

Note de positionnement

# **DE L'INSERTION À L'EMPLOI DURABLE : CHANGER D'ECHELLE SUR LES ALLIANCES SIAE-ENTREPRISES**

JUIN 2025



Fédération  
des acteurs de  
la solidarité

# Sommaire

## **1. Constats : des partenariats SIAE-entreprises à fort potentiel mais sous-investis** **5**

France Travail, un partenaire central avec un rôle de facilitateur à développer **5**

L'organisation interne de France Travail ne favorise pas les relations entre SIAE et entreprises **6**

Des instances de gouvernance du réseau pour l'emploi qui limitent la place de l'IAE dans les dynamiques partenariales **6**

La circulaire FIE 2025 : des priorités à co-construire dans un contexte de tension budgétaire **7**

## **2. Enseignements du terrain : ce qui fonctionne, ce qui bloque** **8**

Des leviers qui relèvent d'une conduite du changement, dans la SIAE et dans l'entreprise **8**

La proximité, au coeur de la relation SIAE-entreprise **9**

Le contrat passerelle et le CDI progressif: des expériences à valoriser, des outils à évaluer **10**

Les clubs d'entreprises et les SIAE: des dynamiques hétérogènes **11**

Une capacité d'adaptation des SIAE de plus en plus contrainte **12**

## **3. Pour une feuille de route partagée : leviers pour changer d'échelle** **13**

La Fédération des acteurs de la solidarité, réseau généraliste de l'accompagnement global **15**

Cette note présente un état des lieux des relations entre SIAE et entreprises dans un contexte de tension sur le marché du travail.

À partir des enseignements du programme SEVE Emploi, elle identifie des leviers concrets pour développer ces relations et sécuriser les parcours vers l'emploi durable.

Elle propose une feuille de route avec 8 recommandations.

## Éléments de contexte

### La relation entre SIAE et entreprises au cœur de l'ambition du plein emploi et de son écosystème

La loi pour le plein-emploi, promulguée le 18 décembre 2023 et entrée en vigueur en 2024, vise explicitement à renforcer l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi tout en répondant aux enjeux de tension de recrutement, et à améliorer l'offre de service aux entreprises. Elle a réformé le service public de l'emploi, désormais assuré par France Travail, qui a vocation à permettre une meilleure coopération entre tous les acteurs de l'emploi et de l'insertion réunis au sein du Réseau pour l'emploi (RPE).

Également membres de droit du RPE, les différents services publics de l'Etat et des collectivités locales, ainsi que les différentes organisations représentatives (syndicales, professionnelles, etc) partagent la responsabilité de la mise en œuvre de cette ambition.

Le secteur de l'IAE s'inscrit pleinement dans cette ambition, qualifiée de plein emploi solidaire, en tant qu'acteur majeur de l'insertion professionnelle et du développement économique des territoires, et ancré dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Il est à ce titre représenté au sein du Comité National pour l'Emploi, en qualité de membre invité, même si cette représentation reste à consolider au niveau territorial.

**Le renforcement de la relation entre SIAE et entreprises s'inscrit dans l'écosystème de l'IAE et du RPE, intégrant les entreprises de droit commun, et doit reposer sur un principe de responsabilité partagée.** La mise en application progressive de la loi pour le plein-emploi représente une opportunité de développement, voire d'expérimentation, de nouvelles modalités de partenariat entre l'ensemble des acteurs.

### Une relation inhérente à la mission d'insertion des SIAE

Le secteur de l'IAE s'est construit depuis plus de quarante ans en réponse au chômage structurel de longue durée en développant des activités économiques pour couvrir des besoins non satisfaits à l'échelle des territoires. Les SIAE s'appuient sur un triptyque consistant à proposer un emploi salarié, de la formation et un accompagnement socioprofessionnel individualisé aux personnes rencontrant des obstacles sociaux dans l'accès au marché du travail, et en particulier les personnes en situation de précarité. L'IAE permet ainsi une remobilisation par un emploi de transition vers un emploi durable, ou tout autre projet souhaité par la personne accompagnée. **Cette mission d'insertion socioprofessionnelle repose sur l'activité économique des SIAE et l'accompagnement mis en œuvre auprès des salarié.e.s en parcours d'insertion.** La relation entre SIAE et entreprise est donc

essentielle pour que, d'une part, les SIAE développent leur activité grâce à des partenariats économiques ; et afin que, d'autre part, les salarié.e.s en parcours d'insertion puissent accéder à l'emploi en entreprise de droit commun.

**Cette relation bénéficie également aux entreprises, en contribuant à leur responsabilité sociale et environnementale et en favorisant des recrutements durables, en particulier pour les petites et moyennes entreprises à l'échelle locale : le baromètre BPI France du 16 mai 2023 révèle que 78% des TPE et PME ont rencontré des difficultés de recrutement au cours des 12 mois précédents l'enquête.**

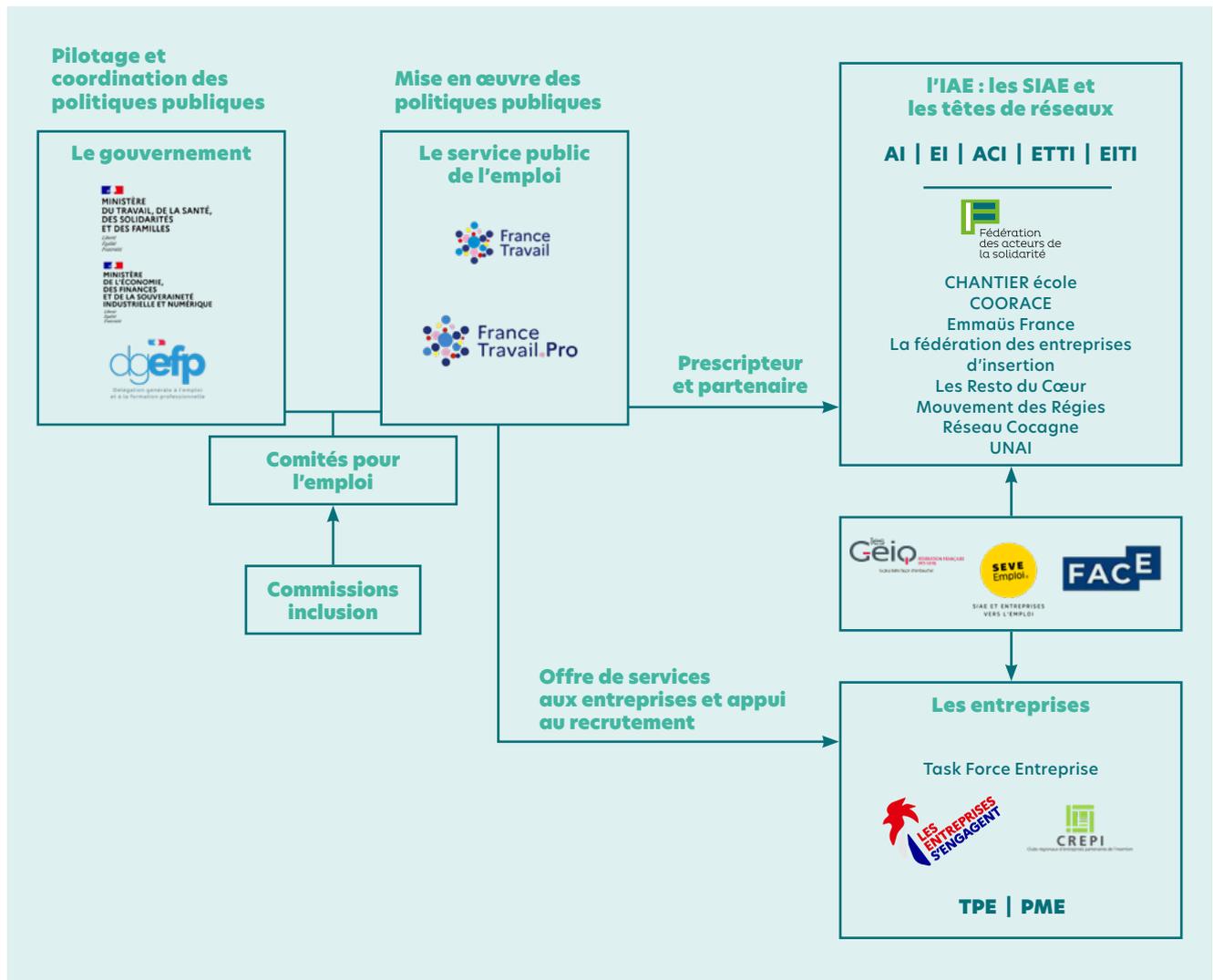
## **SEVE emploi : un programme au service de la relation entre SIAE et entreprises**

SEVE Emploi (SIAE et Entreprises Vers l'Emploi) est un programme national qui vise à faire de l'IAE une solution pour des recrutements réussis et une réponse face au chômage de longue durée. Expérimentée dès 2016, cette formation-action à destination des salarié.e.s permanent.e.s des IAE est déployée depuis 2019.

Les transformations opérées par SEVE se font au bénéfice d'un lien plus fort aux employeurs du territoire, favorisant ainsi des opportunités professionnelles pour les salarié.e.s en transition qui sont accompagné.e.s par les SIAE. Il est en effet constaté :

- une augmentation significative des relations avec les entreprises du territoire ;
- une augmentation du nombre d'immersions en entreprise pour un plus grand nombre de salarié.e.s en transition professionnelle ;
- une réduction des temps de « parcours » des salarié.e.s combinée à un renforcement des rencontres avec les employeurs, grâce à un développement d'opportunités
- une augmentation des sorties en emplois durables, y compris en CDI ou en alternance.

# 1. Constats : des partenariats siae-entreprises à fort potentiel mais sous-investis



## France Travail, un partenaire central avec un rôle de facilitateur à développer

Le constat majeur de la FAS, partagé par France Travail, est que **l'approche de l'IAE par l'opérateur public de l'emploi est davantage tournée vers la solution d'accompagnement socioprofessionnel qu'elle constitue, au détriment de la vision de la SIAE comme actrice économique de son territoire et tremplin vers l'emploi durable**. Cette approche est empreinte du rôle majeur du service public de l'emploi comme prescripteur historique de parcours IAE. Ses relations avec les SIAE ont été développées en ce sens, centrées sur les parcours des personnes accompagnées. Dans cette approche, la dimension d'employeuse et d'actrice économique de la SIAE est secondaire. La SIAE ne correspond pas à l'offre de service de l'opérateur public de l'emploi en matière d'aide au recrutement, en raison de sa propre expertise en la matière et de son cadre institutionnel, dont dépend en partie son fonctionnement RH.

## **Une telle approche limite la capacité de France Travail à faciliter les partenariats de pair à pair entre SIAE et entreprises.**

Dans son rôle d'accompagnement des demandeur.euse.s d'emploi, France Travail peut prescrire un parcours socio-professionnel, et orienter la personne accompagnée vers un parcours d'IAE. Dans le cadre d'un parcours professionnel, elle est encouragée à rencontrer des employeur.euse.s du droit commun. Concernant son rôle d'appui aux recrutements des entreprises, France Travail Pro déploie une offre de service renouvelée. France Travail Pro incite également à des modalités de recrutement innovantes, autour du sport par exemple, afin d'encourager les entreprises du droit commun à envisager l'embauche de personnes éloignées du marché de l'emploi.

Afin d'améliorer l'appariement sur le marché du travail, France Travail vient également renforcer l'interopérabilité entre les acteurs du RPE via la mise en place d'un "Système d'information plateforme" (SIP). L'ambition est de faciliter le partage de données, et d'améliorer la coordination entre les acteurs de l'insertion à l'échelle territoriale, dans le respect des principes juridiques relatifs à la protection des données personnelles.

## **L'organisation interne de France Travail ne favorise pas les relations entre SIAE et entreprises**

Dans son appui en ressources humaines aux entreprises, France Travail Pro met en relation les employeur.euse.s avec des candidat.e.s inscrit.e.s à France Travail. Par exemple, pour faciliter les rencontres entre employeur.euse.s et candidat.e.s, France Travail et France Travail Pro organisent des événements (job datings, forums, petits-déjeuners...), et mobilisent les clubs d'entreprises tels que Les Entreprises s'engagent. Les groupements d'employeur.euse.s pour l'insertion et la qualification (GEIQ) sont, sur certains territoires, conviés à ces rencontres et en étroite collaboration avec les agences France Travail.

En revanche, les SIAE sont rarement conviées à ce type d'événement. En effet, auprès de l'IAE, France Travail exerce principalement le rôle de prescripteur. Une fois leur contrat d'insertion en SIAE signé, les salarié.e.s ne sont pas mis.es en relation avec des employeur.euse.s par France Travail, alors même qu'ils/elles visent à accéder à l'emploi durable en entreprise du droit commun à la fin de leur parcours IAE.

## **Des instances de gouvernance du réseau pour l'emploi qui limitent la place de l'IAE dans les dynamiques partenariales**

**La réforme de la gouvernance du réseau pour l'emploi accorde une place insuffisante à l'IAE.** La présence de représentant.e.s de l'IAE aux comités territoriaux pour l'emploi n'est pas systématique, relevant d'une décision de chaque préfet. Les commissions inclusion et IAE créées au sein de ces comités ne reprennent à ce jour que partiellement les missions des CDIAE, qui permettaient un pilotage concerté de l'IAE à l'échelle territoriale. L'IAE manque donc de visibilité dans les instances de pilotage du service public de l'emploi, ce qui empêche une bonne articulation et le développement de partenariats avec les acteurs du RPE et les employeur.euse.s. Or, on sait que **la rencontre est favorisée quand elle est organisée et animée dans des cadres adaptés**, comme par exemple les Comités techniques d'animation (CTA), qui permettent la rencontre entre professionnel.le.s à l'échelle d'un bassin d'emploi. Or, ces instances sont en souffrance ces dernières années, et leur articulation avec les nouveaux comités locaux pour l'emploi reste à clarifier.

Par conséquent, il est difficile d'assurer la coordination des acteurs de la relation entre SIAE et entreprises sur la plupart des territoires.

A l'inverse, **les territoires dont les comités pour l'emploi accordent une place incontournable à l'IAE développent une coordination efficace du RPE local.**

## Le Comité pour l'emploi de Laval : exemple de coordination efficace

Le Comité pour l'emploi de Laval, en Mayenne, en est un bon exemple. Les SIAE sont connues des employeur.euse.s de leur territoire et de France Travail, et la volonté de structurer des relations durables entre SIAE et entreprises est partagée par le RPE local. Le Comité Laval, sous l'impulsion de l'agence France Travail locale, a ainsi mis en place une plateforme de partage de données à laquelle participent les Missions Locales, Cap Emploi, les GEIQ, certaines entreprises... Cette plateforme met notamment en commun des contacts d'entreprises ouvertes au recrutement inclusif et éligibles à la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), ainsi que les profils de demandeur.euse.s d'emplois issus de l'IAE sur le territoire. Ce partage de données permet aux candidat.e.s en sortie de parcours d'insertion de trouver un emploi en entreprise rapidement, et aux entreprises de recruter un.e salarié.e au profil adapté dès qu'elles en identifient le besoin.

## La circulaire FIE 2025 : des priorités à co-construire dans un contexte de tension budgétaire

La circulaire « Fonds d'Inclusion dans l'Emploi » (FIE) 2025 insiste sur la nécessité de mieux intégrer les SIAE au marché du travail à travers des partenariats avec des entreprises du droit commun, et cible entre autres leviers :

- Les Périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)
- Le contrat passerelle, ainsi que la possibilité de cumul d'un CDDI avec un contrat de droit commun (CDD ou CDI) - appelé également CDI progressif
- Les clubs d'entreprises

Ces leviers doivent participer au développement des SIAE, et les ancrer dans leur mission d'insertion socio-professionnelle des personnes les plus éloignées du marché de l'emploi. Nous appelons à une grande vigilance quant au contexte de restriction budgétaire qui impacte le secteur et in fine les personnes accompagnées, et **au risque de s'éloigner du public cible en exacerbant les objectifs de sortie en emploi**, sans adéquation avec les bonnes conditions de leur mise en œuvre et les spécificités territoriales.

## 2. Enseignements du terrain : ce qui fonctionne, ce qui bloque

Les PMSMP, le CDI progressif, ainsi que le contrat passerelle, sont des outils qui sont souvent mobilisés avec pertinence. Ils permettent de sécuriser les parcours vers l'emploi durable. Ces périodes en entreprise constituent des opportunités concrètes de montée en compétences, de découverte de métiers et de développement de la confiance en soi pour les salarié.e.s en parcours.

Concernant les PMSMP, elles peuvent être mises en place autour de deux objectifs. Elles sont d'une part l'opportunité pour un.e salarié.e de tester et confirmer son appétence pour un métier ou un environnement de travail. D'autre part, les PMSMP peuvent être une première immersion dans une entreprise précise en vue d'y obtenir un poste durable. Il s'agit surtout d'une occasion pour le.la salarié.e autant que pour l'entreprise de se rencontrer sur le terrain pour savoir si chacune des deux parties a envie de travailler ensemble et d'avancer vers une collaboration durable. L'approche SEVE emploi déconseille l'usage du CV, considérant que celui-ci est tourné vers le passé et qu'il n'est pas prédictif du succès d'une prise de poste. Seule la rencontre sur le terrain, au coeur de l'activité, permet de constater l'appétence, l'envie de développer de nouvelles compétences, les habilités, et la compatibilité avec le cadre de travail.

**Au cours de l'année 2024, 41% de PMSMP supplémentaires ont ainsi été mises en place par l'ensemble des SIAE formées SEVE, pour 48% de SIAE supplémentaires entrées dans la formation au cours de cette même année. 93% des SIAE formées déclarent avoir procédé à un changement de leur organisation interne, et 89% affirment avoir une pratique professionnelle davantage orientée vers les entreprises.**

### Des leviers qui relèvent d'une conduite du changement, dans la SIAE et dans l'entreprise

Le déploiement du programme SEVE Emploi démontre en effet que développer des relations entre SIAE et entreprises relève d'une évolution de postures, de pratiques et d'organisations, autant dans la SIAE et que dans l'entreprise :

- **Faire évoluer leur organisation interne.** En termes de temps d'abord, il est essentiel que les SIAE trouvent un équilibre entre médiation et production. La médiation active demande aux salarié.es permanent.es environ 0,4 ETP par an, ce qui nécessite de dégager du temps de travail pour faciliter les relations entre SIAE et entreprises. Le programme SEVE Emploi forme les SIAE en ce sens.
- **Développer et fidéliser un réseau d'employeur.euse.s.** La SIAE doit être proactive. Elle peut prospecter, participer et organiser des événements pour rencontrer des employeur.euse.s, capter des offres d'emplois...
- **S'assurer du maintien en emploi des salarié.e.s après** une prise de poste en entreprise. Le suivi dans l'emploi est un service proposé au salarié, qui profite pleinement à l'employeur. Ce dernier est ainsi accompagné par la SIAE dans la phase d'accueil et d'intégration du nouveau collaborateur. Les SIAE SEVE travaillent sur-

tout avec des TPE-PME, qui ne disposent pas d'un service RH. Les fonctions RH sont donc réparties au sein des organisations, entre la direction, le management de proximité, les postes administratifs, et le service comptabilité qui gère la paye quand celle-ci n'est pas externalisée. Il y a donc une forme d'improvisation sur les process de recrutement, et la phase d'accueil et d'intégration est négligée. Elle n'est pratiquement jamais anticipée et il est très fréquent qu'aucune procédure n'ait été pensée. Cette absence d'investissement de la part des employeurs n'est pas due à un manque de volonté, mais à un manque de disponibilité, de compétences, et de prise de recul. La SIAE permet à ses entreprises partenaires de structurer cette phase d'accueil et d'intégration. La SIAE, en tant que médiatrice accompagne l'entreprise, autant que le.a salarié.e. Elle permet d'anticiper les risques de ruptures les plus fréquents et de les écarter, en s'assurant par exemple qu'une montée en compétences progressive permettra au nouveau salarié de bénéficier d'une prise de poste sereine. La SIAE intervient dès qu'une tension apparaît, pour proposer les actions correctives qui écarteront la menace d'une rupture de prise de poste. Ces tensions sont le plus souvent dues à des incompréhensions, des représentations ou à un manque de communication. Les SIAE SEVE ont l'ambition de permettre le changement au sein des entreprises partenaires, en favorisant une approche du recrutement plus inclusive, et mieux adaptée à l'ensemble des salarié.es in fine.

→ **L'employabilité des entreprises doit être renforcée.**

Nous constatons qu'un grand nombre d'entreprise PM TPE anticipent peu leur recrutement, et les services RH structurés n'existent que dans les grandes entreprises. Le travail de proximité entre les SIAE et ces entreprises du territoire permet d'accompagner les employeurs à recruter durablement.

Les SIAE SEVE vont creuser les besoins des postes à pourvoir, au sein des entreprises partenaires. La SIAE va poser des questions concernant les tâches et missions à réaliser, les conditions de travail et l'environnement relationnel. Ainsi, à partir des besoins du postes qui auront été constatés par la SIAE et approuvés par l'employeur, il sera possible d'organiser des mises en relation et de présenter une personne intéressée par le poste. On évite ainsi les risques liés aux exigences que les entreprises s'imposent concernant l'expérience du futur salarié.e sur l'activité, ou concernant sa qualification. Il s'agit de faire la distinction entre les besoins incontournables du poste, et les attentes infondées de l'employeur. Cette pratique permet également de contourner les risques de discriminations souvent liés au genre ou à l'âge. Elle permet de dépasser le frein de juste travailler à partir d'offres publiées, ou à partir de fiches de poste, qui soient mal rédigées faute de temps ou pas du tout par les entreprises, soit figent les attentes des futurs employeurs.

## La proximité, au coeur de la relation SIAE-entreprise

**C'est la rencontre de proximité qui permet la relation directe avec l'entreprise**, et l'équipe qui sera en charge d'accueillir et d'encadrer un.e salarié.e en PMSMP ou nouvellement recruté.

Cette rencontre se base sur des besoins réciproques, entre offre et demande d'emploi:

- **50,1% des projets d'embauche sont jugés difficiles par les employeurs (BMO 2025)**
- **43% des recrutements se font en TPE (BMO 2024)**
- **69 % des recrutements se font dans les TPE-PME (BMO 2024)**
- **12 % des recrutements sont anticipés (statistiques Pôle emploi 2022)**
- **Sur les 7 millions d'embauches qui ont eu lieu en France en 2020, 41% - soit près de 3 millions - ont été réalisées sur le marché invisible de l'emploi.**

Le travail de proximité entre les SIAE et les TPE-PME du territoire permet d'accompagner les employeurs à recruter durablement. Les SIAE travaillent ainsi avec les entreprises pour :

- Identifier leur besoin de recrutement réel,
- Proposer des rencontres et mettre en relation (PMSMP, job café, visite d'entreprise) plutôt que des entretiens CV
- Construire leur process d'accueil le 1er jour d'embauche
- Construire leur process d'intégration au poste de travail (tutorat, période en binôme, formation en interne...)
- Faire un suivi managérial du nouveau.elle salarié.e les premières semaines de prise de poste

Ce travail de proximité et au long court entre une SIAE et une entreprise permet d'agir sur les modalités de recrutement et d'organisation de l'entreprises au bénéfice d'un emploi durable pour l'employeur et le.lla salarié.e en insertion.

A titre d'exemple, un employeur a pu modifier les horaires de travail d'un.e salarié.e pour s'adapter à ces contraintes (commencer plus tard pour coïncider avec des horaires de bus ou commencer plus tôt pour récupérer les enfants à 16h30) ou repenser son process d'intégration au poste d'un.e salarié.e parlant mal le français par une période en binôme afin qu'il.elle puisse apprendre les tâches en observant les gestes de son collègue.

Ces adaptations sont le fruit du dialogue permanent entre la SIAE et l'entreprise pour trouver les solutions idoines au maintien en poste du. de la salarié.e.

En outre, **il est plus difficile pour les SIAE de créer des dynamiques partenariales avec les grands groupes d'entreprises**, alors même qu'en janvier 2024, 41% des entreprises, dont certaines grandes entreprises, étaient confrontées à des difficultés de recrutement d'après la Banque de France. Cela s'explique par **la centralisation des processus de recrutement au niveau du siège**, même lorsque ces entreprises occupent un site à proximité d'une SIAE. Le secteur de la petite enfance est à cet égard exemplaire : il connaît de fortes tensions de recrutement, pourtant, la plupart des établissements ont un processus de recrutement centralisé. La transformation de postes durables se construit dans une relation de proximité.

## **Le contrat passerelle et le CDI progressif: des expériences à valoriser, des outils à évaluer**

L'expérimentation du contrat passerelle ainsi que la possibilité de cumul entre CDDI et contrat de droit commun ont été instaurées dans le cadre du Pacte d'ambition pour l'IAE et de la loi du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique. A ce jour, **nous ne disposons pas d'un état des lieux national de leur utilisation, ni d'une évaluation précise, à la fois quantitative et qualitative du Pacte d'ambition pour l'IAE. Pour autant, nous disposons de retours d'expérience de leur mise en œuvre via les programmes CVG et SEVE Emploi.**

Dans les deux cas, de même que pour les PMSMP, ces dispositifs impliquent une relation de partenariat entre la SIAE et l'entreprise, construite sur la base d'objectifs partagés, au service de la sécurisation de l'accès et du maintien en emploi des salarié.e.s. Ce partenariat est avant tout conditionné par la volonté (préexistante ou à construire) de l'entreprise de s'inscrire dans une démarche de recrutement inclusif.

**Rappelons que le contrat passerelle consiste en une mise à disposition et ne garantit pas une embauche à l'issue.** Contrairement au cumul de contrats, qui repose sur la signature d'un contrat de droit commun avec une évolution des heures en entreprise.

Le contrat passerelle est peu utilisé dans le cadre de SEVE Emploi, le programme privilégiant les contrats de droit commun, plus sécurisants pour les salarié.e.s. Pour autant, il peut être sécurisant pour les salarié.e.s en cas d'embauche garantie à l'issue de la mise à disposition, en permettant le maintien de l'accompagnement par la SIAE, ainsi que les droits associés au statut de CDDI qui seraient perdus en cas d'embauche en CDD ou CDI (par exemple le financement de formation en cours).

**Le cumul de contrats, également appelé "CDI progressif", a quant à lui été développé grâce au programme CVG, et est également utilisé par les SIAE formées à SEVE Emploi.** Les retours d'expérience sont très positifs, même si son utilisation est encore peu développée. Sa particularité implique beaucoup de souplesse de la part de la SIAE et de l'entreprise, pour adapter la progression horaire en fonction de la personne salarié.e. Les entreprises proposant habituellement des temps partiels sont à ce titre plus disposées à le tester. C'est notamment le cas dans le secteur du service à la personne et de l'entretien.

Apports	Points d'attention
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Une montée en compétence progressive dans l'entreprise</li><li>→ Il favorise la démarche d'emploi, là où le.la salarié.e n'aurait pas forcément postulé seul.e</li><li>→ L'entreprise s'adapte à la personne, ce qui impacte très positivement sa confiance en elle</li><li>→ L'entreprise est accompagnée dans le temps, dès l'intégration, ce qui sécurise le recrutement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Les dispositions réglementaires actuelles ne permettent pas de cumuler certaines aides, pourtant nécessaires aux personnes en situation de précarité, avec un CDI.</li><li>→ L'impact sur les allocations du/de la salarié.e est à bien anticiper</li><li>→ Sa mise ne oeuvre requiert du temps et de l'agilité administrative, avec l'élaboration d'avenants au contrat de travail (limités)</li><li>→ L'organisation dans la SIAE doit permettre d'adapter les horaires</li><li>→ Le cumul doit se préparer dans le temps (ne pas intervenir en fin de parcours sans construction préalable)</li></ul>

## Les clubs d'entreprises et les SIAE: des dynamiques hétérogènes

Les clubs d'entreprises, tels que Les Entreprises s'engagent, sont des partenaires potentiels des SIAE pour mettre en place des PMSMP, contrats passerelles ou CDI progressifs. Sur certains territoires, France Travail met directement en relation les SIAE et les clubs d'entreprises comme Les Entreprises s'engagent et les Clubs régionaux d'entreprises pour l'insertion (CREPI), par exemple en organisant des événements dédiés à leur rencontre. En Mayenne, les clubs d'entreprises sont au cœur de la plateforme de données partagées avec les SIAE et d'autres acteurs. Cela permet aux clubs d'entreprises de repérer sur la plateforme des profils de candidats issus de parcours d'insertion mis en avant. En Gironde, le CREPI entretient des relations stables et fertiles avec les agences France Travail locale.

**Si les clubs d'entreprises constituent des partenaires potentiels pour les SIAE, ces dernières doivent néanmoins se montrer proactives dans la collaboration,** en proposant des solutions concrètes de partenariats (PMSMP, immersions...). Le rôle de certains clubs d'entreprises se limite en effet à la mise en relation des demandeur.euse.s d'emploi et des employeur.euse.s., auquel cas ils n'interviennent pas dans les modalités de recrutement. C'est notamment le cas du CREPI de Gironde.

## La mission régionale Passerelle Entreprise-IAE : une expérimentation de la FAS Ile-de-France

En Île-de-France, la FAS IDF expérimente, via la mission régionale Passerelle Entreprise-IAE, des formats de mobilisation partenariale avec les réseaux économiques pour répondre aux enjeux de visibilité de l'IAE et de ses publics dans une perspective de continuité de parcours et d'accès durable à l'emploi. Cette démarche vise à associer les entreprises et leurs réseaux représentatifs (CPME IDF, Medef IDF, Club «Les entreprises s'engagent», ANDRH, etc.) comme parties prenantes à part entière des dynamiques territoriales de l'insertion et de l'inclusion.

Ce changement de paradigme nécessite de considérer les entreprises non seulement comme débouchés potentiels, mais comme co-constructrices d'un écosystème d'insertion. Cela suppose un accompagnement spécifique de leur transformation interne, la valorisation des compétences humaines et professionnelles des salarié·es en insertion et la reconnaissance des SIAE comme actrices stratégiques du développement territorial, de la cohésion sociale et de l'innovation RH.

De manière complémentaire, il est également important de **travailler au changement de regard des employeurs sur les personnes en précarité**, en luttant plus activement contre les préjugés et discriminations systémiques associées, à l'embauche (liées à l'origine, l'adresse, l'âge, le genre, les ruptures de parcours). Le droit à l'emploi ne saurait se réaliser sans un travail exigeant de transformation des représentations.

La structuration de coopérations territoriales renforcées, la mutualisation des moyens et l'animation de réseaux mixtes (SIAE, employeurs, réseaux économiques, acteurs publics) constituent des leviers puissants pour démultiplier l'impact de l'action publique, donner de la cohérence à l'accompagnement et sécuriser l'accès à l'emploi durable.

**Ces dynamiques doivent pouvoir s'appuyer sur une coordination nationale capable d'impulser, de fédérer, de soutenir les expérimentations locales innovantes et d'essaimer sur le territoire national.**

## Une capacité d'adaptation des SIAE de plus en plus contrainte

La formation-action développée avec SEVE emploi agit sur l'organisation interne en s'appuyant sur l'ensemble de l'équipe permanente pour permettre cette bonne adéquation entre production et mission d'insertion, en particulier le binôme encadrant.e technique - CIP.

Même quand toutes ces conditions sont réunies, **les SIAE rencontrent plusieurs obstacles au développement de relations durables avec les entreprises :**

- Sur le plan RH et financier, les PMSMP requièrent de la latitude dans les ETP d'insertion disponibles, pour ne pas impacter trop fortement la production, support à l'insertion socioprofessionnelle des salarié.e.s.
- De même pour la prise en compte des sorties uniquement à partir de trois mois de contrat d'insertion, limite qui ne favorise pas les sorties rapides en emploi.

## 3. Pour une feuille de route partagée : leviers pour changer d'échelle

Au regard de l'ensemble de ces enseignements, nous proposons une feuille de route sur la base de huit recommandations :

### 1. Garantir la représentation de l'IAE et s'appuyer sur son expertise dans les comités territoriaux pour l'emploi, à chaque échelle

- Etablir et partager un état des lieux national de la présence de l'IAE dans l'ensemble des comités, et des commissions inclusion et IAE, pour s'assurer de la bonne application des directives concernant sa représentation
- Renforcer la représentation des réseaux IAE et des SIAE dans les instances locales de gouvernance de l'emploi et de l'inclusion, afin de garantir l'intégration de leurs expertises dans les politiques publiques d'emploi
- Intégrer les représentant.e.s de l'IAE aux membres de droit des comités territoriaux pour l'emploi, pour faire valoir leur expertise du secteur
- Rendre visibles les initiatives locales qui favorisent la relation SIAE- entreprises auprès de l'ensemble du Réseau pour l'emploi, en s'appuyant sur les comités territoriaux pour l'emploi, les réseaux locaux, les programmes spécifiques comme SEVE emploi et CVG
- Favoriser le dialogue entre les SIAE et les représentants des entreprises dans ces comités pour identifier les complémentarités, les besoins en compétences et les opportunités de recrutement inclusif.

### 2. Développer l'interconnaissance des professionnel.le.s par la formation croisée :

- Favoriser les espaces de rencontre entre professionnel.le.s de l'IAE, de France Travail et de France Travail Pro, par des actions communes de professionnalisation (sensibilisation, formation à la médiation active, à l'appui au recrutement, etc)
- S'appuyer davantage sur l'expertise de l'IAE via les SIAE, les têtes de réseaux, les programmes spécifiques comme SEVE emploi et CVG.

### 3. Faciliter les interactions entre l'ensemble des acteurs

- Inciter au partage des données, davantage à l'échelle locale, en incitant les acteurs de l'emploi et de l'insertion à co-construire et utiliser le système d'information plateforme. Ce partage de données doit être mis en place en vertu du 5° du I de l'article L. 5311-8 du code du travail qui prévoit l'obligation, pour les membres du réseau pour l'emploi, d'assurer « l'interopérabilité de leurs systèmes d'information avec les outils et les services numériques communs développés par l'opérateur France Travail ».
- Intégrer les SIAE aux Task Force Entreprises animées par France Travail, dans une double approche de pair à pair et de recrutement des salarié.e.s en sortie de parcours IAE

### 4. Evaluer l'impact des mesures du Pacte d'Ambition pour l'IAE, en particulier le contrat passerelle et le « CDI progressif »

- Issu d'une large concertation et mobilisation des acteurs de l'IAE, les mesures du Pacte d'ambition pour l'IAE méritent une évaluation fine et partagée, pour envisager des pistes d'évolution
- S'appuyer sur les SIAE et programmes tels que SEVE emploi et CVG pour sensibiliser l'ensemble des acteurs à la mise en oeuvre de ces dispositifs

## 5. Garantir de la visibilité aux SIAE pour une gestion RH adaptée

- Par un conventionnement pluriannuel
- Par un nombre d'ETP en insertion suffisant pour mettre en place des PMSMP notamment
- Par un renforcement du soutien pour avoir du temps dédié à la relation aux entreprises et pour l'accompagnement dans le maintien dans l'emploi

## 6. S'appuyer sur les DREETS, DDETS et France Travail pour articuler d'une part les politiques et services aux entreprises avec d'autre part les besoins des SIAE

- Accompagner un décloisonnement des services accompagnement et entreprises au sein des DREETS, DDETS et France Travail
- Définir des feuilles de route au niveau des comités locaux pour l'emploi, en lien avec les clubs d'entreprise et les SIAE

## 7. Co-construire une stratégie ambitieuse de communication pour accompagner le changement de regard sur l'IAE et mobiliser les entreprises

- S'appuyer sur l'expertise des acteurs économiques et institutionnels (France Travail, Les Entreprises s'engagent, le Marché de l'inclusion, ...) pour construire une stratégie de communication nationale avec le secteur de l'IAE, déclinée aux échelles régionales, départementales, et locales

## 8. Renforcer la structuration de coopérations territoriales de réseaux mixtes (SIAE, employeurs, réseaux économiques, acteurs publics)

- Accompagner la création de ces coopérations et soutenir les expérimentations locales, en vue de leur essaimage

# FOCUS

## sur les enseignements du programme SEVE emploi :

Pour développer des relations solides avec les employeurs, les SIAE doivent :

- **Acquérir des compétences spécifiques : Savoir approcher les employeurs, négocier des emplois de qualité, et entretenir ces relations dans la durée.**
- **Allouer du temps et des ressources humaines : Consacrer des ressources dédiées à ces tâches pour assurer un suivi régulier et efficace.**
- **Organiser efficacement les tâches en interne : Mettre en place une organisation permettant de planifier et répartir les missions de l'équipe, garantissant ainsi un service réactif et de qualité pour soutenir les relations avec les employeurs.**



### **Une approche centrée sur les besoins réels des postes**

- **Abandon du CV et des profils types** : L'accent est mis sur l'étude des besoins réels d'un poste (tâches, missions, conditions de travail, environnement relationnel et physique) plutôt que sur des profils types, souvent sources de discrimination.
- **Rencontres sur le terrain** : Beaucoup de salariés accompagnés sont mal à l'aise en entretien. Rencontrer l'employeur en situation de travail leur permet de valoriser leur potentiel. Ces rencontres individuelles peuvent prendre diverses formes : PMSMP, MAD, CDD, contrat passerelle, etc. Les rencontres collectives ont également un rôle important à jouer : job café, forum emploi, portes ouvertes des SIAE, visite des entreprises...
- **Offres captées** : Les équipes des SIAE connaissent les offres à pourvoir grâce à leurs partenariats, sans passer par les jobboards ou les profils de poste. Elles visitent les postes de travail pour comprendre les besoins réels.
- **Suivi dans l'emploi** : Les équipes accompagnent les employeurs et les salariés durant la phase d'accueil et d'intégration, en cherchant à comprendre les éventuelles difficultés. En cas de risque de rupture, elles mènent des actions correctives, comme la renégociation des conditions d'accompagnement ou de formation, pour éviter la rupture de contrat.

## **La Fédération des acteurs de la solidarité, réseau généraliste de l'accompagnement global**

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) est un réseau généraliste de lutte contre les exclusions. Elle a été créée en 1956 et est composée depuis d'une tête de réseau et de 13 Fédérations régionales indépendantes. Les Fédérations régionales animent le réseau des adhérents et les représentent au niveau territorial. Au total, la FAS regroupe plus de 900 associations et organisations qui agissent pour la solidarité, dont environ 500 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Défendant le droit d'accéder à l'emploi pour toutes et tous, la FAS déploie et soutient des dispositifs innovants pour l'insertion professionnelle des publics les plus éloignés du marché de l'emploi. La fédération a ainsi cofondé, avec Emmaüs France, l'association Convergence France qui déploie les programmes CVG (Collectif vers l'accompagnement global) et Premières Heures en Chantier. La FAS a également contribué à la mise en place de l'expérimentation Territoires Zéro chômeurs de longue durée (TZCLD), ainsi qu'à la structuration des GEIQ (Groupements d'employeur.euse.s pour l'insertion et la qualification). Elle a également créé et développé le programme SEVE emploi, avec le soutien du ministère du travail, qui structure une politique proactive de relation employeur au sein des SIAE.

**La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)** est un réseau de plus de 900 associations et 2800 structures qui accueillent et accompagnent les personnes en situation de précarité. Elle est composée d'une fédération nationale et de 13 fédérations régionales sur l'ensemble du territoire.

La Fédération lutte contre les exclusions, promeut l'accompagnement social global et favorise les échanges entre tous les acteurs du secteur social.

La Fédération représente les établissements et services adhérents dans les secteurs de l'insertion par l'activité économique, de la veille sociale, de l'hébergement, du logement adapté, du médico-social ou encore dans l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés.

La Fédération soutient ses adhérents, les forme et les conseille. Elle agit également auprès des pouvoirs publics pour promouvoir une société plus juste et plus solidaire.

Elle participe enfin à des projets d'innovation sociale dont plusieurs sont soutenus par l'Etat, tels que les programmes SEVE Emploi et Respirations.

[www.federationsolidarite.org](http://www.federationsolidarite.org)

**Coline Derrey-Favre**

**Chargée de mission emploi / IAE**

[coline.derreyfavre@federationsolidarite.org](mailto:coline.derreyfavre@federationsolidarite.org)

Fédération des acteurs de la solidarité

76 rue du Faubourg Saint Denis

75010 Paris

[www.federationsolidarite.org](http://www.federationsolidarite.org)