

# Les techniques financières, source de force institutionnelle

par Eugène-Georges de BARSY.

Professeur à l'Université Libre de Bruxelles. Président de la Commission bancaire.

★

1. Je vous dois certes des explications sur l'origine du titre de cet entretien, formulé il y a un an dans une sorte d'amicale bousculade.

Votre Président avait mis de l'insistance, et vous connaissez sa manière, à vouloir m'inscrire dans le cycle qu'il projetait de consacrer à des réflexions sur le fonctionnement — on a dit plus tard, sur la crise — de nos institutions. Je n'avais pas accepté, pour des raisons qu'il serait sans grand intérêt d'évoquer ici, de parler des « parastataux ».

Toujours est-il qu'alors l'idée vint d'émettre, à la fin d'un cycle consacré aux institutions politiques essentielles de ce pays, quelques idées générales sur la contribution que la force et la clarté de certaines techniques financières pouvaient apporter à la vie des organismes producteurs — quelle que soit leur nature — des biens et des services, y compris les services politiques dont la communauté a besoin pour subsister et se développer dans l'ordre.

Je crains beaucoup de vous décevoir. Il va de soi que les réflexions que j'ai pu faire ces derniers jours, en pensant à mon devoir d'aujourd'hui, n'engagent personne d'autre que moi.

2. Le titre de cet exposé est imparfait. N'aurait-il pas fallu lui donner la forme interrogative ? Les techniques financières dont la puissance est vantée souvent, sont-elles toujours, me direz-vous, dans toutes les directions et pour toutes les institutions, une source — bien ou mal utilisée, c'est selon, mais quand même une source de force ? Le sont-elles plus spécialement de ces forces institutionnelles dont vous parlez ? D'ailleurs ces forces, que sont-elles ? Et dans la mesure où le mot dont vous les qualifiez a un pouvoir de suggestion, n'est-

ce pas le contraire qu'il faudrait avancer ? N'est-il pas à craindre, n'est-il pas évident qu'au niveau de la collectivité nationale tous ces moyens : monnaies, quasi-monnaies, créances, valeurs mobilières de toutes espèces nées de ce prodigieux moyen qu'est la capacité pour l'homme de s'obliger et que les techniques financières manipulent, sont plutôt source de faiblesse en ce qu'elles placent un rideau de voiles multiples devant les seules réalités qui comptent, en ce qu'elles doivent donc, nécessairement, freiner sinon empêcher les ajustements d'attitude conscients nécessaires à l'équilibre global ? Ne faut-il pas discuter surtout des conditions propres à restituer aux techniques financières, si elles l'ont jamais eue, la capacité de contribuer, dans l'ordre et dans l'équilibre, à une « organisation du bien commun » comprise et acceptée, en profondeur, par le plus grand nombre sinon par tous ?

Eh ! oui, voilà bien le sujet de nos préoccupations. Il est clair qu'elles se situent sur le terrain d'un problème de tous les temps, qui ne peut et ne sera jamais résolu, celui de l'organisation de la liberté et de la position de l'homme dans la société.

Voilà aussi une mise en demeure : essayons donc de définir l'angle sous lequel nous allons porter le regard tout à la fois sur ces techniques et sur ces « institutions » en besoin de forces invigorantes.

3. Partons, si vous le voulez bien, de ce qu'il y a de plus immédiat, c'est-à-dire d'ici même. Pourquoi votre Institut a-t-il placé en dernier lieu dans son cycle, comme s'il avait voulu y aboutir en quelque sorte par culmination, « les instruments de la décision économique » ?

Le hasard n'est pas si bon ordonnateur et, d'ailleurs, dans une première ébauche du programme,

ce stade de son développement était représenté par deux énoncés : « L'Économie » et « La Sécurité sociale ». Faut-il souligner combien cela est révélateur ?

Le malaise, davantage avouons-le, la crise est là, réelle. Réelle parce que nous la sentons par toutes nos facultés d'appréhension. Il y a des malajustements, des impuissances, des refus d'obstacle, des clameurs, des odeurs mêmes qui ne trompent pas, pas plus que la signification de certaines mains porteuses d'aspirations plus que de menaces, tendues sans réponse qui vaille.

D'où vient-il ce malaise, malgré les progrès énormes accomplis sur le plan économique et social depuis quarante ans, malgré le véritable renversement de la position internationale de la Belgique du point de vue du niveau moyen des salaires réels et du standard de vie moyen, malgré que le commerce de détail et donc toutes les classes moyennes, artisanales et commerciales aient été en dernière analyse parmi les principaux bénéficiaires de ce changement considérable ? Sans doute de ce mécontentement universel et perpétuel qui ne quitte l'homme qu'à de rares instants et jamais n'abandonne les divers milieux en lesquels les individus s'incorporent. C'est au point que les théologiens voient en cela la preuve la plus certaine de la chute. Mais encore ! Il faut y voir de plus près.

Tout semble indiquer que le malaise appartient à la catégorie de ceux dont nous imaginons volontiers qu'ils doivent être ressentis par les animaux des règnes inférieurs au moment où s'opèrent en eux les grandes transformations à travers lesquelles ils réalisent leurs destinées. Si l'image n'était pas un peu forte, je dirais, autrement encore, que l'État, plus exactement la nation en tant que communauté organisée traverse, depuis quarante ans, une crise de puberté, une sorte de drame de l'adolescence.

L'enfance ici, serait la nation dans la condition où le dessèchement juridique et l'étiollement de la charité propres au XIX<sup>e</sup> siècle l'ont placé : triomphe de l'individualisme ; de l'égoïsme, plus constructeur que jouisseur il est vrai ; de la propriété absolutiste ; du contractualisme étroit, sans nuances ; du travail-marchandise ; de la mentalité, plaie de la politique et des affaires, qui s'exprime dans la maxime « les affaires sont les affaires » ; c'est l'État-organe assurant l'ordre et la sécurité, la garde des libertés constitutionnelles, prenant quelques

mesures sur le terrain de l'hygiène, des accidents de travail, de la protection de l'enfance et de la femme, s'occupant un peu des pauvres, émettant la monnaie sans en abuser, considérant au surplus que la vie économique c'est l'affaire des citoyens qui ont à prendre soin eux-mêmes et complètement de leur condition ; c'est le compartimentage étroit du droit public et du droit privé, tout le contraire de la continuité observable dans la vie réelle ... si on veut bien observer ; c'est l'absence de mystique et de symboles. Il n'y a pas de mystique du profit.

Or, depuis quarante ans et pas seulement chez nous, c'est de l'élaboration d'une autre conception qui soit largement compréhensible et compréhensive que nous sommes en travail. Que d'esprits il faudra féconder avant qu'elle émerge et s'institue ! C'est cela le malaise. Cette conviction éclate partout maintenant et s'étale de ces jours-ci dans la presse comme fleurs en prairie.

L'économique et le social ne sont qu'un ; nous les desséchons en les séparant ; cela est nécessaire sans doute pour le progrès des sciences, c'est parfaitement stérile dans l'exercice de la responsabilité politique.

Ce qui est revendiqué, au fond, à travers les attitudes les plus contradictoires, souvent dans le chef des mêmes hommes, c'est une autre conception de la nation, une autre conception de l'État-organe, une autre conception des entreprises, une autre définition des devoirs collectifs qui sont le propre de ces organismes, de leurs prérogatives, donc un autre équilibre de leurs rouages, un autre climat de leur vie.

Confusément pour les uns, clairement pour les autres, la conception qui émerge au sujet de la nation (ou pour certains, la « région ») n'est plus celle d'un milieu organisé seulement sur le plan politique traditionnel ; c'est celle d'une communauté consciente dans tous ses actes des solidarités et des interdépendances, d'une communauté ressentie comme un être qui existe au-delà et au-dessus des individus mais pour eux, pour leur dignité et leur épanouissement, d'une communauté qui a charge de l'état, de la condition des personnes ; d'une communauté qui revendique son développement mais qui ne se refuse pas à voir de quelles sujétions, de quelles solidarités internationales elle est tributaire, à quels devoirs aussi ces dernières la conduiront bientôt sur un plan élargi.

Nous sommes en mal, c'est clair, d'une « morale économique » nouvelle.

4. Lorsque des esprits avertis, conduits par le progrès des sciences économiques et sociales et inspirés correctement par la responsabilité politique définissent aujourd'hui la mission d'une banque centrale, organe éminent de la puissance publique, ils disent en substance ceci : administrer, régler et orienter le système monétaire, réglementer et orienter le système bancaire et la vie du crédit, à l'unisson de la politique économique et sociale du gouvernement et au service de celle-ci, en vue de promouvoir dans la stabilité de la valeur intérieure et extérieure de la monnaie, un niveau élevé et un équilibre satisfaisant de la production, de l'emploi, de la consommation et surtout de l'investissement, base et condition du développement harmonieux de la collectivité nationale.

Dans la mesure faible où une telle définition a un sens chez nous présentement, c'est celle-là qui gouverne les actes de la Banque nationale en collaboration avec la Commission bancaire pour ce qui concerne le statut des banques. Mais pourquoi sommes-nous *de jure* si loin de ce qu'une telle définition suppose et implique sur le plan du droit public, pas seulement quant au statut et aux pouvoirs réglementaires de l'institut d'émission mais surtout quant au rôle de l'Etat et d'autres organes communautaires ? A ce stade, je ferai tenir la réponse en quelques mots : c'est parce que nous manquons, dans tous les milieux qui comptent aujourd'hui, de force institutionnelle, quand il s'agit des affaires publiques ; car, chose curieuse, nous commençons à faire des progrès, assez marquants, dans la solution des mêmes problèmes fondamentaux d'équilibre et de progression dans l'ordre, lorsqu'il s'agit des entreprises dites privées, autres structures organiques et communautaires, remarquons-le bien.

5. Il nous faut revenir un instant au devoir de la banque centrale. Peut-être aurez-vous remarqué que si le lien de dépendance et d'accord avec la politique économique et sociale du gouvernement est affirmé en bonne place, aucune mention n'est faite de la politique financière de celui-ci. L'explication est simple ; pour ceux qui pensent et définissent dans les termes esquissés plus haut, il va de soi que la fonction de la politique des finances publiques est définie presque dans les mêmes termes : admi-

nistrer, régler et orienter d'une part le système des dépenses et des recettes et d'autre part diriger les opérations de trésorerie de l'autorité publique, en vue de contribuer, dans le soutien de la politique économique générale et de la politique monétaire confiée à la banque centrale, à la réalisation d'un niveau élevé et d'un équilibre satisfaisant de la production, de l'emploi, de la consommation et des investissements.

La politique économique se définirait dans les mêmes termes, transposés simplement au dernier échelon.

Nos finances publiques ont été entraînées vaille que vaille dans le sens que cette définition suggère, mais dans la confusion des esprits, dans la faiblesse et l'artifice, sans prestige, au contraire, avec une perte relative de crédit et une accumulation de problèmes graves. Pourquoi ? La réponse est la même qu'il y a un instant. Beaucoup de gens et des meilleurs pensent toujours que le plus sage des ministres des finances est celui qui dépense le moins et que le meilleur impôt est celui qui procure le moins de recette. L'ignorance n'a jamais été une force ; elle peut tout au plus conduire à l'héroïsme accidentel.

6. Voyons maintenant comment le chef d'entreprise, moderne et progressiste, travaillant à une assez grande dimension, définirait sa fonction. Croyez-vous qu'il dira aujourd'hui : Je n'ai qu'un devoir : réaliser pour mes actionnaires et associés le profit net durable maximum ? Nous n'en sommes plus là. S'il est ce que nous croyons, si sa pensée intime et sa politique s'efforcent de coller au réel et au devenir qu'ils pressent, elles se cristalliseront à peu près comme ceci : administrer, régler et orienter le système des dépenses et celui des recettes et de leurs affectations d'une part, et des opérations de trésorerie d'autre part, relatives à la fonction économique de mon entreprise, en vue de promouvoir, dans un esprit de concurrence active mais loyale avec ceux qui se sont assigné des fonctions économiques parallèles et dans la ligne aussi des objectifs généraux poursuivis par l'autorité publique, un niveau élevé de sa production, proportionnel au moins au développement de l'économie générale ou de la branche exercée si elle est en expansion plus rapide, de promouvoir aussi la stabilité et le développement de l'emploi interne, l'expansion des investissements et des recherches,

d'assurer enfin un niveau élevé du revenu disponible pour mener de front une politique de hauts salaires, la rémunération correcte et régulière des capitaux affectés à l'entreprise et la protection à long terme, voire le développement de leur signification pour leurs apporteurs. Il ajoutera sans doute : « c'est difficile, ce n'est pas inaccessible, il n'y a aucune contradiction en tout cela. Il n'y a en vérité qu'une limite: le nombre et la qualité des personnes ».

Les dirigeants des grandes entreprises publiques, notamment de celles qui se sont développées à l'étranger, tiendront aujourd'hui, soyez-en assurés, un langage d'autant plus voisin qu'ils auront été davantage formés aux disciplines des très grandes entreprises privées. Car, Mesdames, Messieurs, aujourd'hui c'est du monde des grandes entreprises, grandes quelquefois comme des États puisque leurs prestations intégrées dépassent pour certaines notre production nationale, que nous viennent les plus beaux exemples de l'art politique en tant qu'il est celui de bâtir et de conduire des sociétés, de décentraliser pour mieux unir, d'unir par les procédés qui ont leur origine dans la conduite des communautés politiques : savoir la programmation globale par les budgets intégrés, l'équilibrage et le contrôle général par la politique de trésorerie, le contrôle souple mais strict des relations internes entre branches et sous-branches de l'ensemble, l'organisation des services généraux communs, utiles à toutes ces branches et d'ailleurs supportées par toutes, c'est-à-dire par la levée d'impôts internes. Comment cela s'est-il produit ? La réponse est l'inverse de celles faites plus haut : c'est parce que ces entreprises ont animé, par ces techniques-là notamment, les forces institutionnelles requises pour maîtriser les développements à grande dimension.

7. Nous retrouvons ces mêmes forces tout près de nous, dans les orientations d'inspiration plus ou moins doctrinale, mais pétries d'un bon sens nourri aux meilleures études, que nous trouvons (je ne cite que des tailles et des situations voisines de la nôtre) aux Pays-Bas, en Suisse, en Suède, là précisément où ce bon sens à tendance communautaire (le Vereinsgeist) a conduit à dépolitiser une fraction considérable des problèmes économique-sociaux, là où on a cessé de brandir à tout instant dans la polémique les mots-massues d'interventionisme, dirigisme, capitalisme, socialisme, que sais-je encore. L'inventaire est long des mots et des expres-

sions détournées de leur contenu conceptuel pour enrichir les terminologies excitatrices. L'emprisonnement de l'esprit du plus grand nombre dans des concepts traditionnels — qui ont joué leur rôle c'est vrai — est une cause de faiblesse, la principale à mon sens, chez nous. Elle est au fond une manifestation d'ignorance du réel, elle dénote des lacunes fondamentales dans l'éducation et dans la réflexion. Elle est le signe même de l'anémie, de la carence de « force institutionnelle ».

8. Le moment est venu — nous avons assez suggéré déjà — de faire sentir plus nettement ce que nous entendons sous ce vocable, point trop heureux et qu'on voudra bien nous pardonner.

L'institution au sens où nous l'entendons et il faut bien commencer par là, n'est pas un concept du droit positif ; ce n'est pas la catégorie du « mien » ou du « tien », ni celle du donnant-donnant du contrat ; c'est la catégorie du « nôtre » omniprésente dans la vie sociale vécue, non disséquée ; du « nôtre » non contractuel, du « nôtre » en quelque sorte constitutionnel, statutaire, expressément ou tacitement ; du « nôtre fondé », dans une intention, dans une idée d'organisation du « bien commun », plus exactement d'une fraction, d'un aspect du bien commun. L'institution c'est le groupe d'hommes, infime ou immense, observé directement comme tel dans la société, attelé qu'il est dans une hiérarchie appropriée à la réalisation durable d'une idée d'œuvre ou encore d'une fonction qui relève du bien commun, idée en laquelle ils se complaisent et qui les dépasse par là même qu'à leurs yeux elle a une valeur permanente.

Le « bien commun » caractérise un milieu, disent les spécialistes, et l'institution n'est qu'un « milieu organisé » juridiquement, soit qu'un milieu préexistant s'organise, soit qu'une initiative, une fondation suscite la constitution d'un milieu en l'organisant au service d'une pensée, d'un plan. L'intervention de la loi vient ou ne vient pas ; si elle vient c'est toujours « après », pour reconnaître et donner « capacité » à ce qui existe, à la « personne de droit » reconnue ou pour faciliter des « fondations » semblables. Ainsi en est-il de l'admirable loi qui a reconnu en 1911, bien tardivement, les universités libres de ce pays et de la loi de 1921 qui a enfin permis, vous le savez, d'introduire correctement dans le droit, en leur faisant le moins de violence possible, mais des violences quand même, une lé-



gion d'« institutions », personnes morales plus ou moins remarquables, organisant des « idées d'œuvre » d'ordre religieux, culturel, social, philanthropique.

Un « milieu » n'existe que par la conscience prise d'un certain degré, même très primitif, de « bien commun » ; tout milieu a vocation de s'instituer en de multiples organismes qui se différencient, vivent et meurent de mort naturelle ou violente. La raison d'institution c'est la raison d'être. Goblet d'Alviella disait, en 1896 déjà à propos de l'Université « Le véritable sujet de droit, c'est sa raison d'être... elle constitue un organisme vivant, dont tous les rouages (ailleurs il dit « ses membres ») s'inspirant d'un même sujet, s'entraident pour une même fin ».

9. Or, précisément, le problème du siècle, notre problème national et celui d'autres nations de notre type, tient à ce qu'il n'est plus possible de penser efficacement à l'activité économique nationale vue *in globo*, autrement que comme « un bien commun » en mal de s'instituer et d'autre part à ce qu'en même temps nous ne voulons pas soustraire à l'homme, par la violence de la loi commune, la liberté de fonder dans l'ordre économique, de se saisir d'une fonction et d'en être récompensé plutôt que de la lui voir assignée par voie d'autorité. Nous voulons lui conserver la liberté de s'insérer ainsi dans le processus global, la liberté de greffer sur ce processus et de pérenniser selon ce mode le produit de son génie, de son caractère, de sa volonté d'homme.

10. La force institutionnelle que nous visons est faite, c'est maintenant évident à vos yeux, de deux groupes de forces intellectuelles : d'une part, les clartés et les volontés qui portent à instituer, c'est-à-dire à fonder ou à œuvrer davantage dans la tonalité de l'institution ; d'autre part, les clartés et les volontés qui portent à bien gouverner ce qui a été institué, à perfectionner, à modeler dans la même tonalité les organes et les lois internes, à réaliser toujours mieux l'idée d'œuvre, de bien commun, la raison d'être si elle a conservé sa valeur.

En ce dernier sens, serait force institutionnelle selon nous, tout facteur, toute technique qui contribuerait à accentuer chez les membres d'une communauté plus ou moins « instituée », la vigueur de l'adhésion, la pleine conscience de l'appartenance active et de ce qu'elle signifie, la volonté de ser-

vir, d'accepter et son état et le statut et la règle, de n'agir sur le statut, la règle, l'état que par les voies instituées, sauf le droit de retrait. Serait également une telle source tout facteur, toute technique qui contribuerait à renforcer, dans le chef de ceux qui ont été commis à quelques degrés d'autorité, la capacité d'approprier les moyens aux fins dans le respect de la règle.

Tout cela est clair si on se représente la vie d'institutions, totalitaires en un sens que je ne veux d'ailleurs par péjoratif, comme l'Eglise, *corpus Christi*, comme les ordres religieux et leurs maisons ou l'organisation cellulaire des partis communistes.

Détendons-nous un instant pour lire six lignes du bloc-notes de Mauriac ; « 25 mars — Visite d'étudiants communistes. Grande sympathie. Ils me rappellent les jeunes vicaires que je reçois souvent : c'est le même état d'esprit d'Eglise. Et je ressens le même scrupule : ne pas les choquer, ne pas les troubler. En pays catholique, le communisme n'est après tout que la dernière hérésie... »

Mais, revenant à notre sujet, tout cela peut-il avoir un sens dans les vies économiques modernes, compte tenu de l'évolution des techniques et de la science ? Je le crois et c'est toute notre affaire. Je crois même que ces vies économiques ont besoin pour se développer d'être regardées de cette manière. Sans développer systématiquement et de bonne foi ce regard, ces forces-là, dans tous les milieux, sans désenfermer beaucoup d'esprits, nous ne pourrions rien faire qui vaille pour la solution du grand problème. Sans une mystique du bien commun ainsi appréhendé nous n'aboutirons qu'au triomphe des doctrines qui écrasent plus qu'elles ne libèrent, nous ne sauverons pas la liberté de fonder et d'entreprendre et nous entraînerons, dans sa chute, ce que nous avons mis des siècles à conquérir. Les défenseurs mal avisés de la liberté risquent d'en être les fossoyeurs. Soyons prudents. Orientons ce qui existe, comme les métallurgistes orientent les cristaux des tôles pour leur conférer certaines vertus « magnétiques ».

11. Nous sommes loin, pensez-vous, des techniques financières. Détrompez-vous. Nous y sommes, au contraire. La question est donc : les techniques financières correctes peuvent-elles apporter une contribution à ces clartés, à la naissance et à l'exercice de ces volontés qui portent à instituer

et à gouverner bien ce qui l'a été ? Il ne s'agit, dans notre cadre, c'est bien entendu, que des « organismes » auxquels des hommes font un large don de leurs forces et qui, en retour, ont très largement charge aussi de leur condition, de leur état, c'est-à-dire de la satisfaction directe ou indirecte de leurs besoins.

On peut faire, à l'endroit de la question ainsi posée et dans l'abstrait une première observation. Dès le moment qu'on a ajusté ses lunettes au fait institutionnel, parfait ou embryonnaire tel qu'on peut l'observer, qu'ensuite on a accompli l'autre pas, savoir : accepter que dans les sociétés modernes, caractérisées par une extrême division entre unités de production de tâches économiques spécialisées et donc aussi par un degré incroyable d'interdépendance, il n'y aurait plus de place pour ce qui ne serait pas intégré, avec un certain degré de cohérence, dans un tout plus ou moins ordonné, alors il devient évident que les seules techniques financières valables, les seules dignes d'encouragement par la communauté, seraient celles qui pourraient à un certain degré, par elles-mêmes ou par l'effet d'une orientation qui leur serait imprimée, être la source des forces centripètes que nous visons, les seules dont, toujours en principe et sous cet angle, la communauté aurait besoin. Il est clair aussi, dans cette vue, que ces techniques seraient variables, simples ou complexes, selon le degré de cohérence recherché entre le tout et les parties, selon les modes choisis pour la coordination et l'intégration des efforts au service de l'équilibre dans le développement.

12. D'ailleurs, et vous auriez raison de marquer de l'impatience, de quelles techniques financières s'agit-il ?

Peut-être aurez-vous observé qu'à propos des finances publiques, c'est-à-dire du ménage de l'Etat producteur de services de direction et de régulation comme de l'entreprise, privée ou publique peu importe, productrice de biens ou de services d'utilité directe, j'ai esquissé une définition de fonction en commençant par les mots : administrer, régler et orienter le système des dépenses, des recettes et des affectations et les opérations de trésorerie, etc. ?

Ce n'est pas une préférence gratuite pour une certaine présentation des choses. C'est seulement parce que l'essentiel de la technique financière réside dans la programmation et la régulation des

flux, parce que sauf le pouvoir de créer de la monnaie *ex-nihilo*, cela est vrai de la même manière (et c'est cela qui compte) du plus humble ménage jusqu'au ménage de l'ordre le plus élevé qui était hier celui de l'Etat, mais qui doit être demain, en un sens positif qu'il faut encore construire, celui de la nation. Le temps n'est pas si loin qu'on pense où l'on parlera de politique financière du Marché commun. Les économistes en parleront beaucoup en étendant à ce terrain élargi leurs analyses macro-économiques avant que cela ait le sens plein que nous voulons lui donner ici. Ce sens est dominé par la notion d'équilibre dans le développement pour le tout comme pour chacune des cellules, chacun des organes hiérarchisés de l'organisme économique conduit globalement. La notion de développement doit s'entendre dans le sens algébrique, c'est-à-dire qu'elle couvre le rétrécissement, voire la disparition de certaines fonctions. Songez à l'industrie charbonnière.

Très modestement et pour les seuls besoins de cet entretien, je voudrais définir ainsi les techniques financières en les distinguant des moyens divers, des media qui ne sont que leurs auxiliaires : ce sont alors essentiellement les méthodes fondamentales (et donc aussi les attitudes et les types d'actes) qui, utilisées au sein d'une collectivité organisée telle que nous l'avons définie et d'une grandeur quelconque, tendent à équilibrer au niveau optimum la production et l'affectation des biens et des services nécessaires à sa subsistance pérenne et à son progrès, du moins si une certaine conception du progrès et une volonté de le réaliser l'habitent. L'optimum est de toute évidence une notion subjective, ouverte à toutes les discussions, à toutes les inclinations.

13. Cette définition colle très clairement au réel lorsque celui-ci apparaît sous les dehors d'un milieu familial organisé par simple tradition, assurant complètement sa subsistance pérenne avec ou sans échanges avec l'extérieur. Sa signification ressort davantage si on examine le cas d'une communauté parfaite plus large vivant en fonction d'un milieu extérieur moins organisé, moins cohérent que le sien propre où donc la monnaie, le marché et autres media financiers sont le moyen imparfait de coordination globale.

Prenons donc, parce qu'il est le plus parlant et si vous voulez bien me suivre quelques instants

dans cette direction, l'exemple des kibbutz, le type le plus collectiviste des « villages » qui ont accompli et continuent à promouvoir l'extraordinaire développement de l'agriculture, de l'artisanat villageois et même, pour ce qui est de certains kibbutz, de l'industrie moyenne d'Israël. D'après les derniers chiffres dont j'ai pu disposer, les kibbutz sont au nombre de 224 ; ils groupent, en villages de 60 à 2.000 personnes, une population de quelque 84.000 âmes (en moyenne 375), dont un peu moins de la moitié d'hommes et de femmes « membres » et « candidats », l'autre moitié étant constituée par les enfants, des parents de membres, des résidents temporaires. Ce n'est pas, vous le voyez, une abstraction. C'est au contraire un cas type, probablement peu ou pas transposable, de recherche et d'affirmation d'une formule d'équilibre optimum semi-égocentrique : le Kibbutz a charge entière de la condition de ses membres et des leurs, sans restriction ; mais il connaît, pour avoir contribué à les définir, les devoirs et les difficultés associés à la fonction économique et sociale qu'il remplit dans un milieu où la liberté des personnes de régler leur vie et leur condition est respectée comme chez nous, aussi pleinement que le permettent la conduite et la défense imparfaite de l'équilibre global d'une nation jeune confrontée, avec une intensité sans précédent, aux difficultés de tous les genres. Les nôtres ne sont rien comparées à celles-là.

Ne nous attardons pas cependant aux détails de ce mode de vie conçu, n'en doutez pas, pour assurer le mieux-vivre d'hommes qui ne sont pas plus saints que vous ou moi, qui ont toute la virilité, toute la combativité naturelle et portent en eux aussi tout le poids de l'irrationnel qui est le propre de l'homme et de la vie. Ne retenons que ce qui relève, dans leur existence, de la technique financière. C'est à l'essentiel précisément qu'elle se réduit chez eux, sans ce luxe de moyens intermédiaires qui, dans l'économie de marché, sont greffés sur elle au point de la rendre inintelligible aux profanes, de la faire perdre de vue, sauf, répétons-le, à l'intérieur des grandes entreprises les mieux conduites.

Je demande le plus grand pardon à ceux d'entre vous qui sont familiarisés avec ce genre d'approche des problèmes d'équilibre global et qui doivent bien sourire de mes efforts ; aux autres, je voudrais demander de ne pas oublier que le village communautaire est du type « nation parmi les nations », que ce microcosme de nation apporte par nécessité

une illustration parfaite des techniques — très simples dans leur principe — qui doivent garantir l'équilibre.

L'Assemblée des Membres, siège de l'autorité suprême tranche à la majorité simple, quelquefois à une majorité plus qualifiée, dans tous les domaines de la vie sociale, culturelle et, en premier lieu, de la vie économique. Elle élit son « gouvernement » (conseil d'administration), nomme les commissions générales, pourvoit aux charges spéciales, tous organes qui vont guider la vie, le développement, l'équilibre par le budget-programme et par la Trésorerie, encore qu'il n'y ait évidemment pas de monnaie en circulation interne, mais sans doute une monnaie de compte, simple instrument comptable.

La politique générale se traduit en esquisses, puis en ébauches de développement, préfigurations plus ou moins évoluées des budgets-programmes futurs. Dans la conception de ces ébauches interviennent évidemment le développement de la population, les perspectives de développement des échanges avec l'extérieur s'ils jouent un rôle un peu marquant, les services à rendre à la politique générale d'Israël, en particulier à l'immigration, les conflits de principe sur le recours marginal au travail de non-membres, c'est-à-dire au travail salarié (faites la comparaison ici avec le recours marginal, soigneusement ordonné et limité, des Suisses à la main d'œuvre louée italienne) etc., le tout avec la dose pleine de cette subjectivité, de cet irrationnel que les économistes voudraient bien bannir des horizons qu'ils scrutent.

Le budget-programme arrêté, couvre un cycle annuel partant du renouveau d'avril ; c'est l'insertion dans le cours naturel des choses comme pour le budget anglais.

D'évidente nécessité il se présente sous les dehors d'un budget unique, comportant le volet « budget de besoins » qui est en même temps « programme de production et d'achats » et « programme de répartition » et le volet portant sur l'application des facteurs de production disponibles.

Pour le premier volet, il y a d'abord l'impôt, on serait tenté de dire le tribut qui doit être acquitté pour acheter en quelque sorte les services rendus sur le plan des devoirs de la souveraineté, par la nation, puis l'inventaire des besoins de subsistance de toute sorte y compris tous les besoins culturels, les grands et petits congés à passer à l'extérieur

(argent de poche et congés payés!), l'inventaire des besoins pour l'entretien et le renouvellement des investissements, pour l'extension de ceux-ci, pour les additions nettes éventuelles aux stocks de régulation ; pour la production de la quantité requise de moyens d'échange avec l'extérieur (ceux donc qui par affectation à la trésorerie ont pour objet d'être transformés en monnaie en vue de couvrir, avec la marge admissible, les besoins de liquidités provoqués par ce qui doit être acquis à l'extérieur).

Le second volet est à l'envers du premier ; c'est sa traduction en termes d'affectation de facteurs de production disponibles ; c'est celui où le caractère institutionnel apparaît le mieux ; il traduit au niveau de cette petite « nation », ne l'oublions pas, l'agencement ordonné des hommes aux choses ; c'est le plan ajusté de jour en jour, de la distribution des tâches et de leur organisation ; on y découvre, encore une fois nécessairement :

1° Le facteur investissements (dans la forme : affectation des terres, des locaux, des machines qui existent ou seront ajoutés comme fruit de l'effort programmé par ailleurs).

2° Le facteur hommes (répartition des travaux par qualifications existantes ou à créer, principales ou de complément ; utilisation de toutes celles-ci, ce dont le programme des besoins a tenu compte par priorité dans son équilibre subsistance-développement) ; recours marginal éventuel au travail salarié de non-membres ; le tout compte tenu des coefficients de sécurité, congés, etc..., le tout aussi affecté d'un coefficient de « tension d'efforts » plus ou moins élevé, mais toujours profondément « humain ».

3° Le facteur stocks (additions et prélèvements sur les stocks de régulation) ; enfin,

4° L'affectation à la Trésorerie des moyens d'échange produits.

A côté du programme, il y a les comptes ; en l'espèce ce sont les « comptes de la Nation ».

Le compte financier, tenu par la Trésorerie en parfaite concordance avec le budget-programme qui n'en est que la préfiguration, prendra en recettes tout ce qui a été produit à l'intérieur par la collectivité ; il prendra en dépenses tout ce qui a été affecté ; dans le cas théorique de l'exécution parfaite, son solde a finalement et nécessairement la grandeur de l'addition nette aux liquidités programmées puisque les dépenses comprennent les

affectations globales intérieures et la couverture des achats.

Le compte financier comprend donc en les articulant à loisir mais comme le budget lui-même, les deux flux complets de dépenses et de recettes fonctionnelles.

Le compte général fait ressortir ensuite l'enrichissement ou l'appauvrissement de la collectivité. En effet, dans le solde, quel que soit son sens, du compte financier (solde nécessairement égal, on l'a vu, à l'élargissement algébrique des liquidités puisque, par hypothèse, les efforts demandés sont exactement égaux aux besoins programmés, développement compris), il y a précisément ces éléments d'enrichissement, ce développement des investissements qui en est la manifestation.

Si on tient — et il faut tenir partout quelle que soit la nature de l'organisme — une comptabilité patrimoniale complète dite en partie double, le virement de ces additions aux comptes d'actif correspondants ajuste ceux-ci à leur valeur nouvelle et fait alors apparaître par solde au compte général un boni égal à l'enrichissement total, boni qui par virement vient s'incorporer au passif à la « fortune nette ».

Il est facile de montrer — mais ce n'est pas la place — que par le jeu même du compte financier dont le symétrique complet se retrouve par définition dans les comptes de trésorerie, les flux de « recettes » et de « dépenses » effectifs sont complètement enregistrés dans ceux-ci ; le sont aussi, mais par ailleurs, les opérations propres de la trésorerie qui se limitent en l'espèce à la transformation en monnaie extérieure des moyens d'échange créés à son intention. Si tous les paiements extérieurs ont été faits et le budget-programme exécuté à la lettre, l'accroissement des liquidités, fraction liquide de l'enrichissement prévu de la communauté, apparaît par solde. Tous ces termes, accroissement, enrichissement, s'entendent évidemment dans le sens algébrique.

14. Une parenthèse pour soutenir votre intérêt après ce passage technique : comptabilité patrimoniale complète, parfaitement analytique et synthétique à la fois ; vision claire de la structure du patrimoine et de son évolution ; budget unique préfigurant le compte financier et le compte général axés sur les recettes et dépenses fonctionnelles ; expression claire dans ce dernier — je n'en ai pas



parlé pour ne rien compliquer — du jeu des amortissements et des provisions ; gestion distincte hors budget des comptes de la trésorerie, eux-mêmes reflet et instrument de contrôle de l'exécution du budget de programmation, Trésorerie autonome donc, gérante prévoyante de ses opérations propres ; réunion de ces responsabilités centrales de programmation, de direction, de coordination dans cette même main, tout au sommet de l'autorité sur l'État et la nation, voilà l'essentiel ; c'est ce qu'il faut réaliser pour l'État-organe par les voies comptables ; c'est ce que font avec la même rigueur, les grandes entités et déjà aussi, nombre de petites entités du monde de l'économie privée ; c'est ce qu'il faut établir pour la nation par les approximations statistiques, bases et moyens de la programmation. C'est, par exemple, ce que font parfaitement pour l'État ou font presque parfaitement pour l'État et pour la collectivité, certains pays : la Suisse par exemple pour la Confédération et chacun des cantons, comme organes de souveraineté et cela depuis des décennies ; la Hollande de même, depuis peu pour l'État et aussi, par l'approche statistique, pour toute la « volkshuishouding », pour le « ménage national ».

15. Revenons à notre affaire pour en tirer d'autres enseignements sur les tendances que nous devons imprimer à nos conceptions et à nos structures si nous voulons — mais le voulons-nous vraiment — garantir un développement équilibré assez rapide et maintenir l'État (car nous lui en avons déjà, dans toutes nos récriminations, endossé la responsabilité) dans le rôle de garant de cet équilibre dans la croissance et donc enfin lui donner en ce sens un minimum de prérogatives, au moins après qu'il aura créé un ordre respectable dans son propre ménage.

Voici donc, à côté de deux cents autres, un « village communautaire » de quelques centaines de personnes dont la moitié de « membres ».

Grâce à l'effet combiné de la vie démocratique organisée et des techniques financières utilisées, chacun des deux ou trois cents « membres » de notre Kibbutz a, sans effort, une vue claire de l'ensemble, de sa structure, des conditions de son équilibre et du retentissement sur tous et sur chacun des déséquilibres ou des échecs dans la réalisation du programme d'ensemble. Les enfants, les adolescents sentent déjà tout cela avant même que de le comprendre, mais l'éducation fera le reste.

L'impôt est payé d'abord, collectivement, par l'entreprise commune. Il est assis sur le nombre de membres et un forfait de production par individu. C'est le prix payé — presque en nature tellement le lien est direct et visible pour tous — pour les services collectifs aussi, rendus par l'État à une autre échelle, services dont l'organisation communautaire dans laquelle on vit permet de bien comprendre le caractère éminent. L'État est en un certain sens « membre » et, dans le même sens, il est « pourvu à sa condition ». Il n'y a pas ici de pouvoir d'achat distribué aux citoyens-membres pour être repris d'en haut, instantanément ou plus tard, par la main du percepteur de l'impôt.

Il n'y a pas de salaires ni de cotisations à la sécurité sociale ; tout ce qui fait la condition présente et future des hommes, des femmes, des enfants, de leurs parents à charge, jeunes ou vieux, malades ou infirmes, est prélevé directement sur le produit social.

Tous les flux de production, d'achat, d'affectation à la consommation ou aux investissements ou à la création des moyens d'échange avec l'extérieur (déjà très complexes dans certains cas), sont clairs, tangibles au sens propre du terme. Le degré de dépendance de l'extérieur est, pour chaque fonction différenciée, transparent. Ce degré de dépendance peut être mené très loin ; il l'est le plus là où les productions du village sont très industrielles ; il peut aller à 100 % sans que rien soit changé ni du point de vue de nos « techniques financières », ni à la clarté pour tous.

La Trésorerie — c'est en substance ce que nous avons dit il y a un instant, c'est la banque centrale, régulatrice du stock de pouvoir d'échange, c'est le mécanisme d'adossement sur l'extérieur ; c'est aussi l'institut du change de la nation et la trésorerie de l'État tout à la fois, car les fonctions sont ici confondues tout en gagnant en clarté.

Il n'y a pas de chômage ; le sous-emploi partiel est possible, par accident ; l'inverse aussi ; mais les programmes sont ajustés. Il n'y a pas de crises du type cyclique, sauf les crises « importées » du dehors, là où le degré de dépendance y conduit ; c'est alors un accident qui appelle les corrections et ajustements dont on vient de parler, mais collectifs comme pour d'autres déconvenues. Leur retentissement sur la consommation collective et donc sur la condition des personnes d'un côté et sur

l'épargne collective de l'autre, est directe mais claire, égalitaire. Il n'y a pas de prix intérieurs, pas de salaires, pas de spirale inflationniste, pas d'index-numbers, pas de thésaurisation ni d'épargne individuelle, pas d'emprunts intérieurs. Il peut certes y avoir des emprunts extérieurs avec affectation précise ou même pour couvrir — ce n'est pas anormal — un déficit temporaire, en attendant les ajustements de la balance des paiements avec l'extérieur ! Mais tous comprennent ce qui se passe et comprennent l'urgence des ajustements. Personne ne songe — car personne ne le pourrait — à aggraver la situation en exportant des capitaux, sauf à se retirer de la communauté en puisant, dans la trésorerie-devises appauvrie, le pécule qu'on lui donnera pour lui permettre de chercher ailleurs une condition nouvelle.

L'épargne n'apparaît que sous sa seule forme véritable : celle des investissements en équipements et en stocks qui ont gardé leur signification pour la vie et le développement de la communauté, celle aussi de la réserve de liquidités qui n'est autre que la réserve de change !

La quotité d'épargne et son orientation sont réglées directement par le budget, acte financier, acte politique, acte essentiellement démocratique. Ici non plus, il n'y a pas de pouvoir d'achat distribué et repris tout aussitôt au nom de l'épargne nécessaire.

Mais — il y a un très grand mais — s'il n'y a pas « exploitation d'autrui » par le salariat, il n'y a pas non plus capacité individuelle de fonder, d'agir, de régler sa quotité d'épargne, pas de ressorts mercantiles à l'action et à l'accumulation individuelles, à l'exercice du génie propre. Il y a, mais il n'y a que les ressorts de la foi communautaire et la faculté de se retirer, sans partage, si on n'est plus heureux.

Nous nous sommes servis de cet exemple tiré d'une réalité d'ailleurs saisissante, prise hors du monde communiste-totalitaire, pour faire apparaître dans leur réalité vécue, les principales fonctions et grandeurs globales, les principales conditions d'équilibre, les ajustements ordonnés lorsqu'ils sont requis par la vue globale ; pour faire ressortir que les techniques financières fondamentales appliquées dans une vue globale sont bien génératrices des forces institutionnelles telles que nous les avons définies et dont la moindre n'est pas le développe-

ment de la capacité de comprendre et d'accepter les ajustements. Acceptation oui, mais pas acceptation passive ; acceptation active, elle-même génératrice de nouvelles forces orientées dans le sens du bien commun.

La plupart des villages israéliens sont cependant soit du type individualiste que nous connaissons, non pas tant chez nous mais bien plus au Nord, là où le collectif apparaît sous la forme des coopératives de mise au marché des produits, soit encore du type semi-individualiste où les achats d'exploitation sont aussi collectifs et où l'aide mutuelle tempère fortement l'égoïsme. Toute la vie économique est, pour le surplus, nous l'avons déjà dit, du type libéral avec une forte influence de l'esprit coopératif.

Le gouvernement de ce pays est donc, comme tant d'autres, devant la nécessité plus pressante chez lui que partout ailleurs de conduire globalement la nation par les voies dont la forme, la subtilité restent largement à découvrir mais dont le sens est connu.

16. Revenons encore un instant aux grandes entreprises. J'en ai choisi une dont, parmi d'autres, les rapports me sont récemment venus en main, parce que de tous ceux-là, le sien me paraît être à la pointe de l'évolution qui intéresse notre sujet, savoir l'entreprise fonction d'intérêt public et communauté de travail, dans la communauté au sens large. Il s'agit de United States Steel qui publie des chiffres comparables pour les deux dernières décennies.

Cette compagnie constitue en réalité une collectivité très étendue d'entreprises : quatorze divisions elles-mêmes de grandes dimensions et plus ou moins autonomes, onze filiales dont on peut dire la même chose, un nombre considérable d'autres filiales encore.

Tout est mené centralement par un conseil général et deux comités, un comité de management industriel et commercial et un comité financier ; ce dernier représente la fonction Trésorerie et les deux assistants de son chef — vous voyez à quel sommet nous sommes — portent les noms très suggestifs après ce qui vient d'être dit, de Trésorier et de Contrôleur.

La production d'acier (la fonction) a varié en vingt ans entre 21,3 (à 73 % de la capacité de

l'année considérée) et 35,3 millions de tonnes (à 91 % de la capacité) ; le degré d'utilisation de la capacité (facteur : affectation des investissements) a varié entre 101,3 % au plus (1951) et 58,3 % au moins (1959). Le nombre de personnes occupées (les membres) a varié entre 340.000 au plus (1943) et 200.000 au moins (1959), le nombre d'heures par semaine (la « tension ») entre 44,2 (1944) et 35,1 (1959) ; le salaire horaire moyen entre 0,9 dollars (1940) et 3,8 (1959).

Tout est programmé, budgété et comptabilisé de bas en haut dans l'édifice et complètement intégré pour aboutir aux budgets et aux comptes de l'ensemble. Tous les flux sont suivis et contrôlés. Plus aucune importance n'est attachée aux entités distinctes du point de vue de la marche de l'ensemble.

Dieu sait si elles existent et sont cependant bien vivantes à l'intérieur ! Seuls les comptes de la « nation U.S. Steel » sont publiés, mais alors avec quel raffinement suggestif du regard porté sur la fonction économique et sociale remplie par cette entité globale !

Une conférence ne suffirait pas pour extraire des données publiées la richesse d'information qu'elles contiennent sur le plan des vues globales, de la façon de les établir, de les faire parler, de montrer combien précisément leur édification et leur discussion analytique à tous les niveaux ont dû être riches des forces qui nous intéressent pour ceux qui ont eu le privilège, car c'en est un, d'y parti-

ciper ou d'en discuter. La grande différence d'avec le village communautaire, vous l'avez bien vu, réside dans l'impitoyable variation du nombre de personnes occupées à cause de l'inélasticité de la fonction et des variations conjoncturelles, et dans la distribution de ce sous-emploi.

Les chiffres intégrés ont évidemment éliminé toutes les relations internes ; il ne s'agit que du « tout », vu globalement sous l'angle revenu/affectations ; je vous les donne d'après le résumé publié et dans les termes de celui-ci (voir tableau).

La distribution est claire ; elle est nécessairement aussi claire que dans notre exemple communautaire, à supposer que nous l'ayons choisi dans un cas de production totale pour l'extérieur axée sur 54,6 % d'achats au sens large et 45,4 % d'efforts internes, c'est-à-dire d'emploi interne. Les premiers se distribuent en 40 % d'achats extérieurs de biens et de services divers, 9 % en services nationaux (taxes) et 5,6 % de louage de capitaux prêtés à long terme ou investis. Les 45,4 % ont été affectés à la subsistance des employés — membres pour 43 % et au développement interne pour le solde de 2,4 %, toutes ces proportions établies par rapport à la production globale vendue. Une discussion détaillée des chiffres de 1958 et 1959 vous permettrait de voir une amélioration considérable de la quote-part relative des 200.000 employés membres qui sur les 271.000 occupés en 1957 n'ont pas été rejetés à l'extérieur par la réduction d'activité ; elle n'a été possible sans peser sur la politique de rémunération correcte des capitaux investis que par réduction drastique de l'épargne d'entreprise ; pendant les trois années antérieures celle-ci avait contribué largement au développement de cette vaste entité économique intégrée.

Je pourrais, à la lumière du même exemple ou d'autres non moins suggestifs, vous montrer — mais ce serait trop long — le développement symétrique remarquable de la fonction de Trésorerie et son rôle, comme source de force de programmation, de contrôle, de sécurité, en un mot de capacité de gouverner l'ensemble ; gouverner ici, c'est dominer cet ensemble à l'intérieur, en pleine conscience de toutes les interdépendances, de tous les facteurs d'équilibre partiels ou globaux ; gouverner, c'est aussi se préparer à subir, en les « important » parce qu'on ne peut les mettre en quarantaine, les graves perturbations venues du dehors, c'est-à-dire du milieu extérieur imparfaitement organisé du point de

	Total Millions de \$	Par employé Milliers de \$	Par heure/ employé \$
Recettes venant de la clientèle ... ..	3.643	18.586	10,15
Affectées comme suit :			
Aux employés - emplois internes ... ..	1.576	8.041	4,39
Aux achats de produits et de services - emplois indirects à travers les fournisseurs	1.278	6.251	3,56
A l'entretien et au remplacement - emplois indirects à travers les fournisseurs	190	969	0,53
Taxes - emplois et affectations indirects à travers les gouvernements ... ..	327	1.666	0,91
Intérêts - compensation à l'épargne empruntée ...	17,5	90	0,05
Dividendes - compensation à l'épargne investie ... ..	187	954	0,52
Fraction réinvestie dans l'entreprise ... ..	67,5	345	0,19
	3.643,-	18.586	10,15

vue de ce même équilibre global considéré cette fois à la grande dimension de la collectivité tout entière et même en un certain sens du monde.

17. J'ai tenté d'éclairer sous un certain angle et par contraste les forces qui se mettent en œuvre à mesure que l'individualisme s'affirme. Nous les connaissons bien et nous savons ce qu'elles ont pu et ce qu'elles continuent à construire. Mais nous savons aussi que dans nos sociétés, très faiblement communautaires, l'équilibre et l'harmonie dans le développement devraient — à travers le jeu libre des prix, des salaires, des profits, de la concurrence, des marchés, du taux d'intérêt, de l'épargne — être la résultante naturelle des attitudes individuelles non concertées adoptées au niveau des entreprises et des personnes, des banques, des institutions financières, des caisses d'épargne, des compagnies d'assurances, de l'Etat lui-même... Or, sans vouloir revenir sur ce qui a déjà été dit trop longuement, le malaise qui vous porte, avec tant d'autres, à réflexion provient de ce que la foi est ébranlée dans les vertus de ces mécanismes. Ils relèvent de la technique financière, il est vrai, mais d'une technique imparfaite, d'où l'essentiel est absent et qui dès lors est bien incapable d'être la source de ces clartés et de ces volontés qui devraient accentuer chez les citoyens la pleine conscience de l'appartenance à une communauté économique et sociale et les conduire à régler leurs actes et leurs consentements surtout dans la ligne de ce qui est souhaité, de ce qui est nécessaire !

Comment ces mécanismes pourraient-ils, sans subir une orientation, être une telle source puisqu'ils sont nés et continuent largement à fonctionner comme l'expression même de l'individualisme, de la recherche du profit maximum à travers les concurrences et les oppositions ? Ils sont anti-institutionnels dans leur essence ; tout est basé sur la présomption classique un peu simpliste selon laquelle, par une sorte d'alchimie, le résultat optimum en développement et en justice sortira du choc de ces forces individualistes.

Ces mécanismes existent cependant et quoi qu'en disent ceux qui les critiquent le plus, ils sont, mais avec des accents divers, en équilibre avec les mentalités de chez nous, profondément individualistes, anti-communautaires et anti-étatiques, souvent même chez ceux qui affirment le contraire.

Où est la voie ? Je ne crois pas qu'elle soit du côté de la violence, mais bien du côté de la clarté, de l'explication, de la vérité, en un mot, sur le caractère organique de l'économie nationale et sur les conditions de son équilibre. Il faut provoquer l'adaptation progressive des esprits aux attitudes que ces conditions commandent.

L'exemple doit être donné à cet égard par l'Etat dans la conduite de sa politique financière et dans toute son attitude à l'égard de l'activité économique et des entreprises, par ces dernières dans l'adoption d'une conception élargie de leur signification dans la société et la traduction de celle-ci dans leur comportement, spécialement dans leur manière de rendre compte.

18. Je me défends bien d'avoir apporté quoi que ce soit de neuf, et croyez-moi, mon langage est en réalité le plus conservateur qui soit. Mais il procède d'une façon de regarder le réel et de l'accepter pour mieux l'orienter dont, je le confesse, je suis devenu prisonnier.

Ce qui peut paraître hardi, ce sont les conséquences de cette façon de voir, si on en tire un boisseau de corollaires.

1. La nation n'est plus un simple milieu, organisé politiquement mais livré à l'anarchie de forces s'opposant rageusement les unes aux autres. C'est une communauté qui doit, comme telle, veiller à la condition de ses membres en disciplinant pour mieux les épanouir les forces de construction et de développement qu'ils portent en eux.

2. La liberté de fonder, la liberté d'association organisées et protégées par la loi, sont un instrument de ce développement. Elles sont l'expression, dans le domaine économique comme dans les autres de la liberté de se saisir d'une fonction, de l'instituer en communauté de travail et par là même de compléter mais donc aussi de modifier l'organisation existante.

Elles font naître dans le domaine économique beaucoup plus que dans les autres le devoir de bon exercice, dans le sens général souhaité par les pouvoirs qui ont la responsabilité de l'équilibre et donc de la discipline générale ; l'action de ceux-ci doit être nuancée d'après le degré d'utilité publique de la fonction considérée, utilité toujours présente mais avec des accents très divers. L'appréciation



en est subjective, très largement, et laisse un vaste champ aux oppositions politiques saines.

3. La proportion consommation-investissements est fondamentale. Elle doit atteindre le degré requis par le développement souhaité et par la tension désirable dans le degré d'emploi. C'est le problème d'orientation et de coordination le plus important mais aussi le plus difficile. On ne peut l'esquiver. Il doit conduire à des vues toutes nouvelles sur l'élargissement des sources directes de capitaux d'investissement. D'une manière ou d'une autre la masse des percepteurs de revenus doit être conduite à y participer, dût-on aller jusqu'à l'épargne quasi obligatoire.

4. L'épargne n'est réelle qu'à la mesure des investissements et des stocks qui ont gardé leur utilité pour la collectivité et notamment pour la programmation générale du développement. Tout le reste est pure apparence.

La protection de l'épargne n'est pas une œuvre de police au sens ordinaire du mot ; elle réside exclusivement dans la qualité et l'orientation des investissements vers laquelle elle est aiguillée, dans le pays et au dehors.

5. L'affection de capitaux à des fins économiques, dans le cadre d'entreprises considérées comme des communautés de travail, soustrait les investissements correspondants à l'absolutisme de la propriété et de l'autorité construite sur elle. Elle est nécessairement propriété affectée, instituée. Elle subit des limitations. Elle est, certes, source d'autorité mais pas d'autorité exclusive. Cette autorité doit se nuancer selon le degré de communauté vraie qui a pu s'instituer et selon ce qu'exige la politique d'ensemble. Il en est déjà largement ainsi en fait, par entraînement et action pragmatique, mais sans ordonnance, sans beauté, donc sans prestige social suffisant.

6. L'entreprise existe d'une manière qui lui est propre hors de la personne de son ou de ses « propriétaires », plus exactement hors des apporteurs des capitaux prêtés et des capitaux investis. Le fondateur est le premier préposé de l'entreprise qu'il a fondée, s'il la conduit. Il faut séparer la rémunération du travail et le loyer, la compensation quelle qu'en soit la forme, accordée aux capitaux investis. Ce loyer est et reste naturel ; la discipline générale exige qu'exprimé en termes de pouvoir d'achat réel et donc de participation éventuelle au progrès de

ce pouvoir d'achat par les progrès de la productivité, il reste modéré mais aussi régulier. Les exagérations traduisent ou une insuffisante participation des autres facteurs de la production, c'est-à-dire les hommes au travail ou un malajustement des prix aux exigences de la politique globale.

7. La politique générale des prix et des salaires trouve dans ces conceptions une base doctrinale certaine.

8. Le rôle des entreprises, en ce qui concerne l'attitude à l'endroit du capital investi, c'est la conservation de celui-ci en termes de pouvoir d'achat réel et sa rémunération stable mais modérée en termes réels aussi. C'est un rôle extrêmement difficile que fort peu d'entreprises industrielles parviennent à remplir. Dans une large perspective historique et une vision globale, cet objectif n'est même pas accessible.

9. Les modalités de l'impôt, le choix de l'assiette, l'endroit de la perception dans le cycle de la production et de son acheminement, doivent se faire en harmonie aussi parfaite que possible avec la conception institutionnelle générale de l'économie ; ils doivent faciliter aux yeux de ceux qui ont obligation de l'acquiescer la compréhension du système économique, social et politique dans lequel ils vivent. Il faut repenser toute la matière. L'impôt ne peut jamais être rien d'autre sainement, que le prix payé en dernière analyse par l'économie de production pour les services collectifs, sauf usage de l'impôt pour corriger les attributions de revenus individuels qui prennent naissance dans la communauté économique.

10. S'il faut tout faire pour favoriser une distribution équitable d'un revenu national en expansion souhaitée, il faut aussi respecter l'entreprise comme instrument d'utilité publique dans la fonction définie plus haut, cesser de la déconsidérer et de la décourager par la politique générale et de l'encourager en même temps mais artificiellement à coups de subsides ; il faut surveiller et discipliner sa politique, oui certes, mais cesser de considérer comme odieux le dividende qui n'est qu'un loyer correct. Il faut cesser de trouver admirables les taux d'intérêts élevés et nets d'impôts s'ils sont payés par l'Etat ou par les régies ou par des associations dites d'utilité publique parce qu'elles s'affirment sans but lucratif et de trouver méprisables et corvéables les loyers payés à des investissements dont le degré d'utilité publique véritable est bien plus grand.

La conception des rapports que les entreprises présentent sur leur rôle et leur activité doit être revue dans la ligne de cette doctrine sur ce rôle.

Il faut modifier les intermédiaires financiers et leurs techniques ou en susciter de nouveaux pour associer tous les percepteurs de revenus à l'épargne directement orientée vers les investissements.

11. L'Etat doit réformer ses méthodes budgétaires et le statut de la Trésorerie suivant les meilleurs exemples dont nous avons parlé et s'en servir en toutes occasions mais avec un respect scrupuleux de la vérité et de l'art d'éclairer, pour expliquer sa politique et convaincre les citoyens.

L'enseignement a d'impérieux devoirs dans le même sens.

Dans l'administration de l'Etat il faut distinguer pour mieux les diriger et modeler leurs statuts, les services de conception et les services d'exécution des tâches administratives ; il faut soumettre toutes les entreprises publiques à un régime économique et financier absolument identique en tous points à celui fait à l'économie privée ; le manteau juridique importe peu.

Les services administratifs d'exécution doivent être dirigés dans un esprit de productivité mesurable.

La fraction de l'impôt qui est le prix payé pour les services collectifs doit être un prix économique, d'autant plus sévèrement contrôlé quant à cela qu'il est par nature un prix de monopole ! Nous en sommes loin. Tout indique qu'au cours des dix

dernières années ou bien nous avons par faiblesse politique gaspillé des forces pour 150 milliards ou bien nous avons tous les ans acquitté en moyenne 15 milliards d'impôts trop peu. La vérité est probablement du côté de la faiblesse et de l'esprit de facilité. En empruntant à coup d'intérêts élevés ce qui n'était pas demandé à l'impôt, on a créé un enrichissement fictif au niveau des citoyens et contribué à entretenir de ridicules illusions. Il faut rompre avec tout cela, non pas dans la querelle, mais avec style et ordonnance.

Il n'y a ni style ni ordonnance possible sans vues d'ensemble, sans pénétration de l'essence des choses, on le sait assez.

En un mot, la parole que j'ai cru pouvoir porter à la fin de votre cycle est celle-ci :

L'acceptation en profondeur, l'acceptation en conscience et la traduction en attitudes et en disciplines nouvelles du caractère vraiment organique et institutionnel de nos économies peut et doit même être une source de forces rénovatrices.

La généralisation de l'usage des techniques financières fondamentales que nous avons mises en évidence, depuis les cellules économiques moyennes et même modestes jusqu'à la conduite du ménage de la nation en passant par l'Etat, peut promouvoir largement et soutenir cette prise de conscience active et dynamique.

Ensemble ces deux facteurs peuvent contribuer de manière décisive à la solution de nos problèmes, à sauver l'essentiel de nos institutions politiques.

