

**PIERRE-RENÉ
LEMAS**

**DES
PRINCES
ET DES
GENS**

CE QUE GOUVERNER VEUT DIRE

**DE GASTON DEFFERRE À MACRON,
LES CONFIDENCES
D'UN GRAND SERVITEUR DE L'ÉTAT**

SEUIL

DES PRINCES
ET DES GENS

PIERRE-RENÉ LEMAS

DES PRINCES ET DES GENS

Ce que gouverner veut dire

ÉDITIONS DU SEUIL
57, rue Gaston-Tessier, Paris XIX^e

ISBN 978-2-02-141400-4

© Éditions du Seuil, octobre 2019

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

À Dominique

« Une heure n'est pas qu'une heure, c'est un vase rempli de parfums, de sons, de projets et de climats. »

Marcel Proust,
Le Temps retrouvé, 1927.

« J'aurai commencé par montrer la France qui "se nomme diversité" et, je l'avoue, avec délectation. C'est son plus beau visage, celui que j'aime et qui, par sa seule beauté, me libère de tout raisonnement qui pourrait être triste. »

Fernand Braudel,
L'Identité de la France, 1986.

Leçons de choses

Les leçons de choses qu'on enseignait autrefois avaient un parfum d'encre violette et de plumes Sergent-Major : une image ou un dessin posé sur le tableau noir faisait surgir des mots pour apprendre ou pour réfléchir. C'était un vagabondage.

Ces pages vous invitent à vagabonder dans les contre-allées de l'État. Je ne sais pas qui a dit que le plus important dans la vie ce n'est pas la destination, mais le voyage. Et les détours aussi. J'ai beaucoup arpenté la France, du Périgord aux outre-mer, de la Picardie à la Corse, en passant par la Lorraine. Et je crois que je connais les quartiers populaires ou les petits bourgs mieux que les centres-villes. Le métier de préfet est un métier de nomade. C'est mon métier.

J'ai aussi posé mon sac dans les bureaux des ministères, ceux de la Direction générale des collectivités locales au temps de la décentralisation, de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (la DATAR) quand cette politique existait encore ou de la Direction générale de l'administration du ministère de l'Intérieur qui gérait les préfets et les préfetures.

J'ai même contribué à créer une direction nouvelle en fusionnant celle qui était en charge de la construction et celle qui pilotait l'urbanisme au ministère de l'Équipement.

Mais j'ai aussi eu la chance chaque fois de repartir ensuite loin de Paris : on peut imaginer l'immense solitude d'un préfet quand il doit appliquer une circulaire inapplicable, surtout quand il l'a lui-même signée.

J'ai fait aussi quelques détours. La vie est comme un labyrinthe de bois où l'on cherche à conduire à bon port une petite bille d'acier en inclinant dans un sens ou dans l'autre le plateau mobile de la boîte de jeu.

J'ai ainsi dirigé les *Journaux officiels*, animé l'Office public de l'habitat de Paris et piloté une grande institution économique et financière, la Caisse des dépôts et consignations que j'ai quittée avec mélancolie en 2017.

Désormais je préside France Active, créée il y a trente ans par Claude Alphanféry. Claude est toujours souriant, malicieux, enthousiaste et lucide. À table, il raconte par bribes ses aventures en goûtant un verre de vin blanc : les maquis de la Drôme et de l'Ardèche, le parti communiste, la banque, l'insertion par l'économie, qu'il a créée et dont il reste la vigie militante. France Active est un réseau de quarante associations territoriales qui finance l'économie sociale et solidaire et aide celles et ceux qui sont depuis longtemps éloignés de l'emploi à créer leur entreprise. Christian Sauter, qui a pris le relais du fondateur pendant dix-huit ans avec son tempérament moins austère qu'il y paraît et son expérience de haut fonctionnaire, de voyageur et de « ministre-citoyen », les appelle les « entrepreneurs

engagés ». Et chaque mois je continue de prendre le train pour échanger avec les centaines de bénévoles et de salariés qui font vivre ce beau projet, dans chaque région. La vie est faite de rencontres.

J'ai aussi connu sur ma route les dorures fanées des palais nationaux.

Un matin de septembre 2011, je croise François Hollande au congrès des HLM à Bordeaux. Il est candidat à la primaire de gauche en vue de l'élection présidentielle de 2012. On se presse autour de lui tandis qu'il déambule entre les stands, l'air débonnaire et attentif, heureux de s'attarder et de bavarder. Plus tôt, on a vu passer Jean-Louis Borloo, un peu solitaire, et Martine Aubry tout en sourires et accolades retenues.

François me fait signe de le rejoindre pour prendre un verre. Je ne l'ai pas revu depuis longtemps. Les journalistes me font des clins d'œil : il y a sans doute anguille sous roche. Ils adorent ! On s'isole un peu. Il fait encore chaud en ce début d'automne. Sans trop de préambule, il me demande si j'accepterais de diriger le cabinet du président du Sénat. Au scrutin du dimanche précédent, la majorité de la Haute Assemblée a « basculé » à gauche pour la première fois sous la V^e République.

Je n'ai pas trop envie de replonger dans l'univers politique. Je n'ai plus l'âge des cabinets. Mais c'est un moment important, même si je devine qu'il sera éphémère. Il me passe au téléphone Jean-Pierre Bel, sénateur de l'Ariège, qui a de bonnes chances d'être élu président dans quelques jours. Il est cordial et convaincant. Je suis circonspect. Je dis oui. Ce fut l'une de mes plus

belles aventures, avec une équipe soudée, amicale et chaleureuse.

Je savais depuis longtemps que la gauche devait toujours prouver qu'elle était à la hauteur des enjeux. C'est son histoire. Pour beaucoup, elle n'est jamais pleinement légitime : quelqu'un me disait un jour avec une ironie navrée qu'un haut fonctionnaire de droite est toujours considéré comme un grand commis de l'État alors qu'un « préfet de gauche » reste... un préfet de gauche.

Plus tard, quand il fut élu en mai 2012, et avant de prendre officiellement ses fonctions, François Hollande me demanda de me tenir prêt à l'accompagner à l'Élysée. C'est un honneur immense que de servir l'État : les fonctions publiques sont d'abord des charges, dans tous les sens du terme, avec la gravité et le poids qui les définissent. Je n'ai pas hésité. Je suis resté deux ans auprès de lui dans les fonctions de secrétaire général de la présidence de la République.

Le 15 mai 2012, au soir des cérémonies d'installation, pendant que l'orage gronde sur Paris, on m'annonce qu'un éclair vient de toucher l'avion présidentiel en route pour Berlin. Il avait fallu presque la journée pour que la machine de l'Élysée, le téléphone, les ordinateurs, les secrétariats soient en ordre de marche. L'état-major militaire du Palais fonctionne bien. Beaucoup de coups de fil, d'ordres donnés, de petites décisions. Tout va bien. Le président sera à Berlin, tout à l'heure. J'appelle sa compagne pour la rassurer. Personne n'y avait pensé.

Plus tard, dans la voiture qui me conduit à Villacoublay pour accueillir le président à son retour d'Allemagne,

AVANT-PROPOS

je songe aux attentes et aux espoirs des gens qui ont chanté et agité des drapeaux toute la journée sous la pluie. Le président est fatigué et plein d'énergie.

Je repars avec une brassée de dossiers, de commandes pour le lendemain, de notes pour la nuit. La journée démarrerait tôt. On n'a pas beaucoup dormi depuis quelques jours. On n'a pas beaucoup sommeil non plus. On n'a même pas songé à prendre une photo de la nouvelle équipe pour illustrer un jour une leçon de choses.

À la longue, on construit ses cohérences en chemin.

PROLOGUE

De Gaulle à Alger

Très loin dans mon souvenir, je suis sur le balcon. Le soir tombe sur Alger. Je regarde la rue. Sous les arcades, il y a un griot avec un bonnet à clochettes. Il est saoul et il crie, comme perdu dans son cauchemar. Autour de lui, les gens s'écartent. Un Arabe en gandoura blanche le regarde avec un mélange de mépris et de commisération, puis traverse la rue pour aller vers la pharmacie au rez-de-chaussée de mon immeuble.

Le ciel est encore bleu avec les nuages du soir déjà tachés d'orange.

Je regarde les lampadaires en pleurant. Je n'ai jamais si bien, si attentivement et si tristement regardé les lampadaires. Je cherche à voir la petite porte en bas du lampadaire où se cachent la machinerie électrique, les fils, un bouton qui permet d'allumer l'éclairage. Tout à l'heure il s'allumera sans doute avec une lumière jaune qui fera une auréole sur le trottoir, ou peut-être pas.

Je pleure doucement, avec des larmes d'attente et de certitude aussi. Peut-être que le lampadaire ne s'allumera pas et qu'il y aura un bruit terrible et des morts sur le trottoir. J'attends le moment sans le redouter,

sans l'espérer bien sûr, sans le craindre non plus, comme si cela ne dépendait de rien ni de personne. Dans la journée, un réverbère avait explosé du côté du Salon de l'enfance. Il y avait eu des blessés et des morts. Des enfants morts.

Il y avait aussi ces matins où le soleil passait en rayons par les volets fermés et faisait danser des grains de poussière comme des petites lumières dans la pénombre de la chambre. On se réveillait et on se cachait sous les draps pour jouer sans faire de bruit, et les éclats de rire de nos disputes faisaient surgir ma mère, qui riait aussi.

Je me souviens aussi d'une nounou – on disait fatma – qui nous gardait l'après-midi. Tous ces mots d'une époque révolue me condamnent sans doute. Elle était toute jeune. Elle était brune. Elle enlevait son voile à la maison et me racontait des histoires incroyables, des récits de casbah, des contes de Kabylie. Elle m'a même raconté un jour que jouer au docteur était aussi un jeu pour les adultes et cela la faisait rire aux éclats, d'un rire qui m'a appris que les mots tendres seraient toujours pour moi un mélange d'arabe et de français.

C'est le plus vieil ami de mon père, qui m'a un jour appris que le monde où je vivais était peut-être un leurre. Nous allions au cinéma. J'avais 10 ans peut-être. J'adorais être avec lui. Il avait une grosse voix et le rire fort. Je lui parlais du western que nous allions voir, de Richard Widmark, qui était mon acteur préféré, et des Indiens fourbes qui obligeaient les cow-boys à mettre en rond leurs chariots au milieu du désert pour

protéger leurs maigres biens et leurs jolies petites filles blondes. Il m'a simplement expliqué que ce sont les Indiens qui protégeaient leur vie et que les cow-boys leur avaient volé leur terre. Il me tenait la main dans la rue, et je comprenais en marchant à côté de lui que les cow-boys étaient souvent du côté des méchants et que les Indiens étaient les victimes. Ce fut un trouble que je n'ai pas oublié.

Je sais très bien aujourd'hui que c'est de ce moment-là et de ces mots-là que j'ai appris une autre manière de penser et de regarder les choses. Ma ville, ma vie n'étaient pas seulement ce que je croyais évident. Ce fut vraiment un trouble et en même temps comme une petite lampe éclairée qui me donnait envie de comprendre ce que je ne comprenais pas.

En allant à l'école, bien plus tard – mais le temps de l'enfance est si long et si dense que c'était peut-être bien à quelques jours de là –, je marchais avec précaution rue d'Isly. Sur le trottoir, allongés de tout leur long, ou repliés sur eux-mêmes comme au moment de s'endormir, il y avait des morts. Il fallait faire attention pour les contourner, il valait mieux ne pas les regarder, mais on les regardait quand même. Je me disais « ce sont des morts » et en même temps que je me répétais ces mots, « des morts », je n'arrivais pas à les faire correspondre à la vision de ces corps gisant sur le trottoir sur le chemin de l'école, un matin de 1962.

« Sanguine, joli fruit ». Il y a si peu de choses dans les poèmes de Prévert entre les « petits boutons de nacre » et les « terrifiants pépins de la réalité ».

En arrivant à Paris en 1962, c'est d'abord la manière de parler que je ne comprenais pas. L'accent me faisait beaucoup rire et ces mots idiots comme « vachement » qui venaient au milieu des phrases, les trucs super étaient « bath » et les galeries « farfouillettes ». Je trouvais incroyable que les Français parlent si mal. J'avais un prof d'histoire au lycée Buffon dont je ne comprenais pas la moitié du cours magistral. C'était drôle. Et, pas drôle du tout. À la récré, nous étions deux copains à nous serrer les coudes. Nous étions des colons, des sales pieds-noirs, des « bicots » et même des « juifs-arabes ». Je m'en souviens parce que cela avait bien fait rire mon père quand je le lui avais dit. On ne se laissait pas faire, et à la sortie du lycée, même si ça n'était pas commode de faire front à deux, on se battait comme des chiffonniers avant de fuir dans le métro.

Je n'ai compris que bien après le sens de cette violence-là puisqu'en arrivant en France j'étais devenu algérien et que je ne le savais pas vraiment. Bien des années après, l'officier de police du VII^e arrondissement, une femme qui n'était peut-être pas si revêche mais que j'énervais à l'évidence prodigieusement, me renvoya au tribunal d'instance pour établir la preuve de ma nationalité avant de me délivrer une carte d'identité. Je lui montrais ma carte de préfet, barrée de bleu-blanc-rouge. Elle a eu cette phrase délicieusement glaçante : « Cela prouve que vous êtes préfet, pas que vous êtes français ! »

Je n'ai pas eu de carte d'identité pendant des années. Je suis sorti fou de rage du bureau de police. Un autre

RÉALISATION : NORD COMPO À VILLENEUVE-D'ASCQ
IMPRESSION : S. N. FIRMIN-DIDOT AU MESNIL-SUR-L'ESTRÉE
DÉPÔT LÉGAL : OCTOBRE 2019. N^o 141397 (xxxxx)
IMPRIMÉ EN FRANCE

