



SCUOLA SUPERIORE
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
LOCALE

LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE NEI GOVERNI LOCALI IN EUROPA SPUNTI DI RIFLESSIONE PER LA SITUAZIONE ITALIANA

**LA FORMAZIONE DEL PERSONALE DELLA REPUBBLICA
E CANTONE DEL TICINO (SVIZZERA)**

Paolo BOSCACCI



LA FORMAZIONE DEL PERSONALE DELLA REPUBBLICA E CANTONE DEL TICINO (SVIZZERA)

Paolo BOSCACCI

RISPOSTA AL QUESTIONARIO IN ITALIANO

Objectifs:

- mettre en évidence les spécificités concrètes des systèmes de formation du personnel des collectivités territoriales des deux Pays qui ont consolidé depuis des siècles une pratique qui prévoit des mécanismes *ad hoc* de formation à l'entrée en service du personnel des collectivités territoriales (Allemagne et France)
- mettre en évidence les mécanismes semblables développés en Suisse, pays qui ne suit pas la tradition française ou allemande
- y trouver des éléments potentiellement applicables à la situation italienne
- proposer une brève allusion à la pratique de formation des élites politico-administrative locales en France (seul pays qui se préoccupe de donner une réponse institutionnelle à ce problème (instituts de Science Politique)
- l'objectif de fond n'est pas de découvrir ce que savent déjà les experts mais de transférer –avec les adaptations adéquates- les connaissances et les savoir-faire dans la réalité italienne.
-

1. Votre organisation

- Brève Histoire de votre organisation
Il CEFOS (CEntro di FORMazione e Sviluppo, nome assunto a partire dal 2002) è stato costituito nel 1974 con allora il nome di Ufficio per il perfezionamento professionale degli impiegati (UPPI) alle dirette dipendenze della Cancelleria dello Stato. A partire dal 1993, in seguito ad una riforma amministrativa, l'UPPI è passato sotto la direzione del Dipartimento dell'Economia e Finanze e dal 1997 più precisamente sotto la Sezione delle risorse umane.
 - Décrivez brièvement la mission de votre organisation
Promuovere la cultura della formazione permanente sostenendo ogni impiegato dello Stato nell'assumersi la responsabilità di sviluppare le proprie competenze.
 - Décrivez brièvement la structure de votre organisation
*È sempre stata una struttura piccola e agile: un direttore, una segretaria a tempo pieno ed un'altra a tempo parziale, 1-2 formatori, con la collaborazione di specialisti esterni.
Attualmente gestisce direttamente 4/5 aule dotate di ogni strumento didattico moderno e strutturate in modo di configurarle alle esigenze di ogni corso.*
 - De qui dépend et qui contrôle votre organisation?
Attualmente il CEFOS dipende dalla Sezione delle risorse umane (SRU). Il Capo della SRU è il superiore diretto del direttore del CEFOS. Il controllo dei conti viene assicurato dall'Ispettorato delle finanze.
 - Les enseignants de votre organisation, quelle formation ont-ils?
(monde académique, fonctionnaires qui proviennent de la pratique, etc.)
-

*Il direttore del CEFOS ha una formazione accademica in scienze dell'educazione degli adulti. I formatori il diploma federale di formatore aziendale. I valori dei formatori CEFOS sono: **C**ompetenza, **R**ispetto, **E**sempio, **S**viluppo, **C**reatività, **E**fficacia dell'azione, **R**esponsabilità, **E**tica*

2. La fonction publique locale

Beneficia di programmi di formazione di base e di formazione continua assicurata dal Delegato alla formazione degli Enti locali (DFEL), struttura che dipende dalla Divisione della formazione professionale, sotto il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport. Il DFEL propone programmi di formazione sia per il personale degli Enti locali sia per i politici che amministrano tali Enti.

3. Collectivités territoriales dans votre pays

▪ Structure de la fonction publique selon la typologie de rapport d'emploi

In Svizzera non esiste un sistema di formazione specifica per la funzione pubblica in modo da costituire una specie di vivaio da cui attingere per il fabbisogno di risorse nell'amministrazione pubblica. Per i livelli dirigenziali si chiede una formazione accademica generica o specialistica a dipendenza del settore interessato. Per i livelli subordinati una formazione che a dipendenza del ruolo assunto va dalla richiesta di un certificato professionale di capacità a titoli di studio medio superiori. Per coloro che desiderano specializzarsi specificatamente nella funzione pubblica esiste però l'IDHEAP (Institut De Hauts Etudes en Administration Publique) di Losanna, dove si può conseguire un Master in Amministrazione Pubblica, ma nessuna amministrazione pubblica esige questa formazione per essere assunto.

▪ Structure de la fonction publique par niveaux hiérarchiques

L'amministrazione cantonale della Repubblica e Stato del Canton Ticino è strutturata in 5 Dipartimenti. Ognuno di essi è diretto da un/una Consigliere di Stato eletto per una legislatura di 4 anni. I 5 consiglieri di Stato costituiscono il Governo cantonale e dirigono collegialmente gli affari del Cantone, con il sostegno della Cancelleria dello Stato. Ogni Dipartimento è strutturato in 3 Divisioni. Uno dei tre Divisionari ha il compito di coordinamento di tutto il Dipartimento. Il/la Consigliere di Stato con i 3 Divisionari costituisce il team dirigenziale del Dipartimento. Le Divisioni sono strutturate in Sezioni, le Sezioni in Uffici e gli Uffici in Servizi. In tutto ci sono circa 400 funzionari dirigenti in qualità di Direttori di Divisione, Capi Sezione e Capi Ufficio.

▪ Structure de la fonction publique par spécialisations fonctionnelles

I Dipartimenti si occupano delle seguenti aree :

- *Istituzioni (Divisione degli Interni, Divisione della Giustizia, Divisione Polizia, Sezione del Militare e Protezione della popolazione)*
- *Sanità e Socialità (Divisione delle assicurazioni sociali, Divisione della Salute pubblica, Divisione dell'azione sociale e delle famiglie)*
- *Educazione, Cultura, Sport (Divisione della scuola, Divisione della formazione professionale, Divisione della cultura e degli studi universitari)*
- *Territorio (Divisione dell'ambiente, Divisione dello sviluppo territoriale e della mobilità, Divisione delle costruzioni)*
- *Finanze e economia (Divisione delle risorse, Divisione delle contribuzioni, Divisione dell'economia)*

▪ Est-ce que vous utilisez la méthodologie de la "gestion des compétences"?

È in fase d'implementazione con l'introduzione della nuova politica di gestione delle risorse umane.

4. Le recrutement:

- **Parcours de recrutement par typologie de rapports d'emploi, niveaux hiérarchiques, spécialisations**

La procedura per l'assunzione del personale comporta la pubblicazione del bando di concorso sul Foglio Ufficiale, l'apertura di un incarto da parte della Sezione delle risorse umane che raccoglie tutte le candidature conformi al bando, la trasmissione dell'incarto al funzionario dirigente del settore interessato che procede alla selezione e all'audizione dei candidati per determinare la loro idoneità e per presentare la sua proposta al Consiglio di Stato che decide.

- **Le rôle de votre Institution dans le cadre du recrutement**

L'Ufficio assunzioni della Sezione delle risorse umane si occupa ogni anno del reclutamento di un numero limitato di giovani apprendisti che seguono un percorso formativo pianificato su 3 anni presso vari uffici dello Stato permettendo loro di avere una visione globale dell'attività e dei compiti dell'Amministrazione pubblica cantonale. Conseguito il certificato professionale di capacità d'impiegato d'ufficio, i migliori rimangono al servizio dello Stato assumendo il ruolo di funzionari amministrativi. Ma la maggior parte del personale impiegatizio viene selezionato e assunto da questo stesso ufficio per i bisogni di tutta l'Amministrazione cantonale.

Il CEFOS ha organizzato dei corsi obbligatori per tutti i funzionari dirigenti sulla selezione dei candidati e in particolare sul colloquio di selezione e sull'utilizzazione di un test messo a disposizione dalla Sezione delle risorse per chi lo volesse utilizzare e che permette di valutare il candidato secondo 18 criteri.

5. Méthodologie

- **description générale des programmes de formation**

Il programma di formazione propone corsi per lo sviluppo di 5 aree di competenza : competenze professionali generiche, competenze dirigenziali e manageriali, competenze nella gestione del cambiamento, competenze sociali, competenze personali.

- **transmission des savoirs, lesquels et comment**

- *Corso introduttivo alla funzione pubblica*
- *Ecostato*
- *Diritto amministrativo generale*
- *Il New Public Management*
- *I mandati di prestazione*
- *Prepararsi al pensionamento*

Metodi classici di docenza d'aula, con la presentazione di casi ed esempi concreti. Di preferenza con la presenza di più docenze tra esse complementari e utili per stimolare la discussione e l'approfondimento.

- **transmission des savoir-faire, lesquels et comment**

- *Corso di segretariato*
 - *Tecniche di redazione*
 - *La redazione del verbale*
 - *Accogliere l'utente e telefonare con successo*
 - *Formazione per formatori occasionali*
 - *Saper gestire il proprio tempo e saper padroneggiare il lavoro*
 - *6 cappelli per pensare*
 - *Risoluzione strutturata dei problemi*
 - *Prendere decisioni efficaci*
 - *L'aiuto alla decisione con l'analisi EXPRESS*
 - *Mind mapping*
 - *Saper utilizzare gli strumenti di gestione delle risorse umane*
 - *Valorizzare i dati per meglio quantificare gli obiettivi*
 - *Management delle risorse umane in salute e sicurezza*
-

- *Saper agire nell'organizzazione: analisi organizzativa e pensiero sistemico; gli indicatori di performance*
- *La gestione dei processi e della qualità*
- *Gestire una riunione*
- *Lettura rapida ed efficace*
- *Sviluppare la memoria*

Nel limite del possibile tramite giochi di simulazione ed esercitazioni pratiche. S'impara facendo con il vantaggio dell'ambiente protettivo del "laboratorio"

▪ **transmission de l'éthos et du savoir être, lesquels et comment**

- *Bilancio personale e professionale*
- *Come affrontare i rapporti problematici con l'utenza*
- *Le altre culture si affacciano agli sportelli pubblici*
- *Saper sviluppare il cambiamento e la motivazione dei collaboratori*
- *Sviluppo delle competenze di leadership*
- *Quanto sono pronto a creare con il mio tea?*
- *Voglio dialogare in modo aperto e costruttivo con il mio team*
- *L'orientamento al cliente*
- *Saper gestire un progetto*
- *La gestione del cambiamento*
- *Affrontare le difficoltà come opportunità e sfida*
- *L'inventiva, leva vincente per il cambiamento*
- *Comunicazione efficace*
- *Essere assertivi*
- *Responsabilità: assunzione e implicazioni*
- *Essere in gruppo*
- *Ascolto e empatia*
- *Ascoltare tra le righe*
- *Gestire i conflitti*
- *Esprimersi e comunicare in gruppo*
- *La qualità della relazione, con sé stessi, l'altro, il gruppo*
- *Introduzione all'intelligenza emotiva*
- *L'autostima: conoscerla e svilupparla*
- *Padronanza delle emozioni*
- *Controllo e utilizzo positivo dello stress*
- *Essere creativi per sviluppare la propria professionalità*
- *Relazioni difficili sul posto di lavoro: Mobbing? Molestia?*

Utilizzando nel limite del possibile la videocamera e facilitando l'esercitazione e il confronto con gli altri partecipanti. Nel caso di progetti inerenti lo sviluppo organizzativo tramite anche verifiche dirette sul posto di lavoro con la collaborazione del funzionario dirigente interessato.

6. **Applicabilité à des situations étrangères, selon votre expérience**

Più si assume sicurezza e si sviluppa la propria intelligenza emotiva e più viene facilitata la gestione di situazioni imprevedibili.

7. **Avez-vous essayé d'exporter votre modèle?**

No – C'è comunque una Conferenza svizzera dei capi della formazione delle amministrazioni pubbliche che si riunisce due volte all'anno e permette di avere uno scambio utile di informazioni e di esperienze inerenti programmi, contenuti e modalità. I cantoni latini (Berna francofona, Friburgo, Ginevra, Giura, Neuchâtel, Ticino, Vaud, Vallese) hanno inoltre elaborato un programma comune destinato agli alti funzionari dirigenti.

- **Où?**
- **Avec quels résultats?**
- **Suggestions**

8. Pensez-vous qu'une formation continue puisse exister sans une formation initiale?

Non siamo ancora entrati nella cultura della formazione permanente. La maggioranza (2/3) ritiene ancora che basti la formazione iniziale di base e l'acquisizione di esperienza direttamente sul posto di lavoro.

TRADUZIONE IN FRANÇAISE DELLA RISPOSTA AL QUESTIONARIO

LA FORMATION INITIALE DU PERSONNEL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN EUROPE: LES CAS ALLEMAND, FRANÇAIS ET SUISSE

Objectifs:

- mettre en évidence les spécificités concrètes des systèmes de formation du personnel des collectivités territoriales des deux Pays qui ont consolidé depuis des siècles une pratique qui prévoit des mécanismes *ad hoc* de formation à l'entrée en service du personnel des collectivités territoriales (Allemagne et France)
- mettre en évidence les mécanismes semblables développés en Suisse, pays qui ne suit pas la tradition française ou allemande
- y trouver des éléments potentiellement applicables à la situation italienne
- proposer une brève allusion à la pratique de formation des élites politico-administrative locales en France (seul pays qui se préoccupe de donner une réponse institutionnelle à ce problème (instituts de Science Politique)
- l'objectif de fond n'est pas de découvrir ce que savent déjà les experts mais de transférer –avec les adaptations adéquates- les connaissances et les savoir-faire dans la réalité italienne.
-

QUESTIONNAIRE POUR

- Emmanuel THOUARY, CNFPT Nancy ou Christian BOSSE Montpellier
- Ewald EISENBERG, Verwaltungsfachhochschule Kehl a. Rh.
- Paolo BOSCACCI, Amministrazione Cantonale TESSIN
- Pierre MATHIOT, Directeur, Institut Science Politique, Lille

1. Votre organisation

- Brève Histoire de votre organisation
Le CEFOS (CEntre de FOrmation et Développement, dénomination utilisée à partir de 2002) a été constitué en 1974 sous le nom de Bureau de perfectionnement professionnel des employés (Ufficio per il perfezionamento professionale degli impiegati -UPPI) sous la dépendance directe de la Chancellerie du Canton. A partir de 1993, suite à une réforme administrative, l'UPPI est passé sous la direction du Département de l'Economie et des Finances et depuis 1997 sous la Section des ressources humaines.
 - Décrivez brièvement la mission de votre organisation
Promouvoir la culture de la formation permanente en aidant tout employé du Canton à prendre en charge le développement de ses propres compétences
 - Décrivez brièvement la structure de votre organisation
-

La structure a toujours été de dimensions réduites et souple : un directeur, une secrétaire à temps plein et une autre à temps partiel, 1-2 formateurs, avec la collaboration de spécialistes externes.

Actuellement le CEFOS gère directement 4/5 salle de cours dotées des instruments didactiques les plus moderne set structurées de manière à pouvoir se conformer aux exigences propres à chaque cours.

- De qui dépend et qui contrôle votre organisation?

Actuellement le CEFOS dépend de la Sezione des ressources humaines (SRU). Le Directeur de la SRU est le supérieur hiérarchique direct du directeur du CEFOS. Le contrôle des comptes est effectué par l'Inspectorat des finances.

- Les enseignants de votre organisation, quelle formation ont-ils? (monde académique, fonctionnaires qui proviennent de la pratique, etc.)

*Le directeur du CEFOS a une formation académique en sciences de l'éducation des adultes. Les formateurs ont un diplôme fédéral de formateur en entreprises. Les valeurs défendues par les formateurs CEFOS sont: la **C**ompétence, le **R**espect, le bon **E**xemple, le **D**éveloppement, la **C**reativité, l'**E**fficacité de l'action, le sens de la **R**esponsabilité, l'**E**thique*

2. La fonction publique locale

Elle bénéficie de programmes de formation de base et de formation continue assurée par le Délégué à la formation des Collectivités locales (DFEL), structure qui dépend de la Division de la formation professionnelle, dépendant du Département de l'éducation, de la culture et du sport. Le DFEL propose des programmes de formation tant au personnel des Collectivités territoriales qu'aux politiciens qui administrent ces collectivités.

3. Collectivités territoriales dans votre pays

- Structure de la fonction publique selon la typologie de rapport d'emploi

En Suisse il n'existe pas de système de formation spécifique pour la fonction publique qui constituerait une sorte de vivier dans lequel l'administration publique pourrait puiser pour satisfaire ses besoins en personnel. Pour les emplois de niveau dirigeant on requiert une formation académique générale ou spécialisée selon le secteur intéressé. Pour les niveaux subordonnés on requiert une formation qui, selon le poste, va du certificat d'habilitation professionnelle à des titres d'enseignement secondaire supérieur..

Pour ceux qui désirent se spécialiser plus spécifiquement pour la fonction publique, il existe l'IDHEAP (Institut De Hauts Etudes en Administration Publique) de Lausanne, où l'on peut obtenir un Master en Administration Publique, mais aucune administration n'exige cette formation pour être engagé.

- Structure de la fonction publique par niveaux hiérarchiques

L'administration cantonale du Canton Ticino est structurée en 5 Départements. Chaque département est dirigé par un/une Conseiller(ère) d'Etat élu pour une législature de 4 ans. Les 5 conseillers d'Etat forment le Gouvernement cantonal et dirigent de manière collegiale les affaires du Canton, avec le support de la Chancellerie d'Etat. Chaque Département est articulé en 3 Divisions. L'une de ces trois Divisions a pour mission de coordonner tout le Département. Le/la Conseiller(ère) d'Etat forme avec les 3 Divisionnaires le team dirigeant du Département. Les Divisions sont articulées en Sections, les Sections en Bureaux et les Bureaux en Services. En tout il y a environ 400 fonctionnaires de niveau

dirigentiel ayant le titre de Directeurs de Division, Responsables de Section et Chefs de Bureau.

- **Structure de la fonction publique par spécialisations fonctionnelles**

Les Départements s'occupent des secteurs fonctionnels suivants :

- *Institutions (Division de l'Intérieur, Division de la Justice Division de la Police, Section des affaires militaires et Protection civile)*
- *Santé et Affaires sociales (Division des assurances sociales, Division de la Santé publique, Division de l'action sociale et des familles)*
- *Education, Culture, Sport (Division de l'école, Division de la formation professionnelle, Division de la culture et des études universitaires)*
- *Territoire (Division de l'environnement, Division du développement territorial et de la mobilité, Division des constructions)*
- *Finances et économie (Division des ressources, Division des contributions, Division de l'économie)*

- **Est-ce que vous utilisez la méthodologie de la "gestion des compétences"?**

On est en train de la mettre en oeuvre avec l'introduction d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines.

4. Le recrutement:

- **Parcours de recrutement par typologie de rapports d'emploi, niveaux hiérarchiques, spécialisations**

La procédure de recrutement du personnel comprend la publication d'un avis de concours sur le journal officiel, l'ouverture d'un dossier auprès de la Section des ressources humaines dans lequel on insère toutes les candidatures présentées conformément à l'avis de concours, la transmission de ce dossier au fonctionnaire dirigeant du secteur intéressé, qui procède à la sélection et à l'audition des candidats pour déterminer leurs aptitudes à couvrir le poste et pour présenter ses propositions au Conseil d'Etat lequel décide du recrutement sur cette base.

- **Le rôle de votre Institution dans le cadre du recrutement**

L'e Bureau de recrutement de la Section des ressources humaines s'occupe chaque année du recrutement d'un nombre limité de jeunes stagiaires qui suivent un parcours formatif articulé sur 3 ans auprès de divers services de l'administration du Canton pour leur donner une vision globale des activités et des tâches de l'administration publique cantonale. Une fois obtenu le certificat professionnel d'idonéité à la fonction d'employé de bureau, les meilleurs stagiaires restent au service de l'Etat en devenant fonctionnaires administratifs. Mais la plupart du personnel employé est sélectionné et recruté directement par notre bureau pour les besoins de toute l'Administration cantonale.

Le CEFOS a organisé des cours obligatoires pour tous les fonctionnaires dirigeants sur les techniques de sélection des candidats, en particulier sur les colloques de recrutement et sur l'utilisation d'un test élaboré par la Section des ressources humaines, mis à disposition de tout qui voudrait l'utiliser et qui permet d'évaluer le candidat selon 18 critères.

5. Méthodologie

- **description générale des programmes de formation**

Le programme de formation propose des cours pour le développement de 5 domaines de compétences :

les compétences professionnelles de type général, les compétences dirigeantielles et managériales, les compétences dans la gestion du changement, les compétences sociales et les compétences personnelles.

- **transmission des savoirs, lesquels et comment**

- *Cours d'introduction sur la fonction publique*
- *Etat écologique*
- *Droit administratif général*
- *New Public Management*
- *les mandats de prestations*
- *Se préparer à la retraite*

Méthodes classiques d'enseignement, avec la présentation de cas et d'exemples concrets. De préférence avec plusieurs enseignants complémentaires entre eux en coprésence pour stimuler la discussion et l'approfondissement.

▪ **transmission des savoir-faire, lesquels et comment**

- *Cours de secrétariat*
- *Techniques de rédaction*
- *La rédaction d'un procès-verbal*
- *Comment accueillir l'utilisateur et savoir communiquer par téléphone*
- *Formation pour formateurs occasionnels*
- *Savoir gérer son temps et organiser son travail*
- *6 chapeaux pour penser*
- *Résolution structurée des problèmes*
- *Prendre des décisions efficaces*
- *Aide à la décision grâce à l'analyse EXPRESS*
- *Mind mapping*
- *Savoir utiliser les instruments de gestion des ressources humaines*
- *Valoriser les données pour mieux quantifier les objectifs*
- *Management des ressources humaines en préservant la santé et la sécurité*
- *Savoir agir dans l'organisation: analyse de l'organisation et pensée systémique*
- *Les indicateurs de performance*
- *La gestion des processus et de la qualité*
- *Gérer une réunion*
- *Lecture rapide et efficace*
- *Développer sa mémoire*

Dans la mesure du possible avec des jeux de simulation et des exercices pratiques. On apprend en faisant dans le cadre d'un environnement protégé de type "laboratoire"

▪ **transmission de l'éthos et du savoir être, lesquels et comment**

- *Bilan personnel et professionnel*
 - *Comment affronter les rapports problématiques avec les usagers*
 - *Les autres cultures qui se présentent aux guichets de l'administration*
 - *Savoir développer le changement et la motivation des collaborateurs*
 - *Développement des compétences de leadership*
 - *Que suis-je prêt à créer avec mon team?*
 - *Je veux dialoguer de manière ouverte et constructive avec mon team*
 - *L'orientation au client*
 - *Savoir gérer un projet*
 - *La gestion du changement*
 - *Affronter les difficultés en les prenant comme des opportunités et des défis*
 - *La capacité d'invention, levier gagnant pour le changement*
 - *Communication efficace*
 - *Etre assertifs*
 - *Responsabilité: comment l'assumer et ses implications*
 - *Etre en groupe*
 - *Ecoute et empathie*
 - *Savoir écouter entre les mots*
 - *Gérer les conflits*
 - *S'exprimer et savoir communiquer en groupe*
 - *La qualité du rapport, avec soi-même, l'autre, le groupe*
 - *Introduction à l'intelligence émotionnelle*
-

- *L'autoestime: la connaître et la développer*
- *Contrôler les émotions*
- *Contrôle et utilisation positive du stress*
- *Etre créatifs pour développer sa professionnalité*
- *Rapports difficiles sur le travail: Mobbing? Molestations?*

En utilisant dans la mesure du possible la videocamera et en facilitant les exercices et la confrontation avec les autres participants. Dans le cas de projets concernant le développement de l'organisation on opère également des essais directs sur place en collaboration avec le fonctionnaire dirigeant intéressé.

6. **Applicabilité à des situations étrangères, selon votre expérience**

Plus on acquiert de sécurité et plus on développe sa propre intelligence émotionnelle et plus on facilite la gestion de situations imprévisibles

7. **Avez-vous essayé d'exporter votre modèle?**

Non – Il existe une Conférence suisse des directeurs de la formation des administrations publiques qui se réunit deux fois par an et permet un échange utile d'informations et d'expériences en relation avec les programmes, leurs contenus et leurs modalités.

Les cantons latins (Berne francophone, Fribourg, Genève, le Jura, Neuchâtel, Tessin, Vaud, Valais) ont en outre élaboré un programme commun destiné aux hauts fonctionnaires dirigeants.

- OÙ?
- Avec quels résultats?
- Suggestions

8. **Pensez-vous qu'une formation continue puisse exister sans une formation initiale?**

Nous ne sommes pas encore entrés dans la culture de la formation permanente. La plupart (2/3) considèrent encore qu'il suffit d'avoir une formation initiale de base et une acquisition d'expérience directement dans le cadre de l'emploi exercé.
