

### Qu'est-ce que SEVE Emploi ?

« SEVE Emploi est un programme national qui vise à faire de l'Insertion par l'Activité Économique, une solution pour des recrutements réussis et une réponse face au chômage de longue durée » (site web SEVE Emploi). Le programme SEVE Emploi, porté par la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) existe depuis 2016. Il s'agit d'une structures de l'insertion par membres ou non de la FAS. Cette modifier les pratiques et postures participantes. SEVE Emploi vise ainsi acteurs de médiation entre au sein de leur territoire. SEVE « médiation active », qui consiste à types de demandes : la transformation d'une demande de travail émanant de l'entreprise en offre d'emploi constituée, la transformation d'une demande d'emploi émanant d'un individu en projet professionnel concret et en capacité effective à occuper un emploi précis.



formation-action destinée aux l'activité économique (SIAE), formation-action a comme objectif de professionnelles au sein des SIAE à faire des structures de l'IAE des demandeurs d'emploi et employeurs poursuit une logique dite de transformer de façon conjointe deux

### Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation avait pour objectif d'analyser la pertinence, la cohérence et l'efficacité du programme SEVE Emploi sur le retour à l'emploi durable des salariés en insertion. Ses conclusions devaient également permettre de réfléchir aux stratégies d'essaimage et de transfert de la démarche.

L'évaluation a été réalisée par un consortium de trois cabinets spécialisés dans l'évaluation des politiques publiques : Orseu Recherche & études, Itinere Conseil, Dictys Conseil. Il s'agit d'un travail au long cours, sur plus de deux ans (2021-2022). La méthode croise des méthodes qualitatives et quantitatives (détail page suivante), ce qui permet de comprendre les effets concrets de la formation dans les SIAE et d'objectiver les effets sur les parcours de retour à l'emploi. Cette démarche distingue ainsi des effets intermédiaires et des effets finaux. Les *effets intermédiaires* portent sur ce qui se passe dans les SIAE qui ont été formées à SEVE : comment les organisations ont-elles évolué ? Quels ont été les impacts professionnels ou culturels ? Les *effets finaux* renvoient aux changements dans les parcours des salariés en insertion embauchés par des structures formées à SEVE : ont-ils davantage de contacts avec les entreprises ? Retournent-ils plus vite vers des emplois durables ? L'hypothèse qui a constitué le fil rouge de l'évaluation est que ces effets finaux, sur les personnes, sont liés à la nature des effets intermédiaires, dans les SIAE.



## Méthodes employées pour évaluer SEVE Emploi

<p><b>Une enquête monographique ■</b> 17 structures enquêtées dans 7 régions. 170 entretiens dans les SIAE et leurs partenaires 50 entretiens avec des salariés en insertion</p> <p>➔ <i>Etudier les différents effets du changement au plus près du terrain</i></p>	<p><b>Deux questionnaires web auprès des directions et des permanents des SIAE formées à SEVE ■</b> Près de 200 directions répondantes, soit environ 2/3 des SIAE formées 500 salariés permanents répondants</p> <p>➔ <i>Objectiver les changements vécus par les directions et permanents</i></p>	<p><b>Une analyse statistique comparative ■</b></p> <p>Exploitation des données de l'ASP recueillies auprès de l'ensemble des SIAE françaises (2020-2022)</p> <p>➔ <i>Comparer les résultats des structures formées à SEVE aux autres SIAE</i></p>	<p><b>Une enquête téléphonique auprès des salariés en insertion ■</b></p> <p>350 salariés issus de 50 structures contactés fin 2022</p> <p>➔ <i>Prendre en compte le point de vue des bénéficiaires finaux de l'action publique</i></p>
--	--	--	---

### Comment fonctionne SEVE Emploi ?

Lors d'une première phase expérimentale entre 2016 et 2018, 23 structures issues de 5 régions ont suivi la formation-action. Depuis 2019, SEVE Emploi est entré dans une phase d'essaimage dans le cadre du plan de prévention et de lutte contre la pauvreté et d'un soutien financier de l'État. Entre 2020 et 2022, 246 autres structures ont participé au programme, sur l'ensemble des régions. De nouvelles structures sont entrées en 2023. C'est cette période 2019-2022 qui a été étudiée.

SEVE Emploi repose sur le principe du volontariat. Selon l'enquête auprès des directions, les structures candidates souhaitent développer une relation avec les entreprises jugée insuffisante (79 %) et changer les pratiques des salariés permanents (78 %). Seules 14 % des directions des SIAE entrées dans le programme estiment qu'elles avaient déjà une bonne relation « entreprises ». Même si les équipes sont désormais associées au projet de candidature, l'engagement des directions est une condition de réussite de la démarche. Le processus de sélection conduit à ne retenir que des structures avec une forte volonté de changement et une direction motrice. Le contenu et la méthode de formation ont été pensés pour mettre en action les participants. Ils ont su évoluer vers moins de contenu théorique. Cette volonté de partir de cas concrets a été appréciée dans une majorité de cas. En effet, pour les structures formées de 2016 à 2021, 99 % des directions affirment que la formation est concrète. Les résultats de l'enquête web montrent un très haut niveau de satisfaction concernant le suivi de la formation-action aussi bien pour les directions que pour les salariés permanents.

#### Un fort degré de satisfaction sur la formation (extraits)

- > « La formation est pertinente » : 95 % des directions et 94 % des permanents des SIAE formées entre 2016-21
- > « Elle a remis en question nos façons de faire » : 93 % - 88 %
- > « Le formateur s'est adapté à notre structure » : 90 % - 88 %

### Les effets de SEVE Emploi sur les structures

Le suivi de la formation-action remet en question les façons de faire des salariés. Ceci est illustré par de nombreux témoignages qui insistent sur les conséquences visibles de la formation. Il y a un « avant » et un « après ». La formation est perçue comme un apport de méthodologie. Les structures souhaitent mieux outiller leur relation entreprise. Des permanents déplorent le cloisonnement entre les différentes fonctions et souhaitent mieux travailler de commun au bénéfice des salariés en transition. « Chacun était un peu confiné dans son rôle et l'idée avec SEVE c'est de décloisonner un peu tout ça. » (une CIP).

La formation-action conduit notamment à recréer des espaces collectifs de travail. Les rencontres internes sont multipliées conformément au cadre de référence de SEVE Emploi. Ces points plus ou moins longs permettent le décloisonnement et l'échange

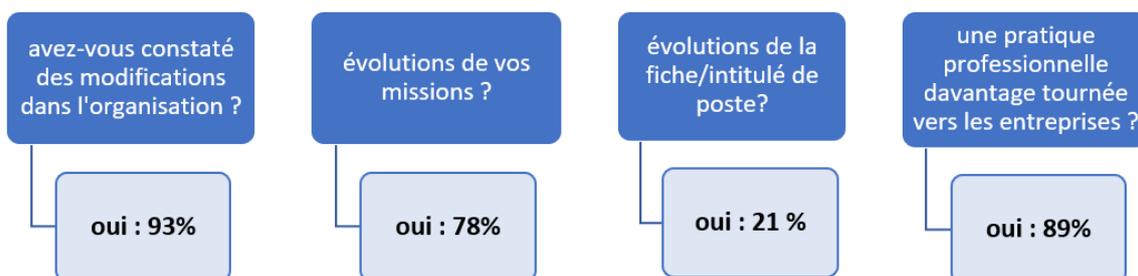
« On faisait déjà du suivi en emploi, on faisait le bilan, on appelait. Mais là on est plus rigoureux **maintenant**. C'est la façon de préparer l'entreprise à ça qui a **changé**. » (une CIP)

« Au niveau de la mentalité on a **changé**, automatiquement, le CIP travaille les freins, mais **maintenant** on fait les deux en même temps. C'est la personne qui décide de son projet. » (une CIP)

professionnel au sujet des parcours des salariés. Dans 61 % des SIAE formées, il existe également des réunions collectives avec ces derniers. Dans 9 structures sur 10, de nombreux outils ont été installés ou repensés : outils de suivi de la relation entreprise, tableau des contacts, etc. La communication est revue. Un nouveau vocabulaire est mis en avant, ce qui est un signe de postures professionnelles qui évoluent. Plusieurs structures explicitent désormais les « services aux entreprises » qu'elles proposent.

9 directions sur 10 disent ainsi avoir modifié leur organisation. Les équipes des permanents confirment ces changements. Entre 8 et 9 permanents sur 10 observent des changements dans leur mission, une activité plus tournée vers les entreprises, des modifications générales dans l'organisation. Les fonctions correspondant à l'accompagnement socioprofessionnel (mis en œuvre par les conseillers en insertion professionnels – CIP) et sur la production (mis en œuvre par les encadrants techniques – ET) évoluent.

### Point de vue des salariés permanents sur les changements

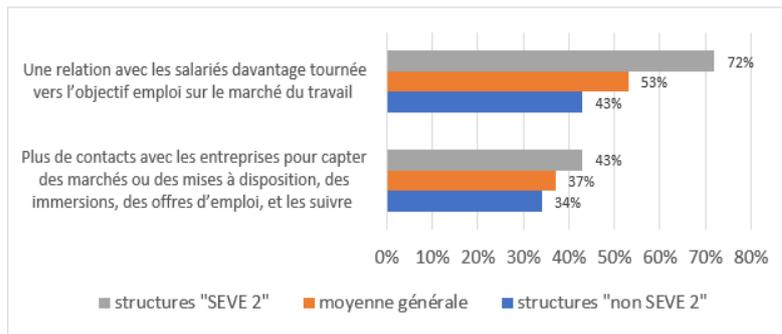


Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE Emploi

> Les CIP adoptent clairement une nouvelle posture professionnelle dans leur relation aux salariés, en les projetant et accompagnant sur des opportunités extérieures. « On se projette sur l'emploi hors de la structure » (CIP). 63 % d'entre eux ont développé les contacts avec les entreprises et 55 % font davantage reposer l'accompagnement sur des mises en situation professionnelles (graphique page suivante).

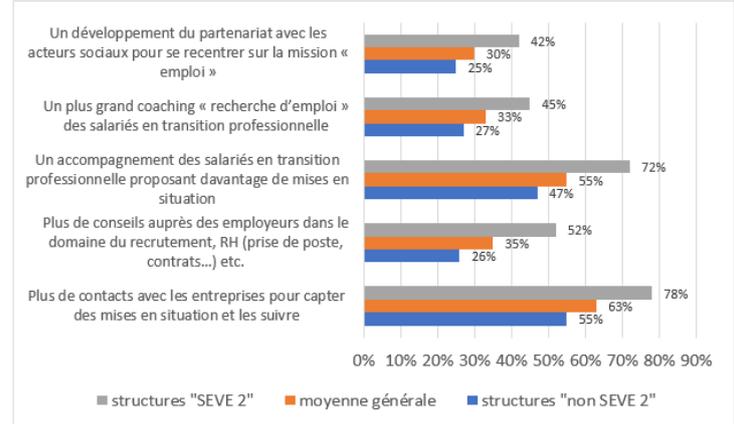
> Les ET vont davantage s'intéresser au projet professionnel des salariés (53 %). Ils sont incités à sortir du seul encadrement technique de la production. Une partie d'entre eux (37 %) disent développer des contacts avec des entreprises, pour capter des opportunités de mises en situation ou d'emploi (graph. page suivante). Dans les entretiens, certains disent faire davantage de « projets », être plus « polyvalents ». « Avant on n'allait pas voir de potentiels employeurs. C'est vraiment une nouveauté cette année » (un ET). Cependant, d'autres déplorent cette évolution de leur travail vers un rôle de « commercial » qui n'est guère apprécié.

## Evolutions repérées concernant les encadrants techniques (ET)



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE  
Ensemble des réponses « oui tout à fait »

## Evolutions repérées concernant les conseillers en insertion professionnelle (CIP)



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE  
Ensemble des réponses « oui tout à fait »

### La relation aux salariés est davantage tournée vers les entreprises, par le biais de différentes sortes de rencontres avec des employeurs

Les permanents, notamment les CIP, insistent sur une logique d'activation en direction des salariés recrutés sur des contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI). Cette activation passe par une explicitation des finalités de l'embauche, qui vise à être un tremplin vers un emploi durable dans une autre entreprise. Un contrat moral peut s'installer. Des exigences sont posées en direction des salariés en insertion, pour travailler un projet professionnel, le tester dans des immersions, participer à des

« On passe un contrat moral entre l'ET, le CIP et le salarié pour valider le fait qu'ils sont seulement de passage. On leur dit : "C'est obligatoire d'aller en entreprise" » (direction)

rencontres extérieures, etc. Cela se manifeste par l'organisation de visites d'entreprises par la SIAE ou de visites de la SIAE par les entreprises locales. Lors de ces rencontres, les SIAE font valoir leur outil de production et les compétences de leurs salariés.

Un outil phare est celui des PMSMP (périodes de mise en situation en milieu professionnel) c'est-à-dire des temps d'immersion en entreprises de plusieurs jours à plusieurs semaines. Ils permettent de découvrir des secteurs professionnels et sur cette base, de construire un projet professionnel. Les PMSMP sont l'occasion de tester des appétences pour un travail, d'identifier des compétences par la pratique, d'établir des contacts.

Les structures formées à SEVE ont un usage incontestablement plus intensif des PMSMP que la moyenne des autres SIAE hexagonales. Ce constat est établi à partir des données nationales issues de l'ASP, pour les ACI. Les données sont lacunaires concernant les AI (pour rappel la très grande majorité des structures formées à SEVE sont des ACI). Selon ces données nationales comparatives, les salariés des structures formées à SEVE partent deux fois plus souvent en PMSMP que dans les autres SIAE.

> En 2022, 12 % des salariés des ACI non formés à SEVE ont réalisé une PMSMP, contre 21 à 25 % des structures formées entre 2020 et 2022.

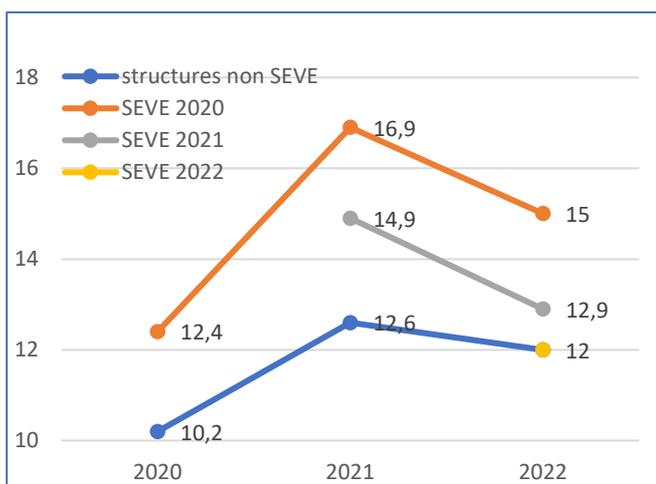
De plus, l'enquête téléphonique indique que plus d'un salarié en insertion sur deux (52 %), encore dans une SIAE formée à SEVE ou parti au moment de l'interrogation, a réalisé au moins une rencontre avec une entreprise durant son parcours (visite d'entreprise, entretien, immersion, emploi court, etc.). Il n'existe pas de donnée concernant les structures « non SEVE », permettant de comparer ce chiffre. On peut penser que ce pourcentage peut encore être augmenté.

## Les impacts sur l'emploi sont positifs

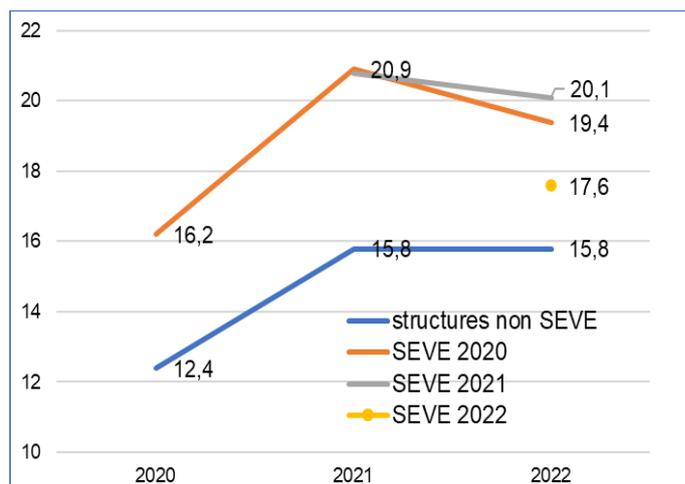
L'enquête statistique montre des effets positifs sur l'emploi pour les ACI formés à SEVE. Ces derniers ont toujours des taux d'emploi durable\* et taux d'emploi de transition\* supérieurs à ceux des structures non SEVE. Cette analyse « macro », année par année, permet d'éliminer l'effet de la conjoncture économique. On constate également une baisse de la durée moyenne du contrat pour les ACI. Le passage par la SIAE est raccourci. Par ailleurs, l'analyse des données indique une évolution du public accueilli dans les ACI formés ou non à SEVE. Dans les structures SEVE, le public est plus âgé, plus souvent bénéficiaires du RSA, plus longtemps sans emploi, mais aussi plus qualifié que dans les structures « non SEVE ». La part des hommes y est également un peu plus élevée.

Ces effets sont réels et significatifs. Il convient cependant d'apporter de la nuance. Bien que SEVE Emploi poursuive un objectif d'accès à l'emploi durable, cela n'est le cas que pour une petite proportion des sortants, même si celle-ci est supérieure aux autres SIAE en moyenne (en prenant en compte le défaut de l'indicateur, qui est d'être à très court terme après la sortie, et non avec un peu de recul). L'enquête téléphonique que nous avons réalisée auprès d'un échantillon de salariés de structures formées à SEVE montre ainsi que les sorties peuvent se faire vers l'emploi, dans la durée. Cependant les trajectoires d'emploi peuvent s'avérer très instables, faites de successions d'emplois courts et de périodes sans emploi, comme le montrent certains parcours de salariés après leur sortie de la SIAE.

Comparaison des taux d'emploi durable à la sortie



Comparaison des taux d'emploi de transition à la sortie



\*Taux d'emploi durable : CDI, CDD de plus de 6 mois, création/reprise d'entreprise

\*Taux d'emploi de transition : CDD de moins de 6 mois, contrat aidé hors IAE

Source : données de suivi ASP

Lecture : en 2020 les structures non formées à SEVE ont un taux d'emploi de transition de 12,4 %. Les structures formées à SEVE cette même année ont un taux de 16,2 %

## Le passage dans une SIAE formée à SEVE permet de se sentir mieux préparé à chercher un emploi

A côté de ces résultats sur les sorties en emploi mis en évidence par les données nationales, d'autres bénéfices sont soulignés par l'enquête téléphonique réalisée auprès d'un échantillon de 350 salariés. Il s'agit d'éléments plus qualitatifs. Pour la moitié environ d'entre eux qui ont bénéficié d'au moins une rencontre ou immersion avec une entreprise durant leur parcours dans la SIAE, les effets sont importants : cela redonne confiance (58 %) et permet de mieux définir le projet professionnel (45 %). Dans 28 % des cas, pour ceux qui en ont bénéficié, une immersion ou une rencontre a pu déboucher sur un emploi. Les effets statistiques sont notables : le fait d'avoir réalisé au moins une rencontre ou immersion pendant le passage dans la SIAE augmente de 8 points la probabilité d'être en recherche

d'emploi et de 13 points la probabilité d'être en emploi. Elle diminue de 18 points la probabilité d'être en inactivité et, de façon moins importante, de 3 points la probabilité d'être en formation.

« J'avais peur de tout *maintenant, ça va mieux* »  
 « Depuis que je suis ici, j'ai évolué mentalement »  
 « Ils m'ont poussé à aller de l'avant, en me disant qu'il ne fallait pas que je me laisse abattre »  
 (entretiens avec 3 salariés)

Plus de 8 salariés sur 10, encore en poste dans la SIAE ou l'ayant quitté, disent que les immersions ou rencontres avec d'autres entreprises les ont aidés dans leur recherche d'emploi. Ceux encore en contrat d'insertion disent que cela les aide à identifier des compétences. L'ensemble des salariés indiquent des effets de réassurance.

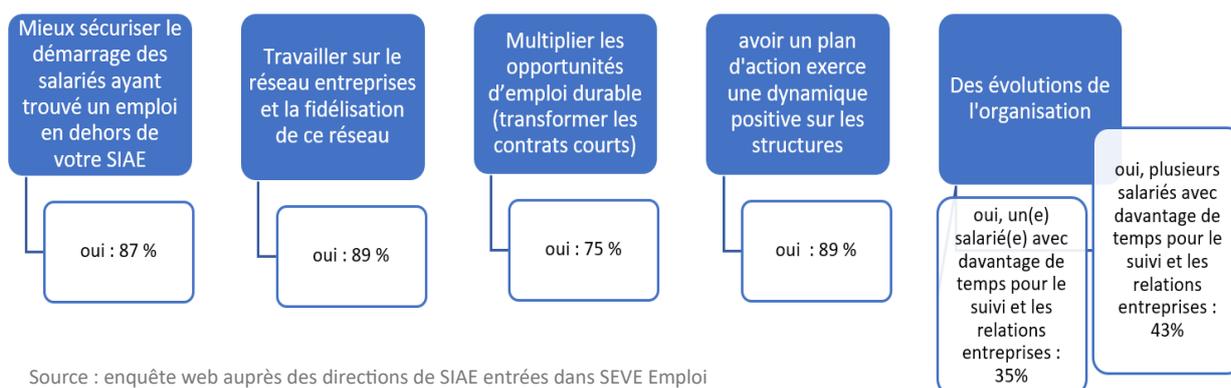
## L'ancienneté dans le programme et le suivi de SEVE 2 renforcent le changement

Comme toute démarche de changement organisationnel, le temps est une ressource. Le changement ne se décrète pas et ne s'installe pas dans l'immédiat. L'évaluation évoque ainsi l'idée de « traces » du changement, qui vont être variables d'une structure à une autre. Les effets de la formation-action ne sont pas uniformes et chaque structure en conserve sa propre trace. Mais ce qui en reste est important, car il s'agit d'outils ou de pratiques suffisamment instituées pour résister au temps, tout en connaissant d'indispensables variations. Il va s'agir de pratiques professionnelles modifiées en direction des salariés, des entreprises ou des partenaires. Dans les différents items du questionnaire, on constate que les structures qui ont réalisé SEVE il y a plusieurs années constatent plus souvent positivement l'effectivité du changement. Cela vaut aussi fortement pour les structures qui ont bénéficié de SEVE 2.

Au total, 74 SIAE ont bénéficié ou bénéficient en 2022 d'un financement complémentaire dit « SEVE 2 » à la suite de la formation-action. SEVE 2 a été conçu pour amplifier les effets de SEVE, ce que l'enquête confirme. Un objectif de SEVE 2 est également de développer le suivi dans l'emploi. Les effets organisationnels passent fortement par une poursuite de l'évolution des fonctions de certains CIP. De façon significative, par rapport aux structures qui n'ont pas été dans SEVE 2, les structures « SEVE 2 » positionnent plus souvent et intensément leurs CIP sur des relations extérieures avec les entreprises et sur une fonction d'accompagnement des salariés en transition vers l'entreprise (cf. les deux graphiques en haut de la page 4). 40 % des structures SEVE 2 disent que les objectifs sont tout à fait atteints.

SEVE 2 permet bien une consolidation de l'outillage et des pratiques professionnelles dans les structures. Son effet est réel, en renforcement de l'effet « temps » qui permet également au changement de s'installer dans les structures qui ne passent pas par SEVE 2. Ses effets passent pour beaucoup par le renforcement des fonctions des CIP en direction des entreprises du territoire.

### Effets de la dotation SEVE 2



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE Emploi

Cependant ces contacts plus fréquents avec les entreprises n'ont pas véritablement entraîné de changement dans les stratégies partenariales menées par les entreprises. Il semble que les entreprises ne comprennent pas en quoi la SIAE peut avoir une valeur ajoutée à leur propre processus de recrutement ou de suivi du salarié en poste (entretiens réalisés avec différentes entreprises en contact avec les SIAE de notre échantillon). Une résistance externe persiste quant au positionnement des SIAE comme acteurs de la médiation vers l'emploi : peu d'entreprises ont changé leur regard sur cet écosystème. Elles utilisent les SIAE essentiellement comme des acteurs complémentaires de sourcing, qui apportent des garanties supplémentaires par rapport à d'autres en termes de préqualification au poste (ex : travail sur les savoir-être, sur les savoir-faire, accompagnement sur les dimensions sociales voire administratives, etc.). Face à cette représentation des SIAE par les entreprises, les équipes de permanents ne se sentent pas toujours légitimes à intervenir pour sécuriser davantage la transition professionnelle. C'est en particulier le cas pour les salariés qui trouvent leur emploi par eux-mêmes. Il n'y a alors pas de prise en compte des éventuels besoins spécifiques des salariés durant la phase d'intégration.

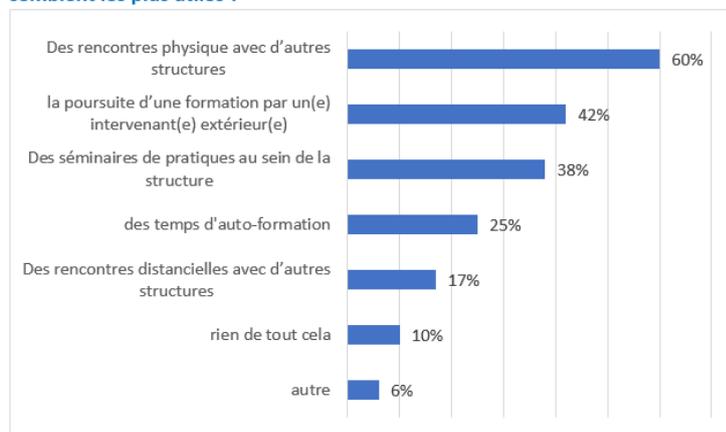
*« C'est une source supplémentaire de candidats, parce qu'on a de forts besoins de recrutements. Je n'ai pas d'attente spécifique envers (la SIAE), si ce n'est qu'ils me trouvent de bons candidats ! »  
(Une entreprise partenaire)*

## SEVE, des effets intermédiaires sur les structures et des effets finaux sur les parcours

Pour rappel, les objectifs du programme SEVE étaient les suivants : 1) faciliter le retour à l'emploi de droit commun de leurs salariés ; 2) rendre autonomes les salariés sur le marché du travail de manière durable ; 3) valider un projet professionnel par la pratique de périodes apprenantes ; 4) négocier les profils de poste de droit commun avec les entreprises et accompagner dans l'emploi ; 5) assurer un appui RH aux employeurs sur la phase de recrutement et d'intégration.

Les trois premiers objectifs sont atteints. Comme cela a été noté, les sortants ont une probabilité supérieure d'être en emploi à la sortie d'un ACI SEVE entre 2020 et 2022. Il existe cependant des trajectoires d'emploi précaires. Ces résultats sont dus à une activation des salariés et une intensification de l'accompagnement leur permettant de construire, tester, valider un projet professionnel et multiplier les contacts avec les entreprises. Les deux derniers objectifs, orientés vers l'évolution des relations avec les entreprises, sont en revanche moins atteints. L'évaluation met en évidence des changements notables dans la façon dont les SIAE abordent ces acteurs économiques. L'appui RH au moment du recrutement se concentre surtout sur une logique de présélection. La construction des

**Pour conserver une dynamique « SEVE » dans votre structure, quels outils vous semblent les plus utiles ?**



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

relations avec les entreprises ne porte pas ou rarement sur la négociation des postes mais s'est plutôt traduite par une aide au recrutement.

SEVE Emploi modifie donc fortement les structures (effet intermédiaire). Le changement se produit dans la durée. Les relations avec l'écosystème SEVE (équipe nationale et régionale, contacts entre structures, outils divers) sont utiles et les structures sont en demande de telles ressources.

## Le changement ne se fait pas sans difficultés ou tensions

Une difficulté rencontrée tient à l'organisation des temps de travail. Aller vers les entreprises représente du temps qui n'est pas toujours bien défini ou valorisé. SEVE peut également ajouter une charge mentale. « *Le temps SEVE n'est pas formalisé, on a le même temps de chantier mais il faut rajouter du SEVE* » (un CIP). 3 permanents sur 4 souhaiteraient avoir des temps dédiés à la médiation entreprise. Les structures les plus anciennes à avoir été formées à SEVE ont plus souvent balisé des temps dédiés (60 % d'entre elles contre deux fois moins des structures en cours de formation). Avec le temps, les organisations évoluent et stabilisent un modèle favorable aux actions de médiation active.

Une autre difficulté organisationnelle est soulignée par certains permanents qui pointent un certain « *essoufflement* ». Les modèles économiques et productifs doivent s'adapter. La rotation du personnel en transition peut créer des contraintes de gestion. Certaines structures renforcent leurs équipes techniques pour faire face à ces contraintes, mais cela représente un coût. Ceci vaut surtout pour les ACI ou des risques d'épuisement peuvent aller contre le principe d'adhésion au changement. Le contexte d'action des AI (associations intermédiaires), de leur côté, est plus complexe. Davantage ouvertes aux relations extérieures dans une logique commerciale, et plus dépendantes des recettes générées par l'activité, leur modèle économique est fortement questionné par SEVE (les logiques d'immersion peuvent aller à l'encontre de leur logique commerciale, ces temps externes ne sont pas rémunérés pour les salariés). Les règles en vigueur (et renouvelées avec la mise en place du PASS IAE) ajoutent de la complexité face aux défis proposés par SEVE.

Difficultés liées à SEVE pour les directions  
> Un plus fort turnover ? « oui fortement » : 29 % / « oui un peu » : 48 %

## Et demain ?

SEVE produit des résultats mais ceci est aussi dû à un contexte particulier : celui d'une expérimentation dans laquelle les structures participantes sont fortement engagées et volontaires. Elles sont d'ailleurs sélectionnées sur cette base. Cette très forte adhésion au changement est un facteur de réussite. Le nombre de SIAE formées ou en cours de formation lors de l'évaluation est cependant inférieur aux projections (201 en 2021-2022 contre un objectif de 270), mais cela est en partie dû aux effets de la crise sanitaire. Demain, comment mobiliser d'autres SIAE ? Du point de vue de la puissance publique, comment essayer SEVE ? Les enjeux sont bien de créer un régime d'incitation et d'engagement aussi fort que celui présent à l'heure actuelle, tout en assurant les conditions d'un passage à une échelle plus large.



## Synthèse de l'évaluation SEVE Emploi

Coordination de l'étude : Orseu Recherche & études, avec Itinere Conseil et Dictys Conseil

Juin 2023

[www.seve-emploi.com](http://www.seve-emploi.com)