



ASSOCIATION TRANSITION

Centre Yves Dréau

Avenue de Monein

64150 MOURENX

05.59.60.02.60

contact@transition64.fr



# ESTELAM

Emploi Saisonnalité du Territoire de LA  
Montagne béarnaise

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Présentation de la mission</b>	<b>2</b>
1.1	Contexte du territoire	2
1.2	Un projet expérimental et partenarial : naissance du projet ESTELAM	2
1.3	Objectifs généraux	3
1.4	Méthodologie	4
1.5	Evaluation du projet	6
<b>2</b>	<b>Le projet ESTELAM a-t-il permis de mobiliser les acteurs de la saisonnalité ?</b>	<b>8</b>
2.1	De la diversité à la synergie d'un écosystème d'acteurs directs et indirects à la saisonnalité	8
2.2	Animer un écosystème d'acteurs pour fédérer les énergies et susciter l'adhésion	9
2.3	Une gouvernance de projet au cœur du réacteur	10
2.4	Pérenniser une animation territoriale dédiée	11
<b>3</b>	<b>Le projet ESTELAM a-t-il permis d'initier une démarche d'observation partagée des saisonniers, des emplois saisonniers et des problématiques de l'activité saisonnière ?</b>	<b>12</b>
3.1	Une première démarche d'acculturation sur la saisonnalité dans le territoire de la montagne béarnaise	12
3.2	Une observation permettant de brosser un portrait des saisonniers et de l'activité saisonnière	13
3.3	Vers une meilleure visibilité de la saisonnalité	16
<b>4</b>	<b>Le projet a-t-il permis d'engager des actions pour traiter les problématiques à enjeux ?</b>	<b>17</b>
4.1	Un diagnostic partagé sur les enjeux d'attractivité de l'emploi saisonnier	17
4.2	Une articulation concrète avec les services et les compétences du territoire	19
4.3	L'état d'avancement généralistes des actions	20
<b>5</b>	<b>Enjeux et perspectives soulevés</b>	<b>25</b>
5.1	Des enjeux de services, d'ingénierie et d'animation	26
5.2	Les Assises de la saisonnalité	29
5.3	Le projet POCTEFA – Une opportunité transfrontalière	29
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	<b>30</b>
6.1	Construire l'avenir en cordée : de l'expérimentation à la transformation durable	30

# 1 Présentation de la mission

## 1.1 Contexte du territoire

Le territoire de la Montagne Béarnaise , couvrant les Communautés de Communes du Haut-Béarn, de la Vallée d'Ossau et du Pays de Nay, est associé à une forte saisonnalité et à la récurrence d'activités économiques épousant plus ou moins le rythme des saisons et renvoyant à des activités touristiques et de productivités (secteur agricole et industriel) avec comme point d'orgue les saisons hivernales.

Dans un contexte de transition écologique et climatique, cette dépendance saisonnière soulève de fortes incertitudes. Le raccourcissement des saisons d'hiver fragilise un modèle économique fondé sur une saisonnalité intense, générant une forte concentration d'emplois saisonniers. Ces transformations remettent en question la stabilité et la durabilité de l'emploi en montagne de moyenne altitude.

Les entreprises locales, en particulier les TPE, font face à des difficultés croissantes : raréfaction de la main-d'œuvre, faible fidélisation, manque de qualification, et contraintes organisationnelles pour former ou maintenir les équipes. Ces freins résonnent avec les problématiques structurelles du marché de l'emploi. En parallèle, les problématiques périphériques telles que le logement, la mobilité, limitent l'attractivité de ces emplois.

L'écosystème d'acteurs lié à la saisonnalité, est dense, peu articulé, puis souffre d'un manque de coordination. Il devient donc essentiel de créer des synergies pour répondre collectivement aux défis de la saisonnalité et de l'évolution des métiers.

## 1.2 Un projet expérimental et partenarial : naissance du projet ESTELAM

Face à ces constats, le projet ESTELAM (Emplois et Saisonnalité du Territoire de la Montagne béarnaise) a vu le jour.

Lancé en juillet 2023 pour une durée de 24 mois, ESTELAM repose sur une gouvernance collaborative, animée par l'association Transition, lauréate de l'appel à projets ITE-RNA. Une convention avec La Direction Départementale de l'Emploi du Travail et des Solidarité 64 a été signée pour apporter un cofinancement De plus, les deux intercommunalités du Haut Béarn et de Vallée d'Ossau ont soutenu le projet. , Une convention de partenariat a été

signée avec un acteur clé du territoire l'association Pôle Pyrénées Métier de la Montagne (PPMM). A noter que le territoire la Communauté de communes de Pays de Nay n'a pas souhaité faire partie du projet ESTELAM.

Né d'une première expérimentation à la station de La Pierre Saint-Martin sur la thématique de la pluriactivité des moniteurs de ski, le projet a vocation d'élargir son champ d'actions à l'ensemble du territoire de la Montagne Béarnaise (station d'altitude, vallées et piémonts), afin d'adopter une approche globale et systémique de l'attractivité des emplois saisonniers.

Le projet ESTELAM s'est inscrit dans une dynamique expérimentale et collective, portée par l'ambition de construire une lecture partagée de la saisonnalité sur le territoire de la montagne béarnaise, de fédérer un écosystème d'acteurs et d'initier des actions pour répondre aux enjeux liés à l'attractivité des emplois saisonniers en montagne béarnaise.

La gouvernance est constituée de la façon suivante :

- Comité Financeurs : DDETS 64, Région Nouvelle Aquitaine, Communauté de Communes de la Vallée d'Ossau et Communauté de Communes du Haut Béarn
- Comité de Pilotage : comité de financeurs + Commissariat au massif Pyrénéen, Conseil Départemental des Pyrénées Atlantiques et l'Association Pôle Pyrénées des Métiers de la Montagne

L'équipe de projet ESTELAM est composée de 3 salariés de l'association Transition. L'équipe a bénéficié de l'appui d'un consultant Fabrice REY, expert autour des questions de l'emploi, de la politique et des formations professionnelles. Il a proposé un appui méthodologique, un travail d'ingénierie de projet, de la production de notes et une veille sur l'actualité thématique saisonnière, emploi, formation et compétence.

Une convention de partenariat a été établie entre l'association Transition et PPMM lors de la phase 1 et 2 du projet pour aider à la diffusion des enquêtes

### 1.3 Objectifs généraux

Dès sa conception, le projet s'est donné une double finalité :

- répondre aux besoins de compétences en mutation des entreprises locales et améliorer l'attractivité des emplois saisonniers, tout en favorisant un développement équilibré du

territoire. Il s'agit notamment de faciliter l'accès, l'intégration et la fidélisation des travailleurs, de créer des boucles d'emploi pour prolonger les périodes d'activité, et de lever les freins périphériques à l'emploi (logement, mobilité, conditions de travail).

- permettre aux actifs de vivre et de travailler sereinement sur le territoire, et d'attirer de nouveaux publics, en cohérence avec les besoins actuels et futurs des employeurs.

Après une première phase d'acculturation à la saisonnalité, les objectifs se sont ajustés en fonction des premiers éléments de terrain rapportés par les acteurs locaux :

- Mobiliser l'ensemble des acteurs (directs et indirects) concernés par la saisonnalité
- Établir un portrait précis de l'emploi saisonnier dans la Montagne Béarnaise :
  - Identification des profils saisonniers ,
  - Identification des boucles d'emploi,
  - Analyse fine des problématiques de logement et mobilité,
  - Recensement des besoins en compétences ;
- Cerner les leviers d'action pour renforcer l'attractivité des emplois saisonniers ;
- Engager des actions concrètes en réponse aux problématiques identifiées.

## 1.4 Méthodologie

Le projet ESTELAM s'est appuyé sur une méthodologie structurée en deux grandes phases complémentaires : une première phase de diagnostic approfondi, indispensable pour comprendre les réalités de terrain, suivie d'une phase d'expérimentation tournée vers l'action.

❖ **Une phase d'ingénierie et de diagnostic : s'acculturer à la saisonnalité, monter en compétence sur le sujet et partager la photographie de l'activité saisonnière du territoire de la montagne béarnaise.**

Cette première étape a constitué le socle du projet. Elle visait à affiner la compréhension des dynamiques de saisonnalité sur le territoire de la Montagne Béarnaise, en croisant les regards, les expériences et les expertises. L'objectif a été de bâtir une culture commune du sujet et faire émerger, collectivement, les leviers d'action pertinents.

Le travail a débuté par une série d'entretiens exploratoires menés auprès d'acteurs clés du territoire (employeurs, institutionnels, élus, organismes de formation, OPCO, réseau pour l'emploi, associations, groupement d'employeurs). Ces échanges (toutes les données

quantitatives seront présentées dans le point 3.1) ont permis d'identifier les représentations de la saisonnalité, les difficultés rencontrées, les besoins exprimés, mais aussi les ressources mobilisables. Cette phase d'acculturation, essentielle, a contribué à poser les bases d'un diagnostic partagé.

S'en est suivie une enquête de terrain à double entrée, auprès des employeurs, pour mieux cerner leurs besoins en compétences, en formation, en organisation RH, ainsi que les freins périphériques qu'ils rencontrent ; et auprès des saisonniers, afin de savoir qui sont les saisonniers, quels sont leurs parcours professionnels et leurs attentes et de recueillir leurs obstacles à leur fidélisation (toutes les données quantitatives seront présentées dans le point 3.2)

Les questionnaires ont été enrichis d'entretiens semi-directifs (toutes les données quantitatives seront présentées dans le point 3.2) pour approfondir certains aspects qualitatifs. Cette approche croisée a servi à dresser un état des lieux fin et nuancé, dépassant les simples constats pour entrer dans la compréhension des mécanismes en jeu.

Parallèlement, 37 benchmarks d'initiatives inspirantes ont été réalisés pour nourrir la réflexion collective et situer les actions d'ESTELAM dans une dynamique plus large d'innovation territoriale autour de la saisonnalité.

À partir de cette matière, des groupes de travail thématiques ont été animés autour d'enjeux saillants : les solutions d'hébergement et de mobilité pour les saisonniers, la formation, la gestion des compétences et des parcours professionnels et les offres de services.

En s'appuyant sur des outils d'animation d'intelligence collective, ces espaces d'échanges ont joué un rôle central dans la co-construction du plan d'actions, en transformant le diagnostic en leviers opérationnels, portés par les acteurs eux-mêmes.

### ❖ **Une phase d'expérimentation : agir et expérimenter**

Fort de ce diagnostic partagé, le projet a basculé dans une logique d'expérimentation, en s'appuyant sur les enseignements de la première phase. Cette seconde étape visait à mettre en œuvre concrètement les actions identifiées, dans une logique de test, de montée en charge progressive, et de capitalisation. Elle a reposé sur :

- le repérage d'acteurs pilotes volontaires pour expérimenter des solutions concrètes sur leur structure ou leur territoire (nouvelles pratiques de recrutement, organisation de la saison, accompagnement des saisonniers, logement, transport...);
- un suivi continu des expérimentations, avec des temps réguliers de retours d'expérience, d'ajustement et de mise en réseau ;
- une capitalisation structurée des enseignements, afin d'identifier les facteurs de réussite, les points de vigilance, et les conditions de pérennisation ou de duplication des actions testées.

## 1.5 Evaluation du projet

Avant de présenter la méthodologie d'évaluation, plusieurs livrables ont été produits au fil du projet afin d'apporter des éléments de réponses plus précis aux questions qui suivent.

<b>Livrable n°1</b>	Les entretiens exploratoires
<b>Livrable n°2</b>	L'enquête hivernale
<b>Livrable n°3</b>	Les Benchmarks
<b>Livrable n°4</b>	Le Plan d'Action
<b>Livrable n°5</b>	Les ressources conçues

L'évaluation globale du projet s'appuiera sur quatre grandes questions, déclinées en indicateurs quantitatifs et qualitatifs, en lien avec le cadre de l'appel à projet :

- **Le projet ESTELAM a-t-il permis de mobiliser les acteurs de la saisonnalité ?**
  - au niveau de la gouvernance : nombre de réunions du Comité de pilotage et technique,
  - au niveau du projet : nombre de partenaires qui participent aux actions, type de partenariats mobilisés
  - nombre et types d'actions d'information et d'animation de l'écosystème
  - nombre d'entretiens exploratoires, nombre de benchmarks

- **Le projet a-t-il permis d'avoir une meilleure connaissance des emplois saisonniers ?**
  - nombre de questionnaires administrés (par territoire, par secteurs d'activité, par cibles), nombre de permanences, nombre de répondants
  - nombre d'offres d'emploi détectées, nombre de mise en relations employeur-saisonnier et autre public, nombre d'emplois créés et de recrutements, expérimentations de passerelles boucles d'emploi, nature et effets des dispositifs mobilisés ou actions
- **Le projet a-t-il permis d'engager des actions pour traiter les problématiques à enjeux ?**
  - Présentation du plan d'action. Etat d'avancement des actions engagées
  - Bilan des expérimentations émergence d'une solution type guichet unique/ maison des saisonniers (périmètre, maturité, business-modèle, conditions de pérennité...).
- **Le projet a-t-il permis de repérer les enjeux à traiter pour renforcer l'attractivité des emplois saisonniers ?**
  - Des enjeux émergents identifiés, perspectives d'évolution

Il convient enfin de souligner que le projet ESTELAM ne se limite pas à la seule mise en œuvre d'un plan d'actions. Son évaluation doit prendre en compte l'ensemble des réalisations, apprentissages, dynamiques collectives et effets produits à l'échelle des deux années de la convention. C'est à cette condition que le projet pourra nourrir durablement les politiques publiques et les stratégies locales en faveur de l'attractivité des emplois saisonniers en territoire de montagne.

❖ **Précaution liminaire : une grille de lecture orientée pour comprendre la richesse du projet guidée :**

Cette lecture du projet se structure autour de 4 grandes entrées, complémentaires et progressives :

- Ce que nous avons fait : tout travail réalisé en matière d'information, d'animation et de coordination

- Ce que nous avons appris : quantification et qualification des éléments du sujet de la saisonnalité
- Ce qui nous a posé problème : identification des freins
- Ce que cela nous a amenés à proposer : les propositions de leviers

## 2 Le projet ESTELAM a-t-il permis de mobiliser les acteurs de la saisonnalité ?

### 2.1 De la diversité à la synergie d'un écosystème d'acteurs directs et indirects à la saisonnalité

Aux origines du projet ESTELAM, la volonté était claire : cartographier, comprendre et fédérer les forces vives du territoire autour des enjeux de la saisonnalité. Pour ce faire, les premiers jalons ont été posés grâce aux travaux préalables du GIPE 65 et de l'Agence des Pyrénées, ainsi qu'aux bases de données de Pôle Pyrénées Métiers de la Montagne. Ce socle initial nous a permis d'identifier un premier réseau d'acteurs que nous avons rapidement cherché à enrichir et à acculturer aux spécificités de l'emploi saisonnier sur le territoire de la montagne béarnaise.



Dès les premiers mois du projet, nous avons donc lancé un cycle d'entretiens exploratoires pour affiner notre compréhension des expertises, des missions et des positionnements des acteurs dans cet écosystème complexe. Parallèlement, un travail de veille et de recensement a été engagé afin de compléter ce panorama. Ce sont ainsi 150 structures qui ont été identifiées tout au long du projet, témoignant de la richesse mais aussi de la dispersion de cet écosystème.

Parmi elles, 93 sont implantées sur le territoire béarnais et 57 situées hors territoire, dont plusieurs Maisons des Travailleurs Saisonniers (Vie Val Dis à Val d'Isère, Terres de Saisons dans le Lot, MTS de Lourdes et Vallées, Nomad' dans les Landes, etc.).

L'un des enjeux majeurs d'ESTELAM a donc été de transformer cette diversité en synergie, d'impulser une dynamique coopérative et transversale autour d'une problématique commune, fédératrice et stratégique pour le territoire.

Pour renforcer cette mise en réseau, nous nous sommes également appuyés sur des benchmarks et des dispositifs innovants issus d'autres régions. Parmi eux, l'initiative Ma Saison en Occitanie, accompagnée par l' Association pour le Développement en Réseau des Territoires de Services (ADRETS) en 2023, constitue un exemple inspirant : un réseau structuré autour de 10 Maisons des Saisonniers avec, en soutien, l'État, la Région et les opérateurs pour coécrire un plan d'action visant à réduire les tensions de recrutement dans les emplois saisonniers sur la période 2024-2027.

## **2.2 Animer un écosystème d'acteurs pour fédérer les énergies et susciter l'adhésion**

Fédérer un écosystème, c'est aussi et surtout l'animer dans la durée, lui donner des temps, des espaces et des outils pour se rencontrer, dialoguer et construire ensemble. Cette ambition a guidé notre stratégie d'animation tout au long du projet.

Dès le départ, nous avons choisi d'instaurer un canal de communication régulier par le biais d'une lettre d'information. Au total, sept lettres ont été diffusées pendant les 24 mois du projet. Elles ont permis de partager les avancées, valoriser les initiatives locales et maintenir une dynamique collective vivante. Plusieurs retours enthousiastes d'acteurs témoignent de l'intérêt de ces outils simples mais efficaces.

Pour aller plus loin, nous avons souhaité expérimenter des espaces d'intelligence collective, en cohérence avec notre démarche de co-construction. Le World Café organisé à Ogeu en février 2024 en est un exemple marquant. Réunissant 37 acteurs, cette rencontre a permis de valider collectivement les thématiques de travail issues des enquêtes et retours de terrain. Elle a constitué un véritable levier de coopération, renforçant l'interconnaissance et la confiance entre les participants.

Les formats interactifs et participatifs choisis (ateliers, cercles de dialogue, techniques d'animation collaborative) ont donné lieu à une forte implication des acteurs, qui ont souligné combien ces temps leur avaient permis :

- de mieux cerner l'offre de services disponible sur le territoire,
- d'échanger sur les pratiques et les ressources,
- et de construire une lecture partagée des enjeux.

Cette animation n'aurait pu être efficace sans un pilotage structuré et stratégique. Le fonctionnement du projet s'est appuyé sur une gouvernance solide, conçue pour soutenir l'ensemble des actions engagées, valider les orientations et favoriser l'implication des partenaires institutionnels et opérationnels.

### 2.3 Une gouvernance de projet au cœur du réacteur

Pour garantir la cohérence et la réactivité du projet, nous avons mis en place une gouvernance structurée et inclusive. Au total, 9 comités de financeurs et 7 comités de pilotage ont été organisés, permettant de valider chaque étape, chaque outil, et de bénéficier de l'expertise précieuse des partenaires.

Au-delà de ces instances formelles, des réunions de travail ciblées ont été conduites avec des techniciens de la Région, avec Mr MARTINEZ Alban (Attaché Territorial – Tourisme), Mr CAZENABE Franck (Chargé de mission Logement des Jeunes) et Mr LEURET François Xavier (Directeur de la cohésion et des initiatives territoriales – DATAR) ; et aussi avec les techniciens des communautés de communes afin d'explorer la pérennisation possible des actions engagées. Ces échanges ont souligné le besoin de maintenir des espaces de dialogue opérationnels, et ont conforté la place stratégique de la gouvernance partagée dans la conduite d'un tel projet.

Ce que nous avons appris, c'est qu'un mélange représentatif d'acteurs, employeurs, élus, services de l'emploi, associations, habitants, constitue une richesse essentielle à la structuration de l'écosystème.

Cependant, toute dynamique collective se confronte à des limites. Si la mobilisation a été réelle, l'équipe ESTELAM a aussi dû faire face à plusieurs freins de terrain, entre contraintes de temporalité et difficulté à mobiliser certains profils-clés comme les employeurs et les saisonniers eux-mêmes. Malgré une mobilisation significative, plusieurs limites ont donc émergé :

- d'abord, la difficulté à impliquer tous les secteurs professionnels concernés par la saisonnalité, notamment ceux moins institutionnalisés. La saisonnalité constitue un axe structurant du projet Estelam, mais c'est aussi une notion qui soulève des interrogations sur le terrain. En effet, la terminologie elle-même peut parfois s'avérer réductrice ou excluante, notamment pour certains secteurs d'activité qui ne se reconnaissent pas pleinement dans cette définition. Au cours du projet, on a observé une multiplicité de boucles d'emploi, révélant une articulation de métiers et d'activités très diverses, souvent sur des temporalités variables. Cette pluralité des formes d'emploi interroge alors sur la reconnaissance des entreprises dans la saisonnalité et nous devons composer avec cette souplesse et cette porosité intersectorielle pour répondre aux besoins de pluriactivité, poly compétences.
- ensuite, la nécessité constante de mise à jour des contacts, rendue complexe par la mobilité des personnes et des postes.

Par ailleurs, le calendrier du projet s'est parfois heurté aux temporalités de terrain, notamment en ce qui concerne la mobilisation des employeurs et des saisonniers. Ces derniers, au cœur du sujet, sont souvent difficiles à intégrer dans des démarches collectives en raison de leurs contraintes de temps et de disponibilité.

Ces constats posent une question centrale : comment inscrire dans la durée ce qui a été initié ? La dernière étape de la démarche vise à ouvrir des perspectives concrètes de pérennisation de l'animation territoriale, pour ancrer la dynamique dans le long terme, consolider les acquis et poursuivre la structuration du réseau.

## **2.4 Pérenniser une animation territoriale dédiée**

Ces constats renforcent l'idée qu'une animation territoriale dédiée à l'emploi saisonnier ne peut pas en rester à une initiative ponctuelle. La structuration d'un écosystème opérationnel nécessite du temps long, des ressources humaines, et une animation constante.

Les acteurs eux-mêmes expriment le besoin d'une coordination durable, capable d'assurer des échanges réguliers, une coopération renforcée et une mutualisation des savoirs et outils. Il s'agit de poursuivre l'effort initié par ESTELAM en le dotant d'un cadre pérenne, porté par une gouvernance représentative et ouverte, capable de répondre à l'ensemble des enjeux liés à la saisonnalité : emploi, formation, logement, mobilité, attractivité.

La mobilisation des acteurs autour du projet ESTELAM a donc été à la fois riche, structurante et apprenante. Elle a suscité une conscience partagée des enjeux, la construction d'une dynamique collective et la création d'un climat propice à la co-construction de solutions. Pour autant, cette mobilisation doit désormais s'inscrire dans un temps long, avec une animation consolidée, pour continuer de faire vivre cet écosystème et relever les défis structurels de l'emploi saisonnier dans les territoires de montagne.

### 3 Le projet ESTELAM a-t-il permis d'initier une démarche d'observation partagée des saisonniers, des emplois saisonniers et des problématiques de l'activité saisonnière ?

#### 3.1 Une première démarche d'acculturation sur la saisonnalité dans le territoire de la montagne béarnaise

En début de projet, avant d'engager la phase d'investigation auprès des saisonniers et des employeurs, nous avons initié des entretiens exploratoires auprès de 27 acteurs afin de voir comment la saisonnalité était perçue et abordée sur ce territoire. En appréciant le degré d'expertise des acteurs du territoire (institutionnels, opérateurs et autres intermédiaires de la saisonnalité), nous avons capitalisé la parole de chacun et nous avons pu exposer un certain nombre de questionnement autour de 6 sujets.

Les premiers entretiens menés dans le cadre du projet ESTELAM ont permis de dégager plusieurs constats clés qui affinent la compréhension des dynamiques liées à la saisonnalité dans la montagne béarnaise :

- ❖ **Une saisonnalité plurielle et profondément ancrée.** La saisonnalité apparaît comme une réalité complexe, à la fois économique, culturelle et identitaire. Elle façonne le développement du territoire autant qu'elle structure les modes de vie des personnes qui y sont engagées.
- ❖ **Une population de saisonniers encore mal connue.** Les discours des acteurs interrogés évoquent les saisonniers à travers leurs pratiques et modes de vie, mais sans disposer de données suffisamment fines pour brosser un portrait structuré de cette

population. Leurs trajectoires, leurs motivations et leur ancrage territorial demeurent flous. C'est dans ce contexte que le projet a engagé une observation qualitative, via une enquête de terrain et des entretiens semi-directifs, pour mieux comprendre cette mosaïque de profils.

- ❖ **Des freins structurels à l'attractivité des emplois.** Les difficultés récurrentes en matière d'hébergement, de mobilité, et de conditions de travail sont régulièrement citées comme des leviers à actionner pour améliorer l'attractivité des postes saisonniers. Ces dimensions périphériques jouent un rôle déterminant dans la capacité à recruter et fidéliser les travailleurs.
- ❖ **Une pluriactivité aux interprétations contrastées.** La notion de pluriactivité, souvent évoquée comme une réponse à la discontinuité de l'emploi, recouvre des réalités diverses. Pour certains, elle représente un choix de vie ou un parcours professionnel autonome ; pour d'autres, elle est davantage subie, perçue comme une stratégie de sécurisation dans un contexte de précarité. Ces lectures divergentes révèlent une tension entre liberté d'organisation et nécessité économique.
- ❖ **Des besoins en formation encore mal qualifiés.** La formation est unanimement perçue comme un enjeu central, mais l'identification précise des besoins, tant en termes de contenus que de modalités, reste à construire. Une analyse plus fine est nécessaire pour adapter l'offre de formation aux réalités de terrain.
- ❖ **Une volonté commune de coopération.** Enfin, tous les acteurs rencontrés expriment le besoin de partage d'informations, de temps d'échange et de modes d'organisation collaboratifs. Ce souhait d'un travail collectif ouvre la voie à des dynamiques de coopération à structurer dans le cadre du projet.

Ces entretiens ont constitué une étape essentielle d'acculturation et de montée en expertise sur le sujet. C'est à partir de cette compréhension partagée que nous avons pu concevoir des enquêtes de terrain ciblées.

### 3.2 Une observation permettant de brosser un portrait des saisonniers et de l'activité saisonnière

Le projet ESTELAM s'est attaché à développer une méthodologie rigoureuse visant à mieux cerner l'activité saisonnière sur la Montagne béarnaise. Au-delà des données qualitatives

issues des entretiens, cette approche s'appuie sur une stratégie de collecte et de diffusion des enquêtes particulièrement diversifiée.

Pour toucher un large éventail de répondants, un kit de communication a été transmis à l'ensemble de l'écosystème et une trentaine de partenaires ont relayé l'information. Parallèlement, l'équipe projet a participé à plusieurs événements dédiés au recrutement, comme les job dating ou les forums métiers, permettant d'aller à la rencontre directe des saisonniers et employeurs. Des déplacements dans chaque vallée ont été réalisés afin d'expliquer la démarche aux employeurs et de les encourager à s'investir dans l'enquête. Nous avons participé aux permanences tenues par PPMM ainsi qu'au pot saisonniers afin de récolter des réponses. Enfin, la diffusion sur les réseaux sociaux a ciblé particulièrement la population numérique, ouvrant la largesse des réponses.

L'ensemble des données collectées a été confié à l'IUT Statistique de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) pour analyse, garantissant une expertise méthodologique et une exploitation rigoureuse. Deux vagues d'enquêtes se sont succédées une en hiver, de décembre 2023 à mars 2024, et une seconde en été, de juin 2024 à fin septembre 2025. Ces enquêtes ont élargi le champ d'étude bien au-delà des stations de ski, afin de broser un portrait plus complet et illustré de la saisonnalité sur l'ensemble du territoire. L'ensemble des analyses se trouve dans un livrable joint à ce bilan.

Pour la période hivernale 2023-2024, 138 saisonniers ont répondu à l'enquête et pour la période estivale, 45 saisonniers ont répondu. Si l'échantillon recueilli ne prétend pas à la représentativité statistique, notamment en raison de la complexité à quantifier précisément le volume des saisonniers et des conditions météorologiques particulières (arrivée tardive de la neige), la richesse des profils interrogés et la complémentarité des données qualitatives permettent néanmoins de dégager des tendances claires.

Parmi les résultats marquants, nous notons que la majorité des saisonniers en hiver (70 %) comme en été (64 %) sont originaires du territoire. Ces travailleurs sont le plus souvent logés par leurs employeurs, un facteur clé dans l'attractivité des postes proposés. Leur présence s'inscrit souvent dans une véritable philosophie de vie, ou dans des trajectoires professionnelles diversifiées.

Quatre profils distincts se distinguent :

- ceux engagés durablement avec un projet professionnel défini,
- ceux qui travaillent durablement sans véritable projet mais par ancrage local ou opportunité,
- ceux qui sont de passage pour des raisons économiques,
- et enfin ceux qui passent de manière temporaire avec un projet professionnel clair, souvent dans une logique de reconversion.

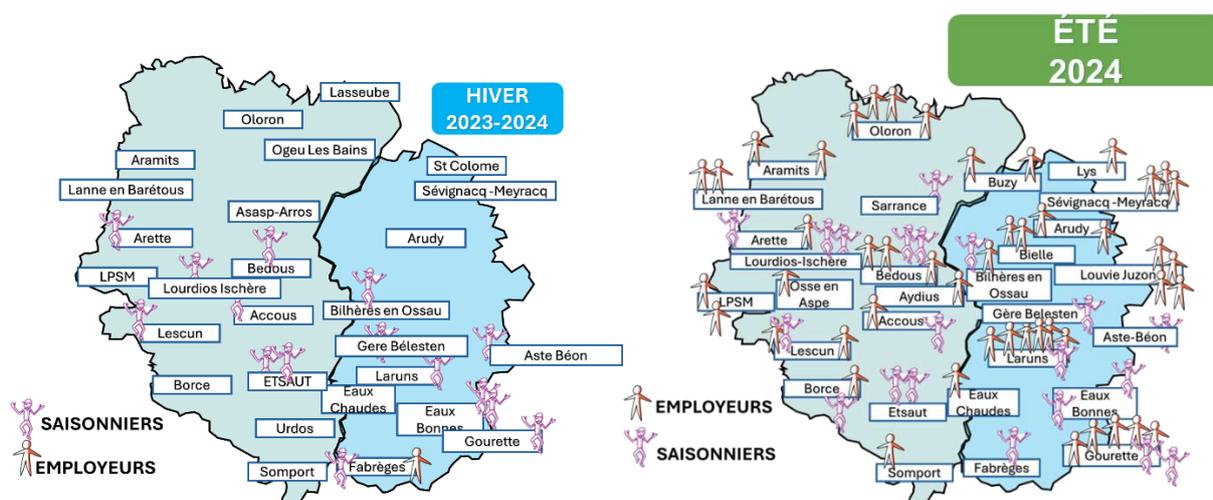


Image illustrant la répartition des répondants employeurs et saisonniers sur le territoire

Les résultats de l'enquête (92 répondants) menés auprès des employeurs révèlent une majorité de dirigeants de très petites entreprises (TPE), principalement implantés dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration (HCR), de l'agriculture et du commerce. Toutefois, un large éventail d'activités est représenté, incluant le tourisme, le sport et l'animation, le BTP, les services à la personne, les collectivités territoriales, le transport et les stations d'altitude, traduisant une forte pluriactivité et une diversité sectorielle. En saison hivernale, 1/3 des employeurs répondants sont localisés dans des stations telles que Gourette ou La Pierre Saint-Martin. Ce positionnement géographique, couplé à des pics d'activités estivaux et hivernaux, confirme une saisonnalité marquée, avec plus de 80 % des structures déclarant une activité sur les deux saisons.

En matière de ressources humaines, la prise de poste est le plus souvent accompagnée par une formation informelle, tandis que les besoins en formation sont peu exprimés par les employeurs. Le principal frein au recrutement reste l'accès au logement, identifié par une

majorité d'entre eux ; 44 % déclarent avoir mis en place des solutions spécifiques pour y remédier. Les canaux de recrutement sont variés, même si le bouche-à-oreille reste prédominant (36 %), en dehors du recours aux opérateurs traditionnels. Enfin, le savoir-être, notamment la motivation, est largement cité comme critère principal dans le choix des saisonniers.

### **3.3 Vers une meilleure visibilité de la saisonnalité**

Cette phase d'investigation a enrichi la connaissance de la saisonnalité sur le territoire et elle a aussi mis en avant le besoin de clarifier les zones d'ombres. La saisonnalité est difficile à quantifier du fait de la complexité des statuts de contrats et de l'absence de données précises sur le nombre exact de saisonniers. La collecte des informations est d'autant plus délicate qu'elle exige un travail de terrain important et une présence régulière.

Face à ces défis, le projet ESTELAM ouvre la voie à la mise en place d'un baromètre-observatoire dédié à la saisonnalité. Ce dispositif, à construire en consolidant des partenariats locaux et institutionnels, vise à structurer et capitaliser les données relatives à l'emploi saisonnier.

L'enjeu principal de cet outil est de disposer d'une vision partagée, actualisée et fiable des dynamiques de la saisonnalité sur la Montagne béarnaise. Il permettra de mieux anticiper les évolutions des besoins en compétences, de faciliter la coordination des acteurs, d'éclairer les politiques territoriales en matière d'attractivité, de logement et de mobilité, et enfin de soutenir les actions visant à renforcer la pérennité des emplois saisonniers.

En résumé, cette première démarche structurée d'observation constitue un socle solide pour accompagner l'évolution et la valorisation des emplois saisonniers, en assurant une meilleure compréhension des enjeux territoriaux et en ouvrant la voie à un pilotage partagé et efficace.

Un livrable a été écrit pour partager l'ensemble des données ainsi que leur interprétation.

## 4 Le projet a-t-il permis d'engager des actions pour traiter les problématiques à enjeux ?

### 4.1 Un diagnostic partagé sur les enjeux d'attractivité de l'emploi saisonnier

À mesure que les rencontres se multipliaient et que l'acculturation à la saisonnalité se consolidait, une vision commune s'est peu à peu dessinée. Appuyée sur une première photographie du territoire, issue d'entretiens exploratoires et des premières données d'enquête auprès des saisonniers et employeurs, cette vision a été enrichie collectivement lors d'un World Café, réunissant 26 acteurs de terrain le 14 février 2024. Ce moment d'intelligence partagée a permis de dégager trois thématiques centrales, au croisement des préoccupations concrètes et des réalités vécues :

- l'hébergement et la mobilité des saisonniers,
- la formation, la gestion des compétences et la sécurisation des parcours,
- et enfin, l'offre de services facilitant la rencontre entre employeurs et saisonniers.

Dans le cadre d'une démarche collective, des groupes de travail ont été constitués afin de réunir les parties prenantes autour des enjeux liés à la saisonnalité. Pour structurer l'engagement de chacun autour d'une ambition commune, une visioconférence a été organisée en amont, posant les jalons de la méthode : clarification des objectifs, présentation de la programmation et appel à co-construction. Ainsi chaque acteur a pu s'inscrire dans des groupes de travail. C'est dans cette dynamique ouverte et collaborative qu'a été bâti un plan d'action, coécrit avec 54 acteurs engagés sur le champ de la saisonnalité.

La méthode employée a été rigoureuse et participative, reposant sur plusieurs temps de travail successifs :

- **Un premier temps resserré**, réunissant acteurs ayant une expertise ciblée sur le sujet, a permis de tracer les grands axes de chaque atelier autour des ressources existantes, de données de terrain qualitatives et quantitatives, et d'analyses comparatives. Il s'agissait de poser un socle commun de constats objectivés.

- **Deux autres sessions**, animées avec des techniques d'intelligence collective (ateliers de convergence, cartes mentales, scénario rêvé et catastrophe, les chapeaux de Bono, brainstormings guidés...), ont permis de transformer progressivement les idées en propositions d'actions. Ce processus d'animation a joué un rôle clé, favorisant l'écoute active, l'émergence d'idées neuves et la mise en mouvement concrète des acteurs.

De cette dynamique, sont nées 11 fiches actions, structurées autour de 5 axes stratégiques :

- L'hébergement et la mobilité ;
  - Fiche n°1 : Expérimentation de nouvelles solutions d'hébergement chez l'habitant pour les saisonniers
  - Fiche n°2 : Objectivation des conditions d'accueils des saisonniers en véhicules aménagés
  - Fiche n°3 : Développer les mobilités douces dans le cadre des activités saisonnières
  - Fiche n°4 : Expérimentation d'un service de prêt de véhicules pour les saisonniers des TPE du territoire
- L'information, l'orientation vers les métiers de la montagne, et la promotion de la pluriactivité ;
  - Fiche n°5 : Création d'une programmation dynamique pour promouvoir la pluriactivité
  - Fiche n°6 : Graine de montagne : prépare ton avenir
- La sécurisation des parcours professionnels ;
  - Fiche n°7 : Elaboration d'un cahier des charges pour développer les compétences
  - Fiche n°8 : Open Badge : Badgeons les montagnes béarnaises
- L'employeurabilité : appui, conseil, essaimage des bonnes pratiques ;
  - Fiche n°9 : Développement d'outils d'appui-conseil aux TPE et indépendants
  - Fiche n°10 : Sensibilisation aux enjeux de la professionnalisation
- L'interconnaissance entre acteurs et entre territoires ;
  - Fiche n°11 : Animer la communauté des acteurs de la saisonnalité

Vous trouverez en détail la méthodologie, les partenaires et les résultats de chaque fiche action dans le livrable.

Ces actions n'ont pas vocation à rester théoriques. Un temps fort a été organisé pour présenter ce plan d'action et marquer l'entrée dans la seconde phase du projet : l'expérimentation. Ce rassemblement a permis non seulement d'élargir la mobilisation, mais aussi de fédérer un véritable écosystème d'acteurs autour d'une ambition partagée.

Les fiches actions n'ont pas été pensées comme des réponses descendantes, mais comme des catalyseurs de solutions, à articuler avec les ressources et les compétences déjà présentes sur le territoire.

## **4.2 Une articulation concrète avec les services et les compétences du territoire**

Lors des premières sessions de chaque groupe de travail, nous avons répertorié l'ensemble des services existants sur le territoire afin d'initier les expérimentations plus rapidement sur le terrain. Pour ce faire, une articulation et parfois une adaptation des actions ont été proposées afin de répondre aux besoins et attentes des saisonniers et des employeurs. Par ailleurs de nouvelles actions sont venues compléter les offres de services initiales afin d'apporter des ressources complémentaires. Ces nouvelles actions se sont inspirées fortement des benchmarks que nous avons réalisés.

De plus, sur les territoires, il y a des disparités dans les services et les compétences ce qui a nécessité d'adapter les actions. Les objectifs sont les mêmes et le déploiement diffère sur le terrain.

Quelques illustrations concrètes de ces articulation et déploiement d'actions :

- Sur les territoires du Haut Béarn et de la Vallée d'Ossau, les communautés des communes proposent un service de location longue durée de vélos à assistance électrique (VAE) pour les personnes résidentes. Ainsi, l'usage de ce service n'est pas accessible aux travailleurs saisonniers extérieur au territoire. L'autre frein rencontré pouvait être le chèque de caution. C'est pourquoi en échangeant avec les services, nous avons adapté cette offre de service en mettant l'employeur comme loueur de vélo à assistance électrique pour les travailleurs saisonniers.
- Sur le territoire de la Vallée d'Ossau, un réseau de socioprofessionnel fédère un noyau d'employeurs, d'indépendants et propose des afterworks entre pair pour partager et échanger sur leur pratique envers leur adhérent. Par le biais du projet ESTELAM,

ensemble, nous avons organisé des afterworks thématiques afin de discuter des cas concrets. Ces thématiques ont été choisies en fonction des données de terrain (enquête de terrain et entretien semi directif.

### 4.3 L'état d'avancement généralistes des actions

À ce stade, il est prématuré de mesurer l'impact concret des actions menées. Les résultats attendus se traduisent davantage en temps investi pour sensibiliser et initier les expérimentations sur le terrain. Ce travail, qui implique un changement de paradigme en matière d'innovation et nécessite une forte mobilisation. Nous avons donc choisi d'objectiver cet engagement par un ratio de temps : « *ce qui n'est pas formalisé reste invisible* ». C'est pourquoi nous vous présenterons un état des lieux du temps consacré

<b>Fiche action n°1 : Expérimentation de nouvelles solutions d'hébergement chez l'habitant pour les saisonniers</b>	
Réalizations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information des habitants et élus des communes sur les dispositifs existants (cohabitation intergénérationnelle, réhabilitation de logement, intermédiation locative, dispositifs Action Logement): organisation de réunions publiques en ultra-local dans des communes proches de bassins/poches d'emploi</li> <li>▪ Accompagnement des propriétaires volontaires pour participer à l'expérimentation</li> <li>▪ Création d'un support : « Kit de solutions hébergement saisonnier» pour répertorier l'existant et les dispositifs :</li> <li>▪ Suivi des binômes cohabitation intergénérationnelle accueillis/accueillants en partenariat avec Presse Purée</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>120 heures : quelques exemples de sous-actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organisation et animation de réunion publique, de représentations théâtrales</i></li> <li>• <i>Réunions de concertation et d'articulation de dispositifs spécifique entre les structures</i></li> <li>• <i>Conception de support de communication</i></li> <li>• <i>Prise de contacts et explication des démarches : relais téléphoniques vers les interlocuteurs avec suivis de l'accompagnement</i></li> <li>•</li> </ul>

<b>Fiche action hébergement n°2 : Objectivation des conditions d'accueils des saisonniers en véhicules aménagés</b>	
Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation au diagnostic pour connaître l'offre disponible, les services nécessaires à l'accueil de saisonniers en véhicules aménagés en s'appuyant sur l'enquête « accueil camping-car à vocation touristique » réalisée sur la CCHB et la CCVO dans le cadre du SCOT, de septembre à décembre 2024.</li> <li>▪ Croisement des données de l'enquête estivale d'ESTELAM et du diagnostic précédent.</li> <li>▪ Repérage des campings volontaires à élargir leur offre de location aux saisonniers mobiles</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>24 heures : quelques exemples de sous-actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Participation à des échanges avec les services habitats</i></li> <li>• <i>Croisement de données avec les enquêtes ESTELAM</i></li> <li>• <i>Journée de micro-trottoir pour diffuser l'enquête estivale 2024 et questionner les campings</i></li> </ul>

<b>Fiche action n°3 : Développer les mobilités douces dans le cadre des activités saisonnières :</b>	
Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information des employeurs et recensement des entreprises intéressées</li> <li>▪ Mise en place de contrats de location entre l'employeur et son intercommunalité de référence (CCHB+CCVO)</li> <li>▪ Proposition d'outillages mis à disposition pour l'employeur et le saisonnier</li> <li>▪ Ciblage des employeurs et saisonniers par le biais de l'enquête : sensibilisation et information individualisée</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>37 heures (quelques exemples de sous tâches) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organisation de réunions</i></li> <li>• <i>Echanges de mail</i></li> <li>• <i>Recherche de contenu + conception des messages + maquettes + relectures</i></li> <li>• <i>Analyse des résultats d'enquêtes + prises de contacts + entretiens téléphoniques</i></li> </ul>
<b>Fiche action n°4 : Expérimentation d'un service de prêt de véhicules pour les saisonniers des TPE du territoire :</b>	
Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps de travail et d'échange avec CIEL</li> <li>▪ Recherche et information auprès de l'URSAFF sur les avantages nature</li> <li>▪ Proposition de ressources mises à disposition pour l'employeur et le saisonnier</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information et communication sur le co-voiturage par le biais des enquêtes</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>20 heures : quelques exemples de sous actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coordination + partage de données + articulation des rôles entre chaque structure</i></li> <li>• <i>Recherches réglementaires + échanges par mail + synthèse pour usage opérationnel</i></li> <li>• <i>Analyse des résultats d'enquêtes</i></li> </ul>

**Fiche action n°5 : Création d'un programme dynamique pour promouvoir la pluriactivité**

Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recensement des évènements existants et construction d'une programmation</li> <li>▪ Appui au développement d'évènements itinérants en ultra local (échelle communale)</li> <li>▪ Création de supports de communication sur la pluriactivité à disposition des partenaires.</li> <li>▪ Relai de supports de communication digitale (capsules vidéo) déjà créés par des partenaires</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>80 heures : quelques exemples de sous actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identification des évènements, coordination des thématiques, mise en lien avec les acteurs</i></li> <li>▪ <i>Temps de travail collaboratif avec des structures comme PPMM et France Travail</i></li> <li>▪ <i>Recensement des métiers par secteurs d'activité et de leurs périodes de travail, échanges avec une graphiste + mailing entre la graphiste et nous + validation du support + relectures + recherche de cofinancement</i></li> <li>▪ <i>Information sur des supports de communication (exposition photo)</i></li> <li>▪ <i>Relai de supports de communication digitale (capsules vidéo) déjà créés par des partenaires</i></li> </ul>

**Fiche action n°6: Graine de montagne : prépare ton avenir**

Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail avec le Campus des Métiers du Tourisme Pyrénéen (Foix) pour s'appuyer sur leurs outils</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>20 heures : quelques exemples de sous action :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Réalisation d'un temps d'animation auprès des collégiens d'Oloron en partenariat avec le service jeunesse d'Oloron</i></li> <li>• <i>Analyse des données de l'enquête pour recenser les employeurs souhaitant accueillir des jeunes en stage d'immersion</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Repérage des ressources disponibles et ludiques pour promouvoir la pluriactivité et les métiers de la montagne</i></li> </ul>
--	---

**Fiche action n°7 : Elaboration d'un cahier des charges pour développer les compétences**

Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilisation des acteurs socioprofessionnels / partenaires concernés et volontaires</li> <li>▪ Identification et analyse des besoins en compétences transversale :</li> <li>▪ Rédaction d'un cahier des charges (ingénierie et méthodologie) autour d'une formation-action innovante : référentiel en adéquation avec les besoins exprimés par les employeurs</li> <li>▪ Rencontre et concertation avec les financeurs pour présenter le cahier des charges et identifier un cadre de financement</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>42 heures : quelques exemples de sous actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cadrage du besoin en matière de formation et de gestion des compétences</i></li> <li>• <i>Communication et sensibilisation auprès des cibles (employeurs)</i></li> <li>• <i>Organisation et animation d'un temps de travail collectif et collaboratif + synthèse des ateliers</i></li> <li>• <i>Benchmarks réalisés</i></li> </ul>

**Fiche action n°8: Open Badge**

Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition du cadre d'implantation des badges : information des employeurs et repérage des entreprises souhaitant s'engager dans le dispositif</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>10 heures : quelques exemples de sous actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temps de travail technique sur le cadre d'implantation des badges</i></li> <li>• <i>Recueil des données et analyse des enquêtes de terrain</i></li> <li>• <i>Recensement des compétences informelles citées dans les critères de recrutement</i></li> </ul>

**Fiche action n°9: Développement d'outils d'appui-conseil aux TPE et indépendants**

Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement d'un accompagnement-conseil individuel et collectif :</li> <li>▪ Mise en place de temps collectifs thématiques entre employeurs en s'appuyant sur les réseaux de socio-professionnels .</li> </ul>
-------------------------	---

Temps consacré	<p><b>30 heures : quelques exemples de sous actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analyse des données de l'enquête et gestion RH , repérage des leaders, mise en réseau avec Transition Soutien RH et suivi</i></li> <li>• <i>Conception de contenus, création d'outils mobilisables, communication pour organiser des réunions avec les socioprofessionnels</i></li> <li>• <i>Sensibilisation aux enjeux de la professionnalisation</i></li> </ul>
<b>Fiche action n°10 : Sensibilisation aux enjeux de la professionnalisation</b>	
Réalisations effectives	Déploiement de cette fiche dans les temps conviviaux de la fiche 9
Temps consacré	<p><b>10 heures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temps d'échanges avec des organismes tels que OPCO EP, OPCO commerce, AFTAS, ARACT.</i></li> </ul>

<b>Fiche action n°11 : Animer la communauté d'acteurs de la saisonnalité</b>	
Réalisations effectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de commissions par thématiques de fiches actions associées à l'écriture d'une charte d'engagement pour les acteurs</li> <li>▪ Construction d'un cahier des charges pour l'élaboration d'un outil numérique global = plateforme, application qui regroupe l'ensemble des services aux employeurs et saisonniers</li> <li>▪ Cahier des charges pour la mise en place d'un observatoire de la saisonnalité</li> <li>▪ Rédaction d'un guide des bonnes pratiques pour recenser les besoins en animation sur le territoire autour de la saisonnalité et ses modalités</li> </ul>
Temps consacré	<p><b>En continu tout le long du projet : quelques exemples de sous actions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Animation des groupes de travail</i></li> <li>• <i>Temps d'échange pour articuler les expérimentations avec les actions existantes sur le territoire</i></li> <li>• <i>Proposition d'écriture d'une territoriale pour pérenniser les actions</i></li> <li>• <i>Recueil des données via les benchmarks et échanges avec des maisons des travailleurs saisonniers pour l'élaboration d'un outil numérique</i></li> <li>• <i>Recherche de partenaires qui ont des missions d'observatoire</i></li> </ul>

Les enjeux d'attractivité de l'emploi saisonnier nécessitent une approche de moyen-long terme. Ce foisonnement d'initiatives témoigne d'une avancée majeure : le passage d'actions cloisonnées à une réelle synergie entre partenaires. Ensemble, ils ont bâti une connaissance fine et partagée des services disponibles, et inventé des ponts nouveaux entre besoins, dispositifs et pratiques.

Cependant, cette dynamique, bien que prometteuse, a révélé ses propres limites : les marges de manœuvre restent restreintes face à l'ampleur des enjeux structurels. Si les actions du plan permettent d'expérimenter, d'adapter, de mieux faire avec l'existant, elles ne suffisent pas encore à transformer durablement l'attractivité des emplois saisonniers. Pour aller plus loin, il faudra imaginer des solutions plus ambitieuses, parfois hors cadre, qui questionnent l'organisation même de l'action publique.

## 5 Enjeux et perspectives soulevés

Ce chapitre répondra à la dernière question évaluative : Le projet a-t-il permis de repérer les enjeux à traiter pour renforcer l'attractivité des emplois saisonniers ?

Pour définir les contours d'une action de long terme concourant au renforcement de l'attractivité des emplois saisonniers, il convient de poser les enseignements du projet Estelam, d'en identifier les apports et les limites mais aussi de repérer les freins rencontrés.

Les enseignements du projet sont les suivants :

- Un enjeu déterminant autour de l'observation de la problématique saisonnière, des emplois connexes et de la typologie des saisonniers.
- Un besoin de coordination des actions des différentes collectivités et acteurs publics intervenant sur les questions d'hébergement et de mobilité.
- Un guichet de services pour les saisonniers et les entreprises permettant de proposer un traitement global des situations et besoins exprimés.
- La nécessité d'embarquer l'ensemble des employeurs dans une charte qualité visant à traduire l'amélioration des conditions d'emploi et de travail des saisonniers
- L'information sur les métiers, la valorisation des parcours et la montée en compétences des saisonniers pour accompagner la pluriactivité et la polyvalence.
- Le maintenir une animation et une gouvernance partenariale dans la durée

A ce stade de l'analyse des enjeux et de la réflexion sur les pistes d'action, il est vite apparu que le projet Estelam se situait sur une ligne de crête entre :

- D'un côté, une problématique structurelle pour l'avenir de la Montagne béarnaise sur fond de mutations des activités de moyenne montagne et des enjeux consécutifs concernant le volume et la nature des emplois saisonniers concernés. Nous entendons par nature des emplois, tout autant les activités exercées que les conditions d'emploi et de travail associées.
- De l'autre, une action publique éparse (de nombreux acteurs), un droit commun déjà dense mais qui se caractérise par une action généraliste (en matière d'insertion, d'emploi, d'orientation et de formation) intégrant de façon secondaire le sujet de la saisonnalité.

Par ailleurs, les travaux ont souligné une méconnaissance des caractéristiques des saisonniers par les acteurs du territoire. En effet, si les saisonniers bénéficient déjà individuellement des services et du droit commun du territoire, ils ne sont appréhendés ni en tant que communauté d'individus réunis par les caractéristiques des emplois qu'ils occupent, ni dans leurs différentes catégories. La question du périmètre des emplois s'est elle-même avérée un point qui reste à clarifier dans la mesure où coexistent dans le projet 2 grandes catégories de saisonniers :

- au sens de travailleurs potentiellement itinérants et qui se définissent culturellement comme tels,
- et au sens de travailleurs, plutôt résidents du territoire, parfois précaires, en recherche d'un emploi et qui saisissent toutes les opportunités de contrats courts.

### 5.1 Des enjeux de services, d'ingénierie et d'animation.

Dans ce contexte, les enjeux structurels issus des travaux d'Estelam se caractérisent à trois niveaux :

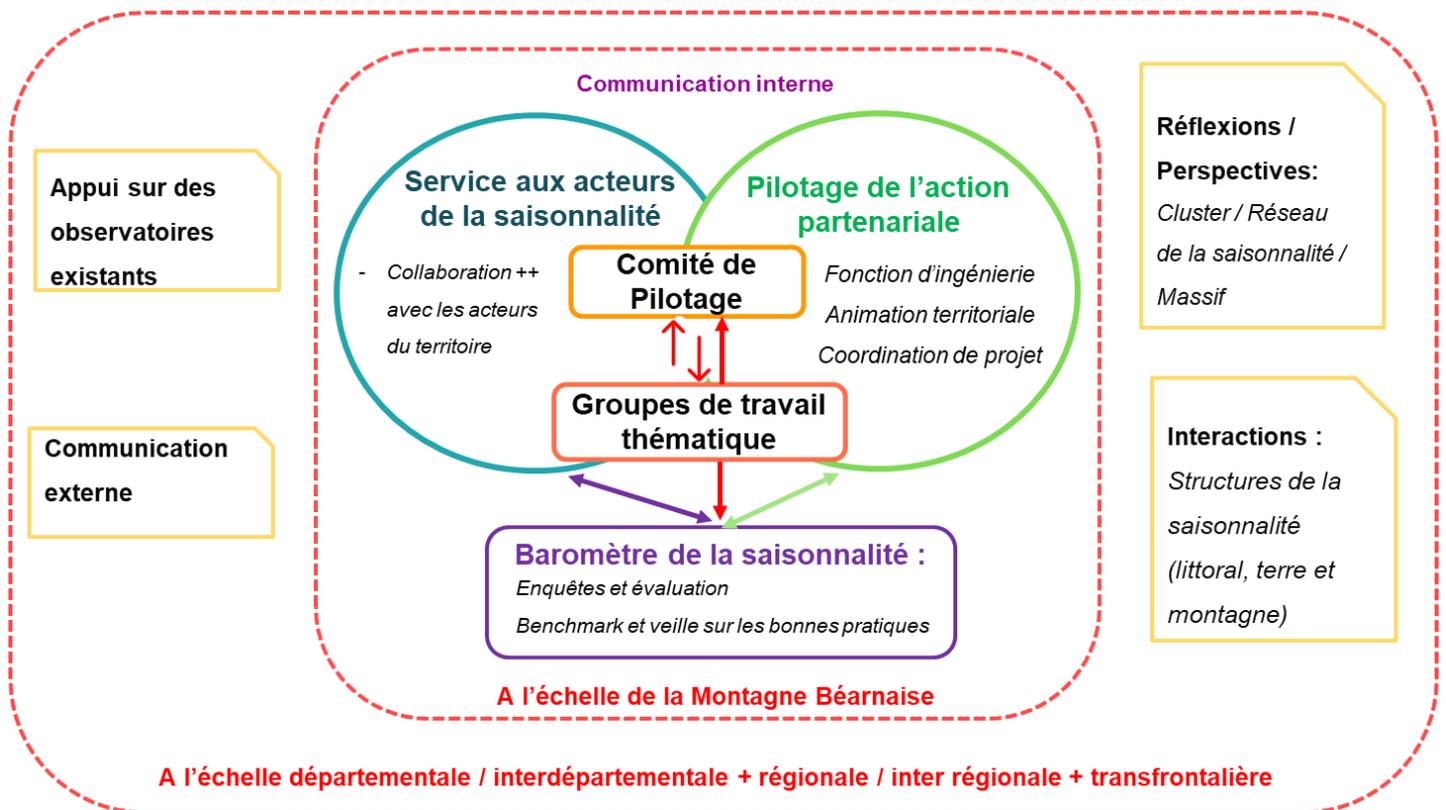
- **Comment adapter le droit commun en matière d'orientation, de formation, d'emploi et d'insertion** à la singularité du marché de l'emploi saisonnier et aux caractéristiques des travailleurs saisonniers dont le profil reste peu appréhendé ?
- **Comment coordonner, harmoniser et enrichir le droit commun sur tout le champ des politiques publiques connexes** (logement, mobilité, etc.) dans le

contexte d'un système d'acteurs complexes et d'orientations communautaires différentes ?

- **Comment soutenir l'évolution des pratiques de gestion des emplois et des compétences des employeurs**, en premier lieu un tissu de TPE/PME, et développer une véritable marque employeur territoriale capable de faire la différence avec les autres destinations touristiques ?

Pour répondre aux opportunités repérées par les acteurs institutionnels en matière de suites à donner au projet Estelam, nous avons esquissé un cadre de travail partenarial. Afin de répondre à la diversité des enjeux et des publics concernés, nous avons construit une proposition de stratégie territoriale de l'emploi saisonnier autour de 3 niveaux de services comme cadre territorial, organisationnel et partenarial d'action à long terme :

- **Des enjeux de services aux usagers (employeurs et saisonniers)** mais qui vont au-delà des thématiques d'accueil, d'information et d'orientation des saisonniers si nous souhaitons développer des vocations, attirer de nouveaux profils et créer les conditions d'emplois durables et sécurisés pour les personnes.
- **Des enjeux d'ingénierie** pour développer de nouvelles actions, en complément du droit commun et dans l'objectif de l'adapter, voire de le territorialiser.
- **Des enjeux de gouvernance, de pilotage et d'animation** pour donner un cadre politique et institutionnel à une feuille de route partenariale visant à renforcer l'attractivité des emplois saisonniers et à sécuriser les parcours professionnels des saisonniers.



La stratégie s'inscrit avant tout dans une démarche de proximité, construite à l'échelle d'un territoire. Mais elle ne peut rester isolée : elle porte aussi l'ambition plus large celle de contribuer à une réflexion régionale structurée sur les enjeux de l'attractivité de l'emploi saisonnier en Nouvelle Aquitaine. L'exemple de la Région Occitanie, qui a amorcé une feuille de route partenariale et la création d'un réseau de Maisons des travailleurs saisonniers (Ma Saison en Occitanie) montre l'intérêt d'une structuration régionale.

La dynamique collective serait prolongée par les commissions thématiques (attractivité du territoire, l'employabilité et gestion des compétences), par des temps de rencontre avec les entreprises et les saisonniers puis par des réunions plénières.

Cette stratégie met en avant le souhait d'aller vers une gouvernance représentative, ancrée dans le territoire de la montagne béarnaise : gouvernance élargie et représentative de l'ensemble des parties prenantes et engagées sur les enjeux de la saisonnalité. Cette gouvernance élargie viserait à devenir un véritable espace de dialogue territorial, où les politiques publiques peuvent s'articuler avec les réalités économiques, sociales et humaines du territoire.

Elle permettrait d'ancrer la plateforme dans :

- Les besoins concrets des entreprises et des saisonniers,
- Une co-construction des réponses, au croisement du droit commun et des spécificités territoriales,
- Une vision stratégique partagée, pour faire de la saisonnalité non pas une contrainte, mais un levier d'attractivité, de développement et de cohésion locale.

## **5.2 Les Assises de la saisonnalité :**

La réunion organisée le 19 mars 2025, réunissant élus locaux, représentants des collectivités territoriales, services de l'État, Région, Département ainsi que les partenaires institutionnels, a marqué une étape importante dans la dynamique enclenchée par ESTELAM. Ce temps d'échange a permis de partager les enseignements du projet et de valider les principaux enjeux identifiés, tout en donnant une impulsion nouvelle à la démarche.

Un consensus fort s'est dégagé autour de l'idée de renforcer la mobilisation collective par l'organisation d'un événement majeur, des « Assises », qui permettraient de rassembler, au-delà des acteurs institutionnels, les représentants du monde économique, associatif et social. Ce moment fort serait l'occasion de débattre des perspectives, de construire ensemble une feuille de route ambitieuse et partagée, et d'engager une dynamique territoriale pérenne.

Dans cette perspective, nous avons été mandatés pour conduire une série de rencontres préparatoires, qui ont pour vocation de diffuser largement les enseignements d'ESTELAM, de favoriser la co-construction des solutions, et de préparer ce rendez-vous territorial majeur.

## **5.3 Le projet POCTEFA – Une opportunité transfrontalière**

Dans un contexte de mutation rapide des activités économiques et d'enjeux climatiques croissants, la coopération transfrontalière se présente comme un levier essentiel. L'Agence des Pyrénées, consciente de cette opportunité, a porté une candidature à un appel à projets POCTEFA (Programme de coopération territoriale Espagne-France-Andorre), sur la thématique « Compétences et Transitions ».

Le projet CIMA 360 (Compétences Innovantes en Montagne pour une Adaptation à 360°), en cours d'évaluation, ambitionne d'accompagner la transformation des compétences dans les

territoires de montagne, en particulier dans les secteurs saisonniers, afin de renforcer leur résilience face aux changements climatiques et économiques.

S'appuyant sur une coopération transfrontalière, CIMA 360 vise à développer des outils innovants de formation, à valoriser la reconnaissance des compétences à l'échelle transfrontalière, et à expérimenter de nouvelles méthodes d'accompagnement. La Montagne Béarnaise fait partie des trois territoires pilotes retenus, ce qui constitue une reconnaissance importante du travail engagé localement.

Ce projet s'inscrit en complément des initiatives comme LIFE PYRENEES4CLIMA ou POCTEFA PITON, et apporte une perspective nouvelle en combinant adaptation climatique, développement des compétences et attractivité des emplois saisonniers.

## 6 Conclusion

### 6.1 Construire l'avenir en cordée : de l'expérimentation à la transformation durable

Le projet ESTELAM s'achève, mais ce qu'il a enclenché dépasse largement le cadre d'une expérimentation ponctuelle. Il a permis de rendre visibles des dynamiques parfois invisibles, de faire dialoguer des actions habituellement cloisonnées, et de démontrer que face aux défis structurels liés à la saisonnalité, c'est le collectif, la coopération et l'intelligence territoriale qui ouvrent des voies nouvelles.

Pendant deux ans, nous avons construit un écosystème d'acteurs, en partant de la diversité pour aller vers la synergie. Nous avons rencontré, écouté, tissé du lien, parfois là où il n'y en avait pas encore. Nous avons créé des espaces d'échange pour faire émerger une lecture partagée des enjeux et des aspirations communes. Nous avons expérimenté, tenté, ajusté. Le tout, dans un esprit d'ouverture, d'écoute et de recherche de solutions concrètes.

Le projet a ainsi révélé un besoin de coordination territoriale, de gouvernance partagée, et d'animation dédiée. Il a mis en lumière des envies d'agir, de s'impliquer, de construire ensemble. Il a ouvert des passerelles entre le monde économique, les collectivités, les associations, les institutions, les employeurs, les saisonniers eux-mêmes.

Aujourd'hui, alors que s'achève ce cycle d'expérimentation, le plus grand enjeu est celui de la pérennisation. Pérenniser l'animation, les réseaux, les espaces de coopération. Pérenniser

aussi l'état d'esprit qui a guidé ESTELAM : celui de la cordée. Car une cordée, c'est une équipe solidaire, qui avance ensemble, et c'est l'intuition partagée de collaborer.

ESTELAM n'est pas un aboutissement, mais un point d'étape. Une balise posée sur un chemin plus large : celui de la transition climatique, sociale et territoriale face à la saisonnalité.

---

*Nos remerciements particuliers aux membres très actifs du comité de financeurs d'ESTELAM :*

- *Corine MARTINEZ – DDETS64*
- *Jean-François BRUNE – DDETS 64*
- *Nelly FERROU-ROCHER – Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine*
- *Juliette HENRY – Conseil Régional Nouvelle Aquitaine*
- *Stéphan FAURÉ – Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine*
- *Hélène CAPDEVEILLE – Plan Avenir Montagne ingénierie*
- *Lisa HAURE – Communauté de Communes Vallée d'Ossau*
- *Eric VILLACAMPA – Communauté de Communes Vallée d'Ossau*
- *Laure NOUSSITOU – Communauté de Communes Haut Béarn*
- *Yan DE NOYERS – Communauté de Communes Haut Béarn*