

Centre international pour le crédit communal

**International
centre for
local credit**

**Internationales
Zentrum für
Kommunalkredit**

BULLETIN

**Numéro spécial sur la
Conférence du Centre à
Tel-Aviv en avril 1968**

SOMMAIRE

Préface

Page

RAPPORT

Participants

**SUR LES ACTIVITÉS DE LA DIXIÈME CONFÉRENCE DU
CENTRE INTERNATIONAL POUR LE CRÉDIT COMMUNAL
QUI S'EST TENUE À TEL-AVIV LES 1 ET 2 AVRIL 1968**

Cérémonie d'accueil à l'Orzar Hashish et à l'Union des Communes Israéliennes	5
Allocution de M. P. Rothman	6
M. Van Audenhove, directeur général du Crédit Commu- nal de Belgique (Belgique)	10
A. Vogel, directeur général de la Bank voor Nederland- sche Gemeenten (Pays-Bas)	12
Président :	12
Secrétaire général	12
J. Mühl, membre de direction de la Deutsche Giro- zentrale - Deutsche Kommunalbank - (République Fédé- rale d'Allemagne)	15
L. Tissot, secrétaire général de la Caisse des Dépôts et Consignations (France)	20
Secrétaire et Centre de Documentation	24
à la Bank voor Nederlandse Gemeenten, Lange Vijver- polder 10, La Haye, Pays-Bas.	
Adresse téléphonique : 31045 Téléphone : 18 27 30 Télécopie : 31045 Télégroupe : 31045	

M. S. Rothman

thème principal

Le financement des **RELATIONS HUMAINES**

54

M. M. Van Audenhove

Le rôle des relations publiques et humaines dans
les Institutions de crédit communal

65

RAPPORT
SUR LES ACTIVITÉS DE LA DIXIÈME CONFÉRENCE DU
CENTRE INTERNATIONAL POUR LE CRÉDIT COMMUNAL
QUI S'EST TENUE À TEL-AVIV LES 1 ET 2 AVRIL 1968

Centre International pour le Crédit Communal

- Président** : M. Van Audenhove, directeur gérant du Crédit Communal de Belgique (Belgique)
- Secrétaire général** : A. Vogel, directeur gérant de la Bank voor Nederlandsche Gemeenten (Pays-Bas)
- Comité de direction** : Président
Secrétaire général
J. Mühl, membre de direction de la Deutsche Girozentrale - Deutsche Kommunalbank- (République Fédérale d'Allemagne)
L. Tissot, secrétaire général de la Caisse des Dépôts et Consignations (France)
- Secrétariat et Centre de Documentation** : à la Bank voor Nederlandsche Gemeenten, Lange Vijverberg 10, La Haye, Pays-Bas.
Téléphone : 18 27 30
Adresse télégraphique : BANEGEM
Télex : 31046 banegem gv.

thème principal
RELATIONS HUMAINES

SOMMAIRE

	Page
Préface	1
Participants	3
Cérémonie d'accueil à l'Otzar Hashilton Hamekomi	6
Allocution de M. P. Rashish	6
Allocution du Dr. I. Sch. Ben-Meir	8
Allocution de M. M. Namir	10
Allocution de M. P. Eylon	11
Discours d'ouverture de M. M. Van Audenhove	12
Rapport des sessions des 1er et 2 avril 1968	
Premier journée	15
Deuxième journée	20
M. M. Massonau	
Les relations humaines dans l'entreprise	34
M. S. Rothem	
Le financement des autorités locales en Israël	54
M. M. Van Audenhove	
Le rôle des relations publiques et humaines dans les institutions de crédit communal	65

M. A. Vogel

1	Relations humaines - rapport, rédigé sur base des données fournis par les membres du Centre	71
3	Participants	
6	Cérémonie d'accueil à l'Otter Hoshilton Homokami	
8	Allocution de M. P. Roshiz	
10	Allocution de M. Van der Meer	
11	Allocution de M. M. Kluys	
12	Allocution de M. P. Eylan	
13	Discours d'ouverture de M. M. Van Audehoeve	
15	Président	
16	Secrétaire général	
17	Rapport des sessions des 1er et 2 avril 1968	
18	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
19	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
20	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
21	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
22	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
23	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
24	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
25	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
26	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
27	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
28	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
29	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
30	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
31	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
32	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
33	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
34	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
35	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
36	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
37	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
38	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
39	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
40	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
41	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
42	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
43	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
44	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
45	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
46	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
47	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
48	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
49	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
50	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
51	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
52	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
53	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
54	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
55	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
56	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
57	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
58	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
59	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
60	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
61	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
62	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
63	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
64	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
65	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
66	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
67	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
68	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
69	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
70	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
71	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
72	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
73	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
74	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
75	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
76	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
77	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
78	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
79	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
80	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
81	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
82	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
83	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
84	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
85	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
86	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
87	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
88	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
89	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
90	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
91	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
92	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
93	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
94	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
95	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
96	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
97	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
98	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
99	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	
100	Le rôle des relations humaines dans l'Europe	



Cérémonie d'accueil

R. A. Vogel

Relations humaines - rapport, rédigé sur base des
données fournis par les membres du Centre

Page

71



Conférence d'Accueil



Vue de la conférence dans la salle „Grenade” du Tel-Aviv Hilton



View of the city of Madrid from the park of the city of Madrid

PARTICIPANTS

Directeur-Invité M. M. Massonaud, du temps de la conférence Secrétaire Général du Centre de Recherche sur l'Évolution des Entreprises (France)

Les institutions suivantes, membres du Centre International pour le Crédit Communal, étaient représentées à la conférence:

PRÉFACE

Ce numéro spécial du Bulletin est entièrement consacré à la dixième conférence du Centre qui s'est déroulé à Tel-Aviv les 1 et 2 avril 1968, à l'invitation de l'Otzar Hashilton Hamekomî.

Ce numéro comporte un résumé des deux journées de travaux. La matinée du premier jour fut consacrée à un exposé sur le thème général, les Relations humaines, fait par M. M. Massonaud, Secrétaire général du Centre de Recherche sur l'Évolution des Entreprises. Le texte de cette conférence est reproduit aux pages 34 à 53.

L'après-midi, fut consacrée au financement des autorités locales en Israël et au rôle joué dans ce domaine par l'Otzar Hashilton Hamekomî. Le rapport rédigé à ce sujet par M. S. S. Rothem, Sous-Directeur général pour l'administration communale du Ministère de l'Intérieur, est reproduit in extenso aux pages 54 à 64. Au cours de la matinée du second jour, M. M. Van Audenhove traita des Relations humaines dans le cadre des institutions de crédit communal. La matière de cette conférence se trouve aux pages 65 à 70.

L'après-midi du second jour, dernière session de la conférence, M. A. Vogel émit des considérations sur le thème principal, en se référant aux rapports rédigés par des institutions-membres. Le texte de cette communication est reproduit aux pages 71 à 75.

Durant cette session, des questions propres à la vie du Centre furent également abordées, parmi lesquelles on citera le rapport du Secrétaire Général sur les activités du Centre depuis la neuvième conférence.

Crédit Communal de Belgique (Belgique)

représenté par M. M. Van Audenhove, directeur général
M. F. Namon, directeur

PREFACE

Ce numéro spécial du Bulletin est entièrement consacré à la dixième conférence du Centre qui s'est déroulée à Tel-Aviv les 1 et 2 avril 1968, à l'invitation de l'Otzar Hashilton Hamakomi.

Ce numéro comporte un résumé des deux journées de travaux. La matinée du premier jour fut consacrée à un exposé sur le thème général, les Relations humaines, fait par M. M. Massonou, Secrétaire général du Centre de Recherche sur l'Évolution des Entreprises. Le texte de cette conférence est reproduit aux pages 34 à 53.

L'après-midi, fut consacrée au financement des autorités locales en Israël et au rôle joué dans ce domaine par l'Otzar Hashilton Hamakomi. Le rapport rédigé à ce sujet par M. S. S. Rothem, Sous-Directeur général pour l'administration communale du Ministère de l'Intérieur, est reproduit in extenso aux pages 54 à 64.

Au cours de la matinée du second jour, M. M. Van Audehove traita des Relations humaines dans le cadre des institutions de crédit communal. La matière de cette conférence se trouve aux pages 65 à 70.

L'après-midi du second jour, dernière session de la conférence, M. A. Vogel émit des considérations sur le thème principal, en se référant aux rapports rédigés par des institutions-membres. Le texte de cette communication est reproduit aux pages 71 à 75.

Durant cette session, des questions propres à la vie du Centre furent également abordées, parmi lesquelles on citera le rapport du Secrétaire Général sur les activités du Centre depuis la neuvième conférence.

PARTICIPANTS

Orateur-invité M. M. Massonau, du temps de la conférence Secrétaire Général du Centre de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (France)

Les institutions suivantes, membres du Centre International pour le Crédit Communal, étaient représentées à la conférence :

Banco de Crédito Local de España (Espagne)

représentée par M. F. Sanz Orrio, ancien président
M. J. M. Ramos, directeur gérant

Bank voor Nederlandsche Gemeenten (Pays-Bas)

représentée par M. A. Vogel, ancien directeur gérant
M. W. Griffioen, directeur gérant

Caisse des Dépôts et Consignations (France)

représentée par M. L. Tissot, secrétaire général
M. J. Belime, adjoint du directeur gérant
M. A. Brun, administrateur civil

Cassa Depositi e Prestiti (Italie)

représentée par M. le Dr. V. Mocci
M. le Dr. G. Falcone, chef du secrétariat

Crédit Communal de Belgique (Belgique)

représenté par M. M. Van Audenhove, directeur gérant
M. F. Narmon, directeur

Crédit Foncier de France (France)

représenté par M. R. Jaillet, secrétaire général
M. J. Royer, directeur

Deutsche Girozentrale -Deutsche Kommunalbank- (République Fédérale d'Allemagne)

représentée par M. S. Schramm, directeur gérant
M. J. Mühl, directeur gérant

Finance Corporation of Local Public Enterprise (Japon)

représentée par M. T. Ogita, gouverneur
M. K. Miyazaki, chef du Département des Affaires
générales
M. S. Miyoshi, ancien gouverneur

Institute of Municipal Treasurers and Accountants (Royaume-Uni)

représenté par M. M. F. Stonefrost, secrétaire

Kommunal Landspensjonskasse - K.L.P. (Norvège)

représentée par M. H. Bastiansen, adjoint du directeur gérant

Kommunernes Pensionsforsikring (Danemark)

représentée par M. G. Berg, directeur gérant

Kommunkredit AB (Suède)

représentée par M. R. Ivestedt, directeur gérant

Kreditforeningen af Kommuner i Danmark (Danemark)

représentée par M. N. Rasmussen, directeur gérant

Norges Kommunalbank (Norvège)

représentée par M. G. Wisløff, adjoint du directeur gérant

Österreichische Kommunkredit A.G. zur Aufschliessung von Industriegelände (Autriche)

représentée par M. le Dr. P. Schramke, sous-directeur gérant

Otzar Hashilton Hamekomi (Israël)

représentée par M. S.S. Rothem, sous-directeur général pour l'administration communale du Ministère de l'Intérieur

M. E. Hartman, directeur général

M. P. Rashish, président du Conseil d'Administration

M. M. Zagagy, membre du Conseil d'administration

M. M. Silverston, membre du Conseil d'administration

M. A. Lipschitz, membre du Conseil d'administration

M. S. Sapir, membre du Conseil d'administration

M. Ch. Ben-David, membre du Conseil d'administration

M. E. Margalith, membre du Conseil d'administration

M. I. Oren, membre du Conseil d'administration

M. J. Chein, membre du Conseil d'administration

M. C. Herer, membre du Conseil d'administration



Assistaient à la conférence en tant qu'observateurs :

Association des municipalités rurales de Finlande (Finlande)

représentée par M. A. Eskola, administrateur

Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (Vénézuéla)

représentée par M. E. Miranda, président

M. R. Grooscors, secrétaire exécutif

CÉRÉMONIE D'ACCUEIL À L'OTZAR HASHILTON HAMEKOMI

La cérémonie d'ouverture du dixième congrès du Centre International pour le Crédit Communal se déroula dans les locaux de l'Union des Pouvoirs Locaux.

L'allocation de bienvenue fut prononcée par M. Rashish, président de l'Otzar Hashilton Hamekomi. Ensuite, le Dr. Ben-Meir, Vice-Ministre de l'Intérieur, M. Namir, maire de Tel-Aviv et M. Eylon, Président de l'Union des Pouvoirs Locaux prononcèrent tour à tour des allocutions.

M. Van Audenhove, Président du Centre International pour le Crédit Communal adressa ses remerciements aux orateurs pour les paroles d'accueil adressées aux congressistes.

Le texte de ces différents discours est reproduit ci-dessous in extenso.

ALLOCUTION DE M. P. RASHISH

Président du Conseil d'Administration
de l'Otzar Hashilton Hamekomi



Messieurs,

Soyez les bienvenus et recevez notre salut traditionnel - Shalom !

C'est pour moi un honneur et un plaisir que d'ouvrir le 10ème Congrès du Centre International pour le Crédit Communal. Au nom de l'Otzar Hashilton Hamekomi et en mon propre nom, je vous adresse mes vœux de succès en formulant l'espoir que nos débats soient fructueux.

Je sais que parmi nous se trouvent des délégués de banques municipales riches d'une tradition de plusieurs dizaines d'années. Il en est même quelques-unes qui, ayant déjà fêté leur 150ème anniversaire, ont acquis une grande expérience et accompli

d'importantes réalisations. Je sais que ces banques municipales englobent toutes les activités financières des pouvoirs locaux et leur servent d'auxiliaires pour la mobilisation de fonds destinés à alimenter leurs divers projets de développement. Ces projets comprennent entre autres le logement urbain, la distribution d'eau, d'électricité, du gaz, le transport et le tourisme, etc. Dans notre petit et jeune état, nous suivons avec plaisir vos activités tant au cours des congrès qu'à travers les bulletins émis périodiquement. Nous vous reconnaissons comme nos maîtres et il ne fait pas de doute que votre exemple constitue pour nous un appui et un encouragement pour l'élargissement de notre champ d'activités - un champ bien restreint encore, puisque notre Institution a 13 ans d'existence seulement.

Chers invités et amis,

En dehors des débats du congrès, vous aurez la possibilité de connaître notre vieux pays et notre nation régénérée. Nous serons heureux de vous montrer comment un peuple ancien a retrouvé sa jeunesse et comment un pays laissé à l'abandon pendant des siècles et des millénaires a été ressuscité et constitue une source de vie pour des millions d'habitants.

Vous verrez nos villes et nos villages, nos centres de colonisation, notre agriculture, et notre jeune industrie en plein essor, nos centres d'éducation et nos instituts scientifiques. Vous pourrez alors mesurer la force de notre volonté de vie et d'existence.

Notre population se compose de personnes venues de 60 pays différents, possédant une culture et des coutumes différentes, et parlant des langues différentes - des êtres qui sont revenus vers leur patrie, avec la volonté de créer et de construire, des êtres fermement résolus à vivre en paix avec leurs voisins. Cette résolution s'exprime par nos efforts pour assurer la participation de toutes les communautés à notre oeuvre de création et de construction, sans distinction de race ni de religion.

Au cours des 20 ans d'existence de notre Etat, nous avons traversé plusieurs guerres et affronté de nombreuses adversités, mais le plus dur a été la lutte menée contre la terre inculte, le désert, les maladies contagieuses. En surmontant peu à peu ces obstacles, nous avons préparé la voie à notre oeuvre créatrice ainsi qu'à l'intégration de nos frères et soeurs qui ont échappé aux camps d'extermination et aux ghettos. Ils se sont réunis dans notre jeune pays et ont formé une entité nationale avec sa langue, sa culture, et une aspiration unique: le rassemblement du peuple juif dans notre pays.

Les pouvoirs locaux participent activement à la réalisation de ces objectifs dans tous les domaines. L'Union Centrale des Pouvoirs Locaux les aide à supporter les lourdes charges matérielles qui leur incombent, tant directement que par le rassemblement de fonds provenant de sources autres que les grandes banques telles que la Banque Nationale, la Banque des Travailleurs et la Banque d'Escompte. La collaboration des différents organismes nous aide à réussir dans notre tâche.

Lorsque vous retournerez dans vos pays, vous ferez probablement part de vos impressions à vos amis et connaissances - nous en serons heureux et vous souhaitons bon séjour dans notre pays.

Je déclare ouvert le 10ème congrès du Centre International pour le Crédit Communal et, avec la permission du Président du Centre, je cède la parole à M. Ben-Meir.

ALLOCUTION DU DR. I.SCH. BEN-MEIR

Vice-Ministre de l'Intérieur



Messieurs,

J'ai l'honneur de transmettre les souhaits du gouvernement israélien au 10ème congrès du Centre International pour le Crédit Communal.

Mes souhaits personnels vont à toutes les personnes présentes au congrès, et, en particulier, aux délégués venus des quatre coins du monde.

C'est la première fois que le congrès est organisé en Israël et nous sommes heureux de vous avoir parmi nous à cette occasion. Nous espérons qu'en dehors des débats, vous aurez le temps de visiter notre pays et ses Lieux Saints, et de jouir de l'esprit qui y règne. Les portes de nos villes et de nos villages s'ouvriront devant vous.

Vous verrez de près nos réalisations agricoles et industrielles, et en particulier, le degré de développement atteint par les services municipaux.

Au cours des dernières générations, les pouvoirs locaux se sont développés et ont acquis rapidement un rôle de premier ordre dans le monde entier. De nouvelles tâches leur incombent avec le développement culturel des populations et le développement technologique. Ces activités nécessitent des capitaux de plus en plus

considérables. La mobilisation de crédits et la recherche de sources de financement pour les pouvoirs locaux sont parmi les problèmes les plus difficiles qui préoccupent les gouvernements des différents pays du monde. Les dépenses croissantes des services municipaux, et surtout le financement des entreprises de développement, créent une situation telle que les revenus des pouvoirs locaux ne sont plus suffisants. Les retards s'accumulent et la nécessité de trouver des instruments financiers pour combler cette faille se fait de jour en jour plus pressante.

Je suppose que ce problème sera soulevé au cours de vos débats. Il est des plus urgents chez nous, en Israël, où il revêt un caractère particulier. Il y a vingt ans, lors de la création de l'Etat, il existait 40 pouvoirs locaux. Aujourd'hui ils atteignent le nombre de 186 et il ne reste que bien peu de territoires qui ne se trouvent pas sous la juridiction d'autorités municipales.

Au cours de ces années, le nombre d'habitants du pays a plus que quadruplé. Nous possédons un jeune Etat pour un peuple ancien. Les pouvoirs locaux jouent un rôle des plus importants dans le rassemblement des Juifs dispersés dans le monde, l'amélioration du niveau culturel des immigrants nouvellement arrivés, l'attachement de l'homme à sa terre, l'attachement de la société à l'ambiance dans laquelle elle vit. Les pouvoirs locaux n'ont pas résolu de problèmes d'ordre légal, mais ont contribué à résoudre les problèmes d'un peuple qui retourne à son pays et veut s'enraciner dans la terre de ses aïeux.

Il y a vingt ans, les services municipaux étaient des plus élémentaires. Nous sommes fiers de souligner qu'ils égalent aujourd'hui en efficacité les services offerts par les pays les plus avancés du monde.

Il a fallu beaucoup d'efforts pour atteindre ce niveau. Je cite en particulier les efforts consentis dans le domaine administratif et dans le domaine de l'urbanisme. On ne peut cependant passer sous silence les lourdes charges financières qui incombent aux pouvoirs locaux.

Comme je l'ai mentionné au début, vous aurez l'occasion d'examiner les réalisations. Nous serons contents de recueillir votre opinion et vos conseils, qui peuvent nous aider à venir à bout de ces problèmes.

Je vous souhaite bon succès pour vos débats, et un séjour agréable en Israël.



ALLOCUTION DE M. M. NAMIR

Maire de Tel-Aviv

Messieurs,

Au nom de la direction de la ville, au nom du Conseil Municipal et au nom de la ville elle-même, je vous souhaite de tout coeur les bienvenus dans notre pays et à Tel-Aviv.

Les personnes rassemblées à ce congrès connaissent parfaitement les problèmes des pouvoirs locaux et en particulier ceux qui relèvent du domaine financier. Les mêmes problèmes exactement se présentent à tous les pouvoirs locaux dans le monde; un nombre grandissant de tâches leur échoient, qui exigent des sommes bien au-delà de leurs possibilités financières.

Les pouvoirs locaux ont besoin de crédits, mais ils ne sont pas complètement libres de trouver des ressources dans les limites de l'Etat, et encore moins à l'étranger. Il s'agit là, à mon avis, de l'un des points cruciaux de l'administration financière d'une ville.

Il existe un autre problème encore. Le crédit, s'il est accordé, coûte cher, et doit être remboursé dans un bref délai. Dans ce domaine nos problèmes sont plus difficiles que pour d'autres villes dans le monde.

Cependant, je présume que nous ne sommes pas les seuls à nous préoccuper de tels problèmes, sous une forme ou une autre. Il n'est donc pas nécessaire de s'étendre sur le sujet.

Je souhaite au congrès bon travail et j'invite les délégués à faire la connaissance de notre ville, de ses problèmes et de ses réalisations.

Merci.

ALLOCUTION DE M. P. EYLON

Président de l'Union des Pouvoirs Locaux



Messieurs,

J'ai le plaisir de transmettre les vœux de tous les pouvoirs locaux d'Israël aux participants du congrès. Par la même occasion, je tiens à vous exprimer notre joie et nos remerciements d'avoir choisi d'organiser le congrès dans notre pays à la fois neuf et antique - et de nous honorer de votre présence.

Comme dans vos pays, nos pouvoirs locaux également aspirent à résoudre leurs nombreux problèmes. Dans le cadre d'un état dynamique, fermement décidé à assurer à ses habitants un niveau de vie élevé, nos pouvoirs locaux luttent pour se mettre au pas d'un formidable progrès scientifique. Ce progrès exerce son influence dans tous les domaines, et suscite une hausse constante du niveau de vie, ce qui transforme d'une manière fondamentale et continue non seulement le mode de vie de l'individu, mais aussi le mode de vie de toute la communauté.

Le nombre d'habitants augmente, leur longévité s'accroît, ils jouissent d'une liberté plus grande, ils disposent de plus de temps libre, et leur niveau culturel s'accroît de jour en jour. Il en résulte des exigences sans fin de la part du public envers ses institutions. L'aspect public et la structure interne des pouvoirs locaux doit donc se transformer graduellement afin de s'y adapter.

Une tâche supplémentaire incombe aux pouvoirs locaux, tâche que n'existe pas dans d'autres pays - l'assimilation des immigrants.

Depuis sa naissance, l'Etat d'Israël encourage la création de pouvoirs locaux, sachant que ces organismes constituent les toutes premières cellules de sa formation - et les plus importantes. Son principal objectif est de donner un foyer à la multitude d'immigrants qui reviennent dans leur patrie. Ce devoir historique comporte une lourde charge financière, et nous nous devons de trouver des sources de financement pour le mener à bien.

Les taxes payées par les habitants ne suffisent pas à elles seules à répondre aux exigences de la société moderne et il est nécessaire de rechercher d'autres moyens de financement. L'un de nos auxiliaires dans nos efforts est l'Otzar Hashilton

Hamekomi, fondée par notre initiative, avec l'aide du gouvernement israélien et de nos grandes banques centrales.

Vous êtes venus dans notre pays afin de débattre les problèmes des relations humaines qui se posent aux instituts de crédit municipal. Si le développement de ce sujet sert à renforcer le pouvoir de ces instituts, nous en adopterons les conclusions et les adapterons à notre pays.

Au nom de l'Union des Pouvoirs Locaux et au nom de tous les pouvoirs locaux d'Israël, je vous souhaite un bon séjour dans notre pays et un travail fructueux.

A l'occasion de votre séjour, vous visiterez certainement Israël et vous verrez de vos propres yeux comment une petite nation construit son pays, tout en veillant activement à sa défense.

Et pour terminer, je vous souhaite: "Shalom!" - souhait que nous employons quotidiennement et qui veut dire en hébreu Paix - que la paix règne autour de nous et dans les pays lointains, dans le monde, dans notre pays, dans notre région.

DISCOURS D'OUVERTURE DE M. M. VAN AUDENHOVE

*Président du Centre International
pour le Crédit Communal*

Monsieur le Ministre, Monsieur le Maire, Messieurs les Présidents, Mesdames et Messieurs.

Au nom de tous les membres du Centre International pour le Crédit Communal, je remercie vivement les personnalités qui ont bien voulu assister à la séance d'ouverture de notre 10ème conférence, nous accueillir, nous encourager dans nos travaux.

J'exprime, d'autre part, notre cordiale gratitude à l'Otzar Hashilton Hamekomi dont nous sommes les hôtes à Tel-Aviv; elle a organisé nos travaux et s'est attachée à rendre notre séjour aussi agréable que possible, notamment en nous faisant visiter votre admirable pays.

Nous sommes tout particulièrement heureux que notre conférence se tienne à peu près au moment où votre Etat fête son 20ème anniversaire. Nous savons ce que représente cet événement pour chaque citoyen de votre pays; nous savons aussi que des millions d'hommes ont, dans le monde entier, les yeux tournés vers vous, pleins d'admiration pour les six mille ans d'histoire de votre peuple, pour les vingt années d'histoire de votre nation, pour votre lutte millénaire, pour les efforts et les sacrifices surhumains que la génération actuelle a consentis. Vous avez montré au monde qu'un peuple uni, guidé par un haut idéal et prêt à tous les efforts, peut transformer un désert en un jardin. Votre lutte est un exemple pour tous les pays, pour les plus pauvres certes, mais aussi pour les pays riches où d'effrayantes zones de sous-développement cotoient parfois l'opulence la plus provocante. Nous le savons

bien nous, dirigeants des institutions de crédit communal dont la fonction essentielle consiste à trouver les capitaux considérables exigés par l'équipement public, régional et local, qui est indispensable au bien-être collectif et qui prépare l'essor économique de demain. Si nous nous réunissons en des conférences comme celle-ci, c'est bien en vue d'améliorer sans cesse les instruments de crédit nécessaires au financement de l'infrastructure publique sur le plan des collectivités locales. Il ne nous a pas échappé que seuls des échanges de vues entre institutions poursuivant le même objectif dans les divers pays du monde mettront chacune d'elles en mesure d'introduire, dans son propre secteur, les méthodes de travail ayant fait leurs preuves ailleurs et, surtout, permettront d'établir au-delà des frontières, entre dirigeants de ces organismes, des contacts humains qui rendront possible une collaboration internationale sur le plan opérationnel.

C'est pourquoi nous avons constitué, il y a une dizaine d'années, un Centre groupant toutes les institutions qui distribuent le crédit aux collectivités locales. Ces institutions présentent les caractéristiques les plus diverses. Certaines d'entre elles sont de véritables banques, souvent à caractère public, étroitement spécialisées dans le crédit communal. D'autres sont des caisses d'épargne dont l'activité est plus diversifiée. Quelques unes encore sont des organismes d'assurance ou, enfin, des administrations décentralisées de l'Etat. Nos institutions membres ont cependant, toutes, un dénominateur commun: elles remplissent, dans leur pays, ce rôle économique essentiel qui consiste à couvrir les besoins en capitaux des collectivités locales. Les dirigeants de notre Centre ont estimé qu'il s'imposait de créer un organe d'information et de consultation, afin de faire profiter chacun de l'expérience des autres, afin, aussi, de mettre cette expérience au service des pays désireux de créer une institution spécialisée dans nos activités.

Je crois pouvoir dire que nos objectifs de départ ont été largement atteints. Au cours de ces dernières années, nous avons appris à nous connaître et les liens d'amitié qui se sont noués entre nous sont peut-être la meilleure sauvegarde de la pérennité de notre Centre. Nous avons, aussi, appris à connaître nos institutions et c'est là, pour les dirigeants que nous sommes, un apport particulièrement précieux qui a permis à plusieurs d'entre elles de perfectionner leur organisation, leurs méthodes d'exploitation, les services qu'elles rendent à la collectivité. Organe consultatif des Nations-Unies, notre Centre a fourni à cette organisation les renseignements qu'elle nous demandait en vue d'éclairer les gouvernements désireux d'améliorer leurs méthodes de financement des initiatives locales. D'ici quelques mois, sortira de presse un ouvrage extrêmement important, destiné également aux Nations-Unies et qui donnera, à l'usage de tous les pays, principalement ceux en voie de développement, une description exhaustive de toutes les institutions de crédit communal existant de par le monde.

Mais notre objectif final dépasse cette simple mission d'information et de consultation. Nous voulons nous préparer, dès à présent, à une collaboration internationale

plus effective. La plupart de nos institutions occupent une place extrêmement importante, sinon prépondérante, sur le plan financier national. Nous espérons que le jour où les hommes politiques seront parvenus à supprimer les frontières financières, nos institutions serviront de plaque tournante aux capitaux internationaux qui viendront féconder l'économie des nations les moins bien partagées.

Notre conférence de Tel-Aviv traitera du rôle des relations publiques et humaines dans les institutions de crédit communal.

C'est un sujet difficile pour notre Centre International, dont les membres sont des institutions très diverses tant par la structure que par les dimensions, notamment en ce qui concerne les effectifs du personnel.

Nous avons pensé cependant qu'il est du plus haut intérêt pour nous de débattre de ces problèmes qui, en fin de compte, conditionnent le fonctionnement harmonieux de nos institutions. Nous ne pouvions, croyons-nous, rester indifférents à des questions qui, dans tout le monde occidental, retiennent l'attention des meilleurs esprits lorsqu'ils remettent en cause les structures des entreprises, structures généralement héritées du XIX^{ème} siècle, c'est-à-dire des débuts de l'ère industrielle.

Après les profondes modifications sociologiques et les immenses progrès de la science économique qui sont intervenus depuis, compte tenu aussi de la reconnaissance récente des droits de la collectivité et des services publics, ces structures répondent-elles encore aux impératifs modernes?

Notre propos n'est pas d'étudier ces problèmes sous l'angle politique, ce qui reviendrait à faire le procès des méthodes libérales ou collectivistes de gestion.

Nous nous proposons de les examiner uniquement en fonction du dynamisme économique, de l'efficacité de nos institutions ainsi que du point de vue des bonnes relations humaines qu'il convient de faire naître et d'entretenir au sein de cette communauté que constitue toute entreprise.

Nous devons donc tous nous demander si les organes de gouvernement de nos institutions sont bien structurés quant à l'exercice de l'autorité; si les relations qu'elles entretiennent avec la puissance publique, avec leurs cadres et leur personnel, avec leurs usagers et leurs propriétaires répondent aux exigences d'une gestion efficace.

Cette efficacité peut se mesurer au degré d'intégration de chaque entreprise dans la structure économique générale, ce qui présuppose un contact étroit avec la puissance publique. Elle s'apprécie aussi à la qualité des rapports sociaux à l'intérieur de la maison, à la capacité de les humaniser et de libérer les ressources intellectuelles souvent immenses, les trésors de bonne volonté qui existent, à l'état latent, dans le personnel des grandes entreprises.

Nous n'espérons pas arriver à des conclusions. Mais nous croyons que chacun d'entre nous s'enrichira de l'expérience des autres et trouvera, ici à Tel-Aviv, l'inspiration qui lui permettra d'améliorer ses méthodes de gestion.

Nous sommes particulièrement reconnaissants à l'Otzar Hashilton Hamekomi de nous donner l'occasion de procéder à une telle confrontation.

RAPPORT DES SESSIONS DES 1 ET 2 AVRIL 1968

PREMIER JOURNÉE

Ouverture du congrès

La première session du dixième congrès du Centre International pour le Crédit Communal fut ouverte par le Président du Centre, M. M. Van Audenhove, dans la salle "Pomegranate" de l'hôtel Hilton à Tel-Aviv. M. Van Audenhove souhaita d'abord la bienvenue à toutes les personnes présentes. Il adressa quelques mots d'accueil à M. M. Massonaud, du Centre de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, de Paris, qui avait accepté de faire une communication sur le thème principal du congrès.

Le Président accueillit ensuite la délégation de l'Association des Municipalités finnoises (présente pour la seconde fois à titre d'observateur), les représentants de la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal, de Caracas (observateurs pour la première fois) et M. S. Miyoshi, ancien gouverneur de la Finance Corporation of Local Public Enterprise de Tokyo, également présent à titre d'observateur.

Quelques mots de bienvenue furent adressés également à MM. T. Ogita et K. Miyazaki, respectivement Gouverneur et Chef du Département des Affaires Générales à la Finance Corporation of Local Public Enterprise qui représentaient cette institution pour la première fois.

Le Président annonça ensuite que M. K.T. Evers, Directeur gérant du Kommunal Landspensjonskasse, le Dr. A. Mazzi, Inspecteur Général de la Cassa Depositi e Prestiti, M. A.H.M. Hillis, Secrétaire du Public Works Loan Board, M. A. Björlöw, Directeur gérant de la Norges Kommunalbank, M. J.H.C. Molenaar, Directeur gérant de l'Union Internationale des Villes et Pouvoirs Locaux ne pourraient assister au congrès.

D'autre part, la Zentralsparkasse der Gemeinde Wien, Iller Bankasi, la Caixa Geral de Dépositos, Crédito e Previdência n'étaient pas représentées.

Le Président remercia ensuite l'Otzar Hashilton Hamekommi d'avoir invité le Centre à tenir son congrès en Israël et de s'être chargée des détails pratiques de la réunion.

Il exprima sa satisfaction d'avoir pu faire la connaissance des membres du Comité de Direction de l'institution-hôtesse, MM. M. Zagagy, M. Silverston, A. Lipschitz, S. Sapir, Ch. Ben-David, E. Margalith, J. Oren, J. Chein et C. Herer, ainsi que M. S.S. Rothem, Sous-Directeur général pour l'administration communale du Ministère de l'Intérieur, qui devait faire une communication sur le financement des autorités locales israéliennes. Le Président passa alors la parole à M. Massonaud.

Discussion après l'exposé de M. Massonaud 1)

M. Van Audenhove remercie cordialement M. Massonaud pour sa brillante synthèse sur les structures des entreprises. Il met l'accent sur le fait que chacun des participants sera confronté un jour ou l'autre avec les problèmes soulevés par le conférencier, que ce soient ceux des relations humaines à l'intérieur de l'entreprise - dès que celle-ci prend quelque extension - ou ceux des relations extérieures avec les usagers que sont les collectivités locales dotées de la puissance publique et politique.

Le sujet choisi par le Centre présente un grand intérêt étant donné les enseignements que chacun des participants pourra en retirer et les applications qu'il pourra en donner ultérieurement.

M. Stonefrost se joint à M. Van Audenhove pour remercier M. Massonaud. Il propose de jeter un coup d'oeil vers le passé de la Grande-Bretagne: au XIX^{ème} siècle, le secteur public représentait environ 10% de l'économie et la révolution industrielle ne devait amener aucun changement à cette situation. A présent, le secteur public commande 43% de l'économie nationale, et il semble que ce pourcentage doive encore augmenter. Le développement est tellement rapide que les institutions démocratiques - qui ont traditionnellement assumé le contrôle et l'organisation - n'ont pas pu aller de pair avec lui. L'analyse qu'a donnée M. Massonaud semble applicable à ce qui se passe en Grande-Bretagne et aux problèmes fondamentaux de la société dans son ensemble.

En Grande-Bretagne les fonctions des autorités locales ne sont pas définies d'une manière rigide.

En fin de compte, leur action doit contribuer à assurer le bonheur humain.

Pour lui, dans toute organisation il y a des faiblesses, des failles et ce qui importe au premier plan dans toute activité, ce sont les relations d'individu à individu. Il faut que l'on respecte non seulement les besoins mais surtout les droits et la dignité des individus et ce, quelle que soit la forme d'organisation que nous aurons dans l'avenir.

M. Stonefrost demande à l'orateur comment il serait possible d'appliquer les deux notions d'indépendance et d'interdépendance aux autorités locales en général.

M. Massonaud

Toutes les autorités locales sont désireuses de contribuer au bonheur humain. Si les autorités doivent assurer les fonctions collectives locales (des transports urbains par exemple), elles doivent aussi se charger de tâches plus difficiles (la distraction et la culture des gens par exemple). Il n'y a donc pas de principe directeur ni de limite à leur action.

1) Les textes des discussions dans ce Bulletin ne sont pas tout à fait pareils à ceux des éditions anglais et allemand parce que la préparation a eu lieu de manière différente.

M. Stonefrost fait remarquer qu'une chose peut déterminer l'action des autorités locales, c'est que leurs ressources sont limitées et qu'elles devraient se baser sur celles-ci pour déterminer les priorités dans leurs tâches.

M. Van Audenhove

Il faut toujours établir des ordres de priorité dans l'action des autorités locales: un choix dans les tâches s'impose. Pour assurer une certaine indépendance aux autorités locales, il faut leur fournir des moyens, en essayant de mobiliser les capitaux nécessaires.

C'est justement la mission des institutions représentées au congrès du Centre: drainer au maximum les capitaux disponibles et encourager l'épargne afin de rendre les autorités locales plus indépendantes vis-à-vis des banques privées par exemple (dans les pays où elles s'adressent aux banques privées) et même plus autonomes à l'égard de l'Etat.

M. Massonaud

Même dans le cas anglais, évoqué par M. Stonefrost, on pourrait peut-être trouver un principe délimitant les fonctions et responsabilités des collectivités locales, qui ne soit pas seulement les ressources dont elles disposent. Il faut donner aux collectivités locales tous les moyens de faire ce qu'elles peuvent faire le mieux; cette aptitude à remplir telle ou telle tâche doit être le fil conducteur de l'action des autorités locales.

M. Tissot

En tant que banquiers des collectivités locales, nous devons nous demander si nos entreprises n'ont pas besoin de s'adapter aux idées nouvelles exposées par M. Massonaud.

Monsieur Bloch-Lainé, qui était Directeur général de la Caisse des Dépôts à Paris et a lancé ces idées en France s'est trouvé confronté à des problèmes concrets. Le personnel de cette institution se plaignait de ce qu'on lui accordait des prêts consentis à un taux de 8% alors que le taux des prêts aux communes n'était que de 5%. Chaque jour et toujours davantage nous serons confrontés aux problèmes des relations de l'entreprise avec son capital, avec son personnel, avec l'extérieur. Les problèmes intérieurs qui se poseront à nous tous, seront incontestablement celui de la formation professionnelle par exemple, ou celui du management, du rôle du chef de l'entreprise. Il faut donc réfléchir aux problèmes évoqués par M. Massonaud et essayer d'en retirer une philosophie générale pour réformer nos propres entreprises.

M. Sanz Orrio

La difficulté réside dans la différence existant entre l'institution, figée et en quelque sorte cristallisée, et la réalité mouvante. Nos avis concordent dans les grandes lignes et nous admettons que les problèmes existent réellement.

Mais c'est quand on cherche des solutions que les opinions divergent. Tout récemment encore, on croyait que ces problèmes étaient propres aux pays capitalistes. Aujourd'hui, les pays socialistes eux-mêmes sont confrontés aux mêmes difficultés; tous les pays communistes d'Europe et d'Asie cherchent, avec peine, une solution aux problèmes mis en lumière par M. Massonaud. Au début du siècle, les détenteurs du capital étaient comme des souverains. Aujourd'hui cette situation a changé: les possesseurs de capital sont des éléments passifs: ils ne connaissent pas la situation réelle de l'entreprise; c'est la direction qui y possède le pouvoir. La situation des travailleurs a aussi changé; auparavant l'ouvrier devait observer uniquement son contrat de travail, de qui lui donnait le droit de percevoir un salaire. Par le fait des associations, et grâce à la lutte pour les droits sociaux, cet état de choses a varié. Chaque pays, capitaliste ou socialiste, cherche une solution qui s'accorde avec sa philosophie politique. Ceux qui croient que la liberté et la dignité humaine dépendent de la défense - jusqu'à un certain point - de la propriété privée ont une certaine opinion sur le problème. Les pays socialistes, pour lesquels tout privilège économique est inadmissible et pour lesquels c'est la société - et non l'individu - qui doit avoir le pouvoir économique sur les choses, adoptent une autre solution que nous. La solution se trouve probablement à mi-chemin. M. Massonaud aurait vraiment énormément de mérite s'il parvenait à donner la solution valable pour tous les pays.

M. Van Audenhove prenant comme exemple le Crédit Communal de Belgique dont il est le Directeur-Gérant, insiste sur l'avantage pour son institution d'avoir la forme d'une société commerciale dont les actionnaires sont en même temps les usagers (c'est-à-dire les pouvoirs locaux). De cette façon, s'établit un contact direct avec ses clients. Une des grandes erreurs des entreprises qui ont la forme d'une société anonyme, c'est que l'on n'y a plus "joué le jeu". On a abandonné ce "face-à-face" dont parle M. Bloch-Lainé. Au Crédit Communal de Belgique, la direction est obligée, par la force des choses, à se prêter à ce "face-à-face": il y a une assemblée générale annuelle des actionnaires (ceux-ci étant en l'occurrence des pouvoirs publics représentés par des mandataires politiques), il y a un Conseil d'entreprise. Nous devons inciter nos Conseils d'entreprise à exiger une information valable, voire une confrontation. Il y a une question de bonne volonté, et on pourrait peut-être demander aux Conseils d'entreprise de réagir d'une façon plus vivante qu'ils ne le font pour le moment. M. Van Audenhove demande à M. Massonaud s'il remarque, dans les entreprises qu'il connaît et où existe une représentation du personnel, la même passivité de ce personnel à l'égard de la direction.

M. Massonaud

Dans les Comités d'entreprise que j'ai connus, la situation était inverse: ils demandaient généralement trop, plutôt que trop peu. Il y a de tout dans le fonctionnement de ces Comités. Mais, il y a également en France des expériences de dialogue difficile, de comités d'entreprise passifs ou qui, avec la complicité de la direction et des syndicats, refusent de faire face à leurs responsabilités: on ne parle plus de la vie de l'entreprise, on organise des fêtes, on crée des activités dites sociales.

J'aimerais ajouter que ni l'un ni l'autre de ces cas n'était la règle générale.

M. Van Audenhove

Peut-être la différence de réaction en France et en Belgique peut-elle s'expliquer par le fait qu'en Belgique, les Conseils d'entreprise sont constitués par élections sur les listes syndicales et qu'ainsi, très souvent, les délégués sont plutôt des représentants de la base: dans le cas de notre organisme financier, surtout des employés de la base. Il y a en tout cas, très peu de représentants du cadre. En est-il de même en France?

M. Massonaud

Le problème de la représentation des cadres s'est posé en France puisqu'une réforme, introduite en 1966 ou 1967, a apporté une meilleure représentation du cadre au sein des Conseils d'entreprise.

De toutes façons, il y a toujours le problème de l'aptitude des membres de ces Comités à aborder les grandes questions posées dans l'entreprise. Mise à part la timidité due au premier contact avec les instances dirigeantes, il existe incontestablement un problème de formation de ces représentants car l'analyse de la situation d'une entreprise passe obligatoirement par l'analyse et la compréhension de ses comptes.

On est alors placé devant une alternative: ou bien on transforme les représentants du personnel en professionnels de la représentation, ce qui serait une des tendances du syndicalisme. Ou bien il appartient aux travailleurs de choisir périodiquement leurs représentants, et il faut former ces derniers aux techniques qui leur permettent de participer au dialogue auquel ils sont conviés.

On peut préférer l'une ou l'autre de ces options, bien que la seconde donne un contenu plus humain au dialogue. Quoi qu'il en soit, il est certain que la participation des cadres facilite toujours le dialogue.

M. Jaillet

Je voudrais ajouter qu'en France les Comités d'entreprise sont élus pour deux ans, ce qui rend difficile la formation des délégués; des agents élus ainsi pour deux ans passent presque une année à se mettre au courant, et pendant la deuxième année ils sont souvent très occupés par les élections qui vont revenir 12 mois plus tard. Un tel mandat est certainement trop court.

Actuellement en France, il y a trois types de collèges: un collège de cadres, un de maîtrise et un d'employés.

Au Crédit Foncier de France siègent au Comité d'entreprise des délégués des trois catégories mentionnées plus des représentants des syndicats, ce qui porte à 23, le nombre de délégués.

La direction est, de son côté, représentée par le chef d'entreprise ou son représentant, ce qui a pour effet que les délégués ne sont pas très impressionnés par la représentation de la direction.

M. Rothem (en hébreu)

M. Mühl

M. Mühl est du même avis que M. Rothem, qui a déclaré que le problème de la formation était primordial. Il poursuit en ces termes: Dans le débat d'aujourd'hui on a déjà posé la question de savoir si la société devrait être organisée d'une manière centralisée ou décentralisée, d'une manière capitaliste ou socialiste. Un simple coup d'oeil sur les différentes structures fait apparaître (et ici je me joins aux différents orateurs) qu'on ne peut, en fait, trouver de solution miracle.

Les solutions diffèrent en fonction des objectifs et des structures. Je me permettrai d'ajouter quelque chose aux déclarations de M. le Président.

Il me semble essentiel, à l'appui de sa thèse, de connaître la composition de l'organe de direction et de surveillance. A ce point de vue, je crois que notre institution a adopté une solution particulièrement heureuse:

chez nous trois tendances sont représentées au sein du Conseil d'Administration: celle des actionnaires, celle des clients et celle des représentants d'institutions publiques comme la banque elle-même. C'est d'ailleurs cette qualité d'organismes publics qui crée les liens nécessaires quant aux objectifs que le Conseil doit atteindre. C'est parce qu'ils ont des objectifs économiques communs que les contacts et la discussion sont plus faciles; la confrontation des trois tendances entraîne nécessairement une discussion qui doit aboutir à un équilibre harmonieux entre les différents intérêts représentés.

M. Van Audenhove

Lève la séance après l'intervention de M. Mühl. Il annonce pour le lendemain matin un exposé de M. Rothem à propos du financement des autorités locales israéliennes. Il remercie M. Hartman et fixe rendez-vous aux participants le lendemain matin.

DEUXIÈME JOURNÉE

M. Van Audenhove

Ouvre la séance et passe la parole à M. Rothem.

M. Rothem (voir son discours à la page 54)

M. Eskola félicite l'orateur et se demande pour quelle raison le thème des relations humaines dans les institutions locales de crédit a été choisi.

M. Van Audenhove

Je voudrais répondre à M. Eskola. Nous avons choisi le thème des relations humaines dans les institutions locales de crédit parce qu'il s'agit d'un problème propre à toutes les entreprises. Je crois qu'il faut préparer l'avenir, qu'à chacun d'entre nous se posera un jour cette question, et c'est à mon initiative que notre comité de direction a estimé qu'il fallait l'examiner. J'ai essayé de synthétiser dans une certaine mesure la conférence de M. Massonau, de même d'ailleurs que l'ouvrage de M. Bloch-Lainé. Je voudrais faire en quelque sorte la synthèse de toutes les questions que nous, dirigeants d'entreprises financières, devrions nous poser concernant les structures générales de nos organismes.

Pour le texte complet de cette synthèse, voir l'exposé intitulé "Le rôle des relations publiques et humaines dans les institutions de crédit communal" à la page 65.

La session de l'après-midi fut ouverte par M. Vogel qui donna un résumé des rapports élaborés par les institutions-membres, et compara les solutions préconisées par les différentes institutions dans le domaine des relations humaines en réponse au questionnaire.

Discussion après l'exposé de M. Vogel

M. Van Audenhove

Monsieur Vogel, vous avez posé des questions concernant le Crédit Communal de Belgique: je me permettrai de vous y répondre de façon aussi concise que possible. Vous demandez, en ordre principal, quelle expérience nous avons en matière d'examens pour l'accession à divers grades dans notre maison.

Je dois vous dire tout d'abord que ces examens ne sont pas ouverts au public mais seulement aux membres de notre personnel. Nous commençons donc par recruter du personnel et, tous les ans ou tous les deux ans, suivant les nécessités de notre administration, nous organisons des examens à plusieurs degrés: commis d'exécution, commis littéraire, commis technique, plus un examen ultérieur pour l'obtention du grade de commis général. On pourrait imaginer beaucoup d'autres types de hiérarchie dans le personnel. Je ne crois pas que l'on puisse attendre des résultats miraculeux des examens! Ils sont utiles parce qu'ils obligent le jeune personnel à entreprendre des études sérieuses pendant la première ou la deuxième année qu'il passe chez nous. Et nous l'y aidons: nous n'organisons pas nous-mêmes des cours - si ce n'est de seconde langue nationale - mais nous encourageons le personnel à suivre des cours de comptabilité, d'économie, de droit, dans les nombreuses écoles de week-end ou du soir qui existent à Bruxelles. Il n'y a pas de doute que cet effort

exigé du personnel améliore sa formation.

Le fait que les examens soient ouverts aux seuls membres du personnel présente un avantage considérable: nous connaissons ceux qui s'y présentent, et avant les examens nous avons pu faire une sélection. En d'autres termes, nous avons pu licencier ceux qui ne satisfaisaient pas et reconnaître les mérites des autres.

Je vous décrirai mon expérience personnelle. J'ai remarqué qu'il y a une concordance presque parfaite entre les rapports établis par les différents chefs de service et les résultats des examens. Monsieur Narmon, ici présent, pourra vous le confirmer. Nous connaissons les gens qui se présentent et nous pouvons presque tirer un trait entre ceux qui sont des employés valables et ceux qui ne le sont pas. Cette méthode est peut-être assez particulière, mais elle est très efficace.

En ce qui concerne les épreuves à un degré supérieur, nous sommes, comme toutes les entreprises, obligés d'engager un grand nombre d'universitaires; mais nous considérons que leur diplôme en lui-même ne suffit pas. Dans ces cas aussi, nous les engageons comme stagiaires pour un, deux ou 3 ans, jusqu'à ce que nous puissions organiser un examen pour eux. Cette épreuve est un examen d'aptitude générale dans la profession bancaire.

Nous agissons à peu près de la même manière que pour les grades subalternes: nous connaissons à l'avance assez bien la valeur des employés qui vont participer aux examens. Ainsi, nous sommes en mesure d'opérer une pré-sélection avant de les organiser. La chose se complique quelque peu, puisque l'examen comprend en premier lieu une épreuve-type (au cours de laquelle les candidats doivent faire preuve de leurs connaissances dans un certain nombre de matières en rapport avec l'activité bancaire) et la présentation d'un travail écrit, fait à domicile, sur un sujet bancaire ou en rapport avec les autorités locales. Il peut arriver que des éléments valables échouent à l'examen; dans cette éventualité, ils tirent leurs propres conclusions: ou bien ils quittent notre maison, ou bien ils se représentent un ou deux ans plus tard, car il y a un assez long intervalle entre deux sessions. Et je crois pouvoir dire que ces méthodes pragmatiques ont donné des résultats valables et que nous avons commis très peu d'erreurs dans le recrutement de notre personnel.

Monsieur Vogel, vous avez également demandé quels étaient les résultats de l'introduction de nouveau personnel dans la banque. Nous avons une méthode de mise au courant très simple. Nous avons demandé à l'un de nos plus anciens fonctionnaires de s'occuper des nouveaux et d'avoir avec eux des entretiens à intervalles réguliers. Il leur expose l'organisation générale de la maison et les principes financiers qui dirigent notre action. Il est difficile d'apprécier les résultats de cette mise au courant. J'ai l'impression qu'elle est utile mais je crois qu'elle ne suffit pas. Mon ambition, bien que je ne sache pas si cela pourra se faire, serait de faire circuler les jeunes employés dans les divers services, après la sélection initiale. Mais ceci est plus difficile à réaliser, parce qu'une fois qu'un employé est plus ou moins formé dans un service, son supérieur n'aime pas le laisser partir! Je crois d'ailleurs que ce problème se pose partout.

Voilà comment nous agissons, comment nous essayons de faire naître chez notre

personnel de l'intérêt pour la banque et le sentiment d'appartenir à la maison. Je crois pouvoir affirmer que dans l'ensemble les résultats sont encourageants mais on ne peut les apprécier comme on le fait pour des résultats d'examens.

M. Tissot

A propos de la Caisse des Dépôts et Consignations, Monsieur Vogel a fait ressortir que son personnel a un statut de fonctionnaire d'Etat. En réalité, l'organisation même de la Caisse des Dépôts aurait pu faire que son personnel ait un statut différent, mais il y a 40 ans que ce statut est celui d'employé de l'Etat, et cela facilite sur beaucoup de points les rapports entre la Direction et le personnel. Il y a une différence avec le Crédit Communal de Belgique, qui provient en partie du statut de la fonction publique en France. Pour l'accession à des grades supérieurs, chaque catégorie de personnel doit concourir avec des candidats venus de l'extérieur. En principe, lors d'une promotion à des fonctions supérieures, la moitié des places seulement est réservée aux membres du personnel.

Chaque fois qu'il y a un concours, la moitié des postes à pourvoir est réservée au personnel de la catégorie inférieure travaillant déjà à la Caisse des Dépôts, l'autre au recrutement extérieur. Ceci de façon à amener un sang neuf dans l'établissement, et à ce qu'il n'y ait pas de monopole pour les gens en place.

Par ailleurs, nous assurons aussi la formation professionnelle, un système de promotion sociale permanent, basé sur des cours, des conférences, des travaux à domicile; nous acceptons que le personnel prenne une partie du temps de travail (en fin de journée) pour s'y consacrer. S'il y a par exemple une heure de cours du soir, on peut prendre une demi-heure sur le temps de travail.

Je voudrais signaler un second point, qui répond aux questions de M. Vogel, c'est que nous essayons de donner un certain caractère technique au travail. Dans la vie moderne, chacun se doit d'être un spécialiste et pas seulement un simple gratte-papier, bon à tout et à rien. Même dans les catégories subalternes, nous sommes en train de constituer une équipe de secrétaires techniques. C'est-à-dire de gens qui doivent avoir une formation de comptabilité et d'informatique de base. De cette façon, ces employés auront plus d'intérêt pour leur travail, et pourront mieux se reconvertir si l'évolution de la technique devait les obliger à changer de travail.

En France, dans le secteur public, le problème est plus complexe pour les cadres supérieurs. Nos hauts fonctionnaires comme ceux de l'Etat, sont issus de l'Ecole Nationale d'administration, qui produit des hommes d'un très haut niveau de culture générale mais ne fournit pas de techniciens.

Nous avons donc dû recruter à l'extérieur les spécialistes dont nous avons besoin: actuaire, analystes financiers, experts comptables et fiscalistes. Je pense que toutes les institutions ici représentées auront besoin dorénavant de techniciens supérieurs. Le développement de l'informatique et de l'électronique nécessite des analystes et des spécialistes que l'université traditionnelle ne nous fournit pas - ou forme mal. Par conséquent, nous devons revoir nos classifications de personnel, et même nos échelles de salaires, si nous désirons avoir à notre disposition des

personnes qualifiées. Et dans tout ce recrutement, nous croyons qu'il est bon de mettre en concurrence des gens en place et des gens venant de l'extérieur, ceci pour avoir du personnel de qualité.

Mais à la différence de celui du Crédit Communal de Belgique, notre personnel est composé d'agents de l'Etat, c'est-à-dire de personnel permanent; nous ne pouvons les licencier s'ils ne répondent à nos exigences.

Les opérateurs sur machine - les perforatrices par exemple (nous en avons environ 200) - ont la possibilité de se convertir en employés d'administration.

A partir d'un certain âge, les perforatrices ne peuvent plus travailler (même plus sur une machine à écrire) et nous en faisons des employées de classement. Les choses ne sont pas si simples avec les opérateurs sur "computer", dont le travail se complique de jour en jour. Il y a là un problème dont je dois admettre qu'il n'est pas résolu.

M. Schramm

Monsieur le Président, j'ai appris en entendant les communications sur le Crédit Communal de Belgique et la Bank voor Nederlandsche Gemeenten, que leur personnel était jugé chaque année. Apprécier quelqu'un n'est pas chose facile, et si on veut le faire convenablement, il ne faut pas le faire sommairement.

Si j'ai bien compris, le Crédit Communal (et peut-être aussi la Bank voor Nederlandsche Gemeenten) utilise dans ce but des questionnaires-type.

Au Crédit Communal, l'employé est tenu au courant de l'appréciation émise à son égard. Je voudrais connaître votre expérience dans ce domaine, les raisons pour lesquelles vous faites connaître leur signalement aux employés, et ce qui se passe quand l'un d'eux n'est pas d'accord avec ce que l'on a dit à son sujet.

A mon avis, chaque membre du personnel est jugé jour après jour, lorsque son supérieur lui assigne son travail quotidien et par la nature du travail qu'on lui confie; quand on lui donne des tâches plus complexes (parce que son chef croit qu'il peut les exécuter et sait qu'un homme grandit en fonction des responsabilités qu'on lui confie), l'employé se fait une idée de la façon dont il est considéré.

D'autre part, la Bank voor Nederlandsche Gemeenten ne divulgue pas au personnel les appréciations faites à son sujet, et je voudrais savoir pour quelle raison.

M. Vogel

En ce qui concerne la Bank voor Nederlandsche Gemeenten, je puis vous dire que tous les ans nous apprécions le personnel, avec l'aide de ses chefs. Nous faisons cela au début de l'année, et surtout pour déterminer la hausse éventuelle des traitements. Nous en sommes encore au stade expérimental, nous utilisons cette méthode depuis quelques années mais ne sommes pas encore satisfaits du questionnaire. Il ne faut pas considérer ces questionnaires et les réponses qui y figurent comme quelque chose de définitif et d'immuable.

Ils doivent être utilisés pour faire des comparaisons avec les années antérieures, pour suivre l'évolution des employés, en mieux ou en pis. Nous ne considérons pas comme primordial que les employés voient les rapports faits à leur sujet. Par contre, la

personne qui est l'objet d'un rapport défavorable en est informée au cours d'un entretien confidentiel avec son chef.

M. Van Audenhove

A notre avis, il est très difficile d'apprécier les qualités humaines, le jugement dépendant pour beaucoup du juge. Personne n'est absolument objectif et nous avons voulu nous défendre contre une certaine subjectivité dans l'appréciation de notre personnel.

Depuis 25 ou 26 ans que je suis au Crédit Communal, notre questionnaire a certainement été modifié 5 ou 6 fois. Nous avons à présent un questionnaire relativement "souple" qui nous permet de saisir les différents aspects du caractère de chacun et sa façon de se comporter dans son travail, avec ses collègues, ses supérieurs et subordonnés.

Je ne veux pas dire que nous attachons une valeur absolue à ces signalements, mais nous pensons que le personnel doit être autorisé à en prendre connaissance. Pour établir tous ces signalements sur une même base, ils sont étudiés par un comité de fonctionnaires supérieurs de la maison. Pour parler largement, nous suivons les mêmes règles que les banques privées. En fin d'année, une gratification - et même assez substantielle - est attribuée, sur la base de ces appréciations.

Dès lors, ces signalements entraînent des conséquences sur le plan financier et prennent une importance certaine pour le personnel.

Remarquons que les différences dans la gratification de fin d'année ne sont pas énormes: de l'ordre de 1 à 3%, selon que l'on a un bon ou mauvais signalement. Pour le personnel subalterne, cela équivaut à quelques centaines de francs, mais ces différences sont profondément ressenties.

Ici, aussi, je crois que notre expérience est positive: ce procédé donne au personnel l'impression que tout son travail de l'année a été sérieusement évalué.

D'autre part, le personnel est intéressé directement dans le résultat financier de notre activité, et cela a un effet important également.

M. Mühl

J'aimerais discuter un peu des questionnaires de signalement. Nous avons introduit un système semblable dans notre maison depuis un certain temps, et le résultat en est également positif. Pour moi, l'avantage d'un tel questionnaire - qu'il soit ou non communiqué au personnel - est triple.

En premier lieu, il permet de contrôler à intervalles réguliers les progrès de tel ou tel employé.

Deuxièmement, les supérieurs immédiats sont obligés de juger directement leurs subordonnés, et troisièmement, je suis d'avis que ces questionnaires sont d'une grande utilité au cas où l'on recherche des candidats capables d'assumer des fonctions importantes.

Le questionnaire peut servir pour orienter quelqu'un vers tel département plutôt que vers tel autre. Il sert à diminuer les effets de l'égoïsme chez les supérieurs immédiats.

Monsieur le Président, j'ai lu - et aussi entendu - votre communication sur la sélection du personnel au Crédit Communal, et sur vos méthodes d'examen. Je me demande cependant si ces procédés sont toujours applicables. Nous avons vécu longtemps en haute conjoncture, et nous risquons, de ce fait, de manquer de personnel. Si l'on dit à des employés ne donnant pas satisfaction qu'ils devront passer un examen, nous devons nous attendre à ce qu'ils nous quittent.

Sur ce point nous devons donc être très prudents. La difficulté pour nous consiste plus à traiter de façon individuelle des cas tout à fait différents. M. Schramm a déjà traité ce point.

La formation ultérieure est assurée directement par les supérieurs, qui s'occupent d'ouvrir l'esprit et de développer les qualifications du personnel. Nous nous efforçons également d'améliorer le personnel, en l'envoyant pour quelques semaines - et parfois quelques mois - dans d'autres pays, afin d'étendre son expérience et de lui permettre d'étudier les langues étrangères.

Je voudrais ajouter que lorsqu'un poste est vacant, la direction en avertit le personnel. Nous avons trouvé ce système satisfaisant.

M. Ivestedt

Monsieur le Président, je voudrais souligner un point dans les relations humaines au sein des institutions de crédit communal, un point plus ou moins important et peut-être unique en ce qui nous concerne. Je voudrais signaler tout d'abord que le personnel de notre Kommunkredit suédois traite également les affaires de la Swedish Savingsbank - Mortgage Company. Au total, nous employons 40 personnes, tous anciens employés de banques commerciales suédoises. Le bilan du Kommunkredit se monte à \$ 150 millions, et celui des institutions hypothécaires à environ \$ 600 millions. Vous voyez ainsi l'importance relative des deux branches de notre activité.

L'aspect le plus important des relations humaines ce sont, chez nous, les réunions de personnel. Celles-ci se tiennent régulièrement la deuxième semaine de chaque mois, à raison d'une heure dans la matinée. A l'ordre du jour, figure en premier lieu l'information dans les deux sens, de la part de la direction et de la part des employés, au sujet de nos emprunts et de nos prêts, des problèmes du personnel et des changements dans l'administration. Nous avons commandé des machines de traitement électronique de l'information, ce qui engendrera des problèmes dont nous discuterons en temps utile. Nous discutons de l'agrandissement de nos locaux, de la recherche de nouveaux clients, et aussi des clients non satisfaits.

Nous réservons toujours une partie de l'heure à des questions "libres". Elles sont posées par des membres du personnel, et couvrent tous les domaines, depuis les possibilités de parcage pour voitures jusqu'aux changements de taux d'intérêt et à la dévaluation de la couronne suédoise.

Dans nos relations avec les municipalités suédoises, celles-ci sont représentées par les directeurs des associations de communes et de provinces. Nous nous rencontrons tous les mois ou tous les deux mois, sans cérémonie, pour discuter de nos problèmes communs et de notre place sur le marché; les directeurs de ces associations sont en même temps membres de notre Comité de Direction.

Nous avons un but en commun avec les municipalités et leurs associations: obtenir que le gouvernement suédois et la Banque centrale suédoise comprennent l'importance pour les municipalités d'obtenir des prêts à court terme, mais également - ce dont elles ont surtout besoin - des prêts à long terme. En Suède, depuis la dernière guerre, le marché des capitaux est réglementé de façon très stricte, et nous pensons qu'il est temps de changer de méthode. Je crois que les municipalités, les provinces de même que les associations qui les regroupent, considèrent le Kommunkredit comme un compagnon dans la lutte permanente qu'elles mènent pour se faire une place sur le marché suédois des capitaux, qui est en plein développement.

M. Van Audenhove

Monsieur Ivestedt, je vous remercie de votre communication. Elle a certainement pour nous une grande signification, parce qu'elle démontre que même dans une institution toute neuve - vous "fonctionnez" depuis quelques années seulement - des problèmes de relations publiques se posent dès le départ. Vous nous avez dit que vous n'avez que 40 employés: de cette façon vous pouvez avoir des contacts directs, et, comme vous nous l'avez expliqué, ces contacts ont été organisés. Mais dès que le nombre des collaborateurs augmente, le problème de l'information devient plus ardu.

M. Royer

Puisque vous évoquez cette question, je voudrais vous signaler, Monsieur le Président, qu'au Crédit Foncier de France nous avons chaque mois une rencontre entre la direction et les cadres supérieurs. Ceci n'a pas été mentionné dans notre rapport, puisque nous avons pris comme limite l'information par écrit.

M. Sanz Orrio

La réponse de la Banco de Crédito Local de España au questionnaire n'a pas encore pu être traduite. Monsieur Sanz Orrio en donne un bref résumé.

M. Van Audenhove

Monsieur Sanz Orrio nous a en fait expliqué comment son entreprise a évolué de la forme quasi familiale vers une entreprise à caractère bureaucratique, et je crois qu'il a mis l'accent sur un problème qui nous touche tous. En effet, toutes les institutions ici représentées sont parties d'une forme plus ou moins familiale - où chacun se connaît et où seule compte la bonne volonté de la direction pour fixer le statut du personnel - pour en arriver à un type d'organisation bureaucratique, avec une hiérarchie et des grades bien établis. Ces systèmes une fois érigés sont fixés de manière définitive par des autorités extérieures, que ce soit l'Etat (comme dans le cas du Crédit Foncier de France), une corporation d'autorités financières (comme pour la Banco de Crédito Local) ou même une organisation comme notre Commission paritaire (dont nous suivons les recommandations en Belgique).

Je crois que si notre intérêt consiste à abandonner le type "familial", nous devons

dans la mesure du possible rejeter le type "bureaucratique", ou tout autre dicté par l'Etat ou une autorité extérieure. Le but de ce congrès était justement de trouver ce juste milieu et d'essayer - malgré le processus de bureaucratisation auquel nous sommes tous soumis - de conserver intact l'esprit de chaque entreprise de telle façon que ceux qui y travaillent s'y sentent chez eux. Voilà ce que nous avons tenté de faire, grâce aux contacts établis entre nous, et en retirant les enseignements de nos expériences à chacun: trouver des formules qui nous permettraient d'humaniser et d'harmoniser les relations, à l'intérieur de l'entreprise, entre les employés et leurs supérieurs, entre ces deux groupes et la direction. Je crois personnellement qu'il s'agit là d'une mission importante et que si nous ne résolvons pas ce problème, nous risquons de voir nos entreprises se scléroser.

Ensuite, M. Vogel compléta verbalement son rapport écrit concernant les activités du Centre depuis le congrès de Lisbonne en octobre 1966.

En premier lieu, il mentionna le fait, déjà acté au rapport, que la nouvelle publication du Centre "Economic Policy in Practice" serait éditée pour le compte et aux frais du Centre.

"Government Measures for the Promotion of Regional Economic Development" a été édité par la maison Martinus Nijhoff à la Haye, à ses frais, et son risque moyennant une subvention du Centre.

Ce procédé d'édition paraissant mal adapté dans le cas de notre nouvelle étude, qui paraît devoir attirer un intérêt plus large, on a décidé de publier le livre aux frais du Centre et d'en confier l'édition à la maison Martinus Nijhoff.

La différence est que dans le second système, tous les bénéfices dépassant les frais reviendront au Centre; par contre, si les frais ne sont pas couverts par les bénéfices (ce qui peut se produire si la demande est trop faible), le Centre en supportera la perte.

Dans le premier système, la perte était inévitable puisque la subvention n'était pas récupérable.

M. Vogel exprima ensuite ses regrets que le rapport sur la réunion de cadres consacrée à "La publicité comme moyen d'attirer les capitaux vers les institutions de crédit des autorités locales", réunion qui se tint au Danemark en mai 1967, n'avait pas encore été adressé aux membres du Centre. Malheureusement, le rapporteur n'a pu communiquer son texte qu'avec un certain retard.

Son rapport, actuellement parvenu à notre secrétariat, sera envoyé aux congressistes lorsqu'il sera traduit et imprimé.

M. Vogel continua en priant instamment les membres du Centre d'envoyer plus régulièrement de la documentation et des informations au secrétariat. Bien qu'il soit conscient qu'une telle demande présente des difficultés d'ordre pratique dans la vie de tous les jours, il souligna le fait que même les documents les plus ordinaires, qui sont monnaie courante pour ceux qui les utilisent, contiennent des renseignements utilisables par le Centre. L'orateur demanda en outre à toutes les institutions-membres d'inscrire le Centre sur les listes d'envoi de toutes leurs publications, même des

revues de personnel; le secrétariat se chargera de dépouiller toutes ces publications afin d'y reprendre tout ce qui pourrait être utile au Centre. Les documents auxquels le secrétariat n'aurait pas accès immédiatement à cause de difficultés de langue sont les bienvenus également, le Secrétaire Général comptant que les thèmes intéressants seraient repérés dans tous les cas, après quoi de plus amples renseignements pourraient toujours être demandés.

Le procédé susmentionné pourra constituer pour le Centre un apport de matériel documentaire, sans être pour autant une perte de temps pour qui que ce soit.

Le Secrétaire Général ajouta à ce qu'il avait dit dans son rapport sur l'étude des institutions de crédit municipal, faite sous l'auspice des Nations-Unies, qu'il tenait à informer les congressistes que le Centre s'efforçait de terminer ce travail par un avant-projet de rapport sur cette étude, en août prochain. Après révision par les Nations-Unies, adaptation par le Centre, traduction et impression, l'ouvrage sera prêt à être discuté au cours d'une réunion d'experts, c'est-à-dire, comme les Nations-Unies le demandent, "une équipe de haut niveau ayant une connaissance étendue des méthodes comparatives, et comprenant les directeurs de différents types d'institutions de crédit aux autorités locales, de spécialistes en finances locales, et enfin quelques experts dans les problèmes d'amélioration de l'administration et des finances locales, afin de proposer des moyens pour favoriser le développement économique et social".

La réunion de ces experts devrait se tenir juste avant le congrès de l'U.I.V. sur "Les Finances communales" qui aura lieu à Vienne en juin 1969, afin de permettre aux participants à la réunion de se rendre directement au congrès de l'U.I.V. s'ils le désirent. La réunion d'experts se tiendra probablement en Belgique où le Crédit Communal a offert d'accueillir les participants 1).

Le Secrétaire Général aborda ensuite un autre problème important, à savoir l'enquête sur les besoins des autorités locales en capitaux d'investissements et sur la manière dont ces besoins sont couverts. Un des objectifs de cette enquête, entreprise par le Centre en 1960, était d'étudier des moyens possibles d'améliorer la situation.

Le même sujet avait déjà été inscrit quelques années auparavant par les représentants municipaux à l'ordre du jour des travaux du Conseil de l'Europe. Malheureusement, les discussions qui suivirent ne donnèrent pas satisfaction, principalement à cause d'un manque de données précises. Ceci poussa le Centre à entamer une étude de la question, afin de se faire une opinion basée sur des faits scientifiques et de donner des informations objectives à ceux que le problème préoccupe.

Grâce à la coopération d'un certain nombre d'institutions-membres du Centre, on établit un rapport qui fut l'objet de discussions critiques préliminaires à Bruxelles en décembre 1960. Cet examen révéla que la structure et les tâches des autorités locales de différents pays variaient largement et que les faits rassemblés n'étaient pas suffisamment comparables.

1) La réunion a été ajournée à octobre 1969 et se tiendra à Berlin.

C'est pour ce motif qu'on entama une enquête complémentaire, dont les résultats furent examinés à Düsseldorf en novembre 1961. Les résultats de ces nouvelles recherches se prêtaient certes mieux à comparaison mais pas au point d'en tirer des conclusions scientifiques. Malgré tout, les données ont été, depuis lors, utilisées à plusieurs reprises, parce qu'elles étaient les seules disponibles dans ce domaine et qu'on pouvait en retirer une impression générale. Cependant, les résultats d'enquête les plus récents remontent à 1959 ou 1960. C'est la raison pour laquelle le Secrétariat du Centre a entrepris en 1966 de rassembler des éléments plus adaptés et à cet effet de demander, le 23 mai, le concours des institutions-membres. Le petit nombre de réponses à cette requête (le secrétariat en reçut seulement de 6 institutions) et d'autres activités plus pressantes incitèrent, à reporter la suite de ces travaux à une date ultérieure.

Dans l'intervalle, le besoin en informations sérieuses et récentes à propos des besoins en capitaux des autorités locales et des modes de financement n'a pas diminué. Bien au contraire, maintenant que les investissements des autorités locales croissent de manière absolue et probablement aussi de manière relative, et que, dans le même temps, le marché international des capitaux connaît un développement impressionnant, il semble important d'en savoir plus long quant à la part des autorités locales dans les dépenses de formation brute de capital. Il va sans dire que la connaissance de cette question est en tout premier lieu indispensable pour le Centre même. En outre, ces éléments pourront intéresser les gouvernements, les unions de villes et d'autres autorités locales, des institutions internationales de finances, etc.

Dans cet ordre d'idées, le Secrétaire Général attira l'attention sur le congrès consacré aux finances communales, que l'Union Internationale des Villes et Pouvoirs Locaux organisera à Vienne du 16 au 21 juin 1969. Notre Centre pourrait faire à cette occasion du bon travail s'il est préparé à rassembler des informations récentes sur les investissements des autorités locales et leur financement, afin de fonder la discussion sur des bases solides. En second lieu, il rappela les démarches entreprises par le Comité de Travail du Centre auprès de la Commission de la C.E.E., démarches dont il est question dans le rapport écrit du Secrétaire Général et au sujet desquelles le Président, M. Van Audenhove donnera de plus amples renseignements. Dans ce domaine également, les institutions-membres doivent se tenir prêtes à donner des informations.

M. Vogel insista sur ce point parce qu'il désirait s'assurer que l'importance de cette demande ne serait pas sousestimée.

Dans un proche avenir, le Secrétariat du Centre fera à nouveau appel à la collaboration des institutions-membres pour rassembler les informations dont on a parlé.

M. Vogel exprima son espoir que toutes les institutions répondraient aux demandes de renseignements dans toute la mesure de leurs moyens. Il souhaita que les institutions qui avaient envoyé des réponses au questionnaire de 1966 se chargent de les mettre à jour et que celles qui n'avaient pu fournir les renseignements essayent de trouver une solution afin de pouvoir les transmettre.

Discussion après le rapport complémentaire du Secrétaire Général.

M. Schramke

Dans son exposé, M. Vogel a fait allusion à la conférence de l'U.I.V. Je voudrais saisir cette occasion pour excuser le Directeur général M. Neubauer qui n'a pu prendre part à cette réunion, ici, en Israël; il m'a demandé de vous présenter ses excuses. Il m'a également prié de vous inviter cordialement à être les hôtes de la Zentralsparkasse der Gemeinde Wien lors du congrès de l'U.I.V. de juin 1969.

M. Van Audenhove

remercie chaleureusement M. Schramke pour cette invitation.

M. Eskola

Je viens de Finlande et voudrais profiter de l'occasion qui m'est offerte pour vous remercier de votre invitation à participer à ce congrès; j'aimerais également remercier M. Vogel pour l'aimable correspondance que j'ai échangée avec lui au cours des dernières années.

Après ma participation au congrès de Lisbonne, j'ai reçu de nombreuses informations sur les activités de différents établissements locaux de crédit. Voilà plusieurs années que nous discutons, en Finlande, des possibilités de créer une banque des autorités locales. On n'a obtenu aucun résultat jusqu'à présent, parce que les caisses d'épargne, les caisses coopératives, les compagnies d'assurance - avec le concours du gouvernement central - ont pu satisfaire les besoins locaux en crédits. Cependant, l'expansion rapide des activités locales et des tâches des autorités locales - principalement dans les domaines de l'éducation, du bien-être social, de l'aménagement des rues et des routes, de la distribution d'eau et de la construction d'égouts - ont rendu ce problème très brûlant dans mon pays. Nous avons fait faire un rapport sur la question par un comité spécial, pour accélérer la solution de ce problème en Finlande.

Le Ministère de l'Intérieur et les organisations municipales centrales ont décidé d'organiser une conférence d'information sur les institutions locales de crédit de différents pays. J'ai l'honneur, au nom de nos organisations municipales centrales et de ce comité d'inviter M. Van Audenhove et M. le Secrétaire Général à venir en Finlande pour participer à cette réunion. Je vous annonce aussi avec plaisir que mon ami suédois M. le Directeur Ivestedt a promis d'y assister également. J'espère donc sincèrement que nous pourrions organiser cette rencontre, et je crois que cela nous aidera dans nos efforts pour réaliser nos plans concernant la banque finnoise de crédit aux autorités locales; et si nous réussissons dans notre entreprise, j'espère que nous pourrions siéger comme membre lors du prochain congrès au Centre International pour le Crédit Communal.

J'aimerais encore remercier le Directeur de la Banque Municipale Israélienne pour l'hospitalité qu'il m'a offerte pendant ce congrès.

M. Van Audenhove

Je vous remercie, M. Eskola, et je vous dirai tout de suite qu'il nous est quasiment impossible de refuser votre invitation. Notre Centre, qui s'appelle jusqu'aujourd'hui "Centre International d'Information pour le Crédit Communal" s'était en effet fixé comme but d'aider les divers pays désireux de créer une institution de crédit communal, de les aider par des conseils et par de l'information. Vous êtes le premier pays à manifester votre intention de demander nos conseils, et, rien que pour cela, nous ne pouvons pas refuser. Ainsi, M. Vogel et moi-même viendrons certainement à Helsinki pour vous donner, dans la mesure de nos moyens, les conseils que vous venez de nous demander.

Si personne ne demande la parole sur le rapport de M. Vogel, je voudrais le compléter par des précisions sur nos intentions futures.

Vous savez que notre Centre est un organisme de consultation de l'O. N. U. Et à ce titre nous fournissons une collaboration que je crois effective à l'O. N. U. L'idée est donc née de devenir également organe consultatif du Marché Commun, tout au moins pour les pays qui y sont présents actuellement. En effet vous savez qu'au niveau du Marché Commun, on étudie toute une série de problèmes d'ordre financier, d'ordre bancaire.

Toutes ces questions nous intéressent fort et le Centre les examinerait avec profit. Il est important pour nos banques de se préparer à remplir le rôle que leur offrira le Marché Commun, en matière de circulation internationale des capitaux.

A ce sujet je me permets d'appuyer la demande de M. Vogel. Si nous voulons vraiment apporter dans ce domaine une collaboration aux organismes internationaux, il faut que nous soyons armés d'un certain nombre de statistiques, notamment sur les investissements communaux, sur la façon dont ils sont financés, sur la part qu'ils représentent dans le produit national, etc.

De telles données sont absolument indispensables, et nous sommes seuls à pouvoir les réunir et les comparer de pays à pays. Nous voudrions examiner ensemble quelles sont les possibilités d'échanges internationaux de capitaux, peut-être entre nos diverses institutions ou, si cela devait se révéler difficile, voire impossible pour certaines d'entre elles, quelle pourrait être la collaboration que nos diverses institutions (éventuellement à l'intervention de notre Centre) pourraient apporter à cet échange international de capitaux.

Il va sans dire qu'il est impossible de réaliser cet objectif à brève échéance, mais il est évident que si un jour nous voulons le réaliser sur une échelle réduite (peut-être entre divers pays qui se connaissent bien et qui ont déjà des relations) ou sur une échelle plus large, nous devons tout d'abord connaître le problème à fond. Vous aurez donc à prendre une décision aujourd'hui: acceptez-vous ce programme pour la prochaine conférence?

En résumé, il consistera en ordre principal à étudier dans chaque pays les besoins en capitaux étrangers et les possibilités qu'offre chaque pays en capitaux pour l'étranger, aussi bien à court qu'à long terme.

Après discussion, l'assemblée marque son accord avec la proposition faite par le Président.

Alors M. Van Audenhove continue:

J'ai une autre question à vous poser, à propos de notre prochain congrès. Nous avons reçu une invitation de nos amis turcs pour tenir dans leur pays notre prochaine réunion. Nous avons reçu également des invitations d'autres de nos membres et si nous les acceptons notre conférence se tiendrait en Europe Occidentale. Je vous demande de laisser la décision au Comité de Travail mais je voudrais tout de même émettre une considération qui influera sur sa décision: c'est qu'il n'est peut-être pas indiqué de tenir deux années de suite notre congrès en Asie Mineure. Il serait peut-être préférable de tenir notre prochaine réunion dans un pays plus central pour la plupart de nos membres. Je pars de l'idée que nos amis japonais doivent de toute façon venir de très loin et que s'ils font 1000 kilomètres de plus, pour eux ce n'est pas un grand sacrifice.

Organisons plutôt notre congrès suivant dans un des pays d'Europe Occidentale plutôt qu'en Asie Mineure, étant entendu que nous remercierons très vivement nos amis turcs de leur invitation et que nous nous réservons d'y donner suite lors d'une conférence ultérieure.

M. Stonefrost

Puis-je demander à M. le Président si vous souhaitez que la Suède et le Royaume-Uni fassent encore quelque chose à propos du statut consultatif auprès du Conseil Social et Economique des Nations-Unies en Catégorie B. Nous avons déjà pris contact avec le Ministère des Affaires étrangères afin que le représentant britannique à l'O. N. U. soit mis au courant de la préoccupation du Centre, à propos des enquêtes faites sur le statut des organismes consultatifs non-gouvernementaux. Souhaitez-vous que nous fassions autre chose?

M. Vogel

Je crois que cela suffit pour le moment. Nous prendrons contact avec vous quand ce sera nécessaire. Nous sommes très contents de ce que vous avez fait, nous avons lu votre lettre et je crois qu'elle a été très utile.

M. Van Audenhove aborde encore un point: une réunion de cadres à Londres, à propos du traitement électronique de l'information dans le domaine de l'administration des communes. Monsieur Stonefrost et l'Institut qu'il dirige se sont chargés de l'organisation de cette réunion. M. Van Audenhove l'en remercie et recommande vivement d'assister à cette réunion, surtout aux techniciens.

Alors M. Van Audenhove clôture les journées de travaux, en remerciant tous ceux présents de leur participation et l'Otzar Hashilton Hamekomu en particulier des excellentes conditions de travail qu'il avait muni.

LES RELATIONS HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

Exposé de M. Massonau, Secrétaire Général du Centre de
Recherche sur l'Evolution des Entreprises

Monsieur le Président, Messieurs,

Mes compatriotes ici présents sont très sensibles à l'honneur que vous nous faites en me demandant d'ouvrir les débats de cette 10ème réunion du Centre International pour le Crédit Communal.

Un seul homme méritait cet honneur, Fr. Bloch-Lainé. A son grand regret, il a dû décliner votre invitation. Seules les hautes responsabilités qui viennent de lui être confiées l'empêchent d'être aujourd'hui présent. Il vous prie, par ma voix, d'accepter ses regrets.

Je n'aurai pas la prétention de vous laisser espérer un exposé aussi talentueux que ceux qu'il a coutume de faire. Si j'ai accepté la tâche que vous me demandez, c'est d'abord en comptant sur votre indulgence, c'est en pensant ensuite que la conviction me tiendrait lieu de talent.

Une pensée, en effet, m'a rapproché de M. Bloch-Lainé, après la parution de son livre, et rien, dans les échanges auxquels j'ai participé avec le Centre de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (C.R.E.E.) n'est venu démentir cette idée, bien au contraire. Cette idée est la suivante:

Parmi les nombreuses transformations dont dépend le progrès de nos sociétés, la réforme de l'entreprise est une des deux ou trois questions les plus importantes, en raison de deux faits:

D'une part, les problèmes posés ont un contenu très semblable dans l'ensemble des pays industrialisés ou en voie de le devenir. Par delà les particularités propres à chaque législation nationale, il s'agit donc d'un problème mondial.

D'autre part, la vie des entreprises reste un domaine mal connu des experts en sciences humaines. Le début de la révolution industrielle avait fait éclore de nombreuses théories économiques et sociales. Certaines d'entre elles prétendaient trouver leurs fondements, puis leur vérification dans une analyse scientifique de la réalité. Mais cette ambition n'a guère été satisfaite, pour l'heure, car ni les sociologues, ni les psychologues, ni les économistes n'ont encore réussi à produire une véritable science de la vie industrielle.

L'entreprise reste donc, dans le monde moderne, le thème de nombreuses "utopies", en même temps qu'un défi lancé aux explorateurs de terres inconnues. Votre présence, cet après-midi, montre que ces derniers existent, dans tous le pays, et dans toutes les professions.

Vous m'avez demandé de vous présenter un rapport sur "les relations humaines dans l'entreprise". J'ai beaucoup hésité sur le contenu de cette expression. On peut en effet lui donner plusieurs sens.

Dans son sens le plus étroit, c'est à dire le plus technique, la formule recouvre un ensemble de pratiques industrielles, récentes, recherchant l'adhésion du personnel dux fins de la société qui l'emploie. Ces méthodes comprennent, le plus souvent, le développement de l'information interne, la création d'activités et d'oeuvres "sociales", la recherche et l'élimination des frictions qu'engendre la vie de l'entreprise.

Il s'agit là d'un sens restreint auquel j'ai préféré une interprétation plus large.

Qu'est-ce qu'une entreprise, en effet, sinon une somme de relations entre des êtres humains, liés par des intérêts qui se recoupent au moins en certains points? On aborde souvent l'analyse de ce microcosme social dans une optique partielle, car spécialisée. Ce qui paraît normal pour le domaine juridique, technique ou économique, ne l'est plus quand on aborde les réalités "humaines". C'est par une spécialisation abusive du langage et un découpage, presque tendancieux, des problèmes que l'on peut restreindre le champ des "relations humaines" à l'étude de quelques méthodes de direction du personnel.

J'ai donc choisi d'évoquer devant vous l'ensemble des problèmes que posent la vie des firmes et les relations humaines qui s'y développent 1).

Vous trouverez peut-être le sujet un peu vaste pour les courts moments que nous pourrions lui consacrer. Il le serait en effet si nous devions suivre les approches traditionnelles, aussi nombreuses qu'inefficaces. Je ne vous entraînerai pas dans les discussions habituelles sur le caractère sacré du droit de propriété, sur l'art de développer la productivité par la joie, ou sur la nécessité d'optimiser le profit de l'entrepreneur.

Deux idées devraient nous permettre de faire l'économie de ces méandres, et d'éviter certaines impasses:

1 - Pour une approche socio-politique de l'entreprise

Nous avons admis, il y a quelques instants, qu'une entreprise était une somme de

1) Si certains d'entre vous jugent que j'ai forcé le sens des mots, je les prie de m'excuser: je l'ai fait pour porter notre réflexion au niveau le plus élevé, comme nous y invitaient le questionnaire que vous avez reçu et les réponses que vous lui avez apportées. Vous y avez évoqué, comme vient encore de le faire le Président Van Audenhove, toutes les questions que j'ai moi-même choisi d'aborder.

relations entre des groupes sociaux qui y vivent.

Précisons ce que "groupe" veut dire: On a coutume de distinguer les salariés, les "capitalistes" et les directeurs ("managers"). On pourrait aussi évoquer les techniciens, les commerciaux, les administratifs ou les financiers, ou les chercheurs. On aboutit ainsi à des constellations de groupes, qui se font et se défont au gré des circonstances, suivant les intérêts en jeu. Ces groupes ont des finalités qui tantôt convergent, tantôt s'opposent. De ces convergences comme de ces oppositions naissent des tensions qui donnent son tonus à l'entreprise. Mais si variés et si instables que soient les groupes existant dans une firme, ils suivent tous une même tactique qui tend à conquérir le maximum de pouvoir.

C'est pourquoi je vous propose, après M. Bloch-Lainé et quelques autres auteurs ¹⁾, une approche socio-politique des relations humaines dans l'entreprise.

Ceci veut dire que nous allons tenter de répondre à des questions telles que:

- qui sont les gouvernants d'une firme? qui les désigne et qui les révoque?
Quelle est leur mission? Quels sont les fondements de leur autorité?
- qui sont les gouvernés? Quelles sont leurs relations avec les gouvernants?
Comment s'expriment-ils? Exercent-ils un contrôle légal, ou des pressions violentes?

Cette méthode socio-politique nous permettra, j'espère vous le démontrer, de simplifier et de dominer notre sujet. Vous pourriez craindre cependant que nous ne nous dispersions dans l'espace, si nous essayions de considérer toutes les catégories d'entreprise existant aujourd'hui dans les divers régimes politiques. Il y a, certes, de grandes différences entre une société privée de type capitaliste et une entreprise publique de type communiste. On pourrait aussi évoquer, pour en souligner les caractéristiques originales, la coopérative de production industrielle, comme nous en connaissons en France, l'entreprise autogérée, comme il en existe en Yougoslavie et, depuis peu, en Algérie; nous ne manquerions pas, si nous voulions être complets, de parler des kiboutz et notre voyage des jours prochains vous apprendrait qu'il en existe de plusieurs sortes.

C'est dire que la géographie des entreprises nous entraînerait très loin ... pour nous amener toutefois au même point d'aboutissement.

2 - Convergence des problèmes et des analyses

C'est en effet la deuxième des idées directrices que je sou mets à votre appréciation:

1) On lira notamment de A. Jay, "Machiavel et les princes de l'entreprise";
R. Laffront, 1968.

Malgré la diversité des cas que nous pourrions énumérer, on observe aujourd'hui, dans l'ensemble du monde industriel, une convergence des analyses menées pour résoudre les problèmes posés par ces cas si divers.

Cette convergence est un fait nouveau, à l'échelle des siècles. Le XIX^{ème} siècle fut, pour parler bref, une époque d'industrialisation intense et rapide. On n'eut guère le temps de procéder dans l'harmonie et les historiens nous ont appris les conséquences, souvent sinistres, qui accompagnèrent cette expansion. Seuls peut-être les utopistes tentèrent de penser un nouvel ordre économique, ce qui explique la floraison remarquable de théories et de systèmes qui a marqué le XIX^{ème} siècle.

Le XX^{ème} siècle n'a peut-être pas eu la même faculté d'inventions. En revanche, nous disposons d'une somme d'expériences concrètes dont la diversité fait la richesse. Nous sommes donc en mesure de dresser le bilan de la société industrielle, à partir de cas concrets et avec le recul de nombreuses années. C'est ce bilan que nous allons tenter de lire. Mieux, je vous propose, pour aller un peu plus loin, de passer en revue les projets de réformes que l'analyse de ces réalités concrètes a fait naître depuis quelques années.

L'histoire de ces réformes donnerait à penser que les peuples vivent alternativement des époques de réflexion et des époques de réalisation. Ainsi, des idées nouvelles sur les entreprises ont pris forme pendant la guerre, pour aboutir, en France, au programme du Conseil National de la Résistance, aux nationalisations et à la création des comités d'entreprise. Depuis lors, la société française a "digéré" ces réformes, en a découvert les limites. Des réflexions neuves sont nées, sous la plume de M.F. Bloch-Lainé, de M.F. Perroux et de M. P. de Calan. Elles ont été suivies de projets législatifs, tels que ceux de MM. Capitant ou Loichot.

En Grande-Bretagne, la même alternance existe. Après les réformes de la loi Jenkins, les recherches du professeur Foggarty et du Political and Economic Planning ont marqué l'intention d'aller plus avant.

On trouve depuis quelques années des travaux semblables dans les principaux pays de l'Europe occidentale. Il est encore plus important, peut-être, que le même souci de transformation se développe dans les régimes communistes, comme le prouvent les recherches du professeur Liebermann, en U.R.S.S.

L'analyse de ces travaux montre bien que des problèmes semblables se posent dans les entreprises, qu'elles soient du type capitaliste, socialiste ou communiste. Et les solutions proposées dans chaque cas convergent, à beaucoup d'égards. Ces similitudes, je le répète, autorisent et facilitent le bilan que nous allons dresser aujourd'hui, de ces recherches sur la transformation des entreprises.

Je vous propose d'examiner successivement trois questions:

- Pourquoi faut-il innover?
- Quelles seraient les transformations possibles dans l'immédiat?
- Tous les problèmes peuvent-ils être résolus?

1 - Les raisons d'innover 1)

On constate à l'heure actuelle un certain nombre de contradictions entre la réalité des entreprises et les principes qui les régissent. Ce divorce entre les pratiques et les institutions apparaît dans les relations de l'entreprise:

- avec les détenteurs de son capital,
- avec les membres de son personnel,
- avec la collectivité dans laquelle elle s'insère.

A - L'entreprise et son capital

A-1 - Le principe

Un principe simple et universel régit les entreprises:

"qui possède, dirige". L'origine de toute légitimité réside dans la propriété du capital.

Le pouvoir peut être délégué, mais tout commence et tout devrait finir de par la volonté des propriétaires.

Vous reconnaissez dans ce principe la base du statut de la société anonyme. Il n'est pas moins vrai que le même principe a inspiré les révolutions marxistes, comme il continue à dominer le droit des entreprises communistes. La nationalisation modifie l'ordre établi en provoquant un changement de propriétaires. Le pouvoir économique en U.R.S.S. repose sur "l'appropriation collective des moyens de production", comme nous l'enseignent les manuels orthodoxes.

A-2 - La réalité

Dans la société anonyme occidentale, la souveraineté des propriétaires, i.e. des actionnaires, est un principe contredit à tous les instants.

1) Vous retrouvez dans cette formule une expression due à M.F. Bloch-Lainé. Cette partie de mon exposé est directement tirée du chapitre de son ouvrage qui porte ce titre.

(1) On lira notamment de A. Jay, "Machiavel et les principes de l'entreprise".
R. Laffont, 1968.

En réalité, dans la plupart des entreprises grandes ou moyennes, les actionnaires sont en majorité des êtres passifs et impuissants, soit qu'ils n'aient pas le goût, soit qu'ils n'aient pas les moyens d'exercer les pouvoirs qu'ils détiennent. L'autorité réelle appartient à une minorité incontrôlée. Tantôt il s'agit d'une minorité d'actionnaires; tantôt les dirigeants sont ces cadres supérieurs que l'on nomme "managers". Ces derniers ne possèdent, le plus souvent, aucune part du capital. Ils ne dépendent de ce dernier que pour la forme. Ainsi se développe, de par le monde, ce nouveau "patronat de fonction" qui, partout, se substitue aux patrons-proprétaires.

A-3 - Les conséquences du divorce

Ces réalités ont pour premier inconvénient de contredire les principes de la démocratie économique, d'en rendre l'application et l'extension moins probables. Cela revient à fonder sur l'arbitraire le gouvernement de l'entreprise.

Ceci est déjà choquant sur le plan théorique. Les conséquences pratiques n'en sont pas moins gênantes. L'omnipotence des managers, leur indépendance à l'égard de tout contrôle réel, font que les erreurs de gestion sont connues trop tard. Qu'elles portent sur le juste niveau des investissements, sur le choix d'une technique ou d'un marché, ces erreurs auront une plus grande chance d'être commises, si l'autorité qui décide dispose d'un pouvoir incontrôlé. On est tenté de transposer la formule de Montesquieu: "Tout pouvoir se trompe. Le pouvoir absolu se trompe absolument".

Ces constatations valent pour les entreprises publiques, à moins que ces dernières ne souffrent d'un excès inverse, c'est à dire d'une tutelle ministérielle excessive. L'entreprise nationale, possédée par l'Etat ou le peuple, existe à l'Ouest comme à l'Est, sans que son statut soit mieux défini d'un côté ou de l'autre. On n'a jamais précisé, en particulier, si ces firmes constituaient des prolongements de l'administration, ou si elles relevaient des règles industrielles courantes.

Dans la pratique, en l'absence de principes clairs, on a créé des êtres hybrides, qui tantôt sont exagérément soumis aux impératifs du service public, au mépris de la rentabilité, de l'efficacité industrielle et des lois du marché, tantôt tirent de ce statut ambiguë une indépendance aussi grande et aussi dangereuse que celle des managers privés.

Dans tous ces cas, l'entreprise évolue vers un gouvernement monarchique qui ignore les intérêts des gouvernés autant que la prudence le permet.

B - L'entreprise et son personnel

Les relations entre l'entreprise et son personnel sont orientées, depuis quelques décennies par l'idée que la démocratie industrielle est une nécessité voulue par la justice sociale et par l'efficacité économique.

Il est de moins en moins admis que le salaire soit la seule rémunération que le

travailleur reçoive de l'entreprise. Les luttes syndicales, puis l'évolution générale des esprits ont élargi le champ des revendications. Celles-ci portent de plus en plus sur un partage de la gestion, de ses pouvoirs et de ses résultats matériels. Ne plus être un outil anonyme, ne plus être tenu à l'écart des décisions importantes, connaître les buts et les résultats, telles sont les aspirations profondes qui, de plus en plus, s'ajoutent à l'exigence d'une juste rémunération. Cette volonté paraît légitime à beaucoup, y compris à certains milieux patronaux. Mais les institutions qui permettraient de concrétiser ce consensus, font défaut (ou celles qui existent, ne donnent pas satisfaction).

B-1 - La politique des "relations humaines"

(au sens étroit) a certes préparé la reconnaissance du droit à l'information. Ceci est fondamental. L'information est, pour les groupes sociaux, ce que l'influx nerveux est au corps humain. Le dynamisme des premiers, comme le tonus du second, dépend de la circulation de messages clairs et sensés. Mais il ne suffit pas que l'information circule. Il faut autoriser la question en retour, du bas vers le haut, puis le dialogue entre les gouvernés et les gouvernants, quel que soit le sujet choisi, y compris la gestion de l'entreprise. Or la politique des relations humaines n'a pas réussi à organiser un dialogue qu'elle était chargée, le plus souvent, d'éviter.

B-2 - Les systèmes de représentation du personnel

sont allés un peu plus loin. Ils ont connu des résultats meilleurs, qu'il s'agisse des délégués du personnel, comme nous les appelons en France, ou des comités d'entreprise qui existent, sous des formes et de noms variés, dans la plupart des législations.

Outre que ces systèmes n'ont pas toujours été appliqués aussi largement que les lois le prévoyaient, ils ont surtout fonctionné comme des structures de contestation, entre patronat et travailleurs. Des transformations du droit et des usages restent nécessaires pour que ces institutions servent à d'authentiques dialogues, à une véritable "participation".

B-3 - La cogestion

telle qu'on la pratique dans certaines firmes allemandes, n'a pas été non plus la panacée décrite par ses promoteurs. On a mélangé, en créant le "Directeur du travail", la participation du personnel au choix des dirigeants et la défense des intérêts catégoriels des travailleurs. Le mandataire de ces derniers est prisonnier d'un statut qui le contraint à ne pas diriger, ou à trahir ses mandants.

C - L'entreprise et la collectivité

Les deux séries de contradictions que nous avons évoquées jusqu'à présent concernaient la vie interne de l'entreprise, puisqu'elles touchaient les relations avec le personnel et avec les propriétaires.

Les relations avec l'environnement posent des problèmes, aussi mal résolus. C'est pourtant le domaine où les réflexions sont les plus anciennes, et les expériences les plus poussées. Le conflit entre les libéraux et les dirigistes remonte, en effet, à l'entre deux guerres.

L'ancienneté du débat explique peut-être que l'on butte sur tant de faux antagonismes, sur tant de fausses simplifications.

On constate, en réalité, que les desseins d'une nation, les besoins des sociétés modernes ne peuvent être satisfaits ni par une planification absolue, qui risque de sombrer dans l'anarchie bureaucratique, ni par le libre fonctionnement des marchés, qui ne connaissent que les besoins solvables et les priorités fondées sur le profit particulier.

Mais ces deux systèmes ne sont pas, pour autant, incompatibles. Au contraire, les solutions étudiées à l'Est comme à l'Ouest semblent reposer sur un mélange de l'une et de l'autre formule.

Encore faudrait-il s'accorder sur une définition des tâches incombant à la puissance publique, par opposition à celles qui relèvent d'initiatives décentralisées, et notamment des entreprises.

On constate que, dans un pays comme la France, l'Etat se décharge volontiers sur les grosses sociétés de tâches qui devraient lui incomber: aménagement du territoire, formation professionnelle, politique sociale. De leur côté, les entreprises industrielles, pour aménager leur vie intérieure, comptent plus sur la réglementation publique que sur des accords paritaires négociés directement avec les syndicats.

Entre le droit privé et le droit public, entre la propriété privée et le domaine public, entre les intérêts particuliers et l'intérêt général, la distinction traditionnelle, sur laquelle tant de constructions juridiques et de mécanismes économiques ont été fondés jadis, ne résiste plus à l'épreuve des faits. Un droit nouveau doit être défini. Nous allons y venir.

II - Les transformations possibles

Notre époque a vu se multiplier, nous l'avons dit, les réflexions sur l'entreprise et les projets de réforme.

Le bilan des unes et des autres fait apparaître des tendances convergentes qui constituent l'esquisse d'un nouveau contrat social économique.

Mais l'application de ce contrat social supposerait que les entreprises subissent

deux séries de transformations. La première s'efforcerait de rééquilibrer les forces en présence; la seconde d'organiser les pouvoirs.

A - Pour un contrat social économique

Un président du Conseil français qui connaissait les vertus des bons mots, avait tenté de donner aux anciennes colonies un statut nouveau qu'il résumait ainsi:

"L'indépendance dans l'interdépendance"

Permettez-moi de reprendre cette formule pour définir les principes juridiques et économiques qui devraient régir les entreprises.

A-1 - Indépendance de l'entreprise

Dire que l'entreprise doit être indépendante c'est, d'une manière positive, lui confier une mission précise et limitée. C'est aussi, d'une manière négative, l'affranchir de tutelles, que chaque tuteur voudrait unique et absolue.

a) Dans un système économique national (ou multinational intégré), l'entreprise est une collectivité sui generis, justifiée par une seule fonction: Produire pour vendre en créant une valeur ajoutée.

Ce principe signifie d'abord que l'entreprise n'est pas une institution dont la pérennité doit être garantie. Si le bien fabriqué ou le service proposé n'ont plus de valeur marchande, si l'équilibre économique et financier du microcosme n'est plus assuré, sa transformation, voire sa disparition doivent être décidées. La santé du corps social dans son ensemble dépend du respect de ce principe.

Celui-ci implique aussi que les missions extra-économiques des firmes soient des accessoires. Aucune de ces fonctions, qu'elle vise un but social ou politique, comme en Yougoslavie, ne devrait prendre le pas sur le rôle économique strictement défini ci-dessus.

Certes la communauté peut avoir intérêt à utiliser le cadre de la firme pour satisfaire certains besoins sociaux. Les oeuvres des comités d'entreprise, par exemple, constituent un moyen simple, direct, de distribuer la valeur ajoutée. Un tel circuit court offre l'avantage de faciliter l'adaptation des actions sociales aux besoins des bénéficiaires. Ces derniers, en outre, peuvent être associés à la gestion de ces oeuvres.

Ces avantages ne justifient pas, comme on le voudrait parfois, la généralisation du circuit court. La générosité directe des firmes ne doit pas contrecarrer les politiques de répartition indirecte mise en oeuvre par d'autres instances et suivant d'autres circuits (nationaux, régionaux, etc.). Une partie de la valeur ajoutée dans les firmes doit donc leur être enlevée.

En d'autres termes, un certain équilibre doit se créer dans une nation entre les sources de générosité. La dépendance à l'égard des donateurs risque sinon de devenir excessive, comme au temps de la féodalité.

Cette précaution s'impose d'autant plus que l'entreprise peut devoir disparaître. Ses fonctions sociales ou politiques ne sauraient justifier sa survie, ni empêcher sa fermeture. Le droit de disparaître me paraît une des principales garanties de l'indépendance des firmes. Nous reviendrons sur les devoirs qui sont le corollaire de ce droit.

- b) L'indépendance de la société doit s'affirmer aussi par rapport à ceux qui la composent.

Nous sommes marqués par une tradition latine et individualiste qui assimile pouvoir et propriété. Il nous faut pourtant admettre que l'entreprise n'appartient ni aux apporteurs de son capital, ni à ceux qui y travaillent, ni à la nation dont elle fait partie.

L'entreprise est une entité autonome, qui trouve sa légitimité dans la mission qu'elle exerce et dans l'accord qui réunit des travailleurs, des apporteurs de capitaux et, souvent à l'origine, un "entrepreneur".

Cela signifie, nous le verrons en précisant l'aménagement des pouvoirs qui mettrait cette idée en pratique, qu'aucun de ces trois groupes n'est fondé à réclamer une quelconque suprématie. Aucun n'a plus de droit sur l'entreprise que sa fonction propre n'en suppose.

- c) L'indépendance des producteurs doit se définir enfin par rapport à l'environnement, c'est-à-dire par rapport aux collectivités extérieures qui seraient tentées d'exercer une tutelle.

Ce point vise principalement les rapports avec la puissance publique. Des formes variées de dirigisme économique sont nées à l'Ouest comme à l'Est. Elles ont abouti dans de nombreux cas à une tutelle excessive sur les producteurs. A travers les entreprises publiques et au nom d'une certaine planification, une véritable bureaucratie s'est développée, dont la lourdeur et l'irresponsabilité nuisent à l'efficacité. Ce jugement vise autant la tutelle des ministères français sur l'E.D.F., par exemple, que l'ingérence des communes dans la gestion des firmes yougoslaves, ou le rôle des bureaux centraux dans la définition des objectifs de production en U.R.S.S.

Affirmer cette autonomie à l'égard de l'intérieur et de l'environnement ne signifie pas que l'entreprise soit libre de tout lien. Il nous reste à définir son "interdépendance".

A-2 - Les devoirs de l'entreprise

Leur indépendance crée des devoirs aux entrepreneurs, à l'égard des partenaires

intérieurs d'abord, envers la collectivité ensuite.

- a) A l'égard des parties prenantes, travailleurs et capitalistes, le premier devoir de l'entreprise est le succès: Produire au meilleur coût - qui n'est pas forcément le moindre - des biens adaptés aux besoins des consommateurs, prévoir l'avenir, y adapter les investissements et la formation des travailleurs, telles sont les missions principales qui incombent aux producteurs.

Il me faut évoquer ici le profit: Les uns invoquent sa recherche et les rigueurs qu'elle impose, pour rejeter tout contrôle, tout partage de l'autorité. Les autres refusent jusqu'à l'idée, liée au souvenir de tant d'injustice et d'arbitraire.

Une analyse moins passionnée montre que le bénéfice, notion comptable, est un instrument de mesure irremplaçable. Des comptes sincères et un résultat brut positif constituent les meilleurs indicateurs du bon fonctionnement de l'entreprise. Les conditions de ce résultat (prix, salaires, taux d'intérêt, etc.) et la manière de le partager posent les véritables problèmes. Mais l'amont et l'aval étant fixés, refuser la discipline du bénéfice, c'est replacer la gestion dans l'arbitraire.

Les autres devoirs de l'entreprise à l'égard des parties prenantes se résument en peu de mots, quant aux principes:

- Partager les pouvoirs et les résultats,
- Informer.

Nous verrons plus longuement les applications possibles.

- b) C'est peut-être par rapport à l'environnement qu'il est le plus important et le plus difficile, à notre époque, de définir les devoirs de l'entreprise.

La difficulté vient d'un double refus: Celui du libéralisme, dont le bon fonctionnement dépend de conditions rarement remplies dans la réalité. Celui de la planification généralisée, dont les expériences communistes ont montré, outre les faiblesses techniques, l'incompatibilité avec la liberté démocratique.

Notre époque cherche à définir un nouveau contrat social, qui permette à la fois l'existence de pouvoirs décentralisés (la firme, la région, la profession, etc.) et l'intégration des stratégies particulières dans un "projet" collectif cohérent. Action concertée pour les uns, planification démocratique pour les autres, l'objectif est le même, seuls les moyens diffèrent.

Le respect de ce projet collectif suppose, de la part des firmes, une certaine discipline à l'égard de l'intérêt général. Celui-ci peut être simple, évident.

Dans ce cas, la morale économique consiste à ne pas nier les évidences. Ainsi, on interdira sans difficulté aux fabricants de produits alimentaires de vendre des produits malsains.

Le problème de la pollution de l'air et des eaux nous fait considérer des cas moins simples. Faut-il, par exemple, calculer le "meilleur coût" de la production automobile en imposant aux fabricants des protections contre les méfaits de la combustion des gaz sur les citoyens?

On touche ici la limite de l'indépendance des entreprises. Je crois personnellement que les producteurs d'automobile devraient se voir imposer des conditions plus strictes. Mais ce n'est pas leur imposer une fonction sociale parasitaire que d'agir ainsi. C'est définir leur mission par référence aux besoins et aux coûts économiques collectifs.

En élargissant ce raisonnement, on aboutit au Plan national, qui prévoit et hiérarchise les besoins, recense et répartit les moyens, fixe les priorités et les règles du jeu.

Il existe - n'en déplaise à certains - un large consensus en faveur de la planification, à l'Ouest comme ailleurs. Les désaccords portent sur la manière de la mettre en oeuvre, sur les instruments de la politique économique planifiée.

Nous reviendrons sur ce problème. Admettons, si vous me le permettez, qu'il est résolu. Retenons surtout l'idée suivante: Le temps n'est plus où ce qui était bon pour la General Motors l'était aussi pour les Etats-Unis.

L'entreprise a un autre devoir, celui d'informer. Ceci suppose des comptes sincères et accessibles, des commissaires aux comptes indépendants, libres non seulement de décrire mais aussi d'apprécier les opérations faites.

Cette clarté serait particulièrement nécessaire dans le cas des secteurs menacés. Nous avons affirmé le droit des entreprises à disparaître. Nous admettons qu'il incombe à la collectivité d'aménager la reconversion des travailleurs et des équipements. Mais encore faut-il que ces mesures soient prises à temps, donc qu'on puisse les prévoir. Le déclin d'une activité peut prendre la forme soit d'une évolution contrôlée, dominée, soit d'une catastrophe inopinée qui bouleverse une région, qui impose des replâtrages dont les travailleurs supportent le poids le plus souvent.

Entre le premier et le second terme de l'alternative, il n'y a que l'écart d'une prévision et d'une bonne information.

A partir des principes que je viens d'énumérer découle un régime "politique" de l'entreprise qui doit présenter deux caractéristiques:

- Il doit admettre un "Gouvernement" fort et indiscuté.
- Des règles doivent cependant obliger ce gouvernement au dialogue, avant et après l'action.

L'application de ces idées suppose, dans l'état actuel des choses, que soient redéfini, en fait et en droit, le rapport des forces qui interviennent au sein des entreprises.

B - Rééquilibrer les forces en présence

On peut dénombrer 4 partenaires:

- Les travailleurs,
- Les apporteurs de capitaux,
- Un entrepreneur, individu ou groupe, qui a voulu l'entreprise (ou qui lui a donné une vocation nouvelle, s'il n'est pas le créateur).
- Les intérêts extérieurs (consommateurs des produits et, en général, les autres collectivités, y compris la nation).

Nous avons dit qu'actuellement la part faite par le droit et les coutumes à chacun de ces partenaires ne nous paraissait ni logique, ni juste. Des transformations permettraient de définir de nouveaux statuts.

B-1 - Le statut du capital

Nous avons vu qu'actuellement la propriété du capital constituait l'origine de toute autorité. Les réformes envisagées conduiraient d'abord à faire du capital une condition nécessaire, mais non suffisante à la création et au développement d'une société.

Il conviendrait d'abord de séparer les capitalistes "actifs" des capitalistes "passifs".

Ces derniers auraient un statut de quasi-prêteurs, ou si l'on préfère, d'obligataires. Ils pourraient garder l'anonymat, être très nombreux, mobiliser librement leurs titres de créance. Ils n'auraient que le droit d'être informés, largement, pour apprécier la qualité de la gestion. Ils recevraient une rémunération conforme aux lois du marché de l'épargne.

Ils n'exerceraient en revanche aucun pouvoir direct. En particulier, ils ne participeraient pas au choix des dirigeants, ni au contrôle de leur gestion. Ce statut consacrerait en droit la situation présente de la plupart des "propriétaires" d'actions, capitalistes anonymes et muets.

Les capitalistes "actifs" recevraient au contraire un statut à la mesure des risques acceptés. Ils devraient d'abord se faire connaître comme partenaires en titre, qu'ils aient apporté peu ou beaucoup de capitaux. Ils devraient ensuite donner des garanties de fidélité, en soumettant leur éventuel retrait à une certaine publicité, voire à l'accord de leurs pairs.

En échange, les capitalistes "actifs", recevraient des droits de partenaires à part entière. Ceci ne veut pas dire, comme actuellement, les pleins pouvoirs, mais une partie du pouvoir, le reste appartenant aux autres partenaires.

Cette formule participe encore, disons-le, d'une logique capitaliste dans la mesure où l'affectation de l'épargne à telle ou telle production dépend de décisions décentralisées et de la poursuite d'intérêts privés. Le développement de l'épargne collective, s'il efface le mythe des 200 familles, n'est pas incompatible cependant

avec ce système. Les SICAV sont aujourd'hui des associations de capitalistes "passifs", mais elles ne pourront pas le rester toujours, sauf à n'intervenir jamais qu'en deuxième ligne, derrière d'autres collecteurs d'épargne qui seront forcément les banques de dépôts et les caisses d'épargne.

Si, pour des raisons de philosophie politique, on refuse la logique capitaliste et la liberté d'investir, on peut refuser de maintenir la catégorie des "capitalistes actifs". Tous les apporteurs de capitaux, individus ou collectivités, sont traités en obligataires ayant le droit de recevoir des informations et des revenus (indexés?).

Même dans cette hypothèse socialiste, les apporteurs de capitaux devraient pouvoir exercer un droit de contrôle, fondé sur leur créance. Si ce contrôle n'est pas exercé directement par les prêteurs, représentés dans l'entreprise, il se fera indirectement à travers un contrôle administratif. Sinon, l'épargne, privée de toute garantie de rémunération, ne se formera plus librement.

B-2 - Les droits des travailleurs

Nous abordons ici les plus "révolutionnaires" des transformations souhaitées. Modifier l'équilibre actuel des forces qui interviennent dans la vie des entreprises, c'est en effet accroître les pouvoirs des travailleurs, au détriment des droits actuels des propriétaires.

Il conviendrait d'abord de faire respecter les droits déjà reconnus aux salariés. Le premier de ces droits, celui qui, historiquement, fût réclamé le premier, c'est le droit de se grouper, de s'organiser en syndicat. Le syndicalisme existe dans la plupart des pays, mais, en France, par exemple, il reste beaucoup à faire pour lui donner droit de cité dans les entreprises. En donnant légalement aux syndicats les moyens pratiques de leur expansion, on faciliterait le développement du pouvoir salarial.

Ensuite, il faut reconnaître aux salariés le droit de participer à l'élaboration et au contrôle de la politique de la firme. De là découlent le droit d'être informé, le droit de participer aux prises de décision, de contester si nécessaire l'action des gouvernants.

Enfin, la logique de ce qui précède, voudrait que les travailleurs interviennent dans le partage des résultats. Cela serait naturel, mais des formules particulières devraient être conçues pour que les travailleurs reçoivent des droits sur les bénéfices sans être obligés de prendre le statut et les motivations du capitaliste.

Il existe, vous le savez, des entreprises diverses où les salariés ont reçu, de la générosité d'un patron, voire de la loi elle-même, certains des droits évoqués ci-dessus. Mais aucune innovation n'est allé jusqu'à remettre en cause le lien pouvoir-propriété. Or toute concession faite aux travailleurs reste sans portée réelle tant que subsiste ce principe. Qu'on les informe ou qu'on les "intéresse", les travailleurs restent des sujets qui, suivant l'expression courante, "appartiennent"

à l'entreprise qui les emploie.

Les transformations proposées visent à renverser le rapport des mots - et des choses -: Elles cherchent à faire que l'entreprise "appartienne", un peu, à ceux qui y travaillent.

B-3 - Les autres pouvoirs

Les statuts du capital et des travailleurs doivent respecter aussi les intérêts extérieurs, et les pouvoirs de l'entrepreneur.

Le cas de ce dernier mérite une attention particulière. L'entrepreneur qui sait inventer un produit, créer un marché, organiser une activité productrice en fonction d'un avenir rêvé par lui, est un être de plus en plus rare et pourtant de plus en plus précieux. Il exerce une fonction très importante, dont dépend en grande partie, le progrès de nos sociétés. Or nous avons tendance à négliger le rôle et les droits des entrepreneurs. La logique démocratique, dans son fonctionnement, ne réserve guère de place aux individualités fortes. Elle est plutôt faite pour les écarter.

L'esprit d'entreprise, certes, s'incarne de plus en plus dans des équipes. Le problème n'en est pas simplifié pour autant. Il reste beaucoup à faire pour intégrer l'esprit d'initiative aux moeurs démocratiques.

Je reviendrai sur ces deux points, difficiles, après vous avoir décrit le régime politique, l'organisation des pouvoirs.

C - L'organisation des pouvoirs

Nous avons défini jusqu'à présent les principes qui doivent régir l'entreprise et ses composantes. Nous avons défini les transformations qui devraient modifier le rapport des forces en présence. Il nous faut maintenant préciser comment organiser les pouvoirs.

L'entreprise doit disposer:

- d'un gouvernement fort et responsable,
- d'instances de contrôle et de dialogue.

C-1 - Un gouvernement

C'est un homme ou une équipe, investi pour plusieurs années, en vertu d'un mandat général, fondé sur une politique donnée.

La désignation de ce gouvernement peut s'opérer suivant des formules variées. Il faut et il suffit qu'elles mettent en jeu les divers intérêts mentionnés ci-dessus. Il paraîtrait normal, en particulier, que les travailleurs d'une entreprise, comme

ses "commanditaires", participent d'une manière directe ou indirecte à la désignation de ses gouvernants.

Ces derniers doivent recevoir des pouvoirs largement définis. La démocratie industrielle a besoin d'un exécutif fort, libre d'agir vite.

En échange, sa responsabilité doit être mise en jeu devant des organes de dialogues et de contrôle. Il n'est sans doute pas souhaitable que les discussions a priori portent sur autre chose que les grandes options (taux de croissance, nature des produits, taux d'investissements et de profit, partage de la valeur ajoutée).

En revanche, les gouvernants ont le devoir de donner en cours d'exécution des informations sur leurs décisions et de présenter périodiquement le bilan de leur action.

L'usage de semblables compte-rendus existe. Encore faut-il préciser à qui ils sont destinés.

C-2 - Des organes de dialogue et de contrôle

Là encore l'imagination suggère de nombreuses formules. Les plus simples seront les meilleures. Je vous suggère de réfléchir à une structure en deux étages:

- Une assemblée de base regrouperait les représentants des principaux intérêts, travailleurs, capitalistes, Etat. Elle ne siégerait qu'à intervalles espacés.
- Un conseil de surveillance, présidé par une personnalité indiscutée et indépendante du chef du gouvernement, suivrait de plus près l'action du pouvoir exécutif.

Ce schéma appelle deux remarques:

- 1 - Pour ne pas rester dans le vague, le contrôle doit aborder les réalités techniques et comptables, ce qui suppose l'intervention de techniciens chargés de "dire le vrai" suivant la formule de M. Bloch-Lainé. Ceci conduira à développer le rôle de ceux que nous appelons en France "les commissaires aux comptes" pour les faire descendre dans la réalité des faits que traduisent les chiffres comptables. En échange d'une mission accrue, ils devront recevoir des garanties d'indépendance qu'ils n'ont pas à l'heure actuelle.
- 2 - La participation des travailleurs à l'élaboration et au contrôle de la politique générale ne fera pas disparaître toutes les tensions entre les employeurs et les salariés.

Le gouvernement de l'entreprise est chargé, entre autres, d'organiser le travail, de fixer les horaires, de définir les postes, etc. Les travailleurs, comme tous les gouvernés, souhaitent discuter les décisions qui les concernent, si possible avant qu'elles ne soient prises.

Il y a donc deux niveaux de dialogue, auxquels devraient correspondre deux sortes d'institutions.

Nous avons évoqué les structures de participation, où l'on joue ce que M. Bloch-Lainé a appelé le jeu du "côte à côte". Elles se situent au niveau le plus élevé, où doit s'effectuer la synthèse des divers intérêts particuliers.

Il faut prévoir aussi, à des niveaux inférieurs et dans des domaines restreints, des institutions de contestation, où se jouera le jeu du "face à face".

On peut penser que la coexistence de ces deux séries d'institution facilitera le fonctionnement de chacune.

III - Les problèmes de demain

Nous avons vu les raisons qui nous font souhaiter une évolution des entreprises. Je vous ai décrit quelles étaient les transformations réalisables sans délai.

Les Français, vous le savez, aiment fabriquer des constitutions. Les anglo-saxons aiment mieux faire des expériences. Je vais leur donner raison en évoquant, pour terminer, des problèmes que les meilleures des institutions ne suffiront pas à résoudre.

La démocratie industrielle ne dépend pas seulement de la bonne volonté des législateurs. Elle restera un idéal inachevé tant que n'auront pas été vaincues les difficultés soulevées par:

- la concentration économique,
- la spécialisation des travailleurs,
- les nécessités de la planification.

A - Démocratie et concentration

On enregistre deux tendances à la concentration économique:

- D'une part, les entreprises se regroupent en unités de plus en plus grosses, jusqu'à former des firmes "multinationales";
- D'autre part, l'épargne financière se concentre dans la mesure où elle est de plus en plus collectée et gérée par des institutions centralisatrices (caisses de retraite, sociétés d'investissement à capital variable, etc.).

Or la démocratie ne fonctionne qu'à travers des institutions ayant la taille humaine, dans des structures qu'un individu moyen peut connaître et comprendre. Athènes était une petite ville et chaque athénien pouvait se rendre sur l'agora. La taille maximum d'une structure démocratique est celle au delà de laquelle

L'information ne circule plus, comme elle le devrait, c'est-à-dire du bas vers le haut et du haut vers le bas.

Comment concilier la démocratie et ces tendances à la concentration?

Il faudrait d'abord s'interroger sur l'opportunité de la concentration industrielle et sur les limites à ne pas dépasser.

On notera que les mêmes firmes qui fusionnent leurs activités et leurs capitaux, souvent décentralisent leur gestion technique, voire certaines décisions financières. On tendrait ainsi vers des structures en grappe, chaque unité de base (le "grain") recevant une certaine autonomie à l'intérieur de laquelle pourrait fonctionner une certaine démocratie.

Ce schéma peut paraître utopique. Les ressources offertes par l'informatique moderne, l'accélération de la transmission des informations, en particulier, peuvent faire de cette utopie une réalité, si on le veut bien.

Mais le contraire est possible: L'intégration de la gestion sur ordinateur est, nous le savons, une puissante méthode de centralisation.

La concentration de l'épargne aura, elle aussi, des effets qui restent indéterminés. On s'interroge sur le rôle futur des grands organismes collecteurs: Vont-ils institutionnaliser l'actionnariat passif dont nous parlions tout à l'heure, en exigeant seulement de bonnes informations et un bon rendement. Vont-ils au contraire utiliser de manière active les pouvoirs concentrés entre leurs mains? La réponse viendra sans doute de l'évolution des rapports entre les banques et les institutions d'épargne. La loi devra vraisemblablement contraindre ces dernières à opter officiellement pour un rôle actif ou passif.

B - Démocratie et spécialisation

La démocratie industrielle risque de se heurter encore aux effets de l'organisation moderne du travail, et notamment de la spécialisation.

On observe à la fois une évolution accélérée de la technologie industrielle, et une hiérarchisation des postes en fonction de la spécialisation. Un fossé se creuse autour du personnel sans qualification ou du personnel qualifié qui ne peut apprendre les techniques nouvelles.

Or la démocratie suppose de la part des gouvernés une participation aussi consciente, aussi active que possible. Elle ne peut se développer parmi des travailleurs aliénés, dépassés par l'accélération des évolutions techniques. La participation démocratique doit être l'aboutissement du travail producteur, et non un dérivatif, une compensation.

Ces problèmes sont d'autant plus difficiles qu'ils sont liés aux techniques de production, plus qu'au régime économique-politique. Les entreprises socialistes connaissent ces difficultés autant que les sociétés capitalistes.

Des solutions sont attendues de la formation technique des adolescents et des adultes. On découvre peu à peu qu'il importe moins d'apprendre que de savoir apprendre. Préparer les hommes à l'idée et aux techniques de la formation continue est un impératif des temps modernes.

Parallèlement, il semble souhaitable de développer la polyvalence des individus en favorisant les passages d'un poste à un autre, d'un service à un autre, chaque fois que les spécialités requises le permettent. Ce principe paraît particulièrement important dans les services administratifs.

C - Démocratie et planification

Je voudrais revenir ici sur un problème que nous avons déjà abordé: Les rapports entre le gouvernement de l'entreprise et la collectivité environnante. Plus précisément, je voudrais évoquer les difficultés soulevées par la mise en application des plans nationaux.

L'Est et l'Ouest, partis d'expériences opposées, évoluent vers une planification souple dont on recherche les modalités. On s'accorde à penser, semble-t-il, que le dynamisme d'une économie et la satisfaction des individus dépendent à la fois d'une stratégie collective et d'une exécution décentralisée. Le problème devient: Comment garantir que la politique des firmes respectera le plan, quant au choix des productions, à leur localisation, à la fixation des salaires et des prix, au volume des investissements etc.

C'est un problème, difficile, de technique de gouvernement. Nous savons aujourd'hui que le système de l'autorité directe dégénère en bureaucratie. On a proposé de créer dans chaque grosse firme un "commissaire du gouvernement" représentant l'administration du Plan. Cela paraît aussi bureaucratique, si ce fonctionnaire intervient "ex ante", et peu efficace, s'il s'exprime "ex post".

Certains fondent plus d'espoir sur la programmation économique généralisée. Si la collectivité parvient à formuler tous ses objectifs en termes quantitatifs, dans un "modèle" intégrant les principaux mécanismes de l'économie nationale, le plan peut se traduire par un système de "prix directeurs" qui guideront les firmes aussi sûrement que ceux du marché en concurrence parfaite.

En attendant l'aboutissement de ces recherches, l'ère des expériences reste ouverte.

Cet appel à l'empirisme ne doit pas vous apparaître comme une échappatoire, devant les difficultés que j'ai évoquées en dernier lieu. Ce n'est pas non plus une marque de scepticisme, bien au contraire. Je n'aurais pas requis si longuement - trop longuement - votre attention pour vous convaincre de la nécessité et de la possibilité de certaines transformations, si je ne croyais pas profondément à la

démocratie industrielle.

J'emprunterai, une dernière fois, à M. Bloch-Lainé, la formule qui résume la situation: "La démocratie, une complication terriblement nécessaire".

Je crois vous avoir montré où étaient les complications. Je terminerai en revenant sur leur nécessité.

La démocratie est nécessaire, non parce qu'elle abolit les tensions, mais parce qu'elle les rend fécondes. Le dynamisme d'un corps social, son tonus, sa créativité repose sur les tensions internes qui s'y développent quand les oppositions évoluent sans se bloquer.

Les militaires, en renonçant pendant la seconde guerre mondiale aux formes passives de l'obéissance, en favorisant l'information et un certain dialogue, en les utilisant comme moyens de commandement, n'ont pas cédé à la mode ou à la démagogie. Ils ont agi avec pragmatisme.

Le même souci de l'efficacité conduira sans doute les entreprises vers la démocratie.

Suffirait-il d'attendre, pour qu'aboutisse cette évolution? Pour ma part, je n'en crois rien. Rien n'est certain; les idées généreuses peuvent être les moins folles, il faut beaucoup d'efforts pour assurer leur succès.

LE FINANCEMENT DES AUTORITÉS LOCALES EN ISRAËL

Allocution de M. S. Rothen

*Sous-Directeur Général pour l'administration communale
du Ministère de l'Intérieur*

Monsieur le Président, Messieurs les Délégués, Mesdames et Messieurs.

Permettez-moi de commencer mon exposé par une brève introduction, dans laquelle je tenterai de vous décrire le plus brièvement possible la structure constitutionnelle de l'Etat d'Israël.

A la tête se trouve le Président, nommé pour un terme de 5 ans par le Parlement d'Israël, à savoir la Knesseth. Ses prérogatives et pouvoirs - qui en général ont surtout un caractère représentatif - ont été fixés dans une loi spéciale, adoptée par la Knesseth.

Sur le plan international, ses tâches comprennent:

- a) la nomination des représentants diplomatiques d'Israël, proposée par le Ministre des Affaires Etrangères;
- b) l'acceptation de lettres de créance des représentants diplomatiques étrangers en Israël.
- c) la signature de traités internationaux.

Sur le plan national, il est chargé:

- a) de nommer les juges des tribunaux séculiers et religieux proposés respectivement par le Ministre de la justice ou des affaires religieuses;
- b) de signer les lois votées par le Parlement;
- c) d'exercer le droit de grâce vis-à-vis des criminels condamnés;
- d) (et c'est là sa tâche principale) de charger un membre du Parlement de former le gouvernement, après avoir consulté les représentants de tous les partis siégeant au Parlement. En pratique, il s'agit toujours du candidat du parti qui réunit le plus de mandats;
- e) d'accepter la démission du Premier Ministre, qui entraîne automatiquement celle de tous les autres membres du Cabinet.

Les pouvoirs du Président ne lui permettent pas de donner quelque directive que ce soit au gouvernement ou de s'immiscer dans ses travaux.

Mais, comme dans tout Etat démocratique, c'est le Parlement, et non le Président, qui possède les pouvoirs les plus larges. Il est choisi pour un terme de 4 ans sur la

b) A la deuxième catégorie appartenant les services que les autorités locales base du suffrage universel, d'après les principes de la représentation proportionnelle et se compose de 120 députés.

Comme Israël ne possède pas de constitution écrite la Knesseth n'est soumise à aucune loi fondamentale et ses pouvoirs sont dès lors, pratiquement illimités. Il doit, par un vote spécial, accorder sa confiance au gouvernement et si celui-ci n'obtient pas le vote de confiance, il peut exercer ses fonctions.

D'autre part, l'activité globale du gouvernement et ses pouvoirs reposent sur des lois et arrêtés adoptés par la Knesseth, dont les neuf commissions surveillent constamment les activités du gouvernement. Chaque ministre est d'ailleurs tenu à se présenter devant ces commissions chaque fois que celles-ci le désirent et doit leur rendre compte de l'exercice de son mandat.

En tant que pouvoir exécutif, le gouvernement est soumis, surtout en ce qui concerne la gestion des finances, au contrôle d'un commissaire d'Etat, que le président nomme pour un période de 5 ans, sur recommandation d'un comité de la Knesseth. Il ne dépend pas du gouvernement, mais est uniquement responsable devant le Parlement, auquel il soumet chaque année son rapport de contrôle sur les activités des divers départements gouvernementaux et ses critiques - qui en elles-mêmes et du point de vue légal n'obligent pas le gouvernement - se sont avérées très salutaires jusqu'à présent.

La quatrième base de l'Etat est constituée par le pouvoir judiciaire, composé en Israël, de trois instances: les Justice de Paix, les Tribunaux d'arrondissement et la Cour suprême. Les tribunaux aussi exercent un contrôle permanent sur le gouvernement et sur ses activités.

Légalement, le gouvernement n'a droit à aucun traitement spécial devant les tribunaux et peut être, au même titre que tout citoyen, traduit en justice. Etant donné qu'il n'existe pas en Israël une instance judiciaire, devant laquelle le citoyen peut introduire ses plaintes contre les décisions administratives du gouvernement, cette tâche a été confiée à un certain degré à la Cour suprême de Jérusalem, qui, dans ce cas se réunit en session spéciale.

A la demande d'un citoyen, qui se sent laissé dans ses droits, tout tribunal peut faire comparaître un ministre ou un fonctionnaire et l'interroger sur les raisons qui l'ont incité à prendre certaines mesures ou à commettre certaines négligences. Si les déclarations de l'intéressé ne lui semblent pas satisfaisantes, il peut rendre une ordonnance lui enjoignant soit de prendre certaines dispositions, soit de s'en abstenir.

La Cour suprême, quant à elle, est autorisée à déclarer nuls et non avenus des arrêtés du gouvernement ou d'un Ministre, lorsqu'elle est convaincue que ceux-ci ont dépassé leur pouvoir ou que les arrêtés en cause sont contraires à la loi.

Permettez-moi à présent, après ce bref aperçu, de vous parler des autorités municipales. Tout comme le gouvernement, elles ont une base légale et elles sont soumises au contrôle du gouvernement, des tribunaux et du commissaire d'Etat. Elles dépendent du Ministre de l'Intérieur.

En Israël, il existe deux catégories d'autorités locales: les autorités "locales" proprement dites, qui ne gèrent qu'une localité, soit comme "Administration urbaine" soit comme "Conseil local", en fonction de l'importance de la localité; et les autorités, dont dépendent plusieurs localités et que l'on nomme les "Conseils régionaux". Les localités qu'ils gèrent sont principalement d'ordre agricole, telles les Kibboutzim et les Moshavim.

A la tête des localités de la première catégorie, à savoir les villes et les grandes communes, se trouvent les conseils locaux, élus par les habitants au suffrage universel direct et proportionnel, dans les mêmes conditions que les membres du Parlement. Leur nombre varie en fonction du nombre d'habitants, entre 7 et 31 et il est souvent fixé par le Ministère de l'Intérieur.

Les autorités locales de la deuxième catégorie, à savoir les conseils régionaux, se composent de représentants des localités en cause, lesquels sont élus par les conseils locaux de ces localités. Dans les villages qui n'ont pas de caractère coopératif, les représentants au conseil régional sont élus par tous les habitants.

Le nombre de représentants de chaque localité au sein du conseil régional est fixé occasionnellement par le Ministre de l'Intérieur, en fonction du nombre d'habitants. Au total, il existe actuellement en Israël 27 administrations urbaines, 112 conseils locaux et 47 conseils régionaux (dans ces derniers sont représentés environ 700 villages et Kibboutzim).

Les compétences des autorités locales et leurs pouvoirs sont fixés dans diverses lois et elles ne sont pas autorisées à exercer des activités dans des domaines qui ne leur sont pas expressément dévolues par la loi.

Leurs compétences sont quasiment les mêmes à travers tous le pays et le volume de leurs activités dépend uniquement de leur nombre d'habitants et de leur capacité économique.

Leurs budgets et leurs emprunts sont soumis à l'approbation du Ministre de l'Intérieur. Les services que les autorités locales rendent peuvent être répartis en 3 catégories :

- a) les services locaux;
- b) les services imposés par l'Etat;
- c) les régies.

a) A la première catégorie appartiennent les services, pour le fonctionnement et gestion desquels les autorités locales sont autonomes, dans la mesure de leur possibilité financière. Ce sont les services sanitaires tel que l'enlèvement des immondices, le nettoyage des voies publiques, la médecine vétérinaire, la santé publique; l'entretien des routes, rues et trottoirs, l'éclairage et la sécurité routières; les jardins publics, les égouts, la planification urbaine, les terrains des sports, le service incendie et les services agricoles.

Mais, comme dans tout Etat démocratique, c'est le Parlement, et non le Président, qui possède les pouvoirs les plus larges. Il est choisi pour un terme de 4 ans sur la

- b) A la deuxième catégorie appartiennent les services que les autorités locales doivent assumer en fonction de lois et d'ordonnances, qui leur sont imposées par l'Etat. Elles sont obligées, légalement, de les assumer sur la base de certaines ordonnances et dispositions, qu'elles ne sont pas autorisées à modifier. Citons, parmi ces services : l'instruction publique, les activités culturelles, les services sanitaires, les services sociaux et les services religieux.
- c) A la troisième catégorie, on trouve les régies, y compris celles qui offrent leurs services aux citoyens, contre paiement d'une redevance adéquate. Citons les régies de distribution d'eau, les abattoirs, les régies chargées des communications, des marchés, de la construction de logements etc.

Soulignons ici que les services de police, d'autobus (à l'exception de Bersheba et du métro de Haifa), les services portuaires, les aéroports ainsi que la distribution d'électricité et de gaz ne sont pas confiés aux autorités locales mais à l'Etat ou à des coopératives.

Les recettes que les autorités locales peuvent affecter aux services énumérés ci-dessus peuvent être réparties en cinq groupes:

- I. les impôts sur les revenus (qui représentent environ 45% de toutes les recettes)
- II. les recettes provenant de services locaux
- III. les recettes provenant de prestations de services imposées par l'Etat
- IV. les recettes de régies (qui représentent environ 28% des recettes globales)
- V. les subventions du gouvernement (qui représentent environ 27% des recettes globales).

I. Les impôts.

Jusqu'à une date récente, les principaux impôts étaient:

- a) un impôt sur la fortune;
- b) une taxe générale.

L'impôt sur la fortune est prélevé sur les propriétaires de maisons, sur la base des loyers et sur les propriétaires de terrains, en fonction de leur valeur.

A partir du 1er avril 1968, ce pouvoir légal de percevoir l'impôt sur la fortune a été retiré aux autorités locales et le gouvernement le percevra dorénavant en même temps que sa part de l'impôt sur la fortune.

En compensation, les autorités locales, recevront, à l'avenir, un certain pourcentage des recettes que l'Etat encaissera à titre de taxe sur les ventes, d'impôts sur les revenus et sur la fortune, des droits de douane et d'autres recettes fiscales. Ces montants seront répartis entre les communes d'après un plan de répartition fixe, basé sur les recettes que les autorités locales auront perçues ces 3 dernières années à titre d'impôts sur la fortune et de taxe générale. Cette nouvelle disposition permettra de réduire les frais administratifs et facilitera la tâche aux contribuables qui,

jusqu'à présent, étaient obligés de payer deux fois l'impôt pour un même objet: une première fois au gouvernement et une deuxième fois aux autorités locales.

Le second impôt, à savoir une taxe générale, constitue à présent la seule source de recette importante des autorités locales. Elle n'est pas acquittée par le propriétaire du bâtiment, mais par celui qui occupe le logement. Lors de la fixation des taux, les trois facteurs suivant sont pris en considération:

- a) la superficie du logement ou le nombre de pièces;
- b) la catégorie du logement (c'est-à-dire villa, maison familiale, maison habitée ou non par son propriétaire, etc.; la qualité de la construction est également prise en considération, c'est-à-dire que l'on examine s'il s'agit d'une construction en bois ou en pierre, si le logement est pourvu de chauffage central, quel confort il offre, etc.);
- c) le quartier dans lequel est situé le logement.

Ces facteurs sont pris en considération en vertu du principe suivant: le taux de taxation dépend de la mesure dans laquelle le propriétaire de la maison bénéficie des avantages offerts par les services communaux. C'est pourquoi une maison située dans un quartier doté d'une excellente voirie, de trottoirs et d'égouts paiera plus d'impôts qu'une maison d'une région non encore développée, où ces services n'existent qu'à l'état embryonnaire.

Ces deux impôts mis à part, il existe une autre taxe, qui ne représente que 3% des recettes des autorités locales à savoir la patente et l'impôt sur le chiffre d'affaires, qui sont également fixés en fonction de divers critères comme la superficie de l'entreprise, le nombre de travailleurs, la force motrice (le calcul étant fait d'après le nombre de chevaux vapeurs), le chiffre d'affaires, etc.

Le taux de taxation est également, pour une part importante, fonction des revenus du chef d'entreprise. Les montants à acquitter à titre d'impôt sont fixés par la commune elle-même, en fonction d'ordonnances et de décrets. Le maximum autorisé par la loi s'élève à £ isr. 5.000. Une forte opposition se manifeste actuellement à l'encontre de cette taxe et les partisans de sa suppression sont nombreux. Mais le dernier mot n'a pas encore été dit dans ce domaine.

Autre source de recettes importantes: l'impôt sur les spectacles, surtout perçus sur les cinémas. Dans ce cas, le taux de la taxe se situe entre 20 et 100% du prix du billet. Citons dans la même catégorie la taxe perçue sur les nuitées d'hôtel, sur les notes des restaurants et des cafés, ce qui représente 5 à 10% desdites notes. Pour les night-clubs cette taxe s'élève à 20%.

En dehors des impôts repris ci-dessus, directement perçus par les autorités locales, il existe une série d'autres impôts et taxes, perçus par le gouvernement. Les recettes fiscales qui en découlent sont, en vertu de la loi, cédées en partie aux autorités locales. Il s'agit des trois impôts et taxes suivants:

1. L'impôt sur les achats est perçu sur l'ensemble des articles, à l'exception de certains biens de consommation courante. L'Etat cède 5% de ces recettes aux autorités locales.
2. La taxe de licence sur les véhicules automobiles: bien qu'elle soit perçue directement par le gouvernement, la moitié de celle-ci va aux autorités locales.
3. La taxe, perçue lors du transfert de biens immobiliers:
Le gouvernement remet un tiers de ces recettes fiscales, qu'il perçoit directement, aux autorités locales.

II. Recettes provenant des services communaux.

A cette catégorie appartiennent les redevances perçues pour l'enlèvement des immondices et l'entretien de terrains non-bâtis; les redevances, dues à titre de licence d'exploitation, pour des entreprises qui nécessitent un contrôle sanitaire spécial; de même que les taxes pour des entreprises artisanales et industrielles, les taxes de concessions de ventes de boissons alcoolisées, les taxes pour l'entretien de lieux de spectacles, etc.

Citons également la taxe sur les chiens; la redevance pour le contrôle sanitaire sur les viandes et les poissons surgelés; une taxe pour l'utilisation d'abattoirs de volaille; les taxes acquittées pour l'octroi de permis de construire ainsi que les redevances pour divers services tels que le service d'incendie, les sauveteurs sur les plages publiques, la taxe d'affichage, etc.

III. Recettes provenant de prestations de services imposées par l'Etat.

Elles se composent principalement du minerval pour les écoles supérieures, les recettes de manifestations culturelles ainsi que des sommes versées à titre d'entretien de pensionnaires d'organismes de bienfaisance.

IV. Recettes de régies et services communaux.

Elles consistent surtout en taxe pour la distribution d'eau, paiement de loyer pour les logements appartenant à la collectivité locale, les redevances pour l'utilisation des abattoirs et - à Haïfa et Bershèba - les recettes provenant des régies de transport.

Nous en arrivons ainsi à la cinquième et dernière source que possèdent les autorités locales, à savoir la participation directe du gouvernement dans les dépenses de ces autorités.

- A) Le gouvernement finance les 40% des traitements de secrétaires dans les écoles et la même proportion de dépenses pour le service scolaire, ainsi que 40% des traitements payés au personnel auxiliaire des jardins d'enfants.

A ce propos nous signalerons que les traitements des enseignants surtout d'écoles primaires et des jardins d'enfants fréquentés par des enfants de 5 ans et plus, en âge de scolarité, sont payés directement par le gouvernement et que, dès lors, ce poste de dépenses ne figure pas dans les budgets des autorités locales.

- B) Le gouvernement paye également une subvention pour les repas dans les écoles primaires, subvention dont le pourcentage se situe entre 40 et 90%.

A ce propos je voudrais ajouter que nous sommes arrivés à la conclusion que si nous voulons traduire dans les faits notre objectif de la fréquentation scolaire gratuite pour les groupes d'âges situés entre 5 et 14 ans, nous sommes obligés de veiller à ce que tout les enfants aient au moins un repas chaud par jour. A cet effet, les autorités communales ont créé "l'oeuvre des repas dans les écoles" étant donné que la masse des émigrants, provenant de pays où le niveau économique et social est peu élevé, ne sont pas à même de donner les soins nécessaires à leurs enfants. Comme nous l'avons dit, ces repas sont distribués par les autorités communales et le gouvernement accorde une subvention, qui peut varier selon les cas, de 40 à 90%.

- C) Le gouvernement accorde également une subvention de 40% pour les dépenses de prévoyance sociale des communes.

- D) Sur la base d'une loi particulière, le gouvernement accorde également une subvention pour les dépenses des services communaux d'incendie. En vertu des dispositions de cette loi, le pourcentage de la subvention varie de 33 à 90% et dépend de la décision du Ministre de l'Intérieur.

- E) Signalons enfin comme dernier poste d'intervention du gouvernement dans les budgets des autorités locales, une subvention générale, qui s'élève en moyenne à 10% des recettes des autorités intéressées.

Le montant de cette subvention, que le Ministère de l'Intérieur accorde à chaque autorité locale, est fonction de deux critères: la faculté contributive de la population locale et le montant des dépenses de services de prévoyance sociale. Sur la base de ce critère, les autorités locales sont réparties en dix catégories et chaque catégorie obtient, par nombre d'habitants, une subvention déterminée. A titre d'exemple et pour donner une idée de la méthode nous signalerons que la proportion entre la catégorie A et la catégorie K est de 1-15.

Mais toutes les recettes provenant des sources citées ci-dessus ne suffisent pas pour couvrir l'ensemble des besoins des autorités locales; la discussion sur la répartition des recettes fiscales entre les autorités centrales et les autorités locales n'est donc jamais close, comme c'est le cas dans la plupart des Etats.

Durant les 20 ans d'existence de l'Etat d'Israël, de nombreuses commissions se sont occupées de la question et plus spécialement encore, un comité présidé par le juge suprême Witkun, membre de la Cour suprême et spécialiste des questions fiscales. Diverses propositions ont été avancées, mais aucune solution ne satisfait jusqu'à présent les autorités locales. La question est d'une actualité brûlante dans notre

Etat, étant donné la charge très lourde que les autorités locales ont à supporter du fait des travaux de développement. Nous ne pouvons, en effet, oublier que les autorités locales, qui pour la plupart ont été créées durant les 5 dernières années, ont accueilli pendant cette période près de 1.600.000 immigrants venant de 14 Etats arabes, où ils ont dû abandonner toute leur fortune, et provenant également des camps de concentration nazis. L'on ne peut également perdre de vue que, au début de cette période, les communes israéliennes ne comptaient pas plus de 600.000 habitants. Il est dès lors compréhensible que, pour absorber une telle vague d'immigrants, les autorités locales ont dû créer un grand nombre d'écoles primaires et secondaires et qu'elles ont dû ériger des centres culturels, des bâtiments publics, qu'elles ont dû aménager les réseaux nécessaires à la distribution d'eau, aux égouts, elles ont dû créer les routes nécessaires, construire des hôpitaux et des synagogues.

Les capitaux, que les autorités locales ont investi en 20 ans dans ces travaux de développement s'élève, au cours du change actuel, à plus de \$ 1 milliard. Elles ont, en général, financé ces dépenses énormes par des emprunts d'une durée moyenne de 10 ans, un taux d'intérêt moyen de 7,5% et liés, en grande partie, à la valeur du dollar ou de l'index des prix de détail. Il va de soi qu'une telle méthode de financement est très onéreuse et que, étant donné la durée relativement courte des emprunts, les autorités communales éprouvent de sérieuses difficultés à respecter leurs engagements. A cela s'ajoute, que les projets de développement étaient proportionnellement trop ambitieux par rapport aux budgets communaux et à la capacité contributive des habitants, qui pour la plupart étaient des immigrants sans fortune.

Les projets les plus importants ont été surtout financés par le budget de l'Etat ou par des subventions provenant de l'Etat mais, comme nous l'avons dit, ces moyens ne suffisaient pas pour couvrir les dépenses très importantes. C'est pourquoi les autorités communales ont dû faire appel à d'autres sources de capitaux et leurs tentatives ont donné naissance à de nouvelles possibilités, que l'on peut résumer comme suit :

- a) On a créé une loterie des autorités communales, connue sous le nom de "Mifal Hapajis". Son produit finance avant tout la construction de nouvelles écoles et d'hôpitaux.
- b) Les fonds de pension des ouvriers et employés ont, avec l'aide des grandes banques, placé une partie de leurs capitaux en prêts à long terme en faveur des autorités locales.
- c) Les autorités communales ont pris l'initiative d'instituer des projets d'épargne pour les études supérieures.
- d) Les autorités communales ont, en commun, émis des obligations négociables en bourse.
- e) Les autorités ont créé une institution, dont la tâche consiste à promouvoir le financement de projets locaux: il s'agit de l'Otzar Hashilton Hamekomi, "la banque des autorités locales".

L'Otzar Hashilton Hamekomi est l'institution financière centrale des autorités locales d'Israël et elle considère comme sa tâche principale de mettre à la disposition des villes et des autorités locales des prêts à durée variée qui doivent leur permettre d'exécuter leurs projets de développement. Elle a été créée en 1953 et ses activités ont débuté il y a 13 ans. A l'origine, son capital était détenu exclusivement par le "Centre des autorités locales" ainsi que par quelques autorités régionales. En 1959, l'Etat, la banque Le'umi Le'Jisrael, la banque Hapoalim et la Discount Bank ont acquis des actions de la jeune institution, ce qui lui a permis d'étendre sensiblement ses activités.

Début 1964, le public a pu acquérir des actions dont le montant total s'élevait à £.isr.1 million et qui sont, depuis lors, cotées à la bourse de Tel Aviv. L'Otzar est, sous tous les rapports, une institution publique de crédit, dont l'activité consiste surtout à accepter des gages et nantissements qui permettent à ses principaux actionnaires, c'est-à-dire à l'Etat et d'autres grandes banques du pays, d'octroyer des prêts aux autorités locales. Fin mars 1968, l'encours de prêts que l'institution avait consenti s'élevait à £.isr.109 millions.

Ces prêts étaient destinés aux objectifs les plus divers et peuvent être répartis en prêts à long, moyen et court termes. Les prêts à long terme sont consentis pour une durée de 30 ans et financent surtout la construction d'écoles. D'autres prêts à long terme, de 18 ans, servent à la construction de routes, à l'aménagement de réseaux de distribution d'eau, d'égouts, à la construction de polycliniques, à l'éclairage des rues, etc. Le taux d'intérêt est de 5,5% et ces prêts ne sont liés ni au dollar ni à l'index des prix de détail.

Leurs conditions sont les meilleures offertes actuellement sur le marché israélien des capitaux. La plupart des prêts à moyen terme sont également consentis pour le financement de tels projets. En plus des emprunts de développement, les autorités locales ont également obtenu des prêts destinés à les libérer de dettes antérieures trop lourdes. Ces dernières années, le gouvernement leur a consenti des prêts, pour un montant total de £.isr.90 millions, en vue de la consolidation d'emprunts à moyen terme. De ce total de £.isr.65 millions ont été mises à disposition par les grandes banques et £.isr.25 millions par L'Otzar.

L'institution accorde également des prêts à court terme pour une durée allant jusqu'à 2 ans pour permettre aux autorités locales de surmonter les difficultés financières temporaires. Ces prêts sont consentis aux conditions en vigueur dans le pays, c'est-à-dire à un taux d'intérêt de 11% et sans être liés à quelque index que ce soit.

Bien que l'organisme ait été créé avant tout pour satisfaire à un besoin d'ordre public, à savoir pour aider les autorités locales, il a également fait ses preuves comme entreprise commerciale. Le bénéfice sur le capital social libéré de £.isr.4,2 millions s'est chiffré, l'année dernière, à 20%, profit appréciable, qui dépasse celui de nombreuses banques commerciales. Ces activités sont contrôlées par le commissaire d'Etat et par la Banque d'Israël. En leur qualité de titres négociables et cotés en bourse, les actions de L'Otzar sont soumises aux mêmes obligations d'enregistrement que les autres titres négociables en bourse.

présent les autorités locales. La question est d'une actualité brillante dans notre

Tout ceci, sans parler des bénéfices importants que la banque a pu réaliser et qui lui ont permis de distribuer un dividende de 10%, a fait considérer la banque comme une entreprise prospère, produisant des bénéfices.

En collaboration avec le Ministère de l'Intérieur, elle a entrepris un plan de consolidation très vaste portant sur tous les prêts consentis jusqu'à ce jour aux autorités locales et dont le montant total s'élève à £.isr.750 millions, soit l'équivalent de leur recette annuelle.

L'institution se propose de rembourser, au terme convenu, les 20.000 emprunts que les autorités locales ont contracté jusqu'à présent pour remplir leurs engagements. Pour atteindre ce but, chaque autorité conclura avec l'Otzar Hashilton Hamekomi un contrat d'emprunt couvrant l'ensemble de ses dettes existant encore au 31 mars 1969, qui prévoit qu'un taux d'intérêt de 6-7% et, en fonction des circonstances, un remboursement annuel en capital de 2-4%.

La banque mobilisera les fonds nécessaires à la réalisation de ce plan grâce aux dépôts du gouvernement et des grandes banques et grâce à l'émission d'obligations.

En utilisant un ordinateur, dans les mémoires duquel nous avons déjà stocké les données relatives aux 20.000 emprunts, nous espérons pouvoir terminer les travaux préparatoires début août afin d'entamer le programme de consolidation le 1er avril 1969, comme il était prévu.

Ce plan permettra aux autorités locales de consolider leurs finances à la base et, en outre, de disposer de montants importants pour suivre leur tâche dans le domaine du développement.

Mesdames et Messieurs,

Les autorités locales d'Israël, dans leur forme actuelle, sont une des oeuvres que le peuple juif a réalisé à son retour dans sa patrie, après 1800 ans de dispersion, et après avoir donné aux peuples du monde, des valeurs éthiques, culturelles et scientifiques comme pas une autre nation ne l'a fait.

Le peuple le plus haï par les autres peuples et exposé aux pires poursuites, revient, en vertu d'une décision des Nations-Unies dans son ancienne patrie, qui lui a été attribuée par la providence divine, afin d'y reconstruire les ruines du pays et avec la ferme espérance de transformer le désert en un jardin fleuri et de donner asile aux persécutés et aux vaincus.

Cette oeuvre grandiose a pu être réalisée grâce au fait qu'une chaîne ininterrompue de générations a été imprégnée de l'idéal de la dignité humaine, a été élevée dans l'idée que l'individu ne constitue qu'une partie de la communauté et que son droit à l'existence ne procède que d'elle, mais que, d'autre part, la société ne peut substituer qu'en respectant la dignité de l'individu. Seules des concessions réciproques entre l'individu et la société permettent de créer des relations humaines et des valeurs, sans lesquelles aucune communauté humaine ne peut prospérer. Ces idées sont à la base du judaïsme et elles figurent déjà dans les premières pages de la bible. L'alphabet hébreux

se distingue des autres langues par le fait que ses lettres représentent également des chiffres. La première lettre de l'alphabet représente la valeur 1, la seconde la valeur 2, etc. La bible commence avec la lettre b dont la valeur est 2. Ce fait doit nous apprendre, que sur cette terre, seul le groupe a droit à l'existence. L'individu seul ne peut arriver à rien. Seule la compréhension mutuelle et des relations harmonieuses entre les peuples peuvent sauver le monde.

Les événements du 20ème siècle doivent en convaincre l'humanité et nous osons espérer que ceux qui tiennent en main la destinée des nations pourrons par une considération réciproque sauver le monde d'une nouvelle catastrophe. Permettez-moi de conclure par une prière et un mot du prophète: Puissions nous après avoir connu la réalisation des paroles du prophète Amos, vivre un jour la vision prophétique d'Isaïe:

"Je ramènerai les captifs de mon peuple d'Israël; ils rebâtiront les villes dévastées et les habiteront; ils planteront des vignes et en boiront le vin; ils établiront des jardins et en mangeront les fruits" (Amos 9.).

"Il arrivera, dans la suite des temps, que la montagne de la maison de l'Eternel sera fondée sur le sommet des montagnes, qu'elle s'élèvera par-dessus les collines, et que toutes les nations y afflueront.

Des peuples s'y rendront en foule et diront: Venez, et montons à la montagne de l'Eternel, à la maison du Dieu Jacob, afin qu'il nous enseigne ses voies, et que nous marchions dans ses sentiers. Car de Sion sortira la loi, et de Jérusalem la parole de l'Eternel. Il sera le juge des nations, l'arbitre d'un grand nombre de peuples. De leurs glaives ils forgeront des hoyaux, et de leurs lances des serpes: une nation ne tirera plus l'épée contre une autre, et l'on n'apprendra plus la guerre". (Isaïe 2:1-4).

"Le loup habitera avec l'agneau et la panthère se couchera avec le chevreau; le veau, le lionceau et le bétail qu'on engraisse seront ensemble et un petit enfant les conduira". (Isaïe 11:6).

LE RÔLE DES RELATIONS PUBLIQUES ET HUMAINES DANS LES INSTITUTIONS DE CRÉDIT COMMUNAL

Allocution de M. M. Van Audenhove,
Président du Centre International pour le Crédit Communal

Traiter ici du rôle des relations publiques et humaines dans les institutions de crédit communal n'est guère facile. D'abord, parce que certaines de nos institutions n'ont pas, au plan des effectifs, une dimension qui permette d'établir organiquement un réseau compliqué de relations internes. Il s'indique cependant, même pour les petites unités, de fonder l'expansion future sur la création de relations humaines de qualité à l'intérieur de l'entreprise. Des problèmes de structure, d'organes de gouvernement, de rapports entre ceux-ci et les cadres se posent pour les petites comme pour les grandes institutions.

Au surplus, elles ont toutes un intérêt évident à entretenir des rapports harmonieux avec la puissance publique ou avec les autorités tutélaires dont elles dépendent, à organiser avec celles-ci une procédure de consultation au sujet des grandes options économiques.

On peut se demander, d'autre part, si les institutions qui ont un caractère administratif accusé et dépendent étroitement de l'Etat sont intéressées à ces problèmes au même titre que celles qui s'apparentent plutôt à des entreprises de conception classique.

A mon avis, les administrations décentralisées ont un intérêt primordial à être gouvernées comme des entreprises véritables. L'ingérence même des pouvoirs publics les rend bien plus vulnérables que celles-ci à certaines scléroses. Il convient d'obvier à l'inconvénient dû au fait que l'ingérence du pouvoir exécutif prive fréquemment du stimulant et de l'action régulatrice des lois du marché ces institutions appelées à produire des services bancaires et financiers.

Notre sujet peut, dans les grandes lignes, se subdiviser en divers points:

- l'exercice de l'autorité ;
- les relations avec le personnel ;
- les relations avec la puissance publique ;
- les relations avec les propriétaires et les usagers de l'entreprise.

L'exercice de l'autorité

Se situant toutes dans le secteur public ou semi-public, qu'elles revêtent la forme de véritables entreprises commerciales ou qu'elles soient des services administratifs décentralisés, nos institutions ont en commun d'être soumises à la tutelle de la puissance publique.

Cette tutelle est, on le conçoit, plus prononcée lorsqu'il s'agit de services administratifs décentralisés.

Une question se pose dès lors, essentielle pour le dynamisme de la gestion: dans quelle mesure l'exercice de cette tutelle empiète-t-il sur le gouvernement de l'entreprise? Par son étendue, la façon dont elle s'exerce - par exemple avant ou après les décisions - elle influe sur la capacité d'entreprendre, sur la faculté de diriger librement et d'arrêter les règles de gestion. De plus, elle s'accompagne souvent de contraintes qui, agissant en général sur le prix des services prestés et sur les rémunérations du personnel, inhibent les effets régulateurs des lois du marché et mettent en péril la rentabilité voire la capacité de gérer de façon dynamique.

Le mode de recrutement des membres des organes de gouvernement, de gestion et de contrôle constitue un deuxième aspect - combien important - de l'exercice de l'autorité. Ce recrutement assure, en effet, la pérennité de celle-ci. Ici aussi, la dépendance à l'égard de la puissance publique joue un rôle déterminant. La désignation d'office comporte des dangers, notamment de politisation. Ne faut-il pas lui préférer la procédure utilisée dans les entreprises privées - par exemple, la cooptation suivie d'élection au niveau de l'instance supérieure qui, dans les institutions à forme commerciale est l'assemblée générale des propriétaires?

Un troisième aspect de l'exercice de l'autorité doit retenir particulièrement l'attention des dirigeants: il s'agit du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, qui s'exerce à divers échelons, à celui du gouvernement de l'institution, à celui de la direction et de la gestion, à celui de l'exécution enfin.

Ce pouvoir, nous, dirigeants des institutions de crédit communal, nous tenons à l'exercer et nous ne reculons pas devant les responsabilités qu'il entraîne. Mais nous comprenons aussi qu'il importe d'en éviter l'excès, tant à l'échelon de nos conseils d'administration, voire des assemblées générales, qu'à l'égard de nos collaborateurs. Chacun d'entre nous a le devoir de tenter d'établir le schéma idéal des organes de gouvernement le mieux adapté à l'institution qu'il dirige.

Je ne crois pas m'avancer dangereusement si je dis que je réponds au vœu de tous les dirigeants ici présents lorsque j'estime que la direction - soit personnelle soit collégiale - doit être dépositaire de pouvoirs de gestion étendus. Elle doit être responsable, vis-à-vis de l'organe de gouvernement, de l'exécution des instructions qu'elle en a reçues comme des décisions qu'elle prend de sa propre initiative et qu'elle doit faire agréer par cette haute administration, même si cette agrégation se limite souvent à un simple entérinement. La Direction doit aussi soumettre à l'organe de gouvernement les diverses options qui se présentent dans la gestion de l'institution.

D'autre part, la conduite de toute affaire n'est réellement féconde que si un organe de discipline sanctionne les erreurs ou les fautes. Dans les entreprises privées, cette sanction va d'une réduction des bénéfices jusqu'à la déconfiture. Mais ces conséquences fâcheuses n'affectent que les intérêts des propriétaires, tout en ignorant ceux des travailleurs de l'entreprise, et, au-delà, l'intérêt de la collectivité. Quoi qu'il en soit, les simples sanctions économiques ne jouent pas dans nos institutions. L'existence d'un organe de haute administration, juge de la gestion, armé de pouvoirs de nomination et de révocation, n'en devient que plus indispensable.

Les conseils d'administration exercent cette fonction dans les institutions publiques à forme commerciale. Dans les administrations décentralisées, c'est le gouvernement, soit directement, soit indirectement à l'intervention de personnalités qu'il nomme. Pour nous, dirigeants des institutions de crédit, le bon fonctionnement de ces organes est essentiel. Personne n'a intérêt à être maître après Dieu. Quelle que soit la place qu'il occupe dans la hiérarchie économique, chacun doit dépendre d'une autorité qui guide, entérine, partage les responsabilités et sanctionne. Mais ce gouvernement suprême de l'entreprise ne peut s'exercer que s'il s'appuie sur un instrument de contrôle.

Comment organiser celui-ci? Se contentera-t-on du contrôle prévu par les diverses législations commerciales ou administratives? Est-il indiqué de superposer un contrôle de la gestion aux contrôles internes visant à assurer l'exactitude des écritures et à éviter les fraudes? De telles instances existent: leur principal avantage réside dans l'obligation, pour les organes de haute administration et de direction, de s'informer et de confronter les résultats de la gestion avec les objectifs qu'elle s'était fixés.

Les rapports avec le cadre et le personnel doivent répondre à plusieurs impératifs. En premier lieu, assurer à la direction une bonne information sur tous les aspects techniques des questions qu'elle doit trancher. Il ne s'agit pas là seulement d'un droit de la direction. Elle a, en quelque sorte, le devoir d'organiser sa propre information. D'où la nécessité, dès que l'entreprise prend quelque ampleur et que la gestion échappe à l'entendement d'un seul homme, de créer des comités de direction ouverts aux cadres, pour lesquels cette accession constitue d'ailleurs une consécration de leur capacité et de leur dévouement.

Mais cette nécessité d'être bien informée a comme corollaire, le devoir, pour la direction, d'informer les cadres - sous réserve de la discrétion qui s'impose parfois en certaines matières - des problèmes qui se posent et, une fois les décisions prises, de partager avec eux les attributions et les responsabilités. Cela revient à décentraliser l'exécution. Cette décentralisation, qui doit, en tout état de cause, rester limitée ne serait-ce que pour éviter la dilution du pouvoir, jusqu'où ira-t-elle? Question de mesure!

Mais, en tout cas, la décentralisation doit permettre à la direction de drainer vers elle les conceptions des cadres, de mobiliser leurs talents ainsi que leur bonne volonté. Elle organisera donc des réunions de cadre pour les besoins de l'information, des groupes de travail pour les besoins de la conception.

Relations avec le personnel

Que l'entreprise soit privée ou publique, l'organisation des relations avec le personnel doit répondre à certaines aspirations profondes de la nature humaine:

- 1) Il faut que le personnel obtienne une part équitable du produit social. La répartition de celui-ci s'apprécie, bien entendu, d'abord sur le plan national. Mais il s'impose aussi de résoudre la question sur le plan de l'entreprise: la part de chaque collaborateur dans le produit social, à savoir les rémunérations et les avantages dits sociaux réservés au personnel, doit comprendre, au-delà du minimum indispensable pour assurer à chacun une vie décente, une rémunération équitable du travail, du talent, des connaissances apportées, de la responsabilité assumée. Le problème de la hiérarchie des rémunérations se trouve ainsi posé.
- 2) Cette organisation doit permettre de mobiliser à tous les degrés de la hiérarchie les talents et les bonnes volontés souvent ignorés en raison d'une insuffisance de rapports entre le personnel et la direction;
- 3) Il faut enfin que l'on crée un "climat" social tel que le personnel s'identifie avec la maison qui l'emploie ou éprouve tout au moins, à son égard, un sentiment de réelle appartenance, ce qui ne se fera que si le personnel a conscience d'obtenir la juste rémunération de son apport. Un tel état d'esprit ne s'obtient qu'en associant le personnel à la gestion. Cette association peut aller de la création de simples "human relations", comportant diverses formes d'information et de consultation, à la cogestion sous toutes ses formes. Cette cogestion pose alors des problèmes de représentation: doit-elle être syndicale, libre, organisée par les élections directes ou au deuxième degré etc. ?

Relations avec la puissance publique

Il ne paraît pas douteux que, défendant des intérêts publics considérables, nos institutions devraient disposer d'un système de contacts avec le pouvoir, qui leur permette de se concerter avec celui-ci lors de l'élaboration de sa politique générale. Une telle collaboration s'impose à plus forte raison dans les pays où la gestion du gouvernement s'appuie sur un plan ou une programmation générale et prospective. Ces consultations présenteraient un immense intérêt pour la puissance publique elle-même, puisque nos institutions disposent des sources les meilleures et les plus récentes sur l'important problème des finances locales. Elles sont donc le mieux placées pour réunir la documentation nécessaire à l'étude prospective de ces problèmes. De tels contacts s'imposent à nos institutions, dont le rôle financier est considérable, ne serait-ce que pour leur permettre d'intégrer leur gestion dans le plan général. Notamment en matière de gestion cyclique, elles ne sont pas en mesure d'assumer leur fonction avec le maximum d'efficacité si elles sont tenues à l'écart de l'élaboration des plans, principalement d'investissements à caractère conjoncturel.

Or, ces relations n'existent pas toujours. La conséquence en est que, n'apercevant pas tous les objectifs des plans du gouvernement, nos institutions sont mises devant le fait accompli, ce qui n'est certes pas de nature à faciliter leur gestion. L'organisation de tels contacts se recommandera ultérieurement, à un niveau supranational, dès le moment où les organismes supra-nationaux élaboreront des programmes généraux, des législations supra-nationales susceptibles de toucher au financement des investissements locaux, au développement régional, problèmes qui sont du ressort de nos institutions.

Rapports avec les usagers et propriétaires

Ces rapports posent également des problèmes qui, pour être surtout de nature psychologique, n'en sont pas moins importants. Il est à peine besoin de rappeler à ce sujet que nos institutions qui ont toutes un caractère public plus ou moins accusé, dont l'objectif est de fournir des crédits aux collectivités locales et qui, n'étant pas mues par l'esprit de lucre, remplissent cette fonction avec la volonté de servir leurs usagers au mieux de leurs intérêts. Cela signifie que nos institutions s'efforcent, dans toute la mesure de leurs moyens, de couvrir les besoins en capitaux des collectivités locales, aux conditions les meilleures, c'est-à-dire au taux le plus bas et pour des termes étroitement adaptés aux besoins des emprunteurs.

Encore faut-il que ces collectivités locales le sachent, qu'elles en soient conscientes. Il convient donc de bien les informer, ce qui demande des contacts avec les mandataires publics en cause, la publication régulière d'informations, etc.

Bien plus, nos usagers, qui sont des pouvoirs publics représentés par des hommes politiques ont, plus que dans tout autre secteur économique, une nette propension à vouloir être associés à la gestion de nos institutions de crédit. Cette tendance, qui présente un caractère nettement politique, est très normale.

Ces problèmes sont fort harmonieusement résolus dans les institutions à forme commerciale, où les pouvoirs locaux réunissent la double qualité d'usager et d'actionnaire. Ce sont leurs mandataires, en effet, parfois avec d'autres partenaires, qui composent l'assemblée générale des actionnaires. Comme cet organe suprême de la gestion nomme les membres du conseil d'administration, celui-ci est donc l'émanation directe des actionnaires usagers.

Dans les autres institutions, il a fallu organiser la représentation des autorités locales dans les organes de gouvernement et je crois savoir que cette représentation fait l'objet de revendications là où elle n'est pas effective.

La Cassa di Risparmio e Prestiti d'Italia possède également un champ d'action plus large. Sa tâche principale consiste à octroyer des crédits aux administrations locales. De

Tels sont, dans les grandes lignes, les problèmes qui se posent aux dirigeants de nos institutions.

Nous ne pouvions pas espérer que des conclusions se dégageraient de nos débats.

1) Chacun des participants à la conférence en Israël a reçu un exemplaire des réponses données au questionnaire concernant le thème principal.

Nous avons simplement voulu donner à chacun d'entre nous l'occasion d'éclairer, par l'opinion des autres, telle question avec laquelle il se trouve confronté dans son propre domaine. Nos travaux ont démontré l'intérêt fondamental de ces vastes problèmes. Nous espérons que notre conférence aura contribué à leur solution.

**RELATIONS HUMAINES - RAPPORT, RÉDIGÉ SUR BASE DES DONNÉES
FOURNIS PAR LES MEMBRES DU CENTRE 1)**

par M. A. Vogel, Secrétaire Général du Centre International
pour le Crédit Communal

Toutes les données n'ont pas été utilisées dans ce rapport. Celles qui, en soi, ou comparées à d'autres, nous ont paru de peu d'intérêt n'ont pas été reprises.

Objectifs primaires

Il est très intéressant de prendre connaissance des renseignements que les banques nous ont transmis à ce sujet.

La Caisse des Dépôts possède plusieurs objectifs primaires. L'importance de ses prêts aux collectivités locales est telle qu'en fait les prêts sont souvent considérés comme une des tâches essentielles de la Caisse. (Les réponses au questionnaire donnent un aperçu bref et précis de l'histoire et des tâches de la Caisse).

Le Crédit Foncier exerce exactement une fonction importante dont les divers aspects et l'évolution historique sont clairement décrits dans le document.

Le fait que son capital actions est détenu par le secteur privé constitue une caractéristique intéressante.

La Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência poursuit également divers objectifs sur le plan national. Ses activités fondamentales consistent à recevoir les dépôts obligataires et à rassembler les moyens d'épargne qui lui permettent de pourvoir aux besoins financiers des secteurs public et privé conformément à la politique économique du gouvernement.

La Deutsche Girozentrale -Deutsche Kommunalbank- à Francfort est l'institution centrale de l'organisation des caisses d'épargne. Son objectif dépasse également le seul octroi de crédits aux organismes publics.

C'est le cas aussi de la Zentralsparkasse der Gemeinde Wien.

La Cassa Depositi e Prestiti d'Italie possède également un champ d'action plus large. Sa tâche principale consiste à octroyer des crédits aux administrations locales. De plus, elle finance la construction de logements sociaux, les hôpitaux, etc.

1) Chacun des participants à la conférence en Israël a reçu un exemplaire des réponses données au questionnaire concernant le thème principal.

Les autres institutions qui ont renvoyé le questionnaire complété ont pour objectif principal l'octroi de prêts aux organismes publics dans un sens plus ou moins large. Il s'agit du Crédit Communal de Belgique, de la Finance Corporation of Local Public Enterprise au Japon, l'İller Bankası en Turquie, le Kommun Kredit AB en Suède, la Norges Kommunalbank en Norvège, l'Osterreichische Kommunalkredit AG zur Aufschliessung von Industriegelände et la S.A. Bank voor Nederlandsche Gemeenten.

Direction

C'est la forme qui retient notre attention en tout premier lieu car elle met en lumière les liens existants avec le gouvernement ou d'autres institutions.

La Caisse des Dépôts est une institution publique nationale possédant un statut légal propre lequel lui garantit une complète indépendance de gestion.

La Cassa d'Italie, la Caixa du Portugal, la Finance Corporation du Japon, la Norges Kommunalbank de Norvège sont des institutions d'Etat autonomes.

La Deutsche Girozentrale -Deutsche Kommunalbank- est une personne morale indépendante; son capital d'actions est détenu par les caisses d'épargne allemandes. Le Crédit Foncier est une S.A. dont le capital est aux mains des particuliers. L'institution est placée sous le contrôle du Ministère des Finances.

La Zentralsparkasse der Gemeinde Wien est une personne morale possédant un statut propre. Ses organes de gestion sont nommés par le Conseil communal; l'organe de contrôle est le conseil communal de Vienne.

Le Kommun Kredit de Suède est une S.A. dont les actions, à mon avis, sont aux mains des caisses d'épargne suédoises.

L'İller Bankası de Turquie est une entreprise publique instituée par la loi. Le gouvernement y exerce certains pouvoirs, toutefois l'Assemblée Générale, composée de représentants des administrations communales, me semble jouer le rôle le plus important.

La S.A. Bank voor Nederlandsche Gemeenten, elle aussi entretient des rapports avec l'Etat. Celui-ci possède en effet la moitié des actions tandis que les communes possèdent l'autre moitié. Les communes y ont le plus grand pouvoir car l'influence de l'Etat à l'Assemblée des Actionnaires est limitée.

Le Crédit Communal de Belgique est la forme la plus pure de la banque de et pour les communes et les administrations assimilées car ses actions sont exclusivement aux mains des communes (et provinces).

Le mode de nomination du (des) directeur(s) donne également une idée des liens qui existent avec l'Etat ou d'autres institutions.

La direction est nommée par le gouvernement, à la Caisse des Dépôts de France, au Crédit Foncier de France (par décret), à la Cassa d'Italie (le Directeur Général de la Cassa est en mi-temps Directeur Général du Ministère du Trésor), à la Finance Corporation du Japon, la Caixa du Portugal, la Norges Kommunalbank de Norvège, l'İller Bankası de Turquie.

A la Deutsche Girozentrale -Deutsche Kommunalbank- la nomination se fait par le Conseil d'Administration composé de représentants d'associations régionales, de centrales régionales de virement et de caisses d'épargne, d'associations centrales de communes et autres. Chez notre membre suédois, la direction est nommée par le conseil d'administration de la Commercial Banking Company des Banques d'épargne suédoises.

En Belgique, la nomination se fait par le Conseil d'Administration, composé de représentants de communes et des provinces.

Dans l'institution néerlandaise, par les actionnaires (et principalement les communes); la nomination doit être approuvée par le gouvernement.

La direction de la Zentralsparkasse der Gemeinde Wien est nommée par le bourgmestre de Vienne.

Dans ces institutions, les pouvoirs de la direction sont établis de façons diverses. Il serait trop long de les décrire dans le cadre de ce rapport.

On peut dire en règle générale qu'il existe une nuance entre les deux extrêmes que sont la société anonyme où le Conseil d'Administration se borne en grande partie à contrôler la Direction et l'administration qui exerce elle-même divers pouvoirs parmi lesquels l'octroi de crédits.

Personnel

Les liens avec le gouvernement ou autres institutions influencent également la réglementation qui concerne les appointements et la position juridique du personnel.

Pour la Caisse des Dépôts, la Cassa Depositi d'Italie, l'institution portugaise (le cadre de cette dernière reçoit une participation dans les bénéfices), l'institution japonaise, la Norges Kommunalbank, la banque turque, les appointements sont alignés sur ceux des fonctionnaires d'Etat.

Au Crédit Foncier aussi, les barèmes sont ceux du secteur public, plutôt que ceux des entreprises privées. Dans les institutions allemande, belge, suédoise, autrichienne et néerlandaise, les rémunérations suivent le niveau des banques privées.

En ce qui concerne la République Fédérale d'Allemagne et les Pays-Bas et peut-être pour d'autres encore, la base des rémunérations de certaines fonctions dirigeantes se fonde sur celle des fonctionnaires de l'Etat.

Le personnel de la Caisse des Dépôts, de la Cassa Depositi en Italie, les institutions portugaise, norvégienne et néerlandaise, jouit de droits de pension sur la base de ceux des fonctionnaires de l'Etat.

Peut-être est-ce également le cas dans d'autres institutions mais les questionnaires ne nous fournissent pas suffisamment de renseignements à ce sujet.

Relations externes

Les renseignements donnés sont très intéressants mais ne se prêtent pas très bien à des comparaisons. Nous espérons que nous pourrons faire un usage plus intensif des documents reçus à l'avenir notamment pour notre étude destinée aux Nations-Unies.

En guise de conclusion, je désire attirer plus particulièrement l'attention sur quelques points qui pourraient, à mon avis, être précisés.

Le personnel de l'institution portugaise est divisé en trois catégories: le 1er, le 2ème et le 3ème grade. Pour être engagés, les candidats doivent avoir au moins terminé les humanités inférieures. Entre 21 et 30 ans ils peuvent être nommés au 3ème grade. Après 3 ans de service avec de bons ou de très bons rapports, ils peuvent prétendre au 2ème grade et par la suite et de la même façon au 1er grade (les chefs de sections sont recrutés parmi les employés du 1er grade). Ce système convient-il? Y a-t-il des examens d'entrée et de promotion?

Dans l'institution belge il y a des examens d'entrée pour le personnel administratif et des examens ou des tests pour l'accession aux fonctions dirigeantes. Quelle expérience a-t-on tirée de ces examens?

Aux Pays-Bas, nous accordons beaucoup d'importance aux examens généraux passés avec fruit et aux rapports des chefs. Pour la nomination aux postes de cadre, nous procédons en règle générale à un examen psychotechnique.

La Caisse des Dépôts fait également passer des examens et va même plus loin en assurant la formation.

Accorde-t-on au personnel du temps libre pour suivre ces cours?

Cette information est-elle équivalente à celle des fonctionnaires d'Etat ou est-elle particulièrement axée sur les activités de la Caisse?

Information du personnel

A notre époque d'expansion rapide surtout, il est nécessaire de dispenser une information aussi large que possible si l'on veut, notamment, rationaliser la collaboration entre services.

Notre institution a instauré une commission groupant les chefs des services chargés des opérations financières; elle est présidée par le directeur-adjoint qui doit assurer la coordination entre services et mettre au point l'organisation la plus efficace possible.

Comment le nouveau personnel est-il mis au courant des activités et de l'organisation de l'institution?

Caisse des Dépôts: Au cours de l'année de stage, les nouveaux engagés sont informés graduellement de l'organisation générale de la banque.

Dans l'institution belge, il existe une section spéciale chargée de l'accueil et de l'intégration: Celle-ci donne une exposé concernant:

- le rôle et l'importance de la banque.
- les tâches des divers services. L'exposé est suivi d'une visite aux divers services.
- les divers avantages sociaux consentis au personnel et le système de promotion.

Qu'a-t-on spécialement prévu en vue d'intéresser à leur travail les jeunes filles employées aux machines?

Quelle expérience a-t-on tiré des prospectus populaires exposant le fonctionnement de la banque?

L'institution japonaise paye des pensions, dont le montant est calculé en multipliant le salaire, que l'intéressé perçoit au moment de la retraite par le nombre d'années de service.

Est-ce une pension capitalisée? Existe-t-il des limites?

Nous aimerions obtenir des précisions à ce sujet.

Ensuite il y avait une discussion.

