

# LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SAISONNIÈRES

Une entreprise dont l'activité est soumise au rythme des saisons doit organiser et adapter ses outils et moyens à la gestion de ses ressources humaines. L'enjeu est de recruter du personnel compétent dans des métiers diversifiés pour faire face à la hausse d'activité le temps de la saison.

## ► DÉFINITION DE LA SAISONNALITÉ

Il n'existe pas de définition légale de la saisonnalité, néanmoins elle est considérée comme étant l'impact de la saison sur la vie économique d'un territoire et des entreprises. Elle définit le caractère saisonnier de certains emplois et secteurs d'activités.

Seule la notion d'activité saisonnière fait l'objet d'une définition légale par le code de la sécurité sociale qui dispose que : « est qualifiée de saisonnière l'activité limitée dans le temps correspondant à des tâches normalement appelées à se répéter chaque année, aux mêmes périodes, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs ».

Ainsi, est saisonnière une entreprise dont l'activité connaît une variation qui, indépendamment de sa volonté, répond à un cycle régulier en fonction des saisons (été, hiver, etc.), ou des modes de vie collectifs (vacances scolaires, etc.).

A l'image de l'activité saisonnière, le caractère saisonnier de l'emploi doit présenter un aspect cyclique et périodique, et se distinguer du seul accroissement temporaire d'activité.

## ► LES RÉGIONS TOURISTIQUES

Les régions touristiques peuvent se différencier selon qu'elles se situent en montagne ou sur le littoral, ou encore dans les zones rurales ; l'activité touristique y est constante mais en nette hausse durant la saison estivale et/ou hivernale.

### EN MONTAGNE

En montagne, la saison hivernale est celle qui génère le plus d'activité touristique, elle est conditionnée par la période d'ouverture des remontées mécaniques, soit de décembre à mars, mais elle peut s'étendre sur 6 mois (de novembre à mai).

La saison d'été concerne les mois de juillet et août, mais elle peut s'étendre sur 4 mois (de juin à septembre).

> *Les Alpes / Les Pyrénées / Le Massif Central / Les Vosges / Le Jura*

### SUR LE LITTORAL

La saison estivale coïncide avec la période dite des « grandes vacances » scolaires, à l'occasion de laquelle est générée la majeure partie des activités touristiques ; mais elle peut débuter dès le mois de mai et s'étendre jusqu'en septembre.

L'intersaison s'étale sur sept mois, soit d'octobre à avril.

Une telle activité est présente sur les côtes de la métropole et de la Corse, mais également près des lacs de montagne et dans les départements d'Outre-mer (avec l'océan Indien et l'océan Atlantique).

> *La mer Méditerranée / L'océan Atlantique / La Manche / La mer du Nord*

## ► LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SAISONNIÈRES

Une entreprise soumise à l'impact de la saison doit anticiper les périodes de fortes activités en mobilisant des outils et moyens de gestion adaptés. En effet, l'exercice d'une activité saisonnière nécessite notamment en matière de gestion des ressources humaines, d'ajuster le volume de main d'œuvre à la fluctuation de l'activité. Et par conséquent, de recruter du personnel saisonnier en fonction des besoins propres de l'entreprise pour faire face à l'augmentation de l'activité le temps de la saison.

Ce jeu de fiches pratiques aborde les principales problématiques attachées à la gestion des ressources humaines saisonnières afin de permettre aux employeurs de mieux les appréhender :

- > **Fiche n° 2 : Le recrutement des saisonniers**
- > **Fiche n° 3 : Le logement des saisonniers**
- > **Fiche n° 4 : L'embauche des saisonniers**
- > **Fiche n° 5 : L'intégration des saisonniers dans leur environnement de travail**
- > **Fiche n° 6 : Le management des saisonniers**
- > **Fiche n° 7 : La formation des saisonniers**
- > **Fiche n° 8 : La qualification des saisonniers**
- > **Fiche n° 9 : La fidélisation des saisonniers**
- > **Fiche n° 10 : La pluriactivité et la sécurisation des parcours professionnels**

## ► GRANDS ACTEURS ET SOURCES D'INFORMATION

Les saisonniers et employeurs en zone touristique affectée par la saisonnalité des activités et emplois, s'adaptent et s'organisent selon les saisons. De nombreux acteurs sont sources d'information et de conseil en matière de gestion de la saisonnalité :

### > **Information générale spécifique**

- Maisons, espaces ou points accueil saisonniers

### > **L'emploi**

- Pôle Emploi
- Missions Locales Jeunes
- Comités de Bassin d'Emploi
- Maisons de l'Emploi

### > **L'orientation et la formation**

- Services publics de l'orientation : bureau information jeunesse, MIFE, CIO, etc.
- Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) de branche : FAFIH (hôtellerie), AGEFOS et OPCALIA (remontées mécaniques et hôtellerie de plein-air), FORCO (commerçants), uniformation (TSF), OPACIF (FONGECIF, uniformation, etc.).
- Pôle Emploi

### > **Le logement**

- Organismes collecteurs « Action Logement » (Entreprise Habitat, Amallia, Groupe Ciléo, etc.)
- Agence Nationale pour l'Information sur le Logement (ANIL) et les Agences Départementales (ADIL)
- Caisse d'Allocations Familiales (CAF)

### > **La réglementation du travail**

- Unités Territoriales de la Direction Régionale des entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)
- Organisations professionnelles d'employeurs : UMIH, FAGIHT, FNHPA, FPS, DSF, UNAT, MEDEF, CGPME, etc.

### >>> **Pour en savoir plus :**

- Coordonnées et sites Web des acteurs de la saisonnalité dans l'annuaire de l'Observatoire National de la Saisonnalité (ONS).

# LE RECRUTEMENT DES SAISONNIERS

Pour être optimal, le recrutement doit être anticipé et faire l'objet d'une procédure interne spécifique à laquelle de multiples acteurs sont susceptibles d'intervenir, et pour laquelle des dispositifs publics d'aide au recrutement peuvent être sollicités.

## ▶ LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

### DÉTERMINATION DES BESOINS EN PERSONNEL SAISONNIER

- > **Evaluer précisément les besoins en personnel saisonnier.** L'entreprise doit identifier les fonctions nécessitant un apport de main-d'œuvre pour la saison.
  - > **Déterminer le poste à pourvoir.** L'ensemble des tâches de travail faisant l'objet d'une demande de personnel saisonnier, constitue un ou plusieurs métiers de l'entreprise. Mettre en place un procédé permettant de cerner les fonctions concernées, telles que des « fiches de poste » dont chacune recense les tâches inhérentes à un métier spécifique de l'entreprise, facilite la définition du poste à pourvoir.
  - > **Etablir le profil du candidat recherché.** En fonction du poste à pourvoir, le profil se compose des qualités, compétences et aptitudes requises, ainsi que de l'expérience nécessaire à l'exercice des fonctions attachées au poste proposé.
- Ce travail préparatoire est indispensable à la mise en œuvre d'un processus de recrutement efficace.

### RÉDACTION ET DIFFUSION DE L'OFFRE D'EMPLOI

- > **L'offre d'emploi doit faire l'objet d'une rédaction rigoureuse** afin que soient décrits précisément le poste à pourvoir et le profil du saisonnier recherché dans le respect de la réglementation (toute discrimination est prohibée) :
  - le poste : les fonctions concrètes, les tâches à effectuer ;
  - les modalités d'emploi : le contrat de travail, la durée, la rémunération, etc. ;
  - le profil du candidat : le diplôme, la qualification, les compétences, l'expérience, les aptitudes, etc.
- > **L'offre d'emploi doit faire l'objet d'une diffusion réfléchie** avant le début de la saison, afin de la communiquer auprès des candidats présentant le profil recherché pour le poste proposé.

Trois niveaux de diffusion de l'offre d'emploi, auprès de saisonniers souvent mobiles, peuvent être distingués :

- national : auprès de Pôle Emploi ;
- local : auprès des Espaces Saisonniers, missions locales, et agences de travail intérimaire du lieu d'exercice de l'activité ;
- sectoriel : auprès de sites Internet et organismes spécialisés dans le secteur professionnel concerné.

En parallèle, il ne faut pas omettre de contacter éventuellement l'ancien saisonnier qui a satisfait aux exigences de ce poste, de solliciter le réseau professionnel et notamment les organisations ou fédérations professionnelles, et d'étudier les candidatures spontanées. Participer aux forums d'emploi saisonnier avant la saison permet de communiquer directement auprès des saisonniers en recherche d'emploi, sur le (ou les) poste(s) à pourvoir au sein de l'entreprise.

### SÉLECTION ET ENTRETIEN D'EMBAUCHE

- > **Après réception des candidatures, l'employeur :**
  - effectue une première sélection fondée sur le C.V., la lettre de motivation, et les disponibilités ;
  - contacte le candidat retenu correspondant au profil recherché pour savoir si le saisonnier est toujours intéressé et disponible, et lui propose un entretien ;
  - informe les candidats dont le profil ne correspond pas, que leur candidature n'est pas retenue.
- > **Après sélection des candidatures,** l'employeur procède à un entretien en vue de l'embauche, en « face à face », par téléphone ou encore par visioconférence ; selon si le candidat est un saisonnier local ou non.

Lors de l'entretien, l'employeur présente l'entreprise et le poste proposé, et les éventuels avantages en nature (le logement par exemple) puis interroge le candidat sur ses aptitudes et motivations en fonction de la manière dont il entend diriger l'entretien (poser des questions plus ou moins « ouvertes » ; instaurer un dialogue ou établir un entretien du type « questions – réponses » ; etc.).

## ▶ LES DISPOSITIFS PUBLICS D'AIDE AU RECRUTEMENT

Dans le cadre d'une offre d'emploi saisonnier diffusée sur le réseau Pôle Emploi, un employeur peut utiliser des outils d'aide au recrutement que sont la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) et L'Évaluation en Milieu de Travail Préalable au Recrutement (EMTPR). Il peut également solliciter une Aide à la Formation Préalable au Recrutement (AFPR). Ces dispositifs octroient une plus grande garantie de recruter un saisonnier dont les compétences sont les plus adaptées au poste à pourvoir.

### MÉTHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION

La MRS repose sur une **évaluation des aptitudes du candidat**, par le biais d'exercices exigeants des capacités analogues à celles que requiert le poste à pourvoir.

Pôle Emploi procède aux tests d'aptitude, et l'entreprise à l'entretien en vue de l'embauche pour évaluer les motivations du candidat. *La MRS convient pour le recrutement sur des métiers peu qualifiés.*

### EVALUATION EN MILIEU DE TRAVAIL PRÉALABLE

L'EMTPR permet à l'entreprise de **vérifier les motivations et les aptitudes du candidat dans les conditions réelles de travail.**

Ce dispositif est limité à 40 heures soit 5 jours, pendant lesquels l'entreprise mobilise un tuteur (au sein de l'entreprise) chargé d'accueillir, d'accompagner et d'évaluer le candidat.

Cette évaluation fait l'objet d'une convention entre Pôle Emploi, l'entreprise et le candidat demandeur d'emploi qui n'acquiert pas le statut de salarié.

*L'EMTPR permet de conforter l'entreprise dans son choix de recrutement avant l'embauche du saisonnier. Ainsi, à l'issue de l'évaluation, si l'entreprise estime que le candidat a le profil mais qu'il ne dispose pas de l'ensemble des aptitudes requises, elle peut lui proposer une formation préalable au recrutement.*

**L'employeur**, initiateur de la procédure de recrutement, décide du candidat recruté. Il diffuse activement son offre d'emploi auprès de son réseau professionnel et des différents acteurs du recrutement.

**Les Espaces Saisonniers** sont des organismes d'information spécialisés auprès des saisonniers et de leurs employeurs.

**Pôle Emploi** est un établissement public national pour l'emploi qui met en relation employeurs et candidats. Il organise des forums d'emploi saisonnier, et intervient dans la mise en œuvre de dispositifs publics d'aide au recrutement. Il dispose d'une rubrique spécifique à l'emploi saisonnier sur son site Internet.

## ▶ ACTEURS DU RECRUTEMENT

### ACTION DE FORMATION PRÉALABLE AU RECRUTEMENT

En cas de difficulté de recrutement pour un CDD d'au moins 6 mois, à la suite d'une EMTPR ou indépendamment, l'entreprise peut mettre en place une formation préalable du futur salarié pendant 400 heures soit 4 mois au maximum, afin d'**adapter ses compétences à celles requises pour le poste à pourvoir.**

Cette formation fait l'objet d'une convention entre Pôle Emploi, l'entreprise et le candidat, dans laquelle sont précisés les objectifs de la formation et l'engagement de l'entreprise à recruter le candidat au terme de la formation.

Le candidat dispose du statut de stagiaire au titre de la Formation Professionnelle Continue (FPC) et perçoit l'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi Formation (AREF) s'il est bénéficiaire de l'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi (ARE) ; ou le cas échéant, de la rémunération minimale légale du stagiaire.

Pôle Emploi décide d'accorder l'aide à l'employeur qui engage une AFPR. Elle lui sera versée après l'embauche du stagiaire. Le montant de l'aide diffère selon que la formation est réalisée par l'entreprise ou par un organisme de formation.

Dans le cadre d'un recrutement en CTI, une Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) peut être mise en œuvre selon les mêmes modalités.

**Le candidat saisonnier**, postule aux offres d'emploi diffusées sur les réseaux des organismes référents en matière d'emploi, et transmet sa candidature spontanément auprès d'entreprises susceptibles de l'embaucher.

**Les missions locales**, sont des structures d'information pour l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans.

**Les entreprises de mise à disposition de personnel** interviennent uniquement si l'employeur les sollicite pour disposer d'une main d'œuvre qualifiée pendant la saison. Il peut s'agir d'un groupement d'employeurs, d'une entreprise de travail temporaire, etc.

*Se référer à la fiche n° 4 « L'embauche des saisonniers ».*

## LE LOGEMENT DES SAISONNIERS

Parce que pour les saisonniers le logement est une préoccupation primordiale, une offre d'emploi mentionnant la mise à disposition d'un logement est plus attractive qu'une offre d'emploi pour un poste équivalent sans logement. Simplifier l'organisation de la saison de son personnel participe à faciliter le recrutement et favorise sa fidélisation.

### ► ANNONCE D'EMPLOI SAISONNIER : AVEC OU SANS HÉBERGEMENT ?

L'employeur a la faculté de proposer un logement dans le cadre du contrat de travail, ou de réserver un hébergement pour son salarié. A défaut, le saisonnier recherche un logement par ses propres moyens.

#### LA MISE À DISPOSITION D'UN LOGEMENT PAR L'EMPLOYEUR

L'employeur, propriétaire ou locataire d'un logement, peut proposer de le mettre à la disposition de son salarié pour l'exercice des fonctions du poste de travail proposé. Dans ce cas :

- > Le logement constitue un élément du contrat de travail ;
- > La durée de la mise à disposition du logement correspond à la durée du contrat de travail ;

- En cas de rupture ou au terme du contrat de travail, le logement doit être restitué.
- En cas de suspension du contrat de travail, le salarié continue de disposer du logement.

*Un saisonnier en arrêt maladie conserve le logement mis à sa disposition jusqu'au terme du contrat de travail.*

- > Le logement constitue un avantage en nature soumis à cotisations sociales.

Cet avantage doit faire l'objet d'une évaluation ; deux possibilités :

- Selon la Valeur Locative Cadastrale (VLC),
- Selon un forfait.

En pratique, l'évaluation en fonction de la VLC est peu utilisée car elle ne se base pas sur les critères du marché immobilier actuel. Ainsi, l'évaluation forfaitaire est privilégiée car elle est calculée au prorata de la rémunération du salarié (barème auprès de l'URSSAF).

*Par exemple, en 2012, pour un studio loué directement par l'employeur pour loger un salarié saisonnier dont la rémunération brute mensuelle est de 1700 €, la cotisation patronale supplémentaire est de 75,50 €.*

Les modalités de la mise à disposition du logement doivent être clairement établies et écrites dans le contrat de travail.

#### LA RÉSERVATION D'UN LOGEMENT PAR L'EMPLOYEUR

Les entreprises d'au moins 20 salariés participent, par le biais d'une contribution financière égale à 0,45 % de leur masse salariale, à une politique de construction de logements dédiés aux saisonniers non agricoles, financée par l'Etat et les organismes « Action Logement » (anciennement « 1 % logement »).

Dans le cadre de cette politique, un employeur peut exercer un droit de réservation sur un logement au bénéfice d'un salarié qu'il embauche pour la saison en contrepartie d'une participation obligatoire. Celle-ci permet de pallier au déficit attaché à l'inoccupation du logement.

**L'hébergement est indépendant du contrat de travail.** Un contrat de bail est conclu entre le saisonnier et le propriétaire bailleur du logement réservé.

Pour en savoir plus, contactez l'organisme « Action Logement » auprès duquel vous cotisez.

#### LA RECHERCHE D'UN LOGEMENT PAR LE SAISONNIER

A défaut de logement accessoire au contrat de travail ou de logement réservé par l'employeur, le saisonnier recherche un logement par ses propres moyens.

Le mode d'hébergement pour la saison est choisi, parfois subi, en raison de la difficulté et du coût pour se loger en zone touristique durant la saison.

*Différents modes d'hébergement des saisonniers : location, colocation, camping, camping-car, etc.*

## LES OBLIGATIONS TENANT À LA MISE À DISPOSITION OU À LA LOCATION D'UN LOGEMENT

Le propriétaire, employeur ou non, doit pouvoir mettre à la disposition ou louer au saisonnier, un logement qui répond à des critères de décence. Le logement doit respecter des normes de salubrité et d'occupation :

- il ne doit pas présenter de risques pouvant porter atteinte à la sécurité ou à la santé du locataire,
- il doit être doté d'une surface habitable et d'équipements conformes à un usage d'habitation.

*La surface de locaux affectés à l'hébergement de saisonniers est habitable si elle est d'au moins 6 m<sup>2</sup> et 15m<sup>3</sup> par personne. Si le saisonnier loue directement son logement, la pièce principale doit présenter une surface habitable d'au moins 9m<sup>2</sup> et 20m<sup>3</sup>.*

Le propriétaire est tenu :

- d'entretenir et de réparer le logement en cas de travaux importants,
- d'assurer au locataire un usage paisible du logement.

## ► QUELLES AIDES ET GARANTIES POUR L'ACCÈS AU LOGEMENT ET LE PAIEMENT DU LOYER ?

**> Lorsque le logement n'est pas un élément du contrat de travail, le saisonnier locataire peut bénéficier d'aides pour le financement du dépôt de garantie de la caution et du loyer ; et la bailleur peut bénéficier de garanties.**

### LES AIDES ET GARANTIES AU FINANCEMENT DES CAUTIONS, DÉPÔTS DE GARANTIE, LOYERS ET CHARGES

#### > **Le Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL)**

Le FSL, géré par le Conseil Général, octroie des aides financières aux personnes en difficultés pour le financement du dépôt de garantie, du loyer, ou encore de l'assurance du logement. Les conditions d'attribution sont différentes suivant le département où se situe le logement.

#### > **L'Avance loca-pass et la Garantie loca-pass**

- L'avance loca-pass est un prêt octroyé au locataire, qui correspond à un mois de loyer (dans la limite de 500€), pour aider à financer le dépôt de garantie.
- La garantie loca-pass est une aide octroyée au locataire d'un logement conventionné, d'une personne morale, pour garantir les loyers et charges locatives en cas d'impayés.

*Ces dispositifs mis en place par des organismes « Action Logement » sont cumulables si les conditions d'attribution sont réunies, et si le locataire n'a pas de précédente avance ou garantie loca-pass en cours.*

#### >>> **Pour en savoir plus :**

- Agence Nationale pour l'Information sur le Logement (ANIL)
- Les cotisations sociales : URSSAF
- La réservation d'un logement et les aides loca-pass : Action Logement
- Le FSL : Conseil Général
- La GRL : assureurs habilités (liste sur [www.apagl.fr](http://www.apagl.fr))
- Les aides au logement : CAF et MSA

### LES AIDES AU LOGEMENT

Le locataire saisonnier peut effectuer une demande d'aide sociale au logement ; il en existe trois :

- Aide Personnalisée au Logement (APL) : pour les logements conventionnés
- Allocation de Logement Sociale (ALS) : pour tous types de logements non conventionnés
- Allocation de Logement Familiale (ALF)

*Ces aides financières pour le paiement du loyer sont accordées à titre personnel, et ne sont pas cumulables.*

La demande d'aide au logement doit être effectuée par le saisonnier locataire dès son entrée dans les lieux auprès de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) ou de la Mutualité Sociale Agricole (MSA) selon le régime de protection sociale dont il relève. L'aide au logement est versée :

- à compter du mois suivant celui où la demande est acceptée ; la rétroactivité ne s'applique pas.
- ni le premier, ni le dernier mois de la période de location du logement par le saisonnier.

### UNE GARANTIE LOCATIVE AU BÉNÉFICE DU BAILLEUR

La garantie des risques locatifs (GRL) permet à un propriétaire bailleur privé de souscrire à un contrat avec une compagnie d'assurance pour se prémunir contre les risques d'impayés de loyers, charges locatives, et les risques de dégradations du logement d'un locataire saisonnier dont la situation financière permet l'adhésion à un tel contrat.

## L'EMBAUCHE DES SAISONNIERS

Un employeur peut embaucher son personnel saisonnier directement ou par l'intermédiaire d'entreprises de mise à disposition de salariés. L'embauche de personnel saisonnier fait l'objet d'une réglementation particulière et de formalités ordinaires.

### ► LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE

- > L'employeur du salarié doit effectuer une Déclaration Unique d'Embauche (DUE), également appelée Déclaration Préalable A l'Embauche (DPAE) qui consiste à déclarer en une seule fois (auprès de l'Urssaf, 8 jours au moins avant l'embauche) des informations relatives au salarié, à l'employeur et au contrat de travail.
- > Le salarié embauché doit être inscrit sur le registre unique du personnel de l'employeur mais aussi de l'entreprise utilisatrice éventuelle.
- > L'employeur remet au saisonnier, un contrat de travail écrit avec une copie de la DUE (ou l'accusé de réception), et le contrat de mission en cas de mise à disposition.

### ► L'EMBAUCHE DIRECTE DES SAISONNIERS

Le CDD saisonnier permet d'embaucher pour faire face aux variations saisonnières d'activités, à condition que la durée de l'emploi saisonnier à pourvoir ne corresponde pas à la durée d'ouverture et de fonctionnement de l'entreprise en raison du caractère normal et permanent de l'activité, autrement l'alternative repose sur la conclusion d'un CTI (Contrat de Travail Intermittent).

#### CONTRAT DE TRAVAIL SAISONNIER À DURÉE DÉTERMINÉE

- > *Une entreprise dont l'activité varie en fonction du rythme des saisons et des modes de vie collectif peut recourir au CDD saisonnier afin de pourvoir un emploi qui concerne des tâches appelées à se répéter chaque année à des dates à peu près fixes, selon les mêmes variations auxquelles l'activité obéit.*

C'est un CDD conclu au motif de la saison, qui dispose d'aménagements particuliers :

- **la durée** : il n'est pas nécessaire que soit mentionné le terme du contrat, toutefois il doit être précisé que le contrat est conclu pour la durée de la saison, et une durée minimale doit être fixée.
- **La prime de précarité** : elle n'est pas versée au terme du CDD saisonnier sauf convention ou accord collectif contraire. La prime de congés payés et les heures supplémentaires sont dues.
- **La clause de reconduction** : est une clause par laquelle l'employeur s'engage auprès du saisonnier à l'embaucher la saison suivante.

*Se référer à la fiche n° 9 « La fidélisation des saisonniers ».*

Le Contrat de travail écrit doit être remis dans les 48 heures à compter du début du travail effectif du saisonnier. A défaut, le Conseil des Prud'hommes pourrait requalifier le CDD saisonnier en CDI.

#### CONTRAT DE TRAVAIL INTERMITTENT À DURÉE INDÉTERMINÉE

- > *Une entreprise peut recourir au Contrat de Travail Intermittent (CTI, appelé également CDII) lorsque l'emploi à pourvoir comporte par nature des périodes d'alternances travaillées et non travaillées liées à l'activité normale et permanente de l'entreprise.*

C'est un Contrat à Durée Indéterminée Intermittent qui requiert des conditions cumulatives :

- il est subordonné à la signature d'un accord collectif préalable (accord de branche, d'entreprise ou d'établissement) ;
- il doit spécifier la durée annuelle du travail, les périodes de travail et la répartition des heures de travail. Toutefois, un décret ministériel autorise à ne pas fixer précisément de période de travail, dans des secteurs d'activité où elles ne peuvent pas être déterminées par avance.

Le CTI, au même titre que le CDD saisonnier, permet de bénéficier d'un personnel formé aux méthodes de travail de l'entreprise d'une saison sur l'autre. Toutefois, sa mise en œuvre est parfois complexe en raison de **l'exigence d'un accord collectif préalable**. De plus, les saisonniers privilégient le CDD saisonnier, au détriment du CTI, qui permet de bénéficier de l'indemnisation chômage durant les périodes non travaillées.

## ► L'EMBAUCHE DES SAISONNIERS PAR L'INTERMÉDIAIRE DE STRUCTURES DE MISE À DISPOSITION

Pourvoir un emploi saisonnier est possible par l'intermédiaire de structures ayant pour activité de mettre à disposition du personnel qualifié ; ce sont les Groupements d'Employeurs (GE), les entreprises de travail temporaire, et les Entreprises de Travail à Temps Partagé (ETTP), ou le prêt de main d'œuvre à titre gratuit. Quel que soit l'intermédiaire choisi, l'emploi d'un saisonnier repose sur une relation tripartite qui donne lieu, dans la majorité des cas, à la conclusion de 3 contrats :

- un contrat de travail : entre l'employeur (structure d'embauche ou de prêt), et le saisonnier ;
- un contrat de mise à disposition : entre l'entreprise utilisatrice et l'employeur initial ;
- un contrat de mission : entre l'entreprise utilisatrice et le salarié saisonnier.

*Dans tous les cas, le saisonnier est rémunéré par son employeur auquel l'entreprise utilisatrice verse une indemnité au titre de la mise à disposition, et est responsable des conditions d'exécution du travail.*

### GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

> **Le GE est constitué sous la forme d'une association ou d'une coopérative, dans un but non lucratif, qui regroupe des employeurs et qui embauche des salariés au profit de ses membres.**

Ce dispositif repose sur l'initiative collective d'employeurs de s'associer pour embaucher des salariés qu'ils n'auraient pas seuls la possibilité d'employer. Être adhérente d'un GE pour une entreprise offre des avantages tenant à l'apport de personnel qualifié et opérationnel pour mieux appréhender les périodes de forte activité.

En l'occurrence, le GE ne peut fonctionner qu'entre entreprises saisonnières ayant des activités complémentaires.

### PRÊT DE MAIN D'ŒUVRE À TITRE GRATUIT

> **Une entreprise dite prêteuse met à disposition sans but lucratif, un salarié à une entreprise utilisatrice.**

Un avenant au contrat de travail du salarié doit être conclu. Le salarié n'a pas d'obligation d'accepter.

Ce mécanisme permet à l'entreprise prêteuse de réduire ses coûts de personnel en cas de baisse d'activité, et à l'entreprise utilisatrice de disposer d'un salarié qualifié à coût non majoré qui correspond au montant de la rémunération et des cotisations sociales.

### ENTREPRISE DE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ

> **Une ETTP a pour activité exclusive de mettre à disposition d'entreprises clientes, du personnel qualifié pour des missions, à temps plein ou partagé, qu'elle embauche pour une durée indéterminée.**

Ce type de structure est très rare, et l'activité est en générale exercée par les entreprises de travail temporaire.

### ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE

> **Une entreprise de travail temporaire (ou intérimaire) a pour activité exclusive de mettre à disposition d'entreprises clientes, une main d'œuvre qu'elle embauche.**

L'entreprise de travail temporaire est la structure la plus sollicitée par les entreprises souhaitant embaucher du personnel saisonnier car elle leur permet de disposer de saisonniers qualifiés pour une période souhaitée, et les formalités liées au recrutement et à l'embauche sont moindres.

Recourir à une telle structure permet d'avoir du personnel qualifié à disposition pour la durée nécessaire à l'exécution de la mission à caractère saisonnier, en contrepartie l'entreprise utilisatrice reverse à l'entreprise de travail temporaire une indemnité qui comprend notamment le montant du salaire brut, ainsi que le coût de la prestation de mise à disposition.

### >>> Pour en savoir plus :

- La Déclaration Unique d'Embauche sur [www.due.fr](http://www.due.fr)
- Les dispositifs de mise à disposition de personnel : « La pluriactivité en questions » sur [www.pluriactivite.org](http://www.pluriactivite.org)

# L'INTEGRATION DES SAISONNIERS DANS LEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

En raison du caractère saisonnier de l'emploi, l'intégration du personnel nécessite pour l'employeur de mettre en œuvre des moyens spécifiques d'accueil et d'information relatifs au poste de travail, à l'entreprise, et au territoire.

## ► L'INTÉGRATION DES SAISONNIERS : UN PROCESSUS SPÉCIFIQUE

### L'INTÉRÊT D'UN PROCESSUS D'INTÉGRATION...

Toute nouvelle embauche d'un salarié nécessite un temps d'adaptation à l'environnement de travail que constituent l'entreprise, le métier, et les fonctions propres au poste pourvu. Toutefois une spécificité tient à l'embauche d'un saisonnier, dont la nature du contrat de travail rend également indispensable la connaissance de la station (balnéaire ou de sports d'hiver), lieu d'exécution de son nouvel emploi.

La phase d'intégration étant inévitable, l'employeur qui l'organise en mettant en œuvre des moyens d'accueil et d'adaptation favorise ainsi une prise de fonction rapide, et une meilleure connaissance de l'environnement de travail. Investir du temps pour l'accueil et l'information du saisonnier dès son arrivée, lui permettra de comprendre les valeurs de l'entreprise et la nature de son poste, et de découvrir la station. Le saisonnier peut alors organiser sa saison et ainsi concilier au mieux son travail et sa vie personnelle.

Il s'agit d'intégrer un salarié embauché pour une courte période, c'est pourquoi il est essentiel d'instaurer un processus permettant d'optimiser cette étape par l'organisation de son arrivée et la planification de sa prise de poste.

### DONT LA SPÉCIFICITÉ REPOSE SUR UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

Durant la phase d'intégration, informer le saisonnier sur l'entreprise, le métier et la station contribue en grande partie à son adaptation. L'employeur communique auprès de tout nouveau salarié, les renseignements indispensables se rapportant à l'entreprise : l'organisation, le règlement intérieur, les règles d'hygiène et de sécurité, le fonctionnement, le matériel ; ainsi que les fonctions et tâches attachées au poste de travail, etc.

Toutefois, le saisonnier emménageant sur le territoire touristique le temps de l'exécution de son contrat de travail, il convient de porter à sa connaissance l'information essentielle pour vivre dans la station pendant la saison, lui permettant ainsi de s'installer au mieux et éventuellement de renseigner la clientèle par la même occasion.

En raison de la forte activité induite par la saison et la courte durée du contrat de travail, il est nécessaire que l'information communiquée soit complète, simple et précise.

## ► LES MOYENS D'INTÉGRATION DES SAISONNIERS

L'intégration nécessite des supports et démarches en faveur de l'information, de l'accueil et de la prise de fonctions du saisonnier.

### LE POSTE DE TRAVAIL : PRÉPARATION ET FORMATION

L'embauche d'un saisonnier nécessite un travail préalable de préparation et d'aménagement du poste de travail conformément aux fonctions qu'il occupera.

A son arrivée, les outils et l'organisation de travail sont présentés au saisonnier. L'adaptation peut exiger une formation au poste de travail consistant à prendre connaissance de l'établissement, à manipuler le matériel, et comprendre la méthode de travail en vue de l'exercice de ses fonctions le temps de la saison.

## L'INFORMATION CIBLÉE À L'ÉGARD DU SAISONNIER

Le guide saisonnier, la fiche de poste, et le livret d'accueil sont des outils adaptés à l'intégration du saisonnier car ils contiennent les informations essentielles pour une connaissance de l'environnement de travail propre à la station et à l'entreprise. Néanmoins, ils ne suffisent pas seuls à une intégration réussie. Ils doivent être complétés par des explications si nécessaires, et une formation pratique au poste de travail, suivi d'un accompagnement éventuel.

### > *Le guide saisonnier*

Dans la majorité des régions touristiques, un guide saisonnier est édité. Il regroupe toutes les informations et contacts utiles aux saisonniers pour le logement, la réglementation du travail, la formation, la santé, la vie quotidienne, le territoire, le transport, etc. Il constitue une source d'informations indispensables à communiquer au saisonnier, s'il n'en a pas déjà eu connaissance. Il est disponible auprès des Espaces Saisonniers, points accueil, offices de tourisme, ou mairies.

### > *La fiche de poste*

Outil interne à l'entreprise, utilisé à l'occasion du recrutement pour la rédaction de l'offre d'emploi (se référer à la fiche n° 2 « Le recrutement des saisonniers »), la fiche-métier est rédigée par l'employeur et décrit ainsi précisément les fonctions attachées à un métier spécifique de l'entreprise. Elle peut s'avérer utile lors de l'intégration du saisonnier afin de présenter et définir les fonctions concrètes du poste de travail.

### > *Le livret d'accueil*

Dans la pratique, s'est développée l'élaboration d'un livret d'accueil par des entreprises dont l'activité est soumise à la saisonnalité. Ce document synthétique est rédigé par l'employeur qui présente l'ensemble des informations indispensables à l'intégration du saisonnier dans son environnement de travail.

Dans ce livret sont regroupés les renseignements essentiels : la présentation de l'entreprise, le fonctionnement, les usages, les informations pratiques, le règlement intérieur et les règles de sécurité et d'hygiène, etc. Cette documentation présente également toute autre information que l'employeur estime utile de porter à la connaissance du saisonnier pour la bonne exécution de son contrat de travail : une présentation de la station et des services à proximité, les renseignements et contacts pour le logement et la santé notamment, ou encore la réglementation du code du travail relative au contrat saisonnier, etc.

## ACCUEIL, SUIVI ET TUTORAT

L'intégration s'appuie sur un processus qui repose sur l'accueil, la formation, et l'information du saisonnier ; des moyens dont la mise en œuvre implique une communication adaptée. Dans la continuité des moyens mis en œuvre pour l'intégration du saisonnier, le dialogue doit perdurer.

### > *L'accompagnement du saisonnier durant la phase d'intégration*

Dès son arrivée, il est primordial que l'employeur (ou un collaborateur de l'entreprise) soit présent pour l'accueillir, lui présenter l'entreprise et les collaborateurs par le biais d'une réunion collective par exemple.

Il s'établit alors les bases d'un dialogue et de la relation de travail à venir.

Le contrat de travail et la documentation connexe (tel que le livret d'accueil), ne suffisent pas à une bonne intégration et peuvent nécessiter des explications verbales supplémentaires. Communiquer avec le saisonnier nouvellement embauché permet de vérifier qu'il a bien compris l'organisation de l'entreprise et notamment les fonctions qui lui sont attribuées.

### > *L'encadrement et le suivi du saisonnier au cours de la saison*

Certaines entreprises utilisent la méthode du tutorat pour l'intégration d'un nouveau salarié. Dans cette hypothèse, le saisonnier est accueilli et formé par un tuteur, collaborateur désigné de l'entreprise.

Dans un premier temps le tuteur encadre et accompagne le saisonnier qui s'adapte à un nouvel environnement de travail. Par la suite, ce tuteur reste la personne référente auprès de qui le saisonnier peut s'adresser s'il a des questions ; un moyen de poursuivre la phase d'intégration.

# LE MANAGEMENT DES SAISONNIERS

**Le management des ressources humaines au sein d'une entreprise s'avère spécifique lorsqu'il est confronté à la saisonnalité. Aussi, une gestion adaptée du personnel s'impose lorsque celui-ci est saisonnier.**

## ► LE MANAGEMENT

### LA NOTION DE MANAGEMENT

Le management est l'ensemble des techniques de gestion des ressources d'une entreprise. Il se caractérise par la mise en œuvre d'une organisation propre à l'activité et aux valeurs de l'entreprise, orientée vers la réalisation d'objectifs, et qui repose sur les capacités dont elle dispose.

Le management des ressources humaines influe sur le bon fonctionnement de cette organisation et se fonde sur la gestion du personnel et ses compétences, ainsi que sur les relations sociales au sein de l'établissement.

### LE MANAGEMENT ET LA SAISONNALITÉ

Une entreprise saisonnière nécessite une gestion adaptée de ses ressources en raison du caractère cyclique et périodique de son activité. L'emploi, par nature temporaire, requiert du personnel pour qui le rapport au travail saisonnier est différent selon son origine géographique et les qualifications qu'il détient ou dont il est peut être dépourvu. De plus, le rythme de travail est un facteur à ne pas négliger car durant la saison il peut s'avérer très soutenu et imposer des contraintes fortes au saisonnier en raison des horaires de travail, et des conditions de travail notamment.

Pour certains, vivre et travailler au rythme des saisons peut être un choix de vie ; d'autres, n'ont pas vocation à rester saisonnier mais considère une telle activité comme une opportunité d'obtenir une première expérience, ou de s'insérer dans le milieu professionnel. Parfois, des saisonniers le sont par défaut, car ils n'ont pas d'autres choix afin de ne pas rester sans activité professionnelle et percevoir un revenu.

## ► LES SPÉCIFICITÉS DU MANAGEMENT DES SAISONNIERS

### DÈS LE RECRUTEMENT

#### > Recrutement

La phase de recrutement a lieu en vue de pourvoir un emploi demandant des aptitudes déterminées. Elle nécessite donc une diffusion ciblée de l'offre d'emploi rédigée de manière simple et concise ; l'objectif est de communiquer auprès des saisonniers présentant le profil recherché, et dont les compétences et aptitudes peuvent éventuellement faire l'objet d'une formation préalable en vue de l'exécution des tâches de travail au cours de la saison. Le management requiert de procéder à un recrutement pertinent des ressources humaines au regard des compétences nécessaires et adaptées aux différents métiers de l'entreprise, le temps de la saison pour faire face efficacement à la hausse d'activité.

*Se référer à la fiche n° 2 « Le recrutement des saisonniers »*

#### > Embauche

La stratégie de gestion des ressources humaines peut être adaptée selon si l'employeur entend maintenir la relation de travail avec son personnel, s'il souhaite le fidéliser ou non. Dans le cadre d'une embauche en CDD saisonnier, l'accent est mis sur l'intégration, l'accueil et la formation initiale du saisonnier à son poste de travail de manière à ce qu'il puisse s'adapter aux mieux à l'entreprise, ses valeurs et son organisation, lui permettant une prise de fonctions rapide et efficace le temps de la saison. L'employeur peut exprimer une réelle volonté de fidéliser son personnel en lui proposant la reconduction de son contrat de travail, ou la conclusion d'un CDI ; il lui faudra alors soutenir et encourager la sécurisation du parcours professionnel et la pluriactivité, en faveur de l'exercice d'activités complémentaires durant les périodes non travaillées.

*Se référer à la fiche n° 4 « L'embauche des saisonniers »*

## AU COURS DE LA SAISON

La saison nécessite pour l'employeur de faire face à une forte hausse de son activité pour laquelle il doit embaucher pour une courte période du personnel n'ayant pas forcément connaissance de l'entreprise et de la station touristique.

### > **Intégrer**

L'intégration du saisonnier est primordiale, et requiert de l'informer sur son environnement professionnel qui tient tant au cadre de travail (l'entreprise, les locaux, le poste, etc.) qu'au cadre de vie (la région touristique, la vie dans la station, le logement, etc.).

L'adaptation peut être favorisée par la mise en place d'un tutorat du saisonnier pour sa prise de fonction et son intégration dans son lieu de travail.

### > **Organiser**

L'organisation est notamment attachée à la préparation de la venue du saisonnier, de son poste de travail, de la communication au sein de l'entreprise, l'aménagement du temps de travail, etc. ; et y impliquer le saisonnier, en sollicitant son avis par exemple, peut permettre de le sensibiliser aux objectifs chiffrés à atteindre et à la satisfaction de la clientèle.

### > **Dialoguer**

Le dialogue, tant par le biais du tutorat, de réunions d'équipe, ou même de manière informelle durant la pause, peut permettre de repérer rapidement une difficulté à laquelle est confrontée le saisonnier (un conflit, une incompréhension, un obstacle technique, etc.) mais également d'y remédier et ainsi favoriser le bon déroulement de la saison.

*Se référer à la fiche n° 5 « L'intégration des saisonniers dans leur environnement de travail »*

## ANTICIPATION DU TERME DE LA PÉRIODE DE TRAVAIL

Anticiper la fin du contrat de travail, afin d'organiser la gestion des ressources humaines la saison suivante, consiste principalement à fidéliser son personnel. Il peut s'agir d'un saisonnier en CDD dont on souhaite conserver les compétences la saison prochaine, ou d'un saisonnier en CDI en vue de maintenir la relation contractuelle, et pour lesquels est alors impératif l'exercice d'une activité professionnelle ou la réalisation d'une action de formation pendant l'intersaison.

L'employeur qui participe à la formation, au développement et l'organisation de la pluriactivité de son personnel lui permettant ainsi d'obtenir des revenus toute l'année, contribue à sa fidélisation mais ne permet toutefois aucune garantie quant à sa disponibilité pour la saison suivante.

*Se référer à la fiche n° 9 « La fidélisation des saisonniers »*

### > **Formation**

La démarche d'information et d'orientation du personnel saisonnier vers les structures et acteurs compétents en faveur de la formation pour le développement et l'acquisition de compétences par le biais du DIF, ou du CIF-CDD par exemple, favorise la valorisation des aptitudes du saisonnier et une activité à l'intersaison.

*Se référer à la fiche n° 7 « La formation des saisonniers »*

### > **Participation à l'organisation de la pluriactivité**

L'employeur peut accompagner le saisonnier dans sa recherche d'emploi en communiquant sur les structures existantes telles que les maisons des saisonniers, les forums d'emploi, etc. ; en développant des partenariats avec d'autres employeurs présentant une activité saisonnière complémentaire, ou encore par l'adhésion à des structures de mutualisation des emplois.

*Se référer à la fiche n° 10 « La pluriactivité et la sécurisation des parcours professionnels »*

### >>> **Pour en savoir plus :**

- Emploi : Pôle emploi, Espaces Saisonniers
- Formation : CARIF-OREF, OPCA

# LA FORMATION DES SAISONNIERS

La formation, présente tout au long de la vie professionnelle du saisonnier, lui permet d'améliorer ses compétences, d'en acquérir de nouvelles, d'obtenir des qualifications supplémentaires, afin de s'adapter ou de se réorienter.

## ► LA FORMATION DES SAISONNIERS AVANT, PENDANT, ET APRÈS LA SAISON

### AVANT LA SAISON

La **formation initiale** du saisonnier lui permet d'acquérir des compétences qui peuvent être sanctionnées par l'obtention d'un ou plusieurs diplômes, qualifications, ou titres professionnels.

Au cours du cycle scolaire, le futur saisonnier peut être amené à effectuer des **stages en entreprise** notamment dans des secteurs et établissements dont les métiers sont soumis à la saisonnalité, permettant ainsi de découvrir et de se familiariser avec un environnement professionnel en saison.

La formation initiale destinée à l'exercice d'un métier saisonnier peut être réalisée par l'alternance d'enseignement théorique et de pratique en entreprise. Désormais, des **formations professionnelles bi-qualifiantes** permettent l'apprentissage de deux métiers simultanément auprès de plusieurs employeurs saisonniers.

*Se référer à la fiche n° 8 « La qualification des saisonniers »*

À la veille de la saison, l'employeur a la faculté, pour pourvoir un poste en CDD de 6 à 12 mois ayant fait l'objet d'une diffusion par Pôle Emploi, de mettre en œuvre une **formation préalable à l'emploi**. Dans l'hypothèse d'une embauche en CDI (dans le cadre d'une embauche par un Groupement d'Employeurs par exemple) ou en contrat de travail indéterminé intermittent, l'employeur peut procéder à une **préparation opérationnelle à l'emploi** (POE). Cette formation ou préparation préalable d'un maximum de 400 heures, soit 4 mois, a pour but de permettre au saisonnier recruté de développer ses aptitudes et acquérir les compétences supplémentaires nécessaires pour l'exercice des fonctions du poste de travail.

*Se référer à la fiche n° 2 « Le recrutement des saisonniers »*

L'employeur peut proposer au saisonnier, dont le contrat de travail comporte une clause de reconduction, la conclusion d'un **CDD de formation** avant que ne débute la saison.

Cette possibilité est ouverte aux employeurs des secteurs du tourisme social et familial, et des remontées mécaniques et domaines skiables dont les conventions collectives imposent la reconduction du contrat ; et aux employeurs qui en ont pris l'initiative.

*Se référer à la fiche n° 9 « La fidélisation des saisonniers »*

### PENDANT LA SAISON

Dès l'embauche, l'employeur doit procéder à l'intégration du saisonnier dans l'entreprise. La mise en œuvre d'une **formation pour la prise de fonctions** auprès du saisonnier nouvellement embauché favorise l'adaptation et la connaissance de l'établissement, du poste, de l'organisation de travail, et des mesures de sécurité.

*Se référer à la fiche n° 5 « L'intégration des saisonniers »*

Au cours de la saison, le saisonnier peut être amené à suivre une formation réalisée par l'entreprise ou par un organisme externe, en application du **plan de formation**. Ce dernier est établi par l'employeur en fonction de ses besoins afin d'adapter les compétences aux exigences liées à l'évolution des méthodes de travail et des règles de sécurité, ou du matériel. Le saisonnier ne peut y déroger sauf s'il justifie de raisons graves et sérieuses.

### APRÈS LA SAISON

Pendant l'intersaison, le saisonnier peut consacrer le temps disponible à la réalisation d'une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), ou pour se former par le biais du DIF, du CIF, du CIF-CDD, etc

*Se référer à la fiche n° 8 « La qualification des saisonniers »*

## ► DES DROITS À LA FORMATION POUR LES SAISONNIERS

Tout employeur participe à la Formation Professionnelle Continue (FPC) de ses salariés par le biais d'une contribution, reversée aux organismes collecteurs agréés (OPCA et OPACIF) qui financent les actions de formation des salariés saisonniers dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, du CIF, du CIF-CDD, des actions de formation spécifiques de branches (se renseigner auprès de l'OPCA dont relève l'entreprise) ou de dispositifs régionaux (se renseigner auprès du Conseil Régional).

### > *L'employeur a l'obligation de verser aux organismes collecteurs agréés :*

- une contribution correspondant à un pourcentage des salaires payés par l'entreprise et qui varie en fonction de l'effectif. Le taux de participation des entreprises de moins de 10 salariés s'élève à 0,55 % de la masse salariale, de 10 à 20 salariés le taux est de 1,05 %, et au-delà le taux est de 1,6 %.
- une contribution pour le financement du CIF qui est de 0,20 % des rémunérations brutes des salariés en CDD et CDI. Seules les entreprises d'au moins 20 salariés y sont assujetties.
- une contribution spécifique pour le financement du CIF-CDD qui équivaut à 1 % des rémunérations brutes des titulaires d'un CDD au sein de l'entreprise.

### > *L'employeur doit remettre à son salarié saisonnier au terme de son CDD :*

- un bordereau Individuel d'Accès à la Formation (BIAF) qui fait état, notamment, de ses droits au CIF ;
- le certificat de travail dans lequel sont mentionnées les heures acquises au titre du DIF.

Dans le cadre de l'exercice d'un emploi saisonnier, l'utilisation par le salarié de ses droits et congés pour la formation est envisageable au cours de l'intersaison. Ainsi, l'employeur se préoccupant d'avertir son personnel saisonnier de ses droits et des possibilités de financement et l'orientant vers l'organisme collecteur agréé (auprès duquel il cotise en faveur de la FPC) qui peut l'informer sur les modalités d'exercice et de financement d'actions de formation, favorise le développement de leurs compétences ainsi que leur disponibilité pour la saison suivante.

## LE DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

### > *Le DIF permet à un saisonnier, salarié en CDD ayant travaillé 4 mois consécutifs ou non, dans les 12 derniers mois, de bénéficier d'un cumul d'heures pour la réalisation d'actions de formation professionnelle indemnisées, réalisées en dehors du temps de travail sauf dispositions conventionnelles contraires.*

Les heures acquises au titre du DIF sont cumulables sur 6 ans, à raison de 20 heures par an dans la limite de 120 heures, pour un salarié en CDI temps plein. Aussi, le nombre d'heures acquis par le saisonnier au titre du DIF se calcule au prorata de la durée de l'ensemble des CDD.

Au terme de son CDD, le saisonnier conserve les heures acquises au titre du DIF et bénéficie de la portabilité de son droit qui lui permet de l'utiliser lorsqu'il est demandeur d'emploi ou auprès d'un autre employeur.

## LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION - CDD

### > *Le CIF-CDD permet à un saisonnier salarié en CDD - ayant travaillé au moins 24 mois sur 5 ans dont 4 mois consécutifs ou non, sur les 12 derniers mois - de bénéficier, en principe, d'une autorisation d'absence pour se former ou passer un examen afin de valider ses compétences. En pratique, le CIF-CDD se déroule en dehors de la période d'exécution du contrat de travail. L'action de formation peut débiter 12 mois après le terme du CDD.*

Toutefois, à la demande du salarié après accord de l'employeur, la formation peut être suivie, en tout ou partie, avant le terme du contrat de travail.

L'OPACIF dont dépend l'entreprise où a été exécuté le dernier CDD, peut prendre en charge la rémunération et tout ou partie des frais de formation du saisonnier. Cependant, la prise en charge financière au titre du CIF-CDD ne peut pas excéder un an pour un stage à temps plein ou 1 200 heures pour un stage à temps partiel.

### >>> Pour en savoir plus :

- AFPR et POE : Pôle Emploi
- Droits à la formation : OPCA de branche

## LA QUALIFICATION DES SAISONNIERS

La qualification est l'aptitude d'une personne à exercer un métier. Elle permet d'apprécier la valeur professionnelle d'un salarié en fonction de sa formation initiale et de son expérience. L'intérêt pour l'employeur de disposer d'un personnel qualifié réside dans la qualité du travail qui lui permet de fournir un meilleur service auprès de ses clients. L'employeur a la possibilité de favoriser la qualification de ses saisonniers en encourageant la Validation des Acquis de l'Expérience et en embauchant son personnel en alternance.

### ► LA QUALIFICATION PAR LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

#### QU'EST CE QUE LA VAE ?

> *La VAE permet à tout saisonnier d'obtenir une qualification au titre de son expérience, par la validation de ses compétences professionnelles ou extra-professionnelles obtenues dans le cadre d'activités salariés ou bénévoles, sur justification de 3 ans en continu ou discontinu de travail, à temps plein ou partiel.*

Elle résulte d'une démarche personnelle du saisonnier qui s'inscrit dans son projet professionnel ; il doit démontrer que ses acquis et expériences correspondent aux compétences et aptitudes requises pour l'obtention du diplôme, du certificat ou du titre visé (obligatoirement inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles – RNCP).

L'employeur qui informe son saisonnier de la possibilité de faire reconnaître son expérience et ses compétences par la VAE, à l'intersaison, contribue à le faire revenir la saison suivante.

#### QUEL FINANCEMENT POUR LA VAE D'UN SAISONNIER ?

La VAE est un droit individuel dont la réalisation peut nécessiter des frais d'inscription et d'accompagnement.

#### > *La VAE proposée par l'employeur*

L'employeur peut intégrer la réalisation d'une VAE dans son plan de formation.

Elle nécessite alors une convention tripartite entre l'employeur, le saisonnier et l'organisme certificateur.

Dans ce cas, la VAE peut être financée partiellement ou en totalité par le budget formation de l'entreprise, ou l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) dont dépend l'entreprise.

#### > *La VAE à l'initiative du saisonnier*

Le saisonnier qui justifie de 24 mois de travail salarié au cours des 5 dernières années dont 4 mois durant les 12 derniers mois, peut réaliser une VAE en dehors de son temps de travail, à l'occasion de l'intersaison, dans le cadre d'un congé VAE ou d'un Congé Individuel de Formation (CIF ou CIF-CDD). Le saisonnier présente sa demande de financement auprès de l'OPACIF dont relève l'entreprise où il a effectué son dernier contrat de travail.

*Se référer à la fiche n° 7 « La formation des saisonniers ».*

Le saisonnier, demandeur d'emploi, qui ne peut pas justifier du temps de travail requis précédemment, à également la possibilité de réaliser une VAE dans le cadre de dispositifs mis en place par Pôle Emploi ou la Région. Le saisonnier peut s'adresser à un Point Information Conseil (PIC) qui pourra l'informer sur les dispositifs et démarches à effectuer, et l'orientera vers les structures compétentes.

## ► LA QUALIFICATION PAR LA FORMATION EN ALTERNANCE

Deux employeurs saisonniers peuvent embaucher un salarié en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation, en vertu de la loi du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels. A l'issue de sa formation en alternance, le saisonnier pourra obtenir deux qualifications professionnelles au titre de la même année.

La rémunération du bénéficiaire de la formation en alternance est déterminée en pourcentage du SMIC et varie en fonction du contrat, de l'âge et du niveau de formation ; sauf dispositions conventionnelles plus favorables.

- Les bénéficiaires âgés de 16 à 25 ans perçoivent une rémunération qui peut varier entre 25 % à 80 % du SMIC ;
- Les bénéficiaires âgés d'au moins 26 ans perçoivent une rémunération qui ne peut être, ni inférieure au SMIC, ni à 85 % du salaire minimum conventionnel.

## LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE

> **Le contrat d'apprentissage permet à une entreprise d'embaucher un apprenti âgé entre 16 et 25 ans dont l'objectif est d'obtenir une qualification professionnelle par l'alternance de périodes d'enseignement en Centre de Formation des Apprentis (CFA), et de travail en entreprise.**

La durée du contrat correspond à la durée nécessaire pour obtenir la qualification visée ; elle peut varier entre un et trois ans.

L'apprenti doit obligatoirement être accompagné par un tuteur, collaborateur de l'entreprise, dans l'acquisition des compétences et aptitudes indispensables à la réussite de la formation en alternance.

Le contrat d'apprentissage accompagné du visa du CFA doit être transmis au plus tard dans les 5 jours suivants la signature par l'employeur et l'apprenti, à la chambre consulaire compétente (la Chambre du Commerce et de l'Industrie, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, ou la Chambre d'Agriculture) et à la Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation, de la Concurrence, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) de son département pour l'enregistrement et la validation.

L'entreprise bénéficie d'exonérations partielles ou totales des cotisations sociales, et d'une indemnité compensatrice forfaitaire versée par le Conseil Régional.

*Pour toute mise en place d'un contrat d'apprentissage, se rapprocher de la chambre consulaire concernée.*

## LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

> **Le contrat de professionnalisation permet à une entreprise (soumise au financement de la formation professionnelle continue) d'embaucher en CDD ou en CDI, une personne âgée de 16 à 25 ans ou un demandeur d'emploi âgé de 26 ans ou plus, afin de compléter sa formation initiale ou de favoriser son insertion professionnelle en obtenant une qualification par la formation professionnelle alternée.**

La durée de la formation en alternance correspond à la durée totale du CDD, ou de l'action de professionnalisation dans le cadre d'un CDI ; elle doit être comprise entre 6 et 12 mois.

L'enseignement théorique du salarié peut être effectué par l'entreprise, ou par un organisme de formation externe. Il comprend au minimum 150 heures, et il doit représenter entre 15 % et 25 % de la durée totale du CDD de professionnalisation ou de l'action de professionnalisation. L'entreprise doit nommer un tuteur pour accompagner le salarié durant l'exécution du contrat de professionnalisation.

Le contrat de professionnalisation doit être transmis au plus tard dans les 5 jours suivant sa conclusion, à l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA), pour décision sur la conformité et la prise en charge financière, et le transmet à la DIRECCTE.

La formation est financée par les OPCA selon un forfait horaire qui varie suivant la convention collective. Dans le cadre d'une embauche avec un tel contrat, l'entreprise peut bénéficier d'une exonération des cotisations patronales au titre de l'embauche d'un salarié âgé d'au moins 45 ans, et d'une aide forfaitaire de Pôle Emploi pour l'embauche d'un demandeur d'emploi âgé d'au moins 26 ans.

*Pour toute information, se rapprocher de l'OPCA dont vous relevez.*

### >>> Pour en savoir plus :

- Chambres consulaires, OPCA
- Pôle Emploi

## LA FIDELISATION DES SAISONNIERS

Le secteur du tourisme saisonnier supporte un taux élevé de renouvellement du personnel à chaque saison. Pour les entreprises dont les activités subissent les variations liés à la saisonnalité, l'enjeu est de fidéliser le personnel compétent selon des moyens classiques de fidélisation des salariés mais également spécifiques en raison du caractère saisonnier de l'activité.

### ► QUELS INTÉRÊTS ?

#### OPTIMISER LES COÛTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SAISONNIÈRES

La mise en œuvre d'une politique de fidélisation du personnel saisonnier s'inscrit dans une stratégie de gestion des ressources humaines. L'intérêt premier est d'éviter le coût lié à une nouvelle procédure de recrutement.

Fidéliser le personnel saisonnier allège les formalités de recrutement, d'intégration et de formation qui mobilisent du temps et des moyens indispensables à la prise de fonctions et à l'exécution des tâches de travail durant la saison.

#### PRÉSERVER LES COMPÉTENCES INDISPENSABLES À L'ENTREPRISE

Un saisonnier fidélisé est un salarié rapidement opérationnel car il est déjà formé sur le poste et intégré à l'entreprise, dont il connaît les valeurs et le mode d'organisation.

Toutefois, cela nécessite de mobiliser des moyens humains, matériels et financiers, afin d'accroître la probabilité que le saisonnier soit disponible la saison suivante. L'enjeu est de faire revenir le saisonnier dont les compétences et aptitudes bénéficient à l'entreprise, permettant de faire face efficacement à la hausse d'activité en saison. Une telle démarche participe à l'amélioration de la qualité du service auprès de la clientèle.

### ► QUELS MOYENS ?

#### LES MOYENS CLASSIQUES DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS

Ces moyens dits classiques de fidélisation du salarié ont leur importance à l'égard du saisonnier dans la mesure où il recherche à effectuer sa saison dans des conditions optimales lui permettant ainsi de concilier son travail et sa vie personnelle.

##### > Une rémunération valorisée

Proposer une rémunération attrayante (un salaire majoré, des primes, etc.) participe à la fidélisation du saisonnier. Elle nécessite de mobiliser des moyens financiers. Seule, elle ne suffit pas à fidéliser le personnel saisonnier.

##### > L'intégration et la formation

Une formation efficiente du saisonnier à son arrivée, sur son poste de travail, favorise son intégration et une ambiance de travail propice, permettant ainsi de rendre l'entreprise et le métier plaisant. La formation du saisonnier permet de valoriser ses compétences.

*Se référer à la fiche n° 7 « La formation des saisonniers »*

##### > Des conditions de travail favorables

Mettre des locaux et du matériel adapté à disposition, être à l'écoute des salariés, favoriser l'esprit d'équipe, etc. sont autant de moyens bénéfiques à des conditions de travail favorables participant à la fidélisation du saisonnier.

##### > Un logement pour la saison

La mise à disposition ou la réservation d'un logement à proximité du lieu de travail rend l'offre d'emploi plus attractive et permet d'améliorer les conditions de vie du saisonnier résidant sur un autre territoire.

*Se référer à la fiche n° 3 « Le logement des saisonniers »*

##### > Les avantages sociaux

L'employeur peut proposer à ses salariés une complémentaire santé avantageuse préalablement négociée avec un organisme spécialisé (une mutuelle, une société d'assurance, ou une institution de prévoyance) dont il prend en charge les frais totalement, ou partiellement en complément d'une cotisation versée par le salarié.

*Depuis le 1er juillet 2005, dans le secteur des remontées mécaniques et domaines skiables, les partenaires sociaux ont mis en place un régime de prévoyance obligatoire à l'égard de tous les salariés, y compris saisonniers. Les partenaires sociaux de la branche des hôtels, cafés, restaurants, ont également instauré une complémentaire santé collective obligatoire à compter du 1er janvier 2011 pour tous les salariés.*

## LES MOYENS SPÉCIFIQUES DE FIDÉLISATION DES SAISONNIERS

Le caractère saisonnier de l'activité est la cause majeure des difficultés de fidélisation.

Fidéliser son personnel saisonnier exige d'encourager **l'emploi du saisonnier sur l'année**, et notamment à l'intersaison pour favoriser la disponibilité du saisonnier et l'embaucher au fil des saisons.

### > Une clause de reconduction au contrat de travail saisonnier

Un contrat de travail saisonnier (se référer à la fiche n° 4 « l'embauche des saisonniers ») peut comporter une clause de reconduction par laquelle l'employeur s'engage à embaucher le salarié la saison suivante.

- Une promesse d'embauche : l'employeur s'engage par cette clause à proposer un CDD saisonnier pour la prochaine saison. En cas de non reconduction, l'employeur qui s'est engagé doit avancer un motif « réel et sérieux » et verser une indemnité au saisonnier.
- Une faculté pour le saisonnier : le saisonnier n'est pas obligé d'accepter la reconduction de son contrat de travail la saison suivante.

La rédaction de la clause ne doit pas faire présumer la reconduction automatique du CDD saisonnier au risque de voir le contrat de travail requalifié en CDI.

> **La convention collective des remontées mécaniques et domaines skiables** impose une clause de reconduction aux contrats de travail saisonnier dans les entreprises de plus de 20 salariés, et une clause de priorité de réembauchage dans les entreprises de moins de 20 salariés.

> **La convention collective du tourisme social et familial** impose une clause de reconduction dans les contrats de travail saisonnier d'une durée minimale de 8 mois, à défaut elle doit être incluse à compter du second contrat de travail consécutif saisonnier.

### > La formation avant la saison : le CDD de formation

Dans le cadre d'un contrat de travail saisonnier comportant une clause de reconduction, qu'elle soit imposée ou à l'initiative de l'employeur, celui-ci peut proposer au saisonnier la conclusion d'un CDD de formation dont le terme précède la conclusion du CDD saisonnier reconduit.

C'est un contrat de travail à durée déterminée ayant pour objet la formation du saisonnier :

- La durée du contrat de travail correspond à la durée de la formation.
- La rémunération du saisonnier correspond au minimum à la rémunération qu'il percevra dans l'exercice de ses fonctions durant la saison qui suit.

Ce contrat de travail permet à un employeur d'impliquer le saisonnier au plan de formation de l'entreprise avant que ne débute la saison, et au saisonnier de participer à une action de formation pour l'adaptation et le perfectionnement de ses compétences pour l'exercice de ses fonctions durant la saison.

### > L'emploi en intersaison

L'employeur n'a aucune garantie de pouvoir embaucher le même saisonnier la saison suivante, quelque soit la stratégie de fidélisation adoptée et les moyens mis en œuvre. Le saisonnier, comme tout salarié, cherche à se procurer des revenus toute l'année ; il peut avoir trouvé un autre emploi et ne plus être disponible la saison venue.

L'employeur qui incite et participe à la recherche d'un emploi du saisonnier durant l'intersaison, et qui par conséquent, encourage la pluriactivité par l'exercice alterné de plusieurs activités professionnelles saisonnières complémentaires augmente ses chances de pouvoir l'embaucher la saison suivante. Par exemple :

- adhérer à une structure qui fédère des employeurs et qui permet à un saisonnier de travailler pour plusieurs entreprises alternativement (Se référer à la fiche n°4 « L'embauche des saisonniers », le Groupement d'Employeurs) ;
- mettre en place un partenariat avec une entreprise du même secteur touristique dans une autre région, un partenariat « mer-montagne » permettant au saisonnier d'alterner les saisons ;
- communiquer et informer sur les forums pour l'emploi de fin de saison (ou d'intersaison).

### >>> Pour en savoir plus :

- Fiche n° 10 « La pluriactivité et la sécurisation des parcours professionnels »
- Pôle Emploi
- Espaces Saisonniers

# LA PLURIACTIVITE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

La pluriactivité est l'exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles assurés de façon successive ou simultanée dans l'année par un seul individu. Sur certains territoires et dans certains secteurs économiques saisonniers, la pluriactivité est un mode de vie normal qui requiert une organisation spécifique à laquelle l'employeur peut contribuer et ainsi favoriser la fidélisation de son personnel saisonnier.

## ► LES DIFFÉRENTES POSSIBILITÉS D'ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES

### EN FONCTION DES SAISONS

Sont complémentaires des activités et emplois qui s'exercent successivement au fil des saisons.

- > Certaines activités ne peuvent s'exercer qu'une saison dans l'année, tel que perchiste en station de sports d'hiver, ou Maître Nageur Sauveteur l'été, et requièrent des qualifications spécifiques ; ainsi l'exercice d'une activité professionnelle complémentaire est possible mais elle nécessite une formation ou des aptitudes supplémentaires.
- > D'autre part, un même métier peut être effectué aussi bien en montagne durant la saison d'hiver que sur le littoral en saison d'été, cela concerne par exemple les métiers de l'hôtellerie-restauration.

Une complémentarité d'emplois indexée sur le rythme des saisons peut nécessiter d'exercer sur des territoires touristiques distincts.

### EN FONCTION DE LA NATURE DE L'EMPLOI

Certains emplois saisonniers sont par nature complémentaires, comme par exemple la conduite d'une dameuse l'hiver, et durant l'été la conduite d'engins dans le secteur du BTP, ou encore la conduite d'autocar pour le transport de voyageurs. Cette organisation dans l'exercice d'activités complémentaires peut permettre au saisonnier de rester sur un même territoire.

## ► LES MOYENS D'ORGANISATION DE LA PLURIACTIVITÉ

### LES MOYENS D'ORGANISATION DE LA PLURIACTIVITÉ PAR LE SAISONNIER

#### > *Le Travail en Temps Partagé*

Le Travail en Temps Partagé est un mode d'organisation du saisonnier dans l'exercice simultané de plusieurs activités, à temps partiel, dont une au moins est salariée.

Pour l'employeur, l'embauche d'un saisonnier en temps partiel permet un apport de compétences spécifiques qui ne nécessite pas de recruter pour un emploi à temps plein pour la saison.

#### > *L'alternance de CDD saisonnier*

L'alternance de CDD saisonnier consiste pour le pluriactif à occuper des emplois saisonniers successivement dans l'année. Une telle organisation est possible par l'exercice d'activités complémentaires en raison des saisons, et éventuellement dans une même station touristique si la nature de l'emploi le permet.

#### > *Le Contrat de Travail Intermittent*

Le CTI est un contrat de travail conclu à durée indéterminée permettant l'alternance de périodes travaillées et non travaillées, qui est adapté à l'exercice d'activités qui subissent des variations saisonnières.

Facteur de sécurisation de l'emploi, le CTI peut être, pour l'employeur, une alternative au renouvellement de CDD saisonnier. Il favorise la fidélisation du saisonnier d'une année sur l'autre, à condition qu'il exerce une activité complémentaire durant les périodes non travaillées.

## LES MOYENS D'ORGANISATION DE LA PLURIACTIVITÉ PAR L'ENTREPRISE

Une entreprise peut embaucher du personnel saisonnier par le biais de structures de mise à disposition, mais toutes ne conçoivent pas l'organisation de la pluriactivité du saisonnier à l'inverse du Groupement d'Employeurs et de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Sur un territoire touristique, un employeur qui s'associe à d'autres acteurs publics et/ou privés ayant également pour objectif de développer et pérenniser l'emploi participe alors à l'organisation de la pluriactivité.

### > **Des structures organisant la pluriactivité : GE et SCIC**

**Le Groupement d'Employeurs** est constitué sous la forme d'une association ou d'une société coopérative qui fédère des entreprises, et qui permet à des saisonniers d'être embauchés directement par le groupement. Le GE consiste pour des entreprises à se réunir pour employer du personnel saisonnier indispensable à l'exercice de leurs activités, et qu'ils n'auraient pas seuls la possibilité d'embaucher. Le groupement est alors l'unique employeur des salariés, dont est privilégiée l'embauche à durée indéterminée, qu'il met à disposition des entreprises membres.

**Le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification** est constitué de la même manière qu'un GE mais sa spécificité tient à l'embauche par le biais de contrat de travail en alternance, en faveur de l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi de longue durée et des jeunes dépourvus de qualification professionnelle.

**La Société Coopérative d'Intérêt Collectif** est une société coopérative dont l'objet est « la production et la fourniture de biens et de services qui présentent un caractère d'utilité sociale ». Elle repose sur un projet collectif d'acteurs publics et privés (collectivités publiques, saisonniers, employeurs, etc.) qui ont pour objectif commun le développement économique et social à l'échelle locale. Cette structure n'a pas pour activité principale la mise à disposition de personnel, mais elle permet un apport de main d'œuvre répondant aux variations saisonnières d'une entreprise associée dont l'activité poursuit les mêmes objectifs, tant social qu'économique, que la SCIC.

### > **Quels intérêts pour l'employeur saisonnier ?**

L'intérêt premier de l'employeur à participer à l'organisation de la pluriactivité de son personnel saisonnier est de le fidéliser. Effectivement, pour favoriser l'embauche la saison suivante de son saisonnier, l'employeur peut s'engager à le réembaucher dans le cadre d'un CDD saisonnier, ou de l'embaucher en CTI ; toutefois le saisonnier cherchant à percevoir des revenus toute l'année, il doit exercer une activité complémentaire, à défaut il recherchera une activité à temps plein et ne sera plus disponible la prochaine saison ou souhaitera rompre son CTI au profit d'un contrat à temps complet.

Ainsi, l'employeur qui participe à l'organisation de la pluriactivité de son personnel saisonnier par l'adhésion à des structures ou partenariats pour la mutualisation des emplois, et en participant à la sécurisation de son parcours professionnel en l'informant et l'accompagnant dans le développement de ses compétences par la formation ou la qualification, favorise la pluriactivité de son personnel saisonnier, et optimise la gestion de ses ressources humaines saisonnières.

Les structures de mutualisation des emplois embauchant en majorité à durée indéterminée des salariés alors mis à disposition de plusieurs entreprises saisonnières sur un même territoire, favorise l'organisation de la pluriactivité des saisonniers par la sécurisation de leur emploi et par conséquent de leur résidence ; permettant ainsi aux entreprises saisonnières une plus grande garantie de fidéliser leur personnel au fil des saisons.

### >>> **Pour en savoir plus :**

- Fiche n° 4 « L'embauche des saisonniers »
- La Fédération Française des Groupements d'Employeurs
- Le Comité National d'Évaluation et de Coordination des GEIQ
- Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif ([www.les-scic.coop.fr](http://www.les-scic.coop.fr))