

Le perfectionnement des dirigeants des administrations publiques belges

par Jacques BRASSINNE,

Lic. Soc. Pol. et Diplom. — Lic. Sc. Adm. — Lic. Sc. Afric.
Ancien attaché de cabinet à la vice-présidence du Conseil.

★

1. La reconnaissance du problème

Depuis quelque temps, le problème du perfectionnement des hauts fonctionnaires suscite de l'intérêt parmi les services publics, les universités et le milieu des affaires.

Diverses initiatives ont été prises dans ce domaine; elles se sont concrétisées par la création de séminaires de perfectionnement pour les hauts fonctionnaires, en septembre 1960.

Le problème du perfectionnement des personnes exerçant des responsabilités dans les services publics est intimement lié à celui de la réforme profonde des administrations. Cette réforme doit normalement poursuivre un double but : améliorer et utiliser au maximum le potentiel humain des services publics, et rendre l'action de l'État plus efficace en rationalisant ses méthodes de travail. Réformer le fonctionnement de l'État doit entraîner une réorganisation et une simplification dans les méthodes de travail, notamment par une révision du nombre de départements ministériels, une refonte de l'organisation de certains départements existants ainsi que par le développement de la mécanisation dans les services où elle peut provoquer des économies.

Par contre, l'action envisagée en vue d'améliorer l'élément humain peut éventuellement avoir des résultats plus immédiats. Dans ce but, les mesures préconisées peuvent soit tendre à augmenter la qualité des nouveaux éléments qui entrent dans l'administration, soit encore viser à perfectionner les agents en service. La seconde proposition a donc pour objectif le perfectionnement des fonctionnaires dans la tâche qu'ils remplissent actuellement au sein des départements.

Le problème du perfectionnement et de la formation des dirigeants d'entreprises retient l'attention des milieux d'affaires américains depuis de nombreuses années. Les chefs d'entreprises d'outre-atlantique se sont aperçus que si des techniciens hautement spécialisés leur étaient nécessaires, ils devaient avant tout pouvoir disposer d'hommes capables de diriger, c'est-à-dire d'hommes ayant une vue suffisamment large et approfondie des problèmes, capables d'analyser une situation afin de pouvoir prendre des décisions en tenant compte de l'incidence de ces derniers sur la vie des différents secteurs de l'entreprise.

Depuis cinq années, les industriels et les universités belges se sont penchés sur ce problème, le résultat de ces échanges de vues fut la création, par la Fédération des Industries de Belgique, de commun accord avec les quatre universités, d'une Fondation « Industrie-Université » dont le principal objectif est le perfectionnement des cadres dirigeants des entreprises.

Devant le développement économique et les difficultés techniques croissantes, diverses personnalités ont donc réagi en vue de pouvoir mettre à la disposition des entreprises un potentiel humain capable de faire face aux situations nouvelles créées par le développement de nos industries et la mise en œuvre progressive du Marché Commun.

Les phénomènes économiques et sociaux posent les mêmes types de problèmes aux administrations publiques. La complexité de plus en plus grande des problèmes avec lesquels les fonctionnaires sont journellement confrontés a incité, en mai 1959, M. Albert Lilar, alors Ministre Vice-Président du Conseil, à se préoccuper du perfectionnement au sein des administrations.

Les secrétaires généraux se sont également préoccupés de ce problème. Ils se sont réunis à Ronchinne les 6 et 7 juin 1959. Le but de cette réunion était d'examiner avec les dirigeants de l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité, des professeurs d'université et des dirigeants d'entreprise⁽¹⁾, dans quelle mesure les principes de gestion appliqués par le secteur privé pouvaient être adaptés au secteur public.

La prise de conscience de l'importance du problème du perfectionnement a été rendue possible par les progrès réalisés par les universités dans les matières relatives à la gestion des entreprises. La formation des dirigeants a été considérée pendant longtemps comme étant un art, ne pouvant faire l'objet d'un enseignement scientifique. Cependant, suite aux apports de différentes disciplines, notamment la sociologie, la psychologie et les mathématiques, on a pu rassembler un certain nombre de principes et des notions utiles à la gestion des entreprises. Ce sont ces notions que l'on souhaite diffuser parmi les responsables des services publics. Les hauts fonctionnaires sont actuellement surchargés de travail et obligés de consacrer trop de temps à des tâches secondaires. Il importait donc de faire un effort en vue de leur permettre de mieux organiser leur travail, d'avoir ainsi plus de temps à consacrer à la formation de leurs subordonnés.

2. L'orientation et les objectifs du perfectionnement des dirigeants

Deux tendances se sont dessinées depuis quelques années en matière de perfectionnement des dirigeants : le perfectionnement dans un domaine bien déterminé et le perfectionnement dans la direction et la gestion d'un secteur d'activité.

a) *Le perfectionnement en vue d'une spécialisation.*

Le but recherché est d'accroître la spécialisation d'un individu dans un domaine bien défini tel que, par exemple, la recherche opérationnelle, les études de marchés, les mécanismes de crédit, les techniques budgétaires, etc.

Les moyens les plus adéquats pour atteindre cet objectif semblent être :

1° La participation de fonctionnaires à des journées d'étude, à des colloques ou à des séminaires organisés par les universités et le secteur privé.

2° L'organisation de journées d'étude propre à l'administration, en faisant appel à des fonctionnaires et à des spécialistes extérieurs.

3° L'organisation de stages : les stages dans d'autres départements ; les stages dans le secteur privé ; les stages dans des administrations étrangères. La commission de l'administration publique de l'U.E.O. a fait des propositions dans ce sens.

4° L'organisation de visites et de conférences.

Des fonctionnaires pourraient être invités à participer à des cycles de conférences complétées par des visites. Ils réuniraient soit des fonctionnaires en vue d'étudier un sujet déterminé : le Marché Commun, la C.E.C.A., l'Euratom, la mécanisation des services publics, etc., soit des fonctionnaires appartenant à différents départements et responsables d'un même service, par exemple, une réunion des responsables des services généraux ou encore les responsables des services d'organisation.

b) *Le perfectionnement en matière de gestion.*

L'objectif poursuivi par ce type de perfectionnement est ce que les Américains ont appelé la formation au « management » des entreprises, c'est-à-dire celle qui vise à former des dirigeants capables de prendre des décisions et d'assumer leurs responsabilités. Cette formation est principalement orientée vers l'organisation et la gestion des entreprises, elle tend à accroître le sens des responsabilités et à montrer les diverses répercussions qu'entraîne la prise de décisions dans un secteur d'activité. Le but n'est donc pas d'accroître la spécialisation d'un individu dans un domaine bien défini mais d'accroître la capacité de décision des dirigeants actuels.

Les efforts de perfectionnement au sein des administrations publiques ont été entrepris dans cette optique.

Le perfectionnement est donc, avant toute chose, un effort en vue de modifier le comportement et de développer les connaissances générales des agents de première catégorie. Il vise à donner un complément de formation à la direction. Ceci suppose :

1. Une action sur les aptitudes à la direction, telle la capacité d'analyser les situations, de prendre une

(1) Notamment M. Louis Camu, Président de la Banque de Bruxelles et ancien Commissaire Royal à la Réforme Administrative.

décision, de former les subordonnés — la formation de ceux-ci étant l'une des principales responsabilités des cadres dirigeants —.

2. Une action sur les attitudes et le comportement des personnalités intéressées, tels que le sens des responsabilités, l'imagination créatrice, le leadership, etc.

3. Un apport de connaissances utiles aux dirigeants telles que les principes de base de la direction et les méthodes modernes d'organisation, de contrôle, de prise de décision, etc.

Les progrès réalisés en matière de gestion sont liés au développement pris, pendant ces dernières années, par l'étude de ces problèmes au sein des universités.

c) *Le rôle des universités.*

Les quatre universités ont créé des centres de perfectionnement en administration des affaires, qui sont en activité depuis plusieurs années; les dirigeants du secteur privé qui en ont suivi les séminaires déclarent d'une manière quasi unanime qu'ils en sont pleinement satisfaits et que ceux-ci correspondent aux buts fixés initialement.

Ces centres universitaires disposent d'un corps professoral d'élite habitué à dispenser un enseignement de niveau supérieur. De plus, ils se sont attachés un personnel de recherches qui effectue des études sur les problèmes que pose la conduite des entreprises.

Dans la conception de leurs programmes les universités mettent l'accent sur quatre points qui sont les fondements de leur action :

1° La formation au « management » axée principalement sur l'art de prendre des décisions (le « decision making »).

2° L'action sur le comportement des participants qui vise à créer une compréhension des problèmes qui se posent dans différents secteurs de l'entreprise.

3° L'information sur les techniques nouvelles.

4° Les contacts entre l'université et l'industrie, afin d'établir des programmes de perfectionnement et de recherches adéquats.

La formation dispensée aux fonctionnaires supérieurs est du même type, étant entendu que les pro-

grammes seraient orientés vers les problèmes qui se posent dans les administrations publiques. Il y aurait lieu d'établir des contacts suivis entre les universités, l'industrie et les administrations publiques.

3. L'information et les aspects psychologiques du perfectionnement

Pour être efficace, l'information devait s'adresser, au départ, au niveau le plus élevé de la hiérarchie administrative. Cette première étape fut franchie lors du Colloque de Ronchinne, organisé par les secrétaires généraux. Des colloques d'information à l'intention des directeurs généraux furent tenus à Argenteuil, peu après. L'objectif était de convaincre les hauts fonctionnaires de l'importance du problème avec l'espoir que s'ils en acceptaient l'idée ils n'assisteraient peut-être pas eux-mêmes aux séminaires mais y enverraient leurs subordonnés.

Au cours de ces colloques, les dirigeants de la Fondation Industrie-Université et les directeurs de centres universitaires attirèrent l'attention des participants sur différents points :

1° La formation et le perfectionnement sont des responsabilités qui incombent à chaque dirigeant; nul ne peut s'y soustraire.

2° Il est nécessaire de déterminer quels sont exactement les besoins en matière de perfectionnement de chaque fonctionnaire. Cet état des besoins déterminera si le fonctionnaire doit être spécialisé dans une branche bien définie ou s'il est nécessaire de lui donner une formation plus générale.

3° Le perfectionnement ne peut être qu'individuel et doit être librement consenti.

En effet, chaque fonctionnaire a des besoins différents et c'est par un effort personnel que l'agent obtiendra des résultats.

4° Le perfectionnement doit être individuel; cependant, celui-ci n'aboutira que si une politique et un programme de perfectionnement sont mis au point à l'échelon interdépartemental.

L'introduction de ces idées dans l'optique administrative ne pouvait s'effectuer que si une préparation psychologique des responsables des services publics était menée à bonne fin.

a) *Le Colloque de Ronchinne.*

Le colloque tenu à Ronchinne les 6 et 7 juin 1959 avait pour objet d'examiner la politique des entreprises dans la formation des dirigeants. Il fut organisé par l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité, avec le concours de la Fondation Industrie-Université.

Il était apparu, au cours des discussions, que les objectifs poursuivis par le secteur public et le secteur privé étaient différents. En effet, l'Etat poursuit comme but l'intérêt général, tandis que le secteur privé vise principalement à accroître la rentabilité des entreprises. Néanmoins, les participants ont estimé : qu'un problème de formation et de perfectionnement existait au sein du secteur public, et que, du fait que les problèmes rencontrés dans les secteurs privé et public présentent de grandes similitudes, il y aurait intérêt à échanger des idées et à conjuguer les efforts de ces deux secteurs.

Au cours des discussions, les secrétaires généraux et les professeurs d'université ont acquis la certitude que les méthodes de gestion du privé étaient applicables aux administrations et cela quels que soient les départements en cause. En effet, les départements d'autorité (Justice, Intérieur, etc.) ainsi que les départements de gestion (Communications, Finances, Travaux publics, etc.) rencontrent les mêmes types de difficultés bien que ces derniers soient gérés suivant des méthodes de travail proches de celles du secteur privé. Des différences existent cependant : les entreprises rencontrent les problèmes relatifs à la concurrence, au respect des prix de revient, tandis que les services publics sont sujets à l'influence de la politique.

Malgré cela les techniques de gestion sont identiques et les dirigeants du secteur privé peuvent faire bénéficier les responsables du secteur public de l'expérience qu'ils ont acquise dans le domaine du perfectionnement.

On peut également espérer que grâce à des contacts plus fréquents, les dirigeants des secteurs privé et public auront une meilleure compréhension des problèmes qui se posent à chacun d'eux.

b) *Les Colloques d'Argenteuil* (5 au 7 et 7 au 9 octobre 1959).

Deux colloques, placés sous la présidence du Ministre Vice-Président du Conseil, furent organisés à l'intention des directeurs généraux.

C'était la première fois qu'ils se réunissaient. Beaucoup d'entre eux ne se connaissaient pas ou n'avaient eu, auparavant, que des contacts par téléphone.

Dès l'abord, on attira l'attention de chaque fonctionnaire sur le fait qu'il était de son devoir de former ses subordonnés et de les aider dans cette tâche. Le but était de créer un nouvel état d'esprit parmi les fonctionnaires généraux en étudiant, en collaboration avec les universités et le secteur privé, les problèmes de la responsabilité des dirigeants en matière de formation et de perfectionnement.

Au cours des deux sessions, de deux jours chacune, les colloques ont réuni 81 directeurs généraux sur la centaine que compte l'administration belge. Avec les directeurs des centres universitaires et les dirigeants de la Fondation Industrie-Université, ces hauts fonctionnaires ont analysé le but et les méthodes de perfectionnement en matière de gestion.

Les conclusions de ces deux colloques furent favorables à une action immédiate au sein de tous les départements.

Les directeurs généraux ont cependant soulevé une série de problèmes dont la résolution devrait aller de pair avec une action de formation. Celle-ci doit s'inscrire, d'après eux, dans un état d'esprit nouveau si l'on désire aboutir à des résultats concrets. A cet égard, les directeurs généraux ont regretté l'ingérence d'éléments étrangers et la politisation des administrations qui contrarient celles-ci dans l'exercice de leurs tâches. Ils ont également regretté que le formalisme, la rigidité et la complexité des procédés de recrutement et de promotion en vigueur entravent l'action des administrations.

Les participants ont encore évoqué l'excès de centralisation, une réglementation envahissante, ainsi qu'une superposition de contrôles qui ont pour effet de freiner, sinon parfois de paralyser, les initiatives et, dans certains cas même, l'action des services publics. Enfin, des structures inadéquates, héritées le plus souvent du passé, rendent aléatoires le fonctionnement de certains départements.

Les hauts fonctionnaires ne considèrent pas ces différentes constatations comme des préalables à une action de formation. Ils décidèrent de donner leur appui à toutes initiatives en matière de perfectionnement.

Dès la fin des colloques, les bases d'une politique et un programme furent étudiés; avant de les mettre en œuvre, il importait de préciser à qui incomberait la responsabilité du perfectionnement des fonctionnaires.

4. La responsabilité du perfectionnement sur les plans politique et administratif

La responsabilité du perfectionnement doit être assumée à l'échelon interministériel et à l'échelon départemental.

A l'échelon interministériel, c'est au ministre qui a dans ses attributions l'administration générale qu'incombe la responsabilité de l'ensemble du perfectionnement dans les départements. Il a pour mission d'assumer l'organisation et la coordination du perfectionnement. Sur le plan pratique, un haut fonctionnaire de l'administration générale doit avoir dans ses attributions le perfectionnement; son rôle est d'encourager les responsables des services, de coordonner les initiatives prises, ainsi que les conseiller en cette matière. Cette proposition n'a pas été mise en œuvre, comme les initiateurs du perfectionnement l'avaient souhaité.

A l'échelon départemental, la poursuite d'une action systématique d'information est primordiale, car c'est là que l'on doit susciter le désir de se perfectionner. A cet effet, il a été proposé aux différents ministres de désigner un responsable — «training officer» — qui s'occuperait de la formation et du perfectionnement dans chaque département. Cette fonction était, avant tout, une fonction de conseil, la responsabilité de la formation incombant au chef. Le responsable du perfectionnement devait dépendre directement du secrétaire général, de manière à ce qu'il puisse jouir d'une grande liberté d'action. Il avait pour mission également d'établir les prévisions en ce qui concerne les besoins des fonctionnaires.

L'idée du «training officer» est restée à l'état de projet dans de nombreux départements. D'une manière générale, un fonctionnaire a été désigné comme responsable de la partie administrative du perfectionnement: appel aux candidats, présentation de ceux-ci, renvoi des formulaires de candidature, etc., le Comité de direction de chaque département se chargeant de la sélection des candidats. Il semble que cette fonction pourrait être reprise

dans les attributions des maîtres de stage créés par M. Harmel lorsqu'il était Ministre de la Fonction publique.

5. Le programme d'action

La Vice-Présidence du Conseil avait établi un programme d'action soumis, le 12 novembre 1959, au Collège des Secrétaires généraux. Ces derniers marquèrent leur accord sur les propositions contenues dans celui-ci, à savoir:

a) Organisation de séminaires de perfectionnement propres à l'administration.

b) Création d'un groupe de travail chargé de définir les objectifs et le programme de ces séminaires.

c) Création de «training officers» dans les départements.

d) Envoi de fonctionnaires aux séminaires des centres universitaires.

En ce qui concerne l'envoi de fonctionnaires dans les centres universitaires, la décision avait déjà été mise en œuvre, cette idée étant antérieure à l'élaboration du programme d'action.

Ce programme présenté par M. Lilar, Ministre Vice-Président du Conseil, a reçu l'accord du Conseil des Ministres en décembre 1959.

a) *La décision d'organiser des séminaires propres à l'administration.*

Des séminaires du type «management» seront organisés, en 1960, à l'intention des fonctionnaires généraux. Ils pourront être résidentiels si les universités le souhaitent. Des sessions en langue française et en langue néerlandaise se tiendront parallèlement.

b) *Le groupe de travail «Perfectionnement des dirigeants des administrations publiques»⁽²⁾*

Ce groupe de travail avait pour but de conseiller la Vice-Présidence en matière de perfectionnement.

(2) Le groupe de travail était placé sous la présidence de M. G. Deurinck, Conseiller général de la Fondation Industrie-Université, et était composé de:

M. le professeur R. Clemens, directeur de l'Institut de Sociologie de l'Université de Liège;

Sa première tâche fut de définir les objectifs et l'orientation d'un programme de formation pour les fonctionnaires supérieurs. Il entreprit la modification du programme des séminaires pour le secteur privé en fonction des problèmes spécifiques rencontrés par les administrations publiques.

Le groupe de travail s'est réuni pour la première fois le 9 décembre 1959 et a immédiatement entamé ses travaux. Après cinq séances de travail, le groupe s'était mis d'accord sur les objectifs et sur un programme général dont la responsabilité incomberait aux universités. Celles-ci seraient entièrement libres dans l'élaboration de leur programme; néanmoins, le groupe a jugé souhaitable que l'on y retrouve les matières suivantes :

Introduction : les objectifs et les méthodes d'un programme de perfectionnement des dirigeants.

I. — La nature de la « direction » des organisations humaines et les tâches essentielles du dirigeant.

A. a) La nature et les problèmes essentiels de l'administration publique et ses moyens d'action;

b) La nature et les problèmes essentiels de l'entreprise privée et ses moyens d'action.

B. Les tâches essentielles du dirigeant, dans les administrations publiques :

- La prévision, la programmation, etc. La direction par les objectifs et les politiques.
- L'organisation et la coordination.
- La motivation, la formation des hommes, les problèmes humains.
- Le contrôle.

II. — L'intégration de la fonction publique dans l'évolution de la société contemporaine (aspects politico-juridiques, sociaux et économiques).

III. — Les responsabilités des dirigeants sur les plans humains, sociaux et économiques.

Le groupe de travail a également défini les conditions d'admission, la durée et les méthodes d'enseignement. Les premiers séminaires s'adresseront aux fonctionnaires d'un grade égal ou supérieur à celui de directeur. La durée du séminaire est équivalente à quatre semaines, chaque université se réservant le droit d'organiser les travaux selon ses préférences.

L'emploi de méthodes actives a été préconisé.

Des discussions de groupe alimentées par des exposés, des témoignages de dirigeants, et des études de cas, doivent constituer l'instrument premier d'un perfectionnement mutuel, basé sur les échanges d'idées et d'expériences. Les exposés et les résumés sont distribués avant l'ouverture des séminaires.

6. La mise en œuvre du perfectionnement

Sur la base des propositions du groupe de travail, le Ministre Vice-Président du Conseil a décidé que la session de 1960 serait une session expérimentale et que, pour des raisons académiques et budgétaires, elle débiterait en septembre 1960.

La session comprendrait simultanément un séminaire en langue française et un séminaire en langue néerlandaise, respectivement organisés par les Universités de Liège et de Louvain.

Le groupe de travail avait également pour mission d'analyser les résultats de la session expérimentale sur la base des observations transmises par les participants.

Les conclusions du groupe de travail devaient permettre d'envisager un programme à long terme ayant pour objectif de perfectionner une centaine de fonctionnaires par an. Les sessions de perfectionnement seraient prises en charge par les Universités de Bruxelles et de Louvain, quant aux séminaires en langue française, et par les Universités de Louvain et de Gand pour les séminaires en langue néerlandaise.

M. le professeur E. Dassel, directeur du Centre Emile Bernheim pour l'Etude des Affaires (Université de Bruxelles);

M. le professeur Vlerick, directeur du Centre d'Etudes et de Recherches de Productivité, de Gand;

M. le professeur Woitrin, directeur du Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises (Université de Louvain, section française);

M. le professeur Mertens de Wilmars, directeur du Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises (Université de Louvain, section néerlandaise);

M. Ed. P. Seeldrayers, secrétaire général du Ministère de l'Instruction publique;

M. M. Malderez, secrétaire général du Ministère des Communications;

M. Willems, secrétaire général du Ministère des Travaux publics;

M. Fr. Loeckx, inspecteur général des Contributions directes;

M. Meyers, conseiller de l'Administration générale;

M. J. Brassinne, attaché de Cabinet à la Vice-Présidence du Conseil, chargé de recherches au Centre Emile Bernheim.

Les deux séminaires de la session expérimentale se tinrent de septembre à décembre 1960.

a) *Le séminaire en langue française.*

Ce séminaire fut organisé par l'Institut de Sociologie de l'Université de Liège, du 11 octobre au 23 décembre 1960. Il était du type résidentiel et comprenait quatre sessions de travail. Le cycle a permis d'étudier en commun les principaux problèmes que pose la gestion de toute organisation humaine, ainsi que les questions spécifiques aux administrations publiques.

Les discussions se sont ordonnées autour des thèmes suivants : la fonction publique, ses objectifs et son organisation ; budget et méthodes de gestion ; organisation et conduite des hommes ; les rapports extérieurs des services publics ; la formation des cadres.

b) *Le séminaire en langue néerlandaise.*

Il fut organisé par le « Vervolmakingscentrum voor Bedrijfsleiding » de l'Université de Louvain, du 26 septembre au 23 décembre 1960. Ce séminaire était également du type résidentiel et comprenait quatre semaines de travaux. L'objectif du cycle était d'étudier la fonction de dirigeants dans les administrations publiques et de mettre en lumière les méthodes scientifiques qui doivent permettre d'exercer cette fonction d'une manière efficiente. Les principaux thèmes abordés furent les suivants : l'organisation dans les administrations publiques, les facteurs humains en analysant l'influence des individus et des groupes dans les services publics, le « leadership » dans l'administration et la place de cette dernière dans la société.

*
**

Au cours des sessions d'évaluation des programmes tenues en fin de séminaires, on a pu constater, tant à Liège qu'à Louvain, l'entière satisfaction des participants. Sur la base de leurs observations,

des améliorations seront apportées aux prochains programmes. Certains fonctionnaires ont souhaité voir inclure dans les programmes plus de matières dites « de culture générale », tandis que d'autres, au contraire, désiraient que certaines matières spécialisées soient ajoutées. Il semble qu'une documentation plus fournie puisse répondre aux souhaits des uns et des autres.

L'accent mis sur les sciences humaines, d'une part, et sur les techniques de gestion, d'autre part, ont reçu l'approbation de tous les participants.

De nombreux fonctionnaires se sont aperçus que, malgré les objectifs et les politiques imposés par le gouvernement, ils avaient encore la possibilité d'exercer un certain leadership et d'assumer de très larges responsabilités dans leur zone de liberté d'action. Leur rôle est particulièrement important dans la sélection et la transmission des informations qui devront permettre à l'échelon supérieur de prendre des décisions.

Les enseignements que l'on pourra retirer de cette session expérimentale feront l'objet de rapports adressés par les universités au Ministre de la Fonction Publique.

D'ores et déjà, sur la base des éléments très favorables qui ont été recueillis, la décision a été prise d'organiser quatre séminaires de 25 participants, de juin à décembre 1961.

Le succès rencontré par le perfectionnement auprès des dirigeants des services publics a démontré qu'il répondait à un besoin réel. Cette réussite n'a été rendue possible que grâce à la création d'un climat psychologique favorable et à une étroite collaboration entre les secteurs privé et public. Ce résultat a été obtenu grâce à des hauts fonctionnaires qui se sont préoccupés de ce problème, à des ministres qui ont pris les décisions nécessaires, à la Fondation Industrie-Université et aux quatre Universités qui ont fait du perfectionnement des dirigeants une réalité.

