

**Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles**  
**International Journal of Sociocultural community development and practices**  
**Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales**



**L'acquisition des compétences en matière de développement communautaire dans la filière d'éducation permanente relative à la jeunesse et aux sports en Côte d'Ivoire**

Ella Tano Mehsou Mylene

Number 18, 2020

Animation et (auto)formation  
Sociocultural community development and (self)training  
Animación y (auto)formación

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1098474ar>

DOI: <https://doi.org/10.55765/atps.i18.813>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

ISSN

1923-8541 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this article**

Mehsou Mylene, E. (2020). L'acquisition des compétences en matière de développement communautaire dans la filière d'éducation permanente relative à la jeunesse et aux sports en Côte d'Ivoire. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles / International Journal of Sociocultural community development and practices / Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales*, (18), 21-28.  
<https://doi.org/10.55765/atps.i18.813>

**Article abstract**

Community development refers to all the processes by which the inhabitants of a territory combine their efforts with those of the public authorities in order to improve the economic, social and cultural situation of the communities, associate them with the life of the region and enable them to contribute unreservedly to the progress of the community. The training provided by the National Institute for Youth and Sports in Abidjan, in a continuing studies program, aims to develop skills in this area. The results of a survey of 120 students reveal that this training equips them adequately, particularly in terms of management and organization, so that they can contribute to the construction of the social cohesion and stimulate solidarity through participation and mobilization.

© Ella Tano Mehsou Mylene, 2020



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>



## L'acquisition des compétences en matière de développement communautaire dans la filière d'éducation permanente relative à la jeunesse et aux sports en Côte d'Ivoire

**Ella Tano Mehsou Mylene**

Institut National de la Jeunesse et des Sports d'Abidjan, Côte d'Ivoire  
ella\_2020@yahoo.fr

*Le développement communautaire désigne l'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un territoire unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics afin d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle des communautés, de les associer à la vie de la région et de leur permettre de contribuer sans réserve aux progrès de la collectivité. Le volet de la formation offerte en éducation permanente par l'Institut national de la jeunesse des sports d'Abidjan qui y est consacré vise à développer les compétences en la matière. Les résultats d'une enquête réalisée auprès de 120 étudiants révèlent que cette formation les outille adéquatement, notamment sur le plan de la gestion et de l'organisation, afin qu'ils contribuent à la construction du lien social et stimulent la solidarité au moyen de la participation et de la mobilisation.*

*Mots-clés : Formation, développement communautaire, compétences, territoire*

*Community development refers to all the processes by which the inhabitants of a territory combine their efforts with those of the public authorities in order to improve the economic, social and cultural situation of the communities, associate them with the life of the region and enable them to contribute unreservedly to the progress of the community. The training provided by the National Institute for Youth and Sports in Abidjan, in a continuing studies program, aims to develop skills in this area. The results of a survey of 120 students reveal that this training equips them adequately, particularly in terms of management and organization, so that they can contribute to the construction of the social cohesion and stimulate solidarity through participation and mobilization.*

*Keywords: Training, community development, skills, territory.*

*Por desarrollo comunitario se entiende el conjunto de procedimientos mediante los cuales los habitantes de un territorio unen sus esfuerzos con los de los poderes públicos para mejorar la situación económica, social y cultural de las comunidades, asociarlos a la vida de la región y permitirles contribuir plenamente al progreso de la comunidad. El componente de formación del Instituto Nacional de la Juventud y los Deportes de Abidján propuesto en un programa de educación permanente tiene por objeto desarrollar las competencias correspondientes. Los resultados de una encuesta realizada entre 120 estudiantes revelan que esta formación los equipa adecuadamente, sobre todo en el plano de la gestión y de la organización, para que contribuyan a la construcción del vínculo social y estimulen la solidaridad mediante la participación y la movilización.*

*Palabras clave : Formación, desarrollo comunitario, competencias, territorio.*

## Introduction

L'Institut national de la jeunesse et des sports (INJS) est une école de formation de formateurs. Elle dispose de filières telles que les Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) et les Sciences et techniques d'animation socio-éducative (STASE), qui reçoit les étudiants inscrits pour le cursus universitaire ou la formation professionnelle.

Pour les étudiants inscrits dans le cursus universitaire, ces matières contribuent à développer des compétences solides en méthodologie de recherche dans leur spécialité afin d'être mieux outillés pour aborder des études doctorales. Quant aux maîtres d'éducation permanente, ces matières sont des outils opérationnels leur permettant d'analyser, de comprendre et de remédier aux problèmes auxquels ils seront confrontés dans leur champ professionnel. Parmi ces matières on trouve celle relative au développement communautaire, introduite dans la maquette pédagogique en 2007. Elle est dans le cursus de la formation professionnelle ou universitaire des étudiants et est effectuée en séminaires selon une méthodologie d'élaboration d'un projet communautaire.

Ce projet communautaire consiste à réaliser par ces étudiants un objectif socio-économique ou culturel orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base (alimentation, santé, éducation, travail, infrastructures de base, information, connaissances) en mettant en pratique l'aspect théorique du cours. Pour ces étudiants, cette activité contribue également à extérioriser leurs aptitudes et leurs compétences.

## Démarche méthodologique

L'étude a été réalisée à l'Institut National de la jeunesse et des sports (INJS) d'Abidjan. L'INJS est localisée dans la région des Lagunes, plus précisément dans la commune de Marcory. Les étudiants inscrits pour la formation professionnelle sont subdivisés en 16 groupes de 33 étudiants. Nous avons opté pour la technique de l'échantillonnage en grappes qui consiste à tirer aléatoirement les unités (le groupe d'étudiants).

C'est le groupe d'étudiants possédant un nombre pair qui ont été tirés. À l'intérieur de cet ensemble, nous avons sélectionné 120 étudiants. La collecte des données, réalisée du 19 au 28 février 2020, combine études qualitative et quantitative. L'interprétation des résultats relève de l'analyse constructiviste.

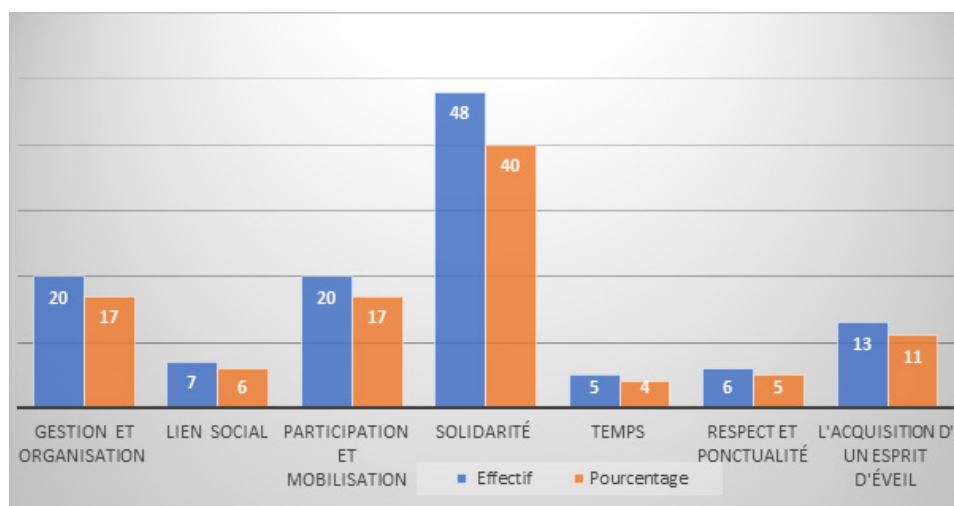
## Résultats

La matière couverte par le volet développement communautaire de la formation contribue à l'acquisition et l'intériorisation des compétences dans le cursus de la formation des étudiants de l'INJS. Ces habiletés et capacités sont présentées dans l'histogramme ci-dessous.

Les compétences développées par les étudiants s'articulent autour de différents aspects suivants :

### La construction du lien social

Le volet développement communautaire de la formation est composé de différents modules tels que la mise en route, le diagnostic territorial et la participation communautaire. Lors du module de mise en route, les étudiants font une présentation en mentionnant les informations relatives à leur



Graphique1 : Les compétences acquises par les étudiants  
Source : Données obtenues pendant l'enquête de notre article en 2020.

personnalité, à savoir leurs goûts, ambitions, niveaux d'étude, lieu de résidence, profession, peurs et craintes face à un auditoire afin de vaincre leur timidité. S'agissant des modules de diagnostic territorial et de participation communautaire, l'objectif consiste à inculquer aux étudiants l'esprit de collaboration et de sociabilité pour mener à bien une activité communautaire. Ces différents modules participent à la construction du lien social entre les étudiants.

Le développement communautaire ne s'atteint que s'il y a relation avec autrui (Lev, 1985). Ces pairs vont favoriser les échanges entre eux, apporter du soutien aux autres et développer leur motivation. Cette approche suggère que les acteurs sociaux apprennent et s'améliorent davantage en présence de pairs expérimentés. Voici le témoignage d'étudiants :

A.M.-E, étudiante : « Le micro-projet a permis de savoir vivre en société, connaître l'autre, son identité, ses goûts, ses préférences. Cela a participé au renforcement des liens avec les étudiants et du sens du partage, de la patience et de l'impartialité. »

K.L.E étudiant : « Le micro-projet a permis de se connaître au quotidien et de connaître différents comportements des citoyens dans la communauté. »

D.A.M, étudiant : « Nous avons eu à nous côtoyer davantage, à mieux nous connaître. »

Ces différents témoignages illustrent l'importance des liens sociaux qui se concrétisent lors de la formation de ces étudiants. L'interaction sociale qui fait référence à toutes les actions réciproques entre les étudiants au cours desquels les informations sont partagées consolide davantage le lien social. Ce lien représente la force qui lie les étudiants entre eux en devenant ensemble les membres d'une collectivité.

### L'acquisition d'un esprit d'éveil

La formation en général, et particulièrement en matière de développement communautaire, met en exergue les habilités intellectuelles ou cognitives. Elle révolutionne en effet leur environnement de travail et les pousse à développer des talents et des qualités, qui permet d'apporter un regard nouveau et une ouverture d'esprit au moyen d'expériences artistiques ou culturelles.

Pour être opérationnel dans le champ professionnel, les étudiants doivent être capables de se projeter, de s'adapter et de proposer des idées et des solutions novatrices. Être créatif permet non seulement de trouver rapidement et efficacement des solutions aux difficultés, comme en témoigne les propos des étudiants.

K. D, étudiante : « Le micro-projet a engendré la créativité et l'innovation, elle se traduit dans les prestations scéniques, dans la décoration, l'art oratoire, un esprit de leader. »

E.M-L, étudiante : « Il nous a permis de ne plus être introvertie et de s'exprimer en public et de communiquer avec les professeurs et les personnels de l'administration. »

K.B, étudiante : « il relève notre personnalité, notre engagement vis-à-vis des autres pour améliorer nos conditions de vie, de travail, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-vivre. »

Il ressort des différentes interventions des étudiants que l'élaboration d'un micro-projet qu'ils avaient en charge a permis d'accroître leurs talents. C'est la raison pour laquelle le développement communautaire inclut l'initiation au micro-projet dans l'enseignement des étudiants. En ne se contentant pas de se baser sur ce qui est déjà arrivé et ce qui a été fait auparavant, mais en faisant preuve d'imagination créative, de nouvelles solutions émergent, laissant parfois la place à de grandes innovations. L'esprit de créativité renforce l'estime que l'on a de soi, en réduisant la peur et l'échec, en dopant sa résilience et en aiguisant la curiosité de chacun, favorise la collaboration entre les étudiants et induit une meilleure approche des changements.

#### **La gestion et l'organisation**

Après deux années de formation, les étudiants d'éducation permanente formés à l'INJS sont affectés dans les différentes ministères. L'élaboration du micro-projet lors de leur formation théorique aura renforcé leur capacité de gestion et d'organisation.

A.Y, étudiante : « Le micro-projet m'a permis de réaliser l'importance de travailler en groupe et d'être organisé. Il faut segmenter en plusieurs sous-groupes et leur assigner des tâches pour que le travail devienne moins lourd. »

T.T, étudiante : « J'ai connu comment gérer et organiser un projet communautaire et comment identifier les besoins et les prioriser pour arriver à un mieux-être au sein de la communauté. »

K.N.A, étudiante : « Le micro-projet a permis de mettre en pratique les stratégies pour réussir un projet et le rôle à jouer sur le terrain. »

Ces connaissances permettent aux étudiants de l'éducation permanente d'être pragmatiques dans l'exercice de leur fonction. Pour eux, la gestion et l'organisation sont des compétences importantes dans le développement personnel et organisationnel. Elles permettent de réaliser les activités avec flexibilité et d'être compétent professionnellement. Ces compétences vont galvaniser ces étudiants qui aspirent aux échelons supérieurs et accroître leur aptitude à accéder à des postes plus élevés.

La gestion leur permet de réaliser les objectifs de leur organisation, de prendre de bonne initiative et de s'assurer que toutes les tâches sont bien exécutées à l'intérieur de l'organisation. L'exécution du micro-projet pour les étudiants est une représentation des différentes tâches administratives, de leur rôle de facilitateur auprès des membres de la communauté. Ils pourront orienter ceux-ci dans la réalisation d'un micro-projet. L'administration publique a besoin d'un personnel détenant la capacité de pratiquer une bonne gestion administrative qui inspire la confiance.

#### **La participation et la mobilisation**

La formation proposée aux étudiants a essentiellement une visée pratique. Celle-ci est soutenue par quelques éléments théoriques. Ces éléments rehaussent leurs connaissances de base et renforcent leur capacité d'exercer leur fonction.

N.A, étudiante : « J'ai appris que la participation est primordiale dans la mesure où elle facilite l'identification des besoins de faire le bon choix et de réaliser ensemble et pour la réussite du projet. »

D.L, étudiante : « La mobilisation des membres d'une communauté solidaire fait travailler plus efficacement. »

B.A, étudiante : « Le projet m'a permis de comprendre l'importance de la participation des membres de la communauté à l'identification de leurs propres besoins. Je retiens également qu'une forte mobilisation et une bonne organisation de la communauté contribuent fortement à la réussite du projet. Par ailleurs, je note que la réalisation d'un projet communautaire avec l'implication ou la participation des membres de la communauté, restaure, rétablit et renforce la cohésion sociale dans la communauté. »

La participation et la mobilisation étant indispensables dans la gestion des ressources humaines, elles sont appréhendées en tant que des facteurs d'incitation pour les collaborateurs. Elles encouragent les individus à s'attacher à une organisation et à s'investir dans un projet collectif. Elles contribuent à la performance de l'administration publique et à celle de l'individu dans les situations de travail qu'il rencontre, en augmentant la performance collective (Michaux, 2005 ; Dietrich et al, 2010). Au-delà de l'administration publique, les maîtres et les maîtresses sont formés pour orienter et collaborer avec plusieurs cibles sans distinction d'âge, de sexe, de situation socio-professionnelle, de lieu d'habitation.

Ils s'adressent autant aux enfants qu'aux adultes, aux travailleurs qu'aux chômeurs, aux universitaires qu'aux analphabètes, aux femmes qu'aux hommes. Ils vont mettre en application les notions de participation et de mobilisation en étant en contact avec ces différents cibles. En effet, la force motrice de la mobilisation est le regroupement de personnes qui croient qu'ensemble elles ont le pouvoir de changer les choses. Elles peuvent élaborer des solutions pour faire face aux problèmes et aux occasions qui se présentent (Latendresse, 2006). Au sein de leur communauté, ces personnes croient en leur capacité d'agir au lieu d'attendre l'intervention d'une autre partie. Les personnes estiment qu'elles possèdent une expertise qui leur permettra de trouver des réponses (Idem).

### **La solidarité**

Outre l'acquisition des compétences appropriées par les étudiants au cours de leur formation théorique relative au développement communautaire, ils ont mentionné également des valeurs qui constituent pour eux un atout essentiel pour leur vie en communauté, dont au premier chef la solidarité.

B.D, étudiant : « L'union et la diversité dans l'action et surtout la discipline favorisent la mise en relief des intelligences, facilitent l'exécution du projet et sont surtout gage de la réussite d'un projet. »

K.D, étudiant : « Le projet communautaire a permis de nous mettre ensemble malgré notre diversité ethnique et d'avoir une très belle collaboration en vue de la réussite. J'ai compris que l'union pouvait faire la force et permettre de réaliser beaucoup de choses, en satisfaisant nos besoins. »

Y.H, étudiante : « Le micro-projet communautaire réalisé m'a permis de comprendre qu'il est important de vivre en communauté en participant aux différentes activités qui s'y déroulent. Cela renforce les liens, le partage, permet la cohésion sociale et le vivre ensemble. »

Les différentes interventions des étudiants montrent que la solidarité est un lien fraternel et une valeur sociale qui unissent le destin de tous les hommes. La solidarité fait prendre conscience que tous appartiennent à la même communauté. Elle a pour objet de compenser des inégalités. Elle se caractérise par un engagement inconditionnel des uns vis-à-vis des autres comme cela a été jadis le cas dans les sociétés africaines. La mise en œuvre d'une action de développement social, sanitaire ou culturel dans une localité nécessite la participation et la contribution de la communauté concernée. La solidarité constitue le pilier essentiel pour mener à bien cette action de développement. La solidarité est un fait évident, historique, voire légendaire comme le souligne Lusenge (2008). Elle est ancrée dans les différentes sociétés africaines.

En effet, diverses organisations de solidarité ont toujours fonctionné ici et là en Afrique comme institution visant au moins le maintien des conditions de vie des individus et l'assistance sociale dans les sociétés coutumières. L'Afrique connaît depuis ses origines l'importance et la pratique des actions de coopération qualifiée le plus souvent de solidarité traditionnelle, qu'il s'agisse de produire, de consommer ou de tout autre activité (Lusenge, 2008). La solidarité permet de promouvoir les entreprises et les intérêts individuels et collectifs sans se préoccuper de l'accumulation du capital. Les étudiants démontrent que la solidarité participe à la stabilité de la société en renforçant l'entraide entre les acteurs sociaux.

La solidarité n'est pas spontanée, c'est une conquête contre l'égoïsme et l'égoïsme qui caractérisent le jeune enfant, aussi bien que contre l'ethnocentrisme de tout groupe humain et la priorité qu'il donne à ses propres intérêts. La solidarité est une construction sociale et culturelle (Perrenoud, 2002). Chacun devrait non seulement savoir de quoi il s'agit, mais y croire fermement, y rattacher une partie de son identité et de son estime de soi, sentir que lorsqu'il se montre solidaire, il est en accord avec la culture de son groupe d'appartenance et n'apparaît pas comme un naïf, mais comme une personne généreuse et sensée. *Ces étudiants* ont extériorisé la solidarité en unissant leurs forces et leur intelligence pour mener à bien le micro-projet.

## **Discussion**

### **Développement des compétences et employabilité ou insertion socio-professionnelle**

Carre et Caspar (1999) précisent que les compétences permettent d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. Les recommandations du Parlement Européen et du Conseil de l'Union Européenne, telles que décrites par Lassoued, corroborent les résultats de notre investigation. En effet, l'auteur souligne que les compétences constituent un ensemble de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes appropriées au contexte. Elles sont particulièrement nécessaires à l'épanouissement et au développement personnel des individus, à leur inclusion sociale, à la citoyenneté active et à l'emploi.

Ces compétences clés sont essentielles dans une société fondée sur la connaissance et garantissent davantage l'employabilité en permettant de s'adapter plus rapidement à l'évolution constante du monde caractérisé par une plus grande interconnexion. Elles constituent également un facteur essentiel d'innovation, de productivité et de compétitivité, contribuent à la motivation et à la satisfaction des travailleurs ainsi qu'à la qualité du travail (Lassoued, 2017).

À ce stade, nous pouvons dire que les compétences telles que mentionnées par les différents auteurs montrent leur rapport intrinsèque avec l'activité professionnelle. Elle se manifeste et se construit en situation de travail en toute autonomie tout en s'attachant à atteindre des objectifs professionnels combinés à différents types de savoirs et de ressources liés à l'environnement du travail (Lassoued, 2017).

### **Développement des compétences et construction sociale**

Romainville (1998), en faisant la réflexion sur la compétence, illustre deux types de conception qui s'inscrivent dans la logique de nos résultats. La première conception montre que la compétence acquise par les maîtres et maîtresse d'éducation permanente dans l'exécution du micro-projet est selon lui synonyme de conduites ou de comportements structurés en fonction d'un but, d'une



action, d'une tâche spécifique et observable. L'autre conception se base sur une potentialité intérieure, invisible, une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduite adéquates à une infinité de situations nouvelles.

Leplat (2006) s'inscrit dans la même dynamique. Pour cet auteur, la compétence est opératoire et finalité, mais d'abord apprise. À ses yeux, l'acteur social est compétent pour une tâche ou un ensemble précis de tâches. On n'est pas naturellement compétent, on le devient par une construction personnelle et sociale qui marie et structure les compétences autour d'apprentissages théoriques et issus de l'expérience.

Elle combine de façon dynamique les savoirs, savoir-faire et raisonnements. La compétence est abstraite, hypothétique et inobservable. L'élaboration du micro-projet contribue à mettre en évidence les savoirs, le savoir-faire et le raisonnement des étudiants. Zaidi (2014) montre que le développement des compétences individuelles assure à l'entreprise une plus grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel tout en augmentant la capacité de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développées.

## **Conclusion**

Le développement communautaire désigne l'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un territoire unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics afin d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle des communautés, de les associer à la vie de la région et de leur permettre de contribuer sans réserve aux progrès de la collectivité.

Le modèle repose sur des principes de participation et d'engagement des personnes, de pouvoir d'agir, d'inclusion sociale, de partenariats communautaires et d'apprentissage dans tous les milieux et tout au long de la vie, en vue d'assurer l'atteinte des résultats visés de la communauté apprenante.

Les démarches et les pratiques de développement des communautés auxquelles sont initiées les étudiants peuvent être de différents types, reconnues ou non dans une politique officielle ou un programme privé, mais reposent toujours sur l'implication des collectivités face aux enjeux auxquels elles sont confrontées. Elles se réalisent soit sous la forme d'une mobilisation proactive visant l'amélioration du milieu ou la qualité de vie, soit d'une réaction à une situation problématique d'ampleur variable affectant la collectivité locale. Elles se caractérisent par des stratégies de différente portée, poursuivant à l'occasion des finalités globales et à long terme comme projet de développement de territoire. Elles sont aussi parfois initiées par des stratégies de portée plus limitée, comme pratiques de concertation locale thématique visant le partenariat comme projet collectif.

Ce volet de la formation a inculqué aux étudiants des connaissances théoriques et des pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui leur sont assignés. Il transforme ces étudiants en leur faisant passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage concret. La compétence fait appel à des notions de créativité et d'initiative que les étudiants ont expérimentées dans l'élaboration du micro-projet. Les étudiants auront été formés à trois niveaux : le savoir lié à l'ensemble des connaissances de base, le savoir-être relatif aux attitudes, les conduites et comportements exigés des étudiants dans l'exercice de leurs tâches, le savoir-faire, pratique et opérationnel. Ils utiliseront ces connaissances et compétences comme moyen de gravir les échelons au fil des ans dans le cadre de leurs missions dans leurs différents cadres professionnels et en feront bénéficier au passage les personnes et les groupes habitant les territoires d'intervention.



## Références

- CARRE.P. et CASPAR P (1999), « *Traité des sciences et techniques de la formation* ». Paris. Dunod.
- DE ROMAINVILLE M. (1998) « *L'étudiant-apprenant : grilles de lecture pour l'enseignant* ». De Boeck.
- DIETRICH A., GILBERT P., PIGEYRE F., AUBRET J. (2010), « *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives* ». Paris : Dunod.
- FINOT A, (2000) « *Développer l'employabilité* ». Dossier génération 92, INSEP consulting, Paris.
- LASSOUED D. (2017), « *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des compétences d'employabilité durable* ». Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Rouen.
- LATENDRESSE J. (2006), *La mobilisation : le moteur de l'action (guide)*. Montréal, Centre 1,2,3 Go.
- LEPLAT, J. (2006), *La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8-1.
- LUSENGE M. (2008), « *Solidarité, famille et développement socio-économique dans la ville de Butembo* ». Mémoire de licence, Université catholique de Graben.
- LEV V, (1985) *Pensée et Langage*. Terrains / Éditions Sociales.
- MICHAUX V (2005), « *Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux organisationnels* ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 58, p.45-74.
- PERRENOUD P, (2002), « *Quels savoirs, quelles compétences mettre au service de la solidarité ?* » Texte d'une vidéo-conférence dans le cadre du II<sup>e</sup> Télé Congrès du SESI, Brasilia. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève.
- ZAIDI K. (2014), « *L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel : cas du Naftal district CBR Bejaia* ». Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mire-Bejaia, Faculté des sciences économiques et de gestion commerciale.