

## FICHE TECHNIQUE

# Insertion par l'Activité Economique et clauses sociales

## Sommaire

1. CONTEXTE ET ENJEUX
2. CADRE JURIDIQUE
3. ENVIRONNEMENT ET ACTEURS
4. REPERES POUR LES CHARGES DE MISSION DLA
5. RESSOURCES UTILES

## 1 Contexte et enjeux

### L'accès aux marchés publics, un enjeu majeur pour les structures de l'IAE

La diversification des ressources constitue un enjeu majeur pour les structures de l'IAE (SIAE), notamment dans un contexte de baisse de financements. L'accès à la commande publique (qui représente 78,7 milliards d'euros<sup>1</sup> en 2012) est alors pour elles une opportunité de développement économique.

Toutes les structures de l'IAE ont potentiellement vocation à se positionner sur les marchés publics :

- soit en répondant seules ou en cotraitance aux appels d'offres des donneurs d'ordre (accès direct).
- soit en proposant une offre de biens et / ou de services aux entreprises attributaires de marchés publics ou en mettant à disposition leur personnel (accès indirect)

Or, une enquête menée en 2012 montre que, même si une légère progression peut être constatée, des freins restent encore à lever et des actions à mettre en œuvre pour faciliter l'accès des structures de l'IAE aux marchés publics et aux marchés avec clauses sociales, plus particulièrement.

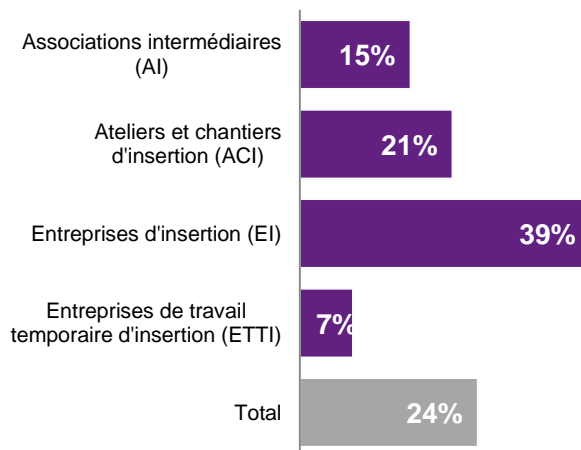


Figure 1 - Taux d'accès par type de SIAE aux marchés publics "classiques" (2011)

Dans ce contexte, des DLA départementaux ou régionaux sont sollicités pour des accompagnements permettant de faciliter l'accès des SIAE aux clauses sociales d'insertion. Ainsi, le Centre de Ressources DLA IAE propose d'apporter, à travers cette fiche technique, les éléments essentiels de compréhension des enjeux, du cadre juridique et des acteurs. Des repères pour les DLA sont également proposés afin de mettre en œuvre des accompagnements sur le sujet.

### Les clauses sociales d'insertion : un outil en faveur de la lutte contre le chômage et l'exclusion

#### DEFINITION

Depuis 2001, le code des marchés publics (CMP) a intégré des dispositions permettant de faire de la commande publique un outil en faveur de la lutte contre le chômage et l'exclusion. Le terme de "**clauses sociales**" ou "**clauses d'insertion**" regroupe **l'ensemble de ces dispositions relatives à l'embauche de personnes éloignées de l'emploi pour exécuter les marchés publics.**

<sup>1</sup> D'après le recensement de l'observatoire économique de l'achat public

Il s'agit plus précisément de :

- **l'article 14** qui fait de l'insertion une condition générale d'exécution du marché
- **l'article 53-1** qui pose l'insertion comme critère d'attribution d'un marché
- **l'article 30** qui définit l'insertion comme objet du marché
- **l'article 15** qui permet 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 dans un objectif d'insertion.

#### Qui sont les bénéficiaires des clauses ?

Les personnes éloignées de l'emploi telles que :

- les allocataires du revenu de solidarité active (RSA),
- les personnes reconnues travailleurs handicapés,
- les jeunes ayant un faible niveau de qualification (inférieur au CAP/BEP),
- les jeunes n'ayant jamais travaillé et inscrits dans une mission locale,
- les demandeurs d'emploi de longue durée,
- les bénéficiaires de l'allocation de solidarité spécifique, de l'allocation d'insertion, de l'allocation de parent isolé, de l'allocation pour adulte handicapé
- et enfin les personnes prises en charge dans une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE).

**A noter** : il n'existe pas de liste préétablie de publics bénéficiaires des clauses. Ceux-ci peuvent être différents selon les territoires, en fonction des priorités définies localement.

## L'UTILITE SOCIALE DE LA CLAUSE

### → Construire des parcours d'insertion

D'une part, la clause favorise la construction de parcours d'insertion en permettant aux personnes embauchées d'acquérir une expérience professionnelle. Elle est un levier vers l'emploi « classique » pour les personnes éloignées de l'emploi.

### → Favoriser l'accès à l'emploi

D'autre part, la clause favorise directement l'accès à l'emploi en permettant de rapprocher localement offre et demande dans un secteur d'activité donné. C'est le cas notamment dans les secteurs en tension comme le BTP. De nombreuses entreprises profitent ainsi de la mise en œuvre des clauses sociales pour répondre à leurs besoins en recrutement.

## Les clauses sociales d'insertion : un outil de développement des SIAE

Dans le cadre des marchés avec clauses sociales, les SIAE ont une réelle plus-value sociale, leur objectif majeur étant de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés socioprofessionnelles particulières. L'accompagnement socioprofessionnel des salariés en

insertion est donc au cœur de leur mission sociale, mission qu'elles développent dans un cadre entrepreneurial puisqu'elles s'inscrivent le plus souvent dans le champ concurrentiel. Ainsi, elles peuvent proposer aux acheteurs professionnels des prestations compétitives et de qualité.

## LES MODALITES D'ACCES DES SIAE AUX MARCHES AVEC CLAUSES SOCIALES

Les SIAE peuvent soit répondre directement aux appels d'offres, soit être sollicitées par les entreprises attributaires dans le cadre :

- d'un marché intégrant l'article 14 (insertion comme condition d'exécution du marché)
- d'un marché intégrant l'article 14 associé à l'article 53-1 (insertion comme critère d'attribution du marché).

**Toutes les SIAE et les GEIQ peuvent se positionner sur les clauses sociales d'insertion.**

Qu'il s'agisse d'EI, d'ETTI, d'AI ou d'ACI, qu'elles relèvent du secteur marchand ou non-marchand, elles peuvent également intervenir en sous-traitance ou en cotraitance.

En revanche, elles seront encadrées par les dispositions réglementaires des SIAE (cf. taux de commercialisation des ACI) et pourraient voir leur situation fiscale évoluer.

Les SIAE peuvent aussi se positionner sur les **marchés de services de qualification et d'insertion professionnelles (article 30)**, qui visent avant tout à acheter une prestation d'insertion et qui sont donc bien adaptés aux structures accompagnant des personnes éloignées de l'emploi.

## LES SIAE, OPERATEURS DES CLAUSES SOCIALES

Reconnues pour leur savoir-faire en matière d'accompagnement vers l'emploi des personnes en difficulté, les structures d'insertion par l'activité économique sont des acteurs majeurs de la mise en œuvre des clauses. Comme le démontre l'enquête annuelle de l'ANRU portant sur l'insertion dans le cadre de la rénovation urbaine, les SIAE sont les 1ers opérateurs des clauses sociales : **plus d'1 heure d'insertion sur 2** est réalisée par une SIAE.

## LES BENEFICES DES CLAUSES SOCIALES POUR LES SIAE

Les clauses sociales sont un outil majeur de renforcement du secteur. Les clauses sociales dans la commande publique sont une opportunité pour les SIAE de :

- diversifier leurs ressources,
- être un levier pour la qualité des parcours des salariés en insertion (formations, acquisition de compétences socioprofessionnelles),
- nouer des partenariats avec des entreprises classiques en cas de sous-traitance ou de mise à disposition de personnel,
- professionnaliser leur approche commerciale et leur organisation.

## Renforcer l'accès des SIAE aux marchés publics avec clauses sociales

### L'ACCES DES SIAE AUX MARCHES PUBLICS : UNE LEGERE PROGRESSION

L'enquête « *Accès des SIAE aux marchés publics* »<sup>2</sup> menée en 2012 par le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, avec l'appui technique de l'Avise, a permis d'établir un panorama de l'accès des SIAE aux marchés publics.

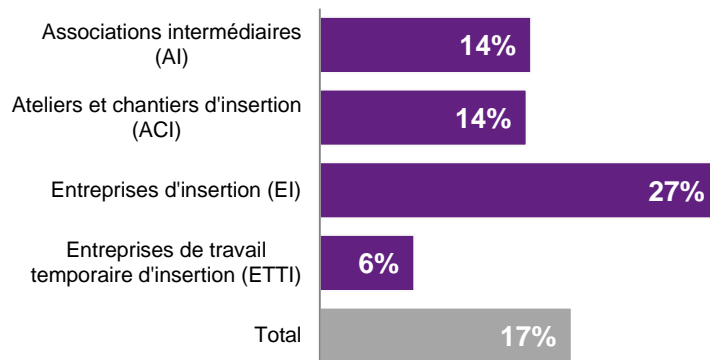


Figure 2 - Taux d'accès par type de SIAE aux marchés publics avec clauses (art 14 et/ou 53) (2011)

### DES FREINS A LEVER

Les SIAE font bien de l'accès aux marchés publics un enjeu fort, mais en grande majorité, elles jugent que cet accès est peu ou pas satisfaisant. Elles ont identifié un certain nombre de freins auxquels elles doivent faire face dans leur démarche :

- le manque d'opportunités (peu de marchés clausés),
- le manque d'information et de visibilité sur les marchés publics,
- la faible adaptation des appels d'offres à leurs capacités.

**42%** des SIAE ont eu accès aux marchés publics  
**24%** ont eu accès à des marchés publics ne comprenant pas de clause d'insertion  
**17%** ont eu un accès direct (seul ou en cotraitance) à des marchés publics comprenant des clauses d'insertion (articles 14, 53)  
**14%** ont eu accès à des marchés de services d'insertion et de qualification professionnelle (article 30)  
**20%** ont eu accès indirect (via la sous-traitance ou la mise à disposition de personnel) à des marchés publics comprenant des clauses d'insertion

### DES LEVIERS D'ACTION

→ Le renforcement de la visibilité de l'offre de services des SIAE

L'annuaire de socialement-responsable ainsi que le réseau de l'achat socialement responsable en région donnent la possibilité aux SIAE de faire connaître leur offre de biens et de services et de les promouvoir auprès des acheteurs professionnels<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> « *Enquête 2012 : accès des SIAE aux marchés publics* », Avise et Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, janvier 2014

<sup>3</sup> En savoir plus : [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org)

Des opérations de communication pour améliorer la visibilité de l'offre de services des SIAE sont également menées. De nombreux forums dédiés ou conventions d'affaires sont maintenant organisés au niveau régional.

→ **Le renforcement des compétences des SIAE sur l'accès aux marchés publics**

Des actions de formation peuvent être mises en place. Le conseil général de la Drôme a par exemple proposé en 2009 aux SIAE de son département un accompagnement collectif via le DLA. Il s'agissait pour les SIAE non seulement d'approfondir leur connaissance du cadre juridique et de s'approprier des méthodes et outils de réponse aux appels d'offres, mais aussi d'apprendre à mieux coopérer avec les entreprises privées classiques d'une part (notamment afin de développer la cotraitance) et entre elles d'autre part afin d'organiser une veille partagée et d'être capable de répondre ensemble aux appels d'offres.

→ **L'allotissement du marché : article 10 du CMP**

L'article 10 du CMP permet aux SIAE (et plus globalement aux PME) d'accéder plus facilement aux marchés publics. Cet outil juridique peut être utilisé par l'acheteur public pour « décomposer » un marché en plusieurs lots. Ainsi, son utilisation permet notamment aux SIAE, qui sont globalement des structures de petite taille, de se positionner sur des marchés dont la taille est plus adaptée à leur offre de services.

→ **La réponse collective à l'appel d'offre**

Les SIAE peuvent également se regrouper pour répondre collectivement à un appel d'offres, sous différentes formes :

- le **groupement conjoint** : chaque membre du groupement ne s'engage que sur la prestation qui lui est confiée dans le cadre de ce groupement.
- le **groupement solidaire** : chaque membre du groupement s'engage sur la totalité du marché et est ainsi responsable de l'intégralité des travaux.

## 2 Cadre juridique

### L'insertion, condition générale d'exécution du marché (article 14 du CMP)

L'article 14 du code des marchés publics permet aux acheteurs publics de faire de l'insertion une condition d'exécution du marché. Le choix de l'entreprise attributaire se fait sur des critères classiques (prix, valeur technique, etc.). L'insertion ne constitue pas un critère d'évaluation de l'offre. L'entreprise n'est pas tenue de préciser les moyens de mise en œuvre de la clause, ni des modalités d'accompagnement et d'encadrement des personnes.

En revanche, l'entreprise qui soumissionne s'engage, si elle est retenue, à réserver une part des heures de travail générées par le marché, à la réalisation d'une action d'insertion. Cette part s'exprime soit en nombre d'heures, soit en pourcentage.

Pour répondre à leur obligation, les entreprises attributaires ont le choix entre :

- **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 cotraitance** avec une SIAE. Les SIAE donnent ainsi aux entreprises les moyens de répondre à des marchés dont le contenu n'est pas adapté à leurs capacités, tout en leur garantissant l'encadrement en situation de production des salariés.



#### Les SIAE peuvent constituer un vivier de recrutement

Sur la base de leur connaissance des personnes et de leur travail d'accompagnement en amont, elles peuvent orienter des candidats vers les entreprises – sous réserve que la clause offre des perspectives d'insertion durable pour les personnes.



#### Une opportunité pour tester les capacités des salariés en insertion à rejoindre l'entreprise à la suite du marché

Pour faire de ce partenariat une véritable opportunité d'emploi pour les salariés des SIAE, il faut donc veiller, au cours de la réalisation du marché à ce que la SIAE et l'entreprise soient en lien et ne réalisent pas leur prestation chacune de leur côté.

#### A noter :

- L'article 14 n'est pas un marché « réservé » : tous les opérateurs économiques ont potentiellement vocation à se positionner, entreprises classiques comme structures d'insertion.
- Les personnes en insertion doivent être capable de s'adapter aux exigences de l'entreprise en termes de ponctualité et de régularité : venir tous les jours et à l'heure sur le lieu de travail. Les publics bénéficiaires peuvent avoir été précédemment mobilisés dans le cadre d'un article 30 (dont l'objet même est l'insertion) avant qu'il ne leur soit proposé une expérience professionnelle dans le cadre de l'article 14.

## L'insertion, critère d'attribution du marché (article 53-1 du CMP)

L'article 53-1 du code des marchés publics permet aux acheteurs publics de prendre en compte parmi les critères d'attribution du marché, en lien avec son objet ou ses conditions d'exécution, **les performances de l'entreprise en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté** (accompagnement mis en place, formations proposées, etc.) au même titre que des critères classiques tels que la valeur technique, le prix, le délai de réalisation, etc.

Utilisé en combinaison avec l'article 14, l'article 53-1 permet aux acheteurs de valoriser dans la notation les offres les plus intéressantes sur le plan social, selon une pondération adaptée. Cela renforce la possibilité d'un parcours de qualité et peut encourager les logiques de cotraitance ou de sous-traitance entre entreprises classiques et SIAE.

Il est généralement conseillé, pour un pouvoir adjudicateur qui initie simplement son utilisation des clauses sociales, de débiter par l'usage simple de l'article 14, moins contraignant en termes d'ingénierie juridique. Une fois que le dispositif de l'article 14 seul est bien maîtrisé, il est alors intéressant de proposer une combinaison entre article 14 et article 53-1, puisque cela permet de construire une démarche d'insertion plus qualitative.

## L'insertion, objet du marché (article 30 du CMP)

L'article 30 du code des marchés publics permet aux acheteurs publics qui en ont la compétence d'acquérir 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 professionnelle. Leur objet est l'insertion. Ils relèvent d'une procédure allégée (**marché à procédure adaptée**). Les critères de jugement sont généralement la pertinence de la démarche d'insertion (formation proposée aux salariés en insertion, qualification du personnel d'encadrement technique, dispositifs d'accompagnement et de soutien socioprofessionnels, etc.) et le coût de la prestation d'insertion.



**Attention !**  
**Marchés publics et subventions doivent rester complémentaires.**

Le recours aux marchés publics, que les collectivités peuvent concevoir comme un moyen de financement des SIAE, ne doit cependant pas se substituer à la logique de la subvention. En effet, un financement des structures uniquement réalisé via une logique de marché pourrait nuire à la capacité d'innovation de celles-ci, voire entraîner des tendances peu souhaitables de priorisation des publics.

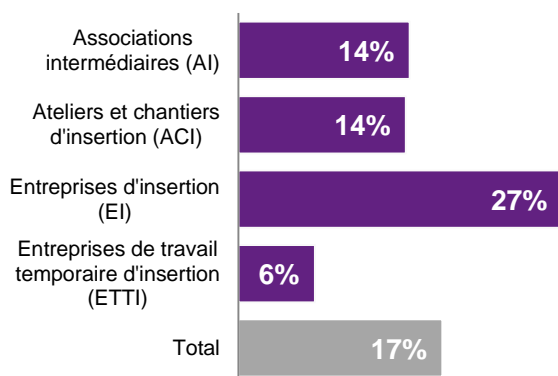


Figure 3 - Taux d'accès par type de SIAE aux marchés publics avec clauses (art 14 et/ou 53) (2011)

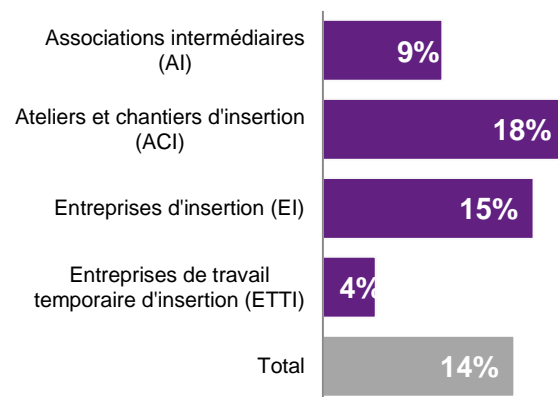


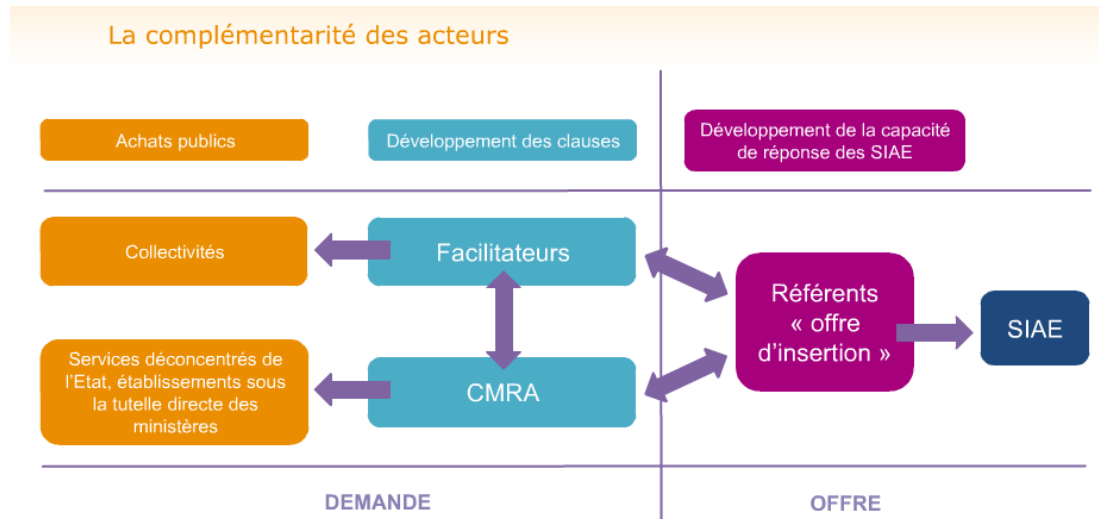
Figure 4 - Taux d'accès par type de SIAE aux marchés publics de services de qualification et d'insertion professionnelle (art 30) (2011)



### 3 Environnement et acteurs

La mise en œuvre des clauses sociales sur le territoire implique de nombreux acteurs complémentaires.

#### Les acteurs du développement des clauses d'insertion



#### LES CHEFS DE MISSION REGIONALE ACHAT (CMRA)

Le Service des Achats de l'Etat (SAE) s'assure que les achats sont effectués dans les conditions économiquement les plus avantageuses, mais également qu'ils respectent les objectifs de développement durable et sont réalisés dans des conditions favorisant le plus large accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique.

Pour appliquer la stratégie du SAE, des chefs de mission régionale achat (CMRA) ont été mis en place dans chaque région. Placées auprès du SGAR (Secrétariat Général aux Affaires Régionales) sous l'autorité du Préfet de région, les missions régionales achat relayent l'action du SAE auprès des services déconcentrés et peuvent aussi conclure des marchés au niveau local.

#### LES FACILITATEURS OU CHARGE.E.S DE MISSION CLAUSE D'INSERTION

Les donneurs d'ordre s'appuient sur des personnes ressources, appelées facilitateurs ou chargés de mission clause d'insertion. Cette fonction est souvent externalisée par les donneurs d'ordre : les chargés de mission travaillent en grande majorité dans des Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et des Maisons de l'Emploi. Leurs coordonnées sont généralement indiquées dans les pièces du marché.

Ils ont pour rôle de :

- expliquer ce qu'est une clause sociale et les modalités de réponse à cette obligation ;
- veiller à la bonne exécution de la clause pour le compte du donneur d'ordre soit :
  - en proposant des candidats « insertion » à l'entreprise à laquelle le marché a été attribué
  - ou en la mettant en relation avec les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) du territoire.

Retrouvez [la liste des facilitateurs](#) de votre territoire dans l'annuaire national d'Alliance Villes Emploi (AVE).

## Les acteurs du renforcement de la capacité de réponse des SIAE

### LES REFERENTS « OFFRE D'INSERTION »

Les référents « offre d'insertion » agissent dans le cadre du Programme National d'accompagnement de l'offre d'insertion (DGEFP). Ils ont pour rôle de :

- accompagner et professionnaliser les SIAE dans leurs réponses aux marchés
- valoriser l'offre d'insertion sur leur territoire.

Pour cela, ils agissent en partenariat avec les acteurs concernés par l'offre d'insertion :

- avec les DLA et têtes de réseaux de l'IAE pour impulser des actions de formation ou de mutualisation de fonction supports ;
- avec les facilitateurs, CMRA et les entreprises soumissionnaires pour promouvoir l'offre d'insertion du territoire.

### LES RESEAUX DE L'IAE

Les réseaux de l'IAE ont un rôle important pour l'accompagnement, la formation et l'outillage des structures, notamment concernant l'accès à la commande publique. Ces réseaux disposent notamment de catalogues de formation, souvent assez larges, qui permettent de professionnaliser les structures sur ces questions. Les réseaux constituent donc des ressources à connaître et à mobiliser pour les chargé.e.s de mission DLA.


### LE RESEAU DE L'ACHAT SOCIALEMENT RESPONSABLE

Faire la promotion de l'offre de biens et de services des structures de l'ESS (dont les SIAE) : tel est l'objet principal du « réseau de l'achat socialement responsable », qui rassemble aujourd'hui douze acteurs engagés dans la montée en puissance, à différents niveaux, des achats socialement responsables.

Si tous les territoires ne possèdent pas encore aujourd'hui d'annuaire des structures de l'ESS, la dynamique est lancée dans une dizaine de régions et au niveau national.

Chaque plateforme a ses spécificités (types de structures référencées, variété des services proposés, etc.), avec toutefois pour dénominateur commun la volonté de développer les flux d'affaires entre acheteurs professionnels et structures de l'ESS.

*Cf. Tableau page suivante*

Zone	Site internet
<b>National</b>	 <a href="http://www.socialement-responsable.org">www.socialement-responsable.org</a>
<b>Alsace</b>	 <a href="http://www.zigetzag.info">www.zigetzag.info</a>
<b>Aquitaine</b>	 <a href="http://www.iae-aquitaine.org">www.iae-aquitaine.org</a>
<b>Bourgogne</b>	 <a href="http://www.achat-responsable-bourgogne.fr">www.achat-responsable-bourgogne.fr</a>
<b>Bretagne</b>	 <a href="http://www.laboss.fr">www.laboss.fr</a>
<b>Champagne-Ardenne</b>	 <a href="http://www.achats-responsables-ca.org">www.achats-responsables-ca.org</a>
<b>Franche-Comté</b>	 <a href="http://www.pradie-fc.fr">www.pradie-fc.fr</a>
<b>Lorraine</b>	 <a href="http://www.achatsresponsablesenlorraine.com">www.achatsresponsablesenlorraine.com</a>
<b>Midi-Pyrénées</b>	 <a href="http://www.achetons-responsables-mp.com">www.achetons-responsables-mp.com</a>
<b>Nord-Pas-de-Calais</b>	 <a href="http://www.ceres-npdc.org">www.ceres-npdc.org</a>
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	 <a href="http://www.achetons-solidaires-paca.com">www.achetons-solidaires-paca.com</a>
<b>Rhône-Alpes</b>	 <a href="http://pro.conso-solidaires.org">http://pro.conso-solidaires.org</a>

D'autres dynamiques territoriales existent également, et disposent de plateformes similaires :

- en Auvergne, avec le site [www.echanges-solidaires-auvergne.fr](http://www.echanges-solidaires-auvergne.fr)
- en Languedoc-Roussillon, avec le site [www.coventis.org](http://www.coventis.org)
- en Ile-de-France, avec le site [www.entreprenons-ensemble.fr](http://www.entreprenons-ensemble.fr)

## 4 Repères pour les chargé.e.s de mission DLA

Les clauses sociales peuvent constituer un levier de développement important pour les SIAE. Les chargé.e.s de mission DLA doivent ainsi diagnostiquer au mieux les besoins d'accompagnement des structures, afin que ces dernières appréhendent ce sujet complexe et technique de la meilleure des façons.

Trois grands volets d'accompagnement semblent pertinents pour approcher ce sujet : le volet « **sensibilisation** », le volet « **offre** » et le volet « **stratégie** ». Bien qu'ils ne répondent pas aux mêmes besoins, ces volets sont complémentaires entre eux : pour se saisir efficacement du dispositif de la clause sociale, une structure doit maîtriser ces trois sujets.

Le volet « méthodologie » résulte davantage d'une démarche de sensibilisation, et constitue en quelque sorte un préalable aux deux autres volets (« offre » et « stratégie »), qui peuvent s'inscrire plus directement dans une démarche d'accompagnement.

### LE VOLET SENSIBILISATION

Ce volet doit permettre d'apporter un premier niveau de sensibilisation aux SIAE en leur donnant des clés de lecture suffisantes pour comprendre le monde des clauses sociales.

Ce type d'accompagnement peut être réalisé de manière collective.

En fonction du niveau des participants, l'accompagnement peut nécessiter de repartir de la thématique de l'accès au marché public :

- qu'est-ce qu'un marché public ?
- comment est-il possible d'y avoir accès ?
- quelles sont les autres formes de contractualisation avec la puissance publique ?
- comment être informé d'un marché public ?

Il s'agira ensuite d'aborder plus précisément les clauses sociales et notamment, par exemple:

- le détail des différents articles du CMP sur les clauses sociales (art 14, 53-1, 30)
- la mise en œuvre administrative de la réponse au marché
- le détail des différentes modalités de réponse qui peuvent inclure des SIAE (cotraitance, sous-traitance etc.)
- l'identification des acteurs ressources sur le sujet.

## LE VOLET VALORISATION DE L'OFFRE

Le deuxième volet, qui nécessite une démarche d'accompagnement des SIAE, concerne la valorisation de leur offre. En effet, pour être en capacité de répondre à un marché comprenant des clauses sociales, il est nécessaire pour les SIAE de posséder les compétences correspondant à ce marché. Il est également nécessaire que les différents pouvoirs adjudicateurs soient au fait de l'offre IAE présente sur leur territoire.

Ce type d'accompagnement peut s'effectuer en partie en mode collectif, notamment sur :

- la définition d'une stratégie commune de communication
- la valorisation du secteur de l'IAE sur un territoire
- la méthodologie de communication (quels interlocuteurs ?, quel argumentaire? quels moyens ?)
- la présentation d'acteurs clés (comme les plateformes du réseau de l'achat socialement responsable, les référents insertion ou les facilitateurs).

D'autres sujets peuvent venir compléter ces différents aspects, dans le cadre d'un accompagnement individuel, tel que par exemple :

- identifier les savoir-faire de sa structure (ce que je produis, ce que je peux valoriser, ce que je juge performant)
- cartographier l'offre de sa structure (gamme de produits, offre à développer)
- développer les techniques de la mise en relation (comment capitaliser sur les marchés existants, éventuellement sur la relation avec les financeurs).

## LE VOLET STRATEGIE

La réponse à des marchés publics, dont ceux comprenant des clauses sociales peut également nécessiter un accompagnement concernant la stratégie de la structure, qui peut s'en voir modifiée. En effet, répondre à des marchés publics n'est pas une décision neutre et induit nécessairement des impacts sur la conduite du projet stratégique.

Ce type d'accompagnement doit s'effectuer de manière individuelle et peut comprendre, entre autres, les aspects suivants :

- étude de la faisabilité du projet (anticiper les effets de la clause afin de mesurer la capacité de la structure à l'intégrer dans ses *process*)
- analyse des conséquences économiques (investissements, besoin en fonds de roulement)
- analyse des conséquences organisationnelles (lien possible avec une logique de GPEC)
- étude de la pertinence d'une réponse mutualisée avec d'autres SIAE (réponse conjointes à des appels d'offre et/ou créations de fonctions supports mutualisées)
- étude des liens avec les partenaires (cotraitance, sous-traitance etc.)
- réflexion plus globale sur l'accès à la commande publique (diversification des sources de financement, préservation des sources de financement hors commande publique etc.).

## 5 Ressources utiles

### PUBLICATIONS

- Alliance Villes Emploi, *Guide de la clause sociale*, décembre 2011  
Accès : [http://www.maison-emploi-paris.fr/wp-content/uploads/2008/11/GuideClauses2011\\_AVE.pdf](http://www.maison-emploi-paris.fr/wp-content/uploads/2008/11/GuideClauses2011_AVE.pdf)
- Avise, *Accès des entreprises sociales d'insertion à la commande publique en Europe*, janvier 2014  
Accès : <http://www.socialement-responsable.org/bibliotheque?download=62:acces-des-entreprises-sociales-d-insertion-a-la-commande-publique-en-europe>
- Avise, *Intégration des clauses sociales dans la commande publique des Conseils régionaux*, février 2014  
Accès : <http://socialement-responsable.org/bibliotheque?download=64:integration-des-clauses-sociales-dans-la-commande-publique-des-conseils-regionaux>
- FNARS, *Entre partenariat et prestations de services : un Guide pratique à destination des associations de lutte contre les exclusions*, septembre 2012  
Accès : [http://www.fnars.org/images/stories/2\\_les\\_actions/Contractualisation/Guide\\_contractualisation.pdf](http://www.fnars.org/images/stories/2_les_actions/Contractualisation/Guide_contractualisation.pdf)

### SITES INTERNET DE REFERENCE

- [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org) (Guide clauses sociales)
- [www.avise.org](http://www.avise.org) (dossier thématique clauses sociales et régions)
- [www.patrickloquet.fr](http://www.patrickloquet.fr) (maître de conférences en droit et consultant, site dédié aux clauses sociales dans les marchés publics)

### FORMATIONS

Certains réseaux proposent de formations sur le sujet, notamment :

- COORACE, avec le module « Les marchés publics et l'insertion sociale et professionnelle »  
Accès au catalogue de formation 2014 :  
[http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/catalogue2014\\_1.pdf](http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/catalogue2014_1.pdf)
- Chantier-Ecole, avec le module « Relations entre collectivités et ACI : subventions et marchés publics »  
Accès au catalogue de formation 2014 :  
[http://www.chantierecole.org/IMG/pdf/catalogue\\_formations2014\\_28102013.pdf](http://www.chantierecole.org/IMG/pdf/catalogue_formations2014_28102013.pdf)
- De même, consultez les sites ou prenez contact avec les personnes du réseau de l'achat socialement responsable, des formations sont régulièrement proposées aux SIAE.

### PRESTATAIRES ET PERSONNES RESSOURCES

Sur demande, le CR DLA IAE peut vous transmettre une liste de prestataires et personnes ressources travaillant sur « IAE et clauses sociales ». Cette liste est non exhaustive et n'engage nullement la responsabilité du CRDLA IAE sur la qualité des accompagnements réalisés.

## LE CENTRE DE RESSOURCES DLA IAE

Il est constitué de 11 réseaux représentatifs du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique.  
Depuis avril 2012, le CR DLA IAE est porté par l'Avise.



Contact :

Hector Hubert – [hector.hubert@avise.org](mailto:hector.hubert@avise.org)