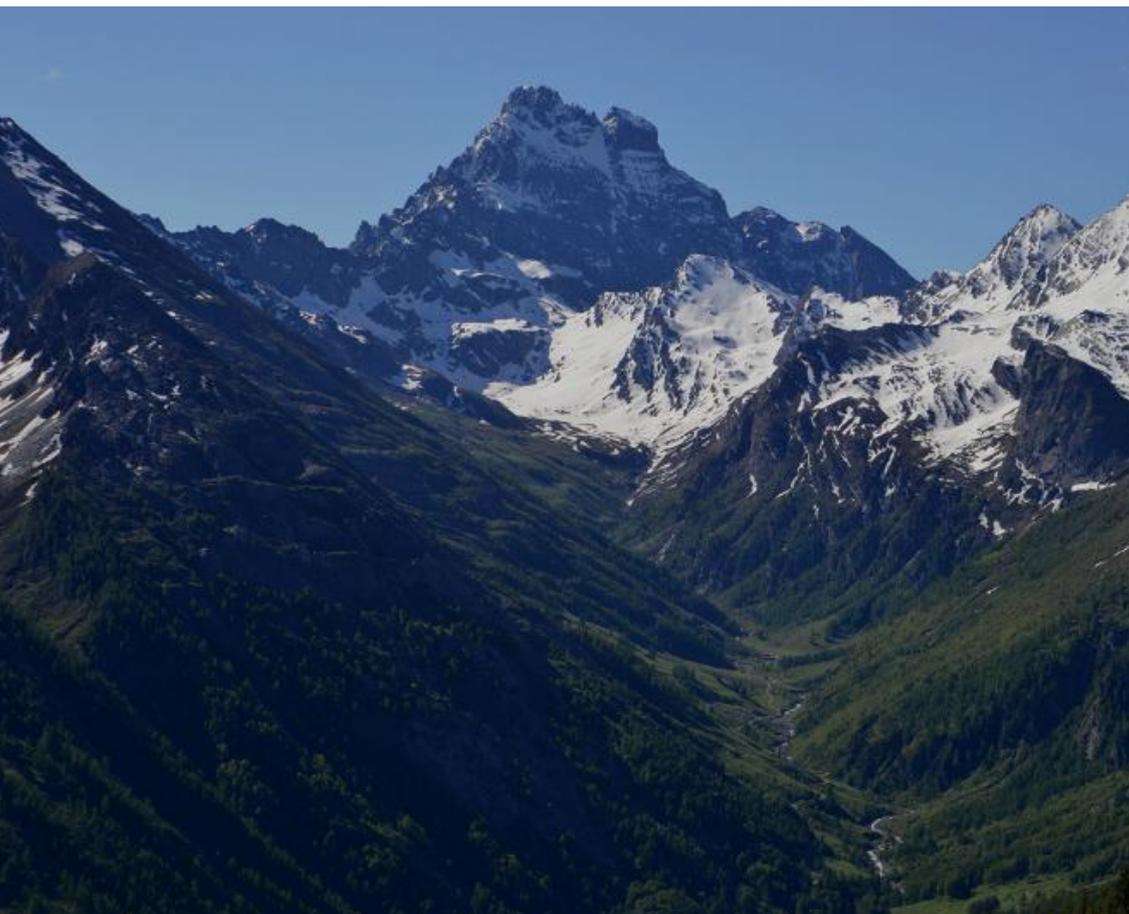


#COM.VISO

Diagnostic des compétences dans le territoire du Guillemois- Queyras et du Briançonnais



Enquête qualitative
et préconisations

Mars 2019

Equipe :

Mathilde ASLETT

Océane CONILH

Téo FRAYER

Paul GILBERT

Etudiants du Master 2
Gestion durable des
Territoires de Montagne
(GDTM)

Encadrement scientifique
et pédagogique :

Cécilia CLAEYS, Maître de
Conférences en
Sociologie

Marie-Christine Monsou,
Membre équipe
pédagogique GDTM,
Spécialiste GRH

Brigitte Talon, Maître de
conférences en Ecologie

Table des matières

Table des matières	2
Liste des abréviations	I
Introduction.....	II
La méthode mobilisée pour la réalisation du diagnostic et de l'étude	VI
Une réunion de lancement.....	VI
Des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs locaux	VII
Le choix des acteurs rencontrés	VII
Présentation de l'échantillon	VII
Des entretiens semi-directifs appuyés, réalisés avec une grille d'entretien	VIII
Des entretiens réalisés par binômes.....	IX
Des entretiens majoritairement réalisés sur trois journées de terrain	IX
La retranscription des entretiens.....	IX
L'analyse des données récoltées	IX
Analyses de discours des interviewés.....	X
Analyses thématiques	X
Analyses croisées	XI
Un travail collégial avec les responsables des formations du pôle universitaire de Gap	XII
Une restitution auprès des commanditaires.....	XII
Résultats de l'enquête par entretiens semi-directifs.....	XIV
Le travail, une symbiose entre développement et plaisir	XIV
L'emploi, clef de voûte des compétences d'un territoire	XVII
Une évolution des métiers du social.....	XVII
La trajectoire professionnelle, caractéristique principale des acteurs d'un territoire....	XXI
Des missions spécifiques en fonction de l'emploi	XXIII
Les contraintes liées à l'emploi.....	XXV
Les opportunités liées à l'emploi	XXVI
La création d'un réseau et l'amélioration de la communication avant même de considérer un manque de compétences sur le territoire.....	XXVII

Existe-t-il une corrélation entre emploi et niveau d'étude sur le territoire ?	XXVII
Niveau d'étude & Thématique Principale :	XXVIII
Apprentissage & Niveau d'étude :	XXIX
Apprentissage & Thématique principale :	XXIX
Un territoire entre contraintes et opportunités pour des acteurs interconnectés	XXX
Un territoire économiquement dynamique, mais dépendant de la saisonnalité	XXXI
L'isolement territorial comme moteur d'interconnaissance et de solidarité.....	XXXI
Des faiblesses spécifiques qui posent problèmes aux acteurs locaux.....	XXXI
L'isolement, facteur de contraintes en termes de mobilités.....	XXXIII
Des évolutions démographiques considérées comme problématiques	XXXV
L'évolution vers le numérique, un enjeu pour le territoire qui entraîne des comportements dont les perceptions varient selon les acteurs.	XXXVI
Des liens forts existants entre les acteurs et leur territoire	XXXVIII
Une perception du territoire variable selon l'acteur et la caractéristique territoriale observée.....	XXXIX
Le Queyras et le Briançonnais, deux zones dont les acteurs nous ont particulièrement exprimé les spécificités	XL
Des liens entre les acteurs du territoire qui peuvent être davantage développés.....	XLI
Des réseaux existants sur le territoire, mais trop peu développée.....	XLII
Des partenariats qui répondent à des objectifs précis lors de leurs créations	XLII
Un panel de partenaire qui varie selon les actions qui souhaitent être développées par les structures	XLIII
Le partenariat vu comme un enjeu mais difficile à mettre en œuvre.....	XLIV
Parmi tous les partenaires envisageables, une partie d'entre eux est présentée dans l'optique d'une meilleure compréhension	XLIV
L'envie de développer de nouveaux partenariats est présente sur le territoire.....	XLV
Une collaboration franco-italienne existante sur le territoire, mais vue différemment selon les acteurs du territoire.....	XLVI
Le temps, un facteur particulier à prendre en compte dans le cadre des métiers du social	XLVIII
État des lieux de la formation et des compétences	XLIX
Parcours formatifs des enquêtés	XLIX
Rôle de la formation et des apprentissages informels	LIV
Les compétences sur le territoire	LVII
Compétences manquantes	LXIII
Besoins en formations des acteurs rencontrés	LXVII
La formation professionnelle, un élément jugé essentiel	LXVIII

Des formations dans des domaines particuliers.....	LXVIII
Un territoire jugé comme « peu doté en formation »	LXX
Le non-besoin de formation.....	LXX
Quel format pour une éventuelle formation ?.....	LXXII
Un public de professionnel qui varie selon la thématique de la formation	LXXII
Localisation de la formation	LXXII
Formations courtes	LXXIII
Formations libres et participatives	LXXIII
L'éventualité d'une formation franco-italienne	LXXIV
Des avis favorables.....	LXXIV
Des avis défavorables.....	LXXV
Des interrogations persistantes	LXXV
Perspectives et propositions de parcours formatif pour répondre aux besoins du territoire	LXXIX
Des formations du pôle universitaire de Gap dont les enseignements répondent en partie aux besoins formatifs exprimés par les acteurs	LXXIX
Formations aux premiers gestes de secours	LXXX
Gestion du personnel et des équipes	LXXX
Gestion des budgets.....	LXXX
Informatique/Bureautique/Numérique.....	LXXX
Création et mobilisation d'un réseau d'acteur	LXXXI
Gestion des émotions	LXXXI
Des partenariats, pour conduire des réflexions autour de formations hybrides.....	LXXXIII
Des séminaires déjà existants qui peuvent répondre aux attentes des professionnels.	LXXXIV
Réunion de restitution et d'échange avec les partenaires du projet #Com.Viso	LXXXV
Diaporama de restitution finale (extraits).....	LXXXV
Questions, débats, propositions.....	LXXXV
Conclusion	LXXXVII
Annexe I.....	XCII

Remerciements

Nous remercions l'ACCSSQ de nous avoir fait confiance en nous confiant cette mission formatrice.

Les acteurs que nous avons pu rencontrer se sont montrés disponibles et investis dans ce projet. Nous tenions en ce sens à les remercier.

Nous remercions également Gabriele Vissio pour les échanges méthodologiques transfrontaliers.

Le pôle universitaire de Gap et l'équipe administrative et pédagogique de la formation nous ont permis d'organiser au mieux les réunions dans les locaux et nous les en remercions.

Liste des abréviations

ACSSQ	Association Culturelle Sociale et Sportive du Queyras
AES	Administration Economique et Sociale
BAFA	Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animation
BAFD	Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur
BE	Brevet d'État
BPJEPS	Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
BTS	Brevet Technique Supérieur
CCGQ	Communauté de Communes du Guillestrois Queyras
CHICAS	Centre Hospitalier Intercommunal des Alpes du Sud
CNV	Communication Non Violente
DDCSPP	Direction Départementale de la Cohésion Sociale pour la Protection des Populations
DE	Diplôme d'État
DEFA	Diplôme d'État relatif aux Fonctions d'Animation
DESJEPS	Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport
DEUG	Diplôme d'Études Universitaires Générales
DEUST	Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques
DHEPS	Diplôme des Hautes Etudes des Pratiques Sociales
GEA	Gestion des Entreprises et des Administrations
GDTL	Gestion Durable des Territoires et Développement Local
GDTM	Gestion Durable des Territoires de Montagne
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IFSI	Institut de Formation en Soins Infirmiers
IRTS	Institut Régional de Travail Social
IUT	Institut Universitaire de Technologie
MJC	Maison des Jeunes et de la Culture
MSAP	Maison des Services Aux Publics
STAPS	Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
UE	Unité d'Enseignement
UTL	Université du Temps Libre

Introduction

Ce rapport présente les résultats d'un diagnostic de compétences et la formulation de préconisations en termes de formation réalisé dans le cadre du projet #Com.Viso. Le projet #Com.Viso est « *une expérimentation, sur un territoire transfrontalier vaste, d'un modèle d'intervention (animation sociale et animation des communautés) qui introduit un changement en termes opérationnel et partenarial (innovation organisationnelle) ; implique les publics cibles dans la définition et la production des services (innovation sociale) ; utilise des nouvelles technologies, communicantes ou non, s'inscrivant dans la modernité (innovation technologique) »¹.*

Ce diagnostic porte sur les compétences relatives à l'animation socio-culturelles dédiées aux jeunes et aux personnes fragiles dans le Guillestrois, le Queyras et le Briançonnais. Il répond en cela à la commande initiée par l'ACSSQ dans le cadre du projet #Com.Viso.

Ce travail a été mené par 4 étudiants du Master « Gestion durable des Territoires de Montagne » de la Faculté d'Economie et de Gestion, situé au pôle universitaire gapençais, sous l'encadrement scientifique et pédagogique de Cécilia Claeys² et Marie-Christine Monsou³ et avec le soutien bienveillant de Brigitte Talon⁴.

Le diagnostic présenté ici vise à répondre à la problématique suivante :

Quelles sont les **compétences** présentes et manquantes sur le territoire du Guillestrois-Queyras et du Briançonnais dans le domaine de l'animation socio-culturelle à l'attention des **jeunes et des personnes fragiles** ? Existe-il un profil type des compétences en animation sociale sur les **territoires de montagne** que sont le Guillestrois-Queyras et le Briançonnais ? Quels sont les besoins en formations exprimés par les acteurs locaux, du domaine de l'action sociale et solidaire ? Quels sont les champs des possibles en termes d'offre de formation locale pouvant répondre à ces besoins ?

La notion de compétence est définie par le parlement européen (2006) comme « *une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi* ». La notion de combinaison est centrale dans cette définition, comme le souligne Guy Le Boterf : « *La notion de compétence n'est pas une addition de ressources mais une combinatoire dans laquelle chaque élément est modifié par les autres* »⁵.

¹ Collectif. 2017. Projet #Com.Viso, Programme Interreg/Alcotra.

² Maître de conférences HDR en Sociologie. Co-responsable du Master GDTM.

³ Experte en GRH, membre de l'équipe pédagogique du Master GDTM.

⁴ Maître de conférences HDR en Ecologie. Co-responsable du Master GDTM.

⁵ Guy LE BOTERF, *Repenser la compétence*, Eyrolles – Editions d'Organisation, 2009

Si la notion de compétence est étroitement liée à celle des qualifications professionnelles, elle ne s'y réduit pas pour autant. Elle se décline, notamment, en savoir-faire mobilisables, comportements et capacités relationnelles, connaissances (savoirs).

La **catégorie jeune** est relativement facile à identifier, bien que la question de son bornage (jusqu'à quel âge est-on considéré comme jeune ?) puisse être soulevée. En effet, la frontière entre enfance et âge adulte a évolué historiquement⁶. Nos sociétés contemporaines se caractérisent par des déclinaisons du prolongement de l'enfance telles que les « adonaissants », les adolescents et les jeunes adultes⁷. L'âge demeure la variable centrale pour définir et délimiter cette catégorie. Mais peuvent aussi entrer en jeu d'autres facteurs, notamment l'accès à l'autonomie, tout particulièrement financière.

La notion de personnes fragiles a pour sa part une dimension plus polysémique. Dans le cadre de ce rapport, la notion de personnes fragiles vise à caractériser l'état physique et mental des individus. La fragilité serait « *assimilable à un état de la personne qui serait, pour de multiples raisons, diminuée et avec une moindre capacité à répondre à une « agression » aussi bien interne qu'externe* »⁸. Cette fragilité est donc interne à l'individu, inscrite dans son corps et son esprit, fruit de son histoire personnelle.

Les « agressions » pour lesquelles les personnes fragiles auraient une moindre capacité de réponse peuvent être d'ampleur et de nature très différentes. Elles peuvent s'inscrire dans la durée ou bien être provoquées par un **aléa** socio-économique ou environnemental (par exemple : une crise économique ou un glissement de terrain).

La notion de fragilité est proche de celle de **vulnérabilité** sans en être tout à fait synonyme. Du latin *vulnus-eris*, l'étymologie du mot vulnérable renvoie à un « *« coup porté à la personne » qui se trouve ainsi blessée* »⁹. Dans son usage contemporain, la notion de vulnérabilité a un sens plus large. Elle garde cependant bien l'idée première d'un phénomène extérieur à l'individu, tout en la connectant aux caractéristiques et aux comportements de ce dernier.

De ce point de vue, ce qui fait la vulnérabilité plus ou moins grande d'un individu, est son **niveau d'exposition** à « un coup », et plus largement à un **aléa social et/ou environnemental**. Ainsi, **une personne ne répondant pas aux caractéristiques de la fragilité peut tout à fait être vulnérable**. Par exemple, une personne dans la force de l'âge et en parfait état physique et psychologique peut avoir une forte vulnérabilité vis-à-vis des crues s'il/elle habite une maison située en zone inondable.

Cependant, il convient de souligner que **la fragilité d'une personne tend à aggraver sa vulnérabilité face aux aléas socio-économiques et environnementaux**. Pour poursuivre

⁶ Ariès Philippe. 1975. *L'Enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*, Paris, Seuil (1^{re} éd. 1960)

⁷ DE SINGLY François (2006), *Les Adonaissants*, Paris, Armand Colin

⁸ Personne, M. & Vercauteren, R. (2009). 3. Sens de la fragilité dans l'accompagnement de la personne âgée. Dans : M. Personne & R. Vercauteren (Dir), *Accompagner les personnes âgées fragiles : Formes et sens de l'accompagnement* (pp. 29-35). Toulouse, France : ERES.

⁹ Idem.

l'exemple précédent, si la personne dans la force de l'âge et en bonne santé a la capacité physique et mentale de quitter dans les plus brefs délais son logement en cas d'alerte de crue ou de vague de submersion, tel ne sera pas le cas d'une personne fragile affectée dans sa mobilité et/ou sa réactivité.

Dans le cadre du projet #Com.Viso, la mise en regard entre fragilité et vulnérabilité est particulièrement instructive. **La spécificité de la mission de l'ACSSQ se trouve en effet à l'interface entre fragilité et vulnérabilité.** L'ACSSQ et ses partenaires sont impliqués dans la prise en charge de personnes fragiles (parce que jeunes sans emplois, âgées, handicapées...) particulièrement vulnérables face aux aléas sociaux (conjuncture économique, fermeture des services publics...) et environnementaux (intempéries, avalanches, inondations, éboulements, changement climatique...). Or, les territoires de montagne, lieux d'intervention de l'ACSSQ et ses partenaires, sont particulièrement exposés aux aléas socio-naturels¹⁰.

C'est à ce titre que le projet #Com.Viso met au cœur de ses préoccupations les **spécificités humaines et environnementales des territoires de montagne.** Les territoires concernés par ce projet sont les héritiers d'une histoire marquée par les interactions entre les sociétés humaines et de nombreux aléas environnementaux. Les sociétés montagnardes se sont constituées avec, bien plus souvent que contre, ces aléas¹¹. L'occupation du sol, les structures familiales, les activités économiques tendaient historiquement à intégrer les contraintes du milieu pouvant, jusqu'à un certain point, les transformer en atouts. Contrairement aux idées reçues de l'élite urbaine investissant les territoires de montagne à partir du XVIII et XIX, ces sociétés montagnardes n'étaient ni isolées, ni incultes. Comme le souligne aujourd'hui plusieurs historiens, les espaces de montagne et de vallées transfrontalières ont historiquement été le théâtre de nombreux flux et échanges commerciaux et culturels¹².

Le projet #Com.Viso réunissant des acteurs français et italiens s'inscrit dans cet héritage transfrontalier. Il vise, notamment, à le raviver et à l'adapter au contexte sociétal contemporain en favorisant les échanges de pratiques dans le domaine de l'animation sociale et solidaire.

En mettant en relation les territoires du Guillestrois-Queyras et du Briançonnais avec la province de Saluzzo en Italie, le projet #Com.Viso est porteur d'une dynamique transfrontalière qui réunit plusieurs acteurs de ces territoires :

Du côté italien :

10 Naaïm-Bouvet F. et Richard D. (2015). *Les risques naturels en montagne*. Quae.

11 Granet-Abisset Anne-Marie. 2009, « Risques : la fabrique d'une histoire », *La revue pour l'histoire du CNRS* [En ligne], 24.

12 Granet-Abisset Anne-Marie. Entre mémoire et histoire. Les migrations comme révélateur d'une identité queyrassine. *Le Monde alpin et rhodanien. Revue régionale d'ethnologie*, n°1-2/1993. L'identité vécue. Discours, rites, emblèmes (Provence, Languedoc, Hautes-Alpes) pp. 9-34. Artru François. La circulation dans les Alpes à l'époque romaine : l'exemple des Alpes Cottiennes. In : *Dialogues d'histoire ancienne*, vol. 39, n°1, 2013. pp. 237-263.

- ☞ Le **Consorzio du Montviso Solidale**, un consortium de communes qui organise et gère l'intervention sociale.
- ☞ Le **Distretto di Saluzzo**, agence sanitaire qui fait partie du système de soin de la région du Piémont.
- ☞ La **Fondazione Amleto Bertoni**.

Du côté français :

- ☞ **L'Association Culturelle Sociale et Sportive du Queyras (ACSSQ)**
- ☞ **La Maison des Jeunes et de la Culture** du Briançonnais (MJC).

Le projet est financé par le **fond européen interreg ALCOTRA**, un programme de coopération transfrontalière européenne, entre la France et l'Italie.

L'étude ici présentée s'inscrit dans une démarche de diagnostic territorial centrée sur la question des compétences des acteurs de l'animation socio-culturelle. Cette dernière positionne les étudiants dans une situation d'observation et d'analyse du territoire et ses acteurs, en vue d'en dégager les composantes, les problèmes, ainsi que les attentes et les besoins des enquêtés¹³. Dans le cadre de ce travail, le diagnostic est centré sur les compétences des acteurs impliqués dans l'accompagnement des personnes fragiles.

Nous commencerons par présenter la méthodologie adoptée pour réaliser l'étude. Ensuite, nous présenterons les résultats de l'enquête en portant une attention toute particulière aux compétences présentes et absentes sur le territoire ainsi qu'aux attentes de formation exprimés par les interviewés. Enfin, nous formulerons des préconisations en termes de parcours formatifs, en vue de répondre aux besoins du territoire et des acteurs rencontrés.

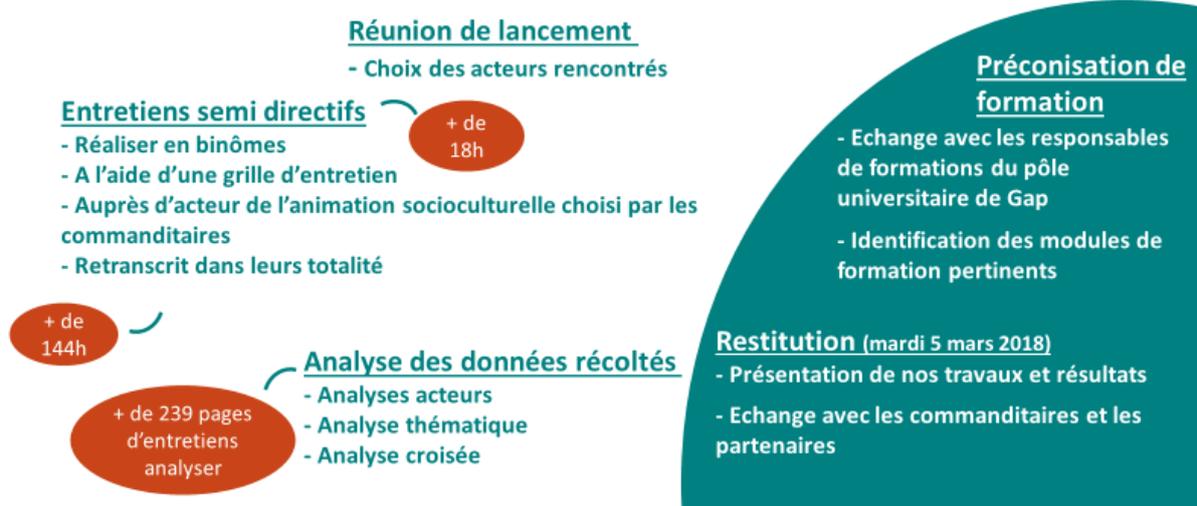
¹³ Hommage, C. (2007). La démarche de diagnostic territorial au service d'une dynamique partenariale et citoyenne. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, vol. 40(1), 79-95. doi:10.3917/lse.401.0079.

La méthode mobilisée pour la réalisation du diagnostic et de l'étude

En articulation avec le diagnostic réalisé ici, une démarche similaire est en cours de réalisation sur le côté italien du projet #Com.Viso. Tout au long de l'étude, nous avons pu échanger avec notre interlocuteur de l'université de Turin, Gabriele Vissio. Nous avons pu coordonner nos méthodes et nos questionnements. La question de l'inscription territoriale et son influence sur les modes d'implication des acteurs de l'animation sociale en territoires de montagne a très rapidement émergé comme problématique transversale entre nos deux approches.

Synthèse de la méthode

Accompagnement scientifiques et pédagogiques du pôle universitaire de Gap
Partenariat avec l'Université de Turin



Une réunion de lancement

Le projet de réalisation du diagnostic des compétences a débuté à la suite de la réunion de lancement qui s'est déroulée le 11 octobre 2018 au sein du pôle universitaire de Gap. Cette entrevue a réuni des membres de l'ACSSQ, de la MJC (tableau ci-dessous) ainsi que de la formation Master GDTM (les 4 étudiants et les 2 co-responsables du Master, Cécilia Claeys et Brigitte Talon).

Nassire Hadjout	ACSSQ	Président ACSSQ
Pascale Tonda	ACSSQ	Chef de projet #com.viso
Stéphanie Gricourt	ACSSQ	Animatrice volet personnes fragiles #com.viso

Clotilde Grunberg	ACSSQ	Coordinatrice chef de projet #com.viso
Olivier Antoyé	MJC	Responsable pôle jeunesse / chef projet #com.viso

Cette réunion de lancement a permis de faire connaissance avec les commanditaires, de mieux saisir les attentes et les enjeux de la commande. Elle a également permis de faire le point sur les acteurs qui seront rencontrés par la suite. Une liste des personnes à solliciter pour la réalisation de l'enquête a été ainsi collectivement validée.

Des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs locaux

Dans un premier temps de la mission, nous avons rencontré quinze acteurs locaux, œuvrant dans le domaine du social et/ou pouvant avoir une vision globale de l'action sociale sur le territoire. Les entretiens réalisés avec ces acteurs ont constitué la base de données sur lesquelles s'est appuyé le diagnostic.

Le choix des acteurs rencontrés

Les quinze acteurs ont été choisis au cours de la réunion de lancement du diagnostic. L'ACSSQ avait, au préalable, constitué une liste de trente et un acteurs locaux appartenant à des structures variées et traitant de la thématique du social sur le territoire. C'est, avec les acteurs présents lors de cette réunion de lancement, que nous avons pu identifier et catégoriser les acteurs de la liste. Dix acteurs ont été considérés comme « a rencontré en priorité » et sept autres comme « à rencontrer ».

Cette méthode nous a permis de réduire et de prioriser le carnet d'adresses qui a été utilisé par la suite.

Parmi les dix-sept acteurs identifiés, 15 ont pu être rencontrés.

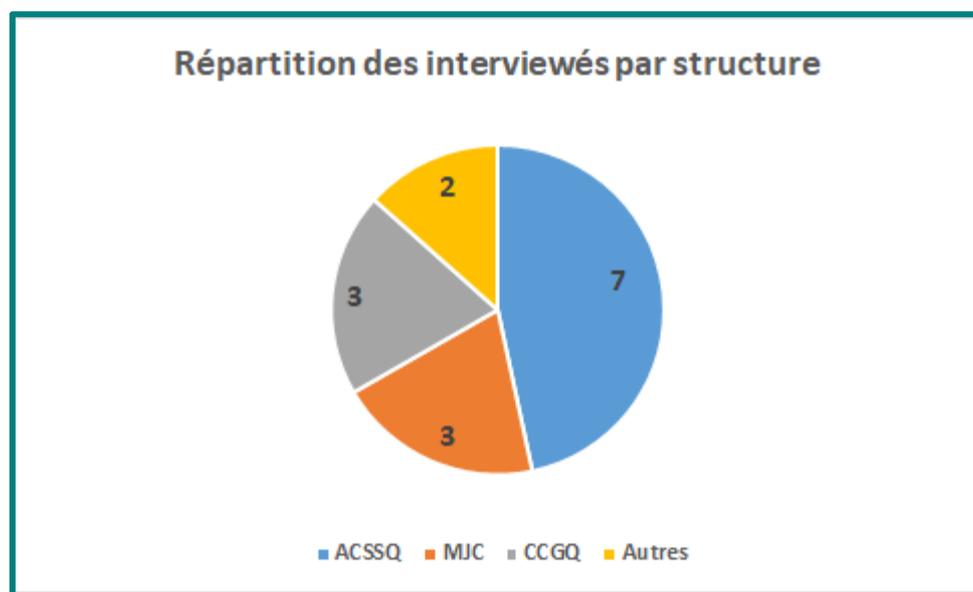
Les étudiants ont contacté dans un premier temps « les acteurs à rencontrer en priorité », puis les acteurs « à rencontrer ». Les rendez-vous se sont ensuite échelonnés en fonction de la réactivité et de la disponibilité des acteurs.

Présentation de l'échantillon

Les 15 acteurs rencontrés appartiennent au domaine de l'action sociale et solidaire et peuvent avoir une vision globale sur la question sociale dans le territoire. Pour la plupart, ils sont actifs et leur emploi dans la structure est leur activité principale. Une autre partie de l'échantillon est considérée comme inactive, car désormais à la retraite ; mais réalise encore des activités au sein des structures (élus/bénévoles). Il est néanmoins possible de dire que chacun des

acteurs peut être rattaché à une structure de référence, pour laquelle il travaille, où dans laquelle il a un rôle de représentant ou de bénévole. La répartition par structure se fait de la manière suivante :

- 7 des acteurs rencontrés sont rattachés à la ACSSQ, association commanditaire de l'étude.
- 3 autres peuvent être rattachés à la Communauté de Commune du Guillestrois-Queyras
- 3 acteurs font partie de la MJC du Briançonnais, structure partenaire du projet #Com.Viso
- 2 acteurs sont rattachés à d'autres structures du territoire à savoir l'hôpital de Guillestre et un chercheur retraité. Nous les considérerons comme « autres ».



Des entretiens semi-directifs appuyés, réalisés avec une grille d'entretien

Afin de réaliser un diagnostic des compétences qualitatif, la méthode d'enquête qui a été utilisée au cours de l'étude est celle d'entretiens semi-directifs. Cette méthode implique l'utilisation d'un guide d'entretien sur lequel figurent des thématiques, préalablement définies par les enquêteurs. L'enquêté est laissé libre dans le déroulé de son discours et les relances de la part des enquêteurs permettent de ne pas trop s'éloigner du sujet traité. Un entretien semi-directif permet de cadrer le discours des personnes interrogées, autour de différents thèmes définis au préalable.

Afin de mieux définir les thèmes et l'ordre des questions au sein de chacun d'eux, une grille d'entretien a pu être réalisée (Annexe I). Cette dernière a été l'objet de plusieurs allers-retours entre les responsables scientifiques et pédagogiques du projet et les étudiants, afin d'être validée. Un échange dédié à la grille a pu être réalisé avec l'université de Turin pour avoir connaissance des thèmes abordés du côté italien. Ces entretiens nous ont confortés dans l'utilisation de cette grille. En effet, elle correspondait en de nombreux points à celle utilisée

par l'Université de Turin. Cet échange avec l'Université de Turin nous a amené à moduler l'ordre des questions pour davantage mettre l'accent sur nos questionnements communs relatifs aux spécificités territoriales.

Des entretiens réalisés par binômes

C'est par binômes qu'ont été réalisés les entretiens. Dans chaque binôme, l'un des étudiants avait déjà réalisé des entretiens semi-directifs par le passé, lui conférant ainsi une certaine aisance dans la réalisation de l'exercice.

Au cours de chaque interview, l'un des étudiants menait l'entretien, tandis que l'autre était chargé d'indiquer au meneur quelles questions de la grille étaient les plus en lien avec le discours de l'acteur, ainsi que de prendre des notes.

Chaque entretien a été enregistré dans sa totalité, en vue d'être retranscrit par la suite.

Des entretiens majoritairement réalisés sur trois journées de terrain

Nous avons pu nous rendre sur le terrain afin de réaliser les entretiens au cours de quatre journées distinctes. Elles se sont déroulées les 11, 13, 16 et 27 novembre, dans les communes de Guillestre, Aiguilles et Briançon. La répartition en binôme a permis de réaliser deux entretiens simultanément dans des communes différentes. Certains acteurs n'ayant pu se rendre disponibles lors des journées de terrains, deux entretiens ont été conduits à Gap, dans les locaux du pôle universitaire et deux autres ont été menés par l'intermédiaire de l'outil Skype, permettant d'établir des discussions à distance par écrans interposés en temps réel.

La retranscription des entretiens

Chaque entretien réalisé a été intégralement enregistré puis retranscrit. Ce procédé long a permis, lors de l'analyse des résultats, de ne pas déformer les propos des acteurs rencontrés et de ne rien omettre. La retranscription a également donné la possibilité aux étudiants de prendre attentivement connaissance des entretiens réalisés par l'autre binôme.

L'analyse des données récoltées

Une fois les entretiens retranscrits, nous avons pu procéder à l'analyse des résultats de l'enquête.

Le principe d'une enquête qualitative est de mettre en avant les discours et les argumentaires des interviewés. Cet outil méthodologique ne permet pas en revanche de produire des données statistiques significatives. Dans la présentation des résultats ci-dessous, le recours à

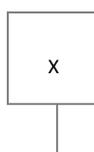
des pourcentages vise seulement à offrir une commodité de lecture sans prétendre à une représentativité au sens statistique du terme. L'approche qualitative permet de saisir le champ lexical et les argumentaires des individus. En revanche, la limite de la méthode réside dans l'impossibilité statistique de dégager des corrélations. Il est en revanche possible de dégager des idéaux-types au sens wébérien du terme, c'est-à-dire de mettre en exergue de grandes tendances qui peuvent être rapportées à un profil type.

Analyses de discours des interviewés

La première étape consistait à analyser individuellement chacun des entretiens retranscrits. Pour la réaliser, une grille d'analyse thématique a été utilisée. C'est dans cette dernière que nous avons pu faire ressortir les extraits d'entretiens, en fonction de leurs thèmes. Nous avons pris garde de transposer des éléments clés de l'entretien, que nous appellerons « verbatims » par la suite, ainsi que d'autres phrases constituant des éléments de contexte.

Evocation (3 mots)	
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Trajectoire pro 🌀 Missions <ul style="list-style-type: none"> ○ Contraintes ○ Opportunités
Évolution (métiers du social)	
Territoire	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Forces 🌀 Faiblesses 🌀 Lien personnel 🌀 Vision ou interprétation du territoire
Lien entre acteurs	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Présentes 🌀 Manquantes
Parcours formatifs	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Parcours 🌀 Part de la formation sur le tas 🌀 Besoin en formation 🌀 Format de la formation 🌀 Formation franco-italienne
#Com.Viso	
Divers	
Propositions de thématiques	

Analyses thématiques



La seconde étape, l'analyse thématique, implique l'analyse des différents thèmes de la grille et cela pour la totalité des entretiens.

A la suite d'une réunion technique entre les étudiants et sa validation par les encadrantes, nous avons convenu des différentes thématiques à privilégier pour réaliser l'analyse :

- 🌀 Compétences
- 🌀 Profil formatif - Formation
- 🌀 Évolution des métiers du social
- 🌀 Emplois
- 🌀 Liens entre acteurs
- 🌀 Territoire
- 🌀 Le projet #Com.Viso

Analyses croisées

Une fois l'analyse thématique réalisée, des réunions techniques nous ont permis d'identifier les thèmes dont le croisement était particulièrement pertinent pour fournir des éléments de réponse à notre problématique.

C'est en ce sens que nous avons croisé les thèmes suivants :

- 🌀 **Compétences/Territoires :**

En vue d'identifier les besoins et difficultés exprimées dans la thématique territoire, avec les compétences présentes et manquantes.

- 🌀 **Formations/Compétences manquantes :**

Pour évaluer les éventuels liens entre les demandes en formations des acteurs et les compétences exprimées comme manquantes.

- 🌀 **Missions/Parcours formatifs :**

Ce croisement nous a permis de distinguer les relations entre le niveau d'étude des acteurs et leurs trajectoires professionnelles, les missions qu'ils exercent et les responsabilités qu'ils endossent.

- 🌀 **Missions/Compétences :**

Dans le but d'étudier les liens entre les contraintes rencontrées dans les missions et les compétences exprimées comme manquantes dans un premier temps. Et analyser les liens entre les opportunités des missions et les compétences présentes sur le territoire dans un second.

- 🌀 **Compétences/difficultés du territoire/besoins de formation :**

Ce croisement est une étape préparatoire indispensable à la formulation de préconisations en termes de solutions formatives.

Un travail collégial avec les responsables des formations du pôle universitaire de Gap

En vue d'évaluer au mieux l'existence de liens entre les modules de formations présents au pôle universitaire de Gap et les besoins formatifs du territoire d'étude, l'ensemble des responsables de formations du pôle universitaire gapençais ont été consultés. Le projet initial d'une consultation collective, sous forme de focus groupe, n'a pu être concrétisé du fait de l'impossibilité de trouver une date à laquelle l'ensemble des responsables de formation étaient disponibles. Ce focus groupe a de ce fait été remplacé par des échanges bilatéraux entre l'équipe des étudiants (et leurs encadrantes) et les différents responsables de formation du pôle.

Une restitution auprès des commanditaires

La restitution des résultats auprès des commanditaires et de leurs partenaires a eu lieu le mardi 5 mars 2019 à Eyglers. Cette présentation, préparée par l'ensemble de l'équipe (étudiants et encadrants) a été présentée à deux voix par Mathilde Aslett et Cécilia Claeys. A l'issue de cette présentation d'une quarantaine de minutes, illustrée d'un diaporama, une séance de questions-discussions de plus d'une heure a eu lieu. Ce temps d'échange a permis d'identifier des points saillants, de compléter les témoignages recueillis pendant l'enquête, d'intégrer plus encore les attentes des partenaires en matière d'offre de formation.

GUILLESTROIS | QUEYRAS

EYGLIERS

L'animation sociale au cœur des préoccupations

L'initiative #Com. VISO, est menée conjointement entre acteurs du social et étudiants français et italiens, pour identifier les problématiques des jeunes. Mardi, les étudiants ont rendu leurs conclusions.

Le projet #Com. VISO, mené en parallèle en France et en Italie selon le même processus et les mêmes grilles d'analyse, se concentre sur ces deux publics cibles, les 15-25 ans qui représentent les futures forces vives du territoire de demain, et les personnes fragiles.

Ce mardi 5 mars, l'heure était à la restitution, par les étudiants en charge de cette mission de leurs travaux portant sur le besoin de formations professionnelles adaptées au terrain. Mathilde Aslett, étudiante en Master Gestion durable des territoires de montagnes (GDTM) et Cécilia Claeys, enseignante et co-responsable du master avec Brigitte Talon, ont mené ce temps d'exposition de leurs conclusions.

Des métiers du social qui ont changé, un manque de formations

Mathilde Aslett, Océane Conilh, Téo Frayer et Paul Gilbert, quatre étudiants pour un projet et trois enjeux : l'international, l'action locale et la professionnalisation. Leur méthode s'est vouée à l'écoute des acteurs, avec une réunion de lancement participative pour faire connaissance et saisir les attentes ainsi que la conduite d'entretiens semi-directifs avec 15 acteurs de terrain.

La majorité des enquêtés a souligné l'existence d'une

évolution des métiers du social : dématérialisation, perte d'autonomie et durcissement de la réglementation... Cependant, il apparaît que le territoire possède déjà un profil type d'intervenants en animation sociale. Un état des lieux des formations et compétences a été établi, au même titre que les besoins dans ces domaines. Formation professionnelle dans des domaines spécifiques, territoire peu fourni en formation ou non-besoin de formations, les constats sont variés sur le territoire.

Des formations dispensées au pôle universitaire de Gap ont été présentées, au même titre que les partenariats possibles. « Ces formations sont complémentaires des apprentissages de terrain », s'accordent à dire les acteurs locaux.



Laetitia Pras (CCGQ), François Charpiot (élu local et représentant de l'association 4,3,2 A), Michel Mouron (CISPD et CCGQ), Nassire Hadjout, Jean-Pierre Séror, Stéphanie Gricourt et Pascale Tonda (ACSSQ), Olivier Antoyé (MJC Briançon), Guillaume Plagnol (Europa développement), mais aussi les étudiants et les bénévoles de l'ACSSQ ont participé activement à ce temps de restitution. Photo Le DL

Place aux questions, aux échanges



C'est à l'hôtel Lacour que les acteurs de l'animation sociale se sont retrouvés ce mardi 5 mars. Des échanges riches, mais aussi des questionnements. Photo Le DL

Différence entre fragile et vulnérable, formation universitaire ou sur le terrain, spécificités du métier d'animateur social selon qu'il soit urbain et rural, fonctionnement en réseaux...

Les questionnements et échanges de pratiques ont été nombreux. « Il y a un décalage entre les apprentissages en université et la réalité du terrain », commente Guillaume Plagnol, di-

recteur associé chez Europa développement.

« Les formations doivent correspondre aux besoins locaux, notamment pour les jeunes pour qu'ils trouvent un boulot, intervient François Charpiot, coordinateur socio-éducatif à l'association 4,3,2.A. Nous avons une double complexité, celle liée à la ruralité liée à celle de l'arrivée de jeunes urbains... Comment fait-on ? Nous n'avons pas les mêmes moyens institutionnels, associatifs et bénévoles qu'en ville [...] c'est l'équité territoriale qui m'intéresse, même à Ristolas on a droit à une réponse sociale. »

Focus sur le travail en réseau

Quant au travail en réseau, « c'est notre point fort dans le

nord du département », avec une bonne mobilisation pour les publics, mais peut-être un manque de temps et d'énergie pour se retrouver, confronter les pratiques. « Nous proposons des temps d'immersion chez les uns et les autres, souligne Laetitia Pras, chef de service affaires sociales et services de proximité de la Communauté de communes du Guillevin et du Queyras. C'est de la formation gratuite et une plus value énorme, qu'on soit en collectivité ou en association. Quand on ouvre la porte, c'est qu'on a confiance en notre réseau, mais c'est fondé sur la bonne volonté des gens. » Un fonctionnement en réseaux qui fonctionne, mais avec quand même une nécessité d'interaction entre les différents acteurs

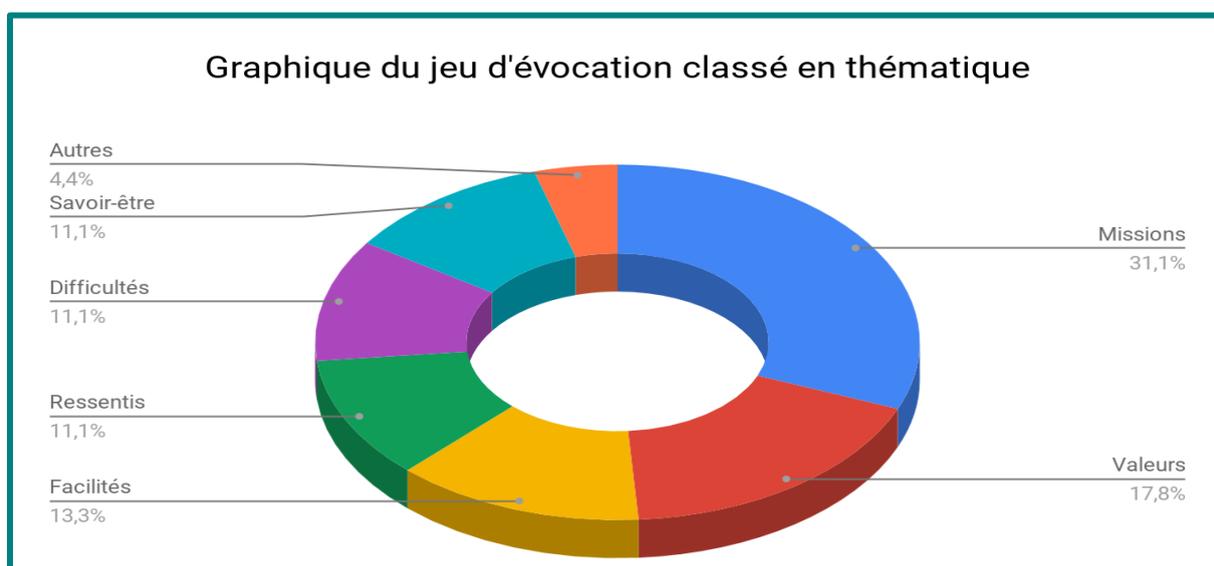
Résultats de l'enquête par entretiens semi-directifs

En appuyant ce diagnostic de compétences sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, ce travail vise à mettre au cœur du propos le lien entre les expériences des acteurs et les territoires étudiés. Pour répondre au mieux aux besoins de formation des acteurs de l'animation socio-culturelle interrogés, il convient d'en comprendre la genèse dans ses dimensions matérielles et subjectives, et la part jouée par la spécificité des territoires d'intervention : une ruralité de montagne en mutation.

Le travail, une symbiose entre développement et plaisir

Durant les différentes interviews menées nous avons réalisé un jeu d'évocation afin de mieux comprendre la représentation du travail de chaque interrogé. Ce dernier permettait aux interlocuteurs de nous donner les trois mots ou expressions qui leur venaient à l'esprit en premier, pour parler de leur travail ou bien de leur participation en tant que bénévoles.

En tout, il y en a eu 45 mots différents mentionnés. Si les mots ou expressions ne sont pas totalement identiques, il existe des similitudes dans la sémantique utilisée par les interviewés. Dans le tableau ci-dessous, l'ensemble des termes évoqués dans le jeu ont été classés par thèmes, afin de permettre l'identification de différentes visions et conditions du travail en lien avec le social, au sein du territoire du Guillestrois, du Queyras et du Briançonnais.



La caractérisation des missions regroupe 14 termes différents. Il est ainsi le plus mentionné, mettant au cœur du propos des interviewés le « faire ». Le second thème regroupant le plus d'occurrences renvoie au domaine des « valeurs » et tout particulièrement aux valeurs convoquant le registre du social. L'importance de ces deux registres lexicaux sera confirmée

par l'analyse des discours. Pour nos interlocuteurs, ces deux domaines ne peuvent aller sans l'un et l'autre. A ces valeurs, s'ajoutent des considérations plus intimes, relevant du ressenti personnel et du savoir-être (respectivement 5 occurrences pour chacun de ces deux thèmes). Les termes relevant des difficultés et inversement des facilités rencontrées dans les missions d'animation socio-culturelle ont un poids relativement proche (respectivement 5 et 6 occurrences). Cet effet de balancier entre « ombre et lumière » se retrouvera tout au long des témoignages des interviewés.

Thèmes	Mots ou expressions	Occurrence des mots
Valeurs	Solidarité Ensemble Fraternité Soutien Être au service de la population Convivial Humain Valeur/sens	8
Missions	Animation Sensibilisation Prévention Compréhension Accompagnement (2) Développer (3) Écoute (2) Projet (2) Faire avancer le territoire	14
Ressentis	Épanouissement Enrichissant Utile Ouverture (2)	5
Difficultés	Questionnement Angoisse Investissement personnel majeur sans compter Responsabilités majeures	5
Facilités	Chance Opportunité Proximité Plaisir (3)	6
Savoir-être	Patience Cohérent Efficacité (2) Rapidité	5
Autres	Environnement Compact	2

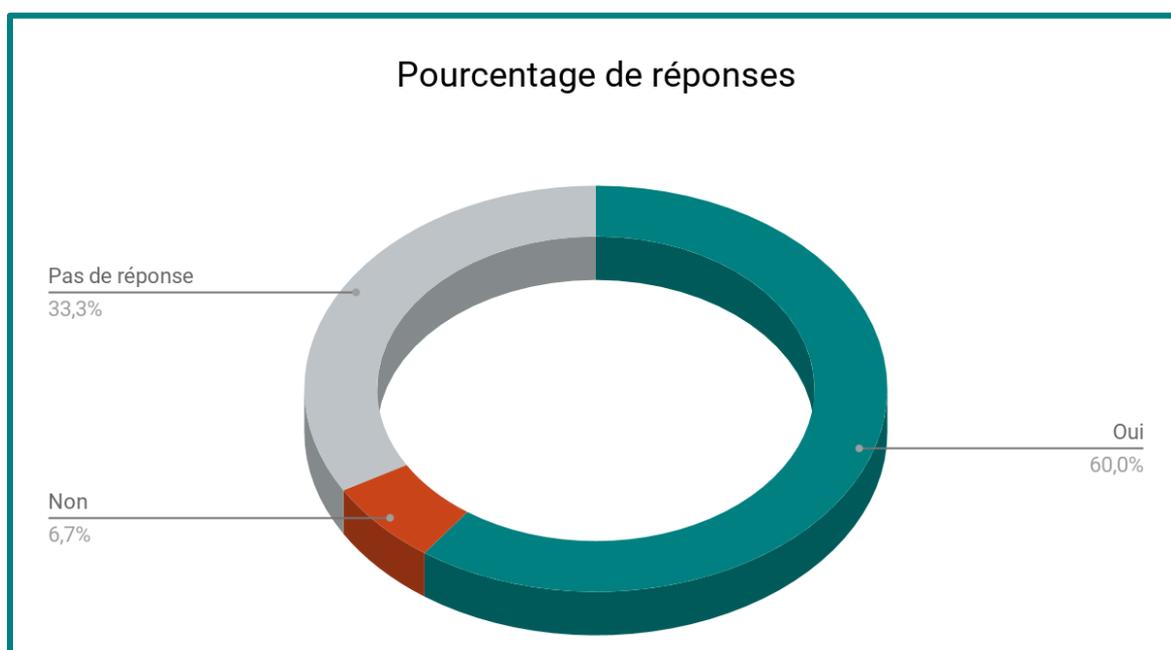
Ce jeu d'évocation a permis de créer un échange moins normé, et plus ouvert pour les enquêtés. Effectivement, le rôle premier de cette question était de réussir à créer un échange avec eux, afin de mieux comprendre leurs dires. Le deuxième point, lui, permet de contextualiser toute notre approche. Effectivement, si la totalité des gens nous avaient répondu que travail impliquait forcément des contraintes et des notions négatives, nous n'aurions pas eu la même démarche d'étude.

Ce jeu d'évocations permet de dégager les grands domaines d'intérêt et de préoccupation des interviewés. Il ressort de ces occurrences et leur regroupement thématique, une tension entre « utopie » et « dystopie ». Cette tension peut différencier les discours entre eux, mais il se dégage aussi d'ores et déjà une situation de dilemme interne à chaque individu, qui peut osciller entre utopie et dystopie, c'est-à-dire entre une vision idéalisée de son activité et un inaccessible bonheur transformant par moment le rêve en cauchemar.

L'emploi, clef de voûte des compétences d'un territoire

Une évolution des métiers du social

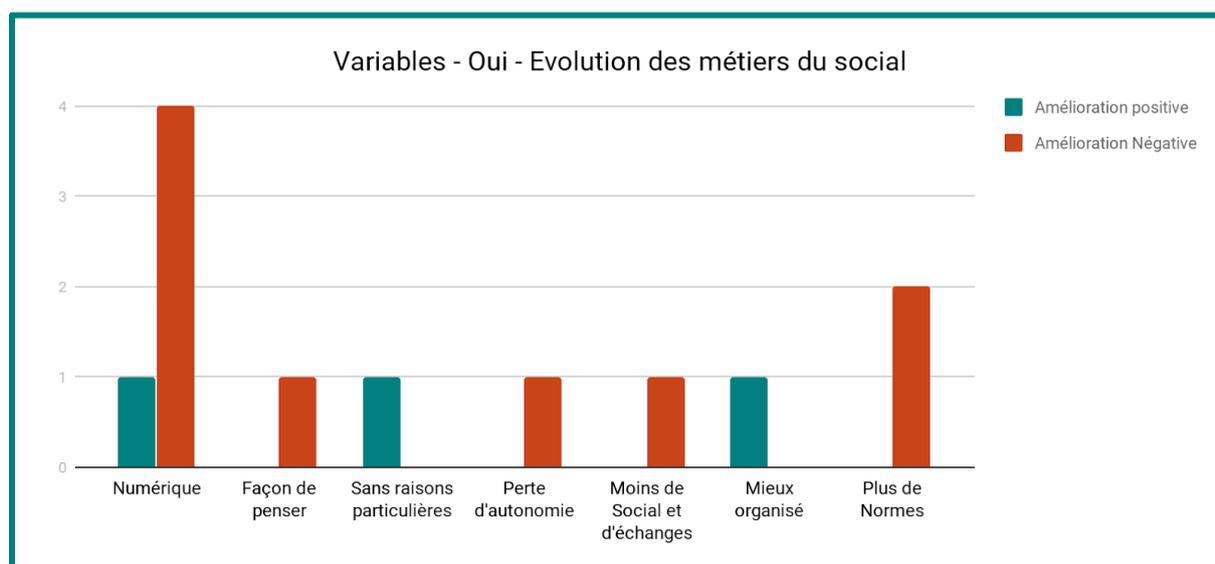
Sur les 15 personnes interrogées, 10 ont répondu à cette question, pour autant, la question a bel et bien été posée les 15 fois. Sur ces 10 personnes s'exprimant sur leur vision de l'évolution des métiers du social, nous obtenons une seule réponse nous expliquant qu'ils n'évoluent pas autant que ce que l'on pense. Cette personne considère qu'il existe une évolution certes, mais qu'en réalité, cette dernière ne modifie pas le fond des métiers du social. Bien que beaucoup de choses impactent réellement les métiers du social ; telles que de nouvelles normes, l'idée générale d'un animateur jeunesse par exemple, semblerait être identique en comparaison des périodes passées. Les autres interviewés s'accordent sur l'idée que leur métier a visiblement évolué au cours de ces dernières années.



Nous pouvons dégager 7 grands types d'évolutions mentionnées par nos interlocuteurs. Les évolutions mentionnées s'inscrivent dans le registre technique, réglementaire, organisationnel, mais aussi humain.

Thème	Argumentaire des interviewés
Façon de Penser	Évolution plutôt négative, liée aux évolutions numériques et aux manières de penser.
Numérique	Un changement encore négligeable lié aux évolutions numériques Le numérique modifie les publics en bien et en mal Évolution plutôt négative, liée aux évolutions numériques et aux manières de penser. Un changement lié aux évolutions numériques. Modification sur la nouvelle génération avec le numérique et la perte d'autonomie.
Sans raison particulière	Sans raisons particulières
Perte d'autonomie	Modification sur la nouvelle génération avec le numérique et la perte d'autonomie.
Moins d'échanges	Perte de l'idée de sociale et d'échanges, on ne pense qu'à soi.
Meilleure Organisation	Évolution positive avec une meilleure organisation
Plus de normes	Une évolution en surface, mais pas dans le fond du métier La modification d'un contexte général avec plus de normes qu'avant entraîne une évolution des métiers, négative.

Certaines évolutions tendent à être qualifiées négativement, d'autres positivement et d'autres enfin peuvent être tour à tour considérées par les locuteurs comme positives ou négatives.



Le numérique :

Un tiers des enquêtés mentionne la question du numérique, la tenant pour responsable des évolutions qu'ils vivent dans leur métier. Parmi ces acteurs mentionnant la question du numérique, 4 sur 5 disent vivre cette évolution de façon négative.

Cette numérisation affecterait l'organisation de leur travail, comme l'explique cet interviewé : « *Maintenant, le fait que tout est dématérialisé finalement on a un travail qui a changé on est plus, sur de l'accompagnement numérique.* » (1)¹⁴

Cette numérisation affecterait aussi les comportements de certains de leurs publics cibles, pouvant créer des décalages entre les missions « traditionnelles » des animateurs et les attentes de ces publics, tout particulièrement les jeunes. Par exemple, cet interviewé se dit démuné par rapport aux attentes numériques de son public : « *Ils ont tous les outils autour d'eux pour justement pas toujours avoir cette autonomie et on a besoin de professionnels pour les accompagner dans la démarche quoi, c'est indispensable.* » (5)

Ces discours sur le numérique sont cependant chargées d'une certaine ambiguïté. En effet, si les professionnels rencontrés tendent à déplorer les effets pervers du numérique, ils dénoncent aussi le déficit de couverture numérique dans leurs territoires d'intervention. A ce titre, ils vivent au quotidien les effets de la fracture numérique, caractéristique des espaces ruraux en général et des territoires de montage en particulier. Par-delà cette ambiguïté apparente, n'est-ce pas une forme de parcimonie numérique que les interviewées convoquent, ne rejetant pas en bloc l'outil, mais en dénonçant les effets pervers ?

La modification des normes et des cadres administratifs et financiers :

Les interviewés mentionnent régulièrement les contraintes que représentent pour leur activité le renforcement des normes professionnelles, en particulier dans le domaine de l'accueil du public, de l'encadrement d'activités. Ce ressenti est exacerbé par le fait que les acteurs rencontrés interviennent auprès d'un public fragile. Les normes tendent en effet à tout particulièrement viser une protection renforcée de ces publics (sécurité, hygiène...), mais paradoxalement une telle protection peut devenir un frein dans la mise en œuvre d'initiatives d'animations innovantes visant ces publics. Par exemple, un interlocuteur exprime l'idée que : « *On sectorise l'homme donc nous c'est le contraire on veut prendre la personne et après on voit ce qui a à faire. Mais là on nous dit de prendre un bout de la personne et c'est un autre qui va prendre l'autre bout.* » (12)

Les témoignages recueillis soulignent aussi les contraintes induites par l'évolution des normes et cadrages administratifs et financiers. Là, ce ne sont plus les interactions directes entre publics et animateurs qui sont impactées, mais l'organisation même du métier. En effet les interviewés témoignent sur surcharge de travail, liée à la recherche de subventions et au

¹⁴ Le chiffre suivant chaque extrait d'entretien renvoie au codage anonymisé de l'échantillon.

montage de projets au règles administratives lourdes et complexes. Ces évolutions sont vécues comme de nouvelles contraintes, éloignant les animateurs de leur mission première.

Ces évolutions affectent les animateurs dans l'organisation de leur travail, mais aussi d'un point de vue plus symbolique, les amenant à s'interroger sur les valeurs qu'ils défendent dans leur métier.

Un de nos interlocuteurs cependant souligne que ces nouvelles normes ont pu parfois avoir des effets secondaires constructifs. L'exemple éloquent du recours à un matériel aux normes française dans le domaine du handicap, imposé par la nouvelle réglementation a permis au public concerné de connaître ce type de matériel et d'en mesurer l'intérêt. S'en faisant dès lors demandeurs.

L'évolution des valeurs et des liens sociaux :

Observable dans les discours sur l'évolution des normes, la question des valeurs est aussi plus généralement présente dans les différents discours recueillis. Ce thème un peu large réunit tout à la fois la question des valeurs portées par les publics cibles et les professionnels eux-mêmes, ainsi que des considérations sur l'évolution du lien social.

L'idée d'une « perte de valeurs » est exprimée par nos interlocuteurs en termes d'affaiblissement du lien social, d'attentisme, voir de perte d'autonomie des publics. Sans tomber dans le piège du discours ambiant de la dénonciation de l'assistantat, nos interlocuteurs tendent cependant à avoir le sentiment que les jeunes générations nées dans la culture numérique manqueraient d'autonomie ou tout au moins de débrouillardise dans le monde non numérique. Un effet « conflit de génération » se joue certainement ici. Mais la question est particulièrement vive dans les territoires d'intervention des interviewés, ces vallées alpines soumises à ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui la « fracture numérique ». Cette situation dénoncée par les interviewés pourrait être exprimée en termes de vulnérabilité numérique. Ici, des modes de vie et des organisations professionnelles sont potentiellement facilités par l'outil numérique, mais deviennent du même coup tributaires de celui-là, qui se trouve avoir une fiabilité limitée dans les territoires de montagne (connexion internet, réseaux de téléphonie).

Enfin, une certaine nostalgie se dégage des propos recueillis concernant le lien social d'avant l'ère numérique. Cette petite tentation du « avant c'était mieux » est plutôt le fait des interviewés de plus de 45 ans. Ces derniers tendent plus encore que les autres à se souvenir d'un « avant » l'ère numérique et plus largement le tout technique, peu ou prou idéalisé, associé à des solidarités sociales plus riches. Par exemple : *« Ouais c'est une évolution négative pour moi, je pense que les gens... ben maintenant c'est développement de la bagnole c'est... des mômes... ils ont pu que leur vie... »* (9)

Ainsi, la tendance exprimée par les interviewés serait plutôt au pessimisme. Les évolutions professionnelles qu'ils rapportent tendraient à être plutôt considérées comme des contraintes pour eux. Ces difficultés sont à prendre au sérieux et seront intégrées à la formulation d'offre

de formation. Ce relatif pessimisme concernant l'évolution du métier est cependant contrebalancé par les témoignages des interviewés concernant leur trajectoire professionnelle.

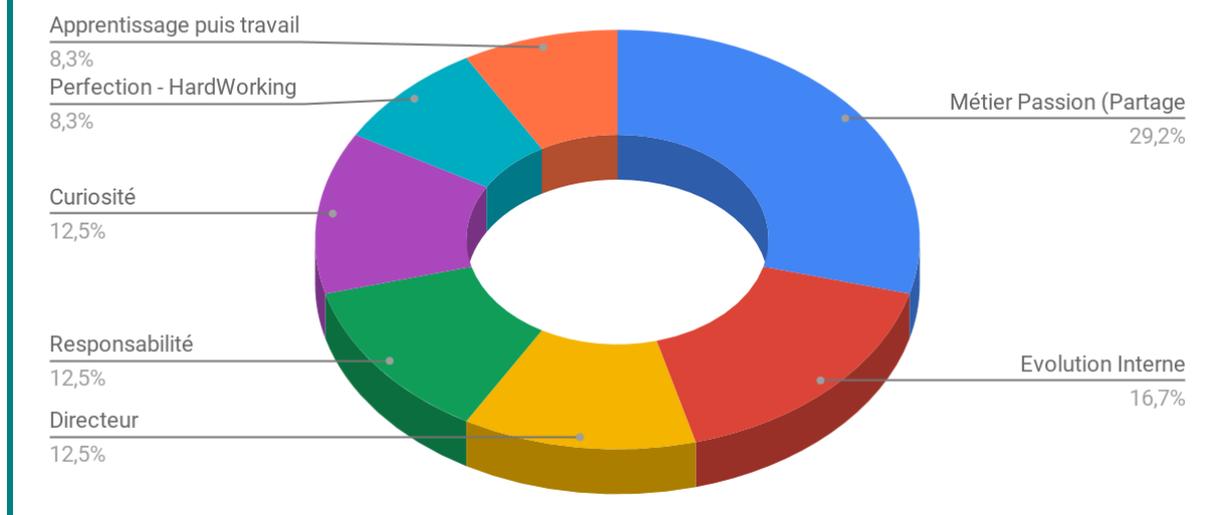
La trajectoire professionnelle, caractéristique principale des acteurs d'un territoire

Nous avons eu des réponses de tout le monde concernant cette question. Les réponses obtenues ont été regroupées en 7 thématiques.

Thème	Argumentaires des interviewés
Responsabilités	Chef d'orchestre de sa structure. Évolution constante — responsabilité et choix. Social, évolution au sein d'une structure.
Métier Passion	Aider les jeunes avant tout. Avoir des relations avec les jeunes. Le partage envers les autres en priorité. Apprentissage sur le tas, aime le concret. Opportuniste, évolution au sein de l'entreprise. Modification des priorités au cours de sa vie, social avant tout. Épanouissement tardif.
Évolution Interne	Évolution constante — responsabilité et choix. Chef d'orchestre de sa structure. Opportuniste, évolution au sein de l'entreprise. Social, évolution au sein d'une structure.
Curiosité	Curiosité, rend service avant tout. A appris avant de pouvoir utiliser son expérience. Cherche à apprendre toujours plus, dans tous les domaines.
Perfection	Travaille beaucoup sans compter ses heures, vise à ce que tout soit parfait. Cherche à apprendre toujours plus, dans tous les domaines.
Apprentissage Externe	A appris avant de pouvoir utiliser son expérience. Apprentissage Normal, aime s'investir.
Investissement	Apprentissage Normal, aime s'investir.

La thématique la plus présente concerne la passion du métier. Arrive en second la question de l'évolution interne, puis, les questions de curiosité et de responsabilité qui ont des occurrences identiques.

Différentes Variables de Profil du Territoire



Pour cette thématique, nous avons pu identifier des profils types. Deux thèmes ressortent tout particulièrement du lot :

Métier Passion (Partage et Aide) :

« Nous on est tellement passionné parce qu'on fait... ». (5)

Voici une des premières réponses que nous avons obtenu au cours de ces entretiens. Effectivement, cette notion de Métier-Passion est un point qui est ressorti de manière régulière, en touchant presque $\frac{1}{3}$ des personnes interrogées. Ceci permet de comprendre le fait que même si des évolutions ont lieu, les personnes interrogées travaillent encore ici ; même si nous avons pu entendre quelques points négatifs de part et d'autre des entretiens, tous ont su nous parler de leurs métiers, ou missions avec un plaisir débordant. C'est un critère essentiel !

L'un des interviewés exprime ainsi le lien qui existe entre l'investissement que nécessite ce travail et le plaisir de voir les sourires sur les visages : « On fait notre boulot avec le cœur, on le fait d'abord et avant tout parce qu'on veut voir des sourires sur le visage des gens et du coup on s'implique énormément personnellement dans notre travail, c'est pour ça que moi d'ailleurs dans tout l'entretien quand vous dites perso et pro, ce n'est pas la même chose, mais c'est très fusionnel » (6)

Évolution Interne :

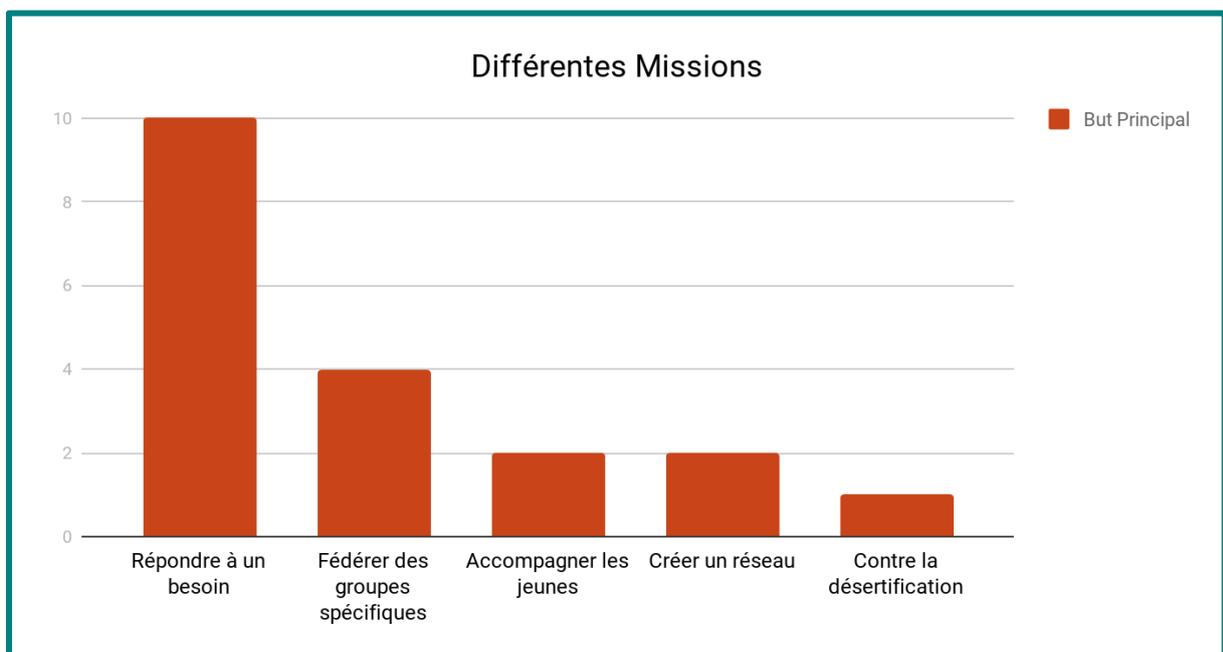
Le second point fortement représenté concerne le fait qu'une part importante des enquêtés a en réalité toujours évolué dans la même structure. Ils sont donc pour la plupart experts du territoire et experts de leurs publics cibles. Ceci leur confère une certaine « culture d'entreprise », en l'occurrence ici d'association pouvant induire des formes d'attachement à la structure. Ceci peut aussi faire d'eux des mémoires locales de l'institution.

L'un des interviewés a par exemple toujours été dans l'association et a continué d'évoluer dans la structure une fois retraité, en devenant bénévole : « *Je suis un des fondateurs de l'association* » et toujours « *bénévole de l'association* » ! (2)

La plupart des personnes interrogées ont introduit leur propos en nous annonçant un parcours atypique. Derrière ces singularités ressenties, s'observent certaines récurrences qui donnent à voir des logiques cohérentes. On l'a vu, les personnes interrogées aiment leur métier, c'est une passion, ou en tout cas, ça l'est devenu avec le temps. C'est sans aucun doute le point le plus important dans le domaine du social. Ensuite, il faut noter que la trajectoire professionnelle de personnes vivant sur un territoire spécifique tend à suivre des règles plutôt locales, dans notre cas : une évolution en interne vers un développement des responsabilités sans expériences formatives. L'idée d'apprendre en interne permet par la suite d'avoir déjà rencontré les problèmes qui se répètent localement. C'est intéressant de voir que des directeurs ont agi dans ce sens, mais que d'autres personnes, plus jeunes, évoluent également de la même manière.

Des missions spécifiques en fonction de l'emploi

Le constat est sans équivoque, $\frac{1}{3}$ des interrogées agissent avant tout pour répondre à un besoin existant, et ce, sans mettre en avant un public spécifique. Toutefois tous souhaitent répondre à un besoin spécifique et différent. Effectivement, certaines personnes avaient les mêmes missions, répondant à un même public, mais ne nous ont pas fait part des similitudes ou des avancements des autres personnes réalisant ces missions. Par le biais de cette étude, nous pouvons donc constater un but quasiment commun à tous.



Bien que les emplois de chacun soient différents, les missions peuvent parfois paraître très proches dans leurs finalités.

Thème	Argumentaires des interviewés
Répondre à un besoin	Le principe de base est de répondre aux besoins d'une population, que ce soit pour les habitants, mais aussi pour les entreprises. Répondre à des besoins en ressources humaines Répondre aux besoins des jeunes uniquement Agir sur différents points au travers de différents objectifs, avec un rôle de coordination et d'orientation. Idée de répondre à des demandes et des besoins pour les jeunes en difficulté. Le travail d'écoute est très important. Mise en relation et réalisation d'échanges entre les différents services et besoins sur le territoire. Sensibiliser les différents publics sur des sujets présents et difficiles à gérer.
Fédérer des groupes spécifiques	Idée de soutenir tous types de personnes, en fédérant avant tout. Certains publics requièrent plus d'attention que d'autres, mais l'idée est d'agir sur tous les publics, directement ou indirectement. Soutenir du tout public, en fédérant au maximum et en ayant beaucoup de missions très différentes. Il faut fédérer les différents services, et permettre au territoire de fonctionner. Mise en relation et réalisation d'échanges entre les différents services et besoins sur le territoire.
Accompagner les jeunes	Accompagnement des jeunes, en proposant des projets. Accompagnement des jeunes en proposant des nouveaux projets, dans l'idée de développer ceci pour tout âge par la suite.
Créer un réseau	L'idée est d'être présent en tant que plateforme de support pour les différentes actions, et ce par le biais d'un réseau. Créer un réseau entre les différents acteurs, répondre à des besoins dans un but de cohésion sociale.
Contre la désertification	Répondre aux besoins du territoire, en analysant au maximum. Le but ultime est de pallier à la désertification du territoire.

Répondre à des besoins qui évoluent, en fédérant des publics spécifiques par le biais de réseaux d'acteurs

Deux interlocuteurs rappellent que le réseau présente une place importante dans les métiers du social : « Ça convient bien à ce poste puisqu'on travaille beaucoup en réseau. » (11), un autre confirme ainsi : « On travaille beaucoup en réseau avec [les partenaires]. » (1)
Un troisième exprime l'idée de réaliser des projets continus grâce à lui : « La suite c'est qu'on puisse animer ce réseau, qu'il y ait une continuité du projet. » (5)

Le principe des missions des enquêtés correspond à une communication entre un public et une structure. C'est d'ailleurs quelque chose qui est très bien réalisé étant donné que la plupart des personnes considèrent que c'est l'identité de leur travail. Pour autant nous verrons par la suite les limites de cette communication ciblée.

Les contraintes liées à l'emploi

Les contraintes liées aux différentes missions sont quand a elles, bien différentes. On nous parle de manque de moyen, humain, financier ou même de temps, mais on peut remarquer que ces problématiques ne sont pas liées à ce territoire exclusivement.

Les contraintes liées à l'emploi : argumentaires

Avec le public sénior

Les technologies numériques

Compétences à partager avec les collectivités

Réussir à communiquer

Manque de moyens humains et professionnels

Une ouverture au monde, pour éviter de rester cloisonné dans son territoire

Financer avant de proposer de nouveaux projets, avant c'était l'inverse et c'était mieux...

Réussir à communiquer :

La communication est une clef dans un territoire enclavé, isolé. Pour autant, c'est aussi un des points les plus difficiles à mettre en place. Lorsqu'on parle de communication, on parle évidemment en interne aux structures, mais aussi entre les différents acteurs d'un territoire. Mais il est aussi possible d'imaginer de réaliser de la communication vers l'étranger et surtout en dehors du territoire. Selon certains, l'apprentissage doit se faire à l'extérieur du territoire, pour revenir ensuite et apprendre aux habitants de nouvelles choses. Un acteur exprime l'idée que la création de ce réseau au sein du territoire n'est pas évidente : « *La mise en réseau de ces différents acteurs était informelle et c'est pénalisant.* » (3)

La chronologie des projets :

La chronologie est seulement l'un critères de réalisation d'un projet comme le rappel l'un des interviewés : « *Pour que ça fonctionne ; il faut une situation pérenne dans un établissement pérenne, avec une équipe stabilisée qui a confiance en elle.* » (13)

Effectivement, nous avons pu constater qu'un point revenait indirectement très régulièrement et c'est d'ailleurs le cas du projet #Com.Viso. Aujourd'hui, toutes les structures sont à la recherche de subventions pour rémunérer le personnel, faire évoluer la structure. Pour autant, aucun financement n'est disponible sans une explication. On remarque donc la création de

projets, autrefois moteurs au développement d'une structure, devenu aujourd'hui un moyen de percevoir un financement, sans réelle fin en soi.

Deux points particuliers sont mis en avant. Une communication non optimisée et l'utilisation du terme « projet » sans réelle conviction. Il faut donc comprendre deux choses. La première est que le financement ne doit pas être motif à la création de projets dans tous les sens. La seconde est un peu plus subtile dans le sens où la communication est toutefois présente dans la plupart des missions des intervenants ; il faut donc comprendre qu'un réel problème existe à ce niveau. Les missions ne permettent pas une communication efficace entre les différentes structures. Il faut donc se pencher sur la question de réseau.

Les opportunités liées à l'emploi

Il n'y a que trop peu d'opportunités qui ressortent de ces missions... toutefois certains points sont quelque peu redondants. Tout d'abord, nous noterons que la plupart des interrogées travaillent dans des associations avec des salariés. Nous savons aujourd'hui qu'avoir des salariés dans une structure associative n'est pas chose aisée. La première opportunité, assez présente, concerne la prise d'ampleur de la structure et du coup sa force de proposition qui tend à croître.

Principaux argumentaires des interviewés

Prise d'ampleur et de force de proposition.
Une population ouverte d'esprit, offrant une certaine liberté.
Prise d'ampleur et de force de proposition
Potentiel présent, il faut l'utiliser.

Ensuite, deux choses très importantes sont citées, la première est le fait que la population est ouverte d'esprit et offre une certaine marge de manœuvre quant aux missions et objectifs de chaque structure. Pour autant, il ne faut pas la « décevoir ». La deuxième est sans doute la plus importante et spécifique que sur le territoire, un potentiel est présent, il faut savoir l'utiliser.

Ce potentiel est par ailleurs rappelé avec ici l'exemple des loisirs disponibles sur le territoire : « *C'est vraiment, ben des jeunes locaux, qui ont beaucoup d'opportunités quand même de loisirs ici.* » (2)

Après avoir étudié les différents échanges, on remarque qu'une majorité de personnes pense qu'un fort potentiel existe déjà sur le territoire et qu'il ne manque qu'une structuration. Effectivement, c'est sans aucun doute l'opportunité la plus visible après avoir étudié tous les entretiens.

La création d'un réseau et l'amélioration de la communication avant même de considérer un manque de compétences sur le territoire

Au terme de cette analyse thématique, il a été possible de remarquer qu'il n'y avait pas de réelles compétences manquantes sur le territoire. Effectivement, les personnes interrogées ne mettent pas en avant de réelles contraintes liées à leurs missions, en termes de compétences. Nous pouvons toutefois remarquer que l'idée de réseau est présente.

Cette idée permet de mettre en avant, une envie, mais aussi un réel besoin quant à la création et la gestion d'un réseau entre professionnels, que ce soit pour communiquer entre partenaires, mais aussi pour renforcer les liens présents sur le territoire. Toutefois, nous ne pouvons confirmer ces hypothèses pour le moment. De ce fait, nous avons décidé de procéder à une analyse un peu plus poussée de ces résultats.

Nous garderons aussi à l'esprit qu'un besoin de financement est présent dans la plupart des structures du territoire. Pour autant, il ne faut pas modifier les valeurs initialement présentes liées au métier passion. C'est pourquoi, nous pouvons émettre le conseil de ne pas mettre en place des projets en fonction de financements, mais bel et bien en fonction d'un besoin concret.

Existe-t-il une corrélation entre emploi et niveau d'étude sur le territoire ?

Pour interpréter au mieux les informations que nous avons obtenues précédemment, l'idée nous est venue d'effectuer quelques analyses dites « croisées ». Nous avons donc choisi les éléments qui nous semblaient les plus pertinents à croiser entre eux.

A savoir la thématique principale associée à chacun des interviewés, sa façon d'apprendre au cours de ses missions actuelles et son niveau d'étude. Par souci d'anonymat, les données ont été modifiées sur le tableau ci-dessous.

Capacité principale	Apprentissage	Niveau étude
Responsabilité	« Sur le tas »	Médium
Métier Passion	Externe	Médium
Métier Passion	« Sur le tas »	Médium
Métier Passion	« Sur le tas »	Médium
Responsabilité	« Sur le tas »	Médium
Curieux	Externe	Haut
Perfectionniste	Externe	Haut

Curieux	Externe	Haut
Métier Passion	« Sur le tas »	Médium
Curieux	Externe	Haut
Investissement	Externe	Médium
Métier Passion	« Sur le tas »	Médium
Métier Passion	« Sur le tas »	Médium
Métier Passion	Externe	Médium
Responsabilité	« Sur le tas »	Médium

Niveau d'étude & Thématique Principale :

Nous avons tout d'abord croisé le niveau d'étude des interviewés avec la thématique leur correspondant. À noter que dans ce type d'analyse, les chiffres mis en avant ne sont pas forcément les plus grands.

	Curieux	Perfectionniste	Investissement	Métier Passion	Responsabilité	Total
Bac +0					1	1
Bac +2			1	3	2	6
Bac +3				4		4
Bac +5	3	1				4
Total	3	1	1	7	3	15

Des responsabilités pas forcément corrélées avec un niveau d'études élevé

Nous remarquons par le biais de ce tri croisé que la plupart des personnes qui ont des responsabilités au sein de leurs structures sont des personnes qui n'ont pas un niveau d'étude supérieure à Bac +2. Cet interlocuteur nous explique que : « *Tous on a évolué en prenant des mesures-cadres. Ça, c'est important aussi à comprendre en termes d'évolution culturelle.* » (5)

La curiosité semble être liée au niveau d'étude

Les interrogées avec un niveau d'étude de Bac +5 sont, pour les $\frac{3}{4}$, des personnes que l'on peut qualifier de "curieuses" suites à l'analyse thématique précédente. C'est d'autant plus intéressant d'étudier cette donnée pour comprendre que les personnes avec un niveau d'étude moins élevé ne sont pas catégorisées comme curieuses.

Un niveau médian, un métier passion.

Nous avons eu l'occasion d'entendre parler de « métier passion », le fait d'avoir pour passion son métier et donc d'y consacrer beaucoup de temps sans que ce soit une contrainte. Ils sont beaucoup à être concerné par cela comme nous avons pu le voir. Cependant, il est toutefois intéressant d'interpréter le tableau-ci dessus qui nous montre en réalité que seules les personnes à niveau d'étude médian (Bac +2/+3) ont cette vision des choses.

Apprentissage & Niveau d'étude :

	Bac +5	Bac +3	Bac +2	Bac +0	Total
Apprentissage Externe	4	1	2	0	7
Apprentissage « Sur le tas »	0	3	4	1	8
Total	4	4	6	1	15

Un apprentissage « sur le tas », discours absent des plus diplômés...

Dans ce tableau, nous avons pu mettre en valeur le fait que les personnes ayant un Bac +5 n'avaient que très peu déclaré avoir appris sur le terrain. Elles utilisent de manière préférentielle les compétences apprises en amont. Effectivement, cette idée d'utilisation des compétences est étroitement liée au vécu.

... mais bel et bien présent chez les autres.

À l'inverse, dans le cas où le niveau d'étude est plus bas, l'apprentissage « sur le tas » est plus important et les compétences apprises ne correspondant pas forcément à celle devant être utilisé dans leurs missions ; où en tout cas ne suffisaient plus.

Apprentissage & Thématique principale :

	Externe	« Sur le tas »	Total général
Curieuse	3		3
Travailleur assidu	1		1
Investissement	1		1
Métier Passion	2	5	7
Responsabilité		3	3
Total général	7	8	15

Un Métier Passion, clef de ces territoires ;

Ce dernier tableau permet de mettre en avant une variable, le métier passion, comme étant sur-représentée. Ceci est d'autant plus intéressant qu'il est en majeure partie présent dans le discours des acteurs qui se sont également formés « sur le tas », et par conséquent ceux qui n'ont pas forcément fait d'étude supérieure.

Le profil type, dans ces territoires, est étroitement lié au métier passion. C'est-à-dire un métier qui plaît avant tout, et qui permet un engagement de soi total et parfois même incompréhensible pour les autres personnes.

Effectivement, lorsqu'on parle de besoins sur un territoire et de profil type lié à ces derniers, il est difficile de ne pas prendre en compte le fait que le territoire possède déjà un profil type. Pour autant, il faut noter que les besoins d'un territoire, s'ils existent, n'ont pas obligatoirement de rapport avec un profil type...

Au cas où un profil type serait proposé à l'issue de ce projet, nous noterons que pour faciliter son intégration et surtout pour partager les mêmes valeurs que la plupart des interrogées, il faudrait idéalement un Bac + 3, passionné par le social et la communication et prêt à s'investir totalement...

Un territoire entre contraintes et opportunités pour des acteurs interconnectés

Un territoire économiquement dynamique, mais dépendant de la saisonnalité

Afin de mieux connaître les atouts et difficultés qui peuvent être rencontrés au sein des différents territoires inclus dans le projet #Com.Viso, nous avons choisi de demander directement aux acteurs locaux que nous avons interviewés quels étaient leurs ressentis.

Il a été décidé de faire ressortir les points forts remarquables dans les 3 territoires que sont le Briançonnais, le Queyras et le Guillestrois, sans distinction entre eux. En effet, bien que distinctes, ces trois zones géographiques présentent plus de similarité que de différence, permettant de créer du lien entre les données.

De plus, la première étape du projet #Com.Viso, qui correspond aux recensements des compétences sur les territoires français et italiens, n'a pas pour objectif de différencier les territoires entre eux. Il est donc intéressant de chercher à rassembler au maximum les résultats de cette étude afin de faciliter la mise en place de futurs projets.

L'isolement territorial comme moteur d'interconnaissance et de solidarité

Sur ces trois territoires Haut Alps se retrouve une caractéristique principale qui a trait aux dynamiques de l'emploi ; et plus particulièrement à l'emploi saisonnier.

L'un de nos interlocuteurs nous fait part que :

« Le travail saisonnier est facile. Donc il n'y a pas de chômage de longue durée. » (1)

Ce point de vue nous est confirmé au cours d'une autre interview :

« On a une forte attractivité par rapport à l'emploi, par rapport à toute l'activité saisonnière. » (3)

En effet, ces territoires de montagne présentent des caractéristiques classiques à ce type de milieu. À savoir que les activités sont majoritairement tournées vers le tourisme. Ce dernier offre la garantie d'une période de plein emploi saisonnier dans le cadre de la saison hivernale, liée aux stations de ski, et hébergements ou services en parallèle. La saison estivale qui se développe de plus en plus aujourd'hui entraîne elle aussi le développement de nombreuses activités et ainsi la création d'emplois.

Cependant, les deux saisons particulières que sont le printemps et l'automne sont moins attractives. C'est ici que l'on observe un second avantage du territoire, la présence de nombreuses opportunités de création ou de reprises d'activités. Cette idée a été exprimée par l'un des interlocuteurs de la façon suivante : *« C'est un territoire très dynamique sur lequel il y a des opportunités et un champ d'action qui est assez large en termes de création d'activité. » (8)*

Des faiblesses spécifiques qui posent problèmes aux acteurs locaux

De plus, la petite taille du territoire fait que la population se connaît globalement bien. Une forme d'entraide existe donc dans le cas où une personne est dans une situation de recherche d'emploi. Le propos a été abordé au cours de l'une des interviews comme suit : « *Vous cherchez un boulot ouais, tout le monde est au courant on vous appelle dans la journée.* » (6)

Ce dernier critère fait ressortir un point important de ces zones montagnardes. La taille du territoire et sa petite population ont entraîné la mise en place d'une solidarité très développée entre les habitants.

L'un des interlocuteurs nous fournit dans ce cas un exemple concret : « *Je ne suis pas sûre que si je gérais un hôpital en ville, j'ai des solidarités aussi fortes. Si quelqu'un a un problème, il demande et il est aidé.* » (7)

Ce point particulier est aussi accentué par le fait que les personnes venant habiter le territoire le font par choix. Et donc sont prêtes à se reconverter professionnellement s'il le faut pour pouvoir rester.

L'un des interlocuteurs exprime cette idée d'attractivité du territoire : « *Mais une fois qu'on est venue une fois en vacances dans le Queyras, on connaît le Queyras et on a envie d'y venir, voilà.* » (7) Tandis qu'un autre aborde le sujet des personnes qui viennent y vivre : « *Y'a beaucoup de jeunes qui font le choix de venir ici. Soit originaire d'ici qui reviennent, soit des jeunes de la ville qui aiment la montagne. Ça, c'est aussi une richesse parce que c'est des gens à forte valeur culturelle ajoutée. Les jeunes.* » (12) Et un troisième illustre l'idée que ce mode de vie n'est pas une contrainte par un exemple : « *Névache en est une belle illustration par exemple. Pour moi Névache il n'y a pas d'isolement, Névache il y a un plaisir du site et une volonté de s'installer là.* » (13)

Dans le cadre des métiers du social, cette volonté des habitants de vivre sur leur territoire, cumulée à la petite quantité de résidents permet un relationnel bien plus développé que nulle part ailleurs. Ce fort relationnel est notamment dû au fait de la taille du territoire selon cet acteur : « *Sur nos petits territoires, on arrive à faire du cas par cas. Et ça, c'est chouette.* » (1)

Et cet aspect de solidarité se retrouve aussi dans les diverses actions menées sur le territoire par de la collaboration avec la population. Chacun peut avoir un impact à son échelle, dans le cadre d'activités sociales ou non. C'est entre autres l'une des idées qui est communiquée par les différents acteurs que nous avons eu l'occasion d'interviewer.

L'un de nos interlocuteurs met en avant le fait que : « *Ce qu'on fait avec tous les acteurs possibles et imaginables sur tout le territoire. Et ensemble, être les moteurs, tous ensemble, être les moteurs pour créer quelque chose de nouveau.* » (9) Et un autre exprime que : « *On peut tous contribuer à faire bouger les lignes. On a tous une part de responsabilité, le principe de la non-violence et puis.* » (14)

En plus de ces aspects abordés à plusieurs reprises par les personnes interviewées, certains points ont été amenés au cours de la discussion qui nous ont paru importants à signaler.

C'est le cas des « avantages » procurés par la notion d'isolement du territoire, ou encore de l'installation des habitants possesseurs de résidences secondaires.

Un acteur considère l'isolement comme un réel avantage s'il est bien utilisé : *« Oh mon dieu le Queyras ! C'est le bout du monde ! » les gens ont pitié et vous file des sous pour que vous organisiez des dynamiques ! Ben nous, non seulement on va les chercher, on les prend et en plus on en fait de la magie donc euuh... Finalement s'il y a tant de choses qui se passe au niveau du centre social, c'est aussi grâce au fait qu'on soit perçu comme des déshérités de la vie quoi. Ahaha » (6)*

Alors qu'un autre fait part d'une caractéristique de la population : *« Les gens ont acheté des maisons, des résidences secondaires, beaucoup reviennent à la retraite parce que c'est une partie de leur vie. Ils viennent s'installer dans le Briançonnais définitivement. Ça, c'est une richesse. Généralement, c'est des retraités encore actifs et avec un certain niveau culturel et un certain bagage de compétences. » (12)*

On remarque dans ce cas que le fait d'être isolés peut s'avérer un avantage sur le plan financier, à condition de réussir à l'utiliser correctement. La création de dynamique est alors possible, entraînant le développement de nouveaux emplois. Finalement, nous retrouvons les avantages liés à l'emploi énoncés au début de cette partie.

Dans le second cas, l'arrivée de personnes possédant des résidences secondaires sur le territoire lorsque ces dernières atteignent l'âge de la retraite est vue comme un avantage. Leur présence sur le territoire représente un apport économique et de dynamisme, car ces nouveaux habitants vont consommer et vivre sur le territoire. Pas seulement y posséder un bien immobilier. Une partie d'entre eux va alors s'impliquer dans la vie du territoire, en apportant leurs compétences et connaissances personnelles. De plus, certains jeunes retraités vont consacrer une partie du temps de leurs nouveaux temps libres à la vie territoriale. C'est en ce sens que leur présence est vue comme une réelle opportunité.

Seulement, bien que certains sujets semblent récurrents, il n'est pas possible d'établir de réel constat sans avoir observé quelles sont les faiblesses rencontrées parallèlement sur le territoire.

L'isolement, facteur de contraintes en termes de mobilités

De la même manière que pour présenter les points forts territoriaux, les points faibles vont être présentés en commençant par ceux qui sont le plus apparus au cours des entretiens, avant d'observer ceux qui apparaissent de manière moins répétée.

Le plus présent sur le territoire d'étude et qui est revenu dans la grande majorité des entretiens est l'aspect du manque de mobilité ou des difficultés liées aux déplacements sur le territoire. Ci-dessous, nous avons choisi de condenser certains des verbatims qui ont été repérés dans les interviews de divers acteurs.

L'un des interlocuteurs a été très direct avec cette idée : « *Il y a des freins qui demeurent sur la mobilité.* » (3) Avant de confirmer son propos en développant davantage les publics touchés par ces contraintes : « *L'on s'occupe de seniors ou des jeunes, qui ont pourtant les mêmes caractéristiques : leur présence sur le territoire, leurs difficultés (certains à grandir et pour d'autres, à vieillir dans de bonnes conditions), les difficultés de mobilité.* » (3) Un second rappel lui aussi les difficultés de mobilité rencontrées par les personnes âgées : « *Vous êtes jeunes, vous n'avez pas de mobilité euh... C'est comme quand vous êtes anciens, vous n'avez pas de mobilité, c'est très compliqué.* » (6) Et va continuer de développer cette idée par la suite en argumentant sur un public spécifique : « *Donc la précarisation, une maman seule avec des enfants elle va bosser en saison, mais le week-end ça va être difficile pour faire garder les enfants si elle n'a pas la famille à côté par exemple, des choses comme ça. Sur le territoire du Queyras je pense que les hommes d'une manière ou d'une autre ils ont tous les métiers du bâtiment qui sont plus accessibles et du coup il y a très peu de chômage de longue durée, très de peu de bénéficiaires du RSA on est vraiment sur du minimini.* » (6) Pour un troisième interlocuteur, cette difficulté sur le territoire serait même l'un des principaux handicaps du territoire : « *Alors le principal handicap [...] ce serait l'étendue du territoire. Et donc la difficulté à se déplacer parce que les trajets sont longs* » (8)

Ces cinq citations rappellent le fait que le facteur de la mobilité est avant tout un problème pour les personnes âgées, les plus jeunes et les mères de familles sur le territoire. Ce sont ces types de personnes qui peuvent avoir des difficultés à conduire ou simplement des difficultés physiques pour le premier et ne pas posséder de moyens de locomotion personnelle pour les seconds.

Ce facteur peut être interprété aussi bien sous l'aspect de la mobilité de tous les jours, du fait de la présence de petites routes, sinueuses et dangereuses, mais aussi dans le sens où ce territoire ne présente pas tous les services à la personne nécessaires à proximité des habitations.

Dans un second temps, l'idée de la difficulté pour se déplacer passe par le fait que les déplacements sur le territoire se complexifient durant l'hiver avec le climat montagnard, favorisant la présence de neige ou de verglas. L'un des interviewés utilise le qualificatif de territoire insulaire pour aborder le sujet : « *Un peu une idée de territoire insulaire dans le sens où l'hiver on a le col Agnel qui est fermé, le col de l'Izoard qui est fermé donc y'a plus que les gorges* » (6) Un autre utilise l'exemple des aides à domicile devant réaliser de nombreux trajets pour illustrer ses propos : « *Ici, on est loin de tout donc il faut un véhicule. On ne trouve pas d'aide à domicile, beh oui parce que rouler avec sa bagnole dans le Queyras si on n'a pas les pneus neige, si on n'a pas tout l'équipement, beh ça ne va pas.* » (7)

Enfin, le fait que les grands axes et centres d'activités soient implantés inégalement sur le territoire représente une difficulté supplémentaire pour les habitants lorsqu'ils souhaitent réaliser leurs activités. En effet, les zones de fonds de vallées sont généralement particulièrement excentrées vis à vis de ces "centres de vie".

Un acteur fait part de son opinion vis-à-vis de l'isolement territorial : « *C'est un territoire isolé aujourd'hui par rapport aux axes de circulation notamment le Queyras et puis au foyer de vie*

et d'activité ». (10) Un autre exprime l'idée que le problème est encore une fois lié à des difficultés de mobilité : *« C'est surtout les déplacements qui posent problème. »* (11)

Des évolutions démographiques considérées comme problématiques

Cependant, le problème de la mobilité n'est pas le seul à avoir été récurrent tout au long de ces interviews... L'aspect du manque de jeunes sur le territoire est revenu à de nombreuses reprises. Implicitement, ce dernier fait ressortir une faiblesse vis-à-vis des dynamiques sur le territoire. Ce manque de dynamisme semble provenir d'une sorte de « fuite des jeunes » vers d'autres territoires, sans pour autant y revenir.

Cette remarque contredit l'un des aspects qui avaient été abordés comme point fort du territoire précédemment. Le dynamisme avait été décrit comme très présent, ou du moins lors des saisons touristiques avec les nombreuses offres de travail saisonnier. Mais ce dernier ne semble ici pas suffisant à faire rester les jeunes sur le territoire.

De la même manière que ci-dessus avec le critère de la mobilité, nous avons sélectionné un petit panel de citations représentantes de cette faiblesse territoriale.

L'un des interviewés utilise l'exemple des SDF pour argumenter la faible dynamique territoriale : *« Sur Guillestre et on a ce qu'on n'a pas dans le Queyras, des gens SDF à Guillestre. »* (1) Un second présente ce point faible comme étant plutôt lié à l'absence de jeunes : *« On le voit bien sur le Briançonnais, nos jeunes, après le bac, on les a plus. »* (3) Cette idée est d'ailleurs reprise dans une troisième interview : *« Il n'y a pas de dynamique forcément ils partent tous à l'étranger enfin loin donc forcément ils trouvent un conjoint et qu'ils ne reviennent pas. On joue tout faux parce qu'on est là à pleurer sans vraiment arriver à rentrer dans le vif et je pense qu'il faut rentrer dans le vif sinon ce sera une zone désertique encore pendant 10 ans. »* (7)

Toujours, dans la même idée, c'est le manque d'étudiants sur le territoire qui à été exprimé par un quatrième interlocuteur : *« Par contre qu'il y est des structures qui accueillent des étudiants sur ce département, c'est un peu ce qu'il manque sur le nord, ça apporte automatiquement à un territoire, la présence d'étudiant apporte à un territoire, j'en suis persuadé. Nous on a une tranche d'âge qui manque, les 18/25 ans »* (12)

Enfin, l'un des interviewés donne une première forme de réponse à l'idée selon laquelle le territoire aurait une population jeune peu représentée : *« C'est difficile pour les gens, les jeunes de venir s'installer là parce que le bassin d'emploi n'est pas dynamique. Au niveau des administrations on n'a pratiquement plus rien. Au niveau du commerce, il reste très très saisonnier »* (13).

D'autres sujets ont été discutés à plusieurs reprises sans pour autant s'être retrouvés dans la majorité des interviews. De ce fait, nous les abordons tout de même rapidement afin de permettre une ouverture la plus large possible sur les difficultés des territoires.

Tout d'abord, l'observation d'un vieillissement de la population est ressentie par plusieurs interviewés comme un point faible. Encore une fois, ces déclarations contredisent l'un des points forts précédemment énoncés.

Les jeunes retraités qui étaient vus précédemment comme avantageux sur le territoire sont cette fois considérés comme les représentants d'une population vieillissante, qui n'aide ni à faire rester les jeunes sur le territoire ni à développer le dynamisme territorial.

L'un des interlocuteurs nous explique que ce vieillissement de la population est bien connu : *« J'ai entendu le conseil départemental se lamenter sur le fait qu'il est trop de vieux par rapport à la jeunesse. Sauf qu'ah le poids des vieux est énorme. Le problème c'est qu'on ne sait pas garder nos jeunes parce qu'il n'y a pas ce qu'il faut pour eux pour vivre. »* (7) Bien que cette dernière soit un peu atténuée par deux autres interviewés : *« Y'a une tendance vers le vieillissement »* (12). *« Les Hautes-Alpes sont en hausse au niveau des retraités »* (13)

L'évolution vers le numérique, un enjeu pour le territoire

Un second point qui est revenu plusieurs fois correspond à l'évolution de la société vers une utilisation de plus en plus forte des outils numériques.

D'un côté, le problème de l'isolement du territoire se fait ressentir avec des difficultés aujourd'hui à capter un signal internet de bonne qualité depuis n'importe quel point du territoire... Ce point particulier a notamment été abordé par l'un des acteurs : *« On a aussi des problèmes forts de connexion qui tendent à se résoudre euuh... on va dire avec la fibre, tout ça qu'on nous avait promis il y a déjà plusieurs années quand même. »* (6)

Et d'un autre côté, lorsque les territoires sont bien desservis en réseau et débit Internet, les jeunes du territoire passent plus de temps sur leurs accessoires connectés qu'à participer à la vie et aux dynamiques territoriales. En témoignent les deux citations suivantes. Cet aspect négatif du numérique est perçu par un acteur en particulier : *« Le monde numérique il nous éloigne. Les gamins qui connaissent le mieux leur territoire, c'est les gamins de chasseurs. C'est quand même péjoratif de dire ça. »* (9) Un autre est plus mitigé vis-à-vis de la technologie à condition que les jeunes ne soient pas enfermés dedans : *« Les jeunes, ils ont accès à internet. Ils ont toutes les technologies, donc finalement, cet isolement, il est un peu rompu par cet accès à internet qui leur permet d'accéder à plein de choses, mais il faut quand même les amener à découvrir d'autres choses, d'autres territoires, d'autres pays, ça, c'est très important. »* (11)

Parmi les difficultés rencontrées sur le territoire que nous avons abordées précédemment, l'une d'elles n'a pas encore été présentée. Il s'agit d'un problème d'addictologies, présent sur l'ensemble des trois territoires Guillestrois, Queyras, Briançonnais.

Plus particulièrement, il s'agit d'un problème d'alcoolisme, posant de nombreux problèmes sur les territoires, particulièrement liés aux domaines de la mobilité et de la santé. Cette notion d'alcoolisme est entre autres ressentie comme liée à l'isolement social des personnes

sur les territoires, mais pas seulement au niveau de personnes les plus âgées. Ce propos a été tenu par un premier interlocuteur : « *Il y a beaucoup de soucis d'alcoolémie.* » (1) Puis il a été repris au cours d'une seconde interview : « *On a quand même un taux de personne euuh, addict à l'alcool qui est important.* » (6)

Un autre interviewé fait ressortir plusieurs points faibles du territoire simultanément au cours de son argumentaire : « *Aujourd'hui, je me rends compte de son travers, c'est qu'il n'y fait pas si bon vivre que ça... Aujourd'hui, je vois, j'ai l'impression que c'est très divisé. Le Queyras, c'était la république des escartons, des gens qui se battent ensemble et enfaite je suis en train de découvrir que ce n'est pas trop ça quoi. Ce n'est pas évident en dessous d'un certain âge, on n'a pas forcément de permis, on n'a pas forcément de voiture... Aujourd'hui, je ne sais pas où se retrouve les jeunes. Non, mais enfin, voilà, la réalité elle est là. On habite dans une carte postale ici... Mais, voilà, il faut, il faut vraiment pour la rencontre des gens, par contre il faut d'énormes efforts* ». (2) Un autre acteur aborde quant à lui le sujet de la proximité et de la solidarité du territoire, vu d'un autre point de vue : « *Comme tout le monde se connaît, si un jour il vous arrive quelque chose au niveau de votre vie on a l'impression que finalement on fait partie de la même famille et donc va être hyper intrusive et maladroite. Donc voilà, ça, c'est une faiblesse du territoire* » (6)

À la suite de ces analyses du territoire, nous pouvons faire ressortir quelques grandes idées. À commencer par le fait que malgré de fortes difficultés pour se déplacer et un manque certain de dynamisme territorial (lié au manque de connections numériques, mais aussi à une faible présence de jeunes sur le territoire), l'aire géographique du projet #com.viso présente des forces diverses réparties sur les trois zones du Queyras, du Guillestrois ou encore du Briançonnais, mais aussi en Italie, bien que nous ne les aborderons pas ici. De manière plus générale, nous pouvons aisément faire ressortir les aspects positifs généraux de ces territoires.

En effet, le cas des dynamiques saisonnières importantes sur le territoire impacte fortement la vie et les dynamiques de ce dernier, durant plus de la moitié de l'année. Un second point qui semble avoir une importance particulière dans le cadre de cette étude des compétences sociales du territoire est la présence d'une grande solidarité entre les habitants, sans distinction d'âges ou de classes.

Cependant, nous observons aussi beaucoup de sujets qui ressortent comme étant des points faibles du territoire. De plus, plusieurs citations sont en contradictions avec certains points forts du territoire. Les points de vue des acteurs par rapport à leurs vécus et leurs manières de ressentir le territoire et ses évolutions sont des facteurs particulièrement importants à prendre en considération. En effet, le vieillissement de la population est vu aussi bien comme un inconvénient que comme un avantage. De la même manière, la proximité entre les habitants peut s'avérer devenir un fardeau dans certaines situations particulières, transformant ainsi cet avantage territorial en inconvénient majeur.

Mais le paramètre le plus contradictoire est celui lié à l'emploi. En effet, par le biais du fonctionnement saisonnier du territoire, les dynamiques territoriales en termes d'emploi sont aussi bien vues comme l'une des forces majeures du territoire et comme l'une de ses grandes

faiblesses. Or ce critère particulier est à la base de beaucoup d'autres. L'emploi est le facteur permettant le développement d'une réelle dynamique territoriale, qui va-t-elle même permettre de retenir ou d'attirer une population jeune.

Des liens forts existants entre les acteurs et leur territoire

Étant donné les différences de points de vue existantes entre les forces et les faiblesses du territoire, selon les acteurs interrogés, nous avons cherché à connaître les liens qu'entretiennent ces derniers avec leur territoire. Dans cette partie, l'objectif est de comprendre si les avis divergents étaient influencés par des styles de vie ou des ressentis du territoire variable d'un acteur à l'autre.

Dans un premier temps, nous remarquons qu'une part importante des personnes sujettes à l'enquête sont natives de ces territoires, ou bien sont présentes depuis longtemps. Dans les deux cas, ces derniers sont très attachés à ces zones géographiques.

Ces deux premiers interviewés nous font part du fait qu'ils sont nés sur le territoire : « *Moi j'ai grandi dans le Guillestrois-Queyras. J'ai grandi à Aiguilles et j'habite Aiguilles et voilà.* » (1) « *Je suis natif de Briançon* » (3) Trois autres sont arrivés depuis plusieurs années et ne sont manifestement pas repartis : « *Ça fait longtemps que je suis sur le territoire* » (5) « *Moi je le vis très très bien parce que ça fait 20 ans que je vis dans le Queyras* » (5) « *Je suis arrivé ici en 78* » (14) Enfin, l'un des interlocuteurs présente le fait d'être né sur le territoire, puis d'être parti voyager et de revenir y faire sa vie : « *J'ai vécu ici enfant après je suis parti un moment, mes études tout ça. Et j'ai eu des enfants ici* » (12).

D'autres acteurs cependant sont arrivés sur le territoire un petit peu « au hasard » ou encore sans être attachés spécifiquement à ces territoires, mais plutôt au département dans sa globalité. Un interlocuteur ne déclare pas être attaché particulièrement à une partie des Hautes Alpes, mais plutôt à la région, incluant aussi bien Gap que le territoire du Queyras dans ses propos : « *Je suis bretonne à la base, j'ai, j'ai fait mes études à l'IUP de Gap, la première promo. Et après le Queyras, pourquoi le Queyras ? Parce que tout simplement, mon conjoint a eu une opportunité de travail* » (6). Un second précise être attaché au territoire départemental plutôt qu'à une zone spécifique : « *Même si je n'y suis pas né, je viens d'une autre partie des Hautes-Alpes. Donc je suis très attaché à ce territoire.* » (10)

Mais tous restent sur le territoire par choix et non par obligation. Le cadre de vie et les paysages sont généralement à la base de cette décision et créent un attachement particulier des interviewés pour leur territoire d'attache. Cela se retrouve aussi bien chez les natifs de la zone que chez les personnes arrivées plus tardivement sur le territoire. Les inconvénients à ce mode de vie existent, mais la qualité de l'environnement prend le dessus à leurs yeux. L'environnement est qualifié d'irremplaçable par l'un des acteurs : « *C'est vraiment un territoire qui m'affectionne, un endroit où je me sens bien moi, on a quand même un environnement irremplaçable.* » (2) Un autre précise que ce mode de vie est un choix et n'est donc pas gênant : « *Nous on est habitué, on habite le Queyras donc moi ça ne m'a jamais gêné parce que c'est moi qui ai envie de vivre ça* » (5). Un troisième exemple correspond à l'avis

d'un interlocuteur comparant l'environnement de territoire à celui d'une ville : « *Quand vous allez courir dehors, et que vous faites pas du tapis dans une salle euh.. Vous vous dite putain ouais c'est beau c'est chouette, j'ai envie d'y rester !* » (6) L'un des interviewés a simplement été séduit par le territoire et sa population : « *Une rencontre avec des paysages et une rencontre avec une Société Queyrassine qui m'a bien plu.* » (9) Enfin, l'un des interviewés exprime un point de vue de son ressenti par rapport aux nouveaux arrivants sur le territoire : « *Les gens qui s'installent ici c'est qu'ils aiment ça.* » (13)

C'est entre autres cet environnement particulier qui entraîne certaines personnes ayant des enfants à rester sur le territoire. La raison étant d'offrir à leurs enfants le meilleur cadre de vie possible, évitant ainsi de les "enfermer" en ville par exemple. L'un des interlocuteurs nous explique : « *On se dit que ben non finalement le cadre de vie ici est plutôt pas mal finalement. Donc pour les enfants c'est plutôt pas mal aussi.* » (15)

Ces liens entre les acteurs et leurs territoires sont finalement très similaires. En effet, tous sont heureux d'être sur le territoire et y trouvent des avantages personnels ou familiaux. Il est donc intéressant de se demander quelles sont les visions personnelles qu'entretiennent les acteurs vis-à-vis des territoires.

Une perception du territoire variable selon l'acteur et la caractéristique territoriale observée

Les enquêtés n'ont ici pas été questionnés par rapport aux forces ou faiblesses présentes sur le territoire, mais plutôt comment ressentent-ils ce dernier. Y a-t-il des caractéristiques dont ils souhaitaient parler et qui peuvent encore une fois faire varier leurs ressentis et leurs réponses lors de notre analyse des points forts et faibles sur le territoire ?

Parmi les remarques que nous avons pu observer, l'aspect de l'évolution du territoire ou du ressenti de ce dernier est revenu à deux reprises. Cela confirme l'idée que le ressenti des acteurs du territoire par rapport à ce dernier peut varier, et ainsi influencer sur les réponses.

Par exemple, ce premier interlocuteur décrit une évolution de la vision du territoire dans le temps : « *Donc c'est un territoire que je connais, et puis enfaite je me rends compte que je ne le connaissais pas tant que ça, mais bon il a beaucoup évolué ce territoire...* » (2) Propos que l'on retrouve dans les arguments d'un second interviewé : « *Plus on connaît le territoire et plus notre avis sur celui-ci évolue, ça, c'est sûr. Moi, mon avis était déjà très positif en ne venant que quelques fois dans l'année. J'étais déjà très intéressé et très content à l'idée de venir habiter ici. Ça évolue positivement, je dirais, au fil du temps.* » (11)

De la même manière, nous avons pu voir le sujet de la solidarité refaire surface. Preuve qu'il est l'un des fondements du territoire. Ce facteur n'est cette fois plus vu comme un point positif ou négatif, mais plutôt comme une nécessité. Sans solidarité, il n'y aurait pas de développement territorial ou de dynamique possible. Cet interlocuteur met en avant l'idée de l'entraide sur le territoire : « *Comment on vit sur notre territoire ? Est-ce qu'on se bouffe le nez*

ou on s'entraide ? » (15) Un autre confirme les propos précédents par cette citation : « C'est petit c'est parce que justement on est tellement isolé que si l'on n'est pas solidaire, ça ne passe pas. » (7)

Un autre mot a été utilisé à deux reprises. C'est le terme de « précarité », posant la question d'une certaine faiblesse du territoire ou bien d'un manque de stabilité dans ses dynamiques. De plus, dans le cadre de cette étude, cela démontre un problème au niveau des financements, et donc du potentiel fonctionnement des structures, les associations en tête.

Alors que le premier de ces interviewés compare la précarité au sein des territoires, le second est plus focalisé sur la dimension des liens entre les acteurs : « Je pense qu'à Guillestre il y a une précarisation encore plus forte que dans le Queyras. » (1) « Alors moi je trouve qu'au niveau associatif. Il y a une grosse précarisation des associations, de par le fait que les financements se ratifient. Ça se régionalise beaucoup pour se centrer plus sur le sud donc Marseille. Donc je trouve qu'on a perdu en termes de proximité avec les habitants du territoire et en termes de qualité de service si je peux dire même si les interlocuteurs qui sont sur place font de leur mieux. » (8)

Le Queyras et le Briançonnais, deux zones dont les acteurs nous ont particulièrement exprimé les spécificités

Pour les habitants du Queyras, le territoire est une zone à part de toutes les autres. Le territoire est défini comme une île ou encore comme une bulle. Cependant, son évolution présente et future peut laisser le questionnement de « combien de temps cela le restera ? »

Ce premier interlocuteur compare le Queyras à une île au passé : « Avant c'était une île sur lequel il fait bon vivre, moi le Queyras c'était le symbole endroit de la sérénité, on vient s'y ressourcer, on vient respirer... » (2) Un second parle de bulle, mais cette fois au temps présent : « Le Queyras on est une bulle, même dans le département, on est une bulle. » (6) Selon ce troisième acteur, la notion d'île apparaît de nouveau, précisant l'un de ses avantages : « Moi j'adore le Queyras dans le sens où, étant donné que c'est une, une petite île avec 2 500 personnes dessus à partir du moment où vous avez une envie, y'a forcément moyen de la réaliser. » (6)

Pour les acteurs du Briançonnais, la spécificité territoriale est plus centrée sur la diversité de la population présente. Diversité qui est d'autant plus accentuée par les dynamiques saisonnières connues par la ville. Ce premier propos indique les mixages de populations existants sur le territoire du Briançonnais : « Il y a beaucoup, beaucoup de mélanges sur ce territoire et des gens qui viennent de tous horizons. Y compris, même des étrangers. » (11) Il peut être lié à ce second point, soulevé par un interlocuteur différent : « 12 000 habitants ce n'est pas énorme, mais quand même, mais qui va passer à 40 000 le territoire en période touristique donc c'est très particulier. » (12) Un peu plus tard, ce même interlocuteur confirme son propos en détaillant davantage : « On a une diversité de population qui traverse ce territoire, les Italiens sont très présents à Briançon, les touristes qui viennent quand même de

toute l'Europe aussi ou toute la France déjà. Du coup, ça crée aussi des gens qui restent et donc un mouvement de population et un renouvellement de population différent d'un territoire rural traditionnel » (12).

Le territoire couvert par le projet #Com.Viso sur le territoire français possède donc des attraits et des forces non négligeables. Cependant, quelques faiblesses d'importance sont décelables dès lors que l'on aborde le sujet avec les acteurs du territoire. Que l'on parle du Queyras, du Guillestrois ou bien du Briançonnais, les trois zones géographiques possèdent des problématiques communes et y répondent beaucoup par l'utilisation d'une méthode sociale et par le biais de la solidarité. Malgré les difficultés qui peuvent être rencontrées, les habitants du territoire ne songent pas à en partir, preuve que les avantages liés au cadre de vie restent prépondérants.

Il est alors possible de se demander de quelle manière va évoluer la dynamique territoriale, au niveau de l'emploi, du vieillissement de la population ou encore vis-à-vis des développements des mobilités ou des technologies du numérique dans ces territoires de montagne.

Le territoire d'étude du projet #Com.Viso possède différents atouts et faiblesses qui s'entrecroisent. Parmi les points les plus importants, nous retrouvons un cadre de vie de qualité qui est particulièrement important pour les acteurs interviewés.

Cependant, il n'est pas facile de vivre dans ce territoire du fait de l'isolement ressenti, des contraintes de mobilités ou d'accessibilité des services.

C'est pourquoi tous s'accordent à dire qu'il est nécessaire d'avoir choisi d'y vivre afin de faire passer les avantages en premier plan par rapport aux faiblesses territoriales.

En termes de manière de vivre, le point à souligner est celui de la solidarité, qui peut s'avérer être à la fois un point fort sur le territoire, mais aussi un inconvénient de taille selon les personnes et leurs situations de vie.

Nous pouvons conclure cette partie en exprimant l'idée que les faiblesses présentes sur le territoire font aussi office de point fort dans certains cas. En effet, ce sont ces faiblesses qui font que le territoire reste naturel, peu peuplé et qui offrent donc le cadre de vie actuel. Cependant, les difficultés qu'il provoque dans la vie de tous les jours des acteurs ne peuvent être résolues par l'apport de compétences ou de formations. Ce sont alors les habitants qui vont alors s'adapter au territoire et à ses contraintes. Cette approche est opposée à celle où l'homme va modifier l'environnement à son avantage, permettant notamment la conservation du cadre de vie et de l'intégrité territoriale.

Des liens entre les acteurs du territoire qui peuvent être davantage développés

Étant donné les différents points forts et faibles que nous avons pu identifier sur le territoire, la mise en place de partenariats et de relations interacteurs peut être difficile. Les métiers du domaine social sont cependant souvent dépendants de ces collaborations. Par exemple dans

le cas où il est nécessaire de débloquer des fonds pour permettre la réalisation de leurs activités.

Des réseaux existants sur le territoire, mais trop peu développée

Selon les acteurs que nous avons eu l'occasion de questionner, diverses collaborations ont pu être remarquées. Tous parlent de la notion de réseau, très présente sur le territoire et entre les différentes structures. Cette dernière est indispensable au bon fonctionnement des actions sur le territoire. De plus, le réseau permet aux structures d'échanger entre elles, aussi bien des idées que des conseils, ou encore réaliser des actions ensemble.

Par la métaphore de la toile d'araignée, cet acteur fait ressortir la grande quantité de liens entretenus par les acteurs du territoire : *« C'est un très gros réseau, une grosse toile d'araignée. » (1)* Un second interviewé confirme ce point en apportant des précisions quant aux différents réseaux : *« Je travaille en réseau permanent, je suis dans un tas de réseau au niveau de la mobilité internationale je suis dans les réseaux régionaux donc je suis sur la CAMILL, je suis sur les réseaux de la CRES pour la création d'entreprise. Je suis sur les réseaux départementaux. » (2)* Puis trois acteurs expriment une idée identique, selon laquelle, les partenaires et personnes impliquées dans les prises de décisions sont nombreuses : *« Y a tout un réseau sur lequel l'association s'appuie, surtout le département » (4)*, *« Donc du coup j'ai un réseau d'entreprise qui est aussi des partenaires. » (8)*, *« Et puis après y'a tous les réseaux de gens avec qui on doit passer un accord » (12)*

Des partenariats qui répondent à des objectifs précis lors de leurs créations

L'idée principale liée à ces partenariats est celle de se donner la possibilité de faire des choses qu'il n'aurait pas été possible de mettre en place seule. L'objectif est, d'une certaine manière, de créer une dynamique territoriale de mise en place d'actions. Cela permet de donner les moyens humains nécessaires à la bonne mise en œuvre des projets, en plus de maintenir des bons contacts entre les acteurs et les structures du territoire.

Une première idée de co-construction des actions et de mise en commun des moyens est décrite par un premier acteur : *« On est vraiment dans de la co-construction d'action. » (1)*, *« L'idée c'est d'avancer et de se dire qu'on a des moyens, on est sûr de la mutualisation et vu la manière dont on fonctionne il faut qu'on se rende service. » (1)* Cette idée est reprise par un second acteur, très favorable à la coopération : *« Pour moi, travailler ensemble c'est toujours travaillé mieux » (6)* Il reprend un peu plus tard cette idée en la développant au niveau territorial : *« Voilà, donc je crois qu'il y a sur ce territoire, en tout cas c'est la façon, ma façon de le regarder, une volonté de travailler ensemble main dans la main. Vie association et élus. Pour finalement avancer ensemble. » (6)*

L'idée de lien dans le travail entre les élus et les associations est d'ailleurs reprise lors d'une autre interview : *« Je crois qu'il n'y a pas d'un côté les associations et de l'autre côté les élus, y'a une sorte de travail en commun pour justement aller dans un intérêt général. » (10)* Un

interlocuteur avance l'idée que seul, il ne peut rien faire : « *Nous, on est sur un territoire où on mutualise vachement de choses en fait. On fonctionne beaucoup en partenariat, car seul, on ne peut va vraiment répondre à la demande* » (11). Un autre met en avant le fait que ces échanges humains peuvent être des forces s'il n'y a pas de conflits : « *Je pense que de travailler en partenariat ça peut faire de la force et justement, de pouvoir faire encore mieux les choses. Tant que personne ne se marche dessus. C'est avant tout un échange de moyen humain.* (15)

Ces échanges ne sont cependant pas réalisés uniquement dans une optique de collaboration humaine. Le poids des partenaires financiers n'est pas négligeable. Nous remarquons que quelques structures sont essentielles aux financements des projets et reviennent régulièrement lors des interrogations réalisées. Un premier interviewé nous a fait part de la place de l'Europe dans les financements : « *Parce que c'est grâce à l'Europe qu'on a pu avoir des financements et dans plusieurs domaines.* » (4) Il a également précisé par la suite que l'échange le plus important était réalisé avec la communauté de commune : « *Les communes, alors l'échange principal c'est financier donc la communauté de commune donc c'est de l'argent qu'on ne trouve jamais assez !* » (4). Un autre interlocuteur reprend exprime lui aussi le poids de la collectivité dans ses financements, tout en ajoutant d'autres structures publiques : « *Ça avait été financé par la région, l'état et on avait une petite participation de la com com.* » (5) Puis il développe à son tour le partenariat établi avec la communauté de commune : « *On a bien évidemment un gros partenariat avec la Com Com, donc c'est un partenariat qui est essentiellement financier. La Com Com elle finance entre guillemets 4 secteurs au sein de l'association. Elle finance le secteur famille, aîné, culture, et pilotage du centre social* » (5). Un dernier acteur confirme les partenariats avec tous les acteurs cités précédemment par deux passages tirés de son interview : « *On ne fera pas la liste, mais en gros la base c'est les collectivités, la communauté de commune qui est un peu notre base.* » (12), « *Bon ça c'est pour le partenariat financier, donc là y'a l'État, la Région, L'Europe... le Département, les Communes... il peut y avoir d'autres structures publiques, la CAF évidemment, la... en gros, c'est les plus grosses. Et les programmes européens nous ont aidés entre autres* » (12).

Un panel de partenaire qui varie selon les actions qui souhaitent être développées par les structures

Bien que certains partenaires, notamment financiers reviennent régulièrement dans le cadre de la grande majorité des collaborations, les partenaires peuvent varier selon les projets et leurs objectifs, ou bien selon les liens entretenus par les personnes. Nous pouvons interpréter ce second point comme étant un facteur pouvant bloquer certaines collaborations.

De plus, le critère des « idées » et des « valeurs » semble prépondérant au moment de la création d'un partenariat. Pour cet interlocuteur, il est important de conserver les contacts : « *Je garde des liens avec tout le monde et ça, c'est hyper facilitant.* » (1). Il reprend son propos pour l'accentuer par la suite : « *Tous les nouveaux partenariats sont bons à prendre c'est une certitude après il faut qu'il y ait un intérêt.* » (1) Un autre interlocuteur démontre quant à lui la diversité des partenaires qui peuvent être liés à un projet : « *À l'occasion de la réalisation annuelle de ce projet, je travaillais avec des professionnels du sport, avec des techniciens de*

collectivités, avec des personnels administratifs de préfecture. » (3) Cependant, ce dernier acteur met en garde contre les différents pouvant exister entre les personnes et influençant grandement les partenariats : « Ça va dépendre de l'action, après y'a des problèmes humains, dans tout ça y'a aussi de l'humain hein ! C'est-à-dire qu'il y a le feeling, y'a pas le feeling, un petit passif ou les gens se sont embrouillé un jour qui fait qu'on n'arrive pas à renouer. On n'ira pas travailler avec certains mouvements d'extrême droite, ou de l'autre côté, d'extrême gauche, trop activiste. Ça ne veut pas dire qu'on n'ira pas parler, mais ça ne veut pas dire qu'on fera des choses ensemble. » (12)

Le partenariat vu comme un enjeu mais difficile à mettre en œuvre

Mais ces partenariats n'arrivent pas par hasard et doivent être « montés » par les différents partenaires. Cependant, plusieurs problèmes ou déceptions des acteurs ont été perceptibles vis-à-vis de ces liaisons inter structures. C'est par exemple le cas de la continuité des partenariats dans le temps qui n'est généralement pas entretenu une fois l'action menée à terme. L'un des acteurs se pose d'ailleurs la question de la continuité de ces partenariats : « Quand cette mission s'arrêtera, qui va faire le lien. C'est là ou est mon interrogation. Pour l'instant, j'arrive à faire le lien, enfin à mettre les gens en lien. » (2)

Deux autres acteurs redoutent l'arrêt des financements de certaines activités et cherchent déjà des solutions à développer pour y pallier. C'est notamment le cas dans avec le secteur « aîné » de l'ACSSQ. Le premier d'entre eux explique être obligé d'aller demander des financements européens : « Dans un contexte de peu de moyens mobiliser à l'échelon local, peu de moyens mobilisables à l'échelon de l'État nous a amenés de plus en plus à aller voir des financements européens pour faire perdurer un peu les choses. » (3) Le second exprime l'idée d'une solution qui placerait plutôt l'habitant au cœur du réseau : « L'état et la région se sont désengagés financièrement sur le secteur aîné. On a eu d'autres financements, y'a pas de soucis, mais on se rend compte qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'imaginer que plus les besoins augmentent, plus on va développer des postes, donc trouver une solution alternative en impliquant l'habitant au cœur du sujet et donc conception de ce réseau de voisinage solidaire. » (5)

Parmi tous les partenaires envisageables, une partie d'entre eux est présentée dans l'optique d'une meilleure compréhension

Afin de présenter une petite partie de ce que peuvent être les différentes structures partenaires, voici un regroupement de quelques citations présentant des collaborations réalisées par le passé ou en cours à l'heure actuelle. Un premier interlocuteur nous a présenté une rapide liste de partenaires potentiels : « La chambre de commerce et d'industrie, chambre des métiers, pôle emploi, le scapa de la fondation Édith Seltzer. » (1). Un second nous parle de l'importance des structures publiques : « Les municipalités, la Com-Com » (2). Le troisième permet de démontrer la diversité des partenaires possibles : « On a réuni la mission locale, pôle emploi, la plateforme d'initiatives qui dépend de la Com-Com, le proviseur du lycée, le club des créateurs d'entreprises. » (3). Pour ce quatrième acteur, deux autres structures peuvent

être liées : « L'Hôpital, certains centres de vacances. Y'a des relations avec les centres de vacances, notamment avec le Fontanil. [...] Ça a toujours été un gros partenaire la MJC de Briançon. » (4)

Un autre interlocuteur aborde la notion de partenariat avec les élus : « Donc nous, bien évidemment qu'on a construit les choses avec les élus. » (5). Un sixième interviewé nous a fait part des rôles de certains partenaires particuliers : « On travaille pas mal avec l'hôpital en termes de stockage de matériel ou l'office du tourisme en termes de communication autour du matériel euuh, adapté » (6). Le partenariat avec le groupement hospitalier se retrouve une fois de plus dans les propos d'un autre acteur : « L'ARS donc l'agence régionale de la santé, le conseil départemental puis donc le groupement hospitalier de territoire qu'on appelle GHT maintenant. [...] Après il y a tous les partenaires associatifs donc l'ACSSQ. » (7) Un huitième confirme de nouveau la présence de la communauté de commune parmi les acteurs partenaires : « Alors moi je travaille pas mal avec les communautés de communes, avec les pépinières et d'autres consultants qui sont sur le territoire. » (8)

L'idée d'un travail transversal, avec différents acteurs est confirmée par cet autre interlocuteur : « Ici, on travaille aussi beaucoup de façon transversale, avec des associations, la maison des ados sur le territoire, donc, pour les jeunes un peu en difficulté. On travaille aussi avec le SSAP, le CISPD, avec l'asso. 432A. » (11) Puis un acteur nous confère une vision des acteurs pouvant être pris en considération à un niveau départemental, dans le cadre de l'une de ses missions : « Il y a le réseau d'écoute, d'appui, d'accompagnement des parents le REAAP ça c'est au niveau départemental. » (13). Pour certains, quelques acteurs sont plus présents dans les partenariats. C'est par exemple la MJC pour ce dernier : « La MJC par exemple, c'est un partenaire incontournable et pas seulement pour ces locaux » (14)

Nous pouvons remarquer la grande diversité des partenaires. C'est cette diversité qui va permettre de former des groupes adaptés pour répondre à chaque situation ou besoin des structures.

L'envie de développer de nouveaux partenariats est présente sur le territoire

Si les partenariats ne se montent que lorsqu'il y a un besoin particulier, une personne nous a tout de même soumis l'idée qu'il pourrait être envisageable et bénéfique de développer des collaborations avec d'autres organismes ou filières. De plus, ce même acteur fait passer le message que ces liens puissent être plus durables, ou du moins plus forts que ce qu'ils ne sont pas actuellement.

L'idée de développer de nouveaux liens durables avec d'autres catégories socio-professionnelles est présente selon cet interlocuteur : « On aimerait développer euuh, les liens avec les techniciens, les salariés de la communauté de communes, qui agissent sur nos secteurs. Donc l'intervenant jeunesse, la responsable du secteur sociale, que sont Samir et Laetitia. » (6) Il reprend par la suite en proposant aussi quelques structures avec lesquelles des contacts plus poussés pourraient être un plus : « Après j'aimerais développer aussi plus de lien avec le CISPD, qui euuh, en fait sur la prévention de la délinquance, j'aimerais bien

travailler avec 432 A qui est plus sur euuh, les enfants en échec scolaire ou qui sont un peu marginalisés » (6)

Une collaboration franco-italienne existante sur le territoire, mais vue différemment selon les acteurs du territoire

Enfin, un partenariat particulier existe avec des acteurs italiens. Cette collaboration est en cours actuellement dans le cadre du projet #Com.Viso et a déjà eu lieu par le passé. Pour certains, ce partenariat est déjà bien implanté dans le fonctionnement territorial et fonctionne bien...

C'est le cas de ce premier acteur : *« Les partenaires italiens ont été ravis de la coopération » (3)*. Propos qui est confirmés par ce second acteur en apportant une notion de durée à ce partenariat : *« Il faut savoir aussi que l'association culturelle, depuis très longtemps, travaille en partenariat avec des Italiens. » (4)* Un troisième interlocuteur décrit même le consorzio comme étant un gros partenaire : *« Oui ben on a un gros... un gros acteur qui travaille... Interlocuteur, c'est le consorzio solidaire Viso qui est à Saluzzo. » (9)* ... tandis que pour d'autres ce dernier est à développer davantage ! C'est en tout cas le message passé par cet interviewé qui regrette le manque d'échanges : *« Finalement, il y a peu de passerelles qui sont faites entre la France et Italie alors qu'on aurait tout à y gagner. Je pense que ça manque cruellement et que le premier réflexe ce n'est pas d'aller vers l'Italie alors qu'on a quand même Turin à côté. La grande ville la plus proche c'est quand même Turin alors qu'assez naturellement on va se tourner vers Grenoble ou vers Marseille. » (8)* Point de vue qui a été défendu également par un second acteur : *« Il faudrait plus de contact avec Turin. » (9)*

Finalement, les partenariats sont beaucoup liés au fait que les actions menées par certaines structures peuvent être avantageuses à réaliser « ensemble ». Aussi bien sur le plan social que financier, ou pour répondre de manières plus complètes aux attentes de la population, ces liens entre acteurs vont permettre d'améliorer ou de faciliter les démarches et leurs réalisations.

Cependant, ces partenariats ne sont pas souvent pérennes et se terminent généralement une fois les missions pour lesquelles ils s'étaient montés terminées. Mais ils permettent tout de même d'entretenir un réseau territorial indispensable au dynamisme territorial. De plus, l'étendue de ce réseau collaboratif permet d'assurer une forme de poids dans les prises de décisions communes ou les actions entreprises à plusieurs.

Dans le cas des territoires français, la frontière italienne peut être considérée comme un avantage pour monter de nouveaux projets transfrontaliers, et donc à financements européens. Cependant, la collaboration semble jusqu'ici assez compliquée. En effet, si certains acteurs la considèrent comme étant déjà bien développée ou aboutie, il reste de nombreuses difficultés à pallier pour pouvoir réellement considérer le consorzio solidaire comme un réel partenaire. C'est par exemple le cas de la langue ou encore des différences dans les méthodes de travail ou entre les administrations.

Le développement d'un réseau d'acteurs partenaires est donc indispensable au bon dynamisme territorial. Ce sont les liaisons entre les structures ou les filières qui vont permettre de faire passer dans un premier temps toutes les valeurs portées par les métiers du social. De plus, la partie solidaire des acteurs du territoire permettrait, en cas de réseau, de créer une dynamique de donnant donnant entre les structures, entraînant des échanges et des valeurs d'entre aide.

Dans un second temps, la création d'un réseau permettrait de mettre en place et de développer des actions au niveau local des territoires. De plus, ils permettent l'obtention de moyens humains ou financiers qu'une structure seule ne pourrait pas espérer obtenir. Ceci dans l'optique de développer une bonne articulation entre les actions menées sur le territoire.

Pour autant, coordination entre les acteurs est complexe à mettre en place. Cette complexité est notamment liée aux divers points faibles que nous avons exprimés précédemment. De plus, ces actions de partenariats ne parviennent pas à rester actives dans le temps et doivent donc être remises en place lors de chaque nouvelle action.

Enfin, une envie claire des acteurs territoriaux de développer un partenariat avec les Italiens est visible. Cependant, les difficultés engendrées par la présence de la frontière rendent cette collaboration compliquée à mettre en place.

Le temps, un facteur particulier à prendre en compte dans le cadre des métiers du social

Ce point particulier ne correspond pas à un manque territorial ni à une compétence qui ne serait pas détenue par l'un des acteurs du territoire. Il est plutôt perçu comme un frein à la bonne réalisation des activités, souhaitées par les différentes structures.

En effet, les métiers du social, qui sont des « métiers passions » sont réalisés par des acteurs recherchant la possibilité de passer du temps avec les personnes et de réaliser leurs missions au mieux. Cependant, un acteur nous fait remarquer que : « *Dans les collectivités territoriales d'un manque de moyen plutôt financier, il manque c'est des personnes et du temps.* » (10)

Mais là où nous nous rendons réellement compte que le manque de temps est un réel problème pour les personnes interviewées, c'est lorsque nous abordons la question des formations professionnelles qu'ils réalisent ou ont eu l'occasion de réaliser dans leurs milieux professionnels. Pour ce premier interlocuteur, il n'y a tout simplement pas assez de temps : « *Moi je trouve que je n'ai pas assez de temps pour ça. Je ne m'aménage pas assez de temps pour ça, peut-être que je pourrai le trouver, mais je n'aménage pas de temps pour.* » (13) Alors que ce second met en avant la possibilité de formations, mais courtes, également par manque de temps : « *Non, courte parce que je n'ai pas le temps de partir en formation. Ouais, malheureusement c'est le manque de temps.* » (15)

Ce manque de temps est aussi un facteur de stress accru, régulièrement ressenti par les professionnels. La réalisation de nombreuses missions cumulées aux problèmes de ressources financières et aux contraintes temporelles font même ressortir l'idée qu'il y a un besoin de formation commun sur le territoire, celui de la gestion de stress et de temps de travail.

Cependant, afin de réaliser une formation de ce type, il est nécessaire pour les acteurs de se dégager du temps... Qu'ils ne possèdent pas. Ce premier interviewé nous fait part de son envie d'une formation sur la gestion du stress : « *Enfaite, si on a un besoin en formation commun qui est identifié, comme la gestion du stress et du temps de travail.* » (6) Le second exprime implicitement la même demande de manière plus concrète, en prenant l'exemple de son stress lors d'une mission : « *Je reviens toujours à la même chose, mais c'est que du coup j'ai moins de temps pour faire les choses et je me demande si vraiment je vais réussir à assurer cette mission.* » (15)

Nous remarquons donc que sur le territoire, les freins présents lors de la réalisation de missions ne sont pas uniquement dus à des manques de compétences ou des difficultés liées au territoire en lui-même.

Le facteur temps est un composant essentiel des missions professionnelles. En effet, l'absence de temps ne permettra pas aux acteurs de réaliser leurs missions comme ils le souhaitent. Ils vont être régulièrement sous pression, stressés, impactant les résultats qu'ils apporteront aux diverses missions.

Afin de palier à cela, il serait envisageable de réaliser certaines de formations que nous avons évoqué précédemment, telle que l'apprentissage de la gestion du temps ou de la gestion du stress.

Cependant, pour partir en formation, il est nécessaire de dégager du temps dans son emploi du temps. Chose qui n'est actuellement pas possible d'après les différents acteurs interviewés. Nous nous retrouvons alors dans une situation qui pose problème.

L'une des solutions proposées afin de pallier ces problèmes temporels serait d'embaucher davantage de personnel, permettant ainsi un plus grand partage des tâches et libérant le temps nécessaire à la réalisation des formations demandées.

État des lieux de la formation et des compétences

Un état des lieux des niveaux de formations des différentes personnes interviewées nous permet de mettre en lumière les types de formations réalisées. Il donne une meilleure compréhension des compétences présentes sur le territoire, afin de mieux appréhender les besoins de formations.

Parcours formatifs des enquêtés

Le parcours formatif permet d'identifier différents types de formats et de thèmes de formation ayant peu ou prou permis aux enquêtés d'atteindre leurs postes actuels.

Profils formatifs universitaires

Dans cette partie, nous considérons comme « profil formatif » les formations universitaires, ainsi que les équivalences de diplômes et les brevets d'état. Tout d'abord, on remarque que le profil formatif universitaire des interviewés se scinde en deux pôles.

D'une part des formations longues, avec des diplômes d'études supérieures compris entre le Bac + 3 et le Bac +8. Cette catégorie d'enquêtés représente 7 personnes sur le total de 15. La part de ces hauts diplômés est révélatrice des exigences des missions auxquelles les interviewés peuvent répondre, ainsi que de la complexité des enjeux liés aux métiers du social. Ces hauts niveaux d'études donnent également un aperçu de la capacité de ces individus à répondre aux responsabilités qu'impliquent les métiers du domaine social. Elles illustrent par ailleurs l'exigence des acteurs du territoire lors des recrutements. Ces derniers semblent préférer des profils dotés d'expériences universitaires longues, qu'ils correspondent ou non à la thématique du social. C'est par exemple le cas de cet interlocuteur : « *Donc j'ai eu mon diplôme de santé publique, mon DEA. Puis j'ai passé mon concours de directeur, je l'ai eu. Puis j'ai encore fait 3 ans d'étude. Et voilà, ça fait que j'ai passé pour ainsi dire jusqu'à mes 30 ans.* (7) »

D'autre part, nous retrouvons des profils formatifs professionnalisants, dont sont issus la majorité des interviewés restants. Leurs formations postbac sont plus courtes avec un niveau Bac + 2 dans le cas de 6 des enquêtés. Ces résultats sont révélateurs d'exigences d'opérationnalité des professionnels du territoire, exerçant dans le domaine du social et de l'animation. Par exemple, ces deux acteurs possèdent des formations de type BTS : *« J'ai un BTS aussi, mais ça, ça ne m'a pas... je ne m'en suis pas servi que pour les associations de protection de la nature. (4) »* *« J'étais à l'époque en cours de formation BTS comptabilité/gestion. (5) »*

Enfin, une très faible représentation de parcours peu diplômants est repérable. La part des personnes n'ayant pas de formation postbac, voir n'ayant pas obtenu le bac est très réduite. Seules deux personnes sont concernées. Ce qui illustre encore une fois les attentes des structures en termes de niveau de formation, pour les métiers du social sur le territoire. Cet interlocuteur est l'un des exemples ne possédant pas de diplômes : *« Je n'ai pas cherché à obtenir des diplômes, peut-être à tort, cherchant à sanctionner des savoir-faire accumulés dans le cadre de mon expérience professionnelle. J'ai plutôt recherché la formation qui allait m'apporter une compétence singulière. (3) »*

En effet, le parcours formatif universitaire n'est pas le seul parcours type permettant d'accéder à un poste dans le social actuellement.

Profil formatif diplômes d'état et brevets d'état

Les Brevets d'État (BE), anciennement Diplômes d'États (DE), sont dotés d'équivalences universitaires, mais ne peuvent pas être considérés comme de réelles formations universitaires. C'est pourquoi ils sont traités dans cette partie à part.

Les BE sont très présents dans les profils formatifs des interviewés. En effet, 8 des 15 personnes interrogées ont obtenu un ou plusieurs de ces diplômes et brevets au cours de leurs parcours formatifs. Nous pouvons recenser ces formations :

- 🌀 Le Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animation (BAFA) anciennement DEFA
- 🌀 Le Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur (BAFD)
- 🌀 Le Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (BPJEPS).
- 🌀 Le Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (DESJEPS)
- 🌀 Le Diplôme des Hautes Etudes des Pratiques Sociales (DHEPS)
- 🌀 Le Diplôme d'Etudes Universitaires Scientifiques et Techniques (DEUST)

L'obtention de ces brevets et diplômes survient généralement en fin de parcours formatif initial et le clôturer. Ils sont également la porte d'entrée à des reconversions pour certains des salariés interviewés. Cet interlocuteur explique : *« J'ai passé plus tard le DEFA, Diplôme d'état aux fonctions d'animations. Aujourd'hui c'est le DESJEPS et puis après voilà je me suis lancé, corps perdu. (2) »*,

De la même manière, un second acteur possède un diplôme d'animateur : « *Donc c'est un brevet d'État d'animateur avec une option tourisme-environnement. Donc, en plus, je me dis : tiens, "tourisme environnement", deux mots qui sont assez proches des réalités du territoire haut-alpin. (3)* ». Ce dernier acteur met en avant son parcours composé de multiples diplômes professionnalisants : « *J'ai passé les différents diplômes fédéraux en tennis, en foot. Après, j'ai intégré la fac à Montpellier. Là, j'ai fait un DEUST animation et commercialisation des services sportifs. Ensuite, je suis revenu dans la Loire et j'ai fait un BP JEPS activités pour tous. (11)* ». Après avoir distingué ces deux types de parcours formatifs, nous avons pu observer quelles ont été les thématiques des différentes formations.

Thématiques des formations universitaires et des brevets d'états

Les thématiques de l'animation et du social sont largement représentées. En effet, 10 des 15 acteurs sociaux du territoire que nous avons rencontré étaient issus de formations autour des thématiques de l'animation et de l'action sociale. En ce sens, les profils formatifs des acteurs locaux correspondent à leurs missions. Pour la majorité, les choix d'études correspondaient bien à leurs métiers actuels. Ils ont été formés pour cela. C'est ce que nous confirme cet acteur : « *Moi j'ai un parcours plutôt social et socioculturel, donc animation socioculturelle en IUT (12)* ».

Des thématiques en lien avec la gestion, la comptabilité et le commerce sont aussi présentes. En outre, 8 des 15 personnes interviewées déclarent avoir suivi, à un moment dans leurs parcours formatif, des formations en lien avec la comptabilité et la gestion ou encore le commerce. Alors que cette thématique semble extérieure aux enjeux sociaux auxquels répondent les acteurs, ils représentent tout de même plus de 50 % des interviewés de notre échantillon. C'est l'exemple qu'a abordé avec nous ce premier interlocuteur : « *Du coup on me propose une réorientation sur une filière gestion-comptabilité par défaut. Je m'y engage. (3)* ». Un second nous explique avoir réalisé une formation identique : « *J'étais à l'époque en cours de formation BTS compta/gestion. (5)* ». Dans le cas de ce troisième acteur, c'est une expertise comptable qui a été acquise : « *Mon parcours, il est un peu particulier. J'ai quitté... même en fac je travaillais en fait. J'ai fait tout... J'ai fait que deux ans, mais donc... que ce soit la mécanique ou l'expertise comptable (14)* ». Ce nouvel interlocuteur fait part d'une formation de type commerciale : « *J'ai fait un DUT technique de commercialisation et un DEUG de droit. (1)* », Le cinquième interlocuteur est lui aussi passé par ce sujet de formation : « *Moi, j'ai commencé avec un bac STT, commerce et..., oui, on va dire commerce, je ne sais plus l'intitulé exact. (11).* »

m'étais embarquée, comme je vous disais, tout à fait par hasard. Ensuite quand j'ai pris la fonction de référent famille en fait j'avais fait une formation à l'IRTS à Marseille sur ces notions de parentalité. (13) ».

De plus, les formations correspondantes aux thématiques de l'action sociale sont majoritairement réalisées à l'issue d'une réorientation formative ou professionnelle.

Il n'a pas été rare que certains acteurs nous parlent de leurs parcours formatifs comme étant atypiques. C'est-à-dire qu'après avoir entrepris des formations dans des domaines variés, tels que la comptabilité, l'éducation ou bien après avoir exercé des métiers divers comme publicitaire ou graphiste, les interviewés se sont tournés vers les métiers et les formations de l'animation socioculturelle.

Les réorientations en direction des métiers du social se retrouvent dans les discours de 8 interviewés sur les 15, soit dans plus de 50 % des cas. En comparaison, on ne compte que 5 parcours formatifs de types linéaires (orientation vers les formations et métiers du social dès la sortie du Bac et sans interruption professionnelle).

Ce premier interlocuteur met en avant cette idée de changement de voie professionnelle :

« Moi j'étais dans les langues à la base. J'étais prof d'anglais. Après je suis tombé très vite dans les bras de tout ce qui était animation, tout ce qui était éducation parallèle, plus qu'animation. Puis très vite je suis sortie de tout ça pour aller travailler, bien sur des montages de projets, sur des secteurs animations. (2) ».

La même idée est présentée par ce second acteur :

« A la sortie de l'armée, je me dis : eh bien, tiens : "quitte à reposer la question du projet professionnel et si tu te lançais dans un diplôme des métiers de l'animation". Il se trouvait que sur Embrun, un organisme de formation préparait... ce qui était alors... Un diplôme encore à l'époque non homologué. (3) ».

Ce troisième acteur présente une réorientation différente puisqu'elle est réalisée au cours de ses études directement :

« Métier de la montagne et à l'époque c'était développement local et aménagement du territoire voilà. Avant j'avais fait complètement autre chose, un BTS gestion et protection de la nature, après j'ai fait un an de BTS +, c'était un an après le BTS qui permettait de valider l'autre option qui était animation nature et éducation à l'environnement. (6) ».

À la question de comment les interviewés ont pu arriver dans ces domaines, les raisons présentées sont donc variées. Néanmoins, il semble nécessaire pour certaines personnes de se former tout au long de leurs vies.

Continuer de se former tout au long de sa vie active

En effet, plus de 50 % des acteurs interviewés bénéficient ou ont bénéficié de formations professionnelles (8 parmi les 15).

Cet interviewé met en avant la présence de ces formations régulières :

« Mais je vois dans le réseau de MSAP on a des formations régulières par les partenaires. (1) »,
Ce que confirme ce second interlocuteur dans son argumentaire, bien que toutes les formations ne soient pas professionnalisantes :

« J'ai fait pleins de petites formations, qui ne sont pas forcément des formations qualifiantes, j'ai fait de la formation dans le domaine du management, dans la gestion de personnel, de gestion d'équipe. (5) »,

Pour cet autre acteur, pouvoir être formé en continue comme cela est une chance :

« Après je me suis formé, j'ai eu la chance de tomber dans des structures qui m'ont formé au fur et à mesure. (6) »,

Le quatrième interlocuteur présente ainsi une rapide liste des formation professionnalisantes qu'il a pu effectuer :

« Voilà après j'ai de suite travaillé et après j'ai fait de la formation professionnelle sur de la gestion des conflits, sur les langues, j'ai fait un peu de l'italien. Après j'ai fait plein de petites formations. (8) »,

Par la suite, il complète son explication vis-à-vis de l'intérêt de ces formations :

« Quand j'ai un besoin, que je sens que j'ai un besoin, je fais une formation. Et les formations répondent à un besoin que j'ai. Au moment où j'ai fait la formation en gestion des conflits, je sentais que dans mon job j'en avais besoin, donc à ce moment-là ça m'a apporté. (8) ».

On remarque que les formations professionnelles dont les acteurs ont bénéficié correspondent à des thématiques variées telles que :

Relationnel	Communication non Violente (CNV) Gestion de conflits Cohésion d'équipe
Gestion	Gestion de structure, d'équipe, du personnel Management Entretiens professionnels
Administration	Politiques publiques Programmes européens
Formations techniques	Animation participative Intelligence collective Accueil Écriture journalistique
Autres	Secourisme

Seule la CNV apparaît comme étant une formation suivie par plus qu'une seule personne. Au cours des entretiens, un grand nombre de personnes ont déclaré avoir suivi des formations professionnelles. Néanmoins, les interviewés ne les énumèrent que rarement dans la totalité. En moyenne, ils présentent deux ou trois formations sans entrer plus dans les détails. La liste présentée permet de proposer une idée générale, mais n'est pas considérable comme étant exhaustive.

Rôle de la formation et des apprentissages informels

Après les questionnements au sujet des parcours formatifs, il nous semblait important de mettre en avant le fait que les personnes apprennent beaucoup avec le temps et l'expérience, mais aussi « sur le tas », afin de compléter leur diplôme et répondre aux attentes de leurs missions.

La formation, un élément important dans le monde professionnel

La formation semble être un élément important dans le discours des interviewés, tant pour les personnels de direction qui ont sous leurs responsabilités des équipes de travail, que pour les acteurs composant les équipes de travail.

L'un des acteurs exprime l'importance de ces formations :

« Par contre, la formation des gens qu'on a pu embaucher à l'association, ça, c'est super important, super important. Parce qu'eux leurs formations justement, ça va nous apporter à beaucoup. (9) »,

Et un second confirme cette idée par la mobilisation d'exemples de compétences :

« Savoir gérer des ressources humaines, autrement dit de comprendre l'autre, comprendre comment se forme les réseaux. Et savoir à partir de là quelles sont les directions les plus favorables pour faire avancer un dispositif. (10) ».

Certains des interviewés sont en mesure de nommer la formation qui leur a apporté les compétences principales qu'ils mobilisent dans leurs missions. Les deux revenant le plus souvent sont le DEFA, actuel Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animation (BAFA), ainsi que le BPJEPS. Il s'agit de deux formations en animation avec une spécialisation dans le cas du BPJEPS qui est orienté sur l'animation sociale, physique et sportive.

Le BTS Gestion Protection de la Nature (GPN) est également évoqué comme une formation dont les compétences enseignées ont pu être mobilisés au cours de la carrière d'un des acteurs du territoire.

Ce premier acteur aborde justement l'intérêt de son diplôme :

« Même si j'étais en 1990, je resterais toujours sur mon DEFA, il m'a ouvert l'esprit et m'a permis de voir autrement, plus qu'au de la des compétences acquises, c'est une façon de voir les choses qu'il m'a apportées. (2) »,

Bien que n'ayant pas reçue la même formation, ce second acteur juge également son diplôme :

« Là, clairement, je dirais, jeunesse et sports. J'ai fait mon tronc commun avec jeunesse et sport, j'ai fait mon BPJEPS avec jeunesse et sports et même mon UCC Direction. Donc, c'est clairement l'organisme qui m'a le plus aidé dans ma formation et dans ce que je fais maintenant. (11) »,

Ce dernier interlocuteur à quant à lui réalisé un troisième type de formation :

« Si GPN, par exemple, ma formation c'était pour les associations, mais moi j'ai toujours emmené les enfants dont je m'occupais, en montagne. Et pour aussi aller observer les animaux, pour comprendre... Voilà ! Oui ça je... j'ai utilisé dans mon métier certaines formations. (4) ».

L'expérience de terrain

Près de 50 % des interviewés déclarent que l'expérience de terrain est fondamentale et représente une partie intégrante de la formation. Les acteurs du territoire considèrent que leurs quotidiens professionnels participent pleinement à leurs formations. Ils expriment la présence de dynamiques de formations tout au long de la vie professionnelle. Ces dernières ne représentent pas uniquement de vraies formations, mais plutôt un apprentissage lié à des expériences de vies professionnelles.

L'opinion exposée par ce premier interlocuteur est la suivante :

« *Je pense qu'aujourd'hui, c'est quand même sur le terrain qu'on apprend le plus. (3)* »,

Cette affirmation est confirmée par la déclaration de ce second acteur :

« *C'est mon quotidien qui m'a formé, c'est mon évolution dans ma structure qui m'a formé. (5)* »,

Or la même idée est reprise au cours d'une autre interview :

« *Et après, moi, des stages de formation je n'en ai pas fait hein, tout a été sur l'empirique, sur le travail sur le tas. (9)* »,

Un quatrième acteur à lui aussi mis en avant la présence de l'apprentissage « sur le tas » :

« *Oui, vraiment, c'est vraiment un apprentissage sur le tas. (15)* »

L'un des interlocuteurs a ainsi donné son avis sur les formations dans les métiers du social :

« *Enfin nous on a des métiers ou le diplôme je dirais importe peu. (2)* »

Le diplôme n'est donc pas suffisant. L'expérience acquise sur le terrain semble nécessaire pour compléter la théorie apprise durant les diverses formations.

Éléments additionnels

La formation et les apprentissages informels, au cours de l'exercice des missions, apparaissent alors comme deux éléments complémentaires. Cette idée est par ailleurs exprimée clairement par deux interviewés :

Cette fois, en plus de l'idée d'apprentissage, une notion d'expérience est présentée :

« *Il faut partir du principe qu'il y a toute une partie, c'est du savoir et c'est de la formation qu'il faut acquérir pour faire ce métier. Après, il y a une autre partie, là, ce n'est pas du quantifiable, c'est de l'expérience sur le terrain, c'est qu'est-ce que vous êtes amené à proposer dans votre travail, quelles sont vos responsabilités, quelles sont vos missions, dans quelle structure vous travaillez. [...] C'est tout un tas de choses qui font que l'on se construit dans le travail et c'est sûr, on progresse au fil des années. (11)* »,

Notion confirmée par un second acteur :

« *Il faut avoir une pré connaissance des choses pour avoir l'idée que les choses peuvent bouger. Alors ça, c'est nos formations des bases et puis ensuite l'expérience. (12)* ».

Une fois cet état des lieux des formations analysé, nous avons pu déterminer quelles sont les compétences bien développées sur le territoire et quelles compétences semblent manquer.

Les compétences sur le territoire

Les compétences présentes sur le territoire du Guillestrois, Queyras et Briançonnais sont nombreuses, mais les interviewés ont eu quelques difficultés à les identifier. Nous pouvons également observer que certaines compétences se sont développées spécifiquement dans le cadre des activités associatives des personnes enquêtées.

De nombreuses compétences en animation sociale présentes sur le territoire

Les acteurs rencontrés appartiennent, pour la plupart, au domaine de l'action sociale et solidaire. Il est donc cohérent de constater que de nombreuses compétences relevant de l'animation soient présentes dans les profils des enquêtés. Ces compétences sont primordiales au fonctionnement des structures directement en liens avec les publics cibles. Plus largement, les compétences en animation permettent également aux acteurs en étant dotés, d'animer des réunions et des temps de travail collectif, sur des thématiques variées, participant ainsi à l'articulation des projets et des missions des acteurs du territoire.

Un premier acteur nous a abordé cette compétence :

« J'avais commencé à toucher à l'animation. (3) »,

Au cours d'une seconde interview, la notion d'animation de réunions a été abordée :

« L'accompagnement humain individuel et collectif. Ça, c'est magique. Y'a des personnes très compétentes, heu, en termes de gestion de groupe aussi, ou d'animation de réunion heu, des personnes extrêmement compétentes. Après ça n'empêche qu'on continue à avoir envie de se former dans ce domaine. (6) »,

Puis une notion d'animation en dehors du cadre de réunions été observée suite à la déclaration d'un autre interlocuteur :

« J'ai toujours eu plusieurs casquettes : animation, sociale et sportive. (11) ».

L'animation jeunesse, une compétence spécifique particulièrement bien représentée

Les acteurs rencontrés considèrent l'animation comme une compétence porteuse de différentes arborescences plus spécifiques, tel que l'action auprès des personnes âgées ou encore auprès des jeunes. C'est cette dernière qui est la plus représentée sur le territoire. De nombreux acteurs en sont dotés et la mettent au profit des structures dans lesquelles ils œuvrent, mais surtout à l'attention de leur public cible, la jeunesse.

Ce sont les compétences liées à la jeunesse qui sont justement mises en avant par cet acteur :

« Sur la question de la jeunesse, on a de multiples compétences et on est très très bien achalandé. Un jeune qui n'arriverait pas à trouver un adulte référent, il faudrait qu'il le fasse exprès. Que ce soit les acteurs publics (enseignants, éducateurs des collectivités, les travailleurs sociaux du Conseil de Départemental), on a des associations assez novatrices sur le territoire, comme 432A. Du coup, il y a un intervenant potentiel qui peut répondre à la demande. (3) »,
Un second acteur nous énonce les actions menées en direction des jeunes du territoire :
« Accueillir les jeunes du territoire on propose des activités, des séjours, etc. (11) ».

Échange, solidarité, mutualisation, des éléments fondamentaux des métiers de l'animation sociale

A travers les entretiens, nous avons pu constater que la capacité à travailler à plusieurs semblait fondamentale à la réussite des projets et à la bonne conduite des actions menées par les acteurs. Ces derniers considèrent qu'il est important d'être en mesure de coopérer, d'échanger avec les personnes. Également le fait de travailler à plusieurs sur certaines missions est considéré positivement, car garant d'efficacité, mais également de soutiens de la part de ses collègues faces à des situations parfois difficiles.

La question des échanges entre les acteurs est posée à travers les dires de cet interviewé :
« Je pense qu'on est plus fort, si on est plusieurs on n'est pas tous bon dans tout donc il y a un moment où il faut qu'on se répartisse les tâches et missions. Et pour offrir une qualité de service maximale, il faut demander à ce qui sait. (1) »,

De la même manière, ce second interlocuteur exprime les opportunités liées à cette solidarité :

« De travailler avec des gens euh... Avec qui non seulement il y a un feeling, mais qui en plus sont des personnes qui ont un professionnalisme euh... qui est pour moi génial et des connaissances, des compétences ? Un aspect enrichissant, je crois que je puise beaucoup des opportunités à travers des personnes avec qui je travaille en ce moment. (6) »,

Enfin, au cours d'une autre interview, l'interlocuteur décrit directement la raison pour laquelle ce partage peut être vu comme une compétence :

« Donc c'est de la compétence, donc c'est peut-être des choses avec d'autres pour partager le poids de certaines charges. Dans une autre structure il y a une compétence beaucoup plus avancée sur le sujet voilà. Donc je pense qu'on va aller vers des formes comme ça parce que sinon c'est le système actuel. (12) »

Ouverture d'esprit et échanges humains, des savoirs être présents et considérés comme importants

Pour commencer, différents éléments dont les acteurs ont pu nous faire part nous ramènent aux notions d'ouverture aux autres et de compétences relationnelles, qui, selon les enquêtés, ont un effet positif sur leurs missions. Ces savoirs être sont privilégiés par les acteurs. Biens souvent, ils déclarent apprécier travailler avec des personnes dotées de ces compétences.

Également, des traits de caractères tel que l'optimisme et la détermination sont appréciés et considérés comme importants pour répondre à leurs missions.

Lorsque nous avons abordé ce sujet, un acteur nous a fait part de son avis sur lui-même :

« Après je pense que c'est le côté un peu volontariste, j'aime ce que je fais donc je pense que c'est une affaire de personnalité plus qu'autre chose, je pense que je suis atypique (1) »,

Cependant, cette compétence relationnelle a été exprimée une seconde fois dans le cadre du contact avec les enfants par ce second acteur :

« J'avais quand même la fibre d'aller vers les autres, d'aller dans des relations et le contact avec les enfants me plaisait beaucoup. (3) »,

Un troisième interlocuteur décrit même cette compétence comme étant le cœur du métier :

« C'est tout le temps d'être dans l'échange humain. Tout le temps, tout le temps, tout le temps. J'ai un bureau je suis enfermée dedans très rarement, je suis tout le temps... si j'y suis c'est pour faire du téléphone des mails, bon peut-être un peu d'administratif, mais le cœur du métier c'est le terrain hein. (6) »,

Des traits de caractères et des savoirs être, tel que le fait d'être volontaire ou encore d'être doté d'aptitudes relationnelles, sont décrits comme des compétences importantes et à valoriser.

Apprendre de ses missions et capacité d'adaptation, des compétences présentes et valorisées

Comme nous avons pu le dire précédemment, de nombreux apprentissages se font au cours de la vie professionnelle des acteurs rencontrés. Ils considèrent pour la plupart que l'expérience est vecteur d'apprentissage et constitue une part importante de la formation. De ce fait la capacité à apprendre de ses missions et de ses expériences professionnelles apparaît comme un point important, dans le profil des enquêtés.

Cet interviewé met en avant l'expérience qu'il a pu tirer de sa profession :

« Donc alors cette carrière elle n'est intéressante que parce qu'elle vous construit des compétences. Des compétences de savoir, de savoir façon générale, de savoir-faire bien sûr et de savoir-être, et de savoir-faire notamment on apprend à organiser une réunion, on apprend à recevoir des personnes, à travailler avec des ressources humaines. Enfin tout ce qui est l'avenir en société aujourd'hui. Donc toute cette expérience que j'ai acquise au travers de ma profession, j'essaye de l'utiliser aujourd'hui au travers de mes mandats d'élus. (10) »,

Créativité et efficacité

Les échanges avec les acteurs lors des entretiens nous ont également permis de constater que des traits de caractères et des compétences tel que la créativité et l'efficacité sont appréciées. Néanmoins, ces deux éléments doivent être présents conjointement dans le profil des acteurs du domaine du social. En effet, leurs missions les amènent à faire preuve de créativité, pour mobiliser des publics variés par exemple. Mais ils doivent également avoir la capacité de mettre en œuvre le fruit de leur créativité et être efficaces dans la réalisation de leurs missions.

Afin de répondre au plus grand nombre de besoins, cet interlocuteur nous soumet l'idée que ces deux compétences entrent pleinement dans les impératifs du métier :

« On doit être créatif, on doit être efficace, donc tout ceci nous amène à nous poser beaucoup de questions, et à ne pas baisser les bras, mais on reconnaît que c'est difficile et comme on peut plus satisfaire chacun. (10) ».

Différentes qualités sont donc mises en avant par les interviewés. Ces compétences leurs sont essentielles dans leurs missions au quotidien. Nous pouvons dire que nos interlocuteurs ont su adapter leurs compétences aux exigences de leurs missions.

Des compétences de gestion des finances et des projets présentes sur le territoire, mais qui restent à développer.

Plusieurs des acteurs rencontrés ont pu se former grâce à leurs études ou à leurs précédentes missions dans le domaine de la gestion financière. La compétence conduite de projet est elle aussi présente dans les compétences de certains acteurs rencontrés. La gestion de projet, comme les compétences en comptabilité, sont toutes deux valorisées par ces acteurs du social. Elles apparaissent comme complémentaires et se révèlent utiles dans la plupart des missions.

Ce premier acteur met en avant ses compétences en la matière :

« J'avais en arrivant c'était ma très bonne connaissance des fonctionnements des MSAP, des financements, des financeurs la recherche de financement. (1) ».

Dans un autre cadre, ce second interlocuteur nous explique comment il a obtenu cette compétence :

« Mon intérêt pour le développement des projets m'a permis d'évoluer, de trouver des projets, des financements, et d'aller sur des dispositifs d'appels à projets à chaque fois un peu plus conséquent. Et donc du coup, d'évoluer jusqu'au niveau où j'en suis aujourd'hui, c'est-à-dire de gérer des programmes européens dans mon association. (3) ».

Mais d'après ce troisième interviewé, tout le monde ne peut pas maîtriser la gestion des finances et des projets, en plus d'avoir les compétences sociales :

« Il y a des gens qui sont plus d'un côté gestion, et d'autres plus d'un côté veille, gestion aussi, mais plus d'activité sociale que financière, mais voilà, il faut des deux. Et on nous demande d'avoir les deux et on ne peut pas être compétent sur les deux quoi. Ça, ce n'est humainement pas... y'a quelques personnes qui le sont, mais bon je ne pense pas qu'on soit des surhommes. Donc il faut... après il faut trouver des alliances pour pallier aux compétences qu'on a ou des organisations. (12) ».

Des compétences managériales présentes chez certains acteurs

Certains acteurs rencontrés nous ont montré, à travers leurs discours, des compétences managériales qui semblent importantes, dans leurs missions de direction ou de chef de projets. Néanmoins, ce n'est pas le cas de tous les acteurs. En effet, certaines autres missions et rôles exercés par les acteurs ne nécessitent pas ces compétences. Pourtant, nous le verrons plus tard, cette compétence peut être considérée comme bien représentée par certains

acteurs, mais également comme manquante sur le territoire par d'autres. En effet, les représentations vis-à-vis de cette compétence sont variable.

Pour cet interlocuteur, les compétences managériales ne sont pas instinctives :

« *Donc il faut aussi que je trouve aussi... le management c'est le plus dur et ça, la psychiatrie m'a aidé. (7) »*,

L'expérience entre encore en jeu dans ce cadre comme l'indique ce second acteur :

« *J'ai appris à décoder les gens et dans le métier du directeur. (7) »*,

La connaissance des lois et de la législation comme un élément essentiel pour certaines missions

Parmi les acteurs rencontrés, certains sont dotés de connaissances juridiques fines. Ils jouent alors un rôle important dans la mise en œuvre technique des actions, missions et projets des structures de l'action sociale sur le territoire.

Cet acteur exprime l'idée que l'axe juridique peut entrer pleinement en compte :

« *Je suis axé juridique puisqu'en fait on est sur la défense de droit. (14) »*,

Selon ce second interlocuteur, certains rôles au sein des structures peuvent même être les représentants du domaine législatif :

« *Je suis la loi dans l'établissement. (7) »*,

Des compétences liées aux outils numériques bien représentées selon certains acteurs

Les compétences liées au numériques qui se développent dans notre société sont présentes elles aussi sur le territoire, par le biais de la présence d'employés assez jeunes ou grâce à des formations.

Pour cet acteur, la compétence numérique est liée à l'âge :

« *Et vous vous faites partis de cette génération qui forcément aussi avec l'aide des outils numériques, peut travailler plus vite, dispose de moyens de connaissances beaucoup plus larges donc. Et capable d'analyser les choses. (10) »*.

D'autres aptitudes et compétences présentes sur le territoire

Bien que ces aptitudes et compétences ne soient pas ressorties systématiquement dans les entretiens, elles semblent tout de même intéressantes à prendre en compte. C'est le cas par exemple de la détermination. Ce trait de caractère semble valorisé, voir nécessaire pour œuvrer dans le domaine de l'action sociale. Nous pouvons dire la même chose de la notion de flexibilité, qui sous-entend une certaine capacité d'adaptation des acteurs, vis-à-vis de leurs missions et des contraintes qu'elles peuvent parfois revêtir.

Ce premier acteur indique qu'une capacité d'adaptation est nécessaire selon la mission en cours :

« *Il y a des fois, il ne faut rien lâcher et des fois il faut s'assouplir. (1) »*,

Cette compétence est par ailleurs reprise lors d'une autre interview :

« J'ai des facultés d'adaptation et de compréhension rapide, j'ai aussi pleins de défauts hein ! Mes collègues pourront vous le dire y'a pas de soucis, mais euh... si y'a une catastrophe, on peut m'appeler je suis là et vite je suis opérationnelle. (6) ».

Selon un tiers des acteurs, un territoire doté de toutes les compétences nécessaires

Ce travail d'analyse a permis de constater que de nombreuses compétences sont présentes sur le territoire. En ce sens certains acteurs interviewés ont fait ressortir un point particulier : selon eux aucune compétence ne serait manquante. En effet, certains nous ont confié que lorsqu'ils recherchent certaines compétences spécifiques, les acteurs vont aller directement à la rencontre de la personne qui possède ces compétences. Cette idée a été abordée par un tiers des interviewés. Néanmoins, ces chiffres sous entendent qu'une majorité des acteurs rencontrés considèrent des compétences comme manquantes sur le territoire. Nous les aborderons ultérieurement dans le développement.

Pour cet interlocuteur, le seul problème est le manque de liens entre acteurs :

« Y'a tout enfaite sur le département, sauf qu'on n'est pas relié et que chacun bosse dans son coin et ça je trouve ça drôlement dommage. (2) »,

D'autres considère qu'il n'y a plus du tout de manques sur le territoire, comme ce second acteur :

« Le manque, nous, on l'a remplacé. (4) »,

Ce troisième interlocuteur exprime plutôt l'idée que les compétences sont toutes présentes sur le territoire mais doivent parfois être recherchées, faisant revenir à la question du réseau :

« Moi j'ai toujours trouvé qu'on a eu besoin sur des projets un peu importants de compétences particulières, on a toujours trouvé. (8) »,

C'est aussi cette notion que fait intervenir cet autre interviewé :

« Non, je pense qu'actuellement, le territoire est quand même bien représenté dans les différents services, que ce soit au niveau du social, ou au niveau de plein de choses. Il y a... Nous, on a tous les partenaires, il y a un gros tissu associatif au niveau du territoire. Donc, non, dans l'ensemble, on peut largement répondre aux besoins des habitants avec les structures et les assos existantes. (11) ».

Un autre acteur voit un lien entre les niveaux d'études et les formations des nouveaux acteurs et la présence de compétences sur le territoire :

« Au contraire, je trouve qu'on a des gens de mieux en mieux formés, de plus en plus compétents. (10) »,

Ce même acteur reprend par la suite son idée afin de confirmer la présence de compétences :

« Les compétences elles existent. (10) ».

Des représentations variables de la notion de compétence

Les enquêtés ont pu formuler au cours des entretiens les ressentis vis-à-vis de la notion de compétence. Les interprétations qu'en font les acteurs sont variées. Certains regrettent le système actuel qui valorise plus des compétences universitaires que des compétences apprises et expérimentées sur le terrain. Également, certains acteurs regrettent que la notion de compétence oublie bien souvent des caractéristiques essentielles à l'animation sociale et solidaire, telles que la motivation et l'implication personnelle. D'autres acteurs, plus critiques encore, regrettent ce qui peut être interprété comme une course aux compétences, qui amène les acteurs à se former, alors que les plannings sont déjà bien chargés.

Dans ce cas, une distinction des compétences est réalisée selon les rôles des personnes au sein des structures :

« Les compétences, ce n'est pas forcément que des compétences de personnel, ça peut être aussi des compétences de personnes impliquées bénévoles dans les structures ! Et je pense qu'il faut aussi vérifier cette notion-là... parce qu'on le voit aujourd'hui, sur le secteur des aînés... On a une complémentarité entre des gens qui ont envie d'aider, d'accompagner, de donner un soutien aux personnes en difficulté [...] ça permet d'avoir une continuité de nos actions et de notre soutien auprès des habitants et je pense que cette notion de bénévolat ne faut pas l'oublier. (5) »,

Mais cet acteur précise également qu'il faut prendre davantage en compte l'expérience des personnes que leurs diplômes lorsque l'on fait ces distinctions de compétences :

« C'est le système aujourd'hui qui nous impose d'avoir des compétences et des profils de personnes qui ont des diplômes. Alors qui n'a pas forcément des expériences ? [...]. Elle n'a pas d'expérience, elle n'a jamais travaillé dans une structure comme la nôtre, mais elle a le diplôme. (5) »,

Ce dernier interlocuteur se questionne sur la question de ce qu'est une nouvelle compétence :

« Je ne sais pas si c'est des nouvelles compétences c'est que j'ai fait très peu de formation, il y a des gens qui sont spécialisés dans la formation. Moi je trouve que je n'ai pas assez de temps pour ça. Je ne m'aménage pas assez de temps pour ça, peut-être que je pourrai le trouver, mais je n'aménage pas de temps pour. Donc ce n'est pas pour découvrir de nouvelles compétences c'est de les remettre toujours sur la table et dans rediscuter. (13) ».

Sur le territoire d'étude du Guillestrois, Queyras et Briançonnais, nous observons donc globalement, un large profil de compétences qui ont pu être appropriées par les acteurs, grâce à la formation ou bien à force d'expériences. Ce profil de personnes assez large et possédant de multiples compétences, est en mesure de rechercher ou d'apprendre de nouvelles compétences en cas de besoin, ce qui contribue à la bonne orchestration des actions sociales sur le territoire.

Compétences manquantes

Certains interviewés considèrent que leur territoire d'intervention ne souffre d'aucune carence en termes de compétences. D'autres en revanche ont identifié, sinon tout à fait des carences, tout au moins des manques qui mériteraient d'être comblés.

Des compétences relevant du domaine médical et paramédical identifiées comme sous représentées

Selon les personnes rencontrées, le territoire apparaît comme porteur de carences pour ce qui est des compétences médicales et paramédicales. En effet, ces dernières, d'autant plus du fait qu'elles sont en direction d'un public très ciblé porteur de handicap, apparaissent comme des compétences manquantes. Les acteurs regrettent en particulier l'absence de professionnels dotés de compétences dans l'accompagnement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou encore de troubles autistiques.

Cet interlocuteur met en avant un manque de compétences dans le domaine du handicap :
« Dans le volet handicap y'a des manques sur le domaine du handicap, de l'accessibilité. (4) »,
Un autre acteur voit les choses bouger aujourd'hui, mais exprime son propre manque de compétence vis-à-vis de ce secteur d'activité :

« Sur l'autisme les choses bougent sur l'autisme parce qu'on commence, on était très figé sur le côté psychanalytique, etc. là un peu sur le rôle de la mère dans tout ça, bon voilà. Enfin ça bouge et il y a sûrement des choses à mettre en place et moi là-dessus j'aurai besoin de formation pour pouvoir après bouger. (13) »,

Un troisième acteur remarque que sur son territoire, ces compétences sont complètement absentes une partie du temps :

« Accompagner vraiment les personnes qui souffrent, enfin, pour mon secteur d'activité, qui souffre d'Alzheimer ou de maladie psycho, sur Briançon y'a, mais sur le Queyras, c'est effectivement. On va dire des personnes vont venir, mais ça va être ponctuel, ce ne sera pas régulier. (15) »,

Enfin ces deux derniers acteurs ont clairement identifié deux manques au niveau territorial :

« Il manque des assistantes sociales pour les gens. (7) »,

« Il manque des psychologues. (7) ».

Un territoire carencé dans la mise en œuvre et l'articulation d'un réseau d'acteurs

Au cours des entretiens, les acteurs du territoire ont exprimé l'importance que représentait à leurs yeux le réseau opérationnel d'acteurs. Néanmoins, la coordination, voir l'existence même de réseaux actifs sur le territoire apparaît pour certains comme un manque. Le réseau n'étant pas une compétence à proprement parlé, nous parlerons ici de la compétence de l'activation et de la création de réseaux comme manquante. En effet, les acteurs du social sont nombreux sur le territoire, mais un travail de coordination entre les différents acteurs semble pour certains nécessaire.

Contrairement à l'idée exprimée précédemment, cet interlocuteur regrette l'absence de réseau :

« Avant on avait un réseau ici qui était très puissant du temps... La DDCSPP, enfin qui était jeunesse et sport à l'époque, nous reliait à travers ce réseau, envie d'agir. Le jour où y'a pas eu le dispositif, le réseau a disparu. (2) »,

Un second acteur fait la comparaison entre les échanges inter-acteurs en France et en Italie :

« C'était un des constats de notre diagnostic, c'était que la mise en réseau de ces différents acteurs était informelle et que c'est pénalisant. En Italie, ils ont des tas de concertations jeunesses. Tous les mois, l'ensemble de tous ces acteurs se réunissent et font un état des lieux. De la mise en réseau qui permette des confrontations, du partage et de la coopération, ça pour le coup, ça manque. Ça va se faire par petites bribes, mais de façon régulière, ça ne se fait pas. (3) »,

Le manque de cadres est vu par ce troisième acteur comme l'une des raisons de ce manque car ce sont les acteurs proposant généralement les visions larges sur les actions :

« Il manque de cadre, on est très peu de cadres, mais ça, c'est tout le territoire, et tout le département, dans ce département, y'a très peu de cadres. C'est un vrai problème. C'est un vrai problème, je ne dis pas parce qu'ils sont plus intelligents, mais c'est des gens qui ont des formations un peu plus adaptées à voir les choses d'une manière un peu plus large donc ça, ça manque cruellement sur le territoire. (12) ».

Aujourd'hui, le territoire est donc pourvu de nombreuses compétences, mais présente une limite cruciale : le fait qu'il y ait des manques décrits comme conséquents, en termes de coordination et d'organisation entre les différents acteurs. De plus, un sentiment de manque de reconnaissance, d'utilité, de but et d'objectifs est présent et a été exprimé par une citation particulière :

L'interlocuteur met en lumière le fait que les métiers du social se transforment et en oublient leur objectif premier :

« Mais voilà, c'est vrai qu'aujourd'hui on est tellement sur la notion... l'administratif financier, caler des trucs, qu'on oublie pourquoi on est là en train de faire quelque chose et c'est ça qui est un vrai problème. C'est pour ça que je finissais là-dessus parce que pour moi, tout le reste c'est des outils, ça devait être des outils, mais on arrive plus à discuter de pourquoi on fait les choses. Ou alors c'est très matériel. Mais pas le sens politique, le sens noble philosophique ou tout ce qui peut amener à ce qu'on est d'abord des hommes et pas des machines. Et on oublie alors du coup on met que de la machinerie, machinerie financière, machinerie évaluative, machinerie... alors ça marche alors elle devient un peu virtuelle parce qu'on joue avec Excel et compagnie, mais à part ça on sait plus pourquoi on remplit le tableau Excel. (12) ».

L'informatique et la bureautique, des compétences manquantes pour certains acteurs

Aujourd'hui, la société se base de plus en plus sur les nouvelles technologies et l'informatique. Cependant, pour plusieurs acteurs, les évolutions sont trop rapides. Ils n'ont jamais appris à utiliser ces outils et les voient aujourd'hui comme une importante contrainte dans la réalisation de leurs métiers.

Cet interviewé voit l'arrivée du numérique comme le point négatif du territoire :

« Le moins, je dirais informatique, numérique. (6) »,

Un autre interlocuteur confirme cette vision de manque de compétences :

« Et je dirai aussi des compétences numériques et informatiques. (1) ».

Une seconde vision d'acteur est surtout tournée vers les personnes n'ayant jamais utilisé ces nouvelles technologies avant aujourd'hui :

« Ils refuseront cette nouvelle technologie, pour eux c'est trop contraignant, c'est trop difficile ben de réapprendre finalement. Savoir comment ça fonctionne et puis ça à un coût, qu'ils n'ont pas forcément. (15) »,

Des manques plus larges, qui influencent les compétences

Nous avons pu constater qu'il existe des manques qui ne sont pas forcément dus à une absence de compétences, mais qui sont influencés par ces derniers. Nous pouvons ici observer des manques, aussi bien de types financiers que organisationnels au sein des structures. Ces derniers influencent ou freinent les réalisations d'activités ou de missions sur le territoire.

Pour cet interviewé, le manque de fonds est un facteur influençant tout le fonctionnement des structures :

« Mais le fait quand on enlève de l'argent aux structures, on enlève du personnel, on enlève des compétences et il y a des associations qui ont fermé, par faute de moyens. (8) »,

Ce manque financier est repris par un autre interlocuteur, mais pas seulement :

« Dans les collectivités territoriales, d'un manque de moyen plutôt financier, il manque c'est des personnes et du temps. (10) »,

La présence ou non de bénévole au sein des associations à aussi été décrite par cet acteur :

« Ben c'est des fois la démobilisation de certaines personnes, au niveau des bénévoles. C'est quelques choses qui s'entretiennent en permanence et quand on a des creux c'est difficile. Parce que ce n'est pas comme ça qu'on veut travailler. (6) »,

Or l'une des compétences manquantes serait la compétence jeunesse, qui pourrait justement permettre d'inciter la présence de nouveaux bénévoles :

« Cette compétence jeunesse, elle nous manque parce que l'association c'est de 0 à 99 ans, vous avez bien compris que c'est l'inter générationnel, c'est... on touche tous les publics et on commence à la crèche et on finit aux aînés. (5) ».

Le volet coordination entre les acteurs est plutôt conséquent. En effet six personnes parlent de cette compétence comme manquante sur le territoire d'étude. Cela soulève parallèlement un problème de communication. Les compétences en lien avec les métiers du médical sont quant à elles présentes, mais en trop faible proportion. Il semble nécessaire que les acteurs du territoire prennent conscience des manques, afin de pouvoir y répondre. Dans le cas particulier de la compétence du numérique, cette dernière était déjà énoncée dans la partie des compétences présentes. Il est alors possible de se poser une question subjective, à quel niveau faut-il s'impliquer dans l'apprentissage d'une compétence qui ne cesse pas d'évoluer ? Ne serait-il pas plus judicieux de créer un poste occupant toutes les charges informatiques par exemple (dans le cas où une telle responsabilité serait envisageable) ?

Pour pallier au manque de coordination du territoire, une solution a pu être évoquée :

Cet acteur nous à fait part de son idée :

« Moi, j'avais réfléchi et un animateur de développement local est ce technicien qui travaille avec toutes les communautés, les institutions. Donc, là, peut-être en partie réponse à votre question. Dans le développement local, mais je ne pense pas qu'il existe un diplôme. Je crois

que la construction d'un territoire, elle se fait comme la construction de la vie, par l'assemblage de plein de choses différentes qui à un moment se rencontrent. (3) ».

Besoins en formations des acteurs rencontrés

Après avoir observé quelles étaient les compétences actuelles sur le territoire, il a semblé nécessaire de demander aux interviewés s'ils ressentaient avoir des besoins en formations particuliers. La question que l'on peut se poser est alors : est-ce que les besoins considérés peuvent répondre aux manques présents sur le territoire d'étude s'ils sont satisfaits ?

La formation professionnelle, un élément jugé essentiel

La formation professionnelle est vue par les acteurs rencontrés comme un élément essentiel, moteur d'ouverture d'esprit et qui doit être continue. Elle constitue un outil d'amélioration des conditions de travail et de maturité dans ses missions. De plus, ces formations peuvent être diverses et ainsi répondre à de nombreux besoins sur le territoire.

L'idée de la formation continue durant sa carrière professionnelle est abordée par ce premier interlocuteur :

« Mais je pense que c'est une évidence que tout au long de sa carrière il faut se former et qu'il nous manque forcément toujours quelque chose. (7) »,

Ces propos sont confirmés par la reprise de ces termes lors d'une autre interview :

« Tout au long de notre carrière, on a besoin de se former, de rencontrer d'autres personnes, d'autres formateurs, etc.. ; et c'est ce qui nous fait réfléchir sur notre métier et souvent, ça apporte une autre vision et ça peut que bonifier le travail qu'on effectue tous les jours en fait. Ça apporte vraiment une ouverture d'esprit, je pense. (11) »,

Pour un troisième acteur, tout le monde n'est pas formé dès le départ et peut avoir besoin de ce type de formation :

« On n'est pas forcément préparé et on n'a pas de formation non plus... C'est vrai que c'est toute des petites formations comme ça qui peuvent m'aider à plus gérer certaines tâches de mon travail. (15) ».

Des formations dans des domaines particuliers

Différents domaines de formations ont été évoqués comme pouvant être importants pour les acteurs du territoire. En voici les intitulés :

Gestion des émotions

La gestion des émotions semble être pour les acteurs un élément essentiel des métiers du social. En effet, les enjeux de formation en gestion des émotions ont été exprimés à plusieurs reprises. Et cela autant vis-à-vis des émotions du public que de celles des acteurs eux-mêmes.

Ce premier interlocuteur exprime avoir le besoin d'apprendre à davantage maîtriser ses propres émotions :

« Savoir maîtriser mes émotions [...] y'a des fois j'ai des réactions colériques et ce n'est pas bon. (9) ».

Mais un autre interviewé ajoute une distinction entre la gestion de ses émotions personnelles et celle de son public cible :

« Je pense qu'en gestion des émotions [...] gestion des émotions de notre public parce que quand, voilà. Ils ne sont pas bien, comment on fait pour mieux les accompagner et gestion de nos propres émotions. (6) »

Gestion du personnel et des équipes

Certains acteurs rencontrés qui ont sous leurs responsabilités des équipes de travail expriment des besoins liés au management, au coaching d'équipe :

C'est par exemple le cas de cet acteur qui expose un besoin concret :

« Alors comprendre les autres pour un directeur c'est nécessaire, sinon on n'arrive pas à les faire bosser. C'est le plus dur des métiers c'est de faire bosser quelqu'un. (7) »,

Une remarque identique est réalisée par un second interlocuteur :

« C'est de la gestion du personnel aussi hein, les DRH ils doivent faire ça, ils doivent savoir faire ça. (9) ».

Des formations dans des domaines variés

Selon les témoignages des interviewés, on note également des besoins de formations dans des thématiques variées telle que la gestion du temps de travail, l'italien, ou encore le numérique (informatique) :

Un besoin de formation sur la gestion du temps de travail est à nouveau exprimé par l'un des acteurs :

« Gestion du temps de travail aussi. (6) »,

Mais un second a des attentes plus variées dans le cadre de formations :

« Ça peut-être autant sur le numérique, la psychologie de l'ado, sur les accueils de loisirs, ça peut être très varié. (11) »,

Un troisième acteur regrette le manque de formations linguistiques dans le cadre d'un projet transfrontalier :

« On fait un projet franco-italien et dans ce projet, y'a même pas de formation pour apprendre à parler italien ou apprendre à parler français. [...] À la base, les projets européens, ça devrait être prévu de faire une formation franco-italienne. (15) ».

Des formations et échanges internationaux

Certains acteurs rencontrés sont demandeurs d'échanges avec des pays étrangers autour des thématiques du social. Bien que l'Italie soit généralement le pays évoqué à ce sujet, on constate également que certaines personnes sont intéressées pour réaliser des échanges avec d'autres territoires, avec pour objectif d'intégrer à leurs pratiques des nouvelles manières de faire.

Un acteur nous a fait part de son envie de découvrir d'autres méthodes et techniques de travail, en observant par exemple les façons de faire à l'étranger :

« Après si j'apprends de nouvelles choses beh oui, s'il y a de nouvelles techniques. Par exemple dans le social il y a le Québec qui est très développé, on dit souvent en avance sur nous. Voilà qu'y a un moment y a des expérimentations qui on était testé là-bas, on pourrait essayer de l'appliquer ici. Ça, c'est du nouveau alors pourquoi pas. (13) ».

Des formations pour évoluer professionnellement

Certains acteurs rencontrés aspirent à évoluer professionnellement et voient la formation comme un élément de réponse à ce besoin personnel.

C'est par exemple le cas de cet interviewé qui songe à repasser un diplôme :

« Mais, pourquoi pas, dans l'avenir, reprendre une formation d'assistante sociale ? C'est quelque chose à laquelle je réfléchis beaucoup parce que même sans avoir la formation, je fais quand même pas mal de tâches qui ressemble. (15) ».

Cette dernière apparaît également comme un moyen de pérenniser une situation professionnelle.

« Peut-être être officialiser un diplôme de consultant quelque chose comme ça... pour si je veux me retourner sur autre chose. [...] que j'ai au moins une porte de sortie voilà. (2) ».

Mais ces différents besoins formatifs ne seront très probablement pas satisfaits sur le territoire des Hautes-Alpes. En effet, ce dernier semble assez dépourvu en formations en tout genre.

Un territoire jugé comme « peu doté en formation »

Le territoire du Guillestrois Queyras est un espace considéré par les acteurs comme peu doté en possibilités de formations. Plus largement, à l'échelle départementale, l'offre formative est polarisée par Gap, bien qu'encore assez restreinte. Néanmoins, les compétences et profils formatifs des habitants et des acteurs de ce territoire transfrontaliers sont considérés par certains comme suffisants, voir élevés :

Cet acteur juge le niveau de qualification des habitants plus élevé que le niveau de formation proposé sur le territoire. Nous comprenons implicitement qu'il pense que les personnes vont se former ailleurs avant de venir ou revenir sur le territoire :

« Le niveau de qualification des Hautes-Alpes il n'a rien à voir avec l'offre de formation des Hautes-Alpes, il est plus élevé ! (14) ».

Malgré la faible offre en termes de formation sur le territoire, certaines personnes ne ressentent simplement pas le besoin de se former.

Le non-besoin de formation

Bien que la majorité des acteurs voient la formation comme une nécessité, tous ne sont pas de cet avis. Certains se sentent à l'aise vis-à-vis de leurs missions et ne ressentent pas le besoin d'acquérir de nouvelles compétences. Ils précisent qu'une formation, tant pour le territoire que pour les acteurs du social, doit découler d'un réel besoin.

Certains expriment le fait que selon eux, les compétences sont déjà présentes sur le territoire et qu'il s'agirait plutôt de les mutualiser pour favoriser l'enrichissement mutuel.

Contrairement à la vision de formation continue durant sa carrière, cet acteur considère ne pas avoir besoin de nouvelles compétences :

« Alors, le besoin immédiat pour faire mon travail, euh, non ! (11) »,

Un autre interlocuteur ne considère pas avoir un non-besoin de formation, mais en tout cas ne souhaite pas voir le territoire être plus doté en offres formatives :

« Après je ne crois pas qu'il faille automatiquement mettre une formation en place sur le territoire. (12) »,

Selon ce troisième acteur, les formations étant toutes présentes sur le territoire, il n'est pas nécessaire se reformer personnellement, mais de partager ces compétences :

« Y'a pas de format de formation, si on les met ensemble [les compétences], eh ben on va arriver à un noyau de compétences globales qui sera plus important donc les compétences individuelles existent, il ne faut pas qu'elles virent dans des directions opposées, faut qu'elles s'associent et à ce moment-là on pourra justement, si vous voulez. S'enrichir mutuellement. (10) ».

Si le besoin de formation n'est pas une évidence pour tous les interviewés, certaines personnes proposent tout de même des formats de formations particuliers qu'ils envisageraient de réaliser. Cependant, les formations répondant aux besoins spécifiques des acteurs ne se trouvent que rarement directement sur le territoire des Hautes Alpes. Il est alors nécessaire de prendre le temps de se déplacer.

Création de poste.s ?

La mise en regard entre les manques de compétences sur le territoire souligné par les interviewés et leurs souhaits en matière de formation donne à voir certains décalages. Certaines compétences identifiées comme manquantes sur le territoire par les interviewés ne sont pourtant pas présentes dans leurs demandes personnelles de formation complémentaire. Derrière ce paradoxe apparent résiderait un non dit. Ce dernier a été conforté par les débats lors de la réunion de restitution des résultats (Eyglies, mars 2019).

En faisant le constat du manque de certaines compétences sans pour autant aspirer à y être formé, c'est *in fine* pour les acteurs de territoire, une façon d'identifier des besoins de création de nouveaux postes. De cette mise en regard entre compétences considérées comme manquantes et formations demandées, deux profils de postes à créer se dégagent :

- Chargé(e) de développement territorial dont la mission est de « Favoriser l'émergence et l'accompagnement des projets locaux dans le cadre des dispositifs de

développement des territoires. Coordonner et anime le réseau des acteurs locaux » (CNFPT).

- "Community manager" (animateur de communauté), chargé(e) de concevoir la communication Internet et d'utiliser les supports adaptés.

Quel format pour une éventuelle formation ?

Un public de professionnel qui varie selon la thématique de la formation

Lorsque l'on aborde la question du public qui pourrait être touché par ces formations territoriales, nous observons deux visions distinctes selon les personnes. Bien que la majorité des acteurs conçoivent cette formation comme une formation professionnelle et professionnalisante, regroupant des acteurs de la thématique de l'action sociale, d'autres ambitionnent une formation plus large, apte à toucher aussi les habitants du territoire.

C'est le cas de cet acteur qui évoque le fait que selon lui :

« Aujourd'hui, on est plus obligé d'être tout regroupé sur Marseille pour faire de la fac, s'il y avait des antennes de certaines facs les choses se feraient. La formation d'infirmier [...] ça se fait avec des films. (7) »

Néanmoins, il précise que pour une formation à distance, les réseaux technologiques du territoire devront être développés. Ce n'est pas possible aujourd'hui dans leur état actuel.

Certains acteurs rencontrés se projettent plutôt en direction d'une formation commune avec des personnes partenaires. Des personnes avec qui ils travaillent dans le cadre des formations tel que la gestion des émotions :

« J'aimerais bien faire avec des personnes que je connais, avec qui je bosse déjà. (6) ».

Pour ce qui est des formations sur des sujets plus techniques, les acteurs expriment en revanche le besoin d'échanger et de se former avec des professionnels pouvant exercer sur d'autres territoires. Plus les participants sont nombreux et plus l'apport de la formation sera normalement conséquent :

Un acteur donne par ailleurs un exemple :

« Animation participative, ça porte bien son nom quoi ! Plus on... Tu fais un Works café avec 3 personnes c'est ridicule, tu fais avec 50, ça a du sens. (6) ».

Localisation de la formation

Concernant la localisation des formations, deux conceptions émergent également de l'analyse des entretiens.

D'une part, les partisans d'une formation réalisée localement sur le territoire :

« Après ça peut-être là parce qu'on a des moyens, des locaux, financièrement c'est plus facile de le faire sur place. (1) »

« Faire venir les formations là, moi c'est vraiment quelque chose auquel je tiens. (2) ».

D'autre part des acteurs favorables à la délocalisation :

« C'est bien de sortir du territoire pour se former aussi, car si l'on se trouve sur notre territoire on a toutes nos tentations. (1) »,

« Et par contre on s'en va, on n'a pas de téléphone, on n'a pas d'ordi, on n'est pas sollicité (6) »,

« On a accès à des formations, mais pas près de chez nous, ou dans les Hautes-Alpes. Après, il faut aussi accepter d'aller ailleurs. (11) ».

Formations courtes

Pour ces professionnels de l'action sociale sur le territoire, la durée de la formation doit être courte, étalée sur un maximum de quelques jours. C'est ce qu'exprime cet interviewé :

« Non, courte parce que je n'ai pas le temps de partir en formation. Ouais, malheureusement c'est le manque de temps. (15) ».

Formations libres et participatives

Le format attendu par les acteurs interviewés est celui d'une formation participative, propice aux interactions et aux échanges entre les acteurs. Ils sont également en demande d'un peu de temps libre à consacrer durant les formations.

Des pratiques participatives

L'un des interviewés exprime clairement la volonté de formations dont le format n'est pas celui d'un cours théorique :

« J'aime bien le format participatif. Donc, je suis plutôt "à mort les cours magistraux". Dans l'échange euh, avec le formateur, avoir un formateur qui soit vraiment bien calé et qui soit à l'écoute, qui soit professionnel. (6) ».

Des "temps off"

En effet, ces derniers seraient propices aux échanges pour favoriser les réseaux entre les différents acteurs du territoire :

D'après ce premier interlocuteur, le temps off est indispensable :

« Si c'est des modules de 2 ou 3 jours, ou même 2 jours il y a une nuit sur place donc du temps off. Et c'est important le temps off pour se connaître. (1) »,

Il confirme par la suite ce point de vue quel que soit le type de formation :

« Mais ça peut être aussi un voyage d'étude ou des visites. (1) »,

Un second acteur fait part de son point de vue sur l'importance des temps off, confirmant les dires précédents :

« Le midi, je dirais que c'est le plus important dans la formation. Parce que c'est là où ils vont digérer, enregistrer. C'est là où ils vont parler entre eux, c'est là où ils vont faire connaissance, lier leurs contacts. [...] C'est à dire y'a un moment, moi je n'ai pas cette compétence, mais je sais où aller la chercher et j'ai le numéro de téléphone du gars qui peut me l'apporter. (2) ».

Des enseignements pratiques et ludiques

Les acteurs rencontrés sont généralement en demande de formations techniques qui permettent des acquis concrets par le biais de « cas pratiques ».

La première demande formulée par l'un des acteurs est la réalisation de formations concrètes :

« Beaucoup être sur des études de cas et puis être sur du concret avec des boîtes à outils. (6) »,

Un autre acteur aborde le besoin de réaliser une partie pratique, mais aussi que la formation soit « sympa » :

« Une petite semaine sympa là, avec pas trop de réunions, et beaucoup de choses pratique. (9) »,

Ce même acteur ajoute par la suite une confirmation de ses attentes :

« Beaucoup, beaucoup de pratique. Et si possible sous une forme ludique parce que... arrivé à un certain âge on ne veut pas se faire chier. (9) »,

Enfin, un dernier interlocuteur met une condition pour un format de formation qui ne devrait pas être à distance ou sous forme de stage :

« Alors, formation à distance, non ! stage, non ! mais plus des formations où on échange avec d'autres personnes, qui font éventuellement le même métier, ou pas. (11) ».

L'éventualité d'une formation franco-italienne

À l'issue des entretiens, nous avons demandé aux acteurs rencontrés quels étaient leurs avis sur une éventuelle formation franco-italienne, qui puisse répondre à leurs besoins de formation et aux besoins des territoires des deux côtés de la frontière.

Des avis favorables

Globalement, les acteurs rencontrés ont une vision favorable d'une éventuelle formation franco-italienne :

Comme nous pouvons l'observer avec l'exemple de cet acteur, une formation transfrontalière serait très bien vue :

« Ah je pense qu'il faut [faire toutes les formations] de cette manière-là. (6) »,

Un second souhaite même les mettre en place réellement et rapidement :

« Ben moi, justement, ça je dois en discuter avec l'ACSSQ quoi parce que je trouve dommage que ces formations, on les ouvre qu'ici justement ! Ce serait le top du top de l'ouvrir en bi nationaliste enfin. (2) ».

Des avis défavorables

Néanmoins, quelques acteurs sont réticents par rapport à cette idée. Ils posent des conditions en termes de contenus, qui selon eux, permettra de légitimer la mise en place d'une formation franco-italienne. Selon eux, cette formation devra s'appuyer sur des besoins communs pour être utile :

Cet interlocuteur est méfiant par rapport au contenu que pourrait proposer cette formation, notamment du fait que les deux pays n'auront pas forcément les mêmes attentes :

« Alors là, il faudrait vraiment voir le contenu de cette formation. Une formation transfrontalière, moi, je n'y crois pas trop. Par contre, favoriser les échanges, même en dehors du projet européen, continuer à tisser des liens avec nos amis italiens, etc... Là, bien sûr que oui ! Mais une formation transfrontalière... Il faut vraiment voir ce qu'il y a dedans. (11) »,

Un second interlocuteur est sceptique car redoutant les différences de visions qui peuvent être présentes de part et d'autre de la frontière :

« Moi je pense qu'il n'est pas évident que les Italiens aient la même conception de projet et la même conception de mission et de profil que la partie française. (5) ».

Les avis concernant cette proposition de mettre en place une formation Franco-Italienne sont finalement assez mitigés. Cela est entre autres dû aux nombreuses questions que les interviewés se posent.

Des interrogations persistantes

Les attentes des deux pays

Comme nous avons pu le faire ressortir précédemment, une formation transfrontalière devra, pour être légitimée, répondre à des besoins communs aux des deux pays.

L'un des acteurs s'interroge :

« Est-ce qu'on va avoir les mêmes attentes ? (1) ».

Pour mettre en œuvre une formation commune, il faudra, selon un autre acteur, évaluer et comparer les missions, les postes et les besoins existants de part et d'autre de la frontière :

« Je pense qu'avant d'imaginer qu'il peut y avoir une formation Franco-Italienne, il faut déjà vérifier que nous avons les mêmes profils de postes, les mêmes compétences, déjà peut être les mêmes envies de projet parce que c'est vrai que l'Italie est en avance sur certaines choses, la France est en avance sur certaines choses, nous on est peut-être en retard sur d'autres choses et eux aussi... Et ben avant d'imaginer de faire une formation commune, il faut peut-être déjà vérifier qu'on ait des objectifs communs. (5) ».

La barrière de la langue

Les avis sont souvent favorables à une formation commune entre la France et l'Italie. Cependant, ils sont rapidement réfrénés par la barrière de la langue. En effet, la majeure partie des acteurs rencontrés ne semblent pas maîtriser la langue italienne. Toutefois, le niveau des Italiens en langue française est perçu très positivement par les Français, ce qui laisse tout de même une possibilité d'échanges.

Deux des interviewés font remarquer que la différence de langue sera un problème majeur :

« Il y a le problème de la langue. (1) »,

« La seule chose c'est que je ne parle pas l'italien. (7) ».

Il faut tout de même faire attention dans le cas où ces échanges se mettent en place, à ne pas uniquement se baser sur le fait que les italiens parlent français. L'apprentissage de la langue italienne pour les acteurs des territoires transfrontaliers devrait être une priorité parmi les formations du territoire. Cela permettrait entre autres de concrétiser ces échanges avec le pays voisin.

Des questions administratives

D'autres acteurs expriment des questionnements vis-à-vis de la faisabilité d'une telle formation sur le plan administratif :

« Leur fonctionnement et leur administration ne sont pas la même que nous. Ce qui selon eux apparaît comme un frein. (1) ».

Des thématiques multiples

Certains acteurs, qui se sont projetés dans la mise en place de cette formation binationale, exprimant des envies particulières, vis à vis des thématiques que la formation pourrait développer. Toutefois, il est difficile de voir émerger des thématiques précises.

Cette formation est en fait conceptualisée par les différents acteurs comme un ensemble de petites formations, proposant des thématiques variées. Voici quelques-uns des sujets qu'il nous a été possible de repérer :

Le transfert d'expérience, le management ou encore la gestion du stress et du temps de travail.

Ce premier interlocuteur fait ressortir plusieurs thèmes pouvant tout à fait être identiques des côtés français et italiens :

« Donc en fait, ça on s'est aperçu que gestion des émotions, du stress et du temps de travail, c'était quelque chose qui avait du sens du côté français et du côté italien, donc ça va faire un groupe d'une dizaine de personnes qui devra être formé. (6) »,

Un second se focalise sur le fait que les acteurs ont des choses à apprendre les uns des autres, avant de réfléchir au contenu d'une éventuelle formation :

« Là tout de suite maintenant en interconnaissances oui, en transfert d'expérience, en relation humaine ou réseau. De toute façon on a des choses à apprendre des uns et des autres. (1) »,

Puis il complète ses propos en indiquant des formations pouvant avoir un intérêt en management ou en coaching :

« Après je pense que toute formation est intéressante en management, coaching il y a peut-être quelque chose à faire, clairement. (1) ».

Des échanges de pratiques

Bien qu'il soit difficile de voir émerger une thématique de formation dominante, les acteurs s'accordent majoritairement sur l'importance de créer et perdurer dans une dynamique d'échange sur les pratiques professionnelles. La France, comme l'Italie, semblent avoir des choses à apprendre des pratiques de son voisin. Il ne s'agit alors plus d'une formation, mais d'un échange de pratique professionnelle comme c'est déjà le cas sur le territoire. Il s'agit alors de développer plus ces échanges et de les généraliser, afin de faire de l'Italie, un partenaire prenant une place dans le réseau d'acteur territorial.

Un interviewé exprime les actions sur lesquels chacun prend modèle sur le voisin, réalisant ainsi un aperçu des échanges envisageables :

« On le voit notamment sur le secteur aîné, ils ont développé tout l'aspect médical pour lutter contre l'isolement médical, mais par contre toute la partie animation, dans le projet, ils sont en train de prendre notre modèle pour essayer de le mettre en œuvre sur leur territoire. (5) »,

Un second acteur apporte également son avis sur les compétences que peut apporter la France à l'Italie :

« Le volet service à la population je pense qu'on a des choses à leur apporter. (1) »,

Puis celles que les italiens peuvent enseigner aux français :

« Je vois comment ils bossent avec les seniors, on a quand même du boulot à faire, mais on n'y arrive pas plus que ça non plus, on a toujours nos soucis de recrutement d'aide à domicile. (1) »,

Une formation d'animateur dans laquelle toutes les compétences seraient échangée est même imaginée par l'un des acteurs :

« Ce serait intéressant de toute façon, ça, c'est typiquement le genre de truc qu'il faudrait tester, une formation d'animateur où ils amènent leurs compétences, on amène nos compétences, on essaye de tirer un fil. (12) ».

Finalement, un état des lieux au niveau du parcours formatif des acteurs a permis de mettre en évidence les compétences que les professionnels du territoire étaient en capacité d'utiliser et de mettre en avant durant leurs missions.

Les profils formatifs universitaires professionnalisant et de longue durée sont surreprésentés en comparaison des formations courtes parmi les différentes personnes de notre échantillon. Nous observons aussi que les acteurs sont nombreux à être titulaires de diplômes d'état et de brevets d'état.

Cependant, un aspect particulier des parcours formatifs des acteurs a pu être observé. Les formations correspondantes aux thématiques de l'action sociale ont majoritairement été réalisées durant une réorientation, formative ou professionnelle.

En outre, ces formations ne se terminent immédiatement après avoir obtenu le diplôme visé. Les acteurs socioculturels sont formés tout au long de leurs vies professionnelles. Ils continuent d'apprendre par le biais de formations parallèles à leurs métiers, ou bien simplement à force de pratique. L'expérience de terrain représente pour eux un apport fondamental de compétences.

Nous avons pu identifier de nombreuses compétences présentes sur le territoire : animation, gestion, management, juridique, encadrement, secourisme, accueil, informatique (numérique), tourisme et environnement.

Cette liste représentative peut être complétée par d'autres éléments, étant ressortis lors des entretiens. Mais ces derniers sont plutôt de l'ordre des savoir-être, qui ne s'apprennent pas par des formations.

A l'opposé, il nous a été possible de repérer certains manques au niveau des compétences sur le territoire. C'est par exemple le cas des manques de connaissances sur les handicaps, comme l'Autisme et l'Alzheimer. Dans un autre registre, des difficultés dues à la dématérialisation des informations sont présentes pour une partie des acteurs, n'ayant jamais été formés à travailler avec ces nouveaux outils technologiques.

Enfin, des besoins de formation sont bien présents sur le territoire. Ces derniers couvrent des thématiques variées, comme la gestion des émotions, le management du personnel ou encore les formations en informatique.

Le modèle type de formation envisagé serait d'une durée courte (trois jours maximum), libre et participatif, au sein duquel les enseignements seraient pratiques et ludiques.

Une formation franco-italienne est également envisagée, mais des besoins communs aux deux pays devront légitimer cette dernière. Sa mise en place est vue globalement positivement par les acteurs, qui cherchent à augmenter les contacts avec les partenaires italiens. Cependant, quelques difficultés telle que la barrière de la langue ou encore les différences entre les administrations sont présentes et à prendre en considération.

Perspectives et propositions de parcours formatifs pour répondre aux besoins du territoire

Comme il nous a été possible de le constater au cours de l'analyse et de la formulation du diagnostic, les acteurs ont formulé durant chacune des interviews, les thématiques sur lesquelles ils considèrent avoir besoin de se former.

Les demandes de formations qui ont été émises par les acteurs sont les suivantes :

- 🌀 Gestion des émotions
- 🌀 Gestion du personnel et des équipes
- 🌀 Gestion du temps de travail
- 🌀 Psychologie de l'adolescent et des publics
- 🌀 Apprentissage de la langue italienne

Également, le diagnostic a permis d'identifier des compétences considérées comme manquantes sur le territoire à savoir :

- 🌀 Accompagnement des personnes en situation de handicap (Alzheimer, Autisme)
- 🌀 Gestion des budgets,
- 🌀 Informatique/Bureautique/Numérique
- 🌀 Apprentissage de la langue italienne
- 🌀 Création et mobilisation de réseaux d'acteurs.
- 🌀 Secourisme

Dans cette partie, nous tenterons d'évaluer les adéquations entre les demandes de formations émises par les acteurs rencontrés et l'offre de formation existante au campus universitaire de Gap.

Les acteurs ont précisé ne pas avoir beaucoup de temps à consacrer à la formation, compte tenu de leurs obligations professionnelles. Également, ils n'envisagent la formation que sur des périodes courtes, un ou deux jours, et sous la forme de séminaires ludiques, pratiques et interactifs. Ce format ne correspond pas forcément au fonctionnement formatif universitaire du pôle de Gap. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous allons isoler les modules et Unités d'Enseignements (UE) qui peuvent répondre, au moins en partie, aux besoins formatifs exprimés par les acteurs. Dans un second temps, nous proposerons des partenariats entre acteurs du territoire et responsables de formation en vue de conduire des réflexions quant à la mise en place de séminaires, pouvant intéresser les professionnels et les étudiants de ces formations. Enfin, nous évoquerons l'existence de séminaires existants, qui peuvent ponctuellement répondre aux besoins des acteurs.

Des formations du pôle universitaire de Gap dont les enseignements répondent en partie aux besoins formatifs exprimés par les acteurs

Cet établissement universitaire dispense quatre licences dont les cours sont variées, permettant de répondre dans une certaine mesure aux attentes de formations des acteurs. Nous retrouvons les L1 et L2 de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS), les premières et secondes années de l'Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI), Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) et la L3 Administration Economique et Sociale (AES) parcours Gestion des Territoires et Développement Local (GTDL).

De plus, un master existe au sein de ce pôle, le master GTDL, parcours GDTM (Gestion des Territoires et Développement Local, parcours Gestion Durable des Territoires de Montagne) qui prend la suite de la licence AES.

Et pour conclure, l'UTL (Université du Temps Libre), propose quelques cours pour tout public.

Nous avons réalisé une sélection des unités d'enseignements pouvant représenter un intérêt pour les acteurs des métiers du social sur le territoire, parmi toutes celles proposées dans ces multiples filières d'études.

Formations aux premiers gestes de secours

Un des acteurs rencontrés à exprimer la nécessité de collaborer avec des professeurs maîtrisant les gestes de premiers secours qui peuvent s'avérer particulièrement nécessaires pour les professionnels en relation directe avec les publics cibles. La formation STAPS propose dans son parcours le module geste de premier secours qui pourrait répondre aux besoins des professionnels du territoire.

Gestion du personnel et des équipes

Les compétences en gestions du personnel peuvent être considérées comme manquantes par les acteurs rencontrés. La formation de GEA (première et deuxième année) ainsi que la formation GTDL proposent des modules pouvant répondre à cette thématique. C'est le cas du module de gestion et management de la formation GDTM, ainsi que les modules de management et de droit administratif proposer en GEA.

Gestion des budgets

Pour ce qui est d'éventuelles formations en gestion des budgets, les formations GTDL et GEA proposent là aussi des modules pouvant limiter les manques, exprimés à ce sujet par les acteurs. On retrouve le module de comptabilité financière proposé en première année de la formation GEA, ainsi que le module de reprise et création d'entreprises proposé par la formation GDTM.

Informatique/Bureautique/Numérique

Un module d'environnement numérique est dispensé en première année de GEA. Ce dernier peut répondre aux besoins en informatique et bureautique exprimés par les acteurs comme étant contraignants dans leurs missions.

Création et mobilisation d'un réseau d'acteur

Le diagnostic a révélé la présence de nombreux réseaux d'acteurs, qui peuvent néanmoins avoir des difficultés à se coordonner et se mobiliser. Ce point a été exprimé comme étant une compétence manquante sur le territoire. Des modules dispensés dans les formations de GEA et de GDTM peuvent là aussi constituer une réponse à ce manque. On retrouve le module de méthodologie de gestion de projet de la deuxième année de GEA, ainsi que ceux de Techniques de concertations et travail collégial et Valorisation des ressources territoriales dispensés dans la formation GDTM.

Gestion des émotions

Le module de concertation et travail collégial où est abordée la question de la gestion des émotions et de la communication non violente peut constituer une option pour les acteurs du territoire, pour accéder à des formations autour de la gestion des émotions.

Formation paramédicale pour accompagner des publics cibles

Après avoir effectué les analyses des différents entretiens, nous nous sommes aperçus qu'il y avait un manque et un besoin de compétences concernant le suivi et l'accompagnement des personnes atteintes de maladies comme l'Autisme ou bien encore l'Alzheimer. C'est pourquoi, nous sommes allés à la rencontre de Madame Annie Allemanno directrice de l'Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) Centre Hospitalier Intercommunal des Alpes du Sud (CHICAS) de Gap, à propos de l'offre de formations en matière médicale, nous permet de vous faire des propositions.

La formation d'infirmière met en place lors de son quatrième semestre un enseignement relatif au processus de vieillissement cognitif, neurodégénératif et trouble du comportement. Ce module met en avant un côté théorique, c'est-à-dire : anatomie, physiologie. Mais après cette partie, il y a des cas pratiques qui permettent de mettre en situation la théorie. Cette pratique s'appuie sur des cas cliniques et permet de mettre en pratique la prise en charge du patient atteint d'une pathologie. Durant cet enseignement, différents éléments concernant le comportement à adopter sont abordés comme : l'empathie, la communication verbale et la communication non verbale.

En fonction des besoins en compétences médicales, l'institut propose aux personnes voulant se former de pouvoir assister aux enseignements qui les intéressent en tant qu'auditeur libre. De plus, des échanges sont envisageables avec l'organisme de formation IFSI en vue de créer un module, sous la forme d'un séminaire pouvant répondre aux besoins en formation des acteurs rencontrés. Les formations sont payantes, mais envisageables si le nombre de personnes intéressées est suffisant. Cette proposition pourrait être réalisée sous forme de séminaire si le nombre de participants le permet.

En ce qui concerne la formation d'aide-soignante, une formation optionnelle qui peut être vue comme une spécialité est présente. Cette dernière se nomme : assistant de soin en gérontologie. Cette formation est réalisable en 140 heures et permet la prise en charge optimale, le maintien de l'autonomie des personnes en situation de handicap et surtout permet d'acquérir des aptitudes en animation. En effet, cette formation propose des outils techniques pour réaliser des animations proposées à ces publics avec des temps ludiques qui permettent de solliciter les fonctions cognitives de manière adaptée à la pathologie.

Sur le pôle universitaire de Gap, une offre en formation médicale est présente et elle peut également être délocalisable en fonction des besoins d'un territoire spécifique.

Formation diverse à l'UTL, à distance

Suite à ce travail, nous nous sommes rendus à l'Université du Temps Libre. Bien que différente des autres formations, cette dernière propose une plaquette avec des cours répondant aux demandes des interviewés. Pour autant, la distance entre le Queyras et l'UTL reste importante. Après discussion avec Madame Miegge, Présidente de l'UTL, nous avons appris qu'une cellule visio-conférence existait. Actuellement, pour un tarif de 50€ par personne à l'année, toutes les formations proposées à la faculté sont retransmises. L'idée de cette structure était de pouvoir proposer des cours à des zones isolées telles que Corps et le Champsaur.

A la suite de notre échange, ils semblaient enchantés de pouvoir échanger avec nos commanditaires pour en savoir plus à ce sujet et voir ce qu'il était possible de faire et de proposer au territoire. Le responsable de la visio-conférence, Monsieur Joassaint semble plus qu'intéressé, l'idée serait de pouvoir leur proposer un partenariat, permettant d'utiliser la salle de visio-conférence dans le cadre d'autres cours cités ci-dessus et permettre au territoire de participer à un maximum de formation.

DEMANDES DE FORMATIONS ET COMPÉTENCES MANQUANTES	FORMATIONS	MODULES POUVANT RÉPONDRE AUX BESOINS DU TERRITOIRE ET DES ACTEURS.
Secourisme	STAPS	Gestes de premiers secours
Gestion du personnel et des équipes, Gestion des budgets, Informatique, Bureautique	GEA première année	Environnement numérique Management Comptabilité financière Marketing Gestion des Ressources Humaines

Création et mobilisation de réseaux d'acteurs. Gestion du personnel et des équipes, Gestion des budgets,	GEA deuxième année	Droit administratif Méthodologie de gestion de projet
Création et mobilisation de réseaux d'acteurs. Gestion du personnel et des équipes, Gestion des émotions, Gestion des budgets	GDTL / GDTM	Valorisation des ressources territoriales Gestion et management (stratégie managériale) Techniques de concertation et de travail collégial Reprise et création d'entreprises Séminaire 2 : Paroles d'acteurs
Accompagnement des personnes en situation de handicap (Alzheimer, Autisme)	IFSI / Aide-soignant	Processus de vieillissement cognitif, neurodégénératif et trouble du comportement Assistant de soin en gérontologie
Gestion du personnel et des équipes Informatique et Bureautique	UTL	Langues et civilisations Informations et Internet

Les formations dispensées dans l'établissement universitaire de Gap peuvent répondre à certains des besoins du territoire et à certaines des demandes de formations exprimées par les acteurs. Néanmoins, des éléments ne peuvent trouver leurs réponses formatives au pôle universitaire de Gap. C'est le cas de la gestion du temps de travail, la psychologie de l'adolescent et des publics, ainsi que l'apprentissage de la langue italienne.

Des partenariats, pour conduire des réflexions autour de formations hybrides

Comme nous avons pu l'exprimer précédemment, les formations universitaires existent sur le territoire des Hautes-Alpes. Cependant, leur modèle ne correspond pas aux attentes exposées par les acteurs. En effet, ces derniers recherchent des formations courtes, techniques et d'une certaine manière assez ludique. Cependant, les modèles universitaires sont presque à l'opposé de ces critères.

Nous suggérons donc de créer un partenariat, entre les acteurs du projet #Com.Viso et les responsables de formation qui peuvent répondre aux compétences manquantes du territoire.

Ce partenariat permettrait de conduire des réflexions, en vue de mettre en place des séminaires sur des thématiques recherchées par les acteurs du territoire. Ces séminaires pourraient également concerner des thèmes qui intéressent les étudiants de ces formations. La démarche s'apparenterait alors à une logique « gagnant gagnant ». Les acteurs auraient la possibilité de suivre des formations de courtes durées, tout en donnant l'opportunité aux étudiants de participer à un cours au format peu classique, au sein de leur formation.

Des séminaires déjà existants qui peuvent répondre aux attentes des professionnels.

Dans certaines formations, des séminaires existent déjà. C'est par exemple le cas de la formation GDTL, qui propose un séminaire d'une durée de trois jours à ses étudiants de Master 1, sur des thématiques qui varient selon les années. Dans le cas où un partenariat était mis en œuvre, les thèmes de ces séminaires pourraient être discutés et orientés, afin de répondre aux besoins aussi bien des acteurs que des étudiants.

Ces formations auraient pour objectif d'apporter aux acteurs un socle de compétences, jugées « manquantes » sur le territoire.

Réunion de restitution et d'échange avec les partenaires du projet #Com.Viso

Mathilde Aslett et Cécilia Claeys ont représenté l'équipe du Master GDTM lors de la soirée de restitution du diagnostic de compétences et des préconisations de formation. Leur présentation s'est appuyée sur le diaporama ci-dessous (extraits).

Diaporama de restitution finale (extraits)

 <p>Restitution des résultats auprès des partenaires 5 mars 2019 Guillestre</p> <h3>Diagnostic des Compétences Territoriales</h3> <p>Guillestrois-Queyras & Briançonnais</p>	<p>Une étude réalisée par</p> <p>4 étudiants du Master « Gestion Durable des Territoires de Montagnes » (GDTM):</p> <ul style="list-style-type: none">➢ Mathilde Aslett➢ Océane Conilh➢ Téo Frayer➢ Paul Gilbert  <p>Le Master GDTM, une formation du Pôle universitaire de Gap</p> <p>Un travail accompagné par trois membres de l'équipe pédagogique du Master GDTM</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Cécilia CLAEYS : Co-responsable de formation et Maître de conférences en écologie❖ Marie-Christine MONSOU : Intervenante professionnelle, Gestion des Ressources Humaines❖ Brigitte TALON : Co-responsable de formation et Maître de conférences en sociologie
<p>Le master GDTM Une formation interdisciplinaire et professionnalisante</p> <p>↓</p> <p>Master 2 Atelier transversal</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Pour répondre à des commandes d'acteurs locaux❖ Pour former les étudiants à travers des projets territoriaux  <p>2018-2019: Un partenariat avec l'ACSSQ, L'association Culturelle Sociale et Sportive du Queyras</p>	<h3>Un diagnostic : un profil type</h3> <p>Nos missions :</p> <ul style="list-style-type: none">➢ Réaliser un diagnostic des compétences nécessaires à la mise en place des services d'animation sociale à l'attention des personnes fragiles du Guillestrois-Queyras et du Briançonnais.➢ Déterminer un profil type d'intervenants en animation sociale idéal pour le territoire.➢ Formuler des préconisations en termes de parcours formatifs pour ces intervenants et leurs collaborateurs. <p>Projet Territorial 4</p>

Questions, débats, propositions

A l'issue de la présentation du travail des étudiants du Master GDTM, les participants ont posé des questions, apporté des informations complémentaires, initiés des débats. De façon non exhaustive, les principaux points et thèmes suivants ont été développés :

Les réseaux d'acteurs :

Les participants discutent de la situation des réseaux d'acteurs, leur institutionnalisation, leur dynamisme, leur pérennité. Les idées fortes qui se dégagent des échanges sont :

- Existence d'une multiplicité de réseaux, plutôt informels, activables à la demande, portés par des personnes ressources volontaires.
- Rôle pionnier de l'ACSSQ dans la constitution et l'animation de réseaux sur le territoire.
- Il manquerait cependant un réseau commun d'échelle départementale pérenne et plus institutionnalisé, géré par une personne dédiée.

De la ruralité à l'urbanité (et réciproquement) : spécificités et évolutions

- *Adéquation des formations existantes aux espaces ruraux, de surcroît de montagne :*

Selon plusieurs personnes les formations proposées dans les métiers du social préparent à des réalités urbanocentrées, soulevant la question des limites de la transposition aux espaces ruraux, posant *in fine* la question de l'adaptation la formation à la réalité de l'emploi.

- *Des migrations internes aux territoires étudiés révélatrices d'un gradient d'urbanité :*

Les participants témoignent de processus de migrations entre les différentes zones du territoire d'étude, selon un certain gradient d'urbanité, ou tout au moins de proximité des services publics (dont collèges). Ce processus serait particulièrement dans le sens d'un exode du Queyras vers le Guillestrois.

- *L'importation des difficultés urbaines dans le monde rural :*

Les participants mentionnent l'accroissement d'une nouvelle forme de néoruralité qui serait le fait de familles peu ou prou fragiles fuyant les pressions de la ville en venant s'installer à la montagne. Cependant, constat est fait que ces familles amènent avec elles leurs problèmes d'urbains que la ruralité ne parvient pas tout à fait à résoudre, sinon contribue à aggraver. Le développement de ce nouveau type de public d'origine urbaine ignorant de la culture montagnarde constitue un nouveau challenge pour les animateurs du socio-culturel.

- *L'adaptabilité et la transférabilité des savoirs et savoir-faire :*

Ces différents points relatifs à la ruralité/urbanité et l'évolution des publics soulèvent la question de l'adaptabilité des savoirs et savoir-faire des animateurs socio-culturels, ainsi que de la transférabilité des compétences transmises lors d'une formation dans un domaine spécifique.

Adéquation entre offre de formation et offre d'emploi sur le territoire

Un dernier point discuté élargi le débat à la question de l'adéquation de l'offre de formation locale aux besoins en termes d'emploi sur le territoire.

La pertinence de réaliser un travail de recensement des besoins des employeurs locaux est discutée. Le caractère évolutif de cette offre d'emploi est mentionné comme une limite possible de l'exercice.

Conclusion

Ce diagnostic demandé par l'ACSSQ avait pour but de déterminer quelles sont les compétences présentes et manquantes sur le territoire du Guillestrois-Queyras et du Briançonnais et quels seraient les besoins en formations complémentaires pour répondre à ces manquantes. Pour ce faire, une enquête par entretiens semi-directifs a été réalisée auprès d'un échantillon diversifié d'acteurs de l'animation socio-culturelle des territoires étudiés. Ces entretiens ont permis de recueillir les témoignages, expériences et attentes des acteurs concernés. Le recours à cet outils méthodologique qualitatif privilégiant la prise de parole a permis de lier la question centrale des compétences à celle de la trajectoire formative et professionnelle des interviewés, ainsi qu'à leur inscription territoriale. Cet outil méthodologique a aussi permis l'expression des ressentis des acteurs, considérant que les compétences incluent aussi une dimension sensible, tout particulièrement dans le domaine des savoir-être. L'analyse des discours recueillis a permis de dégager plusieurs idées fortes résumées ci-dessous.

Les itinéraires professionnels et territoriaux des interviewés :

Leur implication dans les métiers du social tend à se caractériser par un glissement progressif d'un choix initial peu ou prou contraint à une passion-vocation qui motive la poursuite de leur implication malgré l'émergence de nouvelles contraintes professionnelles. Cet investissement dans ce métier passion-vocation est étroitement lié pour les interviewés à leur attachement au territoire. Ces derniers revendiquent un mode de vie inscrit dans une certaine mise en pratique d'éthiques sociales et environnementales que les territoires de montagne leur rendent possible. Certains se trouvent dans une situation de « surqualification » par rapport au profil de poste occupé. Ils s'inscrivent dans le schéma contemporain de l'acceptation d'un certain « déclassement » socioéconomique en échange de missions professionnelles et de mode de vie en adéquation avec leurs éthiques¹⁵.

Les spécificités du territoire d'étude et du public cible :

Les interviewés soulignent certes les contraintes inhérentes aux territoires de montagne que sont le Guillestrois-Queyras et le Briançonnais, telles que les difficultés de circulation, l'éloignement des services publics, la fracture numérique, les risques naturels... Mais, ils insistent plus encore sur la force et les atouts de ces territoires, tout particulièrement la qualité du cadre de vie, les solidarités entre les habitants. Ainsi, le territoire de montagne peut être tout à la fois ou tour à tour contrainte ou opportunité, handicap ou ressource. Les interviewés aiment à davantage en souligner les opportunités et la capacité d'innovation sociale que ces territoires spécifiques suscitent.

¹⁵ di Paola, Vanessa, et Stéphanie Moullet. « Peut-on en finir avec le déclassement ? Évolution du déclassement dans la fonction publique en début de carrière », *Formation emploi*, vol. 118, no. 2, 2012, pp. 83-101. Moncel, Nathalie. « Quelle qualité d'emploi pour les jeunes diplômés du supérieur ? », *Formation emploi*, vol. 117, no. 1, 2012, pp. 69-87. Boudabbous, Sami, et Ali Mâalej. « Suréducation et dévalorisation des diplômés de l'enseignement supérieur », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 251, no. 5, 2011, pp. 107-114.

Cette spécificité territoriale amène aussi les interviewés à discuter la notion de « personne fragile » initialement proposée par le projet #Com.Viso. Pour nos interlocuteurs, les personnes fragiles ne se limitent pas à une liste de caractéristiques factuelles telles que l'âge ou le handicap. Ils tendent à en proposer une définition plus large qu'ils nourrissent de leur expérience professionnelle quotidienne. Pour certains interviewés, la fragilité inclut aussi les personnes caractérisées par des « émotions débordantes ».

Les compétences présentes :

Les entretiens ont fait remonter une grande richesse et diversité des compétences présentes sur le territoire. Elles gravitent assez logiquement autour du domaine du socio-culturel et de l'action sociale, sans s'y limiter. Ces compétences ont été en premier lieu acquises lors des formations initiales des interviewés qui, on l'a vu, tendent pour partie à avoir un niveau d'étude élevé. Mais ces compétences, notamment lorsqu'elles s'inscrivent dans le savoir-être et/ou l'intégration des spécificités montagnardes, sont aussi, sinon d'abord, issues de l'expérience de terrain. La question des réseaux d'acteurs est ressortie de façon très saillante, lors des entretiens et de la réunion de restitution. L'ACSSQ et ses partenaires sont fiers de souligner l'énorme travail réalisé pour concevoir et mettre en œuvre des formes innovantes de mise en réseau d'acteurs. Ils soulignent le rôle joué par la spécificité montagnarde de leur territoire d'intervention comme moteur de ces innovations.

Les principaux domaines de compétences mis en avant par les interviewés sont : l'animation, la gestion, le management, le droit, l'encadrement, le secourisme, l'accueil, le tourisme, l'environnement, et, dans une moindre mesure, nous y reviendrons, l'informatique.

Les compétences manquantes :

Si quelques interviewés considèrent que le territoire ne manque d'aucune compétence, la majorité des personnes rencontrées s'accorde en revanche pour identifier deux principaux manques. Les deux principaux domaines concernés par ces manques sont l'informatique et la santé. A cela s'ajoute, dans le contexte du projet transfrontalier #Com.Viso la question de la maîtrise linguistique.

L'informatique est identifiée par les interviewés tout à la fois comme une compétence présente et manquante, pour deux principales raisons. En premier lieu, les personnes rencontrées entretiennent, selon leur âge et leur expérience, des relations très différentes les unes des autres avec l'informatique. En second lieu, l'outil informatique évolue très vite, soulevant la question de l'actualisation des compétences. Dans tous les cas, les interviewés se sentent en majorité en difficulté du fait de la dématérialisation croissante des démarches administratives. A ce niveau, ce constat de manque de compétences informatiques est couplé à celui d'un relatif manque de compétences dans la formulation et la gestion de budgets.

Ce besoin de compétences en informatique est paradoxalement exacerbé par le manque de fiabilité, sinon par endroits l'absence, de couverture numérique. A la difficile appropriation des nouveaux outils informatiques en perpétuelle évolution s'ajoute en effet une « vulnérabilité numérique » du territoire qui complexifie plus encore le travail des interviewés.

Concernant les compétences dans le domaine de la santé, prédomine la question des handicaps mentaux, notamment l'Autisme et l'Alzheimer. Les interviewés rappellent l'éloignement des structures de santé et la faible présence de professionnels de santé sur le territoire. Ils font ici le constat de l'inégalité spatiale d'accès aux soins, caractéristique de la ruralité en générale et des territoires de montagne en particulier¹⁶. Les interviewés soulignent aussi un manque de compétences sur le territoire concernant l'interface entre l'animation socio-culturelle et la santé. Ils ne prétendent pas se substituer au corps médical, mais soulignent un besoin d'adaptation des méthodes de l'animation socio-culturelle à ce public porteur de handicaps.

Par ailleurs, les interviewés activement impliqués dans le projet #Com.viso, et tout particulièrement ceux ayant participé aux démarches d'immersion au sein des institutions italiennes partenaires, regrettent leur manque, voire leur absence, de maîtrise de la langue italienne.

Enfin, si les interviewés considèrent qu'il ne manque pas de compétences dans le domaine des réseaux d'acteurs, voire même que le territoire est innovant en la matière, en revanche, ils tendent à souligner le besoin d'un poste dédié à une telle mission.

Les besoins en formation exprimés :

L'analyse des discours recueillis confirme qu'il était important de différencier les compétences identifiées comme manquantes par les interviewés et leurs besoins de formation. En effet, ces deux niveaux d'information ne sont pas tout à fait substituables l'un à l'autre.

Si les interviewés soulignent abondamment le manque de compétences en informatique, en revanche, ils sont peu ou pas majoritairement demandeurs de formation pour eux dans ce domaine. Si un besoin de renforcement de compétences dans le domaine de la gestion de budgets est exprimé, il n'est pas directement associé à l'outil informatique.

Ainsi, concernant l'informatique, la solution plus ou moins implicitement proposée par les interviewés ne serait pas la formation des personnels en place. Ils opteraient plutôt pour une vigilance à avoir concernant la compétence informatique lors d'éventuels prochains recrutements, voir idéalement lors de la création d'un nouveau poste.

En revanche, une totale adéquation entre compétences manquantes et demandes de formation s'observe concernant les domaines de la santé et de la maîtrise linguistique. Nos interlocuteurs sont majoritairement demandeurs de formations dans ces deux domaines.

Les interviewés aimeraient apprendre l'italien pour renforcer et pérenniser les collaborations transfrontalières franco-italiennes qui, pour le moment, sont possibles grâce, en grande partie, à la bonne maîtrise du français de plusieurs partenaires italiens.

Les interviewés souhaiteraient mieux connaître les pathologies de leur public fragile, pour mieux prendre en compte leurs spécificités dans la formulation et la mise en œuvre de leurs stratégies d'animation socio-culturelle. La question du handicap physique est soulevée, et plus

¹⁶ Rican, Stéphane, et Gérard Salem. « 17. Inégalités spatiales de santé en France », Pierre-Louis Bras éd., *Traité d'économie et de gestion de la santé*. Presses de Sciences Po, 2009, pp. 181-185. Rican, Stéphane, et al. « Inégalités géographiques de santé en France », *Les Tribunes de la santé*, vol. 43, no. 2, 2014, pp. 39-45.

encore celle du handicap mental qui paraît particulièrement difficile à appréhender, notamment du fait de sa complexité et sa diversité.

D'autres demandes de formation émergent sans lien direct avec les constats des interviewés en termes de manques de compétences sur le territoire. Il s'agit dans ce cas davantage pour eux de renforcer les compétences existantes, de répondre à des attentes plus intimes et néanmoins centrales pour leur travail auprès des publics fragiles. A ce titre, la question de la gestion des émotions au travail et dans l'accueil des publics fragiles est très présente dans les demandes de formation. De même est évoqué un besoin de renforcement des compétences dans le domaine du travail collégial et des techniques de concertation.

Les interviewés expriment aussi des attentes très claires concernant le format des formations qu'ils souhaiteraient suivre. La majorité d'entre eux aspire à des formes souples de formation, privilégiant des processus d'échanges d'expérience, de co-construction, de rencontres d'experts, mais aussi d'homologues d'autres territoires. Les interviewés sont demandeurs de formations courtes, concentrées sur quelques jours ou bien prenant la forme de modules thématiques.

Préconisations formatives au regard de l'offre de formation existant localement :

En respect d'un principe de faisabilité demandé par le commanditaire, le travail de formulation de préconisations formatives s'est appuyé sur l'offre de formation existante localement.

Le Pôle Universitaire de Gap propose plusieurs formations de niveau Bac+2, Bac+3 et Bac+5 qui dispensent des enseignements pouvant répondre à tout ou partie des différentes attentes formatives des interviewés. Les responsables de plusieurs de ces formations ont d'ores et déjà exprimé leur intérêt pour la possible prise en compte de ces attentes de formation par l'ACSSQ et leurs partenaires :

L'UTL (Université du Temps Libre) a exprimé son intérêt pour le développement d'un partenariat avec les territoires du Guillestrois-Queyras & Briançonnais, notamment dans le cadre des formations en visio-conférence.

L'IFSI (Institut de Formation en Soins Infirmiers) dispense des enseignements sur la prise en charge et l'accompagnement des personnes handicapées (dont l'autisme). Un accord de principe a été exprimé par sa gouvernance.

Le parcours GDTM (Gestion Durable des Territoires de Montagne) inclut une année de formation en niveau BAC+3 et un Master, qui est à ce jour la seule formation en Bac+5 proposée dans les Hautes-Alpes. Plusieurs enseignements du Master sont dans les domaines d'intérêts des acteurs interviewés, notamment : « Techniques de concertation et de travail collégial », « Perception et acceptabilité sociale des risques socio-naturels », « Economie sociale et solidaire ». A ces enseignements au format cours Magistraux + Travaux Dirigés, s'ajoutent, en Master 1, des séminaires thématiques. Le séminaire « Paroles d'acteurs » peut proposer un thème différent chaque année. Une programmation adaptée aux attentes des interviewés peut être prévue. Les responsables de la formation ont d'ores et déjà exprimé leur intérêt pour cette démarche d'ouverte. Ce formation séminaire correspond tout particulièrement aux attentes des interviews, sur le fond (parce que modulable d'une année sur l'autre) ainsi que sur la forme (parce que concentré sur trois journées dédiées).

Par contre, les formations dispensées à Gap par la Faculté des Sciences du Sport (FSS) ne proposent pas d'enseignements concernant les APAS (activité physique Adaptée et santé) qui incluent notamment l'handisport. Les formations dans le domaine des APAS proposées par les FSS les plus proches des territoires étudiés sont proposées par les FSS de Marseille (Luminy), Grenoble et Montpellier.

Concernant l'outil information des formations dans le domaine sont proposées en niveau Bac+2 et Bac+3 au pôle universitaire. Cependant le format de ces enseignements ne répond pas tout à fait aux attentes des interviewés. Le recours à des formateurs intervenant directement auprès de l'ACSSQ et ses partenaires serait certainement plus en adéquation avec leurs besoins et attentes. Des prestataires de service dans ce domaine sont présents dans le 05.

De même, concernant la gestion des émotions, il existe dans les Hautes-Alpes plusieurs formateurs pouvant proposer des prestations de service adaptées aux besoins de l'ACSSQ et ses partenaires, notamment qualifiés en formation à la CNV (Communication Non Violence).

Enfin, concernant l'italien, depuis 2018, cette langue n'est malheureusement plus enseignée sur le pôle universitaire de Gap, qui conformément à la politique générale d'Aix-Marseille Université, a recentré ses enseignements de langue sur l'anglais. Une formule d'apprentissage de la langue par immersion en Italie mériterait d'être explorée par l'ACSSQ en co-construction avec ses partenaires italiens.

Annexe I

Grille d'entretien #Com.Viso

Vous pouvez refuser de répondre à une question et intervenir à tout moment pour supprimer et modifier une donnée et/ou une information. Pour information, nous prévoyons un entretien d'une heure mais ceci dépendra effectivement de vos réponses.

Avant de commencer l'entretien, avez-vous besoin que nous vous rappelions le principe de notre démarche et son inscription dans le projet #Com.Viso ?

Les entretiens sont enregistrés pour que nous puissions recueillir précisément votre propos, pour être sûres de ne rien oublier ou de ne rien déformer. Nous (l'équipe de recherche) serons les seules personnes à réécouter l'enregistrement. Notre analyse et notre restitution des résultats veilleront à préserver l'anonymat de nos interlocuteurs.

En gras : questions principales.

En italique : relances.

En vert : commentaires/consignes pour l'enquêteur

Thème	Questions et relances
Evocation	Nous vous proposons de commencer par un jeu d'évocation. Quelles sont les 3 mots ou expressions qui vous viennent à l'esprit en premier pour parler de votre travail ?
Trajectoire professionnelle	<p>Pourriez-vous nous raconter comment a commencé votre implication dans la structure dans laquelle vous exercez actuellement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quand ? Comment ? Pourquoi ? Contexte ? - Autres activités professionnelles auparavant ? Même domaine ? Si non, contexte de ce changement ? <p>Depuis que vous exercez dans cette structure, quelles ont été, s'il y a lieu, vos précédentes missions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missions et publics destinataires ? - Poste différent ou sur le même ? - Quelles évolutions dans le temps ? <p>Depuis que vous êtes dans ce domaine, avez-vous l'impression que, de façon générale, les métiers du social ont évolué ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles évolutions ? Quand ? Pourquoi selon vous ? - Quelle image de ce métier cela vous donne-t-il ?
Actuelles missions et public destinataire	<p>Aujourd'hui, quelle est précisément votre mission au sein de la structure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depuis combien de temps êtes-vous en charge de cette mission ? <p>Avec quel type de public travaillez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelles mesures s'agit-il de personnes fragiles ? - Qu'entendez-vous par personnes fragiles ? - En quoi ce type de public conditionne-t-il vos façons de travailler ?

	<p>De façon générale, quelles sont les opportunités et les contraintes que vous rencontrez actuellement dans vos missions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relances sur contraintes/opportunités si nécessaires. <p>Avez-vous des projets professionnels particuliers pour l'avenir ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au sein de votre structure, ailleurs ? - Quelles attentes ?
Territoire	<p>D'un point de vue géographique, quel est le périmètre d'action de votre structure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Et votre périmètre d'action à vous plus particulièrement ? - Quels sont les opportunités et les contraintes de travailler à cette échelle territoriale ? <p>Pourriez-vous nous parler de ce territoire (Queyras, Briançonnais, Guillestrois (en fonction)) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment le caractérisez-vous ? - Quelles y sont les opportunités et les contraintes pour votre activité ? <p>On dit souvent que l'un des problèmes des territoires de montagne est leur isolement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'en pensez-vous ? - Quelles formes d'isolement ? Social, culturel, géographique (transport), numérique, accès aux services et aux soins, etc. - Comment le vivez-vous dans votre activité ? Quelles solutions ? Blocages ? <p>Vous, à titre personnel, quel est votre lien avec ce territoire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lien familial : Y est né ? Sa famille en est originaire ? - Y habite ? Depuis quand ? Pourquoi ? - Attachement affectif. Une histoire personnelle particulière avec ce territoire ? - Implication dans la vie associative, culturelle, sportive, politique, etc. de ce territoire ? - Évolution de son rapport au territoire dans le temps ?
Communauté locale et partenaires territoriaux	<p>Pourriez-vous nous parler de la population de ce territoire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En plus du public ciblé par votre mission, votre activité vous amène-t-elle à développer plus largement des échanges avec la population locale ? - Comment cela se passe-t-il ? Pourquoi ? Qu'en pensez-vous ? <p>Selon vous, quel regard porte la population locale sur votre activité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment le vivez-vous ? - En quoi cela influence-t-il votre façon de travailler ?

	<p>Depuis que vous exercez au sein de ce territoire avez-vous vu des changements dans sa population ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels types de changements ? - Ont-ils modifié vos relations avec cette population ? <p>Pourriez-vous nous parler des acteurs du territoire avec lesquels vous êtes en contact dans le cadre de votre activité ? (Autres professionnels, associatifs, institutionnels...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels types d'acteurs ? - Quels types d'échanges ? Comment les qualifieriez-vous ? - Quelles évolutions dans le temps ? <p>Y a-t-il des acteurs du territoire avec lesquels vous aimeriez-vous avoir davantage d'échanges ? (... et inversement ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lesquels ? - Pourquoi ?
<p>Formation, compétences, savoirs et savoir-faire</p>	<p>Pourriez-vous nous parler de votre trajectoire en termes de formation, depuis votre scolarité jusqu'à aujourd'hui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation initiale ? Où ? Quand ? Motivation de ce choix ? Projet initial ? - Réorientations ? Reprises d'études ? Contexte ? Motivations ? - Formation continue ? Formation en interne ? - formation "sur le tas"/le terrain ? <p>Parmi ces différents contextes de formation, quels sont ceux qui vous ont fourni les principales compétences dont vous avez besoin aujourd'hui dans votre activité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont ces compétences ? Savoirs ? Savoir-faire ? - La part de l'initial ? Du continu ? Du appris sur le terrain ? - Evolution dans le temps ? <p>Aujourd'hui, ressentez-vous le besoin d'acquérir des compétences complémentaires ? (Bien faire préciser/détailler)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lesquelles ? - Quel format préférez-vous pour acquérir ces compétences ? - Où ? Quand ? Comment ? Avec qui ? <p>Concernant le public avec lequel vous travaillez, quelles sont les compétences présentes sur votre territoire d'intervention (parmi vos partenaires ou tout autre acteur du territoire) ? Quelles sont les plus présentes ? ... Et les moins présentes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi, selon vous ? - Quelles sont celles qui font défaut ? Qu'il faudrait renforcer ? - Comment, selon vous, renforcer ces compétences ? En formant les acteurs déjà là et/ou en renforçant les effectifs des intervenants ou modifiant leur composition ?

	<p>Selon vous, existe-t-il des formations sur le territoire qui peuvent répondre à ces besoins ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lesquelles ? Où ? - Travaillez vous avec des personnes les ayant suivies ?
<p>Implication dans #com.viso</p>	<p>Etes-vous impliqué dans le projet “com.viso” ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si non : En avez-vous entendu parler ? - Qu’en savez-vous ? Qu’en pensez-vous ? <p>Si oui : Pourriez-vous nous parler de votre implication dans le projet #com.viso ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quand et comment cela a-t-il commencé ? - Quelles étaient vos attentes initiales ? Ont-elles évolué depuis ? - Quel est votre degré d'implication dans ce projet ? Pourquoi ? <p>Avez-vous participé aux échanges professionnels avec l'Italie ? Notamment les séjours transfrontaliers (chez les uns et les autres).</p> <p>Si oui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourriez-vous nous raconter cette expérience ? - Comment cela s'est-il passé ? - Quelles étaient vos attentes initiales ? - Qu'en avez-vous retiré ? - Cela vous a-t-il amené à modifier (plus ou moins) votre façon de travailler en France ? - Quelles façons de faire/compétences italiennes vous paraîtrait-il intéressant de transposer en France ? Et inversement celles qu'il ne faudrait surtout pas reproduire ? <p>Si non :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi ? - Avez-vous prévu/envie d'y participer ? - Quelles sont vos attentes ? <p>Aimeriez-vous prolonger ces échanges avec l'Italie ? (Ou poursuivre si vous en aviez-vous déjà avant cette expérience ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment ? Pourquoi ? - Que penseriez-vous de la mise en place d'une formation commune Franco-Italienne ?
<p>Ouverture</p>	<p>Voyez-vous un point, une question que nous n'avons pas abordée et que vous souhaiteriez soulever ? Qui vous paraîtrait utiles pour nous permettre de bien comprendre la situation et ses enjeux ?</p>

Variables d'identification	<p>*Voici quelques questions qui sont un peu indiscretes, pas d'obligation de reponse - trouver une strategie pour avoir ces informations*</p> <p>Âge ou fourchette. (Effet generationnel)</p> <p>Niveau d'etude (info sera deja donnee avant)</p> <p>Situation professionnelle precise (idem).</p> <p>Tranche de revenu. *Categorie ou il se situe par exemple - ne pas utiliser le mot "salaire" pour ouvrir a l'idee de revenu*</p> <p>Quelle est le genre de l'interroge ? *NE PAS POSER LA QUESTION*</p>