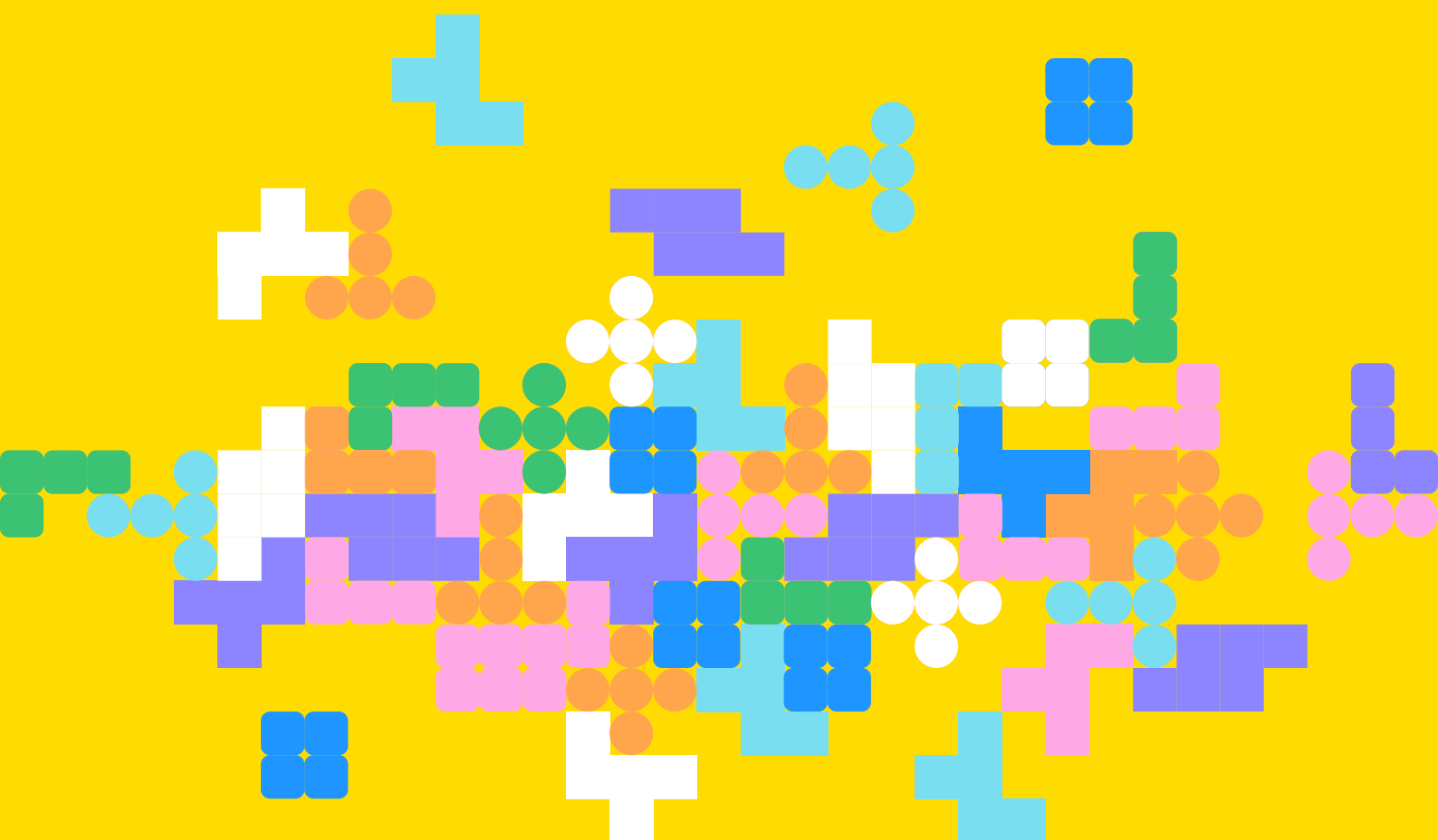




SIAE ET ENTREPRISES
VERS L'EMPLOI

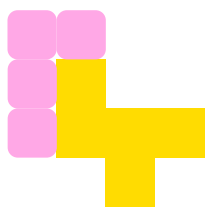
Faciliter le retour à l'emploi durable

**Mesure d'impact du programme
SEVE Emploi 2025**



Rédaction : Sophie NUNENTHAL et Yann MARCHAT
Conception graphique et mise en page : Anne Jacquinot

Publication juin 2026



Faciliter le retour à l'emploi durable

SEVE Emploi est un programme national qui vise à faire de l'Insertion par l'Activité Economique une solution pour des recrutements réussis et une réponse face au chômage de longue durée.

L'objectif du programme est de rapprocher le monde de l'entreprise qui cherche à recruter et les personnes en recherche d'emploi (les salarié·es en transition professionnelle) accompagnées dans les SIAE selon le principe que tout le monde est employable.

Porté depuis 2016 par la Fédération des acteurs de la solidarité, le programme est destiné à toutes les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (Atelier Chantier d'Insertion, Entreprise d'Insertion, Association Intermédiaire, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion). Il est financé à 100% par la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP).

L'entrée dans SEVE Emploi fonctionne sur le principe du volontariat. Près de 600 structures sélectionnées depuis 2016 ont suivi une formation-action leur permettant de s'outiller et d'acquérir les méthodes de la médiation active. **La formation-action constitue le cœur de l'accompagnement des SIAE.** Elle permet d'impulser les actions et la transformation des pratiques en partant des réalités locales et des besoins particuliers des SIAE, tout en garantissant un socle commun.

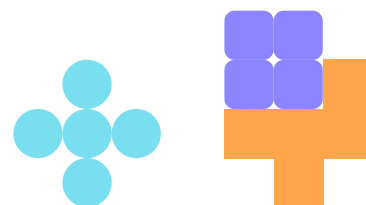
La médiation active est une démarche qui vise à intervenir de manière pro-active en direction des employeur·es et des personnes en recherche d'emploi pour favoriser l'émergence d'opportunités d'emploi. Elle peut être initiée avant même l'expression d'un besoin de recrutement d'un employeur ou d'un besoin d'emploi d'un demandeur d'emploi.

L'activité de médiation cherche à **multiplier les mises en lien entre employeur·es et personnes en recherche d'emploi** du territoire via, d'une part, des mises en situation (MES) de travail en entreprise (immersions ou mises à disposition) et des mises en relation (MER) via des rencontres (job café, job dating, visite d'entreprise, prospection...), d'autre part. Elle cherche également à accompagner et exploiter ces mises en lien, pour révéler les atouts des personnes, préciser les besoins d'un poste ou qualifier une offre d'emploi et faire émerger des besoins réciproques d'emploi.

Enfin, la médiation active vise à sécuriser le lien créé, par la négociation de conditions favorables à une proposition d'embauche et le **suivi à la prise de poste** auprès de l'employeur et du salarié recruté. La médiation active s'écarte de la logique de projet professionnel pour favoriser une logique d'opportunités rendue possible par le renforcement des liens avec les employeur·es du territoire.

Le programme a été l'objet d'une évaluation externe réalisée sur la période 2019-2022. [Les résultats sont consultables en ligne](#). En parallèle, chaque année l'équipe nationale du programme conduit une mesure d'impact auprès des SIAE accompagnées (indicateurs mensuels et questionnaires) qui permet de voir de façon actualisée ce que produit le programme dans les nouvelles structures : organisation interne, relation employeur·es, accompagnement des salarié·es en transition professionnelle.

Ce document présente, pour chacune des 3 séquences du programme, les résultats de l'année 2025.





Changement de regard et de pratiques

5

1. Un renforcement significatif de la relation aux employeur-es 5
 2. Des pratiques d'accompagnement recentrées sur l'emploi et la mise en situation 7
 3. Une évolution de l'organisation interne marquée par le décroisement des rôles 9
 4. Une communication vers l'extérieur qui clarifie et valorise l'offre de service des SIAE 11
-



Consolidation des actions de médiation

12

1. Une consolidation de la relation employeur-es et du suivi en emploi 12
 2. Une médiation active mieux intégrée et une utilisation accrue de la PMSMP au service de l'emploi durable 13
-



Pérennisation d'une organisation au service de l'emploi durable

14

1. Des candidatures portées par un enjeu de consolidation 14
 2. Des pratiques de médiation active qui se maintiennent dans le temps 14
 3. Des acquis qui se prolongent dans la relation employeur-es et les résultats en matière d'accès à l'emploi 15
-

Pérenniser la médiation active : que reste-t-il de SEVE après avoir terminé l'accompagnement dans le programme ? 16

1. Le maintien durable d'un socle dense de pratiques de médiation active 16
2. Un investissement collectif durable, facteur de maintien des pratiques 17
3. La séquence SEVE 2, un levier important dans le maintien des pratiques 18

Conclusion 19

Changement de regard et de pratiques

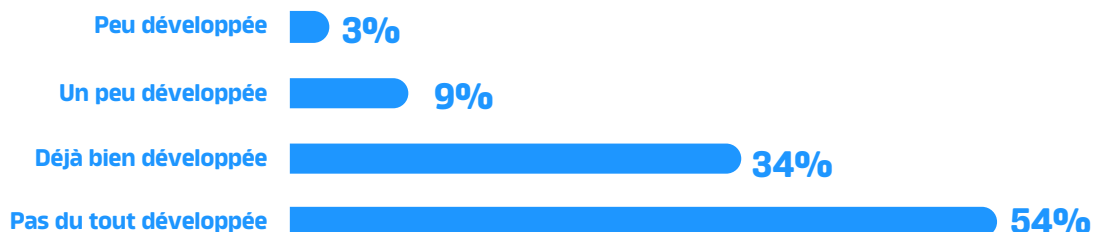


SEVE 1 constitue la première séquence du programme SEVE Emploi. Cette première étape vise à accompagner les SIAE dans l'appropriation de la médiation active, afin de renforcer l'accès à l'emploi durable des salarié-es en transition professionnelle tout en développant leurs relations avec les employeur-es du territoire. Concrètement, SEVE 1 repose sur une formation-action de 9 journées sur site avec les équipes de permanents complétées par une animation régionale et nationale. En 2025, SEVE 1 concernait 88 SIAE.

1. Un renforcement significatif de la relation aux employeur-es

↓ Une relation employeur-e peu développée avant SEVE

Question : selon vous avant SEVE, la relation employeur-e au sein de votre SIAE était ?



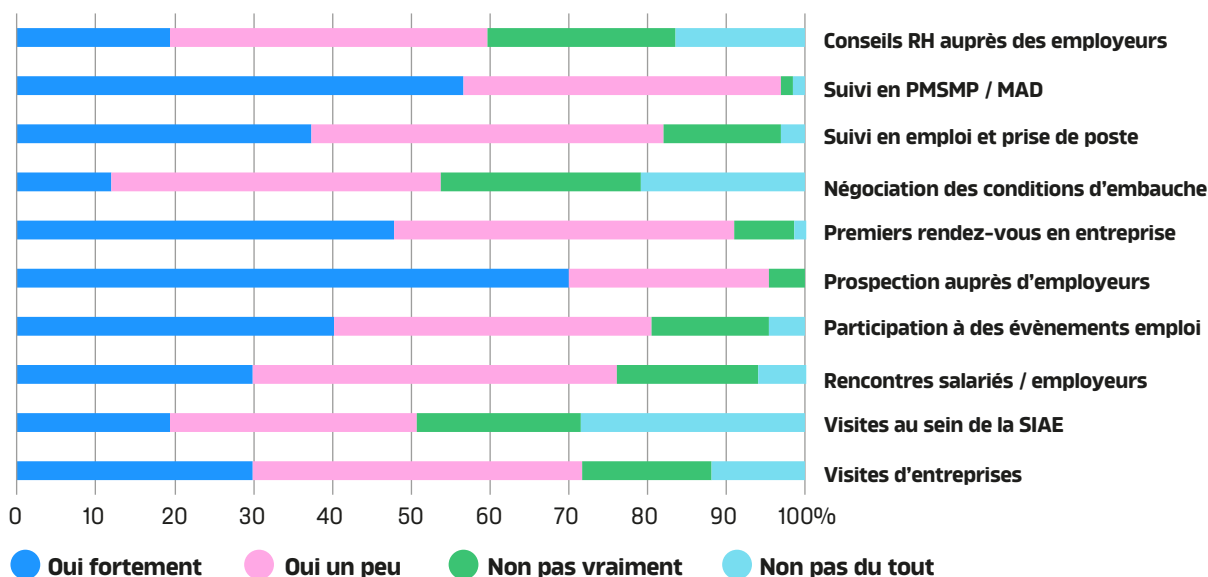
En amont de la formation SEVE 1 la relation employeur-es était très faiblement développée. Seuls 9% des structures considèrent que les liens avec les employeur-es étaient déjà bien développés avant l'accompagnement dans le programme. Suite à SEVE 1, **72 % des structures sont plus à l'aise avec la relation employeur-e**. Seul 1,5% des structures estiment ne pas avoir progressé sur ce point.

De manière générale, l'ensemble des actions menées auprès des employeur-es augmente de manière significative. On peut noter une très nette progression pour les actions suivantes :

- **95 %** des structures interrogées ont augmenté leur action de prospection auprès des employeur-es;
- **97 %** des SIAE ont amélioré leur suivi en PMSMP ou en MAD;
- **76 %** des structures ont augmenté les actions favorisant les rencontres entre salarié-es et employeur-es;
- **81 %** augmentent leur participation à des événements employeur-es.

↓ Une relation employeur-e marquée par la diversité des actions réalisées

Question : durant l'année SEVE, avez-vous augmenté le nombre de ces actions ?



Lecture : 19% des SIAE interrogées estiment avoir « fortement » augmenté l'action « conseil RH auprès des employeur-es » durant l'année SEVE 1.

Lors de l'année SEVE 1, les SIAE développent donc très significativement leur lien avec le secteur productif de leur territoire. Mais il ne s'agit pas seulement d'un développement en volume. L'accompagnement SEVE est l'occasion de faire autrement, d'expérimenter de nouvelles pratiques, d'innover ou simplement aborder les situations avec un autre regard.

En conséquence, les structures SEVE 1 connaissent une forte progression du nombre d'employeur-es partenaires, ce qui souligne leur rapprochement avec la sphère productive de leur territoire.

↓ Nombre d'employeur-es partenaires et évolution entre 2024 et 2025 pour les SIAE SEVE 1

Type de SIAE	2024	2025	Evolution
ACI	820	1777	+117%
AI	834	981	+18%
Ensemble (yc. ETTI et EI)	1852	3112	+68%

« Le nombre d'heures de relation entreprise était plutôt inexistant avant SEVE 1. Les relations entreprises étaient réalisées à la demande de l'entreprise et non par nos visites. La mise en œuvre de la relation entreprises a permis à l'ensemble de l'équipe de sortir des bureaux, de constater et de visiter les entreprises, de se rendre compte que c'est possible. Les rencontres avec les employeurs nous ont permis de mieux connaître, parfois découvrir, les entreprises du secteur et les différents métiers proposés. »



Le nombre d'employeur-es partenaires est marqué par une augmentation de 68%. C'est pour les ACI que la croissance est la plus remarquable (+117%). Cela semble confirmer que ce type de structures est plus éloigné de la sphère productive locale, si l'on compare aux autres types de structures. Les AI de leur côté, bien qu'en avance sur cet aspect (elles représentent près de la moitié du réseau employeur avant SEVE alors qu'elles ne sont que 1/5 des SIAE accompagnées dans le programme), observent également une croissance de leur réseau employeur durant l'année (+18%). L'année SEVE 1 leur permet de continuer à développer leur réseau d'entreprises partenaires ce qui souligne la capacité de la formation-action de s'adapter aussi au quotidien des AI.

« Grâce aux différentes actions menées durant l'année, nous avons observé une inversion de la dynamique de prospection : alors qu'auparavant nous devions solliciter les entreprises, certaines nous contactent désormais directement pour leurs besoins en recrutement. Cette évolution témoigne de la reconnaissance croissante de [notre SIAE] comme un acteur clé de l'insertion sur le territoire et renforce notre capacité à proposer des parcours adaptés aux besoins du marché de l'emploi. »

Pour parvenir à ce résultat, les SIAE ont consacré près de **23 000 heures à la relation entreprises** (soit environ 14 ETP sur un total de 87 SIAE). Cette donnée, qui constitue une estimation, reflète la capacité des SIAE de retravailler leur organisation interne pour dégager du temps afin de développer des actions de médiation.

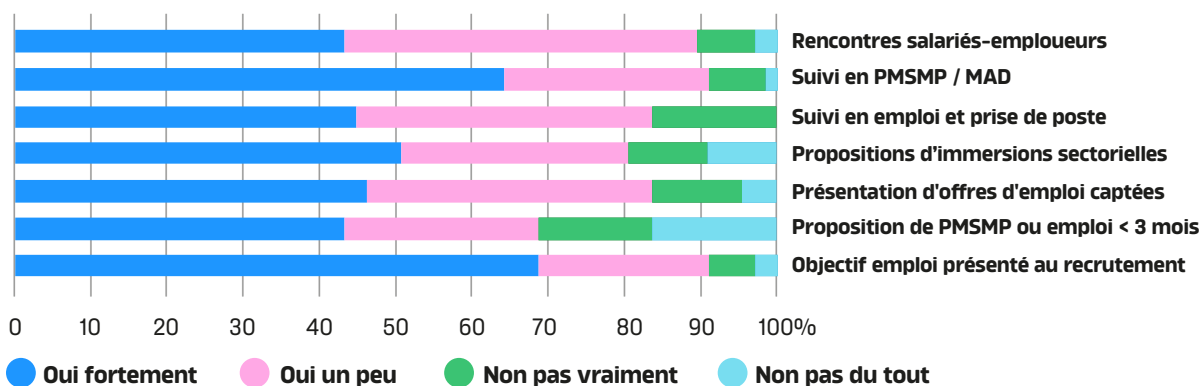
2. Des pratiques d'accompagnement recentrées sur l'emploi et la mise en situation

Suite à la formation-action SEVE 1, les SIAE ont évolué dans leurs méthodes d'accompagnement. On peut noter un **fort développement** du suivi en PMSMP ou en MAD (69%), des propositions d'immersion pour découvrir de nouveaux secteurs d'activité (51%). Dès le recrutement, 69% des SIAE abordent l'objectif emploi avec les salarié-es en transition professionnelle. De manière générale, on observe une augmentation du volume pour l'ensemble des actions sur lesquelles les SIAE ont été interrogées, pour près de 70% à 90% des SIAE selon les actions.

A noter que cela est possible parce qu'en parallèle les SIAE accompagnées renforcent et modifient considérablement leur approche de la sphère productive locale (cf. partie précédente).

↓ Une relation employeur-e marquée par la diversité des actions réalisées

Question : durant l'année SEVE, avez-vous augmenté le nombre de ces actions ?



Lecture : 43% des SIAE interrogées estiment avoir « fortement » développé les rencontres salarié-es employeur-es durant l'année SEVE 1.

Lorsque l'on vient questionner l'adaptabilité de la méthode à l'ensemble des profils de salarié·es en transition professionnelle près de **70% des SIAE estiment que la médiation active est applicable à tous.**

De plus, les SIAE ont mis en avant le fait que SEVE leur a permis d'agir auprès des STP avec moins de préjugés à leur égard, évitant ainsi l'effet de « préjugement » qui intervient parfois dans l'accompagnement socio-professionnel.

Pour ces dernières, si la méthode est valable pour tous, elle doit s'adapter à chaque profil de façon individuelle et les résultats ne seront pas nécessairement les mêmes pour tous. Les SIAE indiquent parmi les facteurs limitants dans l'accompagnement à l'emploi : la non-maîtrise de la langue française et un objectif emploi non prioritaire (par exemple un proche départ à la retraite).

De manière générale, les réponses qualitatives relatives aux apports divers de la méthode SEVE montrent que la formation a principalement conduit à un recentrage de l'accompagnement sur l'emploi et les compétences des salarié·es en transition professionnelle. Les structures décrivent une **mise en action plus précoce des salarié·es, une mobilisation accrue des PMSMP et des liens avec l'entreprise, ainsi qu'une implication plus collective des équipes dans l'objectif de sortie vers l'emploi durable.** On peut également souligner des effets positifs en matière de valorisation des salarié·es, de structuration des pratiques et de fluidité des parcours. Quelques répondants nuancent toutefois cette lecture en indiquant que ces évolutions ont parfois davantage renforcé ou formalisé des pratiques existantes qu'elles ne les ont profondément transformées. SEVE permet donc aux SIAE d'aller plus loin dans des pratiques que certaines mettaient déjà en œuvre. L'objet de la médiation active étant de développer les mises en situation de travail mais aussi de mieux les accompagner.

Il est à noter également que la formation-action réalisée en SEVE 1 conduit parfois les équipes à requestionner de façon plus globale leur approche de l'accompagnement qu'elles réalisent auprès des salarié·es en transition professionnelle. Le verbatim ci-contre en est une illustration.

Les changements induits par la formation-action SEVE dans l'accompagnement des salarié·es en transition professionnelle conduisent à une évolution positive du nombre de sorties en emploi durable. Les SIAE SEVE 1 totalisent **576 sorties en emploi durable**, soit une augmentation de 25% par rapport à l'année précédente leur entrée dans le programme. En outre, 71% des contrats signés en emploi durable ont vu leurs **périodes d'essai validées**, ce qui correspond à un haut niveau de validation.

« Les salariés méritent tous d'avoir une chance à un emploi sans discrimination. »

« Nous n'avons plus de préjugé sur nos salariés en transition professionnelle. Nous proposons toutes les opportunités à chacun. »

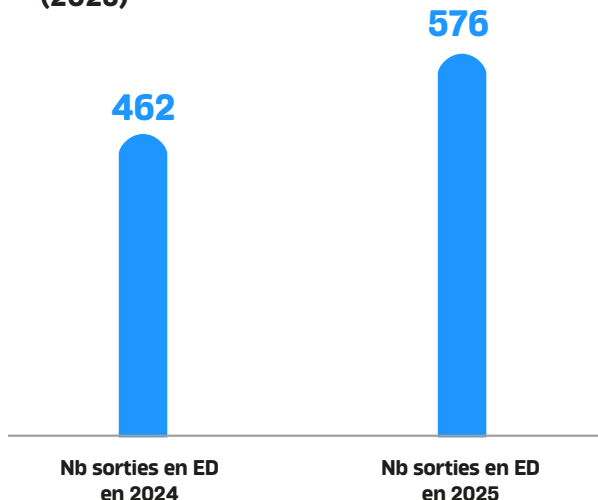
« Notre accompagnement est davantage tourné vers l'accompagnement professionnel. Nous ne nous mettons pas de barrière lors de la proposition des offres d'emploi – malgré les freins de nos salariés. »

« Initialement testé lors de la première journée de formation SEVE, l'atelier « clarification des intentions » a été pérennisé pour tous les nouveaux arrivants (STP) lors de leur premier mois d'accueil. Il a été adossé à la journée d'accueil organisée chaque dernier vendredi du mois. Contrairement à l'approche classique du « projet professionnel » souvent trop rigide, cet outil se concentre sur les intentions et les envies présentes du salarié (secteur géographique, horaires, type de contrat) pour libérer la parole et favoriser une implication immédiate dans la recherche d'emploi. »

En conséquence, comparativement à l'année précédent SEVE 1, les SIAE accompagnées en 2025 observent un taux de sortie en emploi durable plus important (26,6% contre 19,7%).

Signe de la mise en œuvre de la logique d'opportunité qui est prônée par la médiation active, le nombre de PMSMP a augmenté de 66% entre 2024 et 2025 (841 contre 1394). Près de 40% des contrats signés en emploi durable le sont suite à une PMSMP (ou une MAD). Cela illustre le fait qu'il ne s'agit pas seulement d'une augmentation en volume, c'est la traduction concrète de la capacité des SIAE à mieux préparer les mises en situation de travail et aussi de mieux les accompagner dans le but de favoriser l'accès à l'emploi durable.

↓ Nombre de sorties en emploi durable avant SEVE (2024) et pour l'année SEVE (2025)

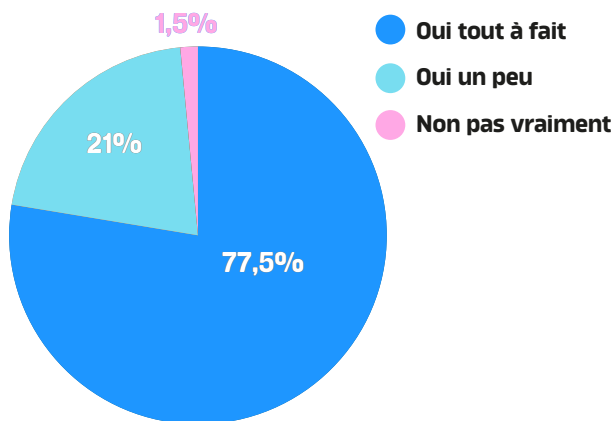


3. Une évolution de l'organisation interne marquée par le découloisonnement des rôles

Pour la majorité des structures, la médiation active a pu trouver sa place dans les échanges en équipe. Elles sont 58% à avoir créé des temps spécifiques pour piloter la médiation active dans leur organisation. Dans d'autres cas, ces temps ont été inclus dans des temps d'équipe qui existaient déjà. Dans la moitié des cas, les salarié-es en transition professionnelle participent « parfois » à ces temps d'échanges.

↓ Une relation employeur-e davantage outillée

Question : SEVE a-t-il conduit à mettre en place des outils de suivi de votre relation employeur ?



La mise en place d'outils permettant le suivi de la relation employeur-es est très marquée à l'issue de SEVE 1. On l'observe dans **98,5% des structures**.

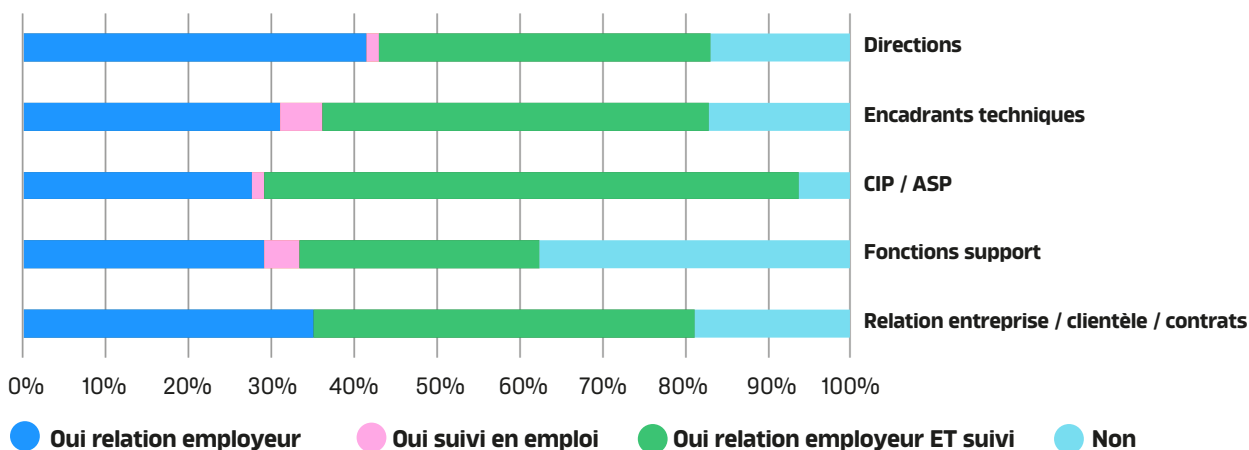
Bien que les rôles liés à la médiation active (relation employeur-es et suivi en emploi) semblent globalement bien partagés entre les permanents des SIAE, ce partage reste toutefois différencié.

Les conseillers en insertion professionnelle (CIP/ASP) sont les plus fortement mobilisé-es sur une double mission relation employeur-es et suivi en emploi, mais les directions et les encadrant-es techniques apparaissent également impliqué-es. Cela va dans le sens d'une diffusion de la logique SEVE au-delà des seuls professionnel·les traditionnellement chargés de l'accompagnement.

On peut retenir que **65% des CIP / ASP dispose d'un temps explicitement dédié à la fois à la relation employeur-es et au suivi en emploi**. Cette part atteint encore **47% chez les encadrant-es techniques** et **40% pour les directions**.

↓ Des rôles liés à la médiation active mieux partagés au sein des SIAE

Question : les salarié-es permanents ont-ils du temps dédié à la relation employeurs et au suivi en emploi dans leur planning ?



Lecture : 42% des directions ont du temps dédié seulement à la relation employeur. 2% seulement au suivi en emploi et 40% aux deux activités.

La formation SEVE conduit à une **réorganisation interne de la structure dans 95% des cas**. L'ensemble des postes sont concernés par une évolution des missions. On peut noter que **les postes des encadrant-es techniques évoluent tout autant que ceux des CIP/ASP** (dans 85 à 87% des SIAE). Ces évolutions impactent fortement la direction, et concernent aussi, dans une moindre mesure mais de manière significative, les fonctions supports (60 % des SIAE).

De manière générale, vis-à-vis de l'organisation interne des SIAE, les réponses qualitatives indiquent que la formation SEVE a eu des effets significatifs sur l'organisation interne des structures et sur le fonctionnement des équipes. Les évolutions les plus fréquemment citées concernent :

- le décloisonnement des fonctions ;
- le renforcement de la coordination entre permanents ;
- une meilleure organisation et utilisation des temps de régulation interne ;
- une formalisation accrue des outils et des pratiques.

« Nous avons réparti les responsabilités au sein de l'équipe en fonction des compétences et de la charge de travail de chacun. Certaines personnes se sont spécialisées dans la prospection et la gestion des relations avec les entreprises, tandis que d'autres ont pris en charge le suivi des partenariats existants. Cela nous a permis de maximiser l'efficacité de chaque membre de l'équipe, en évitant une surcharge de travail. »

Plusieurs répondants soulignent également une meilleure cohésion d'équipe et une appropriation plus collective des objectifs liés à l'emploi durable et à la médiation active. Ces évolutions s'accompagnent toutefois, dans certaines structures, de tensions organisationnelles, notamment en termes de charge de travail, de temps disponible et d'articulation avec les contraintes de production. De plus, certaines réponses laissent entendre que **ces transformations ont pu être déstabilisantes au départ**, notamment lorsqu'elles

impliquent une remise en cause des habitudes de travail ou des équilibres internes. Il s'agit là d'un point nodal traité de façon continue lors de la formation-action SEVE 1, et notamment en tout début d'accompagnement.

La capacité des équipes et des directions à accompagner le changement induit par SEVE est centrale dans la réussite de l'appropriation des pratiques de médiation active.

« La formation SEVE a entraîné des changements organisationnels au sein de l'équipe, notamment par l'intégration d'objectifs clairs et partagés de développement des relations avec les entreprises. La prospection et la médiation employeur sont désormais inscrites comme des actions obligatoires dans l'organisation du travail, avec des temps dédiés, des outils de suivi et une responsabilité collective. Cela a renforcé la structuration de l'équipe, la coordination des actions et l'orientation vers l'emploi durable. »

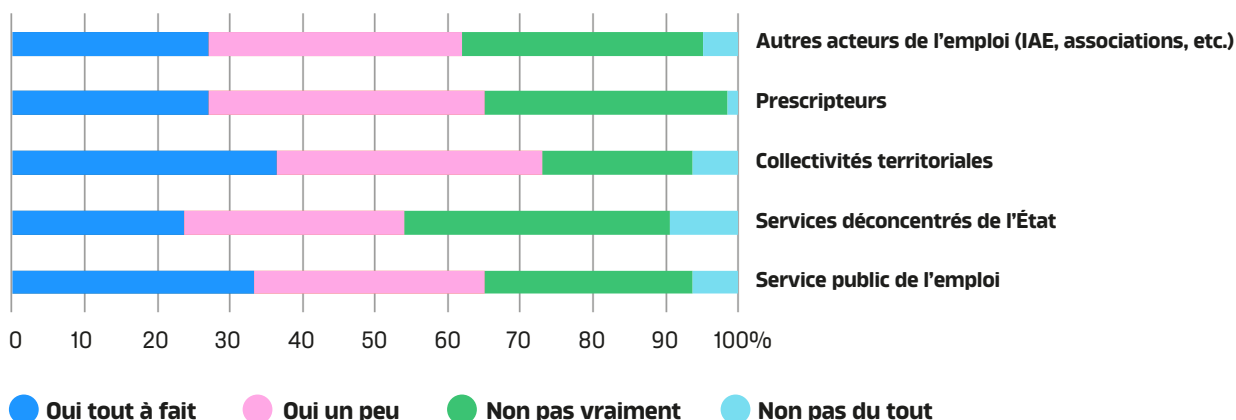
4. Une communication vers l'extérieur qui clarifie et valorise l'offre de service des SIAE

La façon dont les SIAE communiquent vers l'extérieur **sur leurs activités (clients, services de l'Etat, prescripteurs, collectivités, autres SIAE, service public de l'emploi, etc.)** évolue également pour 86% d'entre elles.

SEVE a contribué à faire évoluer la communication externe des structures, **tant dans le vocabulaire employé que dans les supports mobilisés et dans le positionnement adopté auprès des partenaires.** Les répondants évoquent notamment une communication plus claire, plus valorisante et **d'avantage tournée vers l'emploi**, les compétences des salarié-es en transition professionnelle et l'offre de service proposée aux entreprises et aux acteurs du territoire. Plusieurs structures ont également développé ou actualisé leurs supports de communication, renforcé leur présence dans les réseaux locaux et adopté une posture plus proactive dans leurs relations avec les partenaires. Dans l'ensemble, SEVE semble ainsi avoir contribué à une communication plus structurée, plus lisible et plus professionnalisée.

↓ Des relations avec les partenaires du territoire qui évoluent

Question : SEVE a-t-il conduit à faire évoluer les rapports qu'entretient votre SIAE avec les acteurs de votre territoire ?



Lecture : 27% des SIAE interrogées ont répondu « oui tout à fait » à la question au sujet de leur rapport avec les autres acteurs de l'emploi (IAE, associations, etc.).

Consolidation des actions de médiation



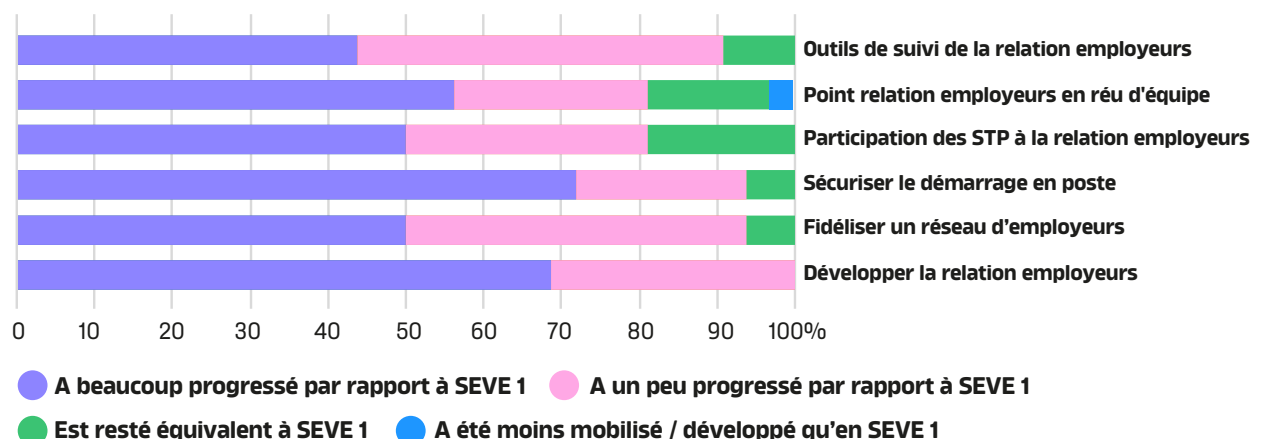
Tout changement d'organisation et de pratiques nécessite du temps pour s'ancrer et perdurer durablement. La séquence SEVE 2 se donne pour but de permettre aux SIAE d'atteindre cet objectif en accentuant deux axes : la sécurisation de la prise de poste, et la fidélisation du réseau employeur-es. Pour cela, l'année est organisée en 3 journées de formation-action réalisées au sein de la SIAE et d'une animation régionale spécifique. Les SIAE SEVE 2 sont donc beaucoup plus autonomes qu'en SEVE 1 pour la mise en œuvre d'actions de médiation active. En 2025, 54 SIAE ont bénéficié de SEVE 2.

1. Une consolidation de la relation employeur-es et du suivi en emploi

La formation SEVE 2 permet très largement aux structures de continuer à progresser dans la continuité de leur année SEVE 1. Cette progression concerne de manière assez homogène l'ensemble des actions relatives à la relation employeur-es et au suivi en emploi des salarié-es en transition professionnelle.

Les méthodes, outils et principes de la médiation active sont mieux intégrés dans l'accompagnement des salarié-es en transition professionnelle pour 91% des SIAE. À noter également que 100% des SIAE estiment que l'année SEVE 2 a conduit à accroître, au moins un peu, la visibilité de la SIAE sur son territoire.

↓ Une progression des actions de médiation active durant l'année SEVE 2



Lecture : 72% des SIAE interrogées considèrent avoir beaucoup progressé par rapport à SEVE 1 dans la sécurisation du démarrage en poste des salarié-es en transition professionnelle.

Les structures soulignent en particulier un renforcement du suivi en emploi et à la prise de poste, une structuration accrue des méthodes et des outils, ainsi qu'une consolidation des relations avec les employeur-es. La fidélisation du réseau apparaît toutefois plus contrastée et souvent encore en cours de construction, plusieurs structures indiquant devoir poursuivre leurs efforts pour animer et stabiliser ce réseau dans la durée.

Par ailleurs, les données chiffrées démontrent d'un réseau employeur-es qui continue à se développer. En considérant l'ensemble des structures, le nombre de partenaires employeur-es a cru de 29% par rapport à leur année SEVE 1. Cela signifie qu'après une première année SEVE déjà fortement impactante sur ce volet, il reste encore un peu de marge de progression pour l'ensemble des SIAE, notamment pour les ACI.

↓ **Tableau : nombre d'employeur-es partenaires et évolution entre 2024 et 2025 pour les SIAE SEVE 2**

Type de SIAE	2024	2025	Evol.
ACI	980	1434	+46%
AI	645	669	+4%
Ensemble (yc. EI et pluriconventionnement)	1901	2450	+29%

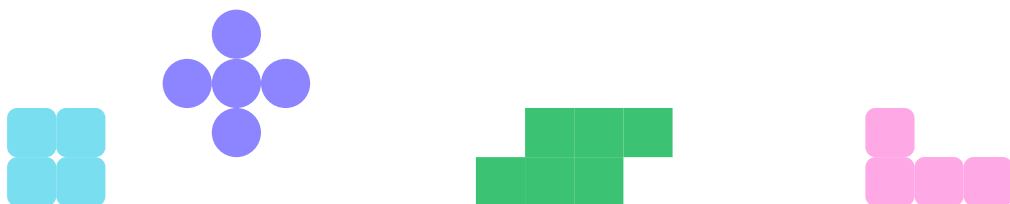
Pour ce qui concerne le temps consacré à la mise en œuvre d'actions de médiation active, les 54 SIAE SEVE 2 de 2025 y ont investi près de 24 6000 heures. Elles parviennent donc à maintenir une organisation interne qui permet aux professionnel·les de consacrer suffisamment de temps à la relation employeur-es.

2. Une médiation active mieux intégrée et une utilisation accrue de la PMSMP au service de l'emploi durable

L'année SEVE 2 a également permis de **mieux organiser l'intégration de nouveaux salarié-es permanents**, notamment en leur facilitant l'appropriation des outils, méthodes et principes de la médiation active pour **90% des SIAE**. La mise en œuvre de la médiation active dans le cadre de SEVE repose sur un collectif de professionnel·les et non pas sur des individus. Il est donc important, pour ancrer les pratiques dans le temps, que les méthodes et outils soient transmis de façon efficace aux nouveaux arrivants dans l'organisation. Garantissant ainsi leur appropriation de la méthode.

Il apparaît que l'année SEVE 2 permet la consolidation des pratiques de médiation active dans le temps. Les SIAE accompagnées en 2025 ont par exemple accru le nombre de PMSMP par rapport à leur année SEVE 1 (864 contre 1049 en SEVE 2). Ces PMSMP sont réalisées dans un cadre permettant un accompagnement de qualité, 44% des contrats signés en emploi durable étant issus d'une PMSMP (ou d'une MAD).

L'ensemble du travail réalisé par les SIAE accompagnées en SEVE 2 durant l'année 2025 a permis **d'accroître le nombre de sorties en emploi durable, passant de 358 à 431 sorties**, soit une croissance de 20%.



Pérennisation d'une organisation au service de l'emploi durable



La séquence SEVE 3, plus récente évolution du programme car lancée en 2024, constitue la dernière année de l'accompagnement. Elle a été imaginée à la suite des constats issus de l'évaluation externe qui soulignait la nécessité du temps long pour inscrire durablement les nouvelles organisations des SIAE au service de l'emploi durable. Lors de cette séquence, les SIAE ne bénéficient plus de journées de formation-action, mais doivent mettre en œuvre un plan d'action spécifique pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la séquence. Pour les aider, elles bénéficient toujours d'un accompagnement et d'une animation régionale spécifique. En 2025, SEVE 3 concernait 33 SIAE.

1. Des candidatures portées par un enjeu de consolidation

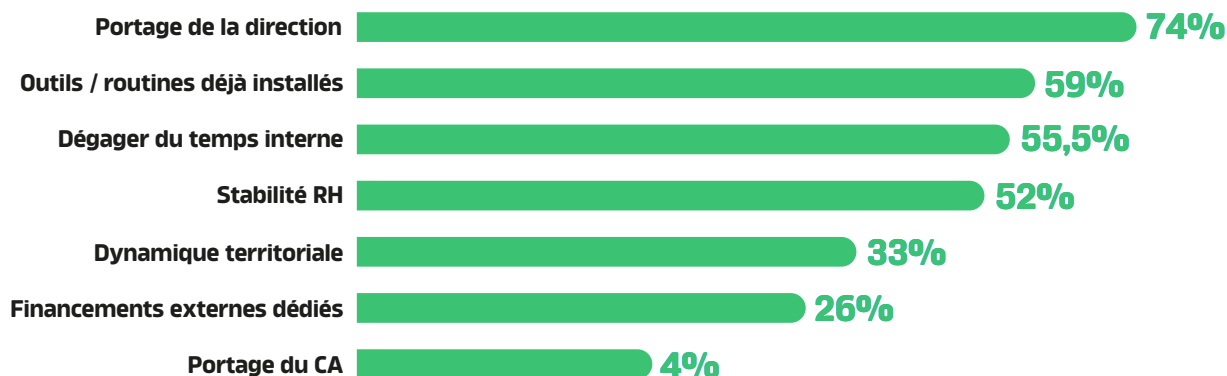
La candidature pour cette séquence est motivée par des facteurs multiples. D'abord, la volonté de s'inscrire dans la continuité, dans la suite logique que propose le programme. Ensuite, la volonté de continuer de bénéficier du réseau SEVE est une autre motivation majeure. En effet, lors de toutes les années d'accompagnement, les SIAE ont bénéficié à intervalles réguliers de temps d'échanges de pratiques, de séminaires, de temps collectifs, etc. animés la plupart du temps à l'échelle régionale, créant ainsi une synergie locale qui est très appréciée. La dotation est aussi un critère important. Les équipes consacrent beaucoup de temps à la médiation active au cours de l'année, ce qui peut engendrer des coûts, qu'ils soient au niveau RH ou logistiques (location de salle pour un évènement, etc.) ou liés à la production.

2. Des pratiques de médiation active qui se maintiennent dans le temps

L'ensemble des SIAE estime que SEVE 3 a contribué au maintien des pratiques de médiation active dans leur structure. Elles sont majoritaires (84%) à dire que ces pratiques se maintiennent au même niveau qu'en SEVE 2. La pérennisation des pratiques de médiation active repose soit sur le collectif de permanents (pour 50% des SIAE), soit sur un plus petit groupe de professionnel·les (pour l'autre moitié des SIAE répondantes).

Comme le montre le graphique ci-dessous, les facteurs de pérennisation des pratiques sont nombreux et le rôle de la direction semble central dans 74% des cas.

↓ Facteurs de pérennisation de la médiation active



Par ailleurs 78% des SIAE disent disposer d'un processus de transmission des pratiques de médiation active aux nouveaux salarié-es permanents. Cette capacité est essentielle pour le maintien dans le temps long d'une organisation qui favorise les sorties en emploi durable. Ce processus est informel dans près de 60% des cas.

3. Des acquis qui se prolongent dans la relation employeur-es et les résultats en matière d'accès à l'emploi

Les données chiffrées montrent que les SIAE SEVE 3 continuent de faire vivre un réseau employeur assez important. Pour l'ensemble des structures celui-ci continue de croître (+27%). Au-delà du volume, ces données suggèrent que les SIAE maintiennent une approche résolument tournée vers l'emploi puisqu'elles observent une légère augmentation du nombre de sorties en emploi durable par rapport à l'année précédente (317 contre 357 en SEVE 3).

↓ Nombre d'employeur-es partenaires et évolution entre 2024 et 2025 pour les SIAE SEVE

Type de SIAE	2024	2025	Evol.
ACI	666	921	+38%
AI	446	471	+5,5%
Ensemble (yc. Pluriconventionnement)	1231	1567	+27%

Ces bons résultats sont le fruit des près de 12 000 heures que les SIAE ont dédiées à la relation employeur et à la médiation active au cours de l'année. Par ailleurs, les SIAE interrogées sont 85% à dire qu'elles sont parvenues lors de cette dernière année de formation-action à renforcer leur relation employeur. Un des signaux forts de ce constat sont les 932 employeurs qui ont contacté directement les SIAE pour un besoin de recrutement. Cette donnée illustre le fait que les SIAE sont perçues comme un acteur légitime pour les recrutements.

Pérenniser la médiation active : que reste-t-il de SEVE après avoir terminé l'accompagnement dans le programme ?

Les résultats présentés dans cette partie sont constitués des réponses au questionnaire « pérennisation ». Ce questionnaire a été envoyé aux structures ayant terminé leur cycle de formation SEVE depuis au moins 1 an, qu'elles aient ou non suivi la séquence SEVE 2 et à condition qu'elles n'aient pas été accompagnées en SEVE 3. Il y a eu 87 réponses exploitables. L'objectif était de documenter le maintien des pratiques de médiation active dans la durée : quelles pratiques se stabilisent, lesquelles se fragilisent, et quels facteurs organisationnels semblent associés à une pérennisation plus robuste.

1. Le maintien durable d'un socle dense de pratiques de médiation active

L'analyse des réponses révèle que la médiation active est majoritairement décrite comme appliquée « tout le temps » ou « régulièrement ». Ce résultat confirme une dynamique d'appropriation durable : la médiation active s'inscrit dans les manières de faire, dans les habitudes professionnelles, au-delà du temps de formation. **72 % des structures maintiennent les pratiques de façon continue ou régulière.**

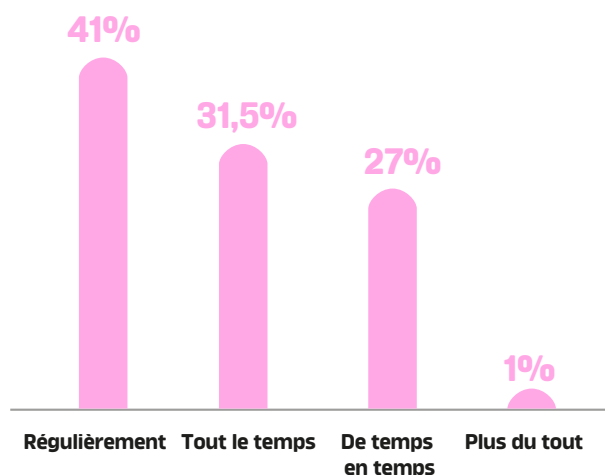
Les pratiques suivantes sont maintenues par plus de 50% des SIAE :

- Mise en relation entre STP et employeurs via des rencontres collectives (ex: job café), des visites entreprises, la participation à des événements emploi sur le territoire, etc.
- Suivre la prise de poste : tant pour les PMSMP et les MAD que pour les CDD et CDI
- Développer et fidéliser son réseau entreprise : systématisation des actions de prospection, et invitation des employeurs à venir découvrir la SIAE (ex: portes ouvertes)

Par ailleurs, il existe une vraie densité de pratiques, **80% des structures maintiennent au moins 5**

↓ Des pratiques de médiation active qui se maintiennent dans le temps

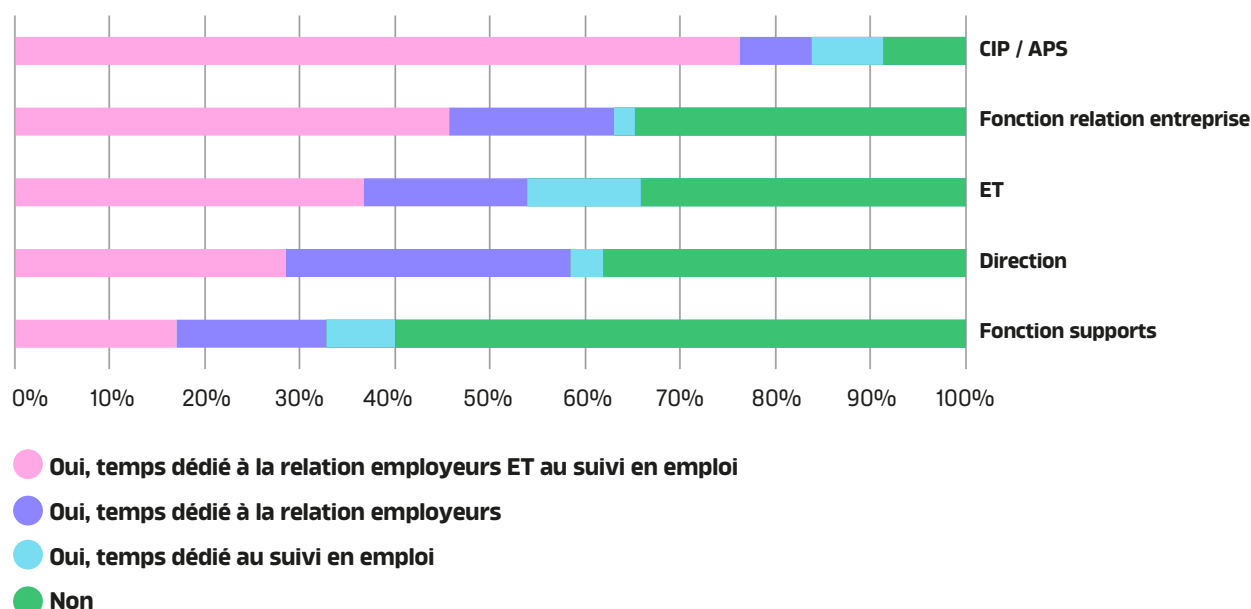
Question : diriez-vous qu'au sein de votre structure les pratiques de médiation active sont appliquées ... ?



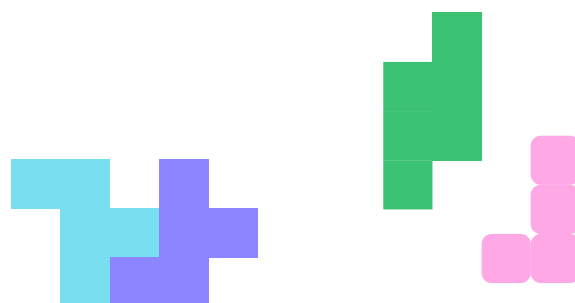
pratiques de médiation active. Cela est possible grâce à l'important travail réalisé sur l'organisation interne des SIAE : un portage par le collectif de professionnels, une répartition des rôles et des missions entre les différents métiers (donc pas seulement les CIP), une systématisation des activités de médiation active qui deviennent une habitude, une bonne gestion de l'équilibre de la production/objectif emploi, etc.

2. Un investissement collectif durable, facteur de maintien des pratiques

De manière globale, on observe un bon partage du temps de travail dédié à la relation employeur-es et au suivi en emploi. Les actions sont bien partagées entre les différents permanents, en particulier pour les CIP/ASP, les ETI et la direction. Les CIP / ASP demeurent ceux qui dédient le plus de temps à la relation employeur-es et au suivi en emploi mais **les ETI et la direction sont plus de 60% à y dédier du temps.**



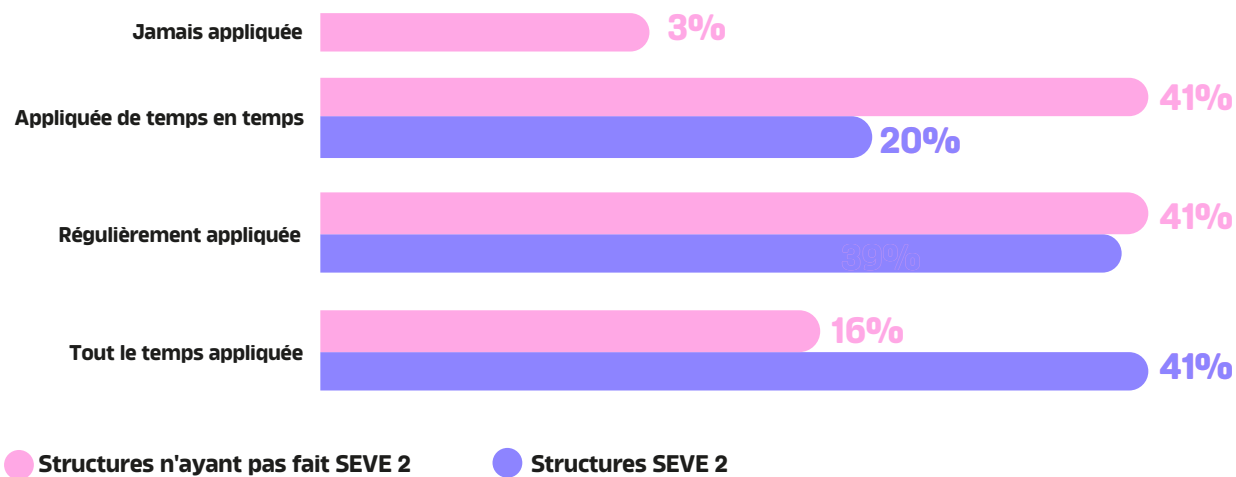
Lecture : 76% des CIP/ASP ont du temps dédié à la relation employeur-es et au suivi en emploi. 7,5% seulement à la relation employeur-es et 7,5% seulement au suivi en emploi.



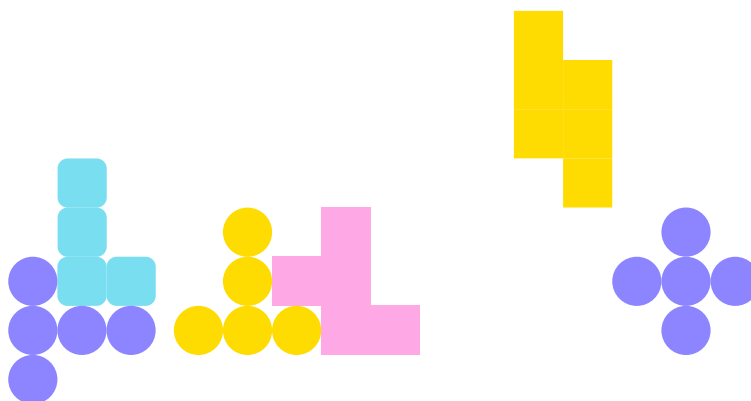
3. La séquence SEVE 2, un levier important dans le maintien des pratiques

Lorsque la formation SEVE 2 n'a pas lieu, le maintien de la médiation active est nettement plus faible. **Seules 16% des structures n'ayant pas réalisé SEVE 2 indiquent appliquer tout le temps la médiation active (contre 41% des structures ayant été formées à SEVE 2).**

↓ SEVE 2 favorise le maintien des pratiques de médiation active dans le temps



Les réponses apportées soulignent aussi que le suivi de SEVE 2 est vecteur d'une faible érosion dans le temps de la mise en œuvre d'actions de médiation active. Ceci témoigne de la fossilisation qui s'opère au sein des organisations autour des méthodes, outils et pratiques mis en place dans l'accompagnement SEVE Emploi. C'est donc le temps long qui permet de fixer durablement le changement d'organisation interne, mais aussi des habitudes professionnelles que requiert SEVE.



Conclusion

Un impact positif sur l'accès à l'emploi durable qui repose sur un collectif et une organisation particulière

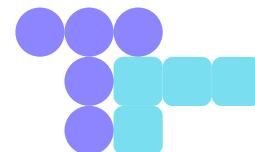
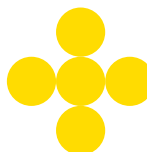
Les résultats de l'année 2025 présentés dans ce document confirment les enseignements tirés de l'évaluation externe menée sur la période 2019-2022. Les SIAE accompagnées dès la première année du programme parviennent dans l'ensemble à accroître leur nombre de sorties en emploi durable par rapport à l'année précédente.

L'appropriation des pratiques de la médiation active est rendue possible parce qu'elles reposent sur une méthodologie particulière. La formation-action, socle du programme, cible, via des collectifs de travail, le changement profond de l'organisation interne des SIAE accompagnées.

C'est en changeant durablement son organisation que la SIAE parvient à se structurer de façon à développer un réseau employeur-es de qualité synonyme de davantage d'opportunités pour les salarié-es qu'elle accompagne. Replacer l'emploi au centre de l'accompagnement signifie être en mesure de questionner des pratiques professionnelles ancrées et axées autour de la logique linéaire de « lever les freins » avant d'être en contact d'employeur-es. Cela signifie aussi parvenir à changer le regard porté sur les salarié-es en transition professionnelle accompagnés. Oui, ils ont des compétences qui sont valorisables et recherchées par des employeurs.

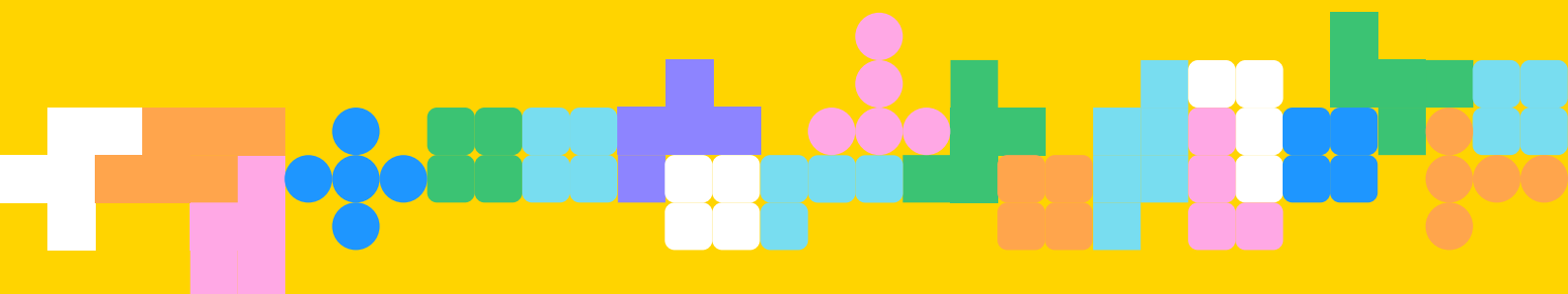
Mais c'est aussi changer le regard que les SIAE ont sur elles-mêmes. C'est affirmer qu'elles sont légitimes à travailler avec les employeur-es de leur territoire dans une optique qui ne se limite pas à une logique de prestation, mais bien de partenariat permettant le développement de l'emploi local.

Enfin, les résultats viennent confirmer l'importance du temps long pour l'ancrage durable de la médiation active dans les pratiques professionnelles et les organisations. Les résultats des années SEVE 2 et SEVE 3 parlent d'eux-mêmes. Les SIAE qui ont prolongé leur accompagnement dans le programme parviennent mieux à maintenir une organisation au service de l'emploi durable. La médiation active demeure une démarche collective, chacun des métiers y apportant sa contribution, garantissant ainsi la pérennité de la méthode et des outils indépendamment des individus et des changements au sein des équipes.





SIAE ET ENTREPRISES VERS L'EMPLOI



Le programme SEVE Emploi est porté par la Fédération des acteurs de la solidarité et fait l'objet d'une gouvernance partagée avec l'Etat et à laquelle sont associés l'ensemble des réseaux de l'IAE et les partenaires.



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*