

## CHAPITRE VII

## LA FORMATION EN HYDROLOGIE OPERATIONNELLE

## ATELIER 6 : FORMATION CONTINUE

Animateur : Serge PIEYNS  
Chef de la Mission Technique FORMATION  
à l'ORSTOM

## 1 - EXPOSE INTRODUCTIF DE S. PIEYNS

Dans la phase de préparation de cet atelier, une enquête a été menée auprès des responsables du secteur de la formation continue au sein de nombreux organismes publics et privés à travers toute la France. L'objectif de cette enquête était de pouvoir présenter un état de l'existant dans le domaine de l'hydrologie. Mais il s'est avéré que ce projet était trop ambitieux car le sujet est beaucoup trop complexe : en dehors de la formation "sur le tas", largement citée lors de l'atelier précédent et qui est un type de formation continue "privée", aucun modèle n'a pu être défini. Les représentants de l'OMM et du CEFIGRE présenteront leurs activités dans ce secteur.

**A - Une définition**

*Il est clair que toute espèce qui n'évolue pas est menacée de disparition.* Dans le cas d'une activité professionnelle, l'évolution est le fait d'une formation continue, permanente, qui doit porter aussi bien sur les connaissances générales de base, que sur les nouveautés technologiques.

La formation continue, au sens large, englobe toutes les activités de mise à niveau et de recyclage des individus.

**B - Des objectifs**

Les objectifs de la formation continue sont diversifiés.

On peut citer :

- *l'adaptation à un premier emploi* : avec la possibilité d'élargir les profils de recrutement. Dans les organismes de recherche, les postes sont quelquefois définis avec une précision extrême pour des emplois évolutifs; il en résulte un nombre de candidatures trop limité et le choix d'un candidat qui ne présente pas toujours les meilleures qualités. Le recrutement d'un chercheur plus complet peut s'avérer plus judicieux, si une formation complémentaire - aux frais de l'institut - en fait le spécialiste recherché.

- *l'amélioration de la qualité professionnelle (ou au moins son maintien)* :

- soit pour s'adapter à de nouvelles techniques;
- soit pour exercer de nouvelles fonctions, ce qui est fréquent en raison des perpétuelles mutations d'emploi;
- soit pour accompagner l'évolution de l'environnement culturel, technique et social, le monde de la recherche ne devant pas s'isoler.

- *la préparation aux concours internes et examens professionnels* : cet objectif concerne davantage les établissements à caractère public dans lesquels il est nécessaire de passer des examens pour changer de catégorie.

## C - Les conditions de la réussite

Pour réussir, une action de formation continue doit :

- *mettre en cohérence les besoins de l'établissement et ceux de l'individu* :

- les besoins de l'établissement sont définis par sa démarche (scientifique, commerciale,... suivant sa nature) ET par la politique de l'emploi qu'il mène; ceci suppose évidemment une certaine prospective.
- les "besoins" de l'individu en matière de formation dépendent essentiellement de la dynamique de celui-ci, de son désir de progresser pour atteindre un objectif (niveau d'activité, de responsabilité, promotion, affectation,...) qu'il s'est fixé; ceci dépend beaucoup de son intégration dans une équipe et de l'évaluation de son activité (dans le sens "orientation de sa carrière").

- *s'appuyer sur un plan de formation* : une politique de formation continue s'appuie sur un programme de stages, de sessions de recyclage, d'ateliers... Ces actions ponctuelles doivent être structurées dans le cadre d'un programme

général, issu d'une phase d'évaluation du "terrain". C'est une opération complexe, absolument nécessaire mais que l'on ne sait pas toujours très bien faire.

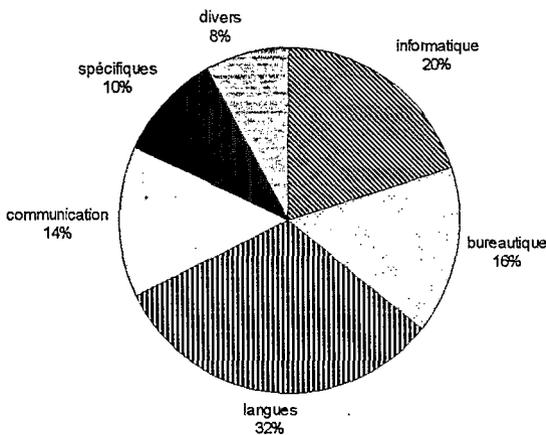
### D - Quelques chiffres sur l'ORSTOM

Exemple de l'année 1991.

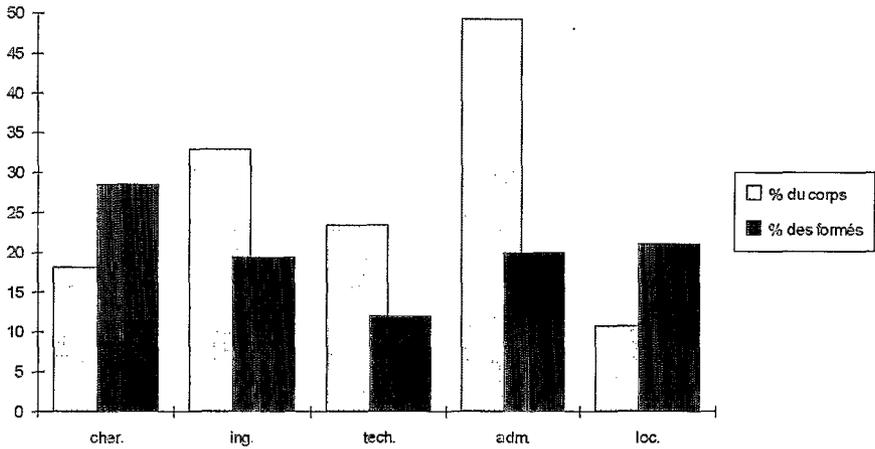
Le budget consacré par l'ORSTOM aux actions de formation professionnelle continue, pour l'ensemble de l'Institut, a été de 3,35 MF. Ce budget a permis de financer une centaine d'actions de formation qui ont bénéficié à 522 agents, dans le cadre de 828 stages (une dizaine de stagiaires par action de formation et jusqu'à 4 stages dans l'année pour un même individu).

Les graphiques font apparaître quelques points qui méritent d'être soulignés :

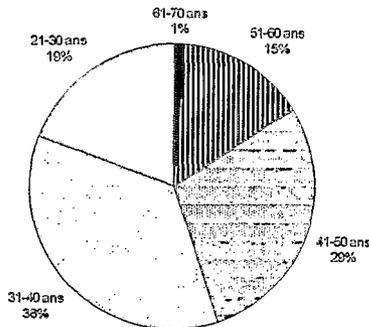
- en dehors des thèmes d'actualité, comme l'informatique (initiation à des langages et/ou logiciels scientifiques) et la bureautique (traitements de texte, tableurs), on remarque le fort pourcentage des langues (plus de 30% des actions de formation, expliqué par la vocation internationale de l'ORSTOM et l'échéance européenne) ainsi qu'un effort important dans le domaine des techniques d'information et de communication; les formations spécifiques dans le domaine scientifique ne représentent que 10% du total.



• l'idée, communément admise à l'ORSTOM, que la formation continue intéresse peu les chercheurs (ceux-ci se "formant" au quotidien par leurs travaux) mérite d'être un peu corrigée : plus de 18% des chercheurs (ce qui représente 1/3 du corps, soit plus de 800 personnes) bénéficient d'une action de formation; on remarque la forte présence des administratifs, la bonne participation des ingénieurs et le manque de réceptivité des agents locaux (recrutés sur place).

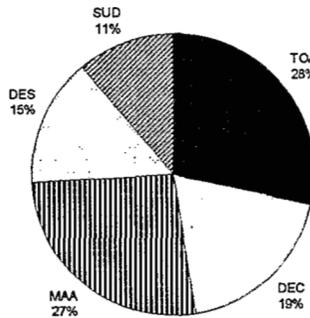
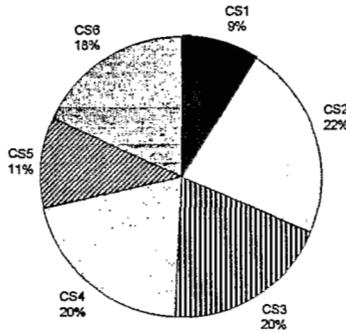


• la répartition par classes d'âge, qui montre que la formation est effectivement continue dans la carrière du personnel : encore 15% des Orstomiens de plus de 51 ans y participent, la classe d'âge 31-40 ans étant la plus concernée.



L'âge moyen est de 42 ans pour les chercheurs et les ingénieurs, de 37 pour les techniciens, de 34 pour les administratifs et de 27 ans pour le personnel local.

- dans le domaine plus particulier de l'hydrologie, on observe une participation active qui se situe dans les premiers rangs, que l'évaluation soit faite par Commission Scientifique (la CS2 est celle des hydrologues et des pédologues) ou par Département (le DEC regroupe presque la totalité des hydrologues de l'ORSTOM, en plus de certains pédologues et hydrobiologistes).



En conclusion, les points de discussion suivants pourraient être proposés pour la table ronde :

- 1- évaluation des besoins et de l'offre et adéquation entre les deux;
- 2- valorisation du potentiel français et européen pour répondre à la demande des P.V.D.;

3- coordination nationale et européenne dans ce domaine, car la formation continue coûte très cher;

4- la formation continue n'est-elle pas un moyen de favoriser la pluridisciplinarité au niveau des équipes et de ne pas trop alourdir les formations de tronc commun ainsi que les études diplômantes ?

## 2 - EXPOSE DU DR. MILLER (OMM - Département d'Hydrologie)

### Les besoins de formation en hydrologie à travers le monde

En 1977, la Conférence Mondiale des Nations Unies sur l'Eau s'est tenue à Mar del Plata en Argentine. La première résolution prise à l'issue de cette conférence faisait état de la nécessité d'organiser, et de renforcer lorsqu'ils existent, des programmes de formation pour les météorologues, les hydrologues et les hydrogéologues.

En 1990, le Secrétaire Général des Nations Unies a demandé conjointement à l'OMM et à l'UNESCO de faire le bilan des actions entreprises dans ce domaine depuis la conférence de Mar del Plata. Des consultants ont été recrutés et un rapport a été établi, qui met en évidence :

- que les problèmes liés à la disponibilité de personnels qualifiés dans les différents secteurs de l'eau subsistent dans de très nombreux pays, particulièrement en Afrique et dans le Pacifique;
- que des efforts très importants ont été faits par les institutions internationales, régionales et même nationales compétentes pour la formation de techniciens et d'ingénieurs.

Il a été relevé des problèmes liés au manque de professeurs qualifiés, même pour la formation générale de base. On a remarqué aussi que si il était relativement facile de former des techniciens de terrain, il est beaucoup plus difficile de leur donner une formation de "managers".

Mais le véritable problème qui se pose dans ces pays est celui de la rétention du personnel qualifié après sa formation : il est apparu avec une grande netteté que la plupart des efforts de formation étaient réduits à zéro par le départ des personnes formées vers le secteur privé.

La principale recommandation du récent rapport est faite aux agences nationales en vue de l'amélioration des conditions d'emploi; c'est en effet la seule manière de lutter contre les départs et d'éviter un *gaspillage* total des investissements en matière de formation.

Il apparaît clairement que dans la situation actuelle, il est difficile de parler de formation continue qui doit (suivant le rapport) "suivre l'individu au cours de sa carrière". Encore faut-il que cette carrière existe.

### 3 - EXPOSE DE Nouredine BOUTAIEB (CEFIGRE)

Créé en 1976, à la veille de la conférence de Mar del Plata et confirmé par l'ONU pour répondre aux besoins de formation dans le domaine de l'eau, le CEFIGRE - Centre de Formation Internationale à la Gestion des Ressources en Eau (voir présentation page suivante) - occupe un créneau assez particulier. Sa mission principale est de compléter les formations reçues par les ingénieurs lors de leurs cursus universitaires, soit par un recyclage (formation continue), soit par des cours ciblés sur des secteurs plus pratiques, sur les tâches quotidiennes des responsables et des gestionnaires des systèmes d'eau.

Le CEFIGRE est l'une des branches de l'OIE (Office International de l'Eau) qui vient d'être créé, l'autre composante étant la Fondation de l'Eau de Limoges dont la tâche est la formation des techniciens des métiers de l'eau (sens large).

Le CEFIGRE utilise les compétences nationales et un réseau de 300 experts/consultants pour l'organisation :

- de 20 à 25 sessions de formation au niveau international;
- de séminaires/ateliers de courte durée qui permettent de réunir des responsables sur des thèmes majeurs de la gestion de l'eau, comme la lutte contre la pollution industrielle, la politique financière, l'aménagement du territoire, les stratégies de gestion à long terme,... (thèmes récents);
- de stages spécifiques à la demande de certains pays ou de certaines organisations régionales (riverains du Zambèze, impact sur l'environnement des projets d'irrigation, études d'impacts en région méditerranéenne pour la Banque Mondiale...).

Les tableaux suivants donne un aperçu des activités du CEFIGRE, en particulier la liste complète des stages organisés au cours de l'année 1991.

## PRESENTATION DU CEFIGRE

DENOMINATION	CENTRE DE FORMATION INTERNATIONALE A LA GESTION DES RESSOURCES EN EAU
CREATION	En 1976, sur une initiative conjointe du programme des Nations Unies pour l'Environnement et du Ministère Français de l'Environnement
STRUCTURE JURIDIQUE	Association régie par la loi de 1901 à but non lucratif
PRESIDENT	Monsieur Ivan CHERET
DIRECTEUR GENERAL	Monsieur Denis ROBERT
ADRESSE	CEFIGRE Sofia Antipolis - BP 113 06561 VALBONNE Cedex 1 France Tel : 92945800 Tx : 461 311 F Fax : 93654402
VOCATION ET MISSIONS	Le CEFIGRE est un instrument de développement des ressources humaines mis au service des pays pour leur permettre d'assurer une gestion rationnelle de leur patrimoine d'eau. Sa mission spécifique est multiple, elle est à la fois : <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'être opérateur de formation</li> <li>• de promouvoir et de développer la formation</li> <li>• de stimuler les échanges d'expériences</li> <li>• de disséminer les approches novatrices</li> </ul>
MECANISMES ET PARTENAIRES	Pour assurer sa mission, le CEFIGRE dispose d'un certain nombre de mécanismes originaux : le Conseil Scientifique International et un vaste réseau d'experts
INTERVENTIONS	Pour répondre au mieux aux besoins et s'adapter au contexte local, l'action du CEFIGRE revêt des formes très variées : sessions de formation nationales et internationales, mise en place de structures de formation, gestion et animation de réseaux, conseils

## ACTIVITES DU CEFIGRE

### SESSIONS INTERNATIONALES DE FORMATION

- 178 cours (en moyenne : 22 par an)
- 2892 participants

### SEMINAIRES ET ATELIERS (sur des thèmes spécifiques)

- lutte contre la pollution industrielle (Abidjan-1985)
- gestion de l'eau (Beijing-1985, Brésil-1983)
- lutte contre la pollution (Chine-1987)
- politiques financières (Marrakech-1988)
- aménagement du terroir villageois (Burkina-1989)
- réutilisation des eaux usées (Sophia Antipolis-1989)
- stratégies de gestion des ressources en eau à long terme (Alger-1990)
- gestion des eaux usées (Chao Phraya river) (Bangkok-1990)
- ateliers sur le fonctionnement des centres de formation (ESCAP-1989)

### COURS DE FORMATION NATIONAUX OU REGIONAUX (pour répondre à des besoins spécifiques)

- gestion du fleuve Zambèze (PNUE)
- gestion des stations d'épuration (PAP/CAR-1988 et 1990)
- impact sur l'environnement des projets d'irrigation (Comité du fleuve Mekong-1990)

### APPUI / MISE EN PLACE DE CENTRES DE FORMATION

Missions d'évaluation : PNUD, BIT, PNUE, DANIDA, FINNIDA, UNDTCD

Formation de formateurs : BENIN, BURKINA, GUINEE, MALI, TUNISIE

Appui à la mise en place de centres de formation

### ACTIVITES DE CONSULTING

- stratégies pour l'eau et l'assainissement à Madagascar et aux Comores (pour la Banque Mondiale)
- évaluation de projet de la DANIDA en Afrique de l'Ouest
- étude de l'assainissement en Afrique (UADE / GTZ / Coopération)

**PROGRAMME 1991 DU CEFIGRE**

CODE	TITRE/TITLE	DATES	LIEU/CITY
<b>I EAU POTABLE ET ASSAINISSEMENT</b>			
1.1	<i>Management of Urban Services : Water and Sanitation</i>	6-21 April	Bangkok
1.2	Informatique scientifique et de gestion pour les entreprises du secteur eau	1-19 juin	Sophia Antipolis
1.3	Exploitation des usines et réseaux d'alimentation en eau potable	15 juin-24 juillet	Limoges La Souterraine
1.4	Utilisation de l'informatique, de la télégestion et des automates programmables	15 juin-24 juillet	Limoges La Souterraine
1.5	<i>Opération of Sewerage Systems and Domestic Sewage Treatment Plants</i>	3 August - 11 September	Limoges La Souterraine
1.6	Mise en oeuvre des technologies appropriées pour l'alimentation en eau potable et l'assainissement dans les pays en développement	3 août - 11 septembre	Limoges La Souterraine
1.7	Assainissement urbain : techniques et expériences innovantes	7-25 septembre	Lomé
1.8	Gestion des services urbains d'eau et d'assainissement	5-23 octobre	Ouagadougou
1.9	<i>Management of Water Supply and Sanitation Services in Rural Growth Centers</i>	30 November - 18 December	Nairobi
<b>II IRRIGATION</b>			
2.1	Management des périmètres irrigués (I) : management stratégique et gestion des ressources humaines et financières	2 - 27 mars	Montpellier / Nîmes
2.2	Management des périmètres irrigués (II) : exploitation et maintenance des infrastructures	30mars-24avril	Montpellier / Nîmes
2.3	Management des périmètres irrigués (III) : conduite des irrigations, participation des irrigants à la gestion, conseil et vulgarisation	27 avril-22mai	Montpellier / Nîmes
<b>III ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES</b>			
3.1	<i>Wastewater Reuse</i>	19-30 January	Cairo
3.2	<i>River Water Quality Management</i>	23 March-10 April	Nairobi or Harare
3.3	<i>Environmental Impact Assessment</i>	1-19 June	Bangkok
3.4	Lutte contre les pollutions d'origine industrielle	15 juin-24 juillet	Limoges
3.5	<i>River Basin Management</i>	2-20November	Bangkok
3.5	Economies d'eau	7-18 décembre	Sophia Antipolis
<b>IV ASPECTS INSTITUTIONNELS</b>			
4.1	Financement et recouvrement des coûts des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement	3-14 février	Cotonou
4.2	Gestion communautaire des systèmes d'alimentation en eau potable et d'assainissement en milieu rural	30 mars-17 avril	Afrique
4.3	<i>Community Management of Water Supply and Sanitation Schemes</i>	1-19 June	Harare
4.4	Formation des formateurs aux métiers de l'eau et de l'assainissement	3 août-11 septembre	Limoges La Souterraine
4.5	<i>Financing and Cost Recovery of Water Supply and Sanitation Services</i>	7-18 September	Harare
4.6	Centres de formation professionnelle du secteur eau	2-20 novembre	Ouagadougou
4.7	<i>Human Resources Development Planning</i>	30 November - 18 December	Nairobi

## DEBAT GENERAL sur le thème " La formation continue "

### A - Intervention de JP. TRIBOULET (CIEH)

JP.TRIBOULET trouve excessif le mot "gaspillage", utilisé par le Dr. MILLER, au sujet des fréquents transferts des hydrologues du secteur public vers le secteur privé. Il cite en exemple le cas d'un pays en développement où trois anciens chefs de service du secteur "hydraulique/hydrologie" se sont lancés dans la pratique de l'ingénierie dans le même domaine et obtiennent de remarquables résultats, en partie grâce à leur expérience passée.

#### Réponse du Dr. MILLER :

Le mot "gaspillage" est peut-être un peu trop fort mais le but de la formation continue dont nous parlons aujourd'hui est d'abord de former des cadres du secteur public, qui dans beaucoup de pays est très déficitaire en responsables de haut niveau.

### B - Intervention de F. MONIOD (ORSTOM)

Demande d'un complément d'information sur la formation des techniciens, considérée par N. BOUTAIEB comme plus facile et plus courante que celle des ingénieurs, thèse qui semble en contradiction avec les deux ateliers antérieurs.

#### Réponse de N.BOUTAIEB :

La situation est effectivement inversée entre la formation de base et la formation continue; de nombreuses sociétés disposent de structures permanentes pour le recyclage de leurs techniciens (hydrométristes, puisatiers, fontainiers,...) alors que les structures équivalentes pour les ingénieurs sont très rares - N.BOUTAIEB n'en connaît pas - et c'est le rôle d'organismes comme le CEFIGRE de proposer cette formation. Le problème est de connaître quels sont les besoins réels et de trouver les financements nécessaires pour organiser les stages et assurer la prise en charge des stagiaires (bourses).

### C - Intervention de B. DIENG (EIER)

La formation continue est largement pratiquée à l'EIER où elle a bénéficié à plus de 500 stagiaires. C'est pour l'EIER un moyen de collaboration facile à mettre en oeuvre qui permet de se mettre en contact avec des milieux socio-professionnels différents, ouverts sur des cas concrets.

C'est ainsi que l'EIER a opté pour une formation continue orientée vers l'extérieur : environ 80% des stages sont organisés hors de l'école, qui intervient seulement pour l'organisation et la coordination pratique du stage.

Enfin, une réserve à propos de la collaboration nord-sud dans le domaine de la formation continue. Il faut faire très attention aux conflits (double emploi par exemple) et au gaspillage (cas d'une secrétaire amenée à faire un stage sur un logiciel de traitement de texte...en Europe !).

#### **D - Intervention de I. JARRAR (AGRHYMET)**

En matière de formation continue, le centre AGRHYMET organise 2 à 3 stages par an d'une durée de 3 semaines et qui réunissent une vingtaine de stagiaires; ces stages traitent de sujets d'actualité comme l'instrumentation, l'hydrologie appliquée aux petits bassins,... Il est prévu d'organiser aussi des stages de plus longue durée (6 mois); un essai est fait actuellement, avec l'appui financier de l'OMM, dans le domaine de l'agrométéorologie.

I.JARRAR signale les difficultés rencontrées pour toucher les personnes effectivement ciblées : trop souvent, ce sont les mêmes individus qui bénéficient de plusieurs stages et dans des domaines où ils ne sont pas compétents.

#### **E - Intervention de J. DELAHAYE (ENITRTS)**

La formation continue à l'ENITRTS s'adresse en premier lieu à tous les ingénieurs et techniciens du Ministère de l'Agriculture et plus généralement aux IT du secteur privé ou parapublic.

Cette formation est très importante et comprend en moyenne chaque année :

- 50 à 60 sessions de formation d'une semaine en général;
- 1000 stagiaires et 300 conférenciers.

Un point très important est celui des besoins qui sont évalués :

- par l'évaluation systématique faite à l'issue de chaque stage;
- par une enquête annuelle auprès de tous les anciens élèves;
- lors de la réunion annuelle d'une Commission de la Formation Continue (qui comprend des représentants des ministères concernés, des enseignants mais aussi des "employeurs").

## F - Intervention de A. MUSY (EPFL)

Sur le problème de l'articulation nord-sud dans le domaine de la formation continue, comme dans celui de la formation opérationnelle, et plus particulièrement sur leur localisation géographique : ces formations devraient se faire dans des pays à *zone climatique homogène*. Il n'est pas justifié de déplacer des gens pour parler de problèmes concrets qui n'ont rien de commun avec les cas qui peuvent être montrés en Europe.

### Réponse de S. PIEYNS :

1- la notion "d'articulation nord-sud" est effectivement fondamentale mais pour articuler il faut d'abord connaître les besoins et pour cela il faut avoir des relais sur le terrain, de véritables réseaux internationaux;

2- pour la localisation des stages, l'idée de régionalisation est très importante mais le thème du stage est prépondérant : il peut être plus facile - et moins coûteux - de déplacer des stagiaires que des matériels ou des équipements...

## G - Intervention de G. JACCON (ORSTOM)

- au sujet de la localisation des stages : le stage ORSTOM sur les technologies nouvelles (présenté par B. THEBE dans l'atelier précédent) d'une durée de huit semaines pourrait difficilement être "exporté" dans la mesure où il repose sur une véritable intégration des stagiaires au sein du Laboratoire d'Hydrologie de l'ORSTOM; les animateurs sont des chercheurs ou ingénieurs ORSTOM, basés à Montpellier et en nombre équivalent à celui des stagiaires.

- au sujet du "gaspillage", il existe aussi dans une insuffisante discrimination au niveau de la sélection des agents formés; comme cela a été signalé par B. DIENG, il arrive fréquemment que des agents subalternes soient dirigés vers des stages qui ne correspondent pas du tout à leur formation de base et dont ils ne tirent évidemment aucun profit; au contraire...

### Réponses du Dr. MILLER :

- la sélection des stagiaires est un problème très difficile et non résolu de manière satisfaisante à ce jour;

- l'organisation de stages de formation dans les PVD est nécessaire mais cela exige, au préalable, le développement des possibilités de ces pays par une aide internationale importante; si pour les africains francophones, il existe à

OUAGADOUGOU (EIER) et à NIAMEY (Centre AGRHYMET) des structures opérationnelles, ce n'est pas le cas pour les anglophones; aussi l'OMM, avec le soutien technique d'instituts européens (BRUXELLES, DELFT, PERUGIA, NEWCASTLE) et la participation financière de l'Allemagne et de l'UNESCO, vient de lancer un cours d'hydrométéorologie "post-grade" d'une durée de 9 mois au Centre régional de formation en météorologie de NAIROBI; l'OMM espère beaucoup que cette expérience sera concluante et qu'il sera possible d'y créer un centre de formation permanent.

#### H - Intervention de M. DESBORDES (ORSTOM)

Cite une expérience d'enseignement "à distance" dans le domaine de l'hydrologie en milieu urbain, à laquelle il participe actuellement avec des collègues danois et irlandais. Cette solution pourrait être très efficace, pour la formation continue des ingénieurs et pour l'apprentissage de progiciels par exemple.

##### Réponse de S. PIEYNS :

Ce point aborde les outils de la formation qui ont une très grande importance. Ces techniques d'enseignement à distance par des moyens télématiques modernes sont peu utilisées en France actuellement mais devraient se développer rapidement comme le montre l'expérience citée et comme cela existe aux USA depuis plus de 10 ans. Les moyens mis en oeuvre sont assez onéreux et leur emploi nécessitera l'organisation de réseaux internationaux. Il s'agit là, indiscutablement d'un outil de grand avenir.

### CONCLUSIONS

N. BOUTAIEB soulignent à nouveau quelques points qui lui paraissent essentiels :

- en premier lieu, que la formation continue ne peut, en aucun cas, être dissociée de la gestion des ressources humaines : on gère les hommes, et dans cette gestion, la formation intervient au même titre que la motivation ou le suivi des plans de carrière.

- pour mettre en place un système de formation continue performant, il faut établir des plans de formation et pour cela il faut connaître les besoins : si cela est relativement facile pour les techniciens, même dans les PVD, évaluer la demande en ingénieurs pour les années à venir est une tâche infiniment plus complexe, voir impossible dans les PVD en raison de la rareté des cadres supérieurs capables de le faire; on procède donc à l'envers, c'est à dire établir des programmes de formation et faire des appels d'offres pour rechercher les candidats.

- il n'est pas normal que de très nombreuses personnes formées n'occupent pas les emplois correspondants aux compétences acquises; soit parce qu'elles s'orientent vers d'autres secteurs ou d'autres structures internationales (et ne reviennent que rarement à leur structure d'origine), soit parce que la formation ne s'accompagne pas d'une promotion statutaire.

- enfin, il faudrait qu'une prise de conscience ait lieu quant à la nécessité de former de manière continue les cadres et responsables; on estime trop souvent que ceci est un luxe inutile et il est extrêmement difficile de trouver les ressources financières indispensables.

S. PIEYNS conclut en rappelant qu'effectivement tout dépend de la bonne définition des besoins, basée :

- pour l'employeur, sur sa politique scientifique (cas des EPST) ou autre et de sa politique de gestion de ses ressources humaines;
- pour l'individu, sur la prise de conscience qu'il a de l'importance de la formation continue pour sa promotion personnelle.