



# *Accueillir les nouveaux arrivants sur un territoire*

## *Accueillir les nouveaux salariés*

*Comment mobiliser employeurs et territoires  
autour de l'accueil des nouveaux arrivants ?*



Mission Accueil de populations  
du Pays Gorges Causses Cévennes

*Avril 2015*

## Intro

*Entreprises et territoires ne sont pas des écosystèmes toujours étroitement liés. Pourtant lorsque l'on parle d'accueil et de maintien de population il s'agit d'attirer, d'accueillir et de maintenir les personnes sur un territoire. Ces termes sont également déclinables au niveau des entreprises d'un territoire ; et encore plus largement au niveau de toute structure employeuse sur un territoire.*

*Comment attirer, employer, et fidéliser des salariés dans les territoires ruraux à très faible densité de population ? Comment faire de la gestion des ressources humaines un facteur d'attractivité d'un territoire ? Comment permettre à des salariés d'évoluer professionnellement parmi les entreprises présentes sur un territoire ?*

*Autant de question que le territoire Gorges Causses Cévennes se pose, à travers notamment le Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes et le Pays Gorges Causses Cévennes, deux structures de développement local.*

*Ce livret retrace une expérimentation menée par le Pays Gorges Causses Cévennes sur la mise en place d'un livret d'accueil du salarié, prélude au développement d'un comité territorial des œuvres sociales.*

## Pourquoi ce livret ?

L'action décrite à la fin de ce livret a été menée par le Pays Gorges Causses Cévennes dans le cadre de la réponse à un appel à projets du CGET Massif Central et du GIP Massif Central sur la construction d'offre d'accueil qualifiée. Elle s'est déroulée en 2014. Bien évidemment, cette action n'est pas « sortie du chapeau ». Elle est le fruit d'un long processus combinant études, implication des acteurs, actions concrètes et structuration territoriale. Nous allons donc d'abord décrire le territoire et l'historique de sa structuration. Puis nous reviendrons sur ce qui a été fait sur l'accueil de population à travers les actions du CBE des Cévennes et du Pays Gorges Causses Cévennes. Pour finir, nous ferons un zoom sur une action innovante et expérimentale : la mise en place d'un Comité territorial des œuvres sociales.

# Sommaire

<u>Le contexte territorial</u>	4
Le territoire et ses enjeux	4
L'économie du territoire	5
Historique de la structuration territoriale	6
<u>L'accueil de population sur le territoire</u>	7
• La démarche mise en œuvre par le CBE des Cévennes en matière de Gestion Territoriales des Emplois et des Compétences (GTEC)	8
• L'action du Pays Gorges Causses Cévennes en matière d'accueil et de maintien de population	10
Sensibilisation - Communication	10
Construction d'offres	11
Prospection et accompagnement des candidats à l'installation	14
• Le comité territorial des œuvres sociales : une action longue à mettre en place...	
Constat de départ :	15
La fiche accueil du salarié : « prétexte » pour aller à la rencontre des employeurs...	18
Les prémices d'un comité territoriales des œuvres sociales (CTOS)	21
<u>Perspectives et Conclusion</u>	23

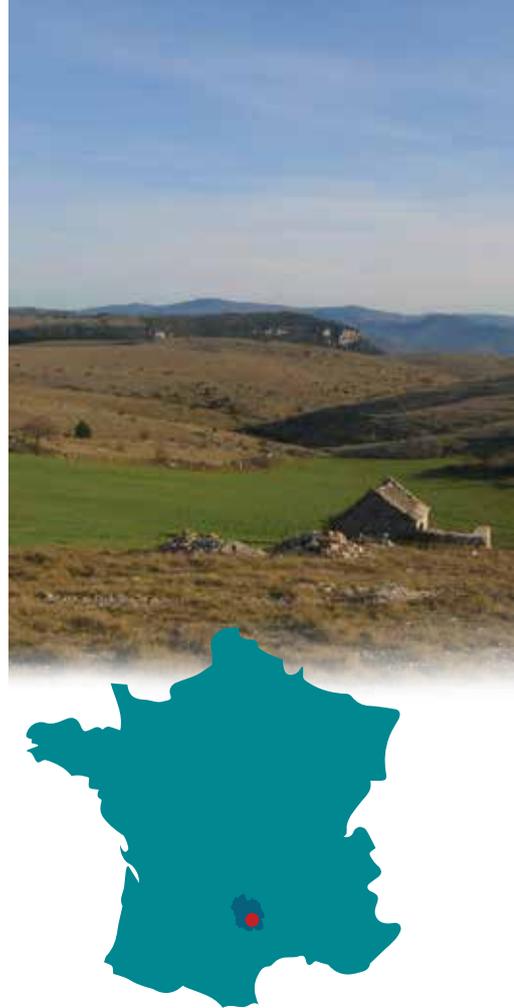
# Le contexte territorial

## Le territoire et ses enjeux

Espace de grande qualité environnementale et de paysages remarquables, le territoire du Pays Gorges Causses Cévennes fait partie du Parc national des Cévennes qui a été créé en 1970. Ces qualités et spécificités, enrichies, préservées et confortées par la main des hommes n'ont fait que croître et ainsi, en 2011, le territoire a été inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO dans la catégorie des « paysages culturels évolutifs vivants » au titre de l'agropastoralisme méditerranéen. Il est situé entièrement dans le département de la Lozère, dans la Région Languedoc-Roussillon. Il est composé de cinq communautés de communes et compte 8 880 habitants (INSEE 2012) pour une surface totale de 1 000 km<sup>2</sup>, soit une densité moyenne de 8,8 habitant/km<sup>2</sup>, une des plus faibles de France.

C'est un territoire uniquement rural, sous aucune influence urbaine, constituant une sorte « d'île ». Pendant plus d'un siècle, le territoire a connu une forte crise démographique due à l'exode d'une grande partie de sa population. Depuis une quarantaine d'année, le territoire se repeuple au travers de plusieurs vagues d'immigration qui ont contribué à construire un territoire ouvert et accueillant. Pour autant, cet élan démographique que l'on a constaté entre 1990 et 1999, s'estompe légèrement entre 1999 et 2010. Les derniers chiffres du recensement intermédiaire montrent un essoufflement de cette progression démographique, voire une légère baisse.

L'accueil et le maintien des jeunes et des familles apparaissent comme l'enjeu majeur de ce territoire si l'on veut continuer à bénéficier d'un territoire vivant et attractif. Sans accueil, le territoire vieillirait irrémédiablement entraînant de graves déséquilibres, la fermeture de nombreux services et donc, à terme, une situation qu'il sera très difficile de renverser.



## L'économie du territoire

Les actifs ayant un emploi se répartissent dans les différents domaines d'activités suivants :

- > La sphère dite « résidentielle » (construction, commerce, transports, services – dont le tourisme) constitue la majorité des actifs ayant un emploi avec plus de 40% du total.
- > La sphère « publique » est également très importante avec 36 % des postes des actifs ayant un emploi.
- > Enfin, la sphère « productive » (agriculture et industrie) représente à peine plus de 20% des actifs ayant un emploi.

Ces différents emplois se répartissent dans des établissements de taille très variable. Près de 80 % des établissements ne comptent aucun salarié. 18,6 % en ont entre 1 et 9 et seulement 2,1% en ont plus de 10.

On a donc une économie principalement résidentielle, basée sur un tissu de très petites entreprises. La dynamique en termes d'emploi salarié est faible. Le modèle dominant est le chef d'entreprise indépendant qui crée et développe son activité mais ne souhaite pas (par choix ou par contrainte) franchir le cap de l'emploi de salarié.



*Comment, dans ce contexte, générer les conditions pour créer de l'activité économique et développer de l'emploi permettant le maintien ou l'accueil de salarié ?*

*Comment soutenir les entrepreneurs indépendants pour que leurs activités gagnent en rentabilité et ainsi faire augmenter le niveau de vie des habitants du territoire ?*

*Comment envisager de réels parcours professionnels sur le territoire ?*

## Historique de la structuration territoriale

Longtemps, le Département a suppléé à toute organisation locale territoriale. Toutefois, l'organisation du territoire s'est peu à peu mise en place avec la création du Comité de Bassin d'Emploi des Cévennes en 2002, sur quatre cantons. A cette époque, aucune communauté de communes n'est active et les coopérations entre micro-territoires sont assez rares.

Collégial – élus, entreprises, syndicats et associations - et multipartenarial, le CBE est relais du « GAL Espace Cévennes » sur une thématique « nouvelles populations, nouvelles activités », entre 2002 et 2006. Par ailleurs, il initie et développe d'autres actions, tisse des partenariats, met en réseau les acteurs locaux... Au cours de cette même période, les communautés de communes s'organisent. La Région met en place une politique territoriale axée sur les Pays. Le territoire sud Lozère se divise : deux Communautés de communes du sud-est adhèrent au Pays Cévennes, et cinq Communautés de communes créent le Pays Gorges Causses Cévennes.

Aujourd'hui, la conjonction de la loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles promulguée le 27 Janvier 2014, pour créer un nouvel espace de coopération et de coordination entre intercommunalités, et le calendrier de la programmation européenne 2014-2020, qui impose des approches territoriales intégrées, a conduit le territoire sud Lozère à réfléchir à plus de coopération.

*L'Association Territoriale Causses Cévennes est née en octobre 2014 pour porter les ambitions de ce territoire. Cette nouvelle dynamique permet d'élargir les potentiels d'actions et de coopérations entre EPCI, en « définissant les conditions d'un développement économique, écologique, culturel et social dans son périmètre » (extrait statuts). Cette association regroupera, courant 2015, le Pays Gorges Causses Cévennes et le CBE de Cévennes dans une seule entité à gouvernance unique.*



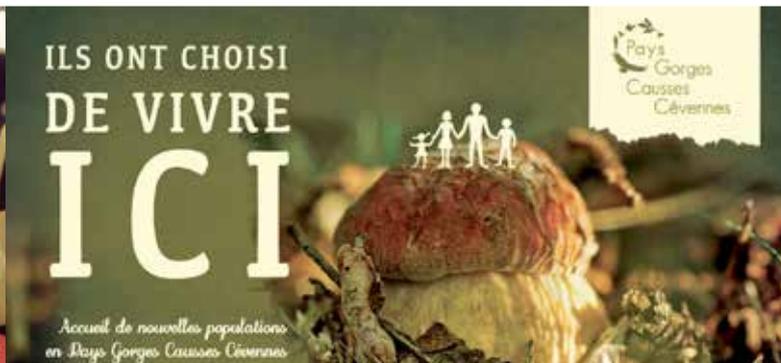
Comité de bassin emploi des Cévennes

## L'accueil de population sur le territoire

Depuis la création du CBE en 2002, l'accueil de population est l'enjeu majeur du territoire. Partagé par tous les acteurs, le défi démographique vise à renforcer l'attractivité du territoire par son caractère particulier : culture, identité, lien social, proximité... Le territoire consolide son attractivité par le maintien des services, le développement de services de qualité et en innovant par des organisations collectives. Attractivité et vitalité doivent assurer le dynamisme du territoire par un accueil de nouvelles populations et de nouvelles activités. Le territoire doit avoir la capacité à offrir à ses habitants les conditions nécessaires à leur épanouissement, individuel ou collectif.

Deux structures territoriales ont abordé cet enjeu, avec deux angles d'attaques différentes mais complémentaires :

- > Le CBE des Cévennes via une démarche de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences
- > Le Pays Gorges Causses Cévennes via la mise en place d'une politique d'accueil sur son territoire.



## La démarche mise en œuvre par le CBE des Cévennes en matière de Gestion Territoriales des Emplois et des Compétences (GTEC)

Dans un premier temps des études-actions thématiques ont été réalisées : santé, services à la personne, énergies renouvelables, agricultures/exploitations agricoles, pierre sèche, entreprises du bâtiment.... L'objectif était d'identifier les problématiques et les secteurs potentiellement porteurs d'activités. Par exemple, sur la construction en pierre sèche, cela a permis de caractériser le métier et d'identifier les formations nécessaires pour le développement de la pierre sèche comme activité économique sur le territoire. Aujourd'hui, l'Association des Artisans Bâtitisseurs en Pierres Sèches poursuit ces travaux à travers la reconnaissance d'une qualification « pierres sèches » et la création d'une école de la pierre sèche sur le territoire.

Ensuite, un diagnostic « emploi, activités, démographie » a été mené de 2005 à 2007. Ce diagnostic mêle données statistiques, enquêtes de terrain, compilation de données existantes, zooms sur des filières et analyse partagée par les acteurs et la population. Les résultats ont été discutés, validés et enrichis lors d'une quinzaine de réunions publiques, en conseils communautaires et avec des partenaires du développement. Après cette phase de discussion et d'amendements, le diagnostic a abouti à l'écriture de propositions d'actions.

Une année de travail a été nécessaire avec les partenaires sociaux, techniques et les élus locaux afin de définir les modalités de mise en œuvre de l'action. Cela a abouti, en juin 2009, à la signature d'un EDEC de Territoire (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences). L'EDEC est un outil financier qui engage l'Etat, les partenaires sociaux et le territoire dans la mise en œuvre d'actions pour le développement d'emploi et d'activités sur le territoire. Un accord cadre a été signé pour 3 ans entre les partenaires sociaux ; l'Etat ; le Territoire. Une convention annuelle est signée avec la DIRECCTE pour déterminer les modalités financières accompagnant l'action.



## Les actions engagées se sont organisées selon 3 axes :

### Accompagnement des entreprises :

- > Rencontre des entreprises pour mieux les connaître (activités, problématiques, politique salariale, recrutement, formation, fidélisation des salariés) mais aussi pour les mobiliser dans une dynamique collective,
- > Création et animation d'un réseau de chefs d'entreprises créant du lien et une mobilisation des entreprises comme force du territoire, permettant d'apporter des informations thématiques en réponse aux problèmes rencontrés par les entreprises et permettant de démarrer une dynamique autour des ressources humaines
- > Développement des Groupement d'Employeurs multisectoriels afin de favoriser la création d'emplois de qualité pour le territoire et de services pour les entreprises
- > Animation d'une plateforme emploi/compétence réunissant les acteurs de l'emploi, de la formation, du territoire et les partenaires sociaux. Cette plateforme permet d'échanger autour des résultats et de construire à plusieurs les réponses à apporter.

### Expérimentation autour de 2 thématiques : saisonnalité et pluriactivité

- > Saisonnalité : connaître la saisonnalité, les problématiques rencontrés par les employeurs et saisonniers et expérimenter des actions (information, logement, recrutement, fidélisation, formation...)
- > Pluriactivité : participation à un programme régional de recherche sur l'insertion territoriale des ménages agricoles pluriactifs (INTERSAMA) dans un objectif de connaissance des formes de la pluriactivité et de la construction d'outils pour accompagner son développement.

### Accompagnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire :

- > Accompagnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire : animation de groupes de travail, manifestation lors du mois de l'ESS, travail sur les ressources humaines (formation, emploi, pérennisation) dans le secteur associatif local fortement développé.

### Apprentissages :

- > importance de la concertation : faire partager, échanger, mobiliser, restituer les études aux acteurs
- > accorder de la place au dialogue social territorial : faire partager des acteurs qui échangent peu entre eux (élus, entrepreneurs, associatifs)
- > instaurer un vrai partenariat : le CBE est un lieu « neutre », au service du territoire, espace de rencontre
- > laisser du temps et avancer à petits pas : la concertation, la mobilisation, le partenariat, la construction d'actions demandent du temps...

### Capitalisation :

Engagé dans la réflexion sur l'anticipation des compétences de demain pour les activités nécessaires à la vitalité du territoire, le CBE des Cévennes a participé activement au groupe de travail animé par Sol et Civilisation dans le cadre du Réseau Rural National. Le retour de cette expérience est visible et actualisé sur le site : [www.territoireemploi.fr](http://www.territoireemploi.fr)

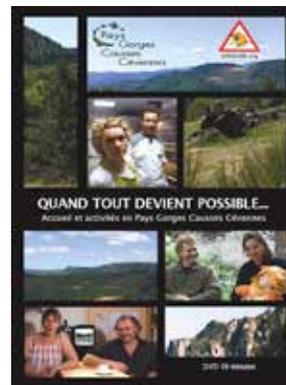
## L'action du Pays Gorges Causses Cévennes en matière d'accueil et de maintien de population

Le Pays Gorges Causses Cévennes est engagé depuis juillet 2009 dans une politique active en faveur du maintien et de l'accueil de population. Grâce aux appels à projets lancés au niveau du Massif Central engageant des fonds européens, nationaux, régionaux et départementaux, le Pays bénéficie d'ingénierie dédiée au développement d'une politique d'accueil sur le territoire. Celle-ci s'est déroulée en parallèle des actions portées par le CBE des Cévennes autour de trois axes : Sensibilisation – communication ; Développement et construction d'offres ; Accompagnement des porteurs de projets.

### Sensibilisation - Communication

Dans ce 1<sup>er</sup> axe, le Pays a développé de nombreux outils pour faire comprendre aux élus et à la population locale le contexte démographique et l'enjeu d'accueillir des nouvelles familles :

- > Etude démographique pour mieux connaître les nouveaux habitants,
- > Film documentaire et plaquette montrant des personnes ayant fait le choix de développer une activité sur le territoire
- > Organisation de pots d'accueil pour les nouveaux habitants, avec distribution d'un « kit accueil » aux couleurs du territoire.



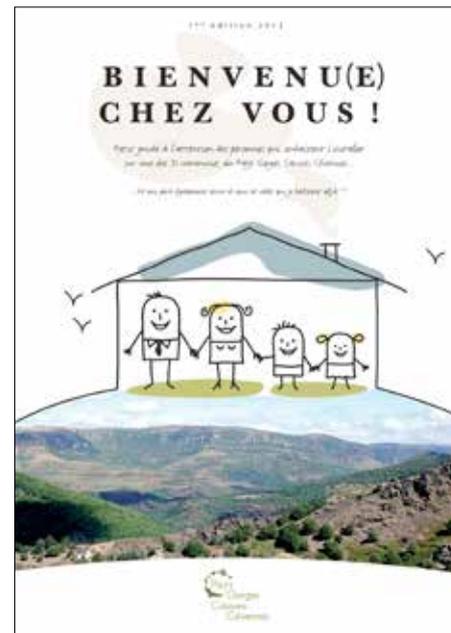
*Ce volet a été très développé car il correspondait à un véritable besoin. La « culture de l'accueil » étant peu répandue, il a été tout d'abord essentiel d'expliquer et démontrer la nécessité d'accueillir pour pouvoir maintenir de la population. Il a été nécessaire ensuite de mettre en place des outils pour réellement faire de notre pays un territoire « accueillant » au sens où l'on facilite l'accès à l'information aux personnes qui souhaitent s'y installer. Nous estimons que, désormais, cette démarche est comprise et partagée par l'ensemble des communes du territoire. La volonté d'accueillir est là et affirmée. Mais reste la délicate question de l'aspect économique. Que peuvent faire les gens qui souhaitent s'installer ?*

## Construction d'offres d'accueil

C'est dans ce second volet que le Pays aborde la question de l'offre. L'offre d'accueil d'un territoire ne se cantonne pas aux offres d'emplois, ou de reprises d'activités. Elle inclut également l'offre de **logement**, notamment locatif, ainsi que l'offre de services.

Concernant l'offre de logement, le Pays a mis en place un dispositif permettant à toutes personnes d'accéder facilement aux offres de logements locatif du territoire : le site [www.espace-cevennes.com](http://www.espace-cevennes.com). Grâce à un système d'échange et de remontée d'information partagé avec les communes et les offices de tourisme du territoire, le Pays centralise, diffuse et met à jour les offres de logements. A raison d'une quarantaine de logements disponibles en permanence, cela permet à une personne de bénéficier d'une information actualisée facile d'accès. Ce service est très apprécié des nouveaux habitants, des étudiants mais aussi des personnes déjà sur place et qui souhaitent trouver un autre logement ou mettre en location un bien.

Concernant l'offre de **service**, le guide « Bienvenue chez vous » recense les principaux services du territoire (santé, postes, scolarités, garde d'enfants, loisirs). Un autre outil existe grâce au département : l'observatoire des services qui cartographie l'ensemble des services du territoire. La difficulté, pour l'un ou l'autre, reste la mise à jour...



Concernant l'offre d'**activité**, c'est là, hélas, que nous avons le plus de difficultés à développer des actions. De nombreux acteurs compétents, issus des chambres consulaires sont positionnés autour de la création, la reprise et le développement d'activités. Cependant, il n'y a pas de réelle stratégie de développement économique territoriale et chaque communauté de commune essaye tant bien que mal d'attirer des entreprises.

Pour tenter de diversifier et de développer l'offre d'activité, un important travail de mobilisation a été fait par le Pays au niveau des élus pour s'engager dans des actions structurantes autour de la filière bois. Le territoire s'est engagé en 2013 dans une charte forestière de territoire. Un diagnostic a été établi et un plan d'actions ambitieux a été travaillé par les acteurs locaux. Il devrait permettre de développer l'activité autour de cette filière. Le Pays a également accompagné les communautés de communes de son territoire à s'engager dans un dispositif de financement régional « **TERRA RURAL** » qui permet de bénéficier de financement d'animation autour de projets de développement agricole. Trois communautés de communes s'y sont engagées et portent désormais différents types de projets : installation sur des petites parcelles non utilisées, repérage de terres pour installer des maraichers, rénovation d'un ancien moulin à vent pour relancer une filière farine locale.





En parallèle de ces actions structurantes, le Pays a accompagné les communes volontaires dans le repérage de locaux vacants dans une optique de remise sur le marché. Ce travail est intéressant car il mobilise des élus sur le potentiel de leur commune et permet une émulation de groupe. Cependant, bien que plusieurs locaux aient été remis sur le marché, la question de leur utilisation reste posée...

*Sans aller au bout de la démarche de construction d'offre qualifiée (au sens des sites de proximité en Rhône Alpes par exemple), nous nous contentons de faire émerger des potentiels. Cela est bien, mais pas suffisant ! Comme l'écrit le Collectif Ville Campagne en 2014 dans sa contribution au Projet EmEric (Entrepreneuriat en Milieu Rural InterConsulair), il faudrait un renversement de posture des acteurs économiques et territoriaux pour travailler les potentiels d'un territoire et ses ressources, et en faire une dynamique de développement local :*

*> Inverser la méthode de travail :*

*identifier les besoins, les potentiels et les ressources du territoire, vérifier l'intérêt du potentiel, travailler et construire ensuite les offres d'activités, puis aller prospecter, chercher les porteurs de projets qui correspondent (méthode proactive), et non plus se limiter à recevoir et accompagner les porteurs de projet qui se présentent de manière spontanée ou à diffuser les offres de reprise ou de locaux vacants.*

*> Travailler sur des entrées filières, besoins, potentiels avec les acteurs socioéconomiques du territoire.*

## Prospection et accompagnement des candidats à l'installation

Le Pays s'occupe du « 1<sup>er</sup> accueil » et renseigne toute personne le contactant, quel que soit le projet. En fonction du profil, le Pays peut l'orienter vers les structures d'accompagnement compétentes. Mais souvent, le chargé de mission du Pays engage une discussion sur le territoire (fonctionnement, logement, services, atouts, contraintes) et son potentiel en termes d'activité et d'emploi. Il est rare que la personne qui nous contacte ait un projet clairement défini et solidement étudié. Ce sont pour la plupart des personnes qui ont l'idée de changer de vie, de venir sur notre territoire (ou ailleurs) et qui se renseignent sur ce que l'on peut y faire. C'est donc un accompagnement sur ce qu'on peut appeler le « projet de vie » qui demande un suivi sur le long terme. L'objectif est d'arriver à guider au mieux ces personnes pour qu'elles affinent petit à petit leur projet et puissent ensuite être accompagnées par les organismes spécialisés type consulaires en cas de création ou reprise d'activités. Pour faciliter le suivi des porteurs de projets, le Conseil Général de la Lozère a mis en place un dispositif de mutualisation : le Réseau Accueil Lozère regroupant l'ensemble des acteurs de l'accompagnement et mutualisant le suivi des candidats à l'installation.

Afin d'accroître les potentiels de nouveaux habitants, le Pays participe, à son niveau, à des actions de prospection. Il a par exemple participé à plusieurs éditions du salon à l'installation « ProvEmploi » à Paris ou encore au récent « salon virtuel » de l'accueil « Projet en Campagne ». En ce qui concerne la communication extérieure, c'est le Conseil Général qui est chef de file avec la mise en place d'une marque « **Lozère nouvelle vie** », un site internet spécifique ) ainsi qu'une page facebook ([www.facebook.com/lozerenouvellevie](https://www.facebook.com/lozerenouvellevie)).

### Apprentissages :

> *La stratégie : bien articuler la stratégie d'accueil de population avec la stratégie du territoire*

> *Le partenariat : identifier les acteurs de l'accueil, leur fonctionnement et leur interaction entre eux*

> *La légitimité : sans légitimité pour agir, même l'action la mieux pensée est vouée à l'échec*

> *Le pilotage et le portage : pour acquérir cette légitimité, il est impératif de mettre en place un réel pilotage de l'action impliquant le territoire et les élus engendrant un portage politique fort*





## Le comité territorial des œuvres sociales : une action longue à mettre en place...

### Constat de départ

---

Les entreprises du territoire sont de petite taille et ne peuvent pas offrir à leurs salariés les mêmes avantages que des entreprises plus importantes. D'autre part, elles n'ont pas toutes une politique salariale attractive. Les salariés peuvent être réticents à venir s'installer sur notre territoire, et d'autres sont tentés de le quitter pour de meilleures conditions de travail ou poursuivre une carrière. Par ailleurs, certaines entreprises ont du mal à recruter sur certains postes qualifiés.

Permettre aux entreprises d'ici d'offrir à leurs salariés des avantages similaires à ceux des villes serait un atout pour attirer et fidéliser des salariés. La mutualisation de services et d'outils semble une piste sérieuse pour accéder à ce type de service de qualité à l'échelle du territoire. Plusieurs thèmes fédérateurs peuvent être retenus : un temps fort au moment des fêtes de fin d'année, un travail sur la mise en œuvre de chèques déjeuner, une organisation des transports inter-entreprises, une garderie pour les enfants... Ces différents aspects sont aussi l'occasion de faire fonctionner l'économie locale.

A partir des actions issues de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences, le CBE des Cévennes a souhaité développer un axe particulier : le développement d'actions sociales territorialisées, en s'appuyant également sur l'exemple du Pays de Figeac. Cependant, du fait d'un manque de soutien aux initiatives territoriales sur le département de la Lozère, ces actions ont eu du mal à trouver un écho auprès des entreprises du territoire. La question de la légitimité est en effet une question fondamentale dans ce genre de démarche. Or, sur notre territoire, la légitimité pour approcher les entreprises et aborder les questions des ressources humaines revient aux chambres consulaires. Le CBE s'est donc retrouvé avec un diagnostic très affiné, un programme d'actions répondant réellement aux besoins du territoire en termes de développement d'emplois, mais avec une réelle difficulté dans la mise en œuvre.



Un exemple en ce domaine est particulièrement marquant. Le CBE, pour enclencher une démarche en faveur d'un comité territorial des œuvres sociales, a pris contact avec l'association des commerçants et artisans de Florac. Le CBE leur a proposé l'idée, somme toute assez « banale », d'organiser une fête de fin d'année rassemblant chefs d'entreprises, salariés avec leur famille ; le tout agrémenté d'un spectacle pour enfant. Plusieurs réunions de calage ont eu lieu, des devis demandés à des compagnies de théâtre. Puis au dernier moment, ils ont averti le CBE qu'ils préféraient organiser cela « seuls ». L'important est certes, que cela ait eu lieu, mais cela illustre la question de la légitimité pour accompagner un groupe d'entreprises comme des commerçants...

C'est pourquoi, afin de trouver un angle d'attaque opportun, le CBE s'est recentré sur un groupe d'acteurs auprès duquel il est légitime : le Groupement d'Employeurs des Cévennes. En effet, depuis 2006, le CBE anime ce GE. Il s'occupe de l'appui dans la définition des besoins des adhérents, l'appui au recrutement, à la prise de poste ainsi qu'au développement de cet outil de mutualisation (communication pour recruter de nouveaux adhérents). C'est pour cela que dans le programme d'action 2014 de la mission accueil de population le Pays Gorges Causses Cévennes s'appuie sur les adhérents du GE pour poser la première brique dans l'édification d'un comité territoriale des œuvres sociales

### Présentation du Groupement d'Employeur des Cévennes

- date de création : 2006
- 15 adhérents (12 associations, deux entreprises, une collectivité)
- 8 salariés
- postes mutualisés : entretien, comptabilité, administratif, secrétariat, animation



**Groupement  
d'Employeurs  
des Cévennes**

## La fiche accueil du salarié : « prétexte » pour aller à la rencontre des employeurs...

L'objectif de cette action était de proposer aux employeurs un outil pour leur permettre d'accueillir, de manière concrète, un nouveau salarié dans leur organisation (ou stagiaire, apprenti,...). Le territoire bénéficiant déjà d'un « guide accueil » (le guide « Bienvenue chez vous »), ainsi qu'un « kit accueil », le Pays a fait le choix d'aborder la question via une simple fiche à insérer dans le « kit accueil ».

Pour élaborer cette fiche, le Pays a d'abord fait du « benchmarking » pour faire le point sur ce qui existait déjà sur d'autres territoires. Des membres du réseau des territoires du Massif Central nous ont fait connaître les outils existants.

- Le Pays du Grand Clermont axe une partie de sa politique d'accueil sur l'accompagnement des salariés qui font le choix d'intégrer une entreprise de la région clermontoise. Ils ne disposent pas spécifiquement d'un guide d'accueil du salarié car les grosses entreprises ont généralement un outil propre en interne.

*- Le Pays de Figeac travaille depuis de longues années sur la question des compétences, avec notamment un club de chefs d'entreprises (Association Mode d'Emplois). Il propose aux entreprises un classeur à remettre aux nouveaux salariés. On y trouve un mot d'accueil (du Président du Pays et du chef d'entreprise), une page d'histoire du Pays de Figeac, une page de présentation des services « installation » du Pays, puis le livret d'accueil de l'entreprise. Viennent ensuite des intercalaires pour faciliter le rangement des papiers du salarié : bulletins, entretien individuel, contrat de travail,...*

*- L'agence de développement économique de l'Aveyron, Aveyron Expansion, a édité un guide accueil pour les nouveaux arrivants au sens large. Il décrit l'économie du département et facilite l'accès à l'information pratique (logement, scolarité, santé, loisirs, etc...)*

Nous avons également consulté sur internet des guides spécifiquement destinés aux nouveaux salariés, mais ils sont mis en place par des collectivités d'envergure (type agglomération) et présentent le contexte économique global ainsi que les loisirs et services de leur territoire (exemple du Livret d'Accueil Territorial du Grand Angoulême). Il existe également de nombreux « guide d'accueil » mis en place directement par les entreprises. Là encore, il s'agit d'entreprises ou de structures avec de très nombreux salariés qui ont une politique définie en matière de gestion des ressources humaines. On peut citer en exemple le livret d'accueil du salarié de la Croix Rouge Française.

De part nos nombreux contacts, nous étions en relation avec la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire du Languedoc Roussillon (CRESS-LR). Cet organisme qui a pour but de fédérer et promouvoir les structures de l'Economie Sociale et Solidaire est intervenu à plusieurs reprises sur le territoire sud Lozère, en lien avec le CBE des Cévennes. Elle a notamment animé une séance de travail sur la qualité de vie au travail et a abordé la question de l'accueil et de l'intégration des nouveaux salariés. Nous nous sommes donc fortement inspirés de leurs recommandations lorsque nous avons travaillé concrètement à l'élaboration de notre fiche d'accueil.

En résumé, hormis le cas exemplaire du Pays de Figeac il existe très peu de territoires ruraux qui ont pris en compte la politique d'accueil globale en y intégrant l'accueil des nouveaux salariés. Notre démarche est donc à ce titre expérimentale et innovante !



## Le travail du Pays avec le Groupements d'Employeurs des Cévennes

Le Pays a commencé par rencontrer des adhérents du GE des Cévennes pour connaître leur mode d'insertion de nouveaux membres dans leur équipe. Tous ont des pratiques propres, mais aucun ne dispose d'un réel outil leur permettant d'accueillir « concrètement » un nouveau collaborateur (salarié, apprenti, stagiaire,...). Nous leur avons soumis l'idée d'une fiche leur permettant de présenter leur structure à joindre avec un « kit » plus général leur présentant le territoire. Ils ont immédiatement validé cette proposition. Nous avons ensuite travaillé avec l'aide d'un graphiste sur la mise en page pour aboutir à un résultat aéré et agréable.

Cette fiche est constituée de trois grandes parties :

- > présentation de la structure et de l'équipe, avantages, convention collective,
- > présentation des thématiques d'actions des partenaires de travail,
- > liens avec le territoire

Pour la compléter, le Pays se charge de la remplir en vis-à-vis avec la structure employeuse. Le Pays imprime ensuite en interne la fiche au bon format sur un papier cartonné et la retourne à la structure employeuse.

Pour la diffusion et la présentation « officielle » de la fiche, nous nous sommes appuyés sur l'Assemblée Générale du Groupement d'Employeurs des Cévennes qui a également servi de support pour faire émerger le concept du comité territorial des œuvres sociales (voir paragraphe suivant). Ce dispositif, qui pour l'instant est à la disposition des 15 membres du GE des Cévennes, a bien entendu vocation à s'élargir. Nous comptons sur l'effet « boule de neige » pour diffuser l'information. Nous allons communiquer pour que d'autres structures employeuses, hors GE, nous contactent pour bénéficier de cet outil. A suivre donc dans les années à venir...



*Chiffres clef pour la fiche accueil du salarié :*

- format : 21 cm x 21 cm
- coût de mise en forme graphique : 110 € HT soit 132 € TTC
- cout d'impression : une impression couleur recto/verso par fiche



## Les prémices d'un comité territoriales des œuvres sociales (CTOS)

Afin de préfigurer ce que pourrait être un futur CTOS sur le territoire sud Lozère, le Pays se devait de s'appuyer sur un « noyau dur » de structures qui ont pour habitude de travailler ensemble. En continuité avec le travail sur l'accueil en entreprise, nous avons fait le choix d'aborder cette question avec les adhérents du Groupement d'Employeurs des Cévennes.

Le temps fort que constitue l'Assemblée Générale du GE des Cévennes, en fin d'année, était une bonne opportunité pour poser les premiers jalons. En amont de cette AG, nous avons travaillé avec le CBE des Cévennes pour préparer au mieux l'animation. Nous souhaitons que ce moment soit à la fois convivial et festif, pour préfigurer ce à quoi pourrait servir un CTOS, mais aussi riche et productif en terme de réflexion. Nous avons donc organisé le déroulé en trois temps :

- > un premier temps « formel »
- > un deuxième temps de réflexion et d'échange
- > un troisième temps convivial

A la suite de l'AG formelle (rapport moral, rapport financier, rapport d'activité), nous avons présenté la fiche accueil du salarié (voir paragraphe précédent). L'AG se déroulant en présence des administrateurs, des directeurs, mais aussi des autres salariés, cela a permis de faire un point d'information général sur cet outil et de le ramener dans le contexte d'une politique d'accueil et de maintien de populations.

Pour faire du 2<sup>ème</sup> temps un moment constructif, nous avons fait appel à des professionnels de la concertation et de l'animation : le Centre des Pratiques de la Coopération (CPCOOP), basé à Montpellier. Cette association de professionnels est spécialisée dans l'organisation d'événements participatifs et créatifs. Nous avons travaillé en amont de cet AG avec des animateurs (Jérémy CREPIN) pour que sa proposition corresponde au mieux à nos attentes. La proposition retenue a été celle du « World Café » (« Café Intelligent »). Grâce aux principes du « world café », les participants ont pu plancher sur trois questions : « Qu'est ce que le GE fait, permet, apporte actuellement aux associations, et aux salariées de ces associations ? » « Qu'est ce que pourrait faire ce GE dans un monde idéal et sans contrainte ? » « Qu'est ce que le GE peut mettre en place dans un, trois ou cinq ans ? » La synthèse de cet exercice exprimait clairement les idées à développer :

- besoin de faire connaître et de développer le GE
- besoin de poursuivre les actions de mutualisation, de partage de compétences, de matériel, mais aussi de développer une culture salariale commune

A la fin de ce moment de travail, et pour clôturer l'AG, nous avons distribué les « kits accueil » pour que les structures les donnent lorsqu'ils accueilleront un nouveau salarié ou collaborateur. Les échanges se sont ensuite poursuivis au restaurant jusque tard dans la nuit !



## Perspectives et Conclusion

La dernière idée évoquée lors de la synthèse de l'AG nous donne des perspectives quant à l'élaboration d'un futur CTOS. En effet, les structures présentes ont discuté pour la première fois de manière formelle (en public et en Assemblée Générale) du besoin de mettre en place des outils pour favoriser le développement de l'emploi salarié sur notre territoire mais aussi faire en sorte que ces salariés y soient épanouis et aient envie d'y rester et d'évoluer. Nous pensons que, suite à cette AG, nous sommes légitimes pour animer et développer des outils permettant de valoriser et fidéliser les salariés œuvrant sur un territoire très rural comme le notre. Cela nous pousse donc à poursuivre dans cette voie de concourir à la création d'un CTOS. Un groupe de travail a été constitué et va faire des propositions d'actions pour l'année 2015.

Aborder la question de la gestion des ressources humaines sur un territoire n'est pas chose aisée, spécialement dans des territoires ruraux très peu denses composés de structures employeuses avec peu de salariés. Cela nécessite un long temps de connaissance et de diagnostic qui doit se doubler d'actions concrètes et de liens directs avec les employeurs. La question de la légitimité est primordiale. Cette légitimité ne se décrète pas mais se construit au fil des années et des actions. Une fois cette légitimité acquise, l'expérience du Pays Gorges Causses Cévennes montre qu'il est préférable de débiter par

des « petites » actions autour d'un noyau d'acteurs motivés et qui se connaissent plutôt que de vouloir mettre en place un outil « idéal » de grande ampleur mais qui aura des difficultés à être approprié et utilisé par les acteurs. Une fois ce petit groupe d'acteurs réuni dans un projet commun autour de la gestion des ressources humaines, toutes les pistes d'actions sont imaginables et peuvent conduire à des résultats intéressants.

Ces initiatives, insérées au sein d'une politique globale d'accueil de populations, consolident l'offre du territoire. Elles doivent contribuer à ce que des personnes viennent s'installer ou restent sur nos communes et évoluent dans un environnement professionnel satisfaisant. Cela contribue ainsi à relever le défi démographique, enjeu vital pour ce territoire rural très peu peuplé !



## Contact

*Sylvain Thuillier*  
*Pays Gorges Causses Cévennes*  
*1 place Paul Comte*  
*48 400 FLOURAC*  
*Tél. : 04 66 45 69 95*

*[contact@gorgescaussescevennes.com](mailto:contact@gorgescaussescevennes.com)*

