



association des
amis de l'université
de liège

sous la présidence d'honneur de sa majesté le roi

bulletin trimestriel

33^e année — n° 3 — 1961

L'Association des Amis de l'Université de Liège

« Les Amis de l'Université de Liège » sont groupés en une Association sans but lucratif, qui fut fondée le 13 mars 1929. Elle a pour objet, en dehors de toutes confessions religieuses et opinions politiques, « de contribuer à la prospérité et au renom scientifique de l'Université de Liège ». Elle agit « en vue d'assurer, par tous moyens appropriés, le développement le plus complet de l'enseignement et de la mission sociale de l'Université de Liège ».

L'Association fait le service de son bulletin trimestriel à tous ses membres.

Elle comprend des membres effectifs dont la cotisation annuelle est fixée à 100 fr. au moins, des jeunes membres (membres adhérents) dont la cotisation annuelle est fixée à 50 fr. au moins, des membres protecteurs dont la cotisation annuelle est fixée à 1000 fr. au moins. Le Bulletin publie chaque année la liste de ceux dont la cotisation s'élève à 500 fr. au moins. Les cotisations peuvent être versées au C. Ch. P. n° 1507.13 de l'« Association des Amis de l'Université de Liège », Place du Vingt-Août, 7, à Liège.

Conseil d'Administration :

Président Honoraire : M. A. DEWANDRE, Ingénieur A. I. Lg.

Président : M. A. LEROUX, Administrateur-Directeur Général de la Société belge de l'Azote et des Produits chimiques du Marly.

Vice-Président : M. L. GRAULICH, Recteur honoraire de l'Université.

Secrétaires : MM. R. CLÉMENS et J. DEMBOUR, Professeurs à la Faculté de Droit.

Trésorier : M. A. BUTTGENBACH, Professeur à la Faculté de Droit.

Membres : MM. L. CAMU, Président de la Banque de Bruxelles, Chargé de cours à la Faculté de Droit; P. CLERDENT, Gouverneur de la Province de Liège; J. DELCHEVALERIE, Directeur du Cabinet de M. le Recteur; N. DESSARD, Administrateur-Délégué des Charbonnages de Wérister; A. DEWANDRE, Ingénieur A. I. Lg.; W. ESSER, Professeur à la Faculté de Médecine; F. GRAINDORGE, Administrateur-Délégué de la S. A. Etablissements F. Graindorge; G. GUEBEN, Professeur à la Faculté des Sciences; P. HARSIN, Professeur à la Faculté de Philosophie et Lettres; P. LALOUX, Professeur honoraire à la Faculté de Droit, Président du Conseil d'Administration de la Société royale Asturienne des Mines; R. LALOUX, Administrateur-Directeur Général de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre; J. NAGELMACKERS, banquier à Liège; A. NEEF DE SAINVAL, Président du Comité permanent de la S. A. Cockerill-Ougrée; J. ROSKAM, Professeur émérite à la Faculté de Médecine; A. SEVERYNS, Professeur à la Faculté de Philosophie et Lettres; le Président de l'Union Générale des Etudiants.

Commissaires : MM. P. FRAIPONT, Professeur à l'Université et E. FRENAY, Professeur à la Faculté des Sciences appliquées.

ASSOCIATION DES AMIS DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

sous la Présidence d'Honneur de Sa Majesté le Roi

BULLETIN TRIMESTRIEL

Secrétariat : PLACE DU VINGT-AOÛT, 7, LIÈGE

Tél. 23.14.34 - C. C. P. N^o 1507.13

ÉDITORIAL

Le 20 octobre, M. A. Dewandre, a été déchargé, à sa demande, des fonctions de Président de notre Association, fonctions qu'il a assumées pendant près de quinze années.

C'est en 1947, que l'Association des Amis de l'Université de Liège appelait à sa présidence M. Dewandre qui succédait ainsi, à feu M. le Recteur Duesberg, Président-Fondateur.

Depuis lors, M. le Président Dewandre, malgré ses multiples activités, n'a cessé d'œuvrer au développement de notre Association et à la réalisation des objectifs qu'elle poursuit.

Afin de témoigner, d'une manière durable, l'expression de sa déferente gratitude pour les innombrables services qu'il a rendus, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à son administrateur M. A. Dewandre, le titre de Président Honoraire de l'Association des Amis de l'Université de Liège.

Une occasion nous sera donnée de rendre à M. Dewandre un hommage plus solennel auquel tous les Amis de l'Université voudront s'associer.

Que M. Dewandre veuille trouver ici les sentiments de reconnaissance de tous les membres de la grande Famille universitaire liégeoise.

En même temps qu'il acceptait la démission de M. A. Dewandre, le Conseil d'administration a élu le nouveau président de l'Association.

Son choix unanime s'est porté sur M. A. Leroux, administrateur-directeur général de la Société belge de l'Azote et des Produits chimiques du Marly et membre de la Commission Administrative du Patrimoine de l'Université de Liège.

Les Amis de l'Université tiennent à assurer M. le Président Leroux de leur détermination à collaborer, plus que jamais, au rayonnement de notre Alma Mater.

* * *

Deux autres événements ont marqué la vie universitaire liégeoise en ce début d'année académique.

Sur avis conforme du Conseil académique de l'Université, Sa Majesté le Roi a nommé M. M. Dubuisson, Recteur de l'Université de Liège, pour un nouveau terme de 4 ans.

L'Association se réjouit de voir l'Université conserver à sa tête le recteur, dont la nomination en 1953 est unanimement considérée comme le point de départ d'une étonnante « Opération survie » laquelle fut, grâce à deux renouvellements de mandat, convertie en une exaltante « Opération expansion ».

Egalement sur avis conforme du Conseil académique de l'Université, Sa Majesté le Roi a nommé M. C. Renard, Vice-Président du Conseil d'administration de l'Université, pour un terme de 4 ans.

La nomination de M. C. Renard est particulièrement appréciée par tous ceux qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Université, connaissent la sagesse avec laquelle il remplit depuis 1953 l'importante mission de Secrétaire du Conseil d'administration de l'Université.

Grâce à la parfaite identité de vues entre les plus hautes instances du pays et le Conseil académique de notre Université, notre Alma Mater, a gardé à sa barre deux personnalités à la mesure des entreprises en cours qui visent à faire de l'Université de Liège une force toujours plus vivante au service de la communauté.

* * *

Dans la gamme d'activités que poursuivent « les Amis de l'Université », celles qui visent à éclairer le public sur les missions et l'action extérieures de notre Alma Mater sont parmi les plus importantes.

C'est dans cette perspective que nous présentons une étude de M. F. Kelders, chargé de recherches à l'Institut de Sociologie, sur l'Université et le perfectionnement des chefs d'entreprise.

Cette étude tend à exposer, d'une part, les raisons profondes qui motivent à la fois les milieux industriels et universitaires à former les cadres des entreprises et à souligner, d'autre part, la contribution importante apportée en ce domaine par les Universités belges et tout particulièrement par l'Université de Liège, ainsi que les objectifs et les perspectives d'avenir.

Dans le cadre de la chronique Les Services universitaires, on lira avec intérêt l'article de M. J. Moutschen consacré au Centre Interdisciplinaire de Génétique.

La chronique Les Carrières universitaires propose à notre attention Un aspect de la réforme administrative, le recrutement des agents de la première catégorie, par M. R. Put.

M. le Professeur R. Vivier nous fait l'honneur de publier sous la rubrique La Vie universitaire à Liège, un article consacré à La carrière et les ouvrages du professeur Fernand Desonay.

LA RÉDACTION.

L'Université et le perfectionnement des dirigeants d'entreprise

A l'initiative de la *Fondation Industrie-Université pour le Perfectionnement des Dirigeants d'Entreprises*, un colloque réunira prochainement des personnalités belges du monde des affaires et de l'enseignement supérieur. Cette rencontre est destinée à faire le bilan des activités de la Fondation et des centres universitaires au terme des cinq années qui se sont succédées depuis sa création. Mais on attend surtout du colloque qu'il dégage, à la lumière de l'expérience acquise, les perspectives et les objectifs d'une action future.

Il a paru utile à cette occasion d'exposer ici les raisons de l'intérêt croissant que les milieux industriels et universitaires vouent dans notre pays à la formation des cadres des entreprises, de définir la nature des besoins qui ont commandé les réalisations en cours et de souligner la contribution apportée en ce domaine par les quatre universités et spécialement par l'Université de Liège.

ORIGINES ET NATURE DES BESOINS DE FORMATION

La formation à la direction n'est certes pas une préoccupation récente. De tous temps, il s'est trouvé des chefs animés par la volonté de développer leur capacité de dirigeant et de faire partager à leurs collaborateurs le meilleur de leur savoir et de leur savoir-faire. En ne considérant que les seules activités économiques, l'histoire de nos sociétés industrielles et la biographie de ceux qui en ont forgé le destin apporteraient un démenti à qui voudrait attribuer à notre seule époque le mérite d'un effort entrepris depuis longtemps. Mais si l'apprentissage du métier de dirigeant ne constitue pas un phénomène nouveau, il est indéniable qu'il suscite depuis quelques années un intérêt considérablement accru.

La raison peut en être trouvée dans les conséquences de certaines transformations industrielles et économiques sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le rôle de l'encadrement, ainsi que dans l'irruption de certaines disciplines fondamentales et des sciences humaines sur le terrain des activités industrielles.

L'évolution dans les procédés technologiques et le phénomène de concentration industrielle, ainsi que le développement des marchés qui en constitue un corollaire, ont pour effet de rendre plus complexe

la tâche du dirigeant d'entreprise. Il n'y a pas que les problèmes techniques qui requièrent davantage son attention. L'écoulement des produits sur des marchés étendus et librement ouverts à la concurrence exige aussi de repenser les méthodes commerciales traditionnelles, tandis que le financement d'opérations conduites sur une échelle plus vaste soulève des préoccupations d'un autre ordre. Au surplus, la complexité et la diversité accrues des tâches incombant à la direction s'accompagnent souvent d'un important accroissement du potentiel humain auquel leur exécution est confiée. Ces conditions imposent aux dirigeants d'innover une politique de décentralisation caractérisée par une délégation effective des pouvoirs de décision.

La mise en œuvre d'une telle politique est toutefois conditionnée par la possibilité de mettre en place, aux différents échelons de la hiérarchie, des chefs capables de faire face à des responsabilités largement accrues. Disposer de plus de chefs et de chefs mieux formés devient une préoccupation majeure des entreprises. Mais en même temps, la décentralisation risque d'entraîner des résultats défavorables si l'autonomie accordée aux différentes cellules constitutives de l'entreprise ne s'accompagne pas de l'élaboration par la direction supérieure d'objectifs cohérents, qui empêcheront les responsables situés aux échelons subalternes, dont la vision des choses est nécessairement limitée à leur sphère d'influence, d'agir dans des sens diamétralement opposés. Les aléas de la conduite d'une entreprise et la nécessité de préserver son unité d'action exigent ainsi de dépouiller la fonction de direction des tâches accessoires par rapport à celles que recouvre le sens originel donné à ce terme : celui d'imprimer aux activités de l'entreprise une *direction* définie.

Le problème du perfectionnement des cadres ainsi posé consiste donc à disposer des moyens propres à étendre, à maints égards, les *connaissances* des dirigeants comme aussi à développer leurs *aptitudes* dans l'utilisation de techniques et de méthodes de gestion évoluant à une cadence rapide. Mais le profond changement survenu dans la conception même du rôle de dirigeant et les modifications d'attitude que ce rôle commande indiquent que la formation ne peut être dissociée d'une action sur le *comportement*. Car qu'il s'agisse de la délégation des pouvoirs ou d'un nouvel ordre de priorité dans les fonctions des cadres, c'est à des types différents de comportement que ceux-ci ont à s'adapter et c'est à des problèmes sous-jacents de modification d'attitude et de résistance au changement que cette adaptation se heurte inévitablement.

L'environnement économique de l'entreprise exerce encore d'une autre manière son influence sur le fonctionnement de celle-ci et rend compte de l'importance attachée à la qualité de l'encadrement.

Sur le terrain de la lutte concurrentielle, la victoire ne peut s'acquérir qu'au prix d'un renouveau des biens ou des services offerts sur le marché. L'innovation dans les produits, mais aussi dans les méthodes utilisées pour favoriser leur écoulement et dans les procédés de fabri-

cation, conditionne aujourd'hui dans une large mesure le succès de l'entreprise. En anticipant sur les actions souvent imprévisibles des firmes concurrentes, comme d'ailleurs sur les besoins latents des consommateurs, elle réduit les risques de vulnérabilité de l'entreprise et favorise son expansion. Or, si les conditions techniques, les débouchés commerciaux ou le financement des opérations sont encore susceptibles en certains cas, de contrarier la volonté d'innovation et d'expansion d'une entreprise, le véritable frein à l'aboutissement de cette volonté risque d'être constitué bien davantage par l'incapacité ou le refus des hommes à exercer leur tâche dans un contexte qui exige d'eux, plus que jamais, une volonté de progrès et un effort constant d'adaptation à des situations rapidement changeantes.

Ces exigences accentuent la pénurie de cadres préparés à exercer pleinement leurs responsabilités. Mais simultanément le problème de leur formation reçoit un éclairage nouveau. La conscience qu'ont prise les dirigeants de la prépondérance du facteur humain dans la continuité et l'expansion de l'entreprise les conduit à s'interroger sur les attitudes à adopter pour développer chez leurs collaborateurs l'indispensable esprit de coopération, sans lequel les meilleurs outils et les investissements les plus spectaculaires risquent d'être inopérants. C'est le problème de l'autorité qui est ici posé.

Si les facteurs que l'on vient de définir expliquent l'intérêt suscité pour la formation des cadres, celui-ci n'aurait pu se traduire dans les faits sans une évolution parallèle de certaines disciplines scientifiques. Le développement progressif d'un corps de connaissances touchant à l'administration des entreprises rend donc compte aussi des réalisations en cours.

Les mathématiques ont trouvé dans la vie des affaires un vaste champ d'application; elles ont contribué à mettre au point diverses techniques susceptibles, tels les méthodes de recherche opérationnelle et les procédés d'analyse statistique, d'améliorer la qualité des décisions de gestion. Les sciences économiques et financières ont connu une évolution identique. L'économie de l'entreprise, l'étude des finances privées, celle des opérations budgétaires et comptables fournissent aux dirigeants maints outils pour apprécier les situations d'affaires et décider des actions les plus opportunes.

Mais la réponse, sans doute incomplète encore, aux questions que pose aux dirigeants l'essentiel de leur action est tributaire de l'irruption des sciences humaines sur le terrain des activités industrielles. Les problèmes d'attitude que comporte l'exercice de l'autorité ne peuvent en effet être étudiés que par référence à la structure du groupe sur lequel cette autorité s'exerce, comme les préoccupations touchant à la formation des subordonnés, à leurs motivations au travail et à leur esprit de coopération, sont elles-mêmes indissociables des formes de l'autorité et des modes d'organisation dans l'entreprise. On relèvera plus loin l'erreur qui consisterait à isoler complètement du contexte de l'entreprise les activités de formation, comme d'ailleurs

tous les moyens qui visent à développer l'efficacité du chef dans l'action autant que celle de son subordonné. Depuis les recherches d'Elton Mayo et de Roethlisberger sur la motivation des hommes au travail jusqu'aux expériences plus récentes sur la dynamique des groupes, la sociologie et la psychologie ont contribué à établir la relation entre structure d'entreprise et comportement individuel, en même temps qu'elle développait la compréhension des mécanismes par lesquels s'exerce leur influence réciproque. Il convient de mentionner en outre l'impulsion remarquable que les sciences sociales ont imprimée à l'étude du comportement du consommateur et à la recherche d'autres données essentielles intervenant dans l'élaboration d'une politique commerciale.

ACTIVITÉS DE LA FONDATION INDUSTRIE-UNIVERSITÉ ET DES CENTRES UNIVERSITAIRES

Alors que les Etats-Unis s'étaient largement préoccupés, avant la seconde guerre mondiale déjà, de la formation et du perfectionnement des dirigeants d'entreprise et avaient développés, dans les universités notamment, un enseignement à la gestion des affaires, à la même époque en Europe quelques rares institutions faisaient figure de pionniers. En effet, les facteurs qui ont conduit le monde des affaires à s'intéresser plus intensément à la qualité de l'encadrement n'ont agi dans nos pays européens, dont l'expansion a été freinée par la guerre et les divisions politiques, qu'avec un certain décalage par rapport aux Etats-Unis. Ce n'est qu'au lendemain des hostilités que des préoccupations analogues se manifestèrent sur notre continent et donnèrent lieu à des réalisations d'une certaine envergure.

Dans notre pays, le retour des Etats-Unis des missions d'experts constituées à l'initiative de l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité précéda de peu le vaste effort entrepris dès 1953 pour promouvoir le perfectionnement à la gestion des entreprises. L'Office fit appel aux quatre universités et les associa dans une action commune : le « *programme interuniversitaire de gestion des affaires* ». Ce programme visait l'organisation par chaque université de sessions de perfectionnement destinées aux dirigeants et cadres des entreprises ainsi que la réalisation des recherches qui en conditionnaient le développement. Les premières sessions furent organisées au cours de l'année académique 1954-1955 successivement par le Séminaire de Recherches et d'Etudes de Productivité de l'Université de Gand et par l'Institut de Sociologie de l'Université de Liège, institutions dont la création était antérieure à la conception du programme interuniversitaire. Peu après, le Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises de l'Université de Louvain et l'Institut d'Organisation et de Gestion des Entreprises de l'Université de Bruxelles, institués tous

deux pour coopérer à l'exécution du programme conçu par l'Office, entamèrent la réalisation de sessions analogues (1).

Vers la même époque, la Commission d'Etudes pour le Perfectionnement dans l'Administration des Entreprises, instituée au sein de la Fédération des Industries Belges, souhaitait intéresser davantage les milieux industriels au problème soulevé par la formation des dirigeants d'entreprise et lui donner sur le plan national une solution rapide. Dans ce but, elle réunit, fin 1955, un groupe de personnalités éminentes du monde des affaires, auquel se joignirent les professeurs dirigeant les centres universitaires. Ce premier « colloque de Knocke » souligna la nécessité de poursuivre et d'intensifier l'effort entrepris et se rallia à la formule préconisée par l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité qui confiait à notre quatre universités l'élaboration et la mise en œuvre des sessions de perfectionnement à la gestion des entreprises, ainsi que l'exécution des recherches liées au développement de cet enseignement.

Les personnalités réunies à l'initiative de la F. I. B. estimèrent qu'une telle solution présentait d'incontestables avantages. Tout d'abord, situé dans le cadre organique de l'université, l'enseignement jouirait de la stabilité et de la rigueur scientifique traditionnellement attachée à cette institution. Ensuite, les perspectives de développement de l'administration des entreprises, considérées comme discipline, apparaissaient intimement conditionnées par l'apport de disciplines connexes; le caractère polyvalent de l'université constituait, à cet égard, une garantie évidente. En outre, la formule favoriserait l'instauration de contacts organiques plus étroits entre l'industrie et l'université, contacts rendus nécessaires par le rythme général de croissance du progrès scientifique. Enfin, l'activité des centres universitaires pourrait entraîner à longue échéance des répercussions favorables sur l'enseignement traditionnel donné aux étudiants.

Les personnalités réunies à l'initiative de la Fédération des Industries Belges invitèrent les organisations professionnelles à mener une action énergique pour associer les entreprises à cet effort de perfectionnement. Ces encouragements eurent bientôt un prolongement dans la création de la *Fondation Industrie-Université pour le Perfectionnement des Dirigeants d'Entreprises*, établissement d'utilité publique, reconnu par arrêté royal du 27 juillet 1956 et dont l'objet statutaire a été ainsi défini :

Article 3. — La Fondation a pour objet de promouvoir la formation et le perfectionnement des chefs et des cadres dirigeants des entreprises.

(1) La nature des institutions universitaires appelées à prendre en charge le programme élaboré par l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité et les orientations particulières des membres du corps professoral dirigeant ces institutions révèlent le souci de l'Office de tirer profit des apports complémentaires de différentes disciplines.

Elle remplira cet objet, notamment :

a) en favorisant le développement des programmes de formation dans l'entreprise;

b) en encourageant le développement au sein des établissements belges de haut enseignement et de recherche, de cours, de séminaires et de recherches pouvant contribuer à l'amélioration de l'administration des entreprises, et en favorisant la coordination de ces programmes;

c) en organisant des rencontres entre dirigeants d'entreprise et spécialistes universitaires et d'une manière plus générale en assurant une coopération plus étroite entre l'industrie et l'enseignement.

La création de la Fondation Industrie-Université et des centres universitaires qui lui sont associés représente une solution dont on ne trouve pas l'équivalent dans d'autres pays. Sans doute, les formules adoptées ailleurs font également appel à des institutions universitaires. Mais l'originalité réside ici dans l'établissement d'un lien organique entre le monde des affaires et l'enseignement supérieur, en même temps que dans une étroite collaboration entre les centres universitaires. Ce lien organique trouve son expression, à l'échelon national, dans le « conseil d'administration » de la Fondation qui groupe des représentants du monde des affaires, les recteurs des quatre universités ainsi que les professeurs dirigeant les centres universitaires. Il s'exprime également par l'instauration auprès de chaque centre d'un « comité consultatif » composé d'un nombre restreint de personnalités industrielles. La collaboration interuniversitaire se traduit spécialement dans les activités du « comité de coordination » de la Fondation qui groupe les professeurs responsables du fonctionnement des centres et dans celles des divers « groupes de travail » réunissant les collaborateurs des centres appartenant à une même discipline. Tout en établissant des contacts organiques entre les centres, la structure de la Fondation ne porte toutefois nullement atteinte aux autonomies universitaires.

L'action de la Fondation s'est développée de diverses manières. Il serait sans doute inutile, autant que fastidieux d'en dresser un inventaire complet. Mais les aspects essentiels de cette action, méritent peut-être qu'on s'y attarde, car ils rendent compte de l'intérêt manifesté par les milieux industriels pour les programmes des centres universitaires autant que des moyens d'action dont ceux-ci disposent aujourd'hui : tout d'abord, l'institution d'un véritable dialogue favorisant une information réciproque entre le monde des affaires et les universités, ensuite l'élaboration d'un programme coordonné de recherche, enfin un ensemble de mesures visant à promouvoir la formation du personnel scientifique des centres.

Le dialogue industrie-université

Au premier colloque de 1955, qui précéda de peu la création de la Fondation Industrie-Université, se succédèrent périodiquement plusieurs rencontres à l'échelon national entre personnalités dirigeantes

du monde des affaires et représentants des quatre universités. Les « colloques de Knoeke » constituèrent initialement un moyen privilégié pour atteindre l'objectif d'information que la Fondation s'était assigné et notamment pour élargir la participation du personnel de direction des entreprises aux sessions post-universitaires. Mais leurs effets sont allés bien au-delà. Car en permettant un véritable dialogue entre les milieux industriels et universitaires, les apports des uns et des autres favorisèrent une vision plus nette des données du problème qui permit d'enrichir constamment une information dont le caractère quelque peu stérile n'eut pas échappé, sans cette recherche et cette clarification en commun des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

Grâce à ces contacts, aux résultats aussi des premières recherches exécutées par les centres et aux expériences connues de l'étranger, d'autres dimensions du problème apparurent. On prit conscience que le perfectionnement des cadres est intimement lié aux responsabilités de direction et que tout effort en ce domaine est conditionné par la volonté formelle des dirigeants au plus haut niveau de promouvoir ce perfectionnement. Ceci implique notamment une large délégation d'attributions, imposée non plus ici par des facteurs tenant à l'ampleur des tâches incombant au chef, mais adoptée délibérément dans un souci de valorisation du subordonné. Encore faut-il que celui-ci, et son supérieur, veuillent retenir les leçons qu'une telle expérience comporte afin que cette expérience soit formatrice et non déformante. Or, si la volonté de tirer profit de l'exercice d'attributions plus larges procède d'une attitude fondamentale de l'individu, cette attitude est elle-même tributaire du climat de coopération et du degré de dynamisme existant dans l'entreprise.

Le perfectionnement des dirigeants d'entreprise apparaissait ainsi ne pouvoir être totalement sous-traité à des organes externes. Bien au contraire, il importait en tout premier lieu que soient réunies dans les entreprises les conditions qu'implique la réalisation d'une politique de formation, c'est-à-dire qu'une réelle efficacité éducative soit donnée à l'ensemble des pratiques relevant de la direction et de l'organisation. La formation par les programmes compléterait et stimulerait la formation dans l'entreprise. Mais celle-ci en constituerait le lieu privilégié comme elle en supporterait aussi la responsabilité.

Cette orientation à imprimer aux efforts de perfectionnement a fait l'objet de colloques subséquents au cours desquels la Fondation bénéficia du concours de dirigeants qualifiés d'entreprises américaines qui avaient mis en œuvre une politique systématique de formation de leur personnel de cadre et avaient étudié méthodiquement les conditions propres à en stimuler la réalisation. Les progrès accomplis depuis lors par un certain nombre d'entreprises belges en ce domaine ont permis d'instituer, au cours de colloques ultérieurs, de fructueux échanges d'expériences et d'associer ainsi les entreprises les plus

dynamiques à l'action que développe la Fondation Industrie-Université.

D'autres colloques destinés aux entreprises familiales et aux entreprises situées dans nos anciens territoires d'Afrique ont permis de tenir compte, dans la recherche d'une solution au problème de la formation de leur personnel de cadre, des contingences particulières à ces types d'entreprises. De même, des rencontres entre dirigeants d'associations professionnelles et représentants des centres universitaires ont eu pour objet de définir la nature de l'aide que ces associations pourraient apporter à leurs affiliés et particulièrement aux entreprises de dimension modeste.

Le programme de recherche

L'action de la Fondation Industrie-Université et des centres universitaires, ainsi que les réalisations des entreprises elles-même, risquaient de recevoir une orientation inadéquate si elles ne s'appuyaient sur les résultats de recherches destinées à préciser les besoins de formation autant qu'à clarifier les données du problème. Exécutées par les centres universitaires, cinq types de recherches, composant un programme d'ensemble conçu et financé par la Fondation et l'Office, ont fait ou feront bientôt l'objet de publications. Leurs résultats constituent autant de matériaux déjà partiellement exploités dans l'élaboration des programmes des centres et dans la mise en œuvre par les entreprises d'une politique de formation.

Ces recherches ont porté sur les objets suivants :

— *Analyse des besoins de formation à la gestion des affaires en Belgique.*

Cette étude a essentiellement un caractère quantitatif et statistique. Exécutée par l'Université de Louvain (centre d'expression française), elle a abouti à une évaluation scientifiquement valable des besoins actuels et futurs de formation des dirigeants de l'économie belge.

— *Etude approfondie des problèmes posés par la formation des cadres supérieurs dans différents types d'entreprises.*

Réalisée par l'Université de Liège dans trois entreprises de dimensions différentes, la recherche a permis de dégager les bases et les conditions d'une action systématique de formation dans l'entreprise.

— *Inventaire des programmes de formation existant à l'intérieur d'entreprises belges.*

Confiée à l'Université de Bruxelles, cette recherche a eu pour objet d'inventorier les programmes mis en œuvre par les entreprises belges pour la formation de leurs cadres supérieurs, d'en étudier le contenu et les méthodes et d'en analyser les résultats.

— *Evaluation des programmes post-universitaires belges de formation à la gestion des affaires.*

La recherche, menée par l'Université de Louvain (centre d'expression flamande), vise à recueillir l'opinion des participants sur les différents programmes des centres universitaires belges et à déceler les modifications intervenues dans leur comportement et dans celui de leur entourage professionnel.

— *Etude comparée des programmes étrangers de formation à la gestion des affaires.*

Cette étude, exécutée par l'Université de Gand, comporte un recensement et une analyse systématique des programmes développés et des méthodes employées par les centres de formation à la gestion des affaires dans divers pays étrangers.

Ce programme de recherche a constitué une activité originale et conjointe de nos quatre universités en vue de fonder leurs programmes, leurs méthodes et la politique des entreprises sur des bases réalistes et qui tiennent compte des besoins quantitatifs et qualitatifs de l'économie belge. Mais d'autres recherches ont été menées, à l'intervention de la Fondation, de l'O. B. A. P., du Gouvernement belge, d'entreprises ou organismes divers, par le personnel scientifique des centres. Elles portent soit sur certains problèmes touchant le développement économique et social, comme les phénomènes de croissance de l'économie belge, le développement des économies régionales, les effets du Marché Commun sur la structure économique de la Belgique; soit sur des aspects particuliers des problèmes soulevés par la direction et le fonctionnement des entreprises, comme les méthodes de prévision, les études de structure et d'organisation, les facteurs de la décision d'investir, le comportement du consommateur, l'information des cadres subalternes, etc... Parmi les recherches exécutées ou en cours d'exécution par les universités, il convient enfin de noter les nombreuses « études de cas » effectuées dans les entreprises par les collaborateurs des centres et destinées à servir de matériaux de discussion dans les sessions post-universitaires; leur élaboration a également été rendue possible grâce à l'intervention financière de la Fondation et de l'Office.

La formation du personnel scientifique

Le développement progressif auprès de chaque centre universitaire d'une équipe de collaborateurs scientifiques et les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir leur formation constituent une autre préoccupation essentielle de la Fondation Industrie-Université. A l'heure actuelle, une cinquantaine de collaborateurs au total, rémunérés pour la plupart grâce à l'intervention financière de la Fondation et de l'O. B. A. P., sont attachés aux centres universitaires. Leur tâche primordiale consiste dans l'élaboration des programmes des sessions post-universitaires et dans l'exécution des projets de

recherche. Un tiers d'entre eux toutefois, outre leur qualité d'attaché à un centre de perfectionnement, sont soit chargés de cours à l'université ou dans d'autres institutions d'enseignement supérieur, soit attachés à des titres divers à des entreprises privées ou à des organismes publics. Afin de stimuler leur propre formation, la Fondation a subordonné la promotion dans la carrière et l'avancement dans l'échelle des rémunérations à l'obtention de grades académiques ou à l'accomplissement de travaux d'études. A cette fin, nombre de collaborateurs des centres universitaires ont été envoyés en stage pendant une période d'un an dans une université américaine (1).

A un stade ultérieur, les membres du personnel scientifique peuvent se voir octroyer, moyennant certaines conditions, un mandat de recherche qui les libère momentanément de toute activité au sein du centre en vue de la préparation d'une thèse de doctorat ou d'agrégation de l'enseignement supérieur.

De même, dans un but de formation du personnel des centres, mais aussi afin de stimuler l'esprit de coopération entre les universités, des groupes de travail interuniversitaires, placés chacun sous la direction d'un professeur, ont été institués au sein de la Fondation Industrie-Université et réunissent les collaborateurs des centres orientés à l'étude d'une même discipline. Ainsi se sont développés successivement les groupes de travail « gestion commerciale », « direction générale », « administration du personnel », « gestion financière » et « organisation de la production ». Plus récemment, les groupes « formation dans l'entreprise » et « administration publique » ont été créés pour s'occuper respectivement des problèmes soulevés par l'introduction au sein des entreprises d'une politique de formation et par le perfectionnement des cadres supérieurs des administrations publiques.

Parallèlement au recrutement et à la formation d'un personnel scientifique, la Fondation eut aussi le souci de s'assurer le concours de personnalités du monde des affaires. A cette fin, en collaboration avec l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité et grâce à l'appui financier de la Ford Foundation, elle favorisa la participation de plusieurs dirigeants et cadres supérieurs d'entreprises belges à des stages de perfectionnement organisés dans des universités américaines. Ces personnalités s'engagent à leur retour des Etats-Unis à prêter

(1) La plupart de ces stages s'effectuèrent dans le cadre de missions organisées et financées par l'Agence Européenne de Productivité (O. E. C. E.). D'autres furent rendus possibles grâce à l'intervention de la « Belgian American Educational Foundation ». Dans presque tous les cas, les participants séjournèrent dans une « business school » attachée à une université. Beaucoup de ces institutions développent, outre l'enseignement traditionnel réservé aux étudiants, un enseignement post-universitaire à la gestion des affaires. Certaines mêmes, comme la Harvard Business School, offrent des programmes spécialement adaptés aux membres du corps professoral, aux assistants et aux chercheurs, désireux de poursuivre leur formation dans l'une ou l'autre discipline de l'administration des entreprises ou de se perfectionner dans l'utilisation des procédés pédagogiques et des méthodes de recherche.

leur assistance aux centres universitaires, soit en intervenant dans les sessions au titre de conférencier ou d'animateur, soit en les conseillant sur le contenu des programmes et en participant de diverses manières à la formation du personnel scientifique. Sur base des prestations fournies, le conseil d'administration peut ensuite leur décerner le titre de « Conseiller près la Fondation Industrie-Université ».

CONTRIBUTIONS DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

L'Université de Liège a étroitement coopéré aux efforts entrepris en Belgique dans le domaine du perfectionnement à la gestion des entreprises. On voudrait ici en apporter le témoignage.

Dès 1955, l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité invita l'Institut de Sociologie à collaborer au programme inter-universitaire de gestion des affaires. Soucieux d'imprimer au programme en voie d'élaboration un caractère interdisciplinaire, il souhaitait tirer profit des apports de la sociologie appliquée aux problèmes d'organisation et de gestion industrielle. En outre, l'orientation de l'Institut, qui reflétait ces préoccupations, l'avait amené à nouer déjà de fructueux contacts avec les milieux industriels du bassin liégeois (1).

L'initiative de l'Office reçut l'appui des dirigeants de grandes entreprises de la région au cours d'une réunion qui se tint à l'Institut les 4 et 5 mars 1955. Quelques mois plus tard, un groupe de dirigeants d'entreprises moyennes, réuni également à l'intervention de l'Institut, fit écho à ses prédécesseurs et se prononça en faveur du programme conçu par l'Office. Une dizaine de personnalités industrielles issues de ces deux groupes furent désignées par leurs collègues pour constituer un « comité consultatif ». Ce comité assure une liaison organique entre les milieux d'affaires et l'Institut et, plus particulièrement, assiste ce dernier dans l'élaboration des programmes.

Structure et programme de sessions de perfectionnement

C'est au cours de ces réunions qu'il fut décidé de développer trois types de programmes correspondant à différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise : le programme « chefs d'entreprise » réservé à des personnes exerçant des responsabilités de direction générale, le programme « cadres supérieurs » destiné au personnel de cadre se situant au niveau des directions départementales et des directions de services et le programme « jeunes cadres » destiné à des personnes d'un haut niveau de formation, ayant au moins cinq ans

(1) L'exécution du contrat passé avec l'Office entraîna la création, au sein de l'Institut de Sociologie, de la *Division de Perfectionnement des Dirigeants d'Entreprise*, entité en tous points comparable aux autres centres, si ce n'est son caractère organique particulier qui l'intègre à un service universitaire plus large.

d'ancienneté dans la vie des affaires et qui sont susceptibles de se voir ultérieurement confier des postes de responsabilités accrues.

Sans doute, un programme unique était-il concevable; le type de formation en cause peut s'acquérir indépendamment des fonctions et des responsabilités exercées par les participants, comme d'ailleurs de la nature des entreprises qui les emploient. En effet, les sessions post-universitaires constituent un moyen de perfectionnement au rôle de direction. Leur objectif primordial est moins d'accroître les connaissances du dirigeant dans un domaine particulier de la gestion des affaires que de développer la compréhension de l'action spécifique de diriger et partant d'engager le participant à une réflexion sur son propre comportement.

Cependant, des raisons militaient en faveur de programmes différenciés selon les niveaux de responsabilités auxquels se situent les participants. Tout d'abord, la formation gagnerait en efficacité si les matériaux servant de base pour réaliser cette compréhension du phénomène de direction étaient empruntés à la réalité des situations que connaissent les participants à leurs propres niveaux. Car malgré la différence essentielle existant sur le plan des objectifs, voire des méthodes, entre un enseignement de connaissances touchant à un domaine particulier de la gestion des entreprises et une action de formation au rôle de direction, cette dernière peut difficilement se concevoir si l'on fait abstraction du fonctionnement de l'entreprise, de la répartition des tâches au sein de celle-ci et de la différenciation des techniques auxquelles l'entreprise a recours. L'acte de diriger est sans doute fondamentalement identique pour le chef d'un modeste service de fabrication et pour le directeur d'une importante usine. Encore faut-il, pour le saisir, faire d'inévitables références au cadre dans lequel l'acte s'exerce et à la matière sur laquelle il porte.

En outre, si l'essentiel de l'action de formation ainsi défini tend à s'exercer sur le comportement du dirigeant, par la compréhension qu'elle s'efforce de donner de son rôle, on ne peut sous-estimer les effets que produit sur le comportement une information clairement perçue tant sur les diverses techniques de gestion que sur certains aspects des disciplines fondamentales qui sous-tendent la gestion des affaires. Et le choix qu'il faut nécessairement opérer entre telle ou telle matière dans l'élaboration d'un programme de perfectionnement est aussi, à cet égard, tributaire des niveaux de responsabilité auxquels se situent ou se situeront ultérieurement les participants.

Enfin une raison plus pragmatique militait en faveur de l'établissement de programmes différenciés selon l'ampleur des responsabilités exercées par les cadres : la formule permettait de concevoir des programmes de durées variables qui seraient fonction de l'expérience acquise par les participants et du temps qui leur serait disponible.

Ces trois programmes annuels, mis sur pied dès 1955, ont été renouvelés depuis lors sans interruption. Ils ont toutefois reçu des modifications successives commandées tant par l'expérience et par

l'intérêt croissant que le monde des affaires leur a réservé, que par les résultats des recherches menées entretemps à l'initiative de la Fondation Industrie-Université. Ainsi, leur durée s'est-elle sensiblement allongée : les programmes « chefs d'entreprise » et « cadres supérieurs », qui en 1956 consistaient chacun en un séminaire de deux à trois jours, comportent aujourd'hui respectivement quatre séminaires de trois jours échelonnés sur quatre mois et trois séminaires d'une semaine répartis sur trois mois; le programme « jeunes cadres », qui à l'origine comprenait une succession de douze week-ends (vendredi soir et samedi matin) et un court séminaire de clôture, comporte actuellement cinq séminaires d'une semaine échelonnés d'octobre à février.

L'allongement des sessions a eu des répercussions favorables sur le contenu des programmes. Il a permis de développer davantage certaines matières essentielles et d'introduire des sujets que la durée restreinte des premiers séminaires ne permettait pas d'aborder. L'unité de chaque session et la cohérence des programmes ont ainsi été renforcées. L'extension de la durée des séminaires a aussi permis une utilisation plus intensive de techniques pédagogiques actives, comme la discussion de cas, le travail en groupes restreints et l'échange d'expérience.

Depuis 1956, la partie des travaux organisée selon une formule résidentielle n'a cessé de s'accroître. Dès 1960, cette formule était entièrement appliquée aux trois programmes. Les séminaires se tiennent actuellement dans un hôtel situé en dehors de l'agglomération liégeoise où les participants résident pendant toute la durée des travaux. Cette modification dans l'organisation des sessions contribua, pour une large part, à accroître l'efficacité des programmes. En isolant le participant de son lieu habituel de travail et en le soustrayant à ses préoccupations professionnelles, la formule résidentielle développe les conditions d'une réflexion plus intense. En multipliant les contacts entre les participants, elle renforce la cohésion du groupe et intensifie la communication mutuelle des expériences.

Les relations qu'entretient l'Institut avec de nombreux conférenciers, comme aussi le développement progressif d'une équipe de collaborateurs et l'aide financière accordée par la Fondation Industrie-Université, ont permis de réunir une abondante documentation sur les disciplines touchant à l'administration des entreprises. Des documents de travail se rapportant aux diverses matières figurant aux programmes (syllabus d'exposés, études de cas, listes bibliographiques, articles de revue...) sont remis aux participants. En outre, une bibliothèque comprenant actuellement un millier d'ouvrages a été progressivement constituée. Certains de ces livres sont mis à la disposition du groupe au cours des sessions.

Aux cycles annuels qui ont pour objectif commun de promouvoir le perfectionnement au rôle de direction, s'ajoutent des activités occasionnelles de portée plus limitée, soit qu'elles s'adressent à une

catégorie déterminée de cadres se distinguant par la nature des fonctions exercées, soit qu'elles consistent dans l'étude d'un domaine particulier de la gestion des entreprises. Ces activités de formation, organisées selon des formules variées, peuvent avoir pour origine des travaux de recherche entrepris par l'Institut, être le résultat d'une collaboration avec d'autres institutions, ou encore être commandées par un besoin particulier né des circonstances. Mentionnons, à titre exemplatif, des séminaires de courte durée destinés aux responsables de l'application dans les entreprises d'une politique de formation, des séminaires organisés en coopération avec la Compagnie Liégeoise des Dirigeants de Services du Personnel à l'intention des responsables de tels services, des groupes de travail sur la recherche opérationnelle, des sessions de réadaptation destinées à des dirigeants rapatriés d'Afrique, des journées d'études réservées aux participants des sessions antérieures. Un séminaire, organisé en 1957 par l'Institut en étroite collaboration avec la Faculté de Droit et destiné à des responsables de services juridiques d'entreprise, eut un prolongement dans la création, au sein de la Faculté, d'une commission « Droit et Vie des Affaires »; cette commission est composée de juristes d'entreprise et de professeurs spécialement intéressés par les aspects juridiques de la vie des affaires.

Une large part des dépenses encourues dans l'organisation des sessions ainsi que des frais de fonctionnement des centres est prélevée sur un fonds constitué par la Fondation Industrie-Université et alimenté en ordre principal par des cotisations de sociétés. Les entreprises qui inscrivent un participant à une session versent directement au centre universitaire un droit d'inscription destiné à couvrir la note de séjour ainsi qu'une partie des frais d'organisation du séminaire.

Le désir du Gouvernement belge et de la Fondation d'étendre le bénéfice des sessions de perfectionnement aux dirigeants des administrations publiques a abouti, au cours de l'année 1960, à l'organisation par l'Institut de Sociologie d'un premier cycle de séminaires réservés à un groupe de fonctionnaires supérieurs. Ce cycle, à caractère expérimental, comportait quatre séminaires d'une semaine échelonnés sur trois mois et était doublé d'une session d'une durée identique organisée par l'Université de Louvain à l'intention des fonctionnaires d'expression néerlandaise. Des programmes analogues ont ensuite été établis ou sont en voie de l'être dans les autres centres universitaires. Ces sessions seront vraisemblablement renouvelées en exécution d'un contrat conclu entre le Gouvernement et la Fondation et s'ajouteront ainsi aux cycles annuels destinés aux dirigeants du secteur privé.

Les centaines d'inscriptions enregistrées par l'Institut depuis 1955 ainsi que le nombre et la diversité des entreprises représentées attestent le succès remportés par les séminaires de perfectionnement. Près de deux cents entreprises occupant, sauf quelques exceptions, deux cents personnes au moins et comprenant la plupart des grandes sociétés industrielles et commerciales du pays, ont inscrit des membres

de leur personnel de cadre à l'une ou l'autre session. Le champ de recrutement s'est progressivement élargi; alors qu'à l'origine la presque totalité des entreprises appartenait au bassin liégeois, les inscriptions aux programmes de l'année 1960-1961 révèlent que les entreprises liégeoises représentent à peine 50 % de l'ensemble des sociétés dont sont issus les participants. Ces faits interdisent aujourd'hui d'assimiler l'attitude des milieux industriels à un engouement passager pour des activités « à la mode ». La fidélité de nombreuses entreprises est du reste remarquable, comme est tout aussi significatif le réel sacrifice que représente encore pour beaucoup d'entreprises le fait de se passer du concours de certains de leurs collaborateurs pendant un temps plus ou moins long.

Le tableau ainsi brossé serait incomplet si on n'évoquait pas la contribution qu'a apportée l'Institut, à certaines occasions et de diverses manières, aux activités de formation internes menées dans plusieurs entreprises et surtout l'effort de recherche qui s'y est développé parallèlement. On a précisé antérieurement la tâche que l'Institut a assumée dans l'exécution du programme confié par la Fondation aux quatre universités; l'observation minutieuse des pratiques professionnelles et des modes d'organisation dans trois entreprises de dimensions différentes a permis de dégager les conditions d'efficacité d'une politique systématique de formation. Les « études de cas » destinées à servir de matériaux de discussion dans les séminaires constituent un autre aspect des activités de l'Institut, tandis que les résultats de plusieurs recherches de sociologie industrielle, effectuées en exécution de contrats passés avec divers organismes, ont contribué à développer la compréhension de maints phénomènes d'organisation et de gestion d'entreprise.

Méthodes didactiques

Le but essentiel visé dans les sessions de perfectionnement n'est pas d'étendre les connaissances des participants; celles-ci constituent tantôt un moyen, tantôt un sous-produit, d'une action plus fondamentale qui se situe sur le plan des aptitudes et du comportement. Cette action imposait de recourir au moins partiellement à des techniques pédagogiques actives. Au surplus, la variété et la diversité des situations professionnelles vécues par les participants communiquent au groupe une richesse d'expérience considérable qu'il convenait d'exploiter en substituant au dialogue enseignant-élève de véritables échanges multilatéraux.

Le recours à des techniques pédagogiques actives a soulevé certaines difficultés comme celles tenant à l'insuffisance d'animateurs qualifiés à les utiliser efficacement et au temps relativement long qu'elles requièrent comparativement aux méthodes classiques. Néanmoins,

l'échange d'expérience, la méthode des cas ⁽¹⁾ et le travail en groupes restreints furent partiellement introduits dans les premières sessions. L'allongement de la durée des programmes et l'expérience acquise par un plus grand nombre de conférenciers dans le maniement de ces méthodes permirent d'en faire progressivement un usage plus intensif. Actuellement, les techniques faisant appel à la participation active du groupe occupent dans les cycles annuels la moitié du temps environ consacré au travail effectif. Dans l'état actuel des programmes, l'Institut n'a recours que très prudemment à certains procédés pédagogiques apparentés à la dynamique des groupes dont les effets exigent d'être mieux connus.

Le progrès réalisé au cours des cinq dernières années dans le domaine de la méthodologie de l'enseignement à la gestion des affaires réside peut-être moins dans l'utilisation progressive de techniques actives que dans un effort pour adapter plus adéquatement les méthodes aux types d'action recherchés. On ne peut prétendre tirer des conclusions définitives dans un domaine où l'expérience est encore très modeste et les recherches fragmentaires. Mais on peut penser que là où l'action consiste à communiquer des connaissances ou à les situer dans un cadre de référence, l'enseignement magistral conserve toute sa valeur. Là où les aptitudes sont spécialement en cause, des procédés du genre de l'échange d'expérience et de la discussion de cas constituent vraisemblablement après la pratique les meilleures aides. Une action directe et décisive sur le comportement relèverait davantage de méthodes apparentées à la dynamique des groupes. Cependant, en réunissant les conditions les plus favorables à la communication des idées et à la réflexion, le séminaire résidentiel tend incontestablement à renforcer l'influence que les diverses méthodes pédagogiques sont susceptibles d'exercer sur le comportement des participants.

Conférenciers et collaborateurs du centre

Dans le choix des personnes appelées à prendre en charge les sessions annuelles, l'Institut s'inspira constamment du souci d'établir un équilibre entre personnalités du monde des affaires et membres du corps enseignant universitaire. Cette formule, qui favorise une confrontation des apports complémentaires de la théorie et de la pratique, s'est révélée à l'épreuve particulièrement heureuse. Mais on a voulu aussi que dans chacun des deux groupes, la personnalité des conférenciers et des animateurs reflète la variété des situations auxquelles ils sont professionnellement attachés : les professeurs font au groupe l'apport des diverses disciplines qui sous-tendent la gestion des

(1) Dans sa forme la plus courante, le « cas » présente une situation problématique empruntée à la réalité des affaires. La méthode consiste à étudier la situation que le cas expose en vue d'en dégager les composantes, d'aboutir à une solution ou d'en formuler les principaux éléments.

affaires; les praticiens lui communiquent une expérience accumulée par l'exercice de fonctions différentes et par la connaissance de situations industrielles variées.

A titre indicatif, quarante-quatre personnalités collaboreront au programme des sessions 1961-1962. Dix-huit conférenciers, dont six étrangers, appartiennent à l'enseignement universitaire; dix-neuf, dont quatre étrangers, au monde des affaires. Les sept autres personnalités comprennent quatre spécialistes, dont deux étrangers, issus d'institutions s'occupant de problèmes d'organisation et de gestion d'entreprise et trois personnes attachées à des titres divers à des organismes publics. Pour l'ensemble des trois programmes, la durée moyenne des prestations d'un conférencier est de l'ordre de huit heures. Quelques-uns d'entre eux cependant prennent en charge au cours d'une même session des séances consécutives s'étendant sur deux journées. La tendance va dans le sens d'une extension progressive de la durée moyenne des prestations; elle s'explique davantage par le recours plus intensif à des procédés pédagogiques actifs que par l'allongement des programmes.

Sur les vingt-cinq chercheurs et membres du personnel scientifique de l'Université qui font actuellement partie de l'Institut de Sociologie, huit sont attachés à la Division de Perfectionnement des Dirigeants d'Entreprise et collaborent à plein temps au programme interuniversitaire de gestion des affaires. Leurs activités se partagent essentiellement entre la conception et l'organisation des programmes, l'exécution des recherches liées au perfectionnement des cadres et la maîtrise progressive de l'une des disciplines relevant de l'administration des entreprises : économie de l'entreprise, aspects psycho-sociaux de l'organisation et de la direction, gestion commerciale, gestion financière et budgétaire, méthodes quantitatives de gestion. A cette fin, cinq d'entre eux ont accompli un stage d'un an dans une université américaine.

Sur le plan national, les collaborateurs de l'Institut participent aux activités des divers groupes de travail interuniversitaires institués au sein de la Fondation Industrie-Université. Sur le plan international, l'Institut est également représenté dans les commissions d'études qu'a développées l'Association Européenne des Centres de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises; cette institution, de création récente, groupe une vingtaine de centres de formation à la gestion des affaires attachés pour la plupart à des universités.

OBJECTIFS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'action menée conjointement par les centres universitaires et le soutien que lui apportent les milieux d'affaires témoignent de la conscience commune qu'ont prise l'université et l'industrie d'un besoin nouveau né des transformations du monde économique autant que du développement des connaissances. Ils traduisent

aussi une volonté de rencontrer ce besoin et de lui forger, dans notre pays, une solution sur mesure. Certes, celle-ci est encore perfectible, mais les moyens consentis dans le passé permettront sans nul doute d'en combler les lacunes.

Hormis le développement des sessions spécifiquement destinées aux dirigeants du secteur public, une extension remarquable des programmes de formation existants s'avère peu probable. Au stade actuel, le progrès est davantage tributaire de l'effort de recherche qui sera entrepris à l'avenir et de la collaboration qui s'instituera entre l'Université et le monde des affaires comme aussi entre les diverses institutions coopérant au perfectionnement des cadres.

L'administration des entreprises en est encore au stade de l'accumulation de connaissances fragmentaires empruntées aux disciplines fondamentales. Au surplus, les décisions de gestion revêtent encore, dans bien des cas, un caractère empirique et intuitif. L'intensification des activités de recherche, à l'Université de Liège comme dans les autres centres universitaires, contribuera à développer un ensemble de principes cohérents qui élèveront l'administration des entreprises au rang d'une discipline évoluée.

Cette exigence, faut-il le dire, est étroitement liée à la seconde. Elle ne peut être satisfaite que si le chercheur a accès au milieu qu'il a pour mission d'explorer. Cependant, la collaboration entre l'industrie et l'université doit aller au-delà d'efforts de recherche orientés au seul développement des connaissances. La formation dispensée par les centres universitaires n'est pas une panacée. Elle est un stimulant, riche sans doute mais occasionnel, à un effort permanent de perfectionnement qui ne peut s'accomplir qu'au sein de l'entreprise. Cette formation qui résulte de l'exercice de la fonction n'est toutefois positive que si cette dernière a un caractère valorisant; l'expérience forme mais déforme aussi. Pour que l'élément humain dans l'entreprise soit placé dans des conditions de progrès, il faut qu'une efficacité éducative s'attache à l'ensemble des pratiques de direction et des modes d'organisation. La définition des fonctions, la distribution des responsabilités, les formes de l'autorité et le comportement des supérieurs sont autant de facteurs qui influencent directement la volonté de progrès de l'individu et son efficacité dans l'action. Les méthodes de gestion utilisées dans les divers domaines de l'entreprise — comme les techniques de production, celles de la recherche commerciale et de la promotion des ventes, les procédés de contrôle de gestion, l'analyse des opérations financières et comptables et les méthodes d'administration du personnel — ne constituent un moyen de formation pour les dirigeants qui y ont recours que dans la mesure où elles ne sont pas l'objet d'une activité routinière et suivent l'évolution que leur imprime le progrès des connaissances. A cette tâche, les centres universitaires peuvent aussi concourir. Les sessions fournissent déjà l'occasion de fructueux échanges de vues sur les conditions de réalisation d'un perfectionnement interne et tendent aussi à ré-

pandre l'adoption de pratiques de gestion qui soient efficaces à l'entreprise dans la poursuite de ses objectifs et valorisantes pour ses dirigeants. Mais le dialogue amorcé sur ce plan trouvera un utile prolongement dans des contacts plus directs et moins occasionnels entre l'entreprise et les collaborateurs des centres, notamment sous forme d'une action de conseil.

L'intensification des rapports entre institutions animées par la poursuite d'un même objectif, en favorisant la mise en commun de leurs expériences propres, constituera incontestablement un autre élément de progrès.

La création récente de l'Association Européenne des Centres de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises est à cet égard significative. Déjà, des contacts au niveau européen s'établissent périodiquement entre les directeurs des centres et entre leurs collaborateurs orientés à l'étude des mêmes disciplines, une procédure facilite la communication de documents entre les centres, tandis que des mesures sont prises pour promouvoir des échanges de personnel scientifique entre les institutions affiliées à l'Association. En exécution d'une « convention de jumelage » proposée par l'Association, des rapports plus étroits, impliquant la poursuite en commun d'objectifs définis, ont été établis entre centres de formation appartenant à des pays étrangers l'un à l'autre. Ainsi, l'Institut de Sociologie de l'Université de Liège est associé depuis peu avec le Centre d'Etudes Industrielles de l'Université de Genève et le Department of Industrial Administration du Manchester College of Sciences and Technology.

En dégageant les perspectives qui s'ouvrent aux efforts entrepris jusqu'ici dans le domaine du perfectionnement à la gestion des entreprises, on ne peut omettre les répercussions probables qu'entraînera l'action de la Fondation Industrie-Université et des centres qui lui sont associés sur l'enseignement donné aux étudiants. Déjà les réalisations partielles de certaines universités belges en apportent le témoignage. Trop récentes cependant pour y attacher un caractère autre qu'expérimental, elles ne peuvent faire préjuger des formes définitives qu'inspirera à l'enseignement universitaire proprement dit l'expérience accumulée sur le plan du perfectionnement à la direction.

Ces formes se cherchent encore car le problème est vaste. On en prendra la mesure en rapprochant de l'opinion souvent émise, selon laquelle l'université ne dispense qu'une formation incomplète à l'étudiant désireux de faire carrière dans les affaires, l'avis de ceux qui considèrent l'apprentissage du rôle de dirigeant irrédutable à tout système scolaire dépouillé de l'expérience, qui seule posséderait une réelle vertu formative.

Cette controverse est toutefois plus apparente que réelle. Le progrès des connaissances dans les diverses disciplines touchant à l'administration des entreprises entraînera nécessairement une évolution parallèle des programmes d'études dans les disciplines universitaires corres-

pondantes. Mais la formation aux disciplines universitaires est *distincte* d'une action visant à développer la *capacité de direction*. La première incombe à l'école; la seconde au dirigeant lui-même, et au milieu où s'exerce sa fonction.

La participation à une session de perfectionnement ne signifie pas un retour à l'école. Elle est un moyen susceptible de stimuler le progrès personnel dans la capacité de diriger.

F. KELDERS,
Chargé de recherche
à l'Institut de Sociologie.

Aperçu synthétique du programme des sessions organisées par l'Institut de Sociologie de l'Université de Liège
Année Académique 1961-1962

Session « Chefs d'entreprise »	Session « Cadres supérieurs »	Session « Jeunes cadres »
<p>Entreprise et environnement économique 16-18/11/1961. Transformations contemporaines du monde économique. Structure et conjoncture. Entreprise et Marché Commun. Programmation économique.</p>	<p>Politiques de l'entreprise et techniques de direction 15-19/1/1962. Environnement économique de l'entreprise. Programmation économique. Gestion financière. Facteurs de la décision d'investir. Analyse des bilans. Gestion commerciale : recherche de marchés, étude du produit.</p>	<p>Environnement économique de l'entreprise 9-13/10/1961. Introduction aux phénomènes économiques. Entreprse et Marché Commun. Programmation économique. Organisation du crédit : marché financier, marché monétaire.</p>
<p>Action commerciale de l'entreprise. 14-16/12/1961. Elaboration d'une politique d'expansion commerciale. Recherche commerciale : étude du consommateur, sources d'information sur les marchés.</p>	<p>Politiques de l'entreprise et techniques de direction 12-16/2/1962. Gestion de la production. Utilisation des méthodes quantitatives. Gestion budgétaire. Direction générale de l'entreprise.</p>	<p>Gestion de la production et gestion commerciale 6-10/11/1961. Gestion de la production. Utilisation des méthodes quantitatives. Gestion commerciale : produit, canaux de distribution, prix, promotion des ventes, étude des marchés.</p>

<p>Organisation de l'entreprise 25-27/1/1962.</p> <p>Direction par les objectifs et structure de l'entreprise. Croissance de l'entreprise et évolution de l'organisation.</p>	<p>Organisation de l'entreprise et conduite des hommes 12-16/3/1962.</p> <p>Comportement et personnalité. Evolution des théories de l'organisation. Information et communications. Définition des fonctions. Exercice de l'autorité. Conduite des réunions. Formation des cadres.</p>	<p>Gestion financière et budgétaire 4-8/12/1961.</p> <p>Gestion financière. Analyse des bilans. Gestion prévisionnelle et budgétaire. Ratios et tableau de bord. Financement d'un plan d'investissement.</p>
<p>Conduite des hommes et formation 22-24/2/1962.</p> <p>Comportement et personnalité. Exercice de l'autorité. Conduite des hommes. Formation des cadres.</p>	<p>Organisation et conduite des hommes 8-12/1/1962.</p>	<p>Evolution des théories de l'organisation. Comportement et personnalité. Structures et organisation. Exercice de l'autorité. Conduite des réunions.</p>
		<p>Politiques générales de l'entreprise 5-9/2/1962.</p> <p>Synthèse des travaux : témoignages de chefs d'entreprise, discussion de cas de politiques générales et de cas personnels. Responsabilités sociales du dirigeant et rôle formateur du chef.</p>

ANNEXE 2

Structure des sessions organisées par les Centres Universitaires Belges (1)

Année Académique 1961-1962

Centres Universitaires	Personnes auxquelles les sessions sont destinées	Structure et durée des sessions	Caractère résidentiel ou non des sessions
Université de Bruxelles. Institut d'Organisation et de Gestion des Entreprises.	Chefs d'entreprise et cadres supérieurs.	Session continue d'un mois. Les travaux sont suspendus le samedi et le dimanche.	Formule non résidentielle.
Université de Gand Centre d'Etudes et de Recherches de Productivité.	Chefs d'entreprise	Cycle de 5 journées d'étude et de 13 conférences du soir, précédé et suivi d'un séminaire d'une semaine, le tout échelonné sur 6 mois.	Formule mixte.
	Cadres supérieurs.	Cycle de 25 journées d'étude, à raison d'une journée par semaine, précédé et suivi d'un séminaire de 3 jours, le tout échelonné sur 6 mois.	Formule mixte.

Université de Liège Institut de Sociologie.	Chefs d'entreprise	Cycle de 4 séminaires de 3 jours échelonnés sur 4 mois.	Formule résidentielle.
	Cadres supérieurs	Cycle de 3 séminaires d'une semaine échelonnés sur 3 mois.	Formule résidentielle
	Jeunes cadres	Cycle de 5 séminaires d'une semaine échelonnés sur 5 mois.	Formule résidentielle
Université de Louvain. Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises (section d'expression française).	Chefs d'entreprise	Cycle de 5 séminaires de 4 jours échelonnés sur 6 mois.	Formule résidentielle
	Cadres supérieurs.	Cycle de 5 séminaires d'une semaine échelonnés sur 6 mois.	Formule résidentielle.
Université de Louvain. Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises (section d'expression flamande).	Chefs d'entreprise.	Cycle de 4 séminaires de 4 jours échelonné sur 5 mois.	Formule résidentielle.
	Cadres supérieurs.	Cycle de 4 séminaires d'une semaine échelonnés sur 6 mois.	Formule résidentielle.

(1) Il n'est tenu compte ici que des sessions de perfectionnement annuelles organisées par les centres à l'intention des dirigeants du secteur privé. On a donc omis de mentionner les activités de formation à caractère occasionnel ou portant sur l'étude d'un problème spécifique de gestion, de même les sessions de perfectionnement destinées aux cadres des administrations publiques et les sessions immédiatement post-universitaires.

Il faut noter, en outre, que les programmes annuels de certains centres comportent des visites d'entreprises et des exercices de simulation de gestion (business game) s'ajoutant à la durée des sessions telle qu'elle apparaît au tableau.

ANNEXE 3

Progression quantitative des sessions annuelles
organisées par les Centres Universitaires Belges
depuis la Création de la Fondation Industrie-Université

Année Académique		
1956-1957	441 participants	24.272 heures-participants
1957-1958	462 participants	38.700 heures-participants
1958-1959	462 participants	38.782 heures-participants
1959-1960	523 participants	43.489 heures-participants
1960-1961	523 participants	50.377 heures-participants

Afin de faire apparaître l'extension de la durée des programmes, le graphique ci-dessus, emprunté au rapport d'activités de la Fondation Industrie-Université pour l'année 1960, a été établi sur la base des heures-participants. Le nombre de participants est indiqué à titre d'information complémentaire. Les sessions destinées aux cadres des administrations publiques sont exclues du graphique.

ANNEXE 4

Répartition des participants selon l'âge,
la formation de base et la dimension des entreprises
qui les emploient ⁽¹⁾

Année académique 1960-1961

	Données relatives à l'ensemble des cinq centres uni- versitaires ⁽²⁾		Données relatives à l'Université de Liège	
	Chefs d'entre- prise	Cadres supé- rieurs ⁽³⁾	Chefs d'entre- prise	Cadres supé- rieurs ⁽³⁾
Age :				
Moins de 30 ans	—	10 %	—	19 %
De 30 à 40 ans	37 %	63 %	31 %	53 %
De 40 à 50 ans	32 %	20 %	38 %	23 %
Plus de 50 ans	31 %	7 %	31 %	5 %
Formation de base :				
Ingénieurs civils	27 %	33 %	56 %	54 %
Docteurs en droit	8 %	10 %	6 %	4 %
Licenciés en sciences économi- ques ou sociales	14 %	20 %	32 %	22 %
Autres universitaires	8 %	8 %	—	5 %
Non universitaires	43 %	29 %	6 %	15 %
Dimension des entreprises :				
Moins de 50 personnes	16 %	5 %	—	—
De 50 à 500 personnes	54 %	32 %	56 %	39 %
Plus de 500 personnes	30 %	63 %	44 %	61 %

⁽¹⁾ En % du nombre d'heures-participants.

⁽²⁾ Ces données sont extraites du rapport d'activités de la Fondation Industrie-Université pour l'année 1960.

⁽³⁾ Dans cette colonne, sont inclus les participants de la session « Jeunes Cadres » organisée par l'Université de Liège.

Les Services universitaires

Le Centre Interdisciplinaire de Génétique

Le 21 septembre 1960, le Conseil d'Administration de l'Université de Liège a décidé la création d'un Centre interdisciplinaire de Génétique.

La commission permanente de travail composée des professeurs M. Chèvremont, F. Darimont, P. Moureau et L. Pauwen en assure la gestion. La direction en est confiée au docteur J. Moutschen.

Avant de définir les buts du centre interdisciplinaire de Génétique, il nous paraît utile de rappeler très succinctement quelques grandes étapes de l'évolution de la Génétique.

Diverses observations de phénomènes héréditaires, parfois très pertinentes d'ailleurs, remontent très loin dans le passé mais il a fallu attendre la seconde partie du XIX^e siècle pour voir s'élaborer une véritable théorie de l'hérédité à la suite des classiques travaux de Naudin et de ceux, généralement mieux connus, de Mendel. Cependant, ce n'est qu'au début de ce siècle avec la redécouverte simultanée des lois de Mendel dans plusieurs pays que la doctrine de la transmission des caractères héréditaires est devenue cohérente et susceptible d'être mise en application.

La science de l'hérédité ou Génétique, telle qu'elle a été ainsi appelée par Bateson est donc une science jeune parmi les sciences biologiques. Vers le début du siècle, Morgan a donné à cette science, une véritable ossature grâce à ses études sur la mouche à vinaigre ou *Drosophile*. On peut, à juste titre, considérer cette œuvre comme étant un des plus audacieux édifices biologiques. Depuis lors, la Génétique est un domaine en rapide et continuelle expansion.

Née de l'algèbre mendélienne, il n'est pas étonnant qu'une partie de ses méthodes soit restée, avant tout, d'ordre mathématique. L'« outil » mathématique s'est d'ailleurs remarquablement amélioré ces dernières décades par l'adjonction de nouvelles techniques statistiques. Les réalisations concrètes (spécialement sur le plan pratique) sont innombrables.

La Génétique, dès ses débuts, était purement formelle. Il s'agissait d'analyser un ensemble de caractères morphologiques transmis à la descendance au cours d'expériences de croisements de plantes ou d'animaux.

Nous savons aujourd'hui que la complexité d'un seul caractère morphologique dépasse souvent l'imagination.

L'avènement de la théorie chromosomique de l'hérédité a très tôt changé l'orientation de la pensée en Génétique. Analyse statistique et analyse chro-

mosomique sont devenues deux aspects complémentaires d'un seul et même vaste problème. La contribution de la Cyto-génétique, qui est cette partie de la Génétique qui interprète les phénomènes héréditaires en termes de structure cellulaire a été capitale. Elle est, encore actuellement, susceptible de nombreuses et fructueuses applications.

Parallèlement à la Cyto-génétique, s'est développé un courant d'idées tout différent dont on peut, selon nous, considérer qu'il eût Goldschmidt comme protagoniste.

Les démarches de la pensée sont plutôt orientées dans le sens de la Physiologie. Les méthodes précédentes sont essentiellement limitées l'une, par la complexité des caractères envisagés et le nombre trop restreint d'expériences qu'il est humainement possible de réaliser, l'autre enfin, par le pouvoir de résolution du microscope ainsi que par la difficulté d'établir une relation entre la structure cellulaire et le caractère héréditairement transmis.

Il ne s'agit pas de rejeter ces 2 méthodes, qui, répétons-le, s'avèrent de jour en jour, plus riches en applications. Il est seulement nécessaire d'élargir le cadre de la pensée en vue d'une compréhension à la fois plus pénétrante et plus synthétique des phénomènes héréditaires. C'est ainsi que la Génétique ne cesse d'utiliser l'énorme pouvoir d'amplification biologique que possède les organismes inférieurs (bactéries, algues, protozoaires, champignons).

La restriction imposée par la loi des grands nombres est, dès lors, pratiquement levée. L'utilisation de caractères biochimiques moins complexes laisse entrevoir des possibilités d'analyse du patrimoine héréditaire inconnues jusqu'ici. Il ne semblera donc nullement étonnant qu'actuellement de nombreuses connections se soient établies entre la Génétique et d'autres disciplines biologiques telles que la Biochimie, la Biophysique, l'Embryologie, l'Immunologie, pour ne citer que les principales. Récemment, les données de la théorie *des quanta* et de la théorie de l'Information n'ont-elles pas jeté des précisions sur les mutations dont l'importance pour tout ce qui a trait à l'hérédité, ne peut être mise en doute ?

Si la Génétique puise dans d'autres disciplines pour affirmer ses objectifs, il existe d'innombrables courants d'idées en sens inverse. Goldschmidt a récemment mis l'accent sur l'influence que cette discipline avait eue sur d'autres sciences depuis les deux dernières décades. Il serait fastidieux d'en faire ici une longue énumération. Qu'il nous soit néanmoins permis de mentionner quelques points. Pour tout ce qui touche au problème de l'Evolution des êtres vivants, la Génétique est constamment amenée à confronter ses conclusions avec celles de la Taxonomie, de la Paléontologie ou de l'Anatomie comparée. Ces contacts sont certainement appelés à s'intensifier dans l'avenir.

Toutes les sciences de la vie dans leurs aspects expérimentaux exigent une définition génétique de plus en plus rigoureuse des organismes utilisés. Expérimenter sur des populations animales ou végétales mal connues serait s'exposer inévitablement à perdre un temps et un argent précieux sans aboutir à un résultat positif.

Dans le domaine des sciences biologiques appliquées, rappelons que

dans les instituts agronomiques, les stations d'amélioration des plantes et des animaux réservent à la Génétique une place très large.

D'un autre côté, la Génétique humaine, spécialement médicale, se développe actuellement d'une manière prodigieusement rapide et nous pouvons émettre le vœu que cette discipline soit intégrée à brève échéance dans le cadre de nos facultés de Médecine.

Ces quelques tendances de la Génétique quoique bien incomplètement et imparfaitement exposées nous aideront à comprendre la place qui lui a été réservée dans d'autres pays.

Les Etats-Unis d'Amérique comptent actuellement plus de 1500 chercheurs dont les activités sont connectées à la Génétique. Ces chercheurs sont des Docteurs en sciences et des Docteurs en Médecine ainsi que des Agronomes.

Les Universités d'Etat possèdent très généralement un enseignement spécial approfondi. Dans les grandes universités, telles que Harvard, Cornell, Columbia, etc.; l'enseignement y est organisé en section autonome confèrent un diplôme de Docteur en Science génétique analogue à celui de Docteur en Sciences mathématique, physique, chimique ou biologique de nos universités.

Cet enseignement comporte non seulement la Génétique considérée dans ses différents aspects purs et appliqués mais encore toute branche ayant avec elle, un rapport sur le plan théorique aussi bien que sur le plan technique telles : la Biométrie, la Biophysique et la Biochimie.

La recherche en Génétique, est non seulement développée dans les universités et les stations agronomiques mais encore dans les grands centres atomiques tels qu'Argonne, Brookhaven, Oak Ridge. Les contacts des généticiens avec d'autres chercheurs y sont très nombreux et variés.

La Génétique humaine s'est fortement développée aux U. S. A. depuis la création par F. Dight, en 1927, à l'Université du Minnesota, d'un centre dit de conseil médical (Medical counseling). Le système des centres a eu une recrudescence de vigueur depuis 1941. On en compte actuellement une douzaine répartis sur tout le territoire américain ainsi que deux au Canada.

Les buts de ces centres sont multiples. Il s'agit tout d'abord d'organiser une investigation systématique sur l'hérédité humaine; ensuite, il s'agit de mener une campagne destinée à informer le grand public sur les maladies héréditaires; enfin et surtout, de conseiller les malades atteints d'affections reconnues comme étant héréditaires venant consulter librement au sujet de mariages éventuels.

Le conseil y est organisé non seulement par des équipes de médecins spécialistes de différentes affections mais encore par des Généticiens spécialisés par exemple, en Cyto-génétique ou en Génétique statistique.

Il serait long de passer ici en revue l'ensemble des réalisations des U. S. A. Après ceux-ci, nous devons mentionner le Japon qui compte actuellement environ 400 généticiens spécialisés. Les patientes réalisations de ce pays tant sur le plan de la Science fondamentale que sur le plan de la Science appliquée sont innombrables.

Dans le Royaume-Uni, l'enseignement ainsi que la recherche en matière d'hérédité sont très en honneur. Toutes les tendances de cette Science y sont actuellement représentées. Ici aussi, comme Outre-Atlantique, elle est érigée dans certains établissements universitaires en Science autonome. Un nombre important d'élèves et de collectionneurs lui rendent parfois d'éminents services tant du point de vue pécuniaire que du point de vue d'observations originales qu'ils peuvent être amenés à faire.

C'est peut-être en Scandinavie que la Génétique s'est développée de la manière la plus rationnelle et que s'est opérée une synthèse entre les différents aspects purs et appliqués de cette Science. Ici aussi, toutes les tendances sont représentées. Les stations d'amélioration des plantes tiennent largement compte des acquisitions récentes. Nous pouvons par exemple, citer le cas de la production expérimentale de mutations qui a été utilisée sur une grande échelle et qui s'avère déjà capable d'accroître le rendement de certaines plantes agricoles.

Concernant l'aspect humain, le gouvernement suédois a engagé des crédits très importants destinés à promouvoir la recherche et l'enseignement en Génétique humaine ainsi qu'à résoudre certains problèmes eugéniques.

C'est ainsi, par exemple, que l'intensification des transports a permis de diminuer les taux de mariages consanguins et par ce fait, d'éliminer plusieurs tares dans certaines régions du pays. Cet exemple est aujourd'hui classique. Mentionnons aussi l'existence de la Génétique forestière (et l'on conçoit aisément l'importance des forêts dans l'économie nordique !). Plusieurs instituts répartis en différents points du territoire sont consacrés à la recherche et à l'enseignement de cette branche.

A côté de ces brillants exemples, les autres pays européens font plutôt figure de parents pauvres. On note çà et là, certaines tendances isolées par exemple, dans les Pays-Bas, en Suisse, en Allemagne, en France ou en Italie; mais il n'y a là aucun mouvement d'ensemble.

Notre pays ne possède pas d'enseignement systématisé de la Génétique. Dans le cadre de l'amélioration des plantes et des animaux, il existe un enseignement d'ordre pratique mais ce sont surtout les problèmes fondamentaux qui ont été négligés jusqu'à ces derniers temps. Il ne serait certes pas opportun de vouloir calquer intégralement le système en vigueur dans d'autres pays parmi ceux que nous avons antérieurement cités. Il nous paraît plus judicieux de créer dans le cadre des institutions existantes, un système original mieux adapté à nos nécessités. Une heureuse initiative toute récente est la création à l'Université de Liège, d'enseignements de Génétique générale et de Génétique humaine rattachés au Centre inter-facultaire des Sciences Nucléaires. Ces enseignements devraient, selon nous, s'intégrer dans le vaste programme des sciences nucléaires en mettant l'accent sur les effets génétiques des radiations ainsi que sur les dangers qu'elles représentent pour la descendance de l'homme. Cet enseignement post-universitaire ne s'adresse qu'à des diplômés : médecins, pharmaciens, biologistes, biochimistes et ingénieurs agronomes.

Si nous mentionnons ici l'existence de ces enseignements, c'est parce

que nous pensons que le développement de la Génétique et de ses applications doit être envisagé d'une manière large qui ne peut dissocier arbitrairement les nécessités de la recherche et de l'enseignement.

Le Centre interdisciplinaire de Génétique est spécialement destiné (conformément à l'article 1 de son règlement) « à promouvoir, à coordonner et à développer les recherches dans les domaines de la Génétique générale et de la Génétique humaine. »

Il s'agit de recherches qui ne peuvent être réalisées que soit par la collaboration étroite de différents départements, soit de ces départements avec des institutions ou des personnes extérieures au Centre.

Il favorisera, dès lors, la collaboration active de tous ceux qui s'intéressent aux divers aspects de ces disciplines et tendra à stimuler les éventuelles applications médicales de ces recherches. Il ne s'agit donc pas d'accroître l'activité des départements où des recherches s'effectuant déjà dans ces disciplines, dans le domaine qui lui est propre. Il conviendrait de donner à ces départements les possibilités d'entreprendre et de développer un programme de recherches dont l'exécution ne peut être envisagée qu'en collaboration et dont la réalisation exige des moyens spéciaux qui ne relèvent pas des budgets routiniers des laboratoires.

Le centre interdisciplinaire de Génétique se propose en outre, d'organiser des réunions d'informations, des séminaires et des conférences avec des conférenciers belges ou étrangers.

Il a l'intention de réunir et de classer tous les documents génétiques ainsi que d'établir la liste des livres et périodiques existant dans différents services de l'université et ensuite de diffuser cette liste parmi le personnel du Centre et de la mettre à la disposition de toute autre personne susceptible d'être d'une manière ou d'une autre intéressée à la Génétique. Cette bibliothèque est encore peu fournie et il sera nécessaire de l'organiser et la compléter à brève échéance afin de doter les chercheurs de notre Université d'un outil efficace.

Le centre se propose en outre, de réunir des documents concernant les souches animales et végétales génétiquement pures; il ne s'agit pas de créer une collection d'animaux ou de plantes mais de savoir où se procurer des souches contrôlées.

Sur le plan de la Génétique humaine, le centre envisage à brève échéance, de rechercher la collaboration des services administratifs de l'Etat, des Provinces et des Communes en vue d'obtenir des renseignements concernant la population et susceptibles de fournir des indications d'ordre génétique chez l'homme (par exemple : les causes médicales de l'exemption du service militaire, les cas de gemellités, les mariages consanguins, etc...). Le centre se propose enfin de développer et de coordonner l'enseignement de la Génétique.

De ce côté, nous avons dit qu'il n'existait dans notre université, qu'un enseignement post-universitaire organisé.

Dans le cadre du centre interdisciplinaire de Génétique, plusieurs collaborations se sont déjà ébauchées et des travaux ont été publiés. Des collaborations avec d'autres services universitaires sont souhaitées dans le cadre du centre.

Le centre dispose déjà d'un statisticien mais il est prévisible que certains problèmes mathématiques dépasseront le cadre des possibilités actuelles. Dans ce cas, à plus ou moins brève échéance, il serait nécessaire d'envisager une collaboration avec les centres déjà existants de : Centre de Calcul et Centre de Stochastique et d'Analyse opérationnelle.

Le problème de la formation d'un personnel capable d'assurer le développement ultérieur du centre nous paraît d'importance capitale. Il s'agit ici non seulement du personnel scientifique mais encore du personnel technique. Par le fait des connections que la Génétique présente avec d'autres disciplines, les techniques y sont nombreuses et variées. Il en est du domaine de la Statistique, d'autres de la Cytologie, d'autre enfin plus spécialement du domaine de la Zoologie, de la Botanique, de la Chimie ou des Sciences appliquées telles que la Médecine ou l'Agronomie.

Concernant le personnel scientifique, il paraît possible de le recruter dans le cadre des facultés, mais il nous semble beaucoup plus malaisé de recruter un personnel technique capable d'accomplir des manipulations parfois très complexes.

Nous nous plaçons à insister sur le fait que tout chercheur intéressé à des questions relatives à l'hérédité ou simplement désireux de se documenter sera le bienvenu.

A l'encontre des autres centres interdisciplinaires, le Centre de Génétique n'aura à compter qu'avec les seuls subsides de l'Université car il ne présente actuellement aucune ramification dans l'agriculture ou l'industrie lui permettant d'accroître ses activités dans ces domaines.

Notre intention était de présenter au lecteur, le Centre interdisciplinaire de Génétique. Nous nous sommes laissé entraîner à faire une digression sur la Génétique. Elle n'est justifiée que par notre espoir de susciter pour cette partie des Sciences biologiques, tout l'intérêt qu'elle mérite.

J. Moutschen,

Chef de travaux à l'Université.

Les Carrières universitaires

UN ASPECT DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE

Le recrutement des agents de la première catégorie

I. — Introduction

Depuis plusieurs années, la presse belge s'est fait l'écho de diverses opinions émises sur la qualité et le rendement de l'Administration.

D'aucuns ont insisté notamment sur la perte de prestige du corps des fonctionnaires, catalogué dans l'estime du public de plus en plus loin derrière la magistrature, le corps enseignant ou l'armée ainsi que sur les inconvénients d'un système liant d'une manière indissociable l'avancement en traitement à l'avancement en grade.

D'autres ont déploré que le recrutement soit soumis à des procédures extrêmement lourdes et qu'il fasse l'objet depuis 1952 d'un blocage systématique. Ce qui n'a pas manqué d'éloigner de la fonction publique les meilleurs talents de la jeunesse. Certains ont, par ailleurs, regretté que trop souvent les appartenances politiques aient remplacé le mérite individuel comme critère de choix et d'avancement des agents (1).

De l'analyse de ces griefs et de nombreux autres que nous n'avons pas relevés ici, il ressort que la fonction publique connaît, en Belgique, une crise sérieuse. De toute évidence, une réforme, tendant à réorganiser et à revaloriser la fonction publique en Belgique, s'imposait.

Dans le cadre de cette réforme, un certain nombre de mesures ont déjà été prises, parmi lesquelles nous retiendrons aujourd'hui les arrêtés royaux du 16 février (2) et du 23 mars 1961 (3), organisant le recrutement des agents de l'Etat de la première catégorie ainsi que l'arrêté royal du 16 février 1961 (2) organisant le stage des candidats à la première catégorie des agents de l'Etat et fixant leur statut pendant cette période.

L'objet de la présente note n'est pas de faire le point actuel de la réforme administrative ni même du statut des agents de l'Etat.

(1) Voir en ce sens : « Le malaise de la Fonction publique », par M. J. C. SNOY dans *Revue générale belge*, mars 1960; « Un mécanisme grippé », par M. F. BAUDHUIJN dans *Libre Belgique*, 26-27 mars 1960; « Le malaise de la fonction publique » dans *Phare Dimanche*, 27 mars 1960; « Les rapports annuels du Secrétaire permanent au Recrutement du Personnel de l'Etat » exercice 1957, *Moniteur belge* du 25 décembre 1958; exercice 1958, *Moniteur belge* du 23 décembre 1959; exercice 1959, *Moniteur belge* du 21 décembre 1960.

(2) *Moniteur belge* du 2 mars 1961.

(3) *Moniteur belge* du 8 avril 1961.

Nous nous bornerons à envisager le recrutement des agents de la première catégorie tel qu'il est organisé par les arrêtés royaux du 16 février et du 23 mars 1961, par comparaison avec le régime précédent.

Nous étudierons tout d'abord les systèmes de recrutement en application avant 1961, nous nous efforcerons ensuite, à la lumière des nouveaux textes, de dégager quelques données pratiques à l'intention des jeunes diplômés universitaires qui envisageraient d'entreprendre une carrière administrative.

II. — *Le recrutement avant les arrêtés royaux du 16 février et du 23 mars 1961*

Jusqu'en 1937, le recrutement des agents faisait l'objet d'une réglementation particulière à chaque ministère.

Trois systèmes de recrutement étaient généralement en vigueur :

- le recrutement au choix, qui laissait la porte ouverte à toutes les influences politiques;
- le recrutement au concours organisé par chaque département selon ses besoins;
- le recrutement mixte, basé sur un choix préalable au concours.

Lorsqu'un concours était organisé par un ministère, celui-ci en déterminait lui-même, les modalités, les matières et constituait le jury.

Dans le « premier rapport sur la réforme administrative », établi en 1937, M. L. Camu, commissaire royal, avait souligné les inconvénients d'un tel régime : manque d'uniformité dans les appréciations portées sur la valeur des candidats, dû à la multiplicité des jurys; mauvaise composition de ceux-ci, composés la plupart du temps, de fonctionnaires qui fondaient leur jugement sur les connaissances scolaires ou professionnelles des candidats (1); et enfin, recrutement systématique en fonction des emplois inférieurs, ce qui avait pour conséquence d'exclure les universitaires des situations auxquelles leur diplôme les destinait et auxquelles ils n'auraient pu accéder que par l'ancienneté et plus rarement par les examens de promotion.

D'heureuses modifications ont été apportées à ce régime par l'arrêté royal du 2 octobre 1937 fixant le statut des agents de l'Etat.

Trois grands principes ont présidé à l'élaboration de ce statut : la nécessité de baser sur le seul mérite le recrutement et l'avancement des agents de l'Etat; le souci d'assurer un juste équilibre entre les droits des agents et les intérêts supérieurs de l'Etat, et le besoin d'assurer une collaboration permanente entre l'administration et ses agents (2).

L'arrêté royal du 2 octobre 1937 consacre la répartition des agents en

(1) Dans ce rapport, M. L. CAMU déclarait notamment : « Bien plus que des scolastes, l'administration a besoin d'hommes qui joignent à une culture approfondie des qualités d'intelligence et de caractère, des hommes qui possèdent l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités et par dessus tout la conscience de la tâche qu'ils assument ».

(2) Voir rapport au Roi.

quatre catégories en fonction des diplômes dont ces agents sont porteurs (1).

Quant au recrutement, il s'opère désormais en trois étapes :

un concours d'admission au stage organisé non plus par les différents ministères mais par un seul organisme appelé « Secrétariat permanent de recrutement »;

un stage, de durée variable suivant la catégorie, et auquel participent les candidats classés en ordre utile au concours de recrutement (2);

un examen d'admission définitive.

Nous examinerons chacune de ces étapes en ce qui concerne la première catégorie des agents de l'Etat : les fonctionnaires.

1) *Le concours d'admission au stage.* — Selon les termes mêmes de l'arrêté royal (art. 22, al. 2) « Le concours d'admission au stage est une épreuve de maturité. Il n'a pas pour but essentiel de déterminer le savoir des candidats mais surtout, en ce qui concerne les candidats fonctionnaires, d'apprécier leurs aptitudes intellectuelles et le degré de formation de leur esprit ».

Ces concours qui étaient organisés lorsque les besoins des services l'exigeaient et pour un nombre déterminé d'emplois, comportaient une épreuve écrite, une épreuve de conversation et des interrogations portant sur des matières déterminées. Les jurys chargés d'apprécier la valeur des candidats comprenaient, un président, le secrétaire permanent et quatre assesseurs, un membre du conseil de direction et trois professeurs de l'enseignement supérieur.

Parmi les critiques suscitées par l'application de ces dispositions, relevons surtout, l'absence de périodicité des concours d'admission au stage, — ce qui ne manquait pas d'orienter une large majorité des diplômés universitaires vers le secteur privé où des possibilités immédiates de carrière

(1) Art. 16 : Les conditions d'admissibilité sont fixées par Nous.

Nous sommes autorisés à se présenter aux épreuves d'admission que les candidats répondant aux conditions suivantes :

1. Etre Belge;
2. Etre de conduite irréprochable;
3. Jouir des droits civils et politiques;
4. Avoir satisfait aux lois sur la milice;
5. N'avoir pas atteint la limite d'âge fixée; pour les candidats fonctionnaires à 35 ans; pour les candidats aux fonctions de la 2^e, 3^e et 4^e catégorie, à 30 ans. Toutefois, lorsque le caractère technique de la fonction l'exige les règlements organiques fixés par Nous pourront porter cette limite d'âge à 35 ans;
6. Etre porteur d'un diplôme ou d'un certificat régulièrement délivré :
 - a) de fin d'études d'enseignement supérieur ou d'enseignement assimilé pour les candidats fonctionnaires (1^{re} catégorie);
 - b) de fin d'études moyennes du degré supérieur ou d'école normale ou technique assimilée pour les candidats aux fonctions de la 2^e catégorie;
 - c) de fin d'études moyennes du degré inférieur ou de fin d'études professionnelles pour les candidats aux fonctions de la 3^e catégorie;
 - d) d'un certificat d'école primaire pour les candidats aux fonctions de la 4^e catégorie...

(2) Art. 27 : Les candidats classés en ordre utile sont soumis à un stage probatoire. Celui-ci est d'une durée de :

- trois ans pour les candidats de la 1^{re} catégorie;
- deux ans pour les candidats de la 2^e catégorie;
- un an pour les candidats de la 3^e et de la 4^e catégorie.

leur étaient offertes — et la grande importance donnée aux interrogations portant sur les matières particulières à chaque ministère, — ce qui faussait le sens « d'épreuve de maturité » que revendiquaient pour ce concours les auteurs du statut.

2) *Le stage.* — Les candidats classés en ordre utile au concours étaient alors admis à un stage probatoire d'une durée de trois ans, qu'ils effectuaient dans un ou plusieurs services du département au profit duquel le concours avait été organisé.

Pendant cette période, la conduite du stagiaire faisait, chaque semestre, l'objet d'un rapport présenté au conseil de direction ⁽¹⁾ par le ou les chefs de service intéressés.

En fin de stage, le conseil de direction délibérait sur l'ensemble des rapports et autorisait le stagiaire à se présenter à l'examen d'admission définitive ou, par avis motivé, proposait son licenciement. En cours de stage, ce licenciement pouvait être avancé, moyennant un préavis de trois mois, s'il était suffisamment établi que le stagiaire ne satisfaisait pas ou ne saurait satisfaire aux exigences du service.

Si le principe de l'existence d'un stage a été considéré généralement comme une heureuse mesure, il n'empêche, qu'à de nombreuses reprises, on a déploré que, faute de directives précises et de responsables spécialisés, le stage n'ait pas toujours joué le rôle « d'école de l'administration ».

3) *L'examen d'admission définitive.* — Cet examen ne constituait plus, comme c'était le cas pour le concours d'admission au stage, une épreuve destinée à apprécier le degré de formation générale, mais bien les connaissances administratives acquises par le stagiaire.

Il s'agissait ni plus ni moins d'une épreuve d'aptitudes professionnelles qui avait lieu devant le secrétariat permanent de recrutement.

Le secrétaire permanent présidait le jury dont les quatre assesseurs étaient, cette fois : le secrétaire général du département pour lequel le recrutement avait lieu, deux fonctionnaires du même département et un professeur de l'enseignement supérieur.

Les candidats qui satisfaisaient à cet examen faisaient l'objet d'une nomination définitive et étaient censés entrer en fonction dès le moment de la prestation de serment.

III. — *Le recrutement depuis les arrêtés royaux du 16 février et 23 mars 1961*

Avant d'aborder l'étude du nouveau régime de recrutement des agents de la première catégorie, il nous paraît utile de bien délimiter la portée du texte des arrêtés royaux de février et mars 1961. Ces arrêtés royaux ne constituent nullement un nouveau statut des agents de l'Etat dont la base continue d'être l'arrêté royal du 2 octobre 1937, dans lequel s'intègre deux des nouveaux textes : les deux arrêtés royaux organisant le recrutement des agents de l'Etat de la première catégorie.

⁽¹⁾ Art. 53 : Il existe dans chaque département un conseil de direction qui comprend obligatoirement les fonctionnaires généraux.

Le Ministre peut adjoindre à ces derniers un ou plusieurs chefs de service dont le mandat, d'une durée de deux ans, est renouvelable.

Les nouvelles dispositions n'ont trait qu'à la procédure de recrutement et à l'organisation du stage des candidats fonctionnaires.

Les trois étapes de la procédure de recrutement que nous avons signalées ayant pratiquement été maintenues, notre propos consistera à relever, pour chacune d'elles, les modifications apportées par les arrêtés royaux de février et mars 1961.

1) *Le concours d'admission au stage.* — « Dans le courant du mois de novembre de chaque année, le secrétaire permanent au recrutement organise un concours d'admission au stage pour le recrutement de candidats à la première catégorie des agents de l'Etat » (1).

Cette disposition pallie un des inconvénients cités plus haut : l'absence de date fixe pour l'organisation de ces épreuves.

Il ressort de ce nouveau texte, que, dorénavant, les différents ministères n'auront plus le pouvoir de déterminer eux-mêmes la date de l'organisation des concours d'admission au stage destinés à leur permettre de faire face à leur besoin en personnel.

La période choisie pour l'organisation de ces épreuves semble fort heureuse. En effet, la proximité de la clôture des sessions ordinaires des examens universitaires ne doit normalement pas manquer d'inciter les jeunes diplômés, à la recherche d'une situation, à participer nombreux à ces épreuves organisées en vue de pourvoir aux postes vacants dans tous les départements.

Or l'expérience nous apprend qu'une sélection opérée sur la base d'un nombre élevé de candidats, constitue un gage certain de la valeur des lauréats. Le rendement de l'administration s'en trouvera nécessairement bonifié.

Autre conséquence du nouvel article 21bis du statut : l'organisation d'un concours unique, quels que soient les ministères dans lesquels des postes sont vacants, implique, nous semble-t-il, que le concours d'admission au stage constituera avant tout « une épreuve de maturité ». C'est du reste ce qui résulte de l'arrêté royal du 23 mars 1961.

« Le concours d'admission au stage comprend 3 épreuves ayant chacune un caractère éliminatoire.

» La première épreuve écrite est destinée à vérifier la formation générale des candidats. Elle comporte la synthèse et le commentaire critique d'une conférence portant sur un sujet d'ordre général du niveau de l'enseignement supérieur.

» La deuxième épreuve consiste en un entretien de chaque candidat avec le jury. *L'entretien porte sur toute question susceptible de faire apprécier la maturité et les qualités caractérielles des candidats.*

» La troisième épreuve, écrite, porte sur les connaissances des matières suivantes :

- » 1^o droit constitutionnel;
- » 2^o droit administratif;
- » 3^o droit civil;
- » 4^o économie politique et sociale. »

(1) Nouvel article 21bis du statut.

Par ailleurs, il est désormais impossible que les épreuves de ce concours s'échelonnent sur une période relativement longue.

En effet, le concours devra être terminé pour le mois de janvier de l'année qui suit son organisation, époque à laquelle commencera le stage des candidats classés en ordre utile.

2) *Le stage.* — Dans la perspective d'une saine administration de l'Etat, le stage des agents de la première catégorie constitue une étape importante.

C'est, en effet, pendant cette période que les futurs fonctionnaires, choisis en raison de leurs aptitudes générales, auront à acquérir une formation professionnelle solide.

Pour que le stage des agents puisse dorénavant jouer le rôle d'école d'administration, il était indispensable qu'il se déroule suivant un plan minutieusement établi. Ce point de vue semble avoir guidé les auteurs de l'arrêté royal du 16 février 1961 organisant le stage des candidats à la première catégorie des agents de l'Etat.

Dorénavant ce stage dure un an, commence dans le courant du mois de janvier de l'année qui suit celle de l'organisation du concours d'admission et est placé sous la direction d'un maître général des stages (1).

Le stage comporte trois périodes, la première de trois mois, la deuxième de sept mois, la troisième de deux mois.

Les stagiaires passent la première période de leur stage dans un centre de formation dirigé par le maître général des stages.

A l'issue de la première période de formation, le maître général des stages établit, pour chaque stagiaire, un dossier de notation comportant une première évaluation du stagiaire.

Ce dossier est soumis à la commission (2) des stages qui, après examen, autorise les stagiaires à poursuivre leur formation ou les licencie sans préavis.

Les stagiaires admis à poursuivre leur formation sont alors attachés au ministère où, en cas de réussite, ils doivent être affectés. Ils y sont placés sous la tutelle d'un maître des stages départemental (3), qui organise leur travail, en respectant les objectifs qui lui sont assignés par le maître général des stages.

Au cours de cette période les stagiaires sont mis en contact avec diffé-

(1) Cfr. l'arrêté royal du 26 juillet 1961 portant statut du Maître général des stages, *Moniteur Belge* du 19 août 1961.

(2) La commission des stages comprend, outre le maître général des stages, le secrétaire permanent au recrutement, deux secrétaires généraux désignés par les secrétaires généraux réunis en collège et éventuellement, deux personnes de haute valeur scientifique, étrangères à l'Administration, désignées par le Ministre qui a le Service d'Administration générale sous son autorité.

(3) Art. 6 : Dans chaque ministère, les agents de l'Etat chargés d'exercer la fonction de maître des stages départemental, sont désignés par le ministre compétent après avoir subi avec succès l'épreuve préparatoire organisée par la commission des stages. Dans l'exercice de leurs fonctions les maîtres des stages départementaux relèvent directement du secrétaire général de leur ministère mais travaillent en étroite collaboration avec le maître général des stages.

rentes administrations du Ministère où ils sont attachés. Ils peuvent y être chargés de tâches de nature et d'importance diverses.

Ils peuvent aussi être détachés dans des administrations connexes de tout autre Ministère ou même dans des organismes d'intérêt public.

Les stagiaires sont aussi appelés à assister à des séminaires et à des conférences.

Au cours de la dernière quinzaine de la seconde période, chaque stagiaire établit un rapport sur son stage dans le ministère auquel il est attaché, et l'adresse au maître général des stages par l'intermédiaire du maître des stages départemental.

Ce rapport est évidemment versé au dossier de notation du stagiaire. Pour la troisième période, les stagiaires sont, selon les aptitudes qu'ils ont manifestées et, éventuellement, selon les préférences qu'ils ont fait connaître, attachés à un autre Ministère où ils sont placés sous la tutelle du maître des stages départemental de ce ministère.

Au cours de la seconde et de la troisième période du stage, le maître des stages départemental dresse des fiches mensuelles d'évaluation du travail et du caractère des stagiaires qui lui sont confiés et les soumet au maître général des stages qui y apporte ses observations.

Comme on peut le constater, le rouage essentiel de ce nouveau régime est le maître général des stages. De sa valeur et de celle de ses collaborateurs dépendra la bonne formation des cadres administratifs de demain.

Nous nous garderons de porter une appréciation sur l'efficacité de ces nouvelles dispositions qui n'entreront en vigueur que dans le courant de 1962.

Nous nous bornerons à constater qu'un dispositif est mis en place de nature à répondre aux besoins qu'éprouve le Pays d'être administré par des hommes de valeur.

Une grande amélioration doit normalement résulter de la désignation de responsables de la formation des candidats fonctionnaires. Jusqu'ici, cette formation était abandonnée à l'initiative individuelle d'un ou plusieurs chefs de service, qui assumaient cette responsabilité en même temps qu'ils continuaient de remplir d'autres fonctions.

Dorénavant, cette mission sera confiée à temps plein à des responsables qui, l'expérience aidant, ne manqueront pas de devenir de véritables « Maîtres ».

3) *L'examen de fin de stage des candidats à la première catégorie.* — A la fin de la troisième période les stagiaires de première catégorie subissent un examen de fin de stage devant la commission des stages.

Cet examen comporte :

- 1^o une épreuve écrite qui consiste en la rédaction d'un rapport et d'une dissertation portant sur un sujet d'ordre général prêtant à controverse, dont il a été traité au cours du stage;
- 2^o une discussion orale avec les membres du jury, du travail fourni par le stagiaire lors de l'épreuve écrite (1).

(1) Art. 31.

A l'issue du stage, la commission des stages constate l'aptitude du stagiaire à être nommé ou prononce son licenciement (1).

Le stagiaire jugé apte par la commission des stages est nommé au grade pour lequel il s'est porté candidat et affecté à un emploi définitif vacant de son grade, dans le ministère où il a accompli sa deuxième période de formation. Pour le calcul de son ancienneté de grade et de traitement, il prend rang à la date à laquelle a débuté son stage (2).

Comme on peut le constater, d'un point de vue strictement juridique, l'examen de fin de stage, qui remplace l'examen d'admission définitive prévu par l'arrêté royal de 1937, constitue le dernier épisode du stage dans lequel il est désormais intégré.

Il n'empêche *qu'en fait*, comme nous le disions plus haut, le recrutement continue de s'opérer en trois étapes puisque le diplômé universitaire, qui désire entreprendre une carrière administrative, devra toujours présenter un concours d'admission au stage, satisfaire aux exigences d'un stage et, en fin de stage, présenter un examen d'aptitudes professionnelles.

IV. — Conclusion

En rédigeant la présente note, notre ambition n'était nullement de faire œuvre de juriste ou de critique avisé. Le recul nous manque pour porter une appréciation valable sur un régime qui n'entrera en vigueur que dans les prochains mois.

Nous avons pensé que notre rôle de Centre de Documentation et d'Information sur les Etudes et Carrières universitaires nous imposait de porter à la connaissance des jeunes diplômés universitaires la teneur des arrêtés royaux du 16 février et du 23 mars 1961.

Nous croyons qu'il est important que nos jeunes diplômés sachent que dès la fin des sessions d'examens, ils pourront désormais s'inscrire au concours d'admission au stage dont les candidats seront jugés, non plus en fonction de l'influence de leurs relations ou de leur appartenance politique, mais bien en fonction de leur seule valeur.

Que les lauréats de cette épreuve sont assurés de revenus dès le mois de janvier qui suit et que, pour autant qu'ils satisfassent aux exigences d'un stage d'une année, d'intéressantes perspectives d'avenir s'offrent à eux.

Dans le cadre de la réforme administrative d'autres mesures ont été prises ou sont annoncées qui doivent améliorer la position des fonctionnaires pour le plus grand intérêt de la Belgique.

L'occasion nous sera certainement donnée d'en parler dans une prochaine livraison du Bulletin de notre Association.

Raymond Put.

(1) Art. 31bis.

(2) Art. 31quater.

La Vie universitaire à Liège

La carrière et les ouvrages du Professeur Fernand Desonay

La carrière et les ouvrages d'un homme comme Fernand Desonay offrent, à qui entreprend d'en donner une vue d'ensemble, une matière riche et diverse.

Né le 28 novembre 1899 à Stembert, il fait des humanités exceptionnellement brillantes au collège verviétois de Saint-François-Xavier, où une médaille d'honneur couronne ses études. Nous sommes dans la dernière année de la guerre. Ayant cherché à rejoindre l'armée de campagne, le jeune patriote est arrêté par l'ennemi et emprisonné jusqu'à l'armistice. Cette aventure de ses dix-huit ans préfigurait celle du futur maquisard, et, comme plus tard celle-ci, devait lui valoir les distinctions officielles qui honorent le courage. A partir de 1919 ce seront les études à l'Université de Louvain, aboutissant en 1922 à un doctorat en philologie romane obtenu avec la plus grande distinction. La thèse de doctorat de Fernand Desonay, intitulée *Le rêve hellénique chez les poètes parnassiens*, est présentée avec succès au Concours universitaire, avant de devenir en 1928 un livre qui recevra le prix Bordin de l'Académie Française.

Après un séjour d'études à Florence et à Rome, voici le jeune romaniste enseignant le français aux athénées de Chimay, de Hasselt et finalement de Namur. Mis en congé pour raisons scientifiques il reçoit l'appui de la Fondation Universitaire pour des recherches qui le conduisent notamment à Paris et à Londres. L'Institut Supérieur de Commerce d'Anvers l'appelle en octobre 1928, mais dès le 7 septembre de l'année suivante un cours lui est confié à la faculté de philosophie et lettres de notre Université, bientôt nanti d'enseignements plus étendus, il est classé par l'arrêté royal du 2 octobre 1930 dans la catégorie A des chargés de cours.

Déjà il avait publié, en collaboration avec son ami Pierre Champion, une édition critique du *Petit Jehan de Saintré* d'Antoine de la Sale. Suit en 1930 celle du *Paradis de la Reine Sibylle* du même auteur. A cette époque le chercheur se spécialise dans le quinzième siècle, et, sans parler de quelques importants articles de revue (notamment *Comment un écrivain se corrigeait au quinzième siècle* et *Le Petit Jehan de Saintré*, ensuite tiré à part aux éditions Champion), cela donnera encore un *Villon* (1933), excellente « esquisse historique et littéraire », à la fois fraîche de style, précise, sensible et pro-

fonde, qui depuis n'a pas cessé d'être citée et lue. Cependant Fernand Desonay mène à bien l'édition critique des œuvres complètes d'Antoine de la Sale : en 1935 *La Salade*, en 1941 *La Sale*. Une étude littéraire très informée et très vivante, *Antoine de la Sale aventuroux et pédagogue*, avait paru l'année précédente. Poursuivant son travail d'éditeur de textes mais passant au siècle de la Pléiade qui devait retenir désormais sa prédilection, Fernand Desonay va procurer en 1950 une introduction à l'édition en phototypie de la *Deffence et Illustration de la Langue françoise*, le célèbre traité de Joachim du Bellay, et en 1952 un avant-propos historique et critique à l'édition d'une œuvre d'Agrippa d'Aubigné : *Le Printemps, Stances et Odes*. Dès ce moment son renom de philologue et de critique lui aura valu d'être accueilli par notre Académie de Langue et de Littérature, qui l'élit le 13 mai 1950.

En 1936 Desonay avait été promu à l'ordinariat. Entre 1940 et 1944 il eut l'honneur de voir son enseignement suspendu par décision de l'occupant. Ayant repris ses fonctions dès la libération, en 1945 il est doyen de la faculté de philosophie et lettres, et en 1958 la confiance de ses collègues l'appellera de nouveau à ce même poste, ce qui lui permettra de siéger au Conseil d'Administration de l'Université jusqu'à ce que sa santé l'oblige à solliciter d'abord un congé, puis l'éméritat, lequel lui sera accordé par arrêté royal le 2 octobre 1960. Depuis 1958, il faisait pour les étudiants se préparant au droit et aux diverses sections de philosophie et lettres le « grand cours » d'histoire de littérature française, dans lequel il avait succédé à Servais Etienne.

Ainsi s'interrompait prématurément une carrière professorale des plus brillantes. Durant plus de trente années Fernand Desonay avait été un maître particulièrement écouté, dont la science, le talent, la chaleur, séduisaient et touchaient ses auditoires. Quelle que fût la matière enseignée, histoire littéraire, textes, encyclopédie, il savait la rendre claire autant qu'attrayante. En chaire et descendu de la chaire, aimant le contact des étudiants et obtenant leur confiance parce qu'ils le sentaient attentif à leur vie personnelle et prêt à les encourager, toujours dévoué et toujours nouveau, jeune d'esprit comme de tempérament, à la fois père et frère de ses élèves, il éveillait et retenait leur sympathie. « Vous étiez, lui disait en 1955 madame Lambert-Colonna d'Istria, un maître divers qui se renouvelait sans cesse, nous apportant à chaque leçon le tribut toujours accru de ses découvertes littéraires », et : « Si vous avez été pour nous tous le maître écouté, c'est que vous réunissiez en vous tous les contrastes de nos multiples personnalités ». Ce témoin poursuivait, touchant à l'aspect humain de ses rapports avec les jeunes gens : « Nous savions que vous accueilliez, et que vous aviez l'art de rasséréner, les élèves qui jugeaient la vie difficile; nous savions que vous alliez voir vos étudiants malades; nous devions apprendre peu après, par nos camarades juifs traqués, de quel secours vous étiez pour les plus menacés d'entre nous. » Voilà quel fut Fernand Desonay aux yeux du monde étudiantin; quant à ce que fut le collègue et l'ami, on me permettra de reprendre les mots de Dante en disant que pour moi ce sont là *cosa che il tacere è bello...*

Ce rappel de la carrière universitaire de notre collègue ne serait pas complet si je ne notais que depuis 1959 il faisait partie du Conseil d'Administration de l'Université du Congo belge et du Ruanda-Urundi et qu'il avait accompli deux missions universitaires en Afrique. D'autre part il avait organisé la bibliothèque du Sanatorium d'Eupen et dirigé les séances du Club universitaire du cinéma. Infatigable et généreux, assumant les responsabilités par amour de l'objet et par goût de servir, à tout il apporte cet alliage de légèreté vitale et de sérieux qui n'a jamais cessé de le caractériser. L'activité d'un tel homme est multiple et comme rayonnante, et cela par alacrité intellectuelle, par tempérament, par ouverture humaine. Il a été à l'occasion archéologue, prenant part aux fouilles du *Monte della Sibilla* dans les Apennins, et l'amour des choses italiennes colore tout un côté de sa vie. Mais où ne l'a pas entraîné sa sympathie en éveil ? Depuis la mort du très regretté Paul Fierens il assume la présidence du Centre belge de la Société Européenne de Culture, qui compte tant d'illustrations du savoir et de la pensée de tous les pays. Partout il est apprécié, aimé, invité : il a donné des conférences aux universités de Toulouse et de Montpellier, en Suisse, en Italie, à Francfort-sur-Main, à Alger, à Lisbonne, à Coïmbre. Et nulle part les honneurs ne lui ont manqué : docteur *honoris causa* de Montpellier, membre correspondant de l'Académie luxembourgeoise, membre d'honneur du Centre d'études de la Renaissance de Tours, vice-président de l'association « Humanisme et Renaissance », membre du comité directeur de la Société pour le progrès des études philologiques et historiques, et j'en passe...

Mais cette activité de grand universitaire exercée dans un sens si complet et si large, ces voyages féconds, ces semailles de l'esprit par la parole, tout cela s'est accompagné d'autres semailles, semailles par l'écrit. L'œuvre publiée de Fernand Desonay est abondante, j'allais dire fourmillante. Oserai-je user du mot de vulgarisation ? Oui, tout un aspect de cette œuvre est de vulgarisation dans le vrai et haut sens de ce mot trop souvent galvaudé. N'est pas vulgarisateur qui veut : il faut que le savant se double d'un écrivain, qu'il reste scrupuleux et se fasse modeste, qu'il sache évaluer exactement le besoin humain auquel son activité doit répondre. C'est ce rare ensemble de qualités qui signale *Clartés sur le roman français d'aujourd'hui* et sur les *Lettres étrangères du XX^e siècle*, *La vivante histoire du français*, *Panorama de la Belgique*. Vulgarisateur, le savant ne dédaigne pas de traiter des matières aussi apparemment humbles que *L'art d'écrire une lettre* ou *Le rapport, comment l'élaborer, comment le rédiger*, car il sait que là aussi il se montre fidèle à sa vocation qui est d'être utile.

Avant de quitter ce « second rayon », il s'agirait aussi de rappeler que toute une face de son esprit, tout un aspect de ses dons, le préparaient à exceller dans cette notation des traits vivants de l'actuel que l'on pourrait appeler le reportage, en prenant la précaution ici encore de bien dire qu'il y a une fine manière de « rapporter » ce qu'un esprit d'élite sait cueillir dans le vif de l'histoire, surtout quand il peut joindre à sa sensibilité et à son talent la véracité du témoin. C'est le témoin, c'est l'acteur, qui s'expriment dans les souvenirs et impressions de Desonay revenu du maquis. Discrétion dans

l'évocation du rôle personnel, justesse du trait, goût des êtres, sobriété et agilité d'écriture, grâce d'esprit, voilà quelques-uns des charmes qui recommandent ces récits. C'est qu'il y avait dans l'érudit un écrivain-né, dirai-je un poète ? Le livre sur *Le « Grand Meaulnes » d'Alain-Fournier* (1941) est bien autre chose encore que biographie exacte et souple critique, c'est une poésie parallèle née de l'écho en Desonay de la musique d'âme d'Alain-Fournier. Cette fraternité poétique se prolonge dans l'unique roman que notre collègue ait trouvé le temps d'écrire, *Ange* (1943), et ne manquerait-il pas quelque chose à cet éventail spirituel si le professeur n'avait pas cédé au moins une fois à la tentation romancière ? Ses dons de délicatesse et de vie ont su trouver aussi le difficile passage à la simplicité pour s'adresser aux plus jeunes lecteurs, et c'est la série : *Léopold II* (prix Rouveroy), *Kadon*, *Images et visages de Meuse*, — jusqu'à une adaptation nouvelle du *Robinson Cruséé*...

Nous revenons au plan supérieur (qu'on ne voie pas ici un dédain des autres plans, car tout est noble à noble esprit) avec *Dépassements* (1944), un recueil d'études où l'on s'émerveille de l'égalité de la réussite et de la variété des sujets, l'intérêt passant de Virgile à Goethe, du moyen âge à notre siècle. La critique est faite ici de lucidité et de plaisir, et c'est sans doute pourquoi nous trouvons tant d'agrément à cette conversation avertie et courtoise où il nous semble à chaque instant entendre l'auteur nous nommer, comme on le faisait si joliment autrefois, « ami lecteur ». Fernand Desonay a feuilleté beaucoup de livres, et ce faisant il n'a jamais omis de goûter, de sentir et de juger pour notre plus grand bénéfice. Cependant ces exercices du goût ne le détournaient pas de l'axe d'études qu'il avait depuis longtemps élu et dont j'ai signalé déjà d'importants et nombreux fruits. Son labeur de bénédictin passionné assemblait peu à peu les éléments d'un ouvrage qui représente jusqu'ici le couronnement de cette action de fond que n'avaient jamais interrompue les entreprises plus passagères. Ici le sujet de la recherche était vraiment à sa plus grande mesure, car il n'exigeait pas seulement que le travailleur fût érudit mais lui permettait d'être psychologue et exquis connaisseur. *Ronsard, poète de l'amour*, publié en trois tomes de 1952 à 1959, est une œuvre qui avant même d'être achevée a été saluée de toutes parts et reconnue comme capitale. Les ronsardistes du monde entier y ont vu un événement, et dès 1955 notre Académie de langue et de littérature lui décernait le prix Albert-Counson, qui est sa plus haute récompense dans l'ordre des études littéraires. Pour mettre à son rang cet essai magistral, je crois ne pouvoir mieux faire que d'emprunter quelques lignes à notre collègue Arsène Soreil. De tous les ouvrages de Desonay, dit-il, c'est « celui dont, sans doute, il aurait le plus raison d'être fier, celui où il s'est le mieux mis tout entier, avec sa vaste érudition de *seiziémiste*, son goût de la vie et des palpitantes évocations historiques, son art d'exposition et de discussion, sa liberté totale et une pugnacité, à l'occasion, qui emporte le morceau ». Grand livre, à la fois minutieusement ajusté et poli, contrôlé jusqu'à la moindre date et la plus minime virgule, et, choses rares dans des ouvrages de cette sorte, écrit avec autant de grâce que de flamme et resté tout près

de la vie de Ronsard et de son époque en même temps que de la sensibilité de l'homme d'aujourd'hui. Car, historien sans défaillance et sans lacunes, l'auteur du *Ronsard, poète de l'amour* est, avant tout peut-être, un homme d'aujourd'hui qui tresse à travers les siècles un lien de délicate et clairvoyante amitié.

Nous retournant à présent vers cette œuvre, n'aurons-nous pas l'impression de voir que la diversité dont je parlais, loin d'être éparpillement, est continuité d'un effort aux mille formes, et qu'elle nous propose le riche frémissement d'une floraison ? Certes pour assembler une telle gerbe fallait-il l'abondance des dons, l'enthousiasme, et surtout peut-être une intelligence de l'équilibre, une sorte de profonde sagesse sous l'effervescence. Considérant que notre collègue eut tout cela, je serais tenté de penser qu'il nous a donné un bien joli exemple de ce que devrait toujours être un professeur de lettres. Dans notre secteur il est bon que le maître ne soit pas seulement un savant mais un homme, qu'il soit averti de bien des choses d'ordres divers, qu'il ait été frotté à bien des aspects de la vie, que sa curiosité l'ait conduit dans bien des lieux, qu'il ait touché aux humbles comme aux grands, qu'il ait risqué et combattu de façon concrète. C'est ce qu'a été, et ce que reste pour des livres que nous attendons sinon hélas pour de nouveaux cours, ce collègue charmant et un peu étonnant qui a non seulement vu et retenu comme l'hirondelle du fabuliste, et cela du plus haut comme du plus près selon l'agilité d'un souple vol, mais qui, ayant la passion esthétique et l'amour des œuvres, sait à la fois y goûter le beau et y découvrir l'humain.

R. Vivier,

Professeur à l'Université.

La Vie universitaire dans le Monde

Le 14^e Congrès allemand des Etudiants catholiques

Le 14^e Congrès allemand des Etudiants catholiques s'est tenu à Bonn du 2 au 7 août. Il a été placé sous le thème général « N'existe-t-il pas aussi un présent dont on ne vient pas à bout ? », et il s'est particulièrement occupé des problèmes relatifs aux pays en cours de développement et des tentatives d'expansion communiste. Parmi les conférenciers on relève les noms du D^r Gude, Procureur fédéral général, et de son Excellence M. Quaroni, Ambassadeur d'Italie à Bonn.

Les nouveaux Centres universitaires dans le monde

1. *Australie* : le 1^{er} Centre universitaire de l'Australie tropicale a été officiellement inauguré dans le courant du mois de février à Townville, dans le nord de la province du Queensland. Ce centre universitaire porte le nom de « Townsville University College », il organise des cours du soir à côté de l'enseignement normal du jour.

2. *Ceylan* : une nouvelle université a été créée à Anuradhapura qui portera le nom de « Thambapanni Sarasviya University ». Cette université s'occupe tout particulièrement de fournir une assistance et un encouragement aux écrivains, poètes et peintres, et poursuit des buts similaires à ceux de Santiniketan University au Bengal qui fut fondée, il y a 100 ans, par Rabindranath Tagore. Cette nouvelle université reçoit une aide financière du Gouvernement de Ceylan ainsi que de l'Inde et du Canada dans le cadre du plan de Colombo.

3. *Formose* : le Gouvernement de Taiwan a décidé la création d'une nouvelle université qui portera le nom de « Shung Hsin University ». Située à Taishung, la nouvelle université est en réalité une fusion de la Provincial Agricultural College de Taishung et du Provincial College of Law and commerce de Taipei, auxquels une Faculté d'Arts et de Sciences a été ajoutée. Shung Hsin University a été inaugurée officiellement dans le courant du mois de septembre.

4. *Grande-Bretagne* : selon les recommandations du « University Grant Comitty », le Chancelier de l'Echiquier a marqué son accord pour la fondation de 7 nouvelles universités en Grande-Bretagne. La première de

celles-ci, « l'University College of Sussex », à Brighton, a ouvert ses portes dans le courant du mois d'octobre. Cette Université a initialement 3 Facultés, à savoir : Faculté de Philosophie et Lettres, Faculté de Sciences économiques et de Sociologie et une Faculté de Sciences naturelles.

5. *Ruanda-Urundi* : le Centre universitaire d'Usumbura vient d'adjoindre aux 2 Facultés déjà existantes de Philosophie et Lettres ainsi que de Sciences Economiques et Sociales une 1^{re} Candidature en Sciences Naturelles et Médicales. L'ouverture de l'année académique pour les 3 Facultés du centre universitaire d'Usumbura a eu lieu dans le courant du mois d'octobre.

La Vie de notre Association

Au Conseil d'administration

La séance du Conseil d'administration de notre Association qui s'est tenue le vendredi 20 octobre, a revêtu une importance toute particulière. En effet, parmi les différents points de l'ordre du jour figurait une demande de M. A. Dewandre d'être déchargé des fonctions de Président qu'il assumait depuis près de quinze années.

Le Conseil a accédé à la demande de M. Dewandre, et a élu à l'unanimité Président des Amis M. A. Leroux, administrateur-directeur général de la Société belge de l'Azote et des Produits chimiques du Marly, président de la Fédération des Industries chimiques de Belgique et membre de la Commission administrative du Patrimoine de l'Université de Liège.

Au nom de l'Association, M. Leroux exprima à M. Dewandre ses sentiments de reconnaissance pour la brillante présidence qu'il a assumée et pour l'inlassable dévouement dont il a toujours fait preuve à l'égard de notre Association.

A son tour, M. le Recteur Graulich, Vice-Président, évoqua les innombrables services rendus par M. Dewandre, tant aux Amis de l'Université, qu'à notre *Alma Mater*.

Désirant témoigner d'une manière durable les sentiments de gratitude de tous les Amis de l'Université à l'endroit de M. Dewandre, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer le titre de Président Honoraire de l'Association des Amis de l'Université de Liège. C'est donc à ce titre et à celui d'administrateur que M. Dewandre siègera désormais au Conseil d'administration et continuera, c'est notre vœu le plus cher, d'apporter, pour la réalisation de nos activités, ses conseils toujours judicieux ainsi que son bienveillant appui.

Nouvelles du Secrétariat

M. L. Wéry, docteur en droit, qui a assumé pendant plus de deux années la direction administrative du Secrétariat de notre Association, vient de nous quitter. Il a été appelé par M. le Recteur, à diriger le « Service d'information », qui vient d'être créé au Rectorat par les Autorités académiques.

Ce nouveau service de l'Université a reçu pour tâches de rassembler systématiquement les informations sur les événements extérieurs susceptibles de retenir l'attention des Autorités académiques, d'assurer, par tous les moyens appropriés, la diffusion des informations sur la vie

universitaire à Liège, et de tenir les Autorités académiques au courant de certains programmes poursuivis par des organisations régionales, nationales ou internationales.

Les problèmes d'information ont constitué pour M. Wéry, tout au long de son séjour à notre Secrétariat, une préoccupation dominante. Il a notamment participé, au cours du mois d'août dernier, à la « Mission Relations publiques aux Etats-Unis » organisée conjointement par l'Office belge pour l'Accroissement de la Productivité et le Centre belge de Relations publiques.

Nous sommes conscients de la contribution apportée par M. Wéry à l'essor que connaît aujourd'hui notre Association et nous ne doutons pas que M. le Recteur trouvera en lui un collaborateur dynamique et compétent.

A la suite du départ de M. Wéry, l'Association s'est attachée les services de M. M. Renard, licencié en Sciences sociales, qui assume, en collaboration avec M. R. Put, docteur en droit, la gestion du Secrétariat et du Centre de Documentation et d'Information sur les Etudes et les Carrières universitaires.

Nos deux secrétaires administratifs sont actuellement assistés dans leurs tâches par deux employées sténodactylographes, Mlles C. Babun et M. Pesser.

Les Activités du Centre de Documentation et d'Information sur les Carrières et Etudes universitaires

Notre Centre de Documentation et d'Information poursuit son action en faveur des jeunes gens aux prises avec les problèmes du choix des études supérieures et des carrières, et des diplômés universitaires à la recherche d'une situation.

En ce qui concerne l'information sur les études et carrières, le Centre a répondu, depuis le 1^{er} janvier, aux questions qui lui ont été posées par 416 visiteurs, et a fait suite à plus de 200 demandes écrites. Comme les années précédentes, le Centre a proposé aux Etablissements d'Enseignement secondaire d'organiser chez eux des séances d'information à l'intention de leurs élèves des dernières années, ainsi que de leurs parents. Dans le courant du mois de mars 1962, le Centre organisera la traditionnelle visite de l'Université à l'intention des Rhétoriciens.

C'est à la suite des échos encourageants qui nous sont parvenus au sujet de ces initiatives qu'il a été décidé de reprendre cette année encore ces dernières initiatives. Notre action en ce domaine se verra complétée par d'autres activités, actuellement à l'étude, et dont il sera fait état dans une prochaine livraison de ce Bulletin.

En ce qui concerne l'aide aux diplômés à la recherche d'une situation, le Centre, qui, rappelons le, publie de nombreuses offres d'emploi dans les feuilles bleues du Liège-Université, a eu, depuis le 1^{er} janvier, des contacts avec quelques 186 visiteurs. Cette année, la liste complète, comprenant les noms et adresses des diplômés des sessions d'examens de 1961, a été dressée et envoyée, suivant les cas, aux établissements d'enseignement secondaire ou aux entreprises qui en ont fait la demande.

Les Anciens de Liège à Namur

Sous l'impulsion de son Président, le Docteur A. Ringlet, l'Association namuroise des Anciens de Liège a connu une activité remarquable au cours de l'année académique écoulée.

Le jeudi 26 janvier, M. le Professeur A. Severyns entretenait un auditoire nombreux d'un sujet qui avait pour titre : « Homère ».

Après une introduction historique, M. le Professeur Severyns exposa les méthodes de composition dont usaient les aèdes homériques. La nécessité de faire appel à des connaissances techniques sur la métrique et la langue grecque, que la plupart des assistants avaient oubliées depuis des années, ne l'arrêta pas. Il expliqua avec simplicité, la composition de l'hexamètre dactylique, le vers employé par Homère et ses confrères. Il esquaissa les hypothèses qu'on peut faire sur son origine, ce qui le conduisit à parler des civilisations pré-helléniques. Il rendit enfin hommage aux travaux de Michel Ventris, le savant anglais qui parvint le premier à déchiffrer les énigmatiques écritures que portaient les tablettes découvertes en Crète et ailleurs.

Cette conférence, agrémentée de nombreuses et délectables digressions, laissa au public des Anciens de Liège et de leurs Amis, un souvenir excellent.

Le samedi 18 février, sous l'égide de l'Association des Ingénieurs sortis de l'Ecole de Liège, Section namuroise, M. le Professeur Migeotte, vint parler de la Station d'Observations solaires de l'Université de Liège, au Jungfrauoch, en Suisse. L'exposé très fouillé de l'orateur fut, comme il se doit en pareil cas, fort agréablement illustré de projections lumineuses et de films.

C'est ainsi que les Namurois, se remémorent et apprécient à leur juste valeur toutes les belles activités de notre Université à l'étranger.

Le jeudi 23 février, la tribune de l'Association a été occupée par M. le Professeur L. Lacroix, qui a parlé d'Appolon, dieu des poètes, des oracles de la Pythie delphique et des colonies fondées par les Grecs en Italie méridionale et en Sicile.

Les découvertes faites à Mycènes et Tyrinthe ont fait connaître la Grèce archaïque. Les Doriens sont venus ensuite, fondant villes, petits Etats autonomes d'esprit grec, en Gaule et en Espagne, en Italie du Sud, en Sicile et jusqu'en Chalcédoine.

Pourquoi émigrait-on ? Cités en guerre détruites, proscriptions, épidémies, surpeuplement, attrait surtout des lieux féconds que la légende embellit. Chalcis commence, fonde Cumes en Campanie, Naxos en Sicile; Cumes à son tour est à l'origine de Naples, Naxos de Catane et de Léontinie. Messine fonde Ymer, les Mégariens Sennon, les Rhodiens Gela et Agrigente. Des Achéens fondent Sybaris, Métaponte, Crotona sur la côte tarentine.

Le souvenir de l'oracle de Delphes, qu'on invoquait avant de s'embarquer, se retrouve un peu partout symbolisé par « l'omphalos », pierre sacrée, et son trépied, attributs d'Appollon qui décorent généralement les monnaies fondues par les Amphyetionies. Les traditions delphiques étaient innombrables. On embellissait l'histoire, mais l'historicité était réelle.

Pour beaucoup d'auditeurs, cette leçon, rappel du passé lointain, illustrée de nombreux documents, constituait un véritable enrichissement.

Le samedi 15 avril, était organisée, avec la collaboration de la Section de Namur de l'Association des Médecins sortis de l'École de médecine de Liège, la conférence annuelle des Médecins. C'est M. le Professeur F. Albert qui occupa la tribune en traitant du sujet « des greffes ». Il exposa le difficile problème de la réussite des greffes. En général, le public qui se passionne pour des réalisations scientifiques, et qui croit que les difficultés ne sont que d'ordre technique ou manuel, ne réalise pas du tout le fonds du problème, à savoir l'incompatibilité des tissus différents, et l'existence de réactions allergiques ou antigéniques des tissus vivants. Le conférencier a très bien montré et expliqué cette incompatibilité et a rapproché de celle qui existe entre les divers sangs humains l'incompatibilité existant parmi les êtres vivants dès leur conception et leur origine.

L'Assemblée Générale de l'Association des Anciens de Liège à Namur s'est tenue le samedi 6 mai dans le cadre du Rose Cloître à Burnot-Rivière. MM. les Secrétaires Counet et Lelait exposèrent aux membres de l'Association le rapport des activités de l'année écoulée, M. le Trésorier Gilbert présenta la situation financière et M. le Président Ringlet exposa les grands projets d'avenir de l'Association.

En fin de séance, l'assemblée décida unanimement de présenter à M. le Recteur Dubuisson ses sincères félicitations pour le renouvellement, par Sa Majesté le Roi, de son mandat de Recteur de l'Université de Liège. La journée se clôtura par un banquet.

Le dimanche 14 mai, au Château de Namur, la Section namuroise du Cercle scientifique des Anciens Elèves de l'Institut Gilkinet se réunissait pour écouter une conférence faite par M. le Professeur A. Denoel sur le sujet « Suspensions et émulsions ». Sur le plan théorique, le conférencier examina surtout les facteurs de dispersion et de viscosité. Les résultats de différents essais réalisés avec des échantillons d'émulsifs prélevés dans les officines des provinces de Liège, Namur et Luxembourg furent alors discutés. Deux assistants et une équipe de stagiaires avaient été attachés, durant plusieurs semaines, à cet important travail. Les différents agents émulsifs furent ensuite passés en revue.

La réunion se termina par la projection de deux films folkloriques sur le Namurois, dont un dû à l'initiative de M. le Professeur F. Rousseau, qui permit d'apprécier les charmes de la douce vallée mosane dans le Namurois.

Pour terminer l'année, a eu lieu, le dimanche 24 septembre, un grand périple touristique en Entre-Sambre et Meuse qui a permis à un groupe imposant d'anciens accompagnés de leurs familles, de faire, sous la conduite de M. le Professeur F. Rousseau, une visite guidée dans divers villages et régions touristiques du sud de la Province de Namur : Sautour et ses fortifications, Roly et sa vieille ferme-château fortifiée, Mariembourg et sa superbe grand-place, Fagnolles et les restes de son château-fort de plaine, Matagne-la-Petite et sa chapelle Saint-Hilaire, Romerée, Gimnée et son église et cimetière fortifié.

D'autre part, l'Association namuroise des Anciens de l'Université de Liège a mis sur pied pour la présente année académique, un programme particulièrement choisi.

C'est ainsi que dans le courant du mois d'octobre, l'Association a eu pour hôte le Théâtre universitaire qui a donné une représentation de : « Intermezzo », de Jean Giraudoux. En ce qui concerne les conférences, le programme s'établit comme suit :

- le 22 novembre, à Gembloux, M. le Professeur R. Clémens a fait un exposé sur « Le Katanga ».
- Le 7 décembre, à Namur, M. J. Labarbe, chargé de cours, parlera de « Poètes et Tyrans dans la Grèce ancienne ».
- le 18 janvier, à Andenne, M. J. A. Spork, chef de travaux, traitera de « La localisation de la fonction commerciale dans la cité de demain ».
- le 1^{er} février, à Namur, M. C. Christiaens, chef de travaux, fera une conférence ayant pour sujet : « Géographie et Problèmes de Réorganisation agricole en France, aux Pays-Bas et en Belgique ».
- le 22 février, à Gembloux, M. le Professeur L. E. Halkin, parlera de « Napoléon, Roman ou Histoire ? ».
- le 15 mars, à Namur, M. F. Corin, assistant, fera un exposé sur « Le Théâtre anglais d'aujourd'hui ».
- le 29 mars, à Dinant, M. le Professeur L. Lacroix, traitera de « Sélinontes Temples et Divinités ».
- le 5 avril, à Andenne, M. le Professeur F. Duyckaerts, fera une conférence sur « Education et Psychologie ».
- le 3 mai, à Namur, M. le Professeur M. Florkin, parlera de « 50 ans d'Art moderne, esprit et leçon d'une exposition ».

Par ailleurs, l'Assemblée générale de cette Association se tiendra le samedi 12 mai 1962, et le périple touristique et folklorique ayant pour thème les églises romanes de la rive droite de la Meuse, aura lieu le 27 septembre 1962.

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
L'Université et le perfectionnement des dirigeants d'entreprise, par M. F. Kelders, chargé de recherche à l'Institut de Sociologie	3
Les Services universitaires	
Le Centre Interdisciplinaire de Génétique, par M. J. Moutschen, chef de travaux à l'Université	29
Les Carrières universitaires	
Un aspect de la réforme administrative. Le recrutement des agents de la première catégorie, par M. R. Put	35
La Vie universitaire à Liège	
La carrière et les ouvrages du Professeur Fernand Desonay, par M. R. Vivier, professeur à l'Université	43
La Vie universitaire dans le Monde	
Le 14 ^e Congrès allemand des Étudiants catholiques	48
Les nouveaux Centres universitaires dans le Monde	48
La Vie de notre Association	
Au Conseil d'Administration	50
Nouvelles du Secrétariat	50
Les activités du Centre de Documentation et d'Information sur les Etudes et les Carrières universitaires	51
Les Anciens de Liège à Namur	52

The first part of the book is devoted to a general history of the world, from the beginning of time to the present day. The author discusses the various civilizations that have flourished on the earth, and the progress of human knowledge and art. He also touches upon the political and social changes that have shaped the modern world.

The second part of the book is a detailed account of the history of the United States, from its early settlement to the present. The author describes the struggles of the colonists for independence, the formation of the new nation, and the various conflicts and events that have shaped its history. He also discusses the political and social developments that have taken place since the American Revolution.

The third part of the book is a history of the world from the year 1800 to the present. The author discusses the various revolutions and wars that have shaped the modern world, and the progress of human knowledge and art. He also touches upon the political and social changes that have shaped the modern world.

The fourth part of the book is a history of the world from the year 1800 to the present. The author discusses the various revolutions and wars that have shaped the modern world, and the progress of human knowledge and art. He also touches upon the political and social changes that have shaped the modern world.