abordées. Un fonctionnement totalement étranger à sa culture nationale.

7. Les directeurs généraux

Autre ingrédient, les directeurs généraux pour lesquels Delors avec le respect du « techno » pour les « technos ». Il avait ce respect et cette confiance a priori pour les directeurs généraux en raison de leur expertise, de leur savoir et de leur expérience. Pour la plupart, ils le lui rendaient bien. Il les réunissait pour les écouter ou parfois les sermonner. Ce mode de fonctionnement nouveau froissait quelque peu les habitudes des commissaires qui ne voyaient pas toujours d'un bon œil, des liens directs s'établir entre le Président et leurs directeurs généraux dont ils se sentaient propriétaires. Delors éprouvait le besoin, de temps à autre, de recueillir l'avis individuel de ces hauts fonctionnaires pour creuser telle ou telle question, ou pour se sentir conforté dans ses choix et ses décisions. Certains membres du Cabinet étaient associés à ces contacts directs, comme Bernhard Zeppter ou Jérôme Vignon.



8. Le Parlement européen

Huitième ingrédient : Le Parlement européen, qu'il a toujours traité avec le plus grand sérieux, même avant que l'institution n'acquière les compétences constitutionnelles qui sont les siennes aujourd'hui. Une preuve en est la manière dont il a préparé son premier discours lors de sa comparution de janvier 1985, pour lui réserver la primeur de son projet de relancer le marché intérieur, avec une date 1992. En 1985, 1992 c'était l'éternité.

Ces moments avec et pour le Parlement ne se sont pas toujours déroulés dans les meilleures conditions et n'ont pas toujours donné de résultats brillants. Il lui arrivait parfois d'improviser des réponses dans l'idée que les liens qu'il entretenait avec le Parlement lui permettaient de répondre aux questions des parlementaires sans solliciter l'avis d'Émile Noël ni celui des experts, y compris celui de Christine Verger ou le mien. Il aimait se sentir de plain-pied avec les parlementaires. Ses interventions ne se résumaient pas à monter en chaire, à faire son sermon et à tourner les talons. Il attachait une grande importance à installer une véritable interaction avec les membres du Parlement qui lui en ont, d'ailleurs, toujours su gré. Les plus anciens en parlent encore avec admiration.

9. Les médias

Avant dernier point : les médias. Delors était et est resté un showman médiatique de premier ordre. Il avait pour lui la formation et l'entraînement acquis au cours de sa vie d'enseignant pour exprimer simplement des affaires compliquées. Son sens pédagogique, et sa capacité à se faire comprendre sans jargon, ni acronyme, ni raisonnements alambiqués, à débrouiller des questions complexes qui l'avaient déjà beaucoup servi à Paris, firent merveille à Bruxelles. De ce point de vue, c'était un artiste, un inventeur de simplicité. Il avait l'art de choisir le moment opportun pour ses apparitions médiatiques, et le journaliste qui le recevrait. Les journalistes avaient décelé chez lui la dose suffisante

de narcissisme politique qu'ils entretenaient dans l'espoir de recueillir quelques confidences. Parfois, il lui arrivait de les gratifier de quelques gaffes, ou de lapsus involontaires qui attiraient les medias. Quand un journaliste pouvait pousser Delors à un dérapage ou une bévue, il jubilait ! A ranger dans la catégorie gestuelle, mise en scène des idées et des messages qu'il voulait faire passer. À ce titre, les porte-paroles de la Commission qui se sont succédé faisaient, de fait, partie du Cabinet du Président.

10. Le temps

Enfin, en dernier ressort, le temps.

Le temps est la matière première de base du métier de Président de la Commission, l'Institution Maître des Horloges. Elle gère le temps de l'intégration européenne, décide quand il faut l'accélérer ou la ralentir. La gestion du temps est un des grands privilèges institutionnels de la Commission.

Delors remettait tous les jours sur le métier les échéances qu'il avait en tête ; courtes, longues ou moyennes. Il avait constamment présent à l'esprit, le calendrier de ses projections temporelles : demain, la semaine prochaine, dans 6 mois, dans 5 ans, dans 10

ans. L'échéance du lendemain était évidemment plus fréquente que celle du 5 ans ou 10 ans même si elles faisaient partie du même cycle. Cette préoccupation incessante comportait un inconvénient majeur pour toute son équipe et particulièrement pour son secrétariat particulier qui subissait les affres d'un agenda en constant remaniement. Il était rare que, crayon et gomme à la main, il exprimât sa satisfaction devant son emploi du temps, cette construction éphémère perpétuellement inachevée. Nous n'avons jamais réussi, ni ses secrétaires ni moi, à stabiliser cette remise en cause permanente de la séquence de ses activités qu'il décidait lui-même dans les moindres détails. Cette crispation autour de l'agenda pouvait sembler pesante certains jours. C'est en réaction à cette gestion aléatoire de son temps, que je me suis immunisé à vie contre la volatilité des calendriers, du moins aux dires de mes collaborateurs. J'ai compris ce qu'il fallait faire et ne pas faire. S'il avait utilisé le temps qu'il perdait sur l'agenda, à réfléchir, à parler, ou à écouter, il eût été encore meilleur. C'est mon seul regret.

Les autres ingrédients, s'il en fut, des secrets de fabrication des Commissions Delors, et les leçons à tirer de leurs proportions respectives appartiennent et appartiendront aux historiens.

Sur les mêmes thèmes...

LES « COMMISSIONS DELORS » : QUELS ENSEIGNEMENTS POUR L'UE D'AUJOURD'HUI ?

Claire Versini, *Synthèse du séminaire d'experts organisé avec les Archives historiques de l'UE de Florence*, Institut Jacques Delors, février 2016

▶ ETIENNE DAVIGNON, JACQUES DELORS, CLAUS-DIETER EHLERMANN, JEAN-CLAUDE JUNCKER, PASCAL LAMY, ROMANO PRODI ET PETER SUTHERLAND
S'EXPRIMENT SUR LA PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION, LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'UE ET LES ANNÉES DELORS
Vidéos, Institut Jacques Delors, 2015/2016

PRÉSIDER LA COMMISSION, GOUVERNER L'UE

David Koczij, *Synthèse de la conférence organisée avec Friends of Europe*, Institut Jacques Delors/Friends of Europe, avril 2015

RÉFORMER LA « GOUVERNANCE EUROPÉENNE ». POUR UNE FÉDÉRATION D'ÉTATS NATIONS PLUS LÉGITIME ET PLUS EFFICACE

Yves Bertoini et António Vitorino, *Études & Rapports n° 105*, Institut Jacques Delors, septembre 2014

POUR UNE FÉDÉRATION EUROPÉENNE D'ÉTATS-NATIONS : LA VISION DE JACQUES DELORS REVISITÉE (OUVRAGE DE GAËTANE RICARD-NIHOUL)

Yves Bertoini, *Synthèse d'ouvrage*, Institut Jacques Delors, avril 2012

Directeur de la publication : Yves Bertoini • La reproduction en totalité ou par extraits de cette contribution est autorisée à la double condition de ne pas en dénaturer le sens et d'en mentionner la source • Les opinions exprimées n'engagent que la responsabilité de leur(s) auteur(s) • L'Institut Jacques Delors ne saurait être rendu responsable de l'utilisation par un tiers de cette contribution • Version originale • © Institut Jacques Delors

