



Agir ensemble pour l'emploi et la formation

TABLE –RONDE
MISE EN ŒUVRE DES CLAUSES SOCIALES

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), partenaires des entreprises dans leur réponse à la clause sociale

Vendredi 28 juin 2013, 14h00
IUT Cherbourg Manche



INTRODUCTION A LA RENCONTRE

Véronique Sueur, Chargée de mission clauses sociales à la MEF du Cotentin

24 personnes étaient présentes lors de la présentation, structures d'insertion, partenaires institutionnels, maîtres d'ouvrage et collectivités territoriales, entreprises et dispositifs du champ de l'emploi et de la formation.

Dans le cadre de son action d'ingénierie et d'accompagnement à la mise en œuvre des clauses sociales dans la commande publique et les marchés privés, la Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin a notamment pour mission d'informer l'ensemble des acteurs concernés par ce dispositif et plus particulièrement les donneurs d'ordre de notre territoire.

Depuis 2012, nous avons souhaité développer nos interventions par les informations ciblées sur des sujets concrets sous forme de tables-rondes thématiques. Nous avons débuté en juin de l'année passée avec l'organisation de la 1^{ère} rencontre sur le thème de la clause sociale appliquée aux marchés de l'écoconstruction et nous ferons donc en sorte de rencontrer régulièrement nos partenaires autour d'exemples précis de mise en œuvre de clauses sociales sur différents types de marchés et selon des modalités variées, avec l'apport d'un intervenant venant témoigner de son expérience. C'est aussi pour tous l'occasion d'échanges sur les sujets choisis et de discussions sur les développements envisageables sur le territoire.

Pourquoi une table-ronde consacrée au rôle que peuvent avoir les structures d'insertion par l'économique (SIAE) dans la mise en œuvre des clauses sociales dans des marchés publics ou privés ?

Les structures d'insertion peuvent intervenir à différents niveaux de la réalisation des clauses sociales. Selon leurs statuts, leurs activités et le type d'article de clause mobilisé, elles peuvent être directement attributaires de marchés, sous-traitantes ou bien mettre à disposition des salariés pour le compte d'entreprises attributaires.

Elles accompagnent des publics en insertion et travaillent au mieux à la continuité et à la progression des parcours professionnels en permettant une passerelle entre plusieurs SIAE (de l'Association intermédiaire à l'intérim d'insertion) ou vers le marché « classique » du travail. Cette action qualitative et personnalisée est une plus-value certaine dans le cadre de la réalisation des clauses sociales.

Depuis 2007, sur le Cotentin, les structures d'insertion sont associées à la réponse aux clauses sociales selon l'ensemble des modalités évoquées plus haut. Et cela surtout depuis 2012 où le travail de diversification du recours aux clauses sociales mené par la MEF du Cotentin et des structures d'insertion locales elles-mêmes auprès des donneurs d'ordre a permis de développer les types de clauses ainsi que l'expérience des SIAE dans ce domaine.

De plus, depuis 2011, l'UT50 de la Direccte travaille à la mise en place d'un plan d'action visant à aider les structures d'insertion être plus présentes sur des marchés publics. La collaboration de la MEF du Cotentin et de la DIRECCTE sur ce sujet a développé l'information des différents acteurs et leur motivation et/ou capacité à se mobiliser sur ce nouveau champ d'action.

Donneurs d'ordre et entreprises sont maintenant de plus en plus sensibilisés, sur notre territoire, à la qualité et au professionnalisme des structures d'insertion dans la pratique de leurs marchés clausés. Des actions telles la création du chantier d'insertion ORU en 2010 et 2011 ont amené à une vraie prise de conscience. Le déroulement en 2012 et 2013 d'un chantier-formation par le biais du partenariat entre une entreprise privée attributaire d'un marché avec clause sociale et de 2 structures d'insertion nous a semblé une bonne opportunité de présenter le montage d'une action exemplaire locale montrant la capacité de ces structures à construire une réponse cohérente et qualitative. Cette expérience présente toutes les conditions d'une transférabilité sur d'autres marchés avec un contour adapté bien sûr mais le savoir-faire acquis permettra des montages facilités.





Présentation du chantier-formation Carnot

Présentation globale de l'action

Véronique Sueur, Chargée de mission clauses sociales à la MEF du Cotentin

➤ Données de cadrage

LOCALISATION : Quartier des bassins à Cherbourg-Octeville

DONNEUR D'ORDRE : Presqu'île Habitat

OPERATION SUPPORT : Construction de 80 logements sociaux BBC

CADRE : renouvellement urbain en convention ANRU, Clause sociale selon l'article 14

GESTION DES CLAUSES SOCIALES : Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin

ENTREPRISE ATTRIBUTAIRE DU MARCHÉ : Quille Construction

STRUCTURES D'INSERTION PORTEUSES : Astre Environnement (ACI) et Astre Services (AI)

DUREE TOTALE DE L'ACTION : Février 2012 à juin 2013

REALISATION DU CHANTIER-FORMATION : Oct. 2012 à avril 2013

➤ Le contexte

La convention ANRU de l'agglomération cherbourgeoise implique l'inscription de clauses sociales sur les opérations menées dans ce cadre par les maîtres d'ouvrage concernés (2 bailleurs sociaux, une SEM et 2 collectivités locales). La MEF du Cotentin est identifiée par la charte d'insertion signée par les différents acteurs de la convention ANRU pour porter l'ingénierie de mise en œuvre des clauses sociales sur ces différents marchés.

La ZAC des bassins est une zone entièrement réhabilitée et refaçonnée par le projet de renouvellement urbain, dans une cohérence globale avec une mixité de projets publics comme privés dont plusieurs portent des clauses sociales, comprenant des logements, des boutiques, un centre commercial, des bureaux et des aménagements d'espaces publics.

L'opération de construction de 80 logements sociaux par le bailleur Presqu'île Habitat est partie intégrante de la convention ANRU de l'agglomération de Cherbourg et à ce titre une clause sociale article 14 a été inscrite sur ce marché.

Ce maître d'ouvrage était déjà particulièrement concerné par les actions d'insertion puisque Presqu'île Habitat avait impulsé une démarche d'insertion innovante sur notre territoire en portant dès la fin 2010 un chantier d'insertion pour 12 personnes sur la rénovation d'immeubles à l'occasion du programme insertion/rénovation de l'ANRU. Le chantier d'insertion monté en 2010 avait été renouvelé en 2012 au vu de ses bons résultats.

Le maître d'ouvrage a sensibilisé Quille, entreprise attributaire, à une réflexion sur la mise en œuvre d'une sous-traitance responsable dans le cadre de son chantier. A préciser, elle était l'attributaire de l'ensemble du marché en conception/réalisation. Les travaux de second œuvre ont ensuite été sous-traités à plusieurs entreprises.

L'objectif était de construire une action d'insertion en partenariat avec une ou plusieurs structures d'insertion locales en proposant une qualification aux publics concernés par la clause. Ce travail devant également s'insérer dans le déroulement global du chantier en lien avec les autres entreprises.

Projection d'une vidéo

Un film d'une dizaine de minute présentant le chantier-formation pendant son déroulement est projeté aux participants. Il présente le déroulement de l'action au cours des différentes phases sur le chantier et en centre de formation.



Il s'agit de présenter d'une manière plus vivante cette action innovante et de permettre une diffusion large et démultipliée/

Ce film sera à la disposition des partenaires de l'action ou souhaitant promouvoir l'action. Il pourra donc être utilisé sous forme de CD Rom (ou support numérique). Il est consultable sur le site de la MEF du Cotentin sur le lien suivant

P. Blay, Chargée de mission Animation territoriale Nord Cotentin à la DIRECCTE (cofinancier du film dans le cadre de la promotion de l'emploi) précise que la diffusion du film est ouverte à tous les partenaires. Il a été diffusé en avant-première à l'AG de Astre Services, lors de cette table-ronde et pourra l'être lors du mois de l'ESS à l'automne prochain auprès des entreprises pour élargir la communication à ces partenaires.

Objectif est le transfert d'expériences et que ce ne soit pas uniquement sous l'angle de la « parole de salariés » pour que le produit ne devienne pas obsolète mais reste centrée sur le montage d'une telle action et la façon dont le partenariat et la complémentarité peuvent se construire autour d'un projet de ce type.



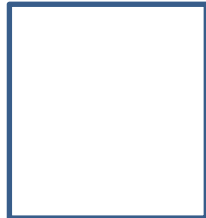
Une expérience : Le chantier-formation Carnot à Cherbourg-Octeville

David Josset, Directeur de Astre Services (Association intermédiaire, AI)

Yann Perron, Directeur de Astre Environnement (Chantier d'insertion, ACI)

Véronique Sueur, Chargée de mission clauses sociales à la MEF du Cotentin

➤ Fiche-projet de l'action et fiche –synthèse (cliquer sur l'icône):



➤ Echanges autour de la construction et le déroulement du projet

Quels facteurs décisifs ont permis la mise en œuvre de l'action ?

Le projet est né d'une double impulsion de départ : l'inscription d'une clause sociale dans le marché et la volonté forte du maître d'ouvrage d'en avoir une réalisation qualitative.

Presqu'île Habitat avait sensibilisé en amont l'entreprise attributaire au sujet de l'insertion avec la MEF, et cela dès la réunion de préparation de chantier mais les partenaires, dont les structures d'insertion devait montrer ce qu'ils savaient faire.

L'éclairage du maître d'ouvrage, Presqu'île Habitat (B. Brélivet, Directeur du développement et du patrimoine) :

Un rappel « historique » permet de replacer les 1ères expériences dans le domaine des clauses sociales de ce bailleur dans le contexte de l'ANRU (convention d'insertion qui obligeait à la mise en place de ces clauses sur l'ensemble des marchés concernés en lien avec la MEF du Cotentin qui assurait la gestion de leur mise en œuvre). Cette expérience s'est développée au fil du temps.

Et si Presqu'île Habitat a songé, en 2010, à favoriser puis participer au montage d'un chantier d'insertion sur la réhabilitation de logements sociaux dans le quartier des provinces, c'était d'abord sous la contrainte de rattraper le retard d'heures d'insertion prévues par l'ANRU pour chaque maître d'ouvrage concerné, dont Presqu'île Habitat. Il a fallu alors travailler à trouver un support d'activité avant de s'atteler au montage du chantier avec le soutien de l'ensemble des partenaires. L'expérience s'est prolongée en 2012 avec des résultats encourageants.

Pour le chantier-formation Carnot, l'expérience acquise a fait que de la contrainte, Presqu'île Habitat est passé à l'impulsion et la volonté de travailler aussi la clause sociale sur un volet plus qualitatif lorsque c'est possible. Et cela semblait possible sur cette opération-là ; Notamment par l'avantage d'être sur une modalité conception/réalisation et de maîtriser beaucoup d'aspects du projet : Réalisation globale par 1 seule entreprise et donc 1 seul interlocuteur à mobiliser.

L'incitation a été forte auprès de Quille par le fait du gros volume d'heures d'insertion inscrit au marché (global puisque calculé pour l'ensemble de l'opération et non réparti entre plusieurs lots).

Une action forte autour d'un projet formation sur le projet professionnel plaquiste a été rendue faisable du fait du chantier et de son organisation (réalisation par bâtiment). Cela n'avait pas été possible pour l'ACI ORU et c'était un écueil de cette précédente action.

C'est un vrai chantier immergé au milieu d'autres chantiers de la ZAC des bassins et en lien avec les autres entreprises intervenant sur les logements Carnot.

Y. Perron : l'opération a bien été voulue et conçue comme différente de ce que l'on avait pu faire précédemment. Il est important d'insister sur le fait que nous ne sommes pas sur un chantier d'insertion. Yann Perron, Directeur de Astre Environnement



La question du temps : du projet de marché à la réalisation du chantier en passant par le montage de l'action

Une nécessaire anticipation

La problématique du temps de montage en amont se pose pour les maîtres d'ouvrage qui souhaiteraient se lancer dans un projet de ce type. En effet, cela il faut du temps pour anticiper avant même l'appel d'offre dans l'idéal.

Dans le cas du montage d'un chantier-formation, il faudrait pouvoir anticiper dès la définition du besoin du marché à lancer pour éventuellement définir ou préparer le marché dans l'éventualité qu'une action spécifique puisse se monter par la suite.

Les questions que les maîtres d'ouvrage se posent :

- ✓ Comment se poser la question suffisamment tôt ? Infirmité redoutée.
- ✓ Comment savoir sur quel marché il y a une réelle opportunité ?

En tout cas, l'anticipation du marché et du travail sur la clause sociale que l'on va y inscrire (quel article, quel montant, sur quelle partie du marché, etc..) va favoriser les possibilités ultérieures de montage d'action. Et le risque de lots/marchés infructueux ne se posera pas.

Certaines opérations s'y prêtent plus que d'autres. Ici, la conception/réalisation par une entreprise unique a été un facteur important mais cela peut se décliner d'autres façons. Il peut s'agir d'un marché qui va nécessiter une longue période de préparation avant sa réalisation et /ou de dérouler en phases successives par exemple.

Mais ce temps, le maître d'ouvrage ne l'a pas toujours ou ne peut pas toujours le prévoir, d'où l'examen attentif des éléments du marché en préparation (montant, durée, conditions d'exécution, etc..).

Retour sur la chronologie de cette action : une démarche en étape

Pour donner une idée la construction du chantier-formation Carnot pas à pas, nous sommes revenus sur les dates clés de l'avancement du projet jusqu'à sa réalisation :

- ✓ Janv. 2012 : 1^{ère} réunion de chantier entre Presqu'île Habitat, la MEF du Cotentin et Quille où le maître d'ouvrage exprime le souhait que sur une partie du second œuvre, un partenariat soit mis en place avec une structure d'insertion locale. Il est demandé à Quille et au facilitateur de la MEF du Cotentin de réfléchir à un projet possible.
- ✓ Fév. 2012 : Prise de contact avec les structures d'insertion pour leur présenter l'opération, commencer à explorer les pistes de travail et identifier les contraintes à lever,
- ✓ Mars 2012 : Proposition d'un 1^{er} schéma opérationnel de montage d'action à l'entreprise
- ✓ Juin 2012 : Plusieurs mois de travail é à lever les interrogations techniques pour les structures d'insertion et à apporter des réponses sur l'organisation de chantier pour l'entreprise : Réévaluation des contraintes.
- ✓ Juil. 2012 : Proposition finale à l'entreprise et au maître d'ouvrage,
- ✓ Sept. 2012 : Accord de l'entreprise sur le projet présenté et mise en place du recrutement,
- ✓ 22 oct. 2012 : Début du chantier-formation
- ✓ 19 avril 2013 : Fin du chantier-formation
- ✓ Mai 2013 : Bilan de l'action avec les acteurs ayant participé au montage du projet.

Il a donc fallu près de 10 mois de montage en amont de l'action, un délai qui peut être réduit de plusieurs mois dans la mesure où il s'agissait d'une action expérimentale localement avec les partenariats à construire et la découverte des contraintes à lever. Autant de points maintenant mieux maîtrisés.

Quel 1^{er} bilan tirer de l'action présentée et quels résultats à ce jour ?

Le résultat final de l'action

Il sera à réévaluer dans quelques mois à l'évolution du parcours des salariés.

Pour ce qui est de l'aspect formation, on peut l'estimer à 50% de réussite puisque 1 salarié à obtenu le titre et 2 autres un CCP et pour ce qui est des suites de parcours, l'un d'eux est en projet d'entrepreneur pour monter sa propre affaire, un autre a souhaité s'engager dans l'obtention du 2^{ème} CCP non obtenu. Les deux autres salariés du chantier sont depuis régulièrement en mission.

Le regard des salariés

D'après le retour des salariés, le bilan du chantier a été positif. Ils ont trouvé l'expérience sur le chantier très valorisante avec vraiment le sentiment d'avoir vraiment appris techniquement. L'objectif de passer un titre professionnel dans son entier plutôt de n'avoir qu'un seul des CCP (2 CCP forment le titre professionnel) a été une motivation exigeante mais responsabilisante pour eux. Ils l'ont aussi pris comme une marque de confiance envers eux. L'alternance avec les phases en chantier leur a bien convenu et ils auraient souhaité connaître cette phase de terrain jusqu'au bout de l'action.

C'est d'ailleurs un des points à retenir pour de futures actions : garder si possible l'alternance formation/chantier tout le long du projet. C'est dynamique, formateur et plus adapté aux publics en parcours d'insertion.

Le retour de l'entreprise partenaire de l'action

L'entreprise également a pu exprimer sa satisfaction tant en terme de qualité de production, de cadence et d'adaptation aux contraintes du chantier. C'est ce qui ressort aussi dans le film présenté en début de table-ronde.

Quille n'a pas vu de différences (au contraire) entre le travail fourni par l'équipe du chantier-formation et les autres sous-traitants et l'intégration a été satisfaisante.

Où en est-on du manque de connaissance entre les acteurs du monde économique et ceux de l'insertion ?

Sur cette action notamment, les structures d'insertion ont montré qu'elles pouvaient se positionner sur des marchés, être force de proposition et capable de se mobiliser autour d'un projet innovant.

Depuis plusieurs années, le savoir-faire des SIAE locales a bien évolué en matière de réponse aux marchés publics et aux clauses sociales également : Chantier d'insertion ANRU sur la rénovation de logements sociaux (voir plus haut) en 2011 et 2012, le Chantier formation sur la construction d'immeubles de l'avenue Carnot ou encore les réponses à des marchés publics comme celui de l'entretien des sentiers de servitude sur la Hague ou encore le nettoyage des plages et la collecte raisonnée des macro-déchets (avec des coopérations sur la formation à l'environnement des intervenants) sur le canton des Pieux.

Il y a donc aussi des démarches sur le territoire en partenariat entre les structures de l'insertion. C'est le cas sur le département et de plus en plus sur la réponse aux marchés.

Il ne faut pas nier le fait du manque de connaissance toujours existant entre le monde de l'entreprise, les maîtres d'ouvrages et le monde de l'insertion mais le travail sur les marchés publics autour des clauses ou sur le montage de projets particuliers réduit cette distance.

Sur le terrain, et ça a été le cas pour le chantier-formation, l'échange entre professionnels a été très intéressant et productif. La vision et le discours des entreprises s'est aussi modifié et de manière positive.

Les SIAE ont une connaissance du public et maintenant, il y a une connaissance du réseau et des rouages du montage d'action. Il faut valoriser ce saut qualitatif. Car on va au-delà de l'insertion classique.

Pour les SIAE, comment relever le défi des contraintes de montage de l'action ?

Il faut insister sur la difficulté dans le cas présent à répondre seuls du fait des contraintes administratives autour des contrats, du besoin d'anticipation de certains structures par rapport à leur activité annuelle et aux recrutements qui en découlent et donc la recherche des financements. Il y a aussi des différences de fonctionnement qui permettent à chaque structure son apport spécifique.

Les contraintes étaient multiples et importantes au départ de ce projet pour les structures d'insertion.

Des questions techniques à résoudre

Les délais :

- > Action qui ne dure pas dans le temps (3 mois sur le chantier même) et donc impossibilité d'envisager la création d'un chantier d'insertion spécifique,
- > Action à cheval sur 2 ans ce qui en terme administratif et surtout d'organisation des trésoreries et des budgets de fonctionnement pose problème,
- > Investissement en terme de temps sur le montage administratif et financier : temps de travail non négligeable.
- > Rapidité du recrutement après accord final de l'entreprise sur le projet proposé: travail sur les profils métiers/formation, le projet professionnel, la motivation. Le repérage s'est fait à partir de profils très différents.

Les défis/questions à relever au cours du montage de l'action :

- ✓ Quelle organisation trouver ? Il fallait arriver à combiner le chantier et la formation, proposer un parcours cohérent et un timing permettant de suivre correctement la formation pour les salariés.

- ✓ Quelle formation monter ? Le choix du projet plaquiste correspondait aux possibilités offertes par le chantier de logements et également à l'un des métiers révélés comme porteur par l'étude BMO. C'est aussi un des projets professionnels demandés par nos publics positionnés sur le secteur BTP.
- ✓ Trouver le financement pour la formation qualifiante et aussi les frais annexes pour les bénéficiaires.
- ✓ Quel contrat choisir ? Le chantier nécessitait d'être présent 35 h/semaine pour une question de d'avancée des travaux dans le cadre du planning prévu pour l'ensemble du chantier. Cela entraînait des conséquences sur la durée de journées de formation en fin d'action où il n'y aurait que la présence en centre. Rencontre des partenaires du montage : Quille et la Direccte pour évaluer les types de contrats envisageables (contrats aidés, contrats de professionnalisation, etc...).

Il fallait également valider la prise en charge de l'ensemble des aspects du budget.

Un travail sur-mesure :

Le contenu du projet à construire finement avec l'entreprise (délai, approvisionnement, contraintes techniques, attendu de qualité et de délai, impondérables,...).

S'adapter aux contraintes du chantier, de l'entreprise, de la formation comme par exemple, prendre une garantie décennale pour l'ACI, ce qui était tout à fait nouveau à mettre en place.

Quille attendait une qualité parfaite pour ce qui était des délais, de la qualité et de la sécurité. Ce chantier était exigeant.

Plus-value de la réponse conjointe

A partir de ces contraintes, les structures d'insertion ont travaillé le montage du projet en mettant en avant les atouts de chacun :

L'expérience acquise lors de la création de l'ACI ANRU qui fut un très bon retour d'expérience tant pour le maître d'ouvrage que pour les structures d'insertion (organisation du chantier en alternance avec formation, repérage du public, anticipation de l'organisation, productivité, lien avec les entreprises, etc...)

Le savoir-faire technique sur un chantier de BTP,

Ingénierie de projet,

Le lien partenarial sur les champs de la formation et de l'emploi.

Mobilisation partenariale

Les intervenants ont tenu à appuyer l'importance de l'action des partenaires sollicités ou partie prenante de l'action (formation, financement, validation des contrats,...) : ouverture à l'innovation, disponibilité pour travailler et retravailler certains aspects, capacité à faire du sur-mesure. C'est même un des points marquants du retour de l'entreprise lors du bilan final de l'action, découvrir le niveau de partenariat à mettre en œuvre pour construire un chantier-formation de ce type et l'engagement de chacun de ces acteurs.

Comment motiver et concerner une entreprise à une démarche d'insertion ?

Dans le cas du chantier-formation, la 1^{ère} motivation pour l'entreprise dans la mise en œuvre de ce projet a été la réalisation et même le dépassement de ses objectifs d'insertion (de 30% au global). Ensuite, au cours du chantier, Quille a apprécié de découvrir l'engagement et le professionnalisme des structures d'insertion et les responsables du chantier nous ont dit avoir trouvé un réel intérêt à être partie prenante d'une action qualitative.

Plus généralement, en ce qui concerne l'implication dans le montage d'action d'insertion, la plus-value que peut y trouver l'entreprise peut se jouer sur différents aspects : la mise en œuvre concrète de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et/ou le respect de l'objectif social du groupe, le retour d'image d'entreprise engagée dans le social ou le développement de l'emploi local, le support à la communication, l'acquis d'expérience dans le montage de projet d'insertion, ...

Les entreprises sont d'après l'expérience que nous avons depuis 2007, sur le Cotentin, en matière de clauses sociales dans les marchés publics et privés, demandeuses d'être accompagnées et pour certaines qu'on leur propose des pistes de travail, des solutions pour aller plus loin.

Quels enjeux spécifiques pour les publics ?

Les salariés ont été très sollicités durant la durée de ce chantier-formation car il leur a fallu rester très mobilisés et volontaires jusqu'à la fin de l'action avec le passage de l'examen en bout de course. Le fait que la 2^{ème} partie du chantier-formation soit en continu dans le centre de formation a encore rendu plus compliqué mais plus impératif pour eux de rester mobilisés.

Les encadrants de l'action ont expliqué aux bénéficiaires l'importance de bien adhérer à la démarche. Ils ont fait en sorte qu'ils comprennent ainsi le projet et ses enjeux. Il s'agissait de les impliquer et les responsabiliser, ce à quoi ils ont favorablement répondu. Il a fallu malgré tout un travail intensif de suivi des salariés voire de médiation pour que tous aillent au bout du chantier-formation.

Il faut noter le travail mené (dès le montage de l'action) sur la sécurisation des parcours professionnels de ces demandeurs d'emploi, y compris dans ce qui pourrait nous apparaître comme des détails mais qui comptent pour eux comme la prise en charge du coût des repas.

La qualification est le meilleur vecteur de l'insertion. D. Josset, Directeur de Astre Services