

FICHE C1

Diversification des segments d'achats

I. Exposé des faits

Les clauses sociales d'insertion concernent historiquement les secteurs du bâtiment (construction, réhabilitation), des travaux publics (voirie, réseaux d'eau potable et d'assainissement, création de lignes de tramway, métro, etc.), et plus récemment, se déploient également dans le secteur du nettoyage des locaux et de la propreté urbaine (collecte, nettoyage urbain).

Une première étape de « diversification » a été opérée avec succès afin de cibler les marchés « hors ANRU » mais toujours principalement sur le BTP, et les marchés de services (lesquels restent néanmoins concentrés sur le secteur de la propreté).

Ces segments d'achats conduisent à cibler des catégories restreintes de publics bénéficiaires du dispositif (les hommes, les bas niveaux de qualification, les jeunes, les postes de manœuvres du BTP...), alors que le dispositif des clauses sociales **renferme tout autant de potentialités à l'égard des autres profils de publics** : femmes, personnes en situation de handicap, seniors, etc.

Les résultats positifs observés sur les clauses sociales d'insertion amènent les acteurs des politiques publiques d'emploi et d'insertion, mais aussi les acheteurs des collectivités territoriales et de l'Etat, à affirmer la **volonté d'élargir les publics bénéficiaires des clauses** grâce à la mobilisation de nouveaux segments d'achats, donc de nouveaux secteurs professionnels et de nouvelles entreprises, permettant in fine de toucher une plus grande diversité de publics bénéficiaires de cette politique publique.

La démarche de diversification des segments d'achats et des publics éligibles à la clause gagne à être mobilisée conjointement à une réflexion territoriale sur les **métiers en tension** et les besoins émergents sur les **métiers liés à la transition écologique**, afin de faire se rencontrer les besoins de recrutement des entreprises et les besoins d'insertion professionnelle des publics, grâce à la mobilisation des aspects sociaux de la commande publique.

II. Objectif diversification : une démarche projet

a) En préalable : réaliser un état des lieux et identifier les axes de progrès

La mise en œuvre d'une démarche de diversification suppose une évolution du regard porté sur la clause sociale, cette démarche doit être préparée et accompagnée.

Si la phase de **l'analyse de la programmation prévisionnelle**, entre l'acheteur et le facilitateur, est une **étape déterminante** pour permettre la diversification, il s'agit de déployer une démarche projet.

Cette démarche projet, pour le facilitateur peut s'inscrire dans la méthodologie suivante :

- **L'anticipation** : le déploiement d'une démarche de diversification nécessite de l'anticipation. Cette démarche du guichet clause sociale s'inscrit dans le volet « Promotion du dispositif » du métier de facilitateur au sens du référentiel métier de 2012 : s'agissant de nouveaux secteurs professionnels qui vont être mobilisés pour la première fois, le dispositif des clauses sociales devra à nouveau être expliqué, démontré, et suppose ainsi un engagement et une impulsion des partenaires clés.
- **Le recensement des besoins emploi/insertion** : il s'agit d'analyser la structuration de la demande d'emploi du territoire, et d'identifier les publics prioritaires, en considération des politiques publiques territoriales déployées : publics féminin, jeunes diplômés, travailleurs handicapés, seniors, etc. ...
- **Le recensement des besoins économiques** : il s'agit d'identifier les secteurs économiques prioritaires sur le territoire, en considération des caractéristiques territoriales, des politiques publiques de développement économique, et de la cartographie des achats / du prévisionnel achats des acheteurs partenaires (lesquels s'inscrivent dans une dynamique d'ouverture des données de la commande publique).
- **L'identification des secteurs prioritaires** : à partir du croisement des données recueillies préalablement, il s'agit de prioriser la démarche de diversification pour l'orienter vers la mobilisation de secteurs pertinents pour le territoire. Une fois identifiés, il s'agira d'identifier l'écosystème de ces secteurs prioritaires : organisation professionnelles, entreprises, organismes de formation, etc.
- **La préparation d'un argumentaire spécifique** :
 - Respecter le cadre juridique et les engagements pris par l'acheteur :
 - . Le Plan National des Achats Durables (PNAD) 2022 -2025, comportant un objectif de diversification des publics, des secteurs d'activités et des considérations sociales, à l'action 3 du Plan.
 - . Le propre SPASER de l'acheteur prévoira vraisemblablement un objectif de diversification des publics et des segments d'achats
 - . Pour les acheteurs de l'Etat, le futur SPASER de l'Etat à venir¹, et en tout état de cause, l'instruction interministérielle DGEFP/DAE/CGET du 11 avril 2019 comportant un objectif de diversification.
 - . Pour les collectivités, la loi cadre de 2014 sur l'égalité Femmes Hommes, et le rapport obligatoire des collectivités en matière d'égalité le cas échéant, conduisent à mettre en œuvre des mesures pour progresser vers la mixité des publics bénéficiaires des politiques publiques conduites par la collectivité.
 - Rééquilibrer le portage économique du dispositif, pour qu'il ne repose pas toujours sur le même secteur professionnel et les mêmes entreprises.
 - Créer des opportunités pour d'autres publics
 - Créer des opportunités pour d'autres publics
 - Adaptation du dispositif aux caractéristiques des secteurs prioritaires : selon le segment d'achat, il s'agit de prévenir l'acheteur que la réalisation de la clause pourra intervenir concrètement sur d'autres territoires, mais qu'elle contribue bien au renfort des capacités globales d'insertion.
Par exemple : à la différence d'un marché de BTP, où le lieu de réalisation est connu à l'avance, les heures de travail générées par un marché de communication par exemple, pourront se réaliser essentiellement à distance du lieu d'implantation de l'acheteur, au profit du lieu d'implantation géographique du titulaire. Il s'agit de rassurer sur le fait que le dispositif aura la capacité de répondre à ce contexte le cas échéant, grâce à la mobilisation du réseau national des facilitateurs, et que l'acheteur contribue ainsi une démarche stratégique globale sur l'achat socialement responsable.

¹Voir projet de loi relatif à l'industrie verte, déposé au Sénat le 16 mai 2023. Le SPASER serait porté par la DAE et s'appliquerait à l'ensemble des ministères.

b) Impliquer les acheteurs sur le sujet de la diversification

- **Sensibiliser et rassurer les acheteurs** : Le facilitateur doit échanger avec l'acheteur afin d'adapter les méthodes de ciblage de nouveaux marchés (travail partenarial sur la programmation annuelle de l'acheteur). Le facilitateur peut notamment être amené à sensibiliser de nouveaux services sur le dispositif, de sorte à susciter l'adhésion de l'acheteur sur la démarche de diversification. Il doit notamment rassurer sur la faisabilité et prévenir des procédures infructueuses grâce à sa connaissance fine du contexte socio-économique.

Ce dialogue avec l'acheteur peut déboucher sur la mise en place de nouveaux process : par exemple : définir des seuils pour les contrats de travaux, de services, de fournitures (€ HT) permettant à tous ces contrats publics de faire l'objet d'une évaluation de l'opportunité d'intégrer une clause d'insertion => ouverture à tous segments d'achats.

- **N'exclure aucun segment d'achat de la réflexion préalable** : Les étapes de recensement des marchés, souvent examinés en fin d'année, peuvent faire l'objet d'un pré-ciblage en fonction du volume et des typologies de prestations. Ces temps peuvent permettre de préparer des arguments visant à conforter la faisabilité des démarches et notamment la vérification des publics disponibles, l'identification des soumissionnaires potentiels. La diversification doit s'appuyer sur une connaissance fine des profils de publics disponibles et des structures d'insertion locales (ex : publics diplômés...).
- **Sécuriser les modalités de réalisation / les démarches de sourcing** : Il est possible de réaliser des études détaillées auprès d'un panel de fournisseurs pour évaluer la faisabilité de la clause d'insertion. Ces démarches permettent d'associer les entreprises à la démarche et de prévoir des scénarios de réalisation (embauches locales, métiers, pratiques RH, identification de profils de postes, parcours de formations). Une attention particulière doit être portée sur la localisation des fournisseurs et sur les caractéristiques techniques des marchés.

c) Renouveler le partenariat territorial selon le nouveau secteur considéré

- **Etablir un partenariat avec le secteur considéré** : il s'agira à ce stade, une fois l'engagement de l'acheteur établi, de travailler de concert avec les fédérations professionnelles concernées, les organismes de formations et les partenaires emploi insertion, sur la démarche de diversification engagée par l'acheteur. L'objectif est d'informer les acteurs, d'accompagner la démarche et d'anticiper les besoins pour prévenir toute difficulté.

d) Expérimenter concrètement la clause sur de nouveaux segments d'achat

- **Expérimenter avec des volumes d'insertion adaptés** : Le calcul des heures d'insertion sur certains marchés innovants ne peut se réduire à l'application d'un taux de main d'œuvre couplée à un taux d'insertion. Le facilitateur doit appliquer un volume d'insertion réalisable à partir des moyens humains estimés pour la réalisation des prestations. Il doit par exemple prendre en compte les incertitudes liées aux volumes et la régularité des commandes : ce travail de « décorticage de l'achat » doit permettre de prévoir des possibilités de réalisation confortables et donc souvent prévues « à minima » afin de sécuriser cette démarche d'expérimentation. Les volumes d'insertion peuvent aussi être calculés à partir des besoins en remplacement de congés d'été... Attention aux marchés susceptibles d'avoir des réponses en groupement et aux marchés de courte durée.
- **Accompagner ces « nouvelles » entreprises** : les entreprises concernées par la découverte du dispositif des clauses doivent être accompagnées sur les modalités de mise en œuvre de la clause. Elles sont souvent concernées par des recrutements en embauche directe et ont besoin d'être mises en lien avec le tissu de SIAE du territoire. Le facilitateur doit rassurer et proposer des solutions à l'entreprise afin d'apporter une vraie plus-value à la démarche d'insertion. Le suivi post-embauche est également un gage de réussite de la démarche permettant de rassurer et de sécuriser le parcours des publics.

- **Valorisation des expériences réussies** : les résultats des clauses « expérimentales » doivent faire l'objet d'une évaluation visant à ajuster les démarches et à développer les expériences réussies. Les restitutions auprès des services associés à la rédaction de la clause permettent de légitimer la poursuite de la dynamique de diversification.

Et pour les acheteurs nationaux et les projets de dimension nationale ?

L'Alliance Villes Emploi peut faire le lien, comme elle le fait notamment pour l'UGAP, avec les territoires. La clause sociale est affectée au lieu du siège social de l'entreprise. Les marchés peuvent par ailleurs être découpés par lots géographiques (notamment pour les lots de prestations) ;

Dans le cadre de l'appel à projet Clause sociale, des postes de coordinateurs régionaux ont été créés et ont notamment pour mission de jouer ce rôle d'animation sur les marchés inter-territoires et d'être l'interlocuteur des grands acheteurs. L'alliance Villes Emploi accompagne les coordinateurs régionaux sur cette mission.

Il est enfin possible de repérer pour certains acheteurs, des « facilitateurs de proximité » en fonction du lieu d'implantation de l'acheteur ou des marchés. Le facilitateur en question accompagne ainsi la phase « amont » du marché (conseil de l'acheteur, écriture, etc.) auprès de l'acheteur, et des facilitateurs peuvent ensuite être mobilisés sur les territoires des entreprises.

III. Les bonnes pratiques des territoires à dupliquer



Les illustrations qui suivent résultent de démarches de diversification qui ont pu être menées sur les territoires. Ces exemples ne sont bien sûr pas limitatifs, ils donnent à voir la diversité des opportunités permises par le dispositif. Ils concernent tant des marchés avec clause sociale d'insertion que des marchés réservés, le choix s'opérant notamment selon le sourcing réalisé sur les acteurs inclusifs mobilisables sur les territoires.

Prestations intellectuelles

- Marché relatif à la stratégie de communication
- Prestations informatiques
- Assistance à maîtrise d'ouvrage juridique
- Evaluation du contrat de ville
- Enquête publique post-Anru ciblé femme
- Enquête auprès des bénéficiaires du RSA

Déchets

- Marché de transfert de déchets
- Marché de collecte
- Marché d'intérim d'insertion sur de la collecte : remplacement de personnel sur chauffeur de bennes et collecte des déchets
- Marché réservé ramassage encombrant IAE

Communication / Média / Culture

- Accord Cadre à bon de commande « Refonte d'un site internet : conception, production, intégration de contenu, tests, déploiement et maintenance
- Fabrication et édition du journal du Département : condition exécution sur l'impression et distribution
- Réalisation de film pour un musée (19 films à réaliser) : prestation d'interprétariat et montage sous-titre

Fournitures

- Fourniture de mobilier
- Fourniture de jouets (réservé SIAE STPA)
- Fourniture en gasoil sur les voitures du DPT (embauche d'une secrétaire)

Services

Transports publics et mobilités :

- Contrat de transport interurbain de voyageurs
- Gestion et entretien des services de mobilités douces (vélos en libre-service)

Services aux entreprises ou aux particuliers :

- Procédures de DSP : gestion d'un Zénith et Gestion d'un centre Aquatique
- Conciergerie d'entreprises proposé par une métropole

Portage de repas et ou service restauration :

- Condition d'exécution portage et exécution du portage de repas
- Mise en place d'un marché réservé handicap sur la réalisation/livraison et service des repas, débarrasage à destination des techniciens et bénévoles d'un festival.

Nettoyage de vêtements :

- Marché réservé EA pour un marché EPI (laverie)
- Marchés de nettoyage de vêtements de travail sur un marché réservé IAE
- Marché réservé de blanchisserie

Administratif, impression et secrétariat :

- Externalisation des services de l'accueil téléphonique
- Marché réservé d'impression d'une université
- Réservation des places de crèches (embauche d'un agent petit enfance)

Périscolaire

- Accueil et animation de périscolaires