

## REPÈRES ET BONNES PRATIQUES

# Intégration des clauses sociales dans la commande publique des Conseils régionaux

- Enjeux, acteurs et principaux repères sur les clauses sociales
- Retours d'expérience des Conseils régionaux

**« Intégration des clauses sociales dans la commande publique des Conseils régionaux »**

Publication réalisée par l'Avise, dans le cadre de l'animation des centres de ressources [www.essenregion.org](http://www.essenregion.org) et [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org), en partenariat avec l'Association des Régions de France et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen.

**Directrice de la publication** : Cécile Leclair (Avise)

**Rédaction** : Sébastien Lévrier (Avise), Pauline Bian-Gazeau (Avise)

**Secrétariat de rédaction et maquettage** : Nadège Rodrigues (Avise)

**Remerciements** : Nous remercions l'ensemble des personnes interrogées qui ont largement contribué à la réalisation de la publication, en partageant leurs retours d'expérience.

© Février 2014 Tous droits réservés

Avise 167 rue du Chevaleret 75013 Paris T 01 53 25 02 25 E [contact@avise.org](mailto:contact@avise.org) W [www.avise.org](http://www.avise.org)

## Les clauses sociales au service de l'emploi et de l'insertion

L'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts et l'Avise se sont associées pour créer, en 2009, le centre de ressources [www.essenregion.org](http://www.essenregion.org) afin de présenter les politiques régionales en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS), de valoriser les politiques innovantes mises en place dans les Régions et offrir un lieu de mutualisation et d'échanges aux techniciens et élus régionaux.

C'est dans ce cadre que vous est proposé ce panorama de bonnes pratiques en matière de clauses sociales. La commande publique constitue un outil important de l'action régionale en faveur de l'aménagement et du développement des territoires. Les clauses sociales permettent de créer une dynamique en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes fragilisées qui en sont éloignées.

Le code des marchés publics offre désormais de nombreuses possibilités de mise en œuvre d'une commande publique responsable. Saisir ces opportunités en faveur de l'emploi et de l'insertion nécessite un travail d'appropriation par les techniciens et les élus régionaux, c'est à ce besoin que nous voulons répondre par cette publication.

Je remercie l'ensemble des Régions qui ont participé, par leurs témoignages, à la réalisation de cette publication qui permet de recenser les expressions différentes d'un même volontarisme politique en faveur du renforcement du tissu social et de la lutte contre les exclusions.

**Marie-Guite Dufay,**

Présidente du Conseil régional de Franche-Comté  
et Présidente de la commission ESS de l'ARF

## Pourquoi cette publication ?

Afin d'encourager la prise en compte des clauses sociales dans la commande publique, l'Avisé a réalisé en 2011, en partenariat avec l'Association des Régions de France (ARF) et la Caisse des Dépôts (CDC), un dossier, publié sur le centre de ressources [www.essenregion.org](http://www.essenregion.org), portant sur les clauses sociales. Ce dossier présente le cadre juridique et les enjeux des clauses, ainsi que des retours d'expérience en région.

Avec cette nouvelle publication, il s'agit d'aller plus loin en proposant aux élus et techniciens des Conseils régionaux des repères et bonnes

pratiques pour leur permettre de mobiliser les acteurs susceptibles de faciliter la mise en œuvre des clauses sociales et promouvoir au mieux l'utilisation du dispositif.

**Cette publication rassemble de nombreux retours d'expérience facilement transposables dans les différents Conseils régionaux. Elle s'adresse à l'ensemble des élus et techniciens dans une perspective de transversalité entre les directions et services. Les Régions, qu'elles soient avancées ou non sur ces enjeux, pourront ainsi trouver matière à agir.**

## Méthodologie de recueil des données

Cette publication ne prétend pas à l'exhaustivité mais tente plutôt de faire la démonstration de la diversité des expériences pouvant être mises en œuvre en région, dans un objectif d'essaimage de ces pratiques.

Les données ont été collectées dans le cadre d'entretiens réalisés auprès d'élus délégués à l'économie sociale et solidaire (ESS), de directions développement économique/ services ESS et de directions Commande publique des Conseils

régionaux, ainsi qu'auprès de différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des clauses sociales (facilitateur, réseau de l'insertion par l'activité économique).

Lors d'une première phase d'entretiens, près de 30 échanges ont permis d'identifier les besoins des élus et techniciens et d'apprécier les différents degrés d'avancement dans les Conseils régionaux. Une quinzaine d'entretiens qualifiés ont ensuite permis de collecter des retours d'expérience et bonnes pratiques pertinents à présenter.

## SOMMAIRE

<b>Partie 1 : Repères sur les clauses sociales</b>	<b>p.6</b>
Les clauses sociales en bref	p.6
De nombreux enjeux pour les Conseils régionaux	p.6
Les acteurs phares	p.7
Les publics bénéficiaires	p.9
Les différents types de clauses sociales	p.9
Les clauses sociales en chiffres	p.12
Les conditions de réussite en 6 étapes	p.13
<b>Partie 2 : Fiches de bonnes pratiques</b>	<b>p.14</b>
Fiche 1 : Exprimer une volonté politique	p.15
Fiche 2 : S'organiser en interne	p.21
Fiche 3 : Assurer la mobilisation en interne et la concertation en externe	p.29
Fiche 4 : Construire des partenariats favorisant l'efficacité du dispositif	p.35
Fiche 5 : Diversifier la mise en œuvre des clauses sociales	p.41
Fiche 6 : Faciliter l'accès des structures de l'ESS à la commande publique	p.49
<b>Liste des personnes interviewées</b>	<b>p.54</b>
<b>En savoir plus</b>	<b>p.55</b>

## 1 LA CLAUSE SOCIALE EN BREF

**La clause sociale est un outil juridique mobilisable dans la commande publique pour lutter contre le chômage et les exclusions. Elle promeut, entre autres, l'insertion socioprofessionnelle et permet de proposer des heures de travail à des personnes éloignées de l'emploi.**

Dès les années 1990, des collectivités territoriales s'engagent et mettent en œuvre des "clauses du mieux-disant social". Ces dernières visaient déjà à promouvoir l'insertion socioprofessionnelle de publics éloignés de l'emploi. Au début des années 2000, le code des marchés publics (CMP) a sécurisé les procédures et de nombreux acheteurs publics s'en sont saisis, mettant ainsi en œuvre des clauses sociales dans le cadre de leur démarche d'achats socialement responsables.

Depuis 2010, l'intégration des clauses sociales dans les marchés publics attribués par les collectivités territoriales s'est particulièrement développée. La démarche est de plus en plus considérée comme un levier de solidarité. En 2012, 4,3% des marchés publics contenaient une clause sociale contre 4,1 % en 2011 et 2,5% en 2010<sup>1</sup>.

Pourtant, en 2012, les Conseils régionaux ne représentent que 3% des maîtres d'ouvrage ayant mis en œuvre une clause sociale, là où les collectivités et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) représentent 50%<sup>2</sup>.

### Achat responsable

« Tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique. L'acheteur recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact. »

Définition de l'Observatoire des achats responsables, 2011

## 2 DE NOMBREUX ENJEUX POUR LES CONSEILS RÉGIONAUX

Pour les Conseils régionaux, les enjeux en termes d'intégration des clauses sociales dans les marchés publics sont nombreux :

- Développement du volume des marchés intégrant des clauses sociales (marchés de travaux et de services)
- Élargissement de la mise en œuvre du dispositif à l'ensemble de la commande publique (délégations de service public, partenariats public-privé)
- Accroissement de la visibilité des clauses
- Renforcement de la capacité de réponse des structures d'insertion par l'activité économique
- Amélioration de la qualité des clauses sociales
- Intégration des clauses sociales dans les marchés de secteurs d'activité émergents tels que la gestion différenciée des espaces verts ou le gardiennage

Pour répondre à ces enjeux, les Conseils régionaux s'appuient, dans une dynamique partenariale concrète, sur les acteurs de l'insertion par l'activité économique.

<sup>1</sup> Données issues du recensement 2012 de l'Observatoire économique de l'achat public (OEAP)

<sup>2</sup> Idem

Pour mettre en œuvre une clause sociale dans un marché public, les acheteurs publics sont amenés à associer, outre les acteurs classiques de la commande publique, des acteurs spécifiques à l'insertion par l'activité économique (IAE).

#### Les facilitateurs, interlocuteurs privilégiés de l'acheteur

Les facilitateurs contribuent au développement et à la mise en œuvre, sur un territoire donné, des clauses sociales en fournissant aux acheteurs publics un appui technique.

Leurs grandes missions consistent en la promotion du dispositif par des actions de sensibilisation, l'animation du partenariat territorial pour la réalisation de l'action d'insertion, le conseil aux maîtres d'ouvrage, l'information et l'accompagnement des entreprises, l'évaluation du dispositif.

#### → Où les trouver ?

La grande majorité des postes de facilitateurs sont portés par les Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et les Maisons de l'emploi. Par ailleurs, l'association Alliance villes emploi propose un annuaire national sur son site [www.ville-emploi.asso.fr/](http://www.ville-emploi.asso.fr/).

#### Maisons de l'emploi

Organismes ayant pour mission d'assurer une meilleure coopération entre les collectivités locales et le Pôle emploi. Elles ont 3 principaux objectifs :

- identifier les problèmes d'emploi sur leur territoire ;
- aider l'accès et le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté ;
- favoriser le développement de l'emploi et la création d'entreprise.

#### PLIE

Dispositif destiné à favoriser le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté et initié par une collectivité locale ou un regroupement de collectivités locales et pouvant être co-financé par le Fonds social européen. Ce sont des outils d'animation, de coordination, d'innovation et de mise en œuvre des politiques en matière d'insertion, d'emploi et de formation sur un territoire défini, pour un public éloigné de l'emploi.

#### Les structures d'insertion par l'activité économique

Les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) favorisent le retour à l'emploi de publics en difficulté d'intégration sociale et professionnelle.

Elles traitent l'ensemble des difficultés des salariés en insertion qu'elles accueillent (santé, logement, surendettement...) et leur permettent de bénéficier d'un contrat de travail, d'un accès à la formation et à la qualification ainsi qu'un accès progressif vers l'entreprise.

Les SIAE sont conventionnées par l'État pour accueillir des publics préalablement agréés par Pôle emploi.

#### → Où les trouver ?

Le site [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org) propose un annuaire de plus de 4 000 SIAE, qui référence leur offre de biens et de service. Des annuaires régionaux existent également, la plupart est présentée dans le [kit du réseau de l'achat socialement responsable](#).

#### Définition

« L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement ».

#### Article L. 5132 du code du travail relatif en particulier aux SIAE

## La loi définit 4 types de structures d'insertion par l'activité économique :

### **Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)**

Ils développent des activités présentant un caractère d'utilité sociale, y compris en produisant des biens et des services en vue de leur commercialisation (la part des recettes issues de la commercialisation n'excède en principe pas 30 % des charges, 50 % dans certains cas). La mise en situation de travail est obligatoirement réalisée dans le cadre d'actions collectives. Ils recrutent généralement des personnes très éloignées de l'emploi et leur offrent un accompagnement socio-professionnel renforcé.

### **Entreprises d'insertion (EI)**

Elles se situent dans l'économie marchande, et sont soumises aux mêmes obligations que toute entreprise. Elles peuvent adopter toute forme juridique, y compris celle d'une association loi 1901. Elles embauchent des personnes en difficulté dans le cadre de contrats à durée déterminée d'insertion, afin de leur permettre de s'adapter ou de se réadapter à la vie professionnelle. Dans le cadre d'une activité de production de bien ou de service, les EI mettent en place les outils et les méthodes nécessaires à l'élaboration d'un projet professionnel et à l'acquisition d'expériences et de connaissances permettant par la suite un accès au marché classique de l'emploi.

## Au sens large, le secteur intègre également deux autres types de structures qui poursuivent la même finalité que les SIAE :

### **Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)**

Ces associations sont pilotées par des employeurs pour mutualiser des parcours d'insertion et de formation répondant à leurs besoins en recrutement. Ils recrutent des personnels non qualifiés connaissant des difficultés d'insertion dans l'emploi et les mettent à la disposition des entreprises adhérentes, en organisant leur formation dans une perspective de professionnalisation et de qualification. Tout au long de leur parcours, de 6 à 24 mois, les salariés bénéficient d'un accompagnement professionnel et social, en liaison avec le tuteur de l'entreprise et les formateurs de l'organisme de formation.

### **Associations intermédiaires (AI)**

Elles ont pour objet l'embauche et la mise à disposition auprès des particuliers, des associations, des collectivités locales, et dans certaines conditions, auprès d'entreprises, d'une main d'œuvre constituée de personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. L'activité de mise à disposition de personnel sert de support économique à divers objectifs qui vont de l'évaluation des compétences à la validation d'un projet professionnel. Elles se situent, pour partie, dans l'économie marchande.

### **Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)**

Elles embauchent et mettent à la disposition d'entreprises clientes, grâce à des missions d'intérim, des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Elles interviennent dans le cadre réglementaire et fiscal du travail temporaire et salarient leur personnel suivant le principe de la parité de traitement. Par ailleurs, elles mobilisent largement les moyens de formation de la branche professionnelle pour augmenter la qualification de leurs salariés.

### **Régies de quartier (RQ)**

Elles associent des habitants, des pouvoirs publics et des bailleurs sociaux et visent à maintenir ou recréer du lien social, à développer l'éducation populaire et procurer du travail aux habitants de leurs quartiers. Elles peuvent être conventionnées comme entreprises d'insertion, mettre en place des ateliers et chantiers d'insertion, créer des activités pérennes embauchant des personnes sous statut de droit commun, notamment dans les services de proximité.



### Accès des SIAE aux marchés publics intégrant une clause sociale

Les SIAE sont le 1<sup>er</sup> opérateur des clauses sociales dans le cadre de la rénovation urbaine : plus d'1 heure d'insertion sur 2 est réalisée par une structure d'insertion. *Chiffres de l'insertion 2012, ANRU*

L'accès des SIAE à la commande publique est en progression constante :

- 13,8 % des SIAE ont eu accès à des marchés de services d'insertion et de qualification professionnelle (article 30) en 2011, contre 11,6 % en 2010.
- 16,8 % des SIAE ont eu accès seule ou en co-traitance à des marchés publics comprenant des clauses sociales (article 14, article 53) en 2011, contre 15,9 % en 2010.
- 19,7 % des SIAE ont eu accès, via la sous-traitance ou la mise à disposition de personnel, à des marchés publics comprenant des clauses sociales, contre 17,8 % en 2010.

*Enquête 2012 « Accès des SIAE aux marchés publics », DGEFP avec l'appui de l'Avise*

## 4 LES PUBLICS BÉNÉFICIAIRES

Les clauses sociales favorisent l'accès à l'emploi **des personnes qui en sont éloignées**, en permettant à l'acheteur de réserver au sein de ses marchés un volume ou un pourcentage d'heures de travail d'insertion. L'entreprise attributaire d'un marché public avec clauses sociales a ainsi le choix, pour répondre à cette obligation, de recruter directement une personne en difficulté sociale ou professionnelle ou d'avoir recours à une structure d'insertion par l'activité économique. Cette dernière recrute en effet elle-même, pour une durée déterminée, des **salariés en insertion**, préalablement sans emploi et rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. L'objectif du parcours effectué au sein de la structure est d'être un « sas » vers l'emploi durable.

Concrètement, les personnes relevant des catégories administratives suivantes peuvent être bénéficiaires de la mise en œuvre des clauses sociales :

- les demandeurs d'emploi de longue durée (plus de 12 mois d'inscription au chômage) ;
- les allocataires du revenu de solidarité active (RSA), demandeur d'emploi ou ayant droits ;
- les publics reconnus travailleurs handicapés ;
- les bénéficiaires de l'allocation adulte handicapé (AAH), de l'allocation d'invalidité (AI) ;
- les jeunes de faible niveau de qualification ou sans expérience professionnelle ;
- les personnes prises en charge dans les dispositifs de l'IAE ;
- les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.

D'autres personnes rencontrant des difficultés particulières peuvent, sur avis motivé de Pôle Emploi, des Maisons de l'Emploi, des PLIE, des Missions Locales, ou des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), être considérées comme relevant des publics les plus éloignés de l'emploi.

## 5 LES DIFFÉRENTS TYPES DE CLAUSES SOCIALES

Considérées comme pouvoirs adjudicateurs, les collectivités territoriales sont soumises au Code des marchés publics. Dans le respect de l'article 5, elles doivent ainsi s'interroger pour chacun de leurs achats sur la possibilité d'intégrer - dans le marché ou dans la procédure de passation - des objectifs de développement durable, parmi lesquels l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Afin de permettre et de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de publics en difficulté, l'acheteur public peut mobiliser différents articles du Code des marchés publics : article 14, 30, 53-1 ou 15.

La commande publique ne se limite pas aux marchés publics et les délégations de services publics (DSP) et partenariats public-privé offrent également des possibilités de mise en œuvre de clauses sociales. Si ces mécanismes juridiques ne sont pas détaillés dans ce paragraphe, quelques exemples sont présentés dans la Fiche 5 de la deuxième partie de cette publication.

## Article 14 : L'insertion comme condition d'exécution du marché

### Objectif

Faire en sorte que l'entreprise attributaire du marché réserve une partie des heures de travail générées par le marché à des personnes éloignées de l'emploi.

### Procédure

Dans le cadre de l'article 14, l'insertion ne constitue pas un critère d'évaluation de la démarche d'insertion dans l'offre de l'entreprise soumissionnaire. Cette dernière n'est ainsi pas tenue de préciser les moyens de mise en œuvre de la clause et ni des modalités d'accompagnement et d'encadrement des personnes bénéficiaires. Les critères d'attribution d'un marché restent la valeur technique, le prix, le coût de maintenance, le détail de réalisation etc. En revanche, l'entreprise qui soumissionne s'engage à réserver une part des heures de travail générées par le marché à des personnes éloignées de l'emploi. Cette part s'exprime soit en nombre d'heures, soit en pourcentage.

### Marchés concernés

Tous les marchés de travaux et de services sont potentiellement concernés. La clause sociale peut être appliquée à tous les secteurs d'activités : le bâtiment, les travaux publics, le nettoyage, la collecte et le traitement des déchets, l'imprimerie, la restauration...

#### Astuces

Diversifier les marchés clausés permet de s'adresser à l'ensemble des personnes éloignées de l'emploi et pas seulement à certaines catégories (hommes/femmes, personnes non qualifiées/Bac+2 etc.)

L'allotissement (décomposition du marché en plusieurs lots) permet de définir les lots les plus adaptés en termes de volume, de technicité, etc., pour y introduire une clause sociale.

### Trois modalités de mise en œuvre pour l'entreprise attributaire

- l'embauche directe de personnes en difficulté d'insertion, par exemple dans le cadre de contrats de professionnalisation ou de contrats d'apprentissage ;
- la mise à disposition de salariés en insertion par une SIAE (GEIQ inclus) ou dans certains cas par une entreprise de travail temporaire de droit commun ;
- la sous-traitance ou la co-traitance avec une SIAE.

### Taux d'insertion

La détermination du taux d'insertion dépend du maître d'ouvrage et de l'offre d'insertion sur le territoire concerné. L'agence nationale de rénovation urbaine (A.N.R.U) a retenu le taux de 5% pour les marchés liés à la rénovation urbaine. Dans certaines opérations, on observe un taux d'environ 10 %.

#### Exemple

Un Conseil régional peut décider d'intégrer des clauses sociales d'insertion dans une opération de construction d'un lycée. Il doit s'assurer au préalable que l'opération est suffisamment conséquente pour garantir un nombre suffisant d'heures d'insertion. Suivant les indications du facilitateur, il définira un certain nombre d'heures d'insertion sur un ou plusieurs des lots de l'opération. L'entreprise attributaire s'engage à réserver ces heures à des personnes en difficultés d'insertion.

## Article 30 : L'insertion comme objet du marché : l'achat de prestations d'insertion

### Objectif

Permettre aux acheteurs publics d'acquies directement des prestations d'insertion, celles-ci pouvant prendre appui sur différents supports d'activité (nettoyage de la voirie, collecte des déchets, entretien des espaces verts, etc). Ces marchés sont dits de « services de qualification et d'insertion professionnelles ». Leur objet est l'insertion.

### Procédure

Ils relèvent d'une procédure allégée (marché à procédure adaptée). Les critères de l'évaluation des prestations doivent respecter les fondamentaux de la démarche d'insertion : l'encadrement technique, l'accompagnement socio-professionnel et la formation. Ce qui importe, c'est la démarche d'insertion, l'activité de production sur laquelle elle s'appuie devant toujours être à son service et jamais une fin en soi.

### Marchés concernés

Il peut s'agir de programmes d'entretien d'espaces naturels ou aménagés, de cours d'eau, de locaux. Peuvent également être concernées des activités de déménagement ou de collecte et de traitement des déchets.

#### Exemple

Dans le cadre de l'entretien de ses espaces verts, un Conseil régional peut mettre en œuvre un marché de services ayant pour objet l'insertion sociale et professionnelle. Un atelier et chantier d'insertion (ACI), dont les supports d'activité sont les métiers verts, pourra répondre à l'exécution de cette mesure. Des salariés en insertion de l'ACI, formés aux techniques d'entretien des espaces verts, réaliseront cette prestation tout en étant accompagnés vers une insertion professionnelle pérenne.

## Article 53-1 : L'insertion comme critère de choix des entreprises

### Objectif

Permettre aux acheteurs publics de prendre en compte les performances en matière d'insertion socioprofessionnelle des publics en difficulté (accompagnement mis en place, formations proposées, etc.) au même titre que des critères classiques (valeur technique, le prix, le délai de réalisation, etc.) dans les critères d'attribution d'un marché.

### Procédure

La pondération entre les différents critères doit être raisonnable pour ne pas être discriminatoire. Par exemple, la performance en matière d'insertion socio-professionnelle peut compter pour 10% de la note. À la différence de l'article 14, l'entreprise doit en effet préciser, dans sa réponse, la façon dont elle va réaliser la prestation d'insertion qui lui est demandée : cette réponse sera prise en compte pour attribuer le marché.

### Marchés concernés

Tous les marchés de travaux et de services sont potentiellement concernés.

#### Astuces

En période d'expérimentation de la clause sociale, il est conseillé de débiter par l'article 14, plus facile à mettre en œuvre. L'article 53-1 impacte en effet la procédure de passation du marché, puisqu'il intègre un nouveau critère de sélection qui fait l'objet d'une notation.

L'article 14 est généralement combiné à l'article 53-1 pour rendre la procédure plus transparente (un nombre d'heures d'insertion à respecter étant prévu dans les documents de la consultation), même s'il est dorénavant possible d'utiliser l'article 53-1 seul.

### Exemple

Un Conseil régional intègre une clause sociale dans un marché de nettoyage de locaux sur trois ans. Pour s'assurer que des démarches de formation et d'accompagnement qualitatives seront menées, le Conseil régional décide de recourir à l'article 14 combiné à l'article 53. Dans leurs réponses, les entreprises candidates détaillent leurs modalités d'accompagnement socioprofessionnel, les formations proposées ou encore les possibilités d'intégration sur le long terme dans l'entreprise des salariés en insertion.

## Article 15 : Les marchés réservés

### Objectif

Permettre aux donneurs d'ordre de réserver un ou plusieurs lots du marché, voire le marché entier, à une entreprise adaptée (EA), un établissement ou service d'aide par le travail (ESAT) ou à toute autre structure employant majoritairement des personnes handicapées.

### Procédure

Il n'y a pas de procédure de passation particulière pour un marché réservé. Il faut simplement assurer la mise en concurrence entre les entreprises adaptées (EA) ou les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et mentionner que le marché est réservé lors de l'appel public à la concurrence.

### Marchés concernés

Tous les marchés de travaux et de services sont potentiellement concernés.

### Exemple

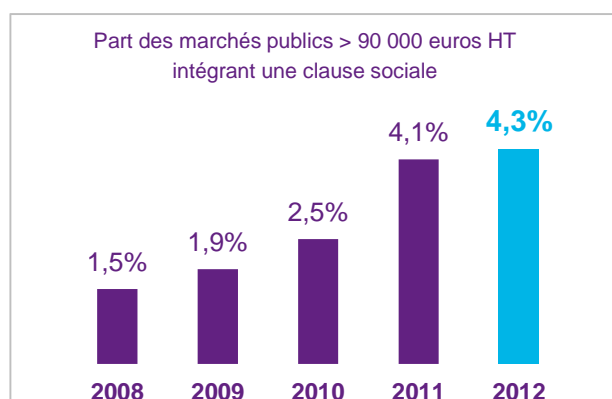
Un Conseil régional peut décider dans le cadre d'un marché d'impression de prévoir plusieurs lots afin de sécuriser son approvisionnement et de réserver l'un de ces lots, selon les modalités de l'article 15 à une entreprise adaptée ou un ESAT ou toutes autres structures équivalentes, dans le règlement de consultation du marché. De façon classique, il convient lors du choix du lot réservé de bien évaluer la capacité de production du marché des entreprises adaptées et des ESAT. Il doit y avoir une mise en concurrence des fournisseurs potentiels conformément aux règles du code des marchés publics.

Source : OEAP

## 6 LES CLAUSES SOCIALES EN CHIFFRES

### Dans les marchés publics

- **4,3% des marchés publics** supérieurs ou égaux à 90 000 € HT intégraient une clause sociale en 2012
- **3 190 opérations** ont été concernées en 2011 par les clauses sociales (1 550 opérations en 2010)
- **Près de 6 millions d'heures d'insertion** (correspondant à plus de 23 000 contrats de travail au profit d'environ 15 000 personnes) ont été facilité par 120 Maisons de l'emploi et Plie en 2012
- **76% des heures d'insertion réalisées ont concerné des marchés de travaux** et 23% des marchés de services



## Place des collectivités

- 7,3% des marchés lancés par des collectivités territoriales supérieurs ou égaux à 90 000 HT intégraient une clause sociale en 2012 contre 1,8% des marchés de l'Etat.
- En 2011, les marchés passés par les collectivités territoriales intégrant une clause sociale représentaient plus de 2 milliards d'euros.

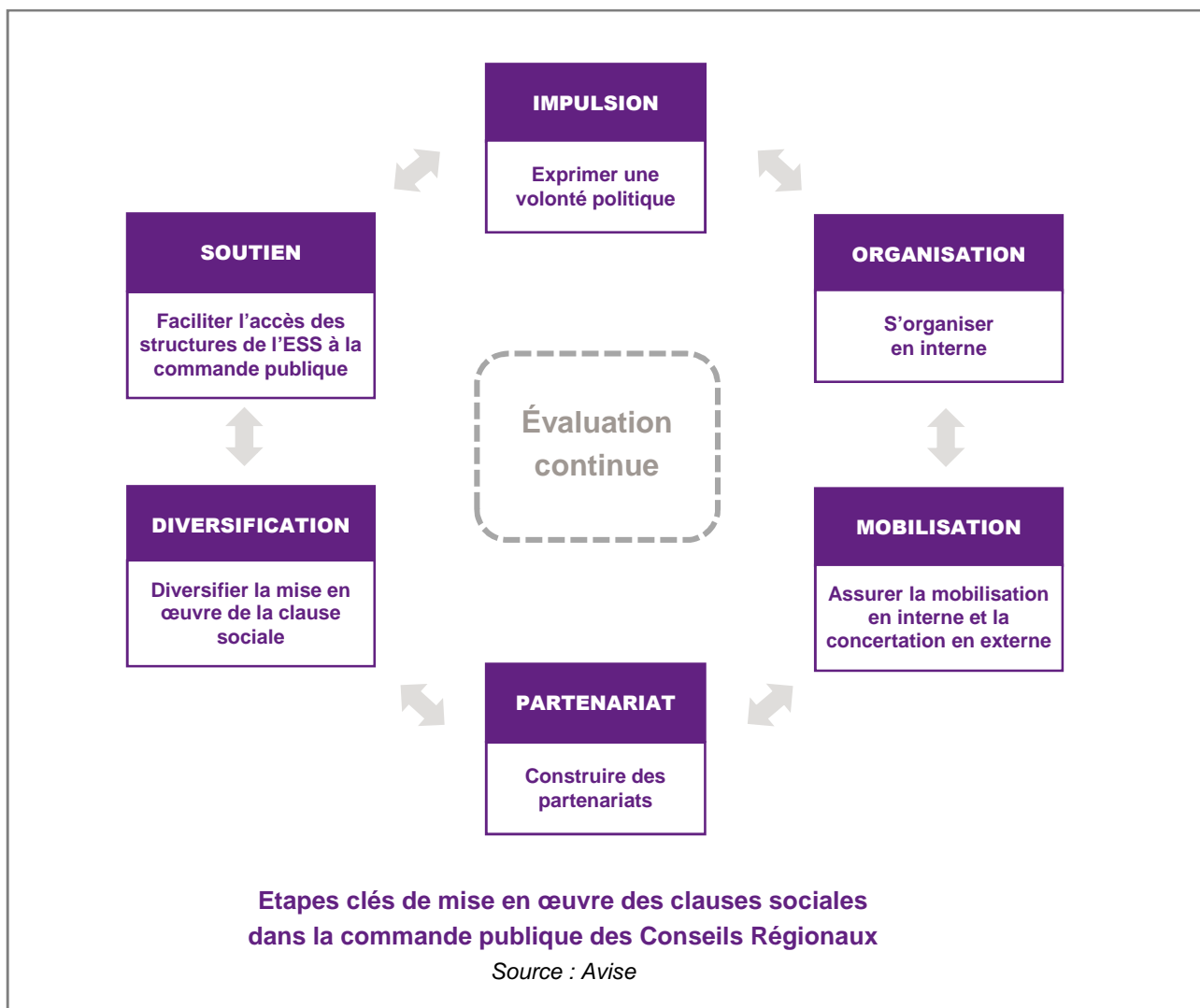
Sources :

- Données recensements 2011 et 2012 de l'Observatoire économique de l'achat public
- Consolidation nationale des résultats clauses sociales 2012, Alliance villes emploi

## 7 LES CONDITIONS DE RÉUSSITE EN 6 ÉTAPES

Les entretiens menés auprès des différents acteurs en Région ainsi que l'analyse de leurs retours d'expériences ont permis de mettre en évidence six étapes clés d'intervention, interdépendantes les unes des autres, représentées dans le schéma ci-dessous.

Les conditions de réussite de la mise en œuvre et du développement des clauses sociales dans la commande publique s'articulent autour d'un processus en six étapes qu'il s'agit, pour les Conseils régionaux, de construire sur le long terme et de manière itérative.



Cette deuxième partie se compose de six fiches reprenant les étapes clés d'intégration et de mise en œuvre des clauses sociales dans la commande publique. Chaque fiche propose des repères et bonnes pratiques issues des initiatives menées par les Conseils régionaux.

#### **Fiche 1 | Exprimer une volonté politique**

Comment impulser politiquement la mise en œuvre des clauses sociales ?  
Quels leviers d'action pour l'élu ?

#### **Fiche 2 | S'organiser en interne**

Comment s'organiser en interne ? Avec quels outils ?

#### **Fiche 3 | Assurer la mobilisation en interne et la concertation en externe**

Comment associer l'ensemble des parties prenantes, internes et externes ?

#### **Fiche 4 | Développer des partenariats**

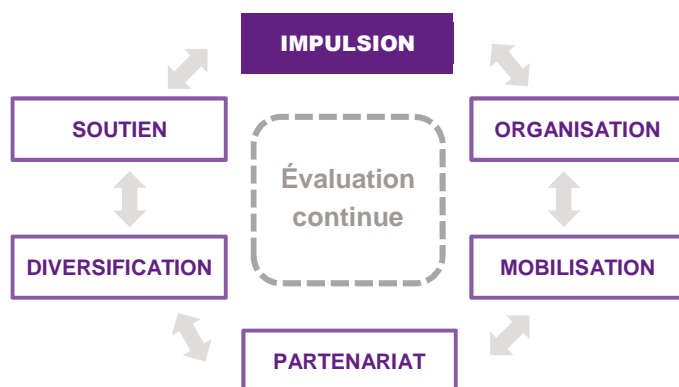
Comment construire une dynamique partenariale avec les facilitateurs de son territoire ?

#### **Fiche 5 | Diversifier les marchés et les procédures concernées**

Comment étendre la clause sociale à l'ensemble de la commande publique ?

#### **Fiche 6 | Faciliter l'accès des structures de l'ESS à la commande publique**

Comment créer des opportunités de développement pour les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?



**IMPULSION :**  
Exprimer une  
volonté politique

## COMMENT IMPULSER POLITIQUEMENT LA MISE EN ŒUVRE DES CLAUSES SOCIALES ?

Les collectivités locales qui mettent en œuvre des clauses sociales dans leur commande publique affirment souvent le rôle essentiel de la volonté politique pour impulser et faire vivre le dispositif.

Au sein d'un Conseil régional, il est souhaitable qu'un(e) élu(e) soit clairement identifié(e) pour porter le dossier devant l'assemblée plénière et les commissions de programmation des marchés et/ou des appels d'offres. Naturellement, il peut s'agir du/de la délégué(e) à l'économie sociale et solidaire (ESS) et/ou à l'insertion par l'activité économique (IAE).

Délibération, inscription de la clause dans une politique de développement durable ou de soutien à l'IAE et à l'ESS... De nombreuses possibilités existent pour construire une véritable vision politique de la mise en œuvre des clauses sociales.

*« Les clauses sociales sont intégrées, par nature, à l'économie sociale et solidaire. Il était donc logique pour moi de m'engager dans leur mise en place dans la politique et les actions régionales ».*

**Marie-Christine Guillemin**, Vice-présidente du Conseil régional de Picardie déléguée à l'ESS, au commerce équitable et aux circuits courts

### Une action préalable possible

Délibérer en faveur des clauses sociales apparaît comme une action préalable pertinente pour **crystalliser la volonté politique**, préparer la sensibilisation en interne et rendre visible le dispositif auprès de l'ensemble des parties prenantes. La délibération peut s'appuyer sur un rapport qui présente la commande publique comme outil de lutte contre le chômage et les exclusions et recense les outils juridiques qui seront mobilisés dans les marchés publics de l'institution.<sup>3</sup>

En 2006, le Conseil régional de Picardie a ainsi adopté une délibération en la matière. Même processus politique en Lorraine et au Centre, qui ont tous deux adopté une délibération en 2008.

*« La délibération me semble être une étape préalable indispensable à la bonne conduite d'une politique de clauses sociales. Pour élaborer cette délibération, un travail important de réflexion et de sensibilisation en amont est nécessaire. Une fois votée, l'impulsion est donnée, il faut y aller. La parole des élus doit être respectée. »*

**Marie-Christine Guillemain**, Vice-Présidente du Conseil régional de Picardie déléguée à l'ESS, au commerce équitable et aux circuits courts

### Dans tous les cas, une expression politique nécessaire

Dans certaines régions, il n'existe toutefois pas de délibération concernant le dispositif, et cela n'empêche pas la mise en œuvre des clauses sociales.

Si la volonté politique est importante, c'est bien dans son **expression dans la durée** et pas forcément dans sa formalisation à un temps T, comme le montre l'exemple du Conseil régional de Poitou-Charentes. Lucie Malivert, chargée de mission clauses d'insertion, explique : *« nous n'avons pas de délibération spécifique, mais la volonté politique a été indispensable pour initier des partenariats territoriaux et aboutir à la création du poste de chargé de mission clauses d'insertion en 2008 »*.

**Cette expression politique peut passer par d'autres biais que la délibération.** L'objectif étant bien, comme l'indique Odile Diarra, chef de service cellule achats en maîtrise d'ouvrage au Conseil régional du Centre, de *« mettre de l'humain dans les marchés publics »*.

### Des principes de développement durable appliqués à la commande publique

*« La commande publique est souvent perçue comme étant un simple acte procédural et juridique »*, affirme Nicolas Raïsky, responsable du service marchés publics à la Région des Pays de la Loire. Dès lors, **comment donner du sens à la fonction achat des institutions ?**

Formaliser l'intégration des principes de développement durable, comme par exemple les clauses sociales et/ou environnementales, aux appels d'offres passés par le Conseil régional peut constituer un premier élément de réponse. Ainsi, la Région des Pays de la Loire a adopté à l'unanimité en juin 2012 une charte de la commande publique responsable. *« Ce qui est intéressant avec cette charte, c'est la modification du*

<sup>3</sup> Voir Partie 1 « Les différents types de clauses sociales »



*positionnement de la commande publique qui acquiert le statut de politique publique en tant que telle »* poursuit Nicolas Raïsky.

En Franche-Comté, une démarche équivalente a été mise en place, à travers l'adoption d'une charte pour la mise en œuvre d'un achat éthique en 2006, qui fixe les grandes lignes de la politique d'achats responsables du Conseil régional.

### Exemple en Région Franche-Comté

#### Extraits de la charte pour la mise en œuvre d'un achat éthique

Dans le cadre de ses objectifs d'insertion sociale, la Région Franche-Comté entend favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

Pour promouvoir l'emploi et combattre l'exclusion, la Région fait appel à ses partenaires privilégiés que sont les fournisseurs qui répondent à ses appels publics à la concurrence. En effet, avec la possibilité offerte par le code des marchés publics d'introduire des clauses

sociales visant à promouvoir l'emploi des personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, la commande publique est un levier majeur du renforcement de la cohésion sociale [...]

Dans ce contexte, la Région Franche-Comté souhaite affirmer sa volonté politique, par le biais de cette charte, de renforcement de la cohésion sociale.

## L'Agenda 21 pour formaliser un cadre d'intervention

En tant qu'outil transversal visant à intégrer aux projets de l'institution toutes les composantes du développement durable, l'Agenda 21 peut constituer un cadre favorable à l'inscription des achats socialement responsables.

Si le Conseil régional de Basse-Normandie intégrait le dispositif dans sa commande publique avant l'élaboration de l'Agenda 21, la fiche-action portant sur les clauses sociales et environnementales dans ce dernier a permis de « *formaliser un cadre d'intervention, mieux piloter l'action, la mettre en œuvre plus efficacement* », indique notamment Karine Beuve, chef du service marchés publics à la direction des affaires juridiques.

## L'Agenda 21 pour suivre et évaluer la mise en œuvre des clauses sociales

Autre intérêt de l'Agenda 21 : les **procédures de suivi et d'évaluation** associées qui permettent de valoriser les actions entreprises et de dresser des bilans.

En 2010, l'Agenda 21 réactualisé du Conseil régional de Midi-Pyrénées propose ainsi une fiche-action consacrée à l'engagement d'une stratégie d'achats durables, dans l'objectif d'être « *exemplaire en matière de politiques, actions, pratiques, comportements responsables écologiquement et socialement* ». Les clauses sociales font alors l'objet, comme les autres actions, d'une évaluation dans le cadre d'un bilan à mi-parcours. Deux indicateurs stratégiques sont notamment mobilisés dans ce suivi :

- la part des marchés de la collectivité intégrant des clauses sociales et environnementales
- le nombre d'heures travaillées dans le cadre de la clause sociale des marchés publics.

## L'Agenda 21 pour favoriser l'amélioration continue

Par son format qui permet de développer des processus d'amélioration continue, l'Agenda 21 permet de **formaliser, à intervalles réguliers, des nouveaux objectifs** et peut ainsi participer aux développements stratégiques de la mise en œuvre des clauses sociales.

Aujourd'hui, le Conseil régional de Basse-Normandie a élaboré la deuxième édition de son Agenda 21, dans lequel il a inscrit le projet de diversifier les marchés concernés par la clause sociale, afin de toucher d'autres publics bénéficiaires, dont les femmes.

### 3 Ancrer les clauses sociales dans une politique de soutien à l'IAE/ à l'ESS

#### Dans le cadre d'un engagement en faveur de l'IAE

« *L'insertion par l'activité économique est un maillon indispensable de la politique de l'emploi régionale* », affirme Alain Rousset, Président du Conseil régional d'Aquitaine, dans l'éditorial du guide des mesures du Plan d'appui régional à l'insertion par l'économique (PARIE). Ce document rassemble les différents dispositifs régionaux en faveur de l'IAE et comporte notamment un axe « *développer le recours à la commande publique socio-responsable* ». Ainsi, la mesure 18 du PARIE précise les grandes orientations de la mise en œuvre de la politique d'achats socialement responsables de la Région :

- « *des ressources humaines spécialisées au sein du service IAE-Economie solidaire* » sont mobilisables par les directions opérationnelles ;
- une programmation des marchés « clausés » est réalisée chaque année ;
- la diversification des opérations concernées par le dispositif est l'un des objectifs opérationnels majeurs du service référent.

#### Dans le cadre d'un engagement en faveur de l'ESS

« *La mise en œuvre des clauses sociales s'inscrit pleinement dans les actions que peut prendre le Conseil régional en termes d'ESS, en cela que le dispositif touche directement des publics éloignés de l'emploi. C'est la raison pour laquelle il a été intégré au plan régional de développement de l'ESS* » explique Caroline Ulrich, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie. L'action « les clauses sociales dans les marchés publics » a ainsi pour objectif d'« *encourager les initiatives de développement durable et responsable dans l'ensemble de l'économie* ».

#### Exemple en Région Picardie

##### Exemples de formulation d'une politique régionale ESS en faveur des clauses sociales

- Inscrire des clauses sociales dans tous les marchés régionaux où cela est possible
- Constituer un réseau de référents territoriaux à l'échelle régionale capable d'être le relais local entre les entreprises, les structures de l'insertion par l'activité économique et les structures d'accompagnement vers l'emploi et en charge du suivi de la mise en œuvre effective de ces clauses
- Veiller à la coordination régionale des référents « clause » et promouvoir l'échange de bonnes pratiques
- Accompagner la structuration des structures de l'ESS capables de se positionner sur les marchés publics
- Encourager les initiatives de sensibilisation des collectivités et opérateurs susceptibles de mettre en œuvre ces clauses

Source : Plan régional de développement de l'ESS, 2009-2015, Picardie

## Dans le cadre d'une politique de développement économique

D'autres « visions politiques » peuvent être complémentaires, notamment en matière de développement économique.

Le Conseil régional d'Aquitaine a, en plus de son PARIE, un schéma régional de développement économique où il est notamment précisé l'intérêt d'être « *force de propositions réglementaires pour introduire la dimension solidaire et durable dans les critères d'attribution de marchés* ».

Le Président du Conseil régional de Lorraine a quant à lui défini douze filières économiques prioritaires, parmi lesquelles l'ESS, qui explique aujourd'hui la transversalité concrète existante entre les services ESS et achats publics dans le cadre, entre autres, de la mise en œuvre des clauses sociales.

*« J'ai été nommée pilote de la filière ESS et ai ainsi mis en œuvre au sein de l'institution un plan d'actions spécifique qui a mené à plus de transversalité entre parties prenantes. Je collabore régulièrement avec mes collègues de l'écologie, de l'innovation, de l'achat public etc. Nous nous tenons au courant de nos missions et nous apportons mutuellement un regard neuf selon nos compétences. »*

**Aurélié Marand**, Responsable du service ESS au Pôle entreprises de la Région Lorraine

## 4 Favoriser les liens entre niveaux politique et opérationnel

### Mettre en œuvre des relations partenariales

L'élu peut décider de faire des points réguliers avec le directeur général des services, le pôle de la commande publique ou la personne en charge de la mise en œuvre des clauses sociales.

Marie-Christine Guillemain, élue au Conseil régional de Picardie, en charge de l'ESS, des circuits courts et du commerce équitable, travaille « *de manière partenariale* » avec Caroline Uhlrich, chargée de mission clauses sociales. Elles échangent notamment sur les impacts positifs mais également négatifs du dispositif. Par exemple, étant donné que la conjoncture économique n'est pas favorable, elles recherchent ensemble des modalités techniques pour aménager la réalisation des heures d'insertion.

### Construire des outils concrets et partagés : l'exemple de la charte

La volonté politique peut aussi être traduite en outils concrets permettant de rappeler régulièrement les engagements et objectifs pris.

La charte de la commande publique responsable de la Région des Pays de la Loire constitue ainsi d'après Nicolas Raïsky, responsable du service marchés publics, « *un document opérationnel qui traduit un engagement politique* ». Cette charte est annexée à tous les marchés publics lancés par l'institution, même lorsque ceux-ci ne comportent pas de démarche environnementale ou sociale. De cette manière, la Région fait connaître son action aux entreprises qui peuvent se porter candidates aux appels d'offres de l'institution. Il s'agit d'un « *réel levier d'action en interne et pour les relations externes avec les partenaires* » conclut-il. La charte permet de sensibiliser, d'appuyer la démarche et de rappeler l'orientation politique qui a été prise.

## PISTES D'ACTION

### pour impulser politiquement la mise en œuvre des clauses sociales

#### Pour l'élu en charge de l'ESS

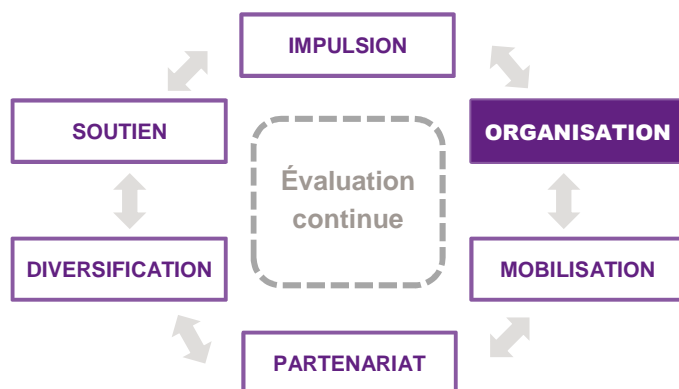
- Donner du sens à la fonction achat du Conseil régional en portant politiquement le sujet des clauses sociales et en intégrant le dispositif dans une démarche plus large (développement durable, soutien à l'IAE ou à l'ESS, etc.)
- Sensibiliser les autres élus siégeant à la Commission d'appels d'offres pour convaincre de la plus-value des clauses sociales
- Effectuer des visites de terrain sur les chantiers des marchés intégrant des clauses sociales, et valoriser dans les discours les réalisations en termes d'heures d'insertion
- Demander au service concerné une présentation régulière et un suivi du nombre d'heures d'insertion permises par les clauses

#### Pour le technicien en charge de l'ESS

- Développer des liens concrets avec l'élu(e) en charge de l'ESS, de l'IAE ou de la Commission d'appels d'offres pour connaître la stratégie politique
- Développer des liens concrets avec les services en charge de la commande publique pour échanger sur le sens de leur action
- Engager des échanges avec les services opérationnels en charge de l'Agenda 21 ou des différents services de la direction du développement économique pour montrer les possibilités d'intégration des clauses sociales dans les plans d'actions
- Participer aux réunions d'évaluation des politiques publiques du Conseil régional
- Dans le cadre des stratégies politiques, être force de proposition en ce qui concerne l'accès des structures de l'ESS à la commande publique du Conseil régional

## CONCLUSION

L'engagement politique doit porter sur le long terme et donner du sens à la fonction achat de l'institution. Si sa formalisation n'est pas indispensable, son expression est primordiale dans la durée pour assurer le lancement ou le renforcement des démarches. Toutefois, si la volonté politique est un acte fort, il convient également de s'assurer que l'institution dispose des moyens matériels et humains pour soutenir le dispositif.



### COMMENT S'ORGANISER EN INTERNE ET AVEC QUELS OUTILS ?

La décision politique de recourir à la commande publique pour lutter contre le chômage et les exclusions doit s'accompagner, pour être efficace et effective à long terme, d'une conduite du changement en interne. Nomination de référents et/ ou création d'un poste dédié, mise en place de groupes de travail et/ ou de comités de pilotage, construction d'outils spécifiques...

Les pratiques des Conseils régionaux montrent que la mise en œuvre de clauses sociales est le fruit de réflexions menées en amont sur les ressources (humaines et budgétaires) à affecter au suivi opérationnel de la démarche.

### Des référents relais en interne

De nombreux Conseils régionaux s'appuient sur des référents en interne. Souvent, ces derniers ne sont pas « nommés » officiellement. En tant que parties prenantes de procédures liées aux marchés publics, ils sont considérés comme des leviers permettant de sécuriser la démarche et d'assurer les relations avec les partenaires externes. Ils peuvent être identifiés à l'occasion de la signature de conventions avec les facilitateurs<sup>4</sup>.

A la Région Centre, « *le référent est un technicien du service des lycées, puisque les clauses concernent aujourd'hui la rénovation de ce type d'infrastructures* », indique Cécile Decaix, facilitatrice au sein de la Maison de l'emploi du Blaisois, avec laquelle le Conseil régional a noué un partenariat.

La Région Limousin a quant à elle mis en place des référents pour « *fluidifier les relations entre les facilitateurs et l'institution* », explique David Chasserieu, chargé du secteur des marchés publics au pôle ressources du Conseil régional. Ainsi, les tâches se sont réparties en interne selon les opérations, de manière plutôt informelle, entre les responsables marchés (souvent des juristes garants de la régularité des consultations) pour la mise en place des clauses sociales dans les procédures de passation des appels d'offres, et les services prescripteurs (ceux qui sont à l'origine de l'expression des besoins et chargés ensuite d'exécuter des marchés) pour le suivi du dispositif dans la phase d'exécution.

### Nécessité d'aller au-delà de la mise en place de référents

De nombreux Conseils régionaux font cependant le constat de la nécessité d'aller au-delà de la mise en place de référents pour rendre plus visible le dispositif en interne ou en renforcer la montée en puissance. Deux possibilités : la mission « clauses sociales » est définie dans la feuille de route d'un collaborateur, ou elle aboutit à la création d'un poste dédié.

#### **Possibilité 1 : Mission « clauses sociales » intégrée dans la feuille de route d'un collaborateur**

Dans ce scénario organisationnel, la majorité des tâches que doit prendre en charge le Conseil régional pour mettre en œuvre les clauses sociales est identifiée et affectée à la feuille de route d'un collaborateur. Ce dernier s'occupe alors de ce dossier parmi d'autres missions.

Dans la Région Nord-Pas-de-Calais, Magali Martineau, chargée de mission à la Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Evaluation, a ainsi été recrutée pour mettre en œuvre les clauses sociales mais également environnementales dans la commande publique. L'enjeu est ainsi de renforcer les critères de développement durable dans les marchés lancés par l'institution dans une dynamique de transformation écologique et sociale.

Les techniciens des services économie sociale et solidaire (ESS), positionnés généralement à la direction du développement économique, ont également un rôle à jouer dans la mise en œuvre du dispositif. Ils sont notamment en capacité d'impulser une dynamique au démarrage, compte tenu de leur connaissance du secteur de l'insertion par l'activité économique.

Ce fut par exemple le cas de Caroline Dejonghe, chargée de mission ESS au Conseil régional de Picardie, qui s'est saisie au moment de la délibération en 2006 du dossier. « *Après quelques expérimentations, il a cependant été constaté que le travail à effectuer nécessitait une personne dédiée à plein temps* », explique Caroline Ulrich, qui a pris la suite de Caroline Dejonghe en tant que chargée de mission clauses sociales à la Région.

<sup>4</sup> Voir Partie 1 « Les acteurs phares »

## Possibilité 2 : Mission « clauses sociales » confiée à une personne dédiée

« Il semble important que le poste en question soit quasiment entièrement dévolu à la mise en œuvre du dispositif » affirme Laurence Bruere, chef de service coordination des achats à la Région Poitou-Charentes. Même constat en Lorraine, en Picardie ou dans les Pays de la Loire, où des postes dédiés ont été créés : **mettre en œuvre des clauses sociales ne s'improvise pas** et peut devenir chronophage. « Ce n'est pas le boulot du technicien que de calculer les heures d'insertion, de rencontrer les entreprises ou de vérifier que la démarche d'insertion a bien eu lieu : c'est le mien », souligne Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine.

L'existence d'un poste dédié n'exclut cependant pas la coexistence de référents internes. Ces derniers peuvent rester des interlocuteurs pertinents au sein des différents services prescripteurs de l'institution pour assurer plus de fluidité et de transversalité entre parties prenantes du dispositif.

## 2 Le chargé de mission clauses sociales au sein d'un Conseil régional

### Son rôle et ses activités

Les missions de la personne en charge des clauses sociales sont variées. Cette dernière est susceptible d'intervenir à toutes les phases de la mise en œuvre : sensibilisation en interne, rôle de relai auprès de ses collègues impliqués dans des démarches d'achat, animation de partenariats sur le territoire, mise en œuvre de l'expertise « clauses » (études de faisabilité, calcul des heures, etc.), coordination des démarches d'évaluation, reporting auprès des élus, etc.

#### Les 6 principales activités d'un chargé de mission clauses sociales au sein d'un Conseil régional

- L'analyse des marchés susceptibles d'intégrer une clause sociale,
- L'information aux agents des modalités de mise en œuvre des clauses sociales dans les marchés de l'institution,
- La préparation des éléments techniques, administratifs et juridiques des marchés incluant une clause sociale, en particulier avec les chefs de projets initiateurs des consultations,
- Le suivi administratif de la bonne exécution des clauses sociales dans les marchés régionaux,
- La préparation et l'animation d'un comité de pilotage dédié,
- La consolidation et la diffusion des résultats produits par les clauses sociales dans les marchés de l'institution.

Source : Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine

### → Élaborer un diagnostic territorial

En région Pays de la Loire, Marie Le Borgne, chargée de mission clauses d'insertion socioprofessionnelle, a travaillé dès son arrivée en mars 2012 sur une cartographie des clauses d'insertion. Il s'agissait tout d'abord de repérer les facilitateurs<sup>5</sup> sur lesquels s'appuyer ainsi que les « zones blanches » (non couvertes par le périmètre d'intervention des facilitateurs) où des solutions alternatives devaient être imaginées. Les rencontres avec les facilitateurs locaux ont ainsi permis d'évaluer la « culture » territoriale en matière de clauses sociales et notamment le niveau de sensibilisation des entreprises. Ces échanges ont également permis de recenser l'offre disponible en termes d'insertion par l'activité économique, tant du côté des acteurs de l'emploi et de l'insertion (notamment les structures d'insertion par l'activité économique, les prescripteurs tels que Pôle emploi, les Missions locales, etc.), que des publics bénéficiaires de la clause.

<sup>5</sup> Voir Partie 1 « Les acteurs phares »

« *Ce diagnostic a validé la faisabilité de la démarche et a débouché sur la construction d'une méthodologie spécifique* » indique Nicolas Raïsky, responsable du service marchés publics à la Région des Pays de la Loire. Ces prises de contact et identifications des partenaires externes (notamment des facilitateurs) ont également fait l'objet d'un chantier de travail important de la part du Conseil régional de Picardie.

### → Intervenir en amont du lancement des marchés

A la Région Poitou-Charentes, Lucie Malivert a en charge la partie « amont » de la mise en œuvre des clauses sociales. Elle identifie les marchés propices, calcule les heures d'insertion et rédige les documents types lors du lancement de nouvelles procédures. Elle accompagne la mise en œuvre du dispositif auprès des services en jouant le rôle de relais en interne.

Une activité qu'exerce également Caroline Ulrich, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie : « *J'ai le sentiment d'être comme un engrenage. Petit cran par petit cran, j'arrive à insuffler des dynamiques auprès des différentes directions* » indique-t-elle. Dans ses activités, elle permet aux techniciens des différentes directions de mieux appréhender « *les tenants et aboutissants de la clause sociale* ».

La personne dédiée doit également, faire de la veille sur les pratiques en matière de clauses sociales, pour « *imaginer de nouvelles solutions sur des marchés pour lesquels la clause sociale n'aurait pas encore été expérimentée au Conseil régional* ».

**Caroline Ulrich**, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie

### → Intervenir en aval du lancement des marchés

Plus en aval, Lucie Malivert est également l'interlocutrice privilégiée au Conseil régional de Poitou-Charentes des partenaires du service public de l'emploi (PLIE, Maisons de l'emploi, Pôle emploi, SIAE, etc.) et réalise des bilans d'évaluation de la démarche.

Dans ses missions, elle prend également en charge l'animation du réseau des relais territoriaux<sup>6</sup>, qui s'occupent notamment de l'exécution de la mise en œuvre (identification et suivi des publics éligibles à la clause, remontée des tableaux de réalisation des heures d'insertion, etc.).

Caroline Ulrich, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie, propose également aux entreprises qui souhaitent soumissionner aux marchés comportant une clause sociale de la contacter directement. Tout en « *restant neutre* », elle leur offre les explications dont elles peuvent avoir besoin dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif.

## Sa place dans l'organigramme du Conseil régional

### Un poste généralement rattaché au service de la commande publique

Les Conseils régionaux de Lorraine, de Poitou-Charentes ou encore des Pays de la Loire ont fait le choix de positionner le poste dédié aux clauses sociales au sein de leur direction de la commande publique.

« *Comme l'ensemble des marchés passe par le Pôle de l'achat public, j'ai une vue d'ensemble sur les procédures lancées* », explique Hervé Formell, de la Région Lorraine. « *Cela permet d'avoir une vision transversale de tous les achats et de situer la mise en œuvre du dispositif au cœur de la détermination des besoins* » renchérit Laurence Bruere, chef de service coordination des achats à la Région Poitou-Charentes.

<sup>6</sup> Voir Fiche 4



## D'autres positionnements possibles dans l'organigramme

Dans l'organigramme du Conseil régional de Picardie, Caroline Uhlich est indépendante de la direction de la commande publique. *« Ça peut paraître être un handicap, mais ça ne l'est pas. Je ne connais pas forcément tous les éléments techniques sur les appels d'offres, je viens simplement en appui en ce qui concerne les clauses sociales. Je ne m'enferme donc pas uniquement dans une vision marchés publics quand j'imagine des solutions, cela me laisse sans doute plus de libertés ».*

Le choix de positionner le poste dans la direction de la formation et de l'apprentissage a été fait pour des raisons pratiques. La référente clauses sociales avait en effet précédemment un poste au sein d'un service insertion professionnelle, qui avait à sa charge la formation des publics éloignés de l'emploi (service qui n'existe plus aujourd'hui). Mais également pour des raisons stratégiques, le Conseil régional ne souhaitant pas dissocier la mise en œuvre des clauses sociales de la question de la formation des publics, notamment en ce qui concerne les contrats de professionnalisation.

## Un travail en mode projet avec les autres directions du Conseil régional

### Avec la direction de la formation professionnelle

Quel que soit le positionnement du poste dédié, il est souvent mentionné l'intérêt de développer des liens avec la direction de la formation professionnelle, pour inscrire les clauses sociales dans une démarche plus qualitative. *« Les actions de formation professionnelle assurées par les Régions touchent de plus en plus de personnes qui ont non seulement des difficultés d'accès à l'emploi mais aussi, plus largement, d'intégration sociale. De plus, la typologie des publics concernés par la formation recoupe celle des publics éligibles aux clauses d'insertion socioprofessionnelle »* affirme Nicolas Raïsky, responsable du service marchés publics à la Région des Pays de la Loire. Ainsi, il existe dans l'institution des liens très forts avec la direction de la formation professionnelle. *« Cela permet de rendre plus efficace la mise en œuvre des clauses d'insertion, de la placer dans une démarche systémique »*, conclut Nicolas Raïsky.

La Région des Pays de la Loire a déjà mis en place des formations de coffreur-bancheurs, de peintres ou de plaquistes en amont d'opérations de travaux comportant des clauses après avoir effectué, en collaboration avec la direction de la formation professionnelle, une cartographie des formations disponibles, métier par métier. L'objectif est de consolider les parcours, en permettant aux bénéficiaires des formations de mettre en pratique les connaissances qu'ils ont acquises. Dans le cadre de sa compétence obligatoire, le Conseil régional de Lorraine finance par exemple plusieurs fois par an ce que les facilitateurs<sup>7</sup> appellent les « phases préparatoires ». Il s'agit d'apporter des pré-qualifications aux personnes éligibles à la clause sociale qui seront mobilisées sur des opérations à venir en partenariat avec un organisme de formation.

### Avec la direction de la commande publique

Il est également à noter que si la personne en charge des clauses n'appartient pas à la direction de la commande publique, des liens forts sont noués avec cette dernière.

En Région Picardie, Caroline Uhlich, chargée de mission clauses sociales, a un binôme à la direction de la commande publique avec lequel elle travaille en étroite collaboration. C'est d'ailleurs cette direction qui a rédigé le « clausier-type », un document juridique centralisant des exemples de clauses qui sont ensuite adaptées selon les opérations.

### Avec le service économie sociale et solidaire (ESS)

Le service ESS du Conseil régional, par l'expertise qu'il développe dans le domaine de l'insertion par l'activité économique (IAE), peut constituer un appui important pour la personne en charge des clauses sociales.

---

<sup>7</sup> Voir Fiche 4

Aurélie Marand, Responsable du service ESS au Pôle entreprises de la Région Lorraine, témoigne : « *Au-delà de nos missions de base, nous agissons de manière croisée pour nourrir nos chantiers respectifs. Par exemple, j'ai associé Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion, à une étude sur les coûts et bénéfices de l'IAE. J'ai pu participer à l'organisation d'une journée « clauses sociales » qu'il a pilotée l'année dernière pendant le Mois de l'ESS. Nous mutualisons régulièrement nos contacts et nos connaissances, mais chacun garde le leadership sur un projet selon ses champs d'expertise.* »

## Quel profil pour le poste ?

« *Exercer un poste tel que le mien nécessite des **compétences en développement local**, car les clauses sociales s'inscrivent bien dans ce cadre* » explique Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine. Le dispositif s'inscrit en effet dans une dynamique territoriale dont l'objectif est de créer de l'activité pour les personnes éloignées de l'emploi.

D'après lui, une **bonne connaissance du secteur de l'insertion par l'activité économique** est un plus. Comme mentionné précédemment, les entreprises attributaires d'un marché comportant une clause sociale peuvent en effet avoir recours si elles le souhaitent à une structure de l'IAE pour la réalisation des heures d'insertion prévues au marché. « *Le reste, à savoir les relations avec les entreprises et les éléments à maîtriser du code des marchés publics s'apprend au fur et à mesure* » explique-t-il. Les personnes qui ont eu une expérience professionnelle dans les Missions locales, les PLIE ou les Maisons de l'emploi peuvent par exemple parfaitement exercer cette fonction.

« *À mon sens, le chargé de mission clauses sociales doit être expert, certes, mais il doit surtout savoir transmettre et partager ses convictions. C'est peut-être encore plus important que l'expertise. L'expertise s'acquiert, mais pas les convictions.* »

**Marie-Christine Guillemin**, Vice-Présidente du Conseil régional de Picardie déléguée à l'ESS, au commerce équitable et aux circuits courts

La personne doit également avoir de **fortes capacités d'adaptation** et une **appétence pour le mode projet**, ayant, entre autres activités, la mission de sensibiliser et de favoriser la mobilisation en interne.<sup>8</sup>

## 3 Des outils et des instances à créer ou à optimiser

### Profiter des commissions existantes pour évoquer les clauses sociales

Pour faire vivre le dispositif, il est nécessaire de **prévoir des temps d'échange, de réflexion et de partage** des résultats autour de la mise en œuvre des clauses sociales. Les instances existantes du Conseil régional peuvent être mobilisées.

Par exemple, Caroline Ulrich, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie, intervient dans la Commission de programmation pour présenter les conclusions de ses études de faisabilité de mise en œuvre d'une clause sociale dans les marchés de plus de 90 000 € HT.

Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine, présente quant à lui un bilan d'exécution de la clause à la Commission des marchés publics. « *Dans la vie de l'institution, il s'agit d'un moment important de mobilisation des élus et de re-contextualisation sur les effets que peuvent produire les clauses sociales* » précise-t-il.

Les chargés de mission dédiés affirment souvent l'intérêt majeur de ces commissions pour assurer la transmission d'informations aux élus qui y siègent, levier pour dynamiser sur le long terme la mobilisation politique.

<sup>8</sup> Voir Fiche 3

## Adapter les outils existants

Les outils de la direction de la commande publique peuvent être utilisés et/ ou adaptés à la marge pour fluidifier l'organisation relative à la mise en œuvre des clauses sociales.

« Nous avons mis en place un système d'alerte, par l'intermédiaire de **fiches visas** qui permettent de vérifier un ensemble de données avant de lancer officiellement les consultations », indique par exemple Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine. « Sur ces fiches, nous avons un item développement durable avec une sous-catégorie « clauses sociales ». Je valide à chaque fois que l'étude de faisabilité pour introduire une clause sociale a bien eu lieu, que le marché en comporte une ou non » poursuit-il.

Processus similaire à la Région Poitou-Charentes : « Avant de lancer les procédures officielles », explique Lucie Malivert, « le service coordination des achats analyse les besoins des services sur la base d'une **fiche descriptive** que ces derniers remplissent en cas de projet de marché. C'est à ce moment-là que des heures d'insertion peuvent être intégrées. ». Une façon de formaliser des processus qui permettent d'intégrer les clauses sociales dans les marchés propices.

## Mettre en place un comité de pilotage dédié

Il apparaît nécessaire d'avoir, au sein de l'institution, un espace de dialogue et de pilotage **pour évaluer la mise en œuvre des clauses sociales et la faire évoluer.**

Par exemple, au démarrage du dispositif, différents taux d'heures d'insertion étaient prévus selon les opérations au Conseil régional de Picardie. Grâce au comité de pilotage, qui se réunit une ou deux fois par an, ont été organisées une mise en cohérence et une simplification des procédures.

### Exemple en Région Lorraine

#### Liste des membres du comité de pilotage « clauses sociales » du Conseil régional :

- le Pôle de l'achat public auquel Hervé Formell appartient
- le Pôle de l'immobilier qui, historiquement, a été à l'origine des premières expérimentations de mise en œuvre des clauses sociales au sein du Conseil régional et qui lance des marchés importants en termes de volumes financiers,
- le Pôle développement économique, avec notamment la participation de la chargée de mission ESS,
- le Pôle des affaires juridiques,
- le Pôle développement territorial.

#### Quatre conseillers régionaux participent également au comité de pilotage :

- la Première Vice-présidente en charge du Pôle sécurisation des parcours de vie (PSPV) qui regroupe les compétences éducation, formation et insertion
- la Vice-présidence en charge du développement économique
- une élue en charge de l'ESS
- le Président de la commission des marchés publics.

« Au quotidien, j'accompagne les entreprises de l'ESS sur des projets d'investissement et sur la création de postes permanents. Mon implication dans le comité de pilotage dédié aux clauses sociales m'a permis de mieux appréhender le champ de l'IAE en termes d'organisation territoriale. Cela m'a permis d'avoir un regard nouveau sur les dispositifs et les ressources, comme les facilitateurs par exemple. Avec le pôle de l'achat public, on ne regarde pas les choses sous le même angle, mais cela reste toujours complémentaire. J'apporte ma pierre à l'édifice en ce qui concerne la mise en œuvre des clauses sociales en proposant une vision globale du développement économique des structures de l'ESS.»

**Auréli Marand**, Responsable du service ESS au Pôle entreprises de la Région Lorraine

## Créer de nouveaux outils pour améliorer en continu la démarche

Dans le cadre de son Agenda 21, la Région Limousin a mis en place **un questionnaire sur les initiatives sociales et éthiques des entreprises** qui soumissionnent à ses marchés publics. Le remplissage de ce document, intégré au règlement des consultations, est facultatif. Il a une simple portée informative et n'entre donc pas en compte dans la procédure de choix de l'entité attributaire. Récemment, des analyses sur les informations délivrées dans ces questionnaires ont été menées afin d'isoler, segment d'achats par segment d'achats, les pratiques des entreprises en matière de performance sociale et environnementale. Ce travail de capitalisation a donné lieu à la création d'un tableau de bord, centralisé au Pôle Ressources et mis à jour régulièrement. Il permet de donner des repères concrets pour étudier la faisabilité d'intégration de clauses sociales et environnementales par segment d'achats. Le pôle Ressources peut ainsi avoir des bases solides de discussion avec les acheteurs de l'institution pour mettre en œuvre le dispositif.

De manière générale, il est conseillé de consulter les entreprises directement ou indirectement lors de la mise en œuvre des clauses sociales pour bien appréhender leurs contraintes et le contexte économique dans lequel elles se situent. Ce type d'outil peut contribuer au dialogue<sup>9</sup>.

### PISTES D'ACTION pour s'organiser en interne

#### Pour l'élu en charge de l'ESS

- Participer à la Commission des marchés publics / des appels d'offres afin d'incarner, dans cette/ces instance(s), une vision politique des clauses sociales
- Participer de manière active au comité de pilotage « clauses sociales » ou toute autre instance d'évaluation du dispositif afin de favoriser l'adéquation entre vision politique et réalisations concrètes
- Prendre rendez-vous avec le directeur général des services/ le directeur des affaires juridiques pour étudier les possibilités en interne d'organisation de la mise en œuvre de la clause sociale ou d'amélioration/ optimisation de cette dernière
- Envisager la possibilité d'un accompagnement externe pour mettre en place une organisation dédiée au dispositif

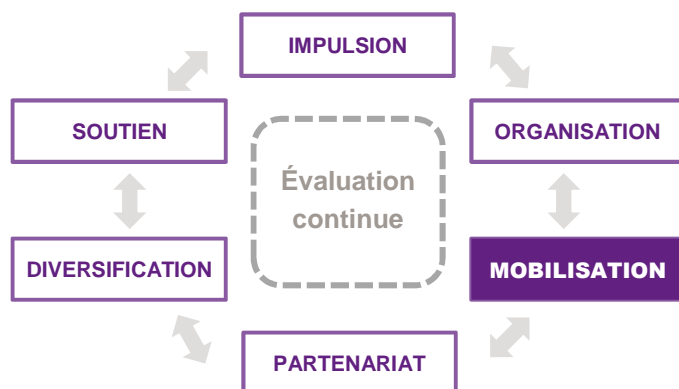
#### Pour le technicien en charge de l'ESS

- Participer à l'élaboration/ à la consolidation de la démarche « clauses sociales » en tant qu'expert sur le sujet de l'insertion par l'activité économique
- Développer des liens fonctionnels avec la personne référente sur le sujet des clauses sociales afin de croiser les expertises
- Participer au comité de pilotage « clauses sociales » pour obtenir des informations sur l'accès des structures de l'IAE et du handicap à la commande publique

## CONCLUSION

Les ressources internes doivent être considérées comme des atouts pour concrétiser la volonté politique. Les partenariats avec les facilitateurs, experts du dispositif sur les territoires, sont une condition nécessaire mais non suffisante à la réussite de la mise en œuvre des clauses. Cette action nécessite en effet des « chevilles ouvrières ». Référents en interne, missions confiées à un collaborateur ou poste dédié, les Conseils régionaux ont opté pour des organisations différentes selon leur vision politique des clauses, leurs moyens et leurs ambitions.

<sup>9</sup> Voir notamment Fiche 3

**MOBILISATION :**

Assurer la mobilisation en interne et la concertation en externe

### COMMENT ASSOCIER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES, INTERNES ET EXTERNES ?

Une politique d'achats socialement responsables doit être connue, reconnue et partagée pour être effectivement mise en œuvre.

La sensibilisation est une étape importante pour montrer l'intérêt des clauses sociales, leurs plus-values sur l'emploi et l'insertion socioprofessionnelle et leur impact sur le territoire. L'appropriation du dispositif permet de donner un sens concret à la démarche.

Pour ce faire, mobilisation en interne et concertation en externe doivent être assurées pour associer l'ensemble des parties prenantes qui interviennent dans la chaîne de passation et d'exécution des marchés.

### Prévoir des temps informels conviviaux

Au démarrage, des réticences et des a priori peuvent être rencontrés, car la clause sociale n'est pas forcément bien connue en tant qu'outil de lutte contre le chômage et les exclusions. Pour dépasser cet obstacle, les collectivités locales n'hésitent généralement pas à **s'appuyer sur une expertise extérieure** pour construire un discours pédagogique, compréhensible par tous. L'enjeu est de pouvoir parler collectivement le même langage pour démystifier le dispositif.

Un petit-déjeuner en présence de Patrick Loquet, un spécialiste de la clause sociale, a ainsi été organisé au sein du Conseil régional de Picardie à l'initiative de l'élue en charge de l'ESS Marie-Christine Guillemin. Un compte-rendu a également été publié dans le journal interne pour garantir plus de visibilité.

Quant au Conseil régional de Basse-Normandie, il organise régulièrement des déjeuners ouverts à tous les services pour discuter de sujets techniques. Un temps sur les clauses sociales, animé par le service des marchés publics et un facilitateur, est prévu.

Lors de ces temps d'échange, les techniciens en charge de l'ESS peuvent également venir démontrer le professionnalisme des structures de l'IAE dont ils ont connaissance sur le territoire.

→ **Pour identifier des acteurs** pouvant également intervenir, consultez le kit du « réseau de l'achat socialement responsable » : [www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=60:presentation-du-reseau-de-l-achat-socialement-responsable&start=5](http://www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=60:presentation-du-reseau-de-l-achat-socialement-responsable&start=5).

### Faire intervenir un facilitateur lors d'une réunion

Pour mettre en œuvre les clauses sociales, les Conseils régionaux reçoivent généralement l'appui des facilitateurs.<sup>10</sup> Il est essentiel d'incarner « humainement » les partenariats et conventions signés avec eux en présentant en interne leur rôle.

Ainsi, pour faire vivre de manière concrète la convention signée avec les PLIE du territoire, la Région Limousin a organisé début 2013 une réunion d'information à destination des acheteurs de l'institution, notamment ceux en charge des travaux et des services. L'objectif était de leur présenter le rôle des facilitateurs et d'explicitier le cadre juridique du dispositif. Le facilitateur référent de la Région était l'intervenant principal de cet événement.

→ **Pour identifier un facilitateur** sur votre territoire, l'association Alliance villes emploi met à disposition un annuaire national : <http://www.ville-emploi.asso.fr/annuaire/facilitateurs-des-clauses-sociales/>.

### Élaborer une véritable stratégie de sensibilisation

A la Région des Pays de la Loire, la sensibilisation et la formation sont au cœur de la démarche de mise en œuvre des clauses sociales. La stratégie de sensibilisation mise en place a vocation à diffuser trois messages forts :

- Les clauses d'insertion ne coûtent pas plus cher pour le budget régional,
- Elles n'apportent pas plus de travail aux entreprises ni aux techniciens de la Région (la mission est rattachée au service des marchés publics),
- La clause est calibrée de telle manière que le chantier ne dure pas plus longtemps.

<sup>10</sup> Voir Fiche 4

D'après Nicolas Raïsky, « ces trois messages ont permis de désamorcer certaines craintes ou réticences » : l'enjeu est bien, avant tout, de **rassurer les parties prenantes pour qu'elles puissent s'approprier la démarche**. « Aujourd'hui, la clause d'insertion socioprofessionnelle est devenue un réflexe au sein du service des marchés publics » ajoute-t-il.

### Exemple en Région Pays de la Loire

#### Une stratégie de sensibilisation multi-acteurs :

- Les **collaborateurs du service des marchés publics** ont bénéficié de formations techniques. Ces formations ont facilité l'appropriation du dispositif et introduit le réflexe d'étudier l'ensemble des marchés sous le prisme « clauses d'insertion »,
- Les **techniciens des directions acheteuses** sont rencontrés régulièrement, ce qui permet de tenir à jour le prévisionnel des marchés, d'échanger sur les opérations en cours, mais également de renforcer la circulation des informations,
- Les **élus, notamment ceux qui siègent à la commission d'appel d'offres**, ont été formés et sont régulièrement informés des actions en cours et des résultats,
- **L'ensemble des agents de la collectivité** a été convié à des sessions de formation ouvertes à tous. Cinq sessions de deux heures ont été proposées. La durée relativement courte des sessions a favorisé la mobilisation : une centaine d'agents a ainsi été sensibilisée. Ces réunions étaient l'occasion de contextualiser la démarche en expliquant ce qu'est l'insertion socioprofessionnelle et d'informer sur le type de public éligible à la clause sociale, les incidences pour les entreprises attributaires, etc.

### Le rôle majeur du collaborateur en charge des clauses sociales en interne

D'après Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine : « *L'intérêt d'un poste de coordination des clauses sociales en interne est de **pouvoir mobiliser plus facilement les services**, de faire de la pédagogie en direct.* ».

Son poste lui a ainsi permis de rencontrer tous les directeurs de pôles et d'expliquer la démarche aux agents : « *Ils me connaissent bien et le contact passe mieux qu'avec un tiers, car nous sommes collègues.* » explique-t-il.

Pour appuyer la démarche de sensibilisation des services, Hervé Formell prépare l'édition de deux fascicules, l'un sur le secteur protégé, l'autre sur l'IAE pour renouveler les ressources pédagogiques et poursuivre la concertation avec les directeurs de pôles et le service administratif et financier (SAF).

*« Pour favoriser la transversalité entre achats et ESS, il y a d'abord la volonté personnelle de plusieurs techniciens de travailler ensemble. Dans ce cadre, pour développer des liens fonctionnels, il est important que chacun parle le langage de l'autre, et pour cela, il faut savoir faire preuve de pédagogie. J'avais une vision caricaturale des achats publics avant qu'Hervé Formell ne vienne m'expliquer les enjeux la première fois. Prendre le temps de sensibiliser et d'informer permet de faire avancer les choses dans le bon sens. »*

**Aurélié Marand**, Responsable du service ESS au Pôle entreprises de la Région Lorraine

Afin de favoriser une meilleure interconnaissance, la Région des Pays de la Loire a d'ailleurs diffusé une fiche synthétique expliquant le rôle de la chargée de mission clauses d'insertion socioprofessionnelle.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Voir Fiche 2 pour plus d'informations

### Des groupes de travail pour créer des outils partagés

Afin d'assurer plus de fluidité dans les relations entre le/la référent(e) clauses sociales du Conseil régional et les différentes directions qui lancent des opérations, des groupes de travail visant à **instaurer des procédures formalisées peuvent être régulièrement organisés**.

Dernièrement, en région Picardie, Caroline Ulrich a ainsi organisé un groupe de travail avec la direction du patrimoine immobilier pour créer un circuit d'information structuré, sécuriser les procédures et être plus efficace dans la mise en œuvre de la clause sociale. Par exemple, l'un des sujets de discussion de ce groupe de travail a porté sur les entreprises attributaires ayant recours à des sous-traitants pour certains lots et aux modalités d'application de la clause dans ce cadre. Une fiche procédure a été rédigée pour harmoniser les pratiques et un tableau a été créé : il est remis aux titulaires des marchés clausés ayant recours à des sous-traitants. Cet outil explique les règles du jeu, identifie les sous-traitants en question et permet de répartir la mise en œuvre de la clause de manière équitable entre les différents intervenants des lots du marché.

### Des séances de travail pour étudier les nouvelles possibilités et anticiper les opérations à venir

Lorsque le service des marchés publics du Conseil régional de Basse-Normandie est saisi d'une demande de lancement de consultation, il étudie avec un facilitateur la **faisabilité de la mise en œuvre d'une clause sociale**. Quand un nouveau type de segment d'achat est identifié, sur lequel aucune expérimentation n'a été menée, un rendez-vous entre le facilitateur, la chef du service des marchés publics et la personne en charge de la consultation est organisé, afin d'expliquer la démarche et d'étudier collectivement le calibrage des heures d'insertion.

Par ailleurs, Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine, organise chaque année avec les différents pôles des réunions de **définition des besoins** pour anticiper les consultations de l'année suivante et ainsi préparer le cadre de son intervention.

### Prendre en compte l'avis des premiers intéressés

Au Conseil régional de Poitou-Charentes, l'**analyse d'une enquête de satisfaction** auprès des parties prenantes en interne et en externe est également prévue en ce qui concerne la mise en œuvre de la clause sociale en tant qu'objet du marché (article 30 du code des marchés publics) à partir du support d'activité « ménage ». L'objectif est de dresser le bilan de l'expérience tout en ouvrant le dialogue pour capitaliser le ressenti de chacun et améliorer le dispositif pour éventuellement le dupliquer dans d'autres opérations.



#### Sensibiliser les entreprises du territoire

Faire de la concertation en externe permet d'expliquer la démarche de l'institution, notamment à ceux qui devront la mettre en œuvre, et en premier lieu les entreprises attributaires des marchés publics. Il convient de **faire de la clause sociale une opportunité et non pas une contrainte** pour les acteurs économiques. Un dialogue doit donc être construit avec ces derniers ou leurs représentants pour bien prendre en compte le contexte socio-économique dans les démarches d'insertion mises en place dans le cadre des clauses.

Ainsi, dans sa charte de mise en œuvre d'un achat éthique, la Région Franche-Comté indique à son article 1.2. que « *la Région Franche-Comté s'engage à ce que les clauses sociales insérées dans les marchés publics ne constituent pas une contrainte lourde pour les entreprises candidates et titulaires, ni un élément discriminatoire* » et que « *la Région et ses partenaires accompagneront les entreprises dans leur action d'insertion* ». Le collaborateur en charge des clauses sociales en interne et/ ou les facilitateurs partenaires<sup>12</sup> peuvent notamment être mis à contribution pour dialoguer avec les entreprises et leur expliquer leurs possibilités une fois les documents des appels d'offres diffusés. Des actions de concertation peuvent toutefois être menées de manière complémentaire plus en amont.

#### Instaurer un dialogue avec les acteurs économiques

Par exemple, le Conseil régional de Picardie a récemment renouvelé un marché de gestion d'une crèche, placé sous la direction du patrimoine du Conseil régional. Afin d'effectuer une étude de faisabilité de mise en œuvre d'une clause sociale dans cette opération, Caroline Ulrich a effectué une estimation du nombre d'heures d'insertion à prévoir dans l'opération puis en a discuté avec la Fédération française des entreprises de crèches avant de remettre officiellement ses conclusions. **Informé en amont** les fédérations et branches professionnelles des nouvelles expérimentations que souhaitent mener le Conseil régional en leur offrant des marges de manœuvre permet d'anticiper tout conflit potentiel et de **préparer un terrain favorable à la mise en œuvre**.

#### Formaliser un partenariat fonctionnel avec les entreprises attributaires

Une **charte commune multi-acteurs** peut être signée afin d'inscrire la clause sociale dans une politique partenariale locale. Cette charte vise notamment à faire d'une Maison de l'emploi ou d'un PLIE salariant des facilitateurs un guichet unique territorial<sup>13</sup> à l'échelle d'un bassin d'emploi pour la mise en œuvre des clauses. Dans ce cadre, il est important d'associer les fédérations patronales et les branches professionnelles, dans l'objectif de marquer leur participation à l'action publique territoriale et de **s'entendre sur un socle commun de principes**.

Le Conseil régional de Bretagne a notamment délibéré en 2012 afin d'adopter une charte commune d'activation et de gestion des clauses sociales dans les marchés publics. De nombreux acteurs économiques ont également signé le document (voir encadré page suivante).

<sup>12</sup> Voir Fiche 4

<sup>13</sup> Voir Fiche 4

## Exemple en Région Bretagne

### Les entreprises du BTP signataires d'une charte commune autour des clauses sociales

Parmi les signataires de la charte, on compte : le promoteur immobilier Aiguillon Construction, la Chambre de commerce et d'industrie de Rennes, la Chambre de métiers et de l'artisanat d'Ille et Vilaine, la Fédération régionale des travaux publics Bretagne, la Fédération départementale du bâtiment, la SCOP BTP Fédération Ouest et la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment Ille et Vilaine.

#### Extrait de la charte :

« (...) les partenaires signataires de la présente Charte affirment partager la même philosophie des clauses sociales qui consistent à faire de l'insertion une porte d'entrée vers l'emploi durable. »

## PISTES D'ACTION

### pour assurer la mobilisation en interne et la concertation en externe

#### Pour l' élu en charge de l'ESS

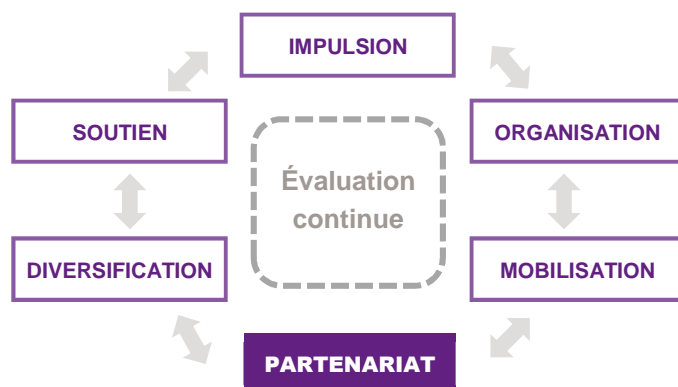
- Rappeler dans les instances politiques et techniques concernées par les clauses sociales les enjeux et objectifs du dispositif
- Se rapprocher d'élus en charge de l'ESS dans d'autres Conseils régionaux pour partager les pratiques en matière de sensibilisation aux achats responsables et trouver de nouvelles idées
- Mettre en place un événement convivial pour mieux sensibiliser en interne
- Contacter des acteurs régionaux emblématiques tels que des réseaux de l'IAE pour les faire intervenir dans une réunion d'information
- Œuvrer à l'intégration des acteurs économiques dans les politiques de commande publique responsable, d'insertion socioprofessionnelle et de soutien à l'IAE de l'institution

#### Pour le technicien en charge de l'ESS

- Proposer d'intervenir dans le cadre d'une réunion d'information sur les clauses sociales en tant qu'expert du secteur de l'IAE
- Prendre rendez-vous avec le collaborateur en charge des clauses sociales pour étudier avec lui les modalités d'une implication plus régulière dans le cadre de ses activités liées à la clause sociale
- Se rapprocher de techniciens en charge de l'ESS dans d'autres Conseils régionaux pour partager les pratiques en matière de sensibilisation aux achats responsables et trouver de nouvelles idées
- Repérer et faire circuler les ressources pédagogiques sur les clauses sociales (voir notamment l'Observatoire des achats responsables, l'Avise, Alliance villes emploi, etc.)
- Développer des liens avec les Maisons de l'emploi et les Plie du territoire afin de connaître leur stratégie territoriale en matière de mise en œuvre des clauses sociales

## CONCLUSION

La mise en œuvre des clauses sociales nécessite d'élaborer une « conduite du changement » en interne. Il faut d'abord réfléchir à l'optimisation de l'organisation et des ressources humaines (voir fiche 2) pour créer un cadre opérationnel favorable. Cependant, la réussite du dispositif tient également en grande partie de sa capacité à susciter l'adhésion des acteurs économiques en externe. Pour ce faire, le Conseil régional doit créer des ressources pédagogiques adaptées à chaque public et créer des instances multi-partenariales plus ou moins formelles pour construire un dialogue permanent. Il est à noter que l'institution s'inscrit dans une dynamique territoriale déjà existante : dès lors, elle peut s'entourer des expertises externes nécessaires, notamment de celles des facilitateurs.

**PARTENARIAT**

Construire des partenariats favorisant l'efficacité du dispositif

### **COMMENT CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE AVEC LES FACILITATEURS DE SON TERRITOIRE ?**

Élaborer des partenariats sur le territoire est un levier essentiel pour construire la clause en cohérence avec l'ensemble des dynamiques locales menées par les autres acteurs publics.

En effet, un collaborateur interne chargé des clauses sociales ne peut pas internaliser l'ensemble des compétences nécessaires. Il peut en revanche compter sur un accompagnement par des professionnels de la clause : les facilitateurs.

### Le rôle essentiel des facilitateurs

Aujourd'hui, une partie d'un département de Basse-Normandie n'est pas couvert par un partenariat avec un facilitateur. En conséquence, si un marché du Conseil régional concerne ce périmètre, il n'est donc pas « clausé ». Le constat est généralement le même dans les autres Régions : **sans facilitateur, pas de clause sociale**.

On dénombre à ce jour 316 facilitateurs en France au sein des Maisons de l'emploi, des PLIE et de certaines collectivités, auxquels les donneurs d'ordre peuvent avoir recours.

Les grandes missions qu'un facilitateur peut prendre en charge consistent en la promotion du dispositif par des actions de sensibilisation, l'animation du partenariat territorial pour la réalisation de l'action d'insertion, le conseil aux maîtres d'ouvrage, l'information et l'accompagnement des entreprises, l'évaluation du dispositif.

→ **Pour identifier un facilitateur** sur votre territoire, consulter l'annuaire national de l'association Alliance villes emploi : [www.ville-emploi.asso.fr/annuaire/faciliteurs-des-clauses-sociales/](http://www.ville-emploi.asso.fr/annuaire/faciliteurs-des-clauses-sociales/).

#### Le facilitateur

*« Dans le cadre d'une mission de service public et/ou d'intérêt général, le facilitateur contribue au développement et à la mise en œuvre, sur son territoire, des clauses sociales dans la commande publique. Il fournit un appui aux partenaires et auprès de l'ensemble des maîtres d'ouvrage volontaires du territoire [...] ».*

Publication « **Référentiel d'emploi et de compétences des facilitateurs des clauses sociales dans la commande publique** », Alliance villes emploi , 2012.

### Des conventions de partenariat avec les structures salariant des facilitateurs

Afin de **répartir les rôles de chacun** (le Conseil régional en tant qu'acheteur, le facilitateur en tant que professionnel territorial de la clause), des conventions de partenariat sont généralement signées entre les institutions.

La Région Poitou-Charentes a, par exemple, voté une délibération en 2009 permettant la mise en œuvre du partenariat avec les facilitateurs. Celui-ci se matérialise par la signature d'une convention annuelle renouvelable, définissant le rôle de chaque partie. La Région s'appuie sur ces facilitateurs « relais territoriaux » pour **détecter les publics bénéficiaires de la clause et faire le lien avec les entreprises titulaires du marché**. L'exécution et le suivi de la clause est réalisé conjointement entre la Région et le facilitateur du territoire du lieu d'exécution du marché.

Quant à la Région Limousin, elle a conclu début 2013 une convention avec les collectivités et établissements publics du Limousin porteurs de dispositifs PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) ou PDI (Programme départemental d'insertion). Les PLIE et PDI de la Haute-Vienne, de la Corrèze et de la Creuse se sont notamment engagés, en coopération avec les partenaires intermédiaires vers l'insertion à l'emploi, à **apporter gratuitement à la Région un certain nombre de services** liés à la mise en œuvre des clauses sociales (voir encadré page suivante).

### Exemple en Région Limousin

#### Services pouvant être apportés au Conseil régional par le facilitateur dans le cadre de conventions de partenariat :

- Conseiller et assister le Conseil régional sur les mesures à prendre dans l'élaboration, l'application et le contrôle des clauses d'insertion,
- L'aider en amont à identifier les marchés pouvant permettre une action d'insertion,
- Préparer l'offre d'insertion en amont des phases de consultation du marché,
- Faciliter en collaboration avec tous les intervenants concernés l'intégration de la clause d'insertion sans engendrer de retard dans l'exécution des marchés (recherche de solutions adaptées aux entreprises en termes de formation et d'accompagnement des bénéficiaires, de présentation de candidats, etc.),
- Suivre et évaluer l'application de la clause d'insertion,
- Contrôler l'ensemble des renseignements relatifs à la mise en œuvre de l'action d'insertion transmis par l'entreprise titulaire,
- Rendre compte de l'état d'avancement des objectifs d'insertion et des résultats obtenus,
- Évaluer l'impact de la clause en matière d'insertion.

Ce fonctionnement vient prendre la suite des premières expérimentations menées en 2010 en partenariat avec le PLIE Limoges Métropole. De fait, étaient exclus de cette organisation tous les marchés de construction et de rénovation de lycées n'étant pas dans le périmètre d'intervention du PLIE. En effet, **le facilitateur a un périmètre d'intervention bien spécifique**, qui dépend de la structure qui l'emploie (Maison de l'emploi, PLIE ou certaines collectivités).

Pour couvrir l'ensemble du territoire du Conseil régional, il est donc nécessaire de bien mailler le territoire.

### Une intervention complémentaire à celle du collaborateur interne en charge des clauses

*« Il y a une réelle distribution des rôles entre les facilitateurs et moi-même. Au niveau du Conseil régional, nous avons une responsabilité en tant qu'acheteur, nous devons donc nous assurer que les engagements de l'entreprise attributaire sont bien respectés car c'est avec le Conseil régional que l'entreprise a contractualisé et non avec un tiers. J'assure donc, par exemple, la vérification du service fait. **Le facilitateur va être dans la partie plus opérationnelle**, il est garant de la méthode de mise en œuvre »* explique par exemple Hervé Formell, chargé de mission clauses sociales au Conseil régional de Lorraine. Ainsi, une convention-cadre avec chacune des structures porteuses sur les territoires (Maisons de l'emploi, Plie) a été signée pour définir le rôle de chacun. *« Avant chaque lancement d'une consultation sur le territoire d'intervention du facilitateur, nous définissons opération par opération la façon dont nous allons travailler ensemble »* indique-t-il.

Autre exemple : la Région des Pays de la Loire a souhaité développer une réelle expertise en interne, tout en s'appuyant sur les facilitateurs pour la mise en œuvre de la clause. *« Cette double expertise, loin de créer des concurrences, contribue à **développer les synergies** »*, indique Nicolas Raïsky, responsable du service des marchés publics. La Région donne le cadre et impose ses exigences, tandis que le facilitateur crée le lien entre l'entreprise, les opérateurs d'insertion et d'emploi, et les individus sollicités dans le cadre des clauses.

Il faut **s'appuyer sur des dynamiques territoriales existantes**. Les problématiques d'accès à l'emploi des personnes en difficulté étant traitées, dans le cadre du service public de l'emploi, le Conseil régional ne doit pas chercher à mettre en place une organisation dédiée là où des dynamiques sont déjà existantes, mais plutôt développer des partenariats fonctionnels.

### Exemple en Région Lorraine

#### Complémentarités entre le chargé de mission clauses d'insertion et le facilitateur

Hervé Formell, chargé de mission clauses sociales au Conseil régional, travaille avec les facilitateurs sur différents points :

- L'analyse conjointe, en amont du lancement des consultations, de l'intérêt d'introduire des clauses sociales dans les projets régionaux,
- Sur la base de cette analyse, l'étude des modalités possibles de mise en œuvre sur le territoire de réalisation de l'opération,
- Le suivi coordonné de la bonne exécution des clauses,
- L'évaluation partagée des effets produits par chaque consultation.

## 2 Coordonner la dynamique à l'échelle régionale

### Organiser des temps d'échange réguliers

Les facilitateurs ayant une forte expertise « terrain » de la clause sociale, le Conseil régional peut bénéficier de leur savoir-faire dans l'objectif de monter en compétence en la matière.

En Région Lorraine, le travail avec les facilitateurs prend une dimension régionale par l'organisation de rencontres techniques. Le réseau ainsi constitué permet d'échanger sur les pratiques, d'élaborer des stratégies communes, de réaliser des actions collectives (journées régionales, cartographie régionale des facilitateurs). En complément de ces rencontres, un **espace collaboratif extranet** permet l'échange de documentation spécialisée et une consolidation des marchés à l'échelle régionale.

La Région Poitou-Charentes anime quant à elle le **réseau de relais territoriaux**, qu'elle a créé. Ces relais sont présents sur son territoire et travaillent avec elle en étroite collaboration. La Région organise chaque année, sous l'égide de la chargée de mission clauses d'insertion, une journée d'échanges de pratiques. L'objectif est de développer l'interconnaissance des acteurs, de partager les réalisations et de favoriser la mutualisation des heures dans le cadre de la construction des parcours d'insertion.

### Animer un « club » intra-régional dédié

Pour monter en compétence, le Conseil régional peut également animer un groupe d'échanges territorial inter-acteurs.

En région Picardie, le « club clauses sociales » vise par exemple à effectuer « *un travail partagé pour une clause commune* ». Il réunit, tous les deux mois, un groupe de techniciens qui a décidé de créer un espace de dialogue pour **trouver des synergies** et **mener des chantiers communs**. Au démarrage, il s'agissait avant tout de réunir toutes les personnes en charge de la mise en œuvre des clauses sociales sur le territoire pour échanger sur les pratiques métiers. Le club était constitué à l'origine par le Conseil régional de Picardie, la Direccte et le conseil général de la Somme. Il a ensuite été élargi aux conseils généraux de l'Oise et de l'Aisne, à Pôle emploi, au GEIQ BTP, au Secrétariat général des affaires régionales (SGAR) et au Groupement régional de l'insertion par l'économie en Picardie (GRIEP). Parmi les sujets évoqués : les formations dans le cadre des clauses sociales, les outils de suivi ou encore les indicateurs de performance.

## Construire des guichets uniques territoriaux : aller plus loin dans la coordination

La concertation peut permettre de favoriser des démarches qualitatives en construisant des guichets uniques territoriaux.

Le guichet unique permet par exemple, quel que soit le donneur d'ordre, qu'un chef d'entreprise attributaire d'un marché « clausé » puisse avoir le même facilitateur en tant qu'interlocuteur. Ce dernier peut dès lors être en capacité de lui faire des propositions d'offre d'insertion qui tiennent compte de l'ensemble des clauses de l'ensemble des marchés qui lui sont attribués sur un territoire donné. C'est ce que l'on appelle la **mutualisation des heures d'insertion**.

*« En additionnant les heures, on allonge la durée du contrat de travail de la personne dans l'entreprise et les perspectives de pérennisation de l'emploi sont meilleures »*

**Association Alliance villes emploi,**  
*«Consolidation nationale des résultats, clauses sociales 2012 »*

Aujourd'hui, le Conseil régional de Basse-Normandie envisage par exemple de développer des liens avec d'autres donneurs d'ordre afin de créer sur l'agglomération caennaise **un groupement de commandes dédié à l'animation du dispositif « clauses sociales »**. L'objectif ? Ne pas multiplier les interlocuteurs et favoriser des parcours d'insertion plus cohérents en recourant au même facilitateur. De manière générale, le Conseil régional peut construire les partenariats avec les facilitateurs en cohérence avec les dynamiques locales existantes.

En délibérant sur la charte commune d'activation et de gestion des clauses sociales dans les marchés publics en 2012, le Conseil régional de Bretagne marque ainsi sa volonté, comme d'autres donneurs d'ordre, de faire de la Maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle du bassin d'emploi de Rennes un guichet unique territorial (voir encadré ci-dessous).

### Exemple en Région Bretagne

#### Extraits de la charte commune d'activation et de gestion des clauses sociales dans les marchés publics

##### Article 2

Les signataires s'engagent à soutenir la mise en place, au niveau de la Maison de l'Emploi de l'Insertion et de la Formation (MEIF), d'un dispositif commun d'activation et d'accompagnement des clauses sous la forme d'un Guichet Unique Territorial à l'échelle du bassin d'emploi. Ce guichet constituera un espace ressource de dialogue et d'information entre les donneurs d'ordre et les entreprises, ainsi que les services de l'emploi et de l'insertion, permettant aux différents signataires de fonctionner de manière concertée autour de l'enjeu des clauses sociales. Il sera étroitement articulé, au sein des instances de la MEIF, avec les dispositifs d'ingénierie mis en place pour anticiper et mobiliser les acteurs sur le volet formation et adaptation des compétences, notamment aux besoins des grands chantiers du territoire (construction des réponses aux besoins des entreprises en termes de formation, professionnalisation, aide à la prise de poste, etc.)

##### Article 3

Les signataires s'engagent à soutenir la création et le fonctionnement, au sein de la MEIF, d'une cellule d'appui permanente pour l'activation et l'accompagnement des clauses, permettant la mise en place d'un service « clé en main » à partir d'une méthodologie éprouvée, au bénéfice des donneurs d'ordres signataires de la Charte et des entreprises partenaires. Les bénéficiaires du dispositif pourront ainsi s'appuyer sur une équipe de facilitateurs dédiés, qui assurera un rôle d'interface et d'intermédiaire à chaque étape de la mise en œuvre des clauses, en appui d'un référent au sein de chaque structure signataire.

## PISTES D'ACTION

### pour construire des partenariats favorisant l'efficacité du dispositif

#### Pour l'élu en charge de l'ESS

- Etudier la possibilité d'organiser un événement annuel « bilan » de la clause valorisant l'action des facilitateurs
- Pousser à la mise en œuvre des clauses sociales dans les territoires où il existe un facilitateur

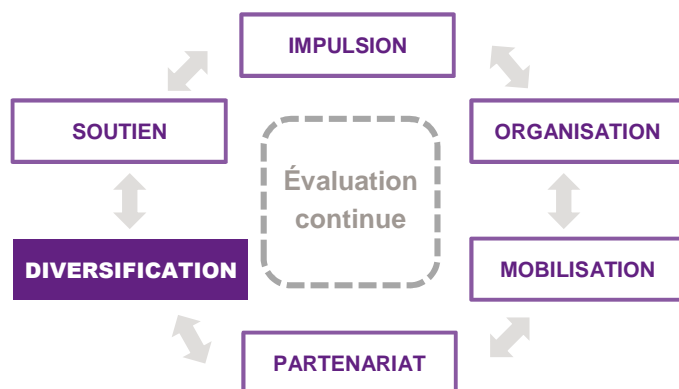
#### Pour le technicien en charge de l'ESS

- Soutenir et/ou participer aux démarches de cartographie locale des facilitateurs
- Se rapprocher des Maisons de l'emploi et Plie du territoire couvert par le Conseil régional pour étudier des modalités de partenariat s'il n'en existe pas aujourd'hui
- Capitaliser les conventions de partenariat signées dans d'autres Régions pour avoir des modèles
- Participer aux événements locaux de présentation des facilitateurs

## CONCLUSION

Dans le cadre de la mise en œuvre des clauses sociales, le Conseil régional doit articuler son action à des dynamiques territoriales préexistantes pour construire des synergies et favoriser l'efficacité du dispositif. Les facilitateurs locaux peuvent lui fournir un soutien décisif. Ces derniers ne peuvent cependant pas prendre en charge la responsabilité d'acheteur de l'institution, qui doit rester une compétence interne. Généralement, des conventions de partenariat permettent de répartir les rôles de chacun.



**DIVERSIFICATION :**

Diversifier la mise en œuvre des clauses sociales

### **COMMENT ÉTENDRE LA CLAUSE SOCIALE À L'ENSEMBLE DE LA COMMANDE PUBLIQUE ?**

De nombreux acheteurs publics testent d'abord la mise en œuvre des clauses sociales dans des marchés de travaux, qui représentent un fort potentiel en termes d'heures d'insertion pour des personnes éloignées de l'emploi.

Des opportunités se présentent cependant dans d'autres types d'activité et des initiatives ont émergé dans les marchés de services (nettoyage par exemple) et les prestations intellectuelles (maîtrise d'œuvre, enquêtes/sondages, informatique, etc.) notamment.

Certains Conseils régionaux ont même généralisé la clause à l'ensemble de leur commande publique, en prenant donc en compte les délégations de service public et les partenariats public-privé. Revue d'initiatives...

## Région Limousin

Dernièrement, la Région Limousin a intégré le dispositif en tant que condition d'exécution du marché (article 14 du code des marchés publics) dans une **grande opération de restructuration d'un lycée** à Limoges.

### Exemple en Région Limousin

Définition du nombre d'heures d'insertion dans différents lots :

Lot	Désignation	Insertion professionnelle Engagement minimum
4	Démolition – Gros-œuvre	420 heures
9	Menuiseries aluminium extérieures	280 heures
12	Plâtrerie – Isolation – Faux-plafonds	490 heures
20	Electricité – courants forts – courants faibles	455 heures

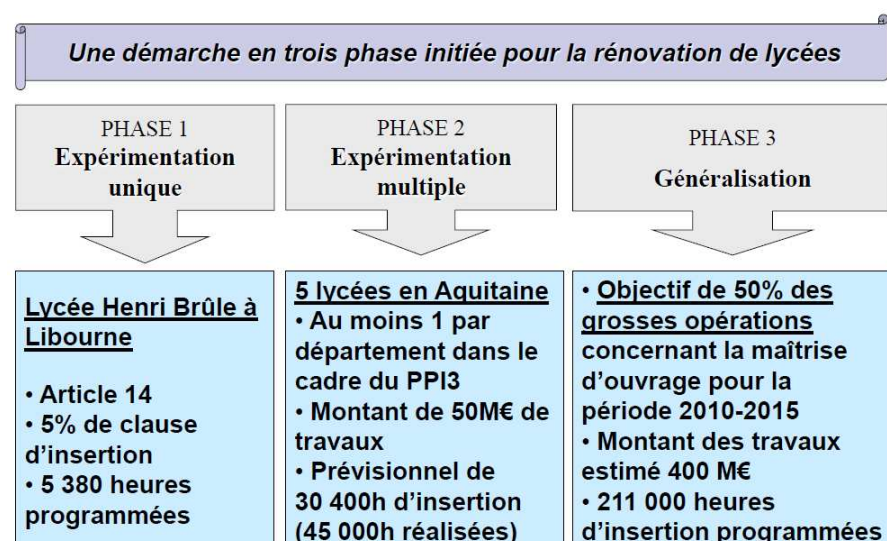
## Région Aquitaine

Le Conseil régional d'Aquitaine a généralisé l'étude de la mise en œuvre de l'article 14 (la clause comme condition d'exécution) à tous les **marchés de travaux ou de réaménagement des lycées**.

« *Les marchés de travaux constituent souvent une entrée pertinente en termes d'expérimentation* », indique-t-il dans un document de présentation du dispositif (voir encadré ci-dessous). Ils permettent en effet généralement de **tester l'ingénierie technique et l'organisation interne** mises en place et d'acquérir une expérience certaine dans la mise en œuvre de la clause sociale.

### Exemple en Région Aquitaine

De l'expérimentation à la généralisation dans les marchés de travaux :



Source : Conseil régional d'Aquitaine

## Région Picardie

Le Conseil régional de Picardie a construit en 2012 **un complexe de formation, de recherche et d'innovation** à l'Université technologique de Compiègne (UTC). Des clauses sociales ont été prévues dans cinq lots sur sept : gros œuvre et menuiserie (3 600 heures), électricité (360 heures), climatisation et chauffage (580 heures), ventilation (450 heures), entretien des espaces verts (100 heures).

En outre, la construction en 2012 dans la Somme du **bâtiment « Industrilab »**, qui accueille un complexe de recherche et de formation spécialisé dans l'aérospatial, a permis la mise en œuvre de 29 000 heures d'insertion, dont 20 000 dans le lot gros œuvre.

## Région Pays de la Loire

Dans la Région des Pays de la Loire, le premier marché officiellement « clausé » l'a été en juillet 2012. Il s'agissait également d'un marché de travaux : la **construction d'un institut de formation** pour les travailleurs sociaux. Plus de 11 000 heures d'insertion ont été prévues.

## 2 Des opportunités dans les marchés de services

### Les marchés de nettoyage

#### Région Picardie

Le marché de nettoyage des locaux du Conseil régional de Picardie permet la réalisation annuelle d'heures d'insertion, définie de manière raisonnable. D'après Caroline Ulrich, chargée de mission clauses sociales, intégrer le dispositif dans un marché de nettoyage ne doit pas faire oublier que l'entreprise nouvellement attributaire a pour obligation de reprendre le personnel de l'ancien titulaire du marché, lorsque ce dernier est renouvelé. Des contraintes liées à la branche de la propreté s'appliquant donc déjà, « *il est inutile d'en demander trop* » selon elle. La démarche du Conseil régional de Picardie correspond à une volonté **de dé-précariser le public travaillant dans le secteur**. Les heures d'insertion peuvent par exemple servir à proposer plus d'heures de travail à des personnes employées en temps partiel pour leur permettre d'accéder à un salaire décent. L'enjeu majeur est alors de **transformer des contrats précaires en CDI**.

#### Région Basse-Normandie

Une expérience dans les marchés de nettoyage a également été menée au Conseil régional de Basse-Normandie en 2011, qui a par ailleurs pris en compte l'obligation de reprise du personnel en faisant preuve de souplesse. Ainsi, il a neutralisé la réalisation des heures d'insertion la première année, en gardant l'objectif final d'en réaliser 1 000 au total.

#### Guide « Les clauses d'insertion dans les marchés publics de propreté »

Co-édité par la Fédération des entreprises de propreté (FEP), le FARE et l'Avise, ce guide vise à apporter des solutions pratiques aux entreprises de propreté dans le cadre de la réponse à un marché public intégrant des clauses sociales et de sa mise en œuvre.

**En téléchargement sur :** [www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=57:les-clauses-d-insertion-dans-les-marches-publics-de-proprete](http://www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=57:les-clauses-d-insertion-dans-les-marches-publics-de-proprete)

## Les marchés de prestations intellectuelles

C'est souvent l'expérience accumulée dans les marchés de travaux et de services plus classiques et la maturité acquise dans la pratique qui permettent aux Conseils régionaux de réfléchir à l'élargissement des clauses sociales dans les marchés de prestations intellectuelles.

### Région Basse-Normandie

Des clauses sociales ont été intégrées par le Conseil régional de Basse-Normandie dans un marché comprenant deux lots : **comptage d'usagers du TER et enquêtes de satisfaction auprès d'eux**. Ce marché a été identifié comme pertinent pour mettre en œuvre le dispositif car les prestations entraînent la mobilisation d'un taux important de main d'œuvre, généralement sur des contrats d'intérim.

### Région Lorraine

Quant au Conseil régional de Lorraine, la clause a été développée sur un marché à bons de commandes, qui vise d'une part la **maîtrise d'œuvre de l'ensemble des actions TICE** (Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement) de la Région, et d'autre part un service d'assistance et le maintien en conditions opérationnelles d'un annuaire central pour les centres de formation. Par ailleurs, un marché a été lancé pour la fourniture d'un Espace numérique de travail et son exploitation à destination des établissements scolaires de la Région (établissements de second degré et CFA). Un poste en CDI a été créé (profil travailleur handicapé de qualification Bac + 2).

### Régions Centre, Lorraine et Poitou-Charente

De manière plus spécifique encore, les **marchés de maîtrise d'œuvre** peuvent être également concernés : c'est le cas en Région Centre, Lorraine ou encore Poitou-Charentes. Dans le cadre d'opérations de travaux, la Région peut en effet être amenée à faire appel à une mission de maîtrise d'œuvre. Des architectes ou des cabinets de maîtrise d'œuvre sont donc régulièrement consultés.

Dans le cadre de ses marchés, la Région Poitou-Charentes a prévu une heure d'insertion par tranche de 1 500 € facturés. Dans les expériences menées, les architectes recrutent une personne en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ou ont parfois recours à des Régies de quartier ou des chantiers d'insertion pour assurer l'entretien de locaux ou d'espaces verts.

#### Publication « Prestations intellectuelles et clauses sociales d'insertion », Repères de l'Avisé

Cette publication présente les enjeux et les perspectives liés à la mise en œuvre de clauses sociales dans le cadre des prestations intellectuelles. Il donne également des clés de réussite et des points de vigilance pour essaimer les expériences locales.

**En téléchargement sur :** [www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=53:reperes-prestations-intellectuelles-et-clauses-sociales-d-insertion&start=5](http://www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=53:reperes-prestations-intellectuelles-et-clauses-sociales-d-insertion&start=5)

## 3 Diversifier les types de clauses utilisés

### La clause en tant qu'objet du marché (article 30)

De manière générale, les Conseils régionaux utilisent surtout l'article 14 du code des marchés publics, procédure simple et mature qui permet de faire de l'insertion une condition d'exécution du marché<sup>14</sup>.

Certains Conseils régionaux ont toutefois fait le choix de tester la mise en œuvre d'un article 30, qui permet

<sup>14</sup> Voir Partie 1

de **faire de la clause sociale l'objet même du marché** (l'institution achète alors une prestation d'insertion à partir d'un support d'activité) et de lancer une procédure adaptée<sup>15</sup>.

### Région Lorraine

« Une loi de 1998 définit que la puissance publique doit prendre en compte, dans toutes ses politiques d'intervention (logement, santé, emploi, etc.), la lutte contre les exclusions. La région n'est pas moins compétente qu'une commune ou que l'Etat pour mener des politiques d'insertion si elle le souhaite » justifie Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine. Ce dernier a lancé récemment un marché intégrant l'article 30 du code des marchés publics, avec comme support d'activité l'entretien des espaces verts.

#### Comment mettre en œuvre un article 30 ?

##### Quelques conseils des Régions Lorraine et Poitou-Charente

« Il faut être vigilant pour rester dans l'esprit de l'article 30 qui définit l'insertion comme l'objet même du marché. Le choix du support technique ne doit pas être prioritaire : l'enjeu numéro un est bien d'accompagner l'insertion socioprofessionnelle de publics en difficulté. L'article 30 est pertinent dès lors qu'on en respecte les règles. Par exemple, dans le cas précis d'un marché avec pour objet l'insertion et comme support d'activité l'entretien des espaces verts, si l'objectif central est de tondre parfaitement les pelouses, il vaut mieux privilégier un article 14. » Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion, Région Lorraine

« Une Région peut tout à fait lancer un marché avec pour objet l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. L'une de ses clés d'entrée est la formation professionnelle : la qualification des personnes est donc au cœur de ses compétences. L'article 30 est intéressant à mobiliser, mais il faut bien analyser les besoins et voir si les opérateurs de l'insertion sont en capacité de répondre sur le territoire. » Lucie Malivert, chargée de mission clauses d'insertion, Région Poitou-Charentes

### Différents supports d'activité mobilisés pour l'article 30

#### Région Aquitaine

D'autres expériences ont déjà été menées. Le Conseil régional d'Aquitaine, par exemple, est parti d'un besoin spécifique sur la ville de Bègles, où un lycée HQE était en cours de construction. Il souhaitait communiquer auprès des habitants riverains sur cette opération et a réfléchi à l'opportunité d'avoir recours à l'IAE dans ce cadre. Avec l'appui du GARIE, il a mis en place un marché ayant pour l'objet l'insertion, avec comme support d'activité la **mise à disposition de personnel pour la distribution de flyers**. Deux associations intermédiaires ont répondu. Un autre marché avec l'article 30 a été lancé concernant **l'entretien d'un parc classé à l'UNESCO**.

#### Région Poitou-Charentes

Depuis 2011, la Région Poitou-Charentes a quant à elle attribué deux marchés de services ayant pour objet l'insertion sociale et professionnelle, l'un avec comme support d'activité **le ménage des locaux de la maison de la Région** (démarrage en janvier 2013, durée d'un an renouvelable deux fois) et l'autre **la maintenance dans un lycée** (marché ponctuel en 2011, concernant plus particulièrement en tant que support d'activité l'entretien de volets en bois d'un lycée HQE). A ce jour d'autres projets sont à l'étude.

<sup>15</sup> Voir Partie 1

## Le choix de ne pas mobiliser l'article 30

Il est à noter que la mobilisation de l'article 30 par les Conseils régionaux ne fait pas forcément l'unanimité parmi les acheteurs publics, aucun texte règlementaire ne venant infirmer ou conforter les expérimentations actuelles des régions.

### Région Pays de la Loire

Ainsi, la Région des Pays de la Loire a choisi de ne pas mobiliser la clause sociale comme objet même du marché. En effet, d'après Nicolas Raïsky, responsable du service marchés publics, « *il ne semble pas opportun en termes de satisfaction d'un besoin déterminé d'achat et au regard des compétences légales de l'institution (n'incluant pas explicitement le champ de l'intervention dans le domaine de l'action sociale, à la différence des communes ou des départements), de mettre en place de marchés portant intégralement sur l'achat de prestations d'insertion* ». La logique soutenue dans la Région Pays de la Loire n'est pas d'acheter une prestation d'insertion en laissant libre l'opérateur de proposer une activité support mais bien d'utiliser un marché public (dont le périmètre technique répond à un besoin direct de la Région), en tant qu'« activité support », pour promouvoir le soutien à une démarche d'insertion socioprofessionnelle.

## La clause sociale en tant que critère d'attribution du marché (article 53-1)

Même si le Conseil d'État a validé, en 2013, l'utilisation de l'article 53-1 seul qui permet d'évaluer les performances de l'entreprise en matière d'insertion socioprofessionnelle, il est généralement conseillé de le mobiliser en combinaison de l'article 14 pour plus de transparence.

➔ **Pour en savoir plus :** consultez l'article [www.socialement-responsable.org/actualites/47-performances-en-matiere-d-insertion-une-evolution-majeure-de-la-jurisprudence](http://www.socialement-responsable.org/actualites/47-performances-en-matiere-d-insertion-une-evolution-majeure-de-la-jurisprudence)

« *La principale vertu de l'article 53-1 est d'inciter l'entreprise qui soumissionne à réfléchir à la façon dont elle souhaite faire une offre d'insertion durable et intelligente dans le cadre d'un marché* »

**Caroline Ulrich**, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie.

« *Les articles 14 + 53-1 sont très intéressants dès lors qu'il y a un nombre important d'heures d'insertion dans le marché, car le 53-1 entraîne des démarches de formation et d'accompagnement plus qualitatives* ».

**Hervé Formell**, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Lorraine

### Région Lorraine

Des expériences sont notamment en cours au Conseil régional de Lorraine. Hervé Formell vient ainsi de terminer la notation des entreprises soumissionnaires à un **marché de nettoyage** reconductible 4 ans. Dans le marché précédent, un article 14 avait déjà été intégré et l'institution a voulu aller plus loin cette fois, en accord avec le directeur des moyens généraux. Le taux d'heures d'insertion a été fixé à 10 % dans le marché et les performances de l'entreprise en matière d'insertion socioprofessionnelle ont été pondérées à hauteur de 15 %.

« *La pièce centrale du marché est l'annexe à l'acte d'engagement, qui indiquait des questions très précises sur lesquelles les candidats devaient se positionner* » indique Hervé Formell. Ces indications peuvent en effet porter sur les modalités de l'accompagnement socioprofessionnel, les formations proposées, l'intégration dans l'entreprise, les débouchés et la pérennisation de l'emploi des personnes bénéficiaires de la clause.

### Région Poitou-Charentes

Autre expérience, celle de la Région Poitou-Charentes, qui dispose de locaux sur tout le territoire et qui doit souvent faire du transfert de mobilier. Elle a donc mis en œuvre les articles 14 + 53-1 sur un marché de services, concernant des **prestations de déménagement**.

### Mettre en œuvre la clause sociale dans des délégations de service public

Les délégations de service public représentent une opportunité de tester la clause sociale dans un autre contexte, notamment en ce qui concerne les **opérations liées à la compétence transport** du Conseil régional.

#### Région Picardie

En cas de carence des TER, l'institution peut prendre le relai en mettant en place des autocars. Le Conseil régional de Picardie a ainsi préparé, dans ce cadre, une délégation de service public.

Une étude de faisabilité a été menée, avec pour objectif de positionner sur des heures d'insertion des personnes ayant un projet professionnel ou des appétences en matière de transports routiers. Une démarche intéressante dans un contexte où, en Picardie, la branche transports rencontre des difficultés pour recruter et fidéliser dans ses entreprises des chauffeurs de bus. Le dispositif a été considéré comme **un moyen d'embaucher des personnes en vue de leur insertion durable sur le marché du travail**. Le Conseil régional propose notamment de prendre en compte au titre des heures d'insertion les six premiers mois d'un CDI lorsqu'il constitue la suite logique d'un temps partiel ou d'un contrat de professionnalisation réalisé dans le cadre de la clause sociale.

#### Région Pays de la Loire

Une initiative similaire a été prise dans la Région des Pays de la Loire : une clause sociale d'insertion a été prévue dans une délégation de service public qui concerne **l'exploitation de trois lignes d'autocar**, pour une durée de 6 ans en Vendée. Cette clause a été calibrée à 1 800 heures par an, soit plus d'un ETP. Les modalités de mise en œuvre sont intégrées à la négociation avec les candidats retenus dans le cadre de cette procédure : elles pourraient aussi bien porter sur la maintenance des véhicules que sur leur conduite.

### Mettre en œuvre une clause sociale dans des partenariats public-privé

#### Région Lorraine

« C'est potentiellement très intéressant car il s'agit d'un **contrat sur la durée et qui concerne de gros volumes financiers** » explique Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine. L'institution a, par exemple, prévu plus de 36 000 heures d'insertion sur un seul partenariat public-privé (PPP) de construction d'un lycée.

« Nous avons pu travailler sur une démarche qualitative en construisant avec le Conseil général de Moselle, qui avait le même prestataire que nous dans le cadre d'un autre PPP, un projet de formation pour 10 postes en contrat de professionnalisation » ajoute-t-il.

Si le PPP a deux volets, construction et maintenance, la clause a été positionnée dans cette opération uniquement dans le volet construction qui présentait des volumes d'heures beaucoup plus intéressants.

#### Guide «Les clauses sociales dans les partenariats public-privé», Observatoire économique de l'achat public

Ce guide donne des bases juridiques et pratiques pour bien mettre en œuvre la clause sociale dans les partenariats public-privé.

**En téléchargement sur :** [www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=37:les-clauses-sociales-dans-les-partenariats-publics-privés&start=10](http://www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=37:les-clauses-sociales-dans-les-partenariats-publics-privés&start=10)

## PISTES D'ACTION

### pour diversifier la mise en œuvre des clauses sociales

#### Pour l'élu en charge de l'ESS

- Afficher la volonté politique d'expérimenter / de généraliser la clause sur l'ensemble des marchés de travaux
- Si tel est déjà le cas, afficher la volonté politique de mettre en œuvre la clause dans les marchés de service
- Si tel est déjà le cas, afficher la volonté politique d'élargir la clause sociale à l'ensemble de la commande publique du Conseil régional, y compris aux DSP et aux PPP

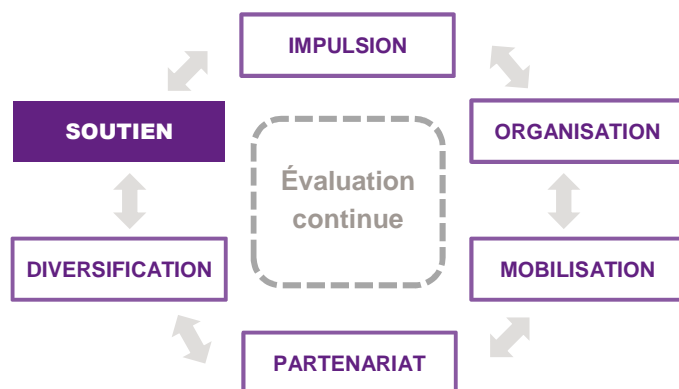
#### Pour le technicien en charge de l'ESS

- Capitaliser les bonnes pratiques et les diffuser en interne pour montrer les différentes possibilités de mise en œuvre de la clause sociale
- Prévoir un temps d'échange avec un facilitateur pour discuter des possibilités.

## CONCLUSION

Mettre en œuvre des clauses sociales reste une démarche de long terme. Elle peut être expérimentée, généralisée, élargie, diversifiée, évaluée. Elle ne se limite pas aux marchés de travaux, comme le montrent les expériences des Conseils régionaux, mais peut potentiellement concerner l'ensemble de la commande publique de l'institution. Il ne s'agit pas de systématiser la clause dans toutes les procédures, mais bien de pouvoir en étudier la faisabilité là où cela semble être le plus pertinent.



**SOUTIEN :**

Faciliter l'accès des structures de l'ESS à la commande publique

### COMMENT CRÉER DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT POUR LES STRUCTURES DE L'ESS ?

Mettre en œuvre des clauses sociales dans les marchés publics peut s'inscrire dans une politique plus globale du Conseil régional en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'insertion par l'activité économique (IAE).

L'accès aux marchés publics constitue une opportunité importante pour les structures de l'IAE, qui permet de consolider et de développer le secteur.

Par son action, la Région peut ainsi avoir un effet levier pour améliorer cet accès dans le cadre de ses propres marchés. Zoom sur quelques leviers d'action...

### Généraliser la mise en œuvre des clauses sociales

De façon générale, plus le Conseil régional mettra en œuvre des clauses sociales dans sa commande publique de manière concertée et en bonne intelligence territoriale, plus les structures d'insertion auront la possibilité de se positionner de manière directe (en tant que titulaire du marché ou co-traitant) ou indirecte (en tant que sous-traitant ou en mettant à disposition du personnel).

**Dans le cadre de la rénovation urbaine,** les SIAE sont le premier opérateur des clauses sociales. Plus d'une heure d'insertion sur deux est en effet réalisée par une structure d'insertion.

D'après Aurore Prévot, chargée de mission au Groupement aquitain des réseaux de l'insertion par l'activité économique (GARIE), la généralisation des clauses sociales par la Région Aquitaine a notamment entraîné « *un nombre important de réalisation d'heures d'insertion par l'intermédiaire des SIAE* ». Cela nécessite également de bien connaître l'offre de biens et de services des structures du territoire.

### Diviser le marché en différents lots

« *Afin de susciter la plus large concurrence, et sauf si l'objet du marché ne permet pas l'identification de prestations distinctes, le pouvoir adjudicateur passe le marché en lots séparés* » stipule l'article 10 du code des marchés publics. Son application permet aux SIAE, qui sont généralement des structures de petite taille, de se positionner plus facilement sur des marchés adaptés à leur offre de biens et de services.

Ainsi, pour réaliser les études de faisabilité de mise en œuvre du dispositif, Caroline Uhrich, chargée de mission clauses sociales au Conseil régional de Picardie, prend en compte plusieurs paramètres : le contexte socio-économique, la spécificité des métiers en présence, les contraintes du marché, le taux de main d'œuvre, etc. Elle est à l'écoute des techniciens lorsqu'elle effectue un calcul estimatif des heures d'insertion à prévoir dans les opérations. En termes de méthodologie, elle cherche à définir des clauses par lot. « *Pour un lot peinture ou un lot gros œuvre, ce ne sera pas les mêmes métiers, ni le même taux de main d'œuvre, pas forcément les mêmes publics, il faut adapter la clause en conséquence* » indique-t-elle. Tous les lots ne peuvent peut-être pas intégrer une clause sociale, mais il est important d'étudier les opportunités pour chacun d'entre eux.

### Créer de nouvelles opportunités, en dehors des clauses sociales

Le Conseil régional peut effectuer des achats dont le montant est faible et pour lesquels des **procédures simplifiées** (sans publicité ni mise en concurrence) sont mises en place, comme le permet l'article 28 du code des marchés publics.

#### Extrait de l'article 28 du code des marchés publics

*III. - Le pouvoir adjudicateur peut également décider que le **marché sera passé sans publicité ni mise en concurrence préalables si son montant estimé est inférieur à 15 000 euros HT**. Lorsqu'il fait usage de cette faculté, il veille à choisir une offre répondant de manière pertinente au besoin, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles de répondre au besoin.*

Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine, explique : « *je fais énormément de pédagogie pour sensibiliser en interne au recours au secteur protégé et aux ateliers et chantiers d'insertion pour les marchés de moins de 15 000 € HT. Ce sont toujours des petites commandes, mais cela apporte du business aux structures de l'ESS* ». Ainsi, la Région a déjà confié à ces dernières des marchés de flocage du parc de véhicules de l'institution, de signalétique, de peinture du parking, etc.

Même type de procédure à la Région Poitou-Charentes, qui, au sein d'un marché donné, cherche à isoler des lots de moins de 15 000 € HT pour « *mettre en correspondance la demande de la Région avec l'offre des SIAE du territoire et leur faciliter l'accès à leur commande publique* » d'après Lucie Malivert, chargée de mission clauses d'insertion.

**Cela permet également de mettre en pratique, par une action simple, la sensibilisation effectuée en interne.** Ainsi, travailler avec des structures de l'IAE ou du handicap sur de petits montants est un levier pour favoriser l'interconnaissance entre acheteurs et fournisseurs de l'ESS et développer des relations de travail avec ces derniers, dans l'objectif de poursuivre la collaboration sur des marchés publics de plus grande envergure comportant une clause sociale.

## 2 Soutenir les structures d'insertion par l'activité économique

### Développer des liens concrets avec les SIAE et les réseaux locaux

La Région Poitou-Charentes développe des liens avec l'inter-réseau local IRIS et reçoit ponctuellement des ateliers et chantiers et des entreprises d'insertion pour **approfondir la connaissance de l'offre de biens et de services des structures de l'IAE** sur le territoire et étudier les possibilités de travailler ensemble.

Des liens concrets peuvent également être mis en place dans le cadre de l'organisation interne du Conseil régional spécifique aux clauses sociales. Le Groupement régional de l'insertion par l'économique de Picardie (GRIEP) est partie prenante du « club clauses sociales », fondé par la Région. Cela permet à l'institution et au réseau d'échanger et de « **partager les cultures en matière d'insertion** », indique Caroline Ulrich, chargée de mission clauses sociales. Par ailleurs, cette dernière n'hésite pas à jouer un rôle d'interface entre l'entreprise attributaire d'un marché intégrant une clause sociale et le GEIQ BTP local lorsque le dispositif pourrait permettre la signature de contrats de professionnalisation.

### Mobiliser la compétence formation

Le Conseil régional de Lorraine mobilise de manière volontaire des ressources en formation pour accompagner, à la demande les SIAE, sur le thème de la réponse à la commande publique dans le cadre des clauses sociales. « *Nous avons déjà organisé 4 sessions, dont l'une avec l'Union régionale des entreprises d'insertion* » indique Hervé Formell, chargé de mission clauses d'insertion au Conseil régional de Lorraine.

### Appuyer le développement des outils de sourcing des structures de l'ESS

Le Conseil régional d'Aquitaine a cofinancé les actions de développement des achats socialement responsables portées par le GARIE, qui comporte la mise en ligne d'une rubrique dédiée sur leur site, le développement d'une nouvelle version de l'annuaire de structures de l'IAE et un plan d'animation à l'échelle locale (sensibilisation auprès des acheteurs publics et privés notamment). Le service ESS-IAE du Conseil régional est partie prenante du projet et participe au comité de pilotage.

Les acheteurs de l'institution peuvent également participer à des événements menés auprès des SIAE pour évoquer les clés de réussite et leurs attentes en tant que donneur d'ordre. La plateforme régionale les aide à avoir plus de visibilité sur le secteur de l'IAE, pour lequel ils avaient précédemment un déficit d'information.

→ **D'autres plateformes régionales** dans le kit de présentation du « Réseau de l'achat socialement responsable » : [www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=60:presentation-du-reseau-de-l-achat-socialement-responsable&start=5](http://www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=60:presentation-du-reseau-de-l-achat-socialement-responsable&start=5)

## Renforcer la publicité des consultations auprès des structures de l'ESS

Les Conseils régionaux peuvent **profiter des stratégies de dématérialisation territorialisée des marchés publics** pour renforcer la publicité de leurs consultations, notamment auprès des structures de l'ESS.

Ainsi, le Groupement d'intérêt public (GIP) d'administration électrique e-Bourgogne compte parmi ses adhérents le Conseil régional de Bourgogne, qui peut déposer ses appels d'offres dans la « salle de marchés » dématérialisé. Lorsque le marché comporte une clause sociale, il est directement envoyé sur la plateforme achat-responsable-bourgogne.fr, animé par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS). « *Les marchés clausés sont donc facilement consultables par les SIAE souhaitant y répondre* » explique Thomas Spindler, chargé de mission à la CRESS.

**Exemple en Région Bourgogne**

**Plateforme dématérialisée e-Bourgogne : formulaire de recherche pour identifier des marchés avec clauses sociales**

Ce formulaire vous permet de rechercher des consultations sur la base de plusieurs critères.  
Pour les procédures restreintes, le formulaire de recherche se trouve en [bas de cette page](#)

Recherche multicritères

Entité publique : Conseil Régional de Bourgogne

Service : - Conseil Régional de Bourgogne

Seulement ce Service  
 Inclure les descendances

Référence :

Type d'annonce : Annonce de consultation

Type de procédure : --- Tous les types de procédure ---

Catégorie principale : --- Toutes les catégories ---

Clauses sociales : Indifférent ?  
Indifférent ?  
**Oui** ?  
Non ?

Clauses environnementales : Non

Clauses sociales

Source : <https://marches.e-bourgogne.fr/?page=entreprise.EntrepriseAdvancedSearch&searchAnnCons>

Des démarches visant à **mettre en place une veille qualifiée pour les structures** se développent également dans d'autres Régions, comme en Ile-de-France, avec la [plateforme Maximilien](#).

## PISTES D'ACTION

### pour faciliter l'accès des structures de l'ESS à la commande publique

#### Pour l'élu en charge de l'ESS

- Rappeler la nécessité d'appliquer l'article 10 du code des marchés publics pour allouer les marchés et ainsi favoriser l'accès des structures de l'ESS à la commande publique
- Etudier les possibilités de marchés « hors clauses sociales », en lien avec la direction de la commande publique
- Etudier les possibilités de formation des publics en parcours d'insertion potentiellement bénéficiaires de la clause sociale en lien avec la direction dédiée
- Rencontrer les partenaires associés aux plateformes dématérialisées
- Rencontrer les présidents des inter-réseaux IAE locaux pour échanger sur leurs actions d'accompagnement de leurs membres en ce qui concerne la commande publique

#### Pour le technicien en charge de l'ESS

- Contacter les animateurs (CRESS, inter-réseaux IAE, associations) d'annuaires locaux de structures de l'ESS pour demander une présentation au Conseil régional
- Lancer / participer à un projet de cartographie des formations disponibles pouvant être utiles dans le cadre de la mise en œuvre de la clause sociale
- Capitaliser les ressources disponibles sur l'accès à la commande publique des structures de l'ESS locales, afin de dégager des freins / clés de réussite et des axes d'amélioration.
- S'assurer de la prise en compte des structures de l'ESS dans les stratégies de dématérialisation des marchés publics

## CONCLUSION

Les clauses sociales représentent une opportunité forte de développement pour les structures de l'ESS. Pour appuyer sa démarche de responsabilité en tant qu'acheteur, le Conseil régional peut activer un certain nombre de leviers pour créer un cadre favorable au positionnement de ces structures : ciblage des formations pertinentes, soutien financier aux projets locaux liés aux achats socialement responsables, allotissement des marchés, etc. Une des clés de réussite de la mise en œuvre qualitative du dispositif est donc l'expérience de la transversalité et du mode projet entre direction des achats, du développement économique et de la formation professionnelle.

### Les élus et techniciens des Conseils régionaux

<b>AQUITAINE</b>	<b>Janine Jarnac</b> , Conseillère régionale en charge de l'insertion par l'activité économique
<b>BASSE-NORMANDIE</b>	<b>Karine Beuve</b> , Chef du service des marchés publics, Direction des affaires juridiques
<b>CENTRE</b>	<b>Odile Diarra</b> , Chef de service Cellule achats en maîtrise d'ouvrage
<b>FRANCHE-COMTÉ</b>	<b>Bertille Macé</b> , Chargée de mission filière ESS, Direction développement économique <b>Marie-France Vinot</b> , Chef du service ESS, Direction développement économique
<b>LIMOUSIN</b>	<b>David Chassériau</b> , Secteur des Marchés publics - Service des Assemblées et des Affaires juridiques, Pôle Ressources
<b>LORRAINE</b>	<b>Hervé Formell</b> , Chargé de mission clauses d'insertion, Pôle de l'achat public <b>Aurélié Marand</b> , Responsable du service ESS au Pôle entreprises
<b>NORD-PAS DE CALAIS</b>	<b>Magali Martineau</b> , Chargée de mission experte commande publique et DD, Direction du développement durable, de la prospective et de l'évaluation
<b>PAYS DE LA LOIRE</b>	<b>Nicolas Raïsky</b> , Responsable de la commande publique, Direction commande publique
<b>PICARDIE</b>	<b>Caroline Ulrich</b> , Chargée de mission – Référent clauses sociales, Département entreprises, Direction de la formation et de l'apprentissage <b>Marie-Christine Guillemain</b> , Vice-Présidente du Conseil régional de Picardie - Economie sociale et solidaire, commerce équitable et circuits courts
<b>POITOU-CHARENTES</b>	<b>Lucie Malivert</b> , Chargée de mission clauses sociales, Direction de la commande publique <b>Laurence Bruere</b> , Chef de service Coordination des achats, Direction de la commande publique

### Les acteurs régionaux de la clause sociale

<b>Maison de l'Emploi du Blaisois, Centre</b>	<b>Cécile Decaix</b> , Chargée de projet insertion, Facilitatrice référente au niveau régional
<b>Groupement aquitain des réseaux de l'insertion (GARIE), Aquitaine</b>	<b>Aurore Prévot</b> , Chargée de mission clauses sociales et prévention des risques
<b>CRESS Bourgogne</b>	<b>Thomas Spindler</b> , Chargé de mission

#### Si vous souhaitez être mis en relation avec des acteurs régionaux

Vous pouvez contacter l'Avise : Sébastien Levrier, chargé de mission IAE [sebastien.levrier@avise.org](mailto:sebastien.levrier@avise.org) et Pauline Bian-Gazeau, chargée de mission ESS en région [pauline.biangazeau@avise.org](mailto:pauline.biangazeau@avise.org)

## Chiffres clés

Chiffres 2012 du recensement des marchés publics, OEAP, novembre 2013

[www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/marches\\_publics/oeap/recensement/chiffres-recensement-2012.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/recensement/chiffres-recensement-2012.pdf)

Consolidation nationale des résultats clauses sociales 2012, Alliance ville emploi, novembre 2013

[www.ville-emploi.asso.fr/wp-content/uploads/docs/Consolidation-Clauses-Sociales-2012.pdf](http://www.ville-emploi.asso.fr/wp-content/uploads/docs/Consolidation-Clauses-Sociales-2012.pdf)

## Cadre juridique

Site internet [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr) pour consulter le Code des marchés publics (2006) dans la rubrique "Les codes en vigueur".

Décret n°2011-1853 du 9 décembre 2011 et Décret n°2 011-2027 du 29 décembre 2011 modifiant certains seuils de code des marchés publics : [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

Les clauses sociales dans les partenariats publics privés, OEAP, 2012

[www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/marches\\_publics/oeap/publications/documents\\_ateliers/dvp\\_clauses\\_sociales/Guide-clauses-sociales-ppp.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/publications/documents_ateliers/dvp_clauses_sociales/Guide-clauses-sociales-ppp.pdf)

Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées, Guide à l'attention des acheteurs publics, OEAP, 2010

[www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/marches\\_publics/oeap/publications/documents\\_ateliers/personnes\\_eloignees/guide\\_commande\\_publicque\\_acces\\_emploi\\_personnes\\_eloignees-2010.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/publications/documents_ateliers/personnes_eloignees/guide_commande_publicque_acces_emploi_personnes_eloignees-2010.pdf)

## Sites internet de référence

Le centre de ressources ESS en Région pour (re)découvrir le dossier thématique clauses sociales et rester informé des retours d'expériences régionaux – [www.essenregion.org](http://www.essenregion.org)

La plateforme socialement responsable qui outille et informe sur les achats socialement responsables et met à la disposition des acheteurs un annuaire national enrichi des SIAE – [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org)

Le site du réseau Alliance Villes Emploi pour consulter l'annuaire des facilitateurs et découvrir des ressources thématiques – [www.ville-emploi.asso.fr](http://www.ville-emploi.asso.fr)

Le site de Patrick Loquet, Maître de conférence en droit et consultant, dédié aux clauses sociales dans les marchés publics – [www.patrickloquet.fr](http://www.patrickloquet.fr)

## REPÈRES ET BONNES PRATIQUES

### **Intégration des clauses sociales dans la commande publique des Conseils régionaux**

Réalisée par l'Avisé en partenariat avec l'Association des Régions de France (ARF) et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, cette publication propose des repères et des bonnes pratiques pour développer l'intégration des clauses sociales dans la commande publique des Conseils régionaux.

Rassemblant de nombreux retours d'expérience facilement transposables, cette publication s'adresse à l'ensemble des élus et techniciens des Conseils régionaux dans une perspective de transversalité entre les directions et services.

Les Régions, qu'elles soient avancées ou non dans l'intégration des clauses sociales dans leur commande publique, pourront ainsi trouver matière à agir.