

Colloque sur le développement des clauses sociales dans la commande publique

La journée est animée par François de WITT, chroniqueur, France Info.

Ouverture

Martin HIRSCH

Haut commissaire aux solidarités actives contre les pauvretés

Mesdames et Messieurs, chers amis, merci d'avoir pris l'initiative d'organiser ce colloque qui se tient à l'occasion de la journée mondiale de refus de la misère. Avant-hier, à Aubagne, près de Marseille, une délégation des participants à la 7^{ème} table ronde sur la pauvreté et l'exclusion sociale a eu l'occasion de découvrir un écomusée provençal, situé dans un décor de carte postale. L'objet de cette visite n'était cependant pas la distraction : il s'agissait de prendre connaissance des conditions pratiques de mise en œuvre d'un contrat selon les termes duquel 10 % des travaux devaient être exécutés par des personnes en insertion – contrat passé par la collectivité d'Aubagne, en accord avec l'article 14 du Code des marchés publics. Au total, 2 000 heures ont ainsi pu être consacrées à l'insertion et le chantier a donné lieu à deux embauches.

Comment transformer un acte courant, indispensable au fonctionnement quotidien de l'administration (passer un marché), en un outil en faveur de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et souvent reléguées, de ce fait, dans des situations d'exclusion ? Il s'agit de faire en sorte que des contraintes juridiques deviennent des outils de lutte contre la pauvreté, par diverses manières que les échanges de la journée permettront d'éclairer. On peut, par exemple, réserver une partie de l'exécution d'un marché à des personnes en insertion. On peut aussi choisir d'attribuer le marché au soumissionnaire le plus performant au regard d'objectifs d'insertion préalablement définis. Notre première expérience d'inclusion de clauses sociales concernait la réalisation d'enquêtes confiées à des instituts de sondage. Nous avons tout entendu, de la part de ces derniers, pour le moins sceptiques quant au principe de la démarche, qui a pourtant été menée avec succès.

Le gouvernement français souhaite mobiliser, pour sa part, les clauses d'insertion. Il a pris cet engagement le 9 avril dernier, en se fixant l'objectif d'un recours systématique à ces clauses en vue d'atteindre un taux de recours d'au moins 10 % de ses achats courants aux entreprises d'insertion par l'économie. Ceci suppose une mobilisation des services contrôlés par l'Etat dont une circulaire veillera à définir les conditions. L'engagement des deux entités de Bercy sera

indispensable à l'atteinte des objectifs fixés. Ce colloque, à l'organisation duquel Jean-Baptiste de Foucauld a beaucoup contribué, témoigne d'ores et déjà de cet engagement.

Il me semble que la plupart des questions juridiques que posaient les anciennes clauses en faveur du mieux-disant social ont trouvé réponse à ce jour, tant à l'échelle nationale qu'au niveau de l'Union européenne : la sécurité juridique des clauses auxquelles nous prévoyons de recourir est aujourd'hui établie. L'enjeu principal réside donc dans la diffusion de la connaissance de ces clauses et dans leur mise en œuvre réussie. Un rapport a paru, il y a un an, sur les clauses sociales. Sans préconiser l'ajout de dispositions juridiques nouvelles, il plaidait, de façon plus originale, pour l'utilisation des dispositions existantes, dont la mise en œuvre se heurtait parfois à des blocages, notamment du fait d'une connaissance insuffisamment partagée. A l'issue de la journée de Besançon sur les clauses d'achat public, un congressiste m'avait interrogé sur la situation des autres pays européens du point de vue de ces pratiques. Nous aurons l'occasion aujourd'hui d'en savoir davantage. En tout état de cause, il existe une réelle appétence de nos partenaires pour utiliser l'expérience française comme un levier sur ces questions.

Hier, s'est tenue pour la première fois une réunion des ministres des Etats membres de l'Union européenne sur la question de la pauvreté. Il a ainsi été décidé de mettre en place un réseau des bonnes pratiques reliant ces partenaires. L'utilisation des clauses sociales répond pleinement à l'objectif stratégique d'inclusion active qui a fait l'objet d'une recommandation de la Commission européenne, le 15 octobre dernier. Ce concept est simple. Il repose sur trois piliers :

- un revenu minimum, lequel existe dans 25 Etats sur 27 ;
- le retour et l'accompagnement vers l'emploi ;
- l'accès aux services sociaux des personnes les plus défavorisées.

Le principe d'inclusion active consiste à reconnaître qu'il faut miser sur ces trois piliers pour lutter contre la pauvreté, de façon compatible avec les grands principes de notre modèle social et économique. Ainsi, par exemple, si le droit à un revenu minimum est reconnu, le retour à l'emploi ne doit pas se traduire par une perte ou une stagnation de ce revenu. Une stratégie d'inclusion active doit donc s'accompagner de mécanismes garantissant que le retour à l'emploi soit assorti d'une augmentation des revenus.

La mobilisation des outils de retour à l'emploi, dans des conditions maximisant le levier que constitue la commande publique, nous paraît tout à fait importante dans ce cadre. Pouvoirs publics, entreprises classiques, entreprises d'insertion, bénéficiaires de l'insertion se trouvent être des partenaires dans la mise en œuvre de ces marchés. Tous les Etats européens peuvent être gagnants dans cette démarche. Merci à tous de contribuer à faire connaître les travaux et les réflexions nourris au cours de cette journée.

Les clauses sociales dans la commande publique : présentation des politiques nationales

Présentation de l'expérience française

Jean-Baptiste de FOUCAULD
Inspecteur Général des Finances

En tant que fonctionnaire, siégeant notamment au sein de commissions d'appels d'offres, j'ai constaté que les articles et les Codes n'étaient pas toujours utilisés. Je me suis également intéressé à la mise en œuvre des clauses sociales pour des raisons éthiques et personnelles, tant leur intérêt me paraît évident.

Lorsque je me suis demandé pourquoi ces clauses n'étaient pas utilisées, je me suis d'abord rendu compte que mes questions à ce sujet se heurtaient souvent à un mur d'incompréhension. J'ai aussi constaté un écart considérable entre les possibilités offertes par le Code des marchés publics, en France, et l'utilisation concrète de ses dispositions. Ceci montre une certaine difficulté dans la mise en œuvre des clauses sociales : lesquelles choisir, au service de quel public ? Comment éviter qu'elles n'entraînent un surcoût, une diminution de la qualité du service rendu ou un allongement des délais ? Comment rassurer les entreprises afin qu'elles ne se retirent pas d'un appel d'offres prévoyant la mise en œuvre de clauses sociales ? Au sein de l'administration, qui doit être le moteur d'une telle démarche ? La réponse à cette question n'est pas simple à apporter, car plusieurs solutions peuvent être envisagées.

Après un certain nombre d'entretiens que j'ai eu l'occasion de mener avec les uns et les autres, deux constats se sont fait plus précis à mes yeux. Il m'est apparu, d'une part, que les clauses sociales et environnementales ne devaient pas être « la cerise sur le gâteau » des marchés : il doit s'agir d'un élément normal de la professionnalisation des marchés publics. Lors d'un « audit Copé » sur la professionnalisation de l'achat public, nous sommes parvenus à retenir le principe de mise en œuvre des clauses sociales, en tant que compétence à acquérir au titre de la professionnalisation de l'achat public. C'est pourquoi le pilotage de cette démarche a été attribué, sur la base de ce constat, au ministère de l'Économie, de l'Emploi et de l'Industrie.

Le besoin m'est apparu, d'autre part, d'une ingénierie visant à définir les clauses sociales pertinentes et à en suivre l'application. Ce travail de facilitation doit permettre de faire prévaloir des clauses sociales attractives, motivantes et efficaces, au regard d'objectifs économiques et de lutte contre l'exclusion. Cette ingénierie est liée aux politiques publiques de lutte contre l'exclusion.

Nous n'en sommes qu'au début de cette démarche, en France. Nous allons nous efforcer de construire une politique publique qui pourrait avoir une certaine ampleur. Le but de ce colloque est également de prendre connaissance de l'expérience d'autres pays, afin d'en tirer les meilleurs enseignements.

Plusieurs questions pourraient, pour le reste, guider nos débats :

- Comment motiver l'acheteur public : par le conseil, par l'incitation, par la récompense, par l'obligation ?
- Comment sécuriser, juridiquement, l'acheteur, toujours hanté par le risque de contentieux ? Un guide, élaboré avec l'appui de la Direction des affaires juridiques du ministère de l'Économie, de l'Emploi et de l'Industrie, et du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique vise à apporter des éclairages sur cette question.
- Comment organiser l'ingénierie permettant à l'acheteur de choisir la clause d'inclusion la plus motivante pour l'entreprise et la plus favorable au progrès social ?
- Comment faire en sorte que ces clauses soient respectées et correctement appliquées ?
- Comment évaluer le processus pour faire de cette politique un élément courant de la démarche d'achat public professionnalisée ?

J'espère que le colloque permettra d'éclairer ces différents aspects. Je suis sûr que nos points de vue et perspectives en sortirons enrichis.

Catherine BERGEAL

**Directrice des affaires juridiques, ministère de l'Économie, de l'Emploi et de l'Industrie,
ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique**

.I Introduction

110 000 marchés ont été recensés au titre de la commande publique en 2007, pour un montant global de 55 milliards d'euros. Ceci montre la force que peut avoir l'outil que constituent les marchés publics. Les règles de la commande publique (égalité, transparence, neutralité des choix), qui ont valeur communautaire et constitutionnelle, constituent cependant une contrainte forte. Mais a également valeur constitutionnelle, l'article 6 de la Charte de l'Environnement qui prévoit que les politiques publiques contribuent au développement durable et doivent concilier, à ce titre, le développement économique et le progrès social. Il nous revient donc de concilier deux principes d'égale valeur. L'enjeu consiste, pour nous, praticiens du droit, à fournir aux acheteurs publics la plus grande sécurité juridique, en leur offrant des dispositifs opérationnels et simples.

.II Les instruments de mise en œuvre des clauses sociales

Les instruments juridiques fournis par les directives 2004/18/CE et 2004/17/CE, à la rédaction desquelles nous avons contribué, sont de quatre natures :

1. Les marchés réservés prévoient la possibilité de réserver un marché ou un lot, à l'intérieur d'un marché, à des ateliers protégés. Ceux-ci emploient majoritairement, en France, des personnes

handicapées. Une telle mesure doit permettre de mettre en compétition tous les ateliers protégés, sans discrimination.

2. Les clauses à caractère social permettent d'imposer au soumissionnaire du marché des conditions d'exécution comportant l'embauche de personnes en difficulté. C'est l'instrument le plus généralement utilisé, car sans doute le plus facile à appliquer. L'objectif d'insertion fixé par la clause doit être raisonnable et accessible à tout type d'entreprise. Les entreprises doivent conserver un libre choix dans les modalités d'application des clauses.

3. Les marchés publics d'insertion ont pour objet l'insertion de publics en difficulté. Pour ces marchés, le droit communautaire prévoit des procédures de passation extrêmement allégées. L'insertion doit être le but même du marché, bien que celui-ci puisse aussi prévoir des prestations de travaux ou de services à titre de support pour la formation réalisée, à condition qu'elles ne constituent pas l'objet principal du marché et que leur qualité ne soit prise en compte que de manière marginale dans le choix des offres.

4. Enfin, pour la mise en œuvre des critères d'attribution à caractère social (article 53-1 du Code des marchés publics), les acheteurs doivent justifier d'un lien entre les critères d'attribution et l'objet du marché. Les critères sociaux ne peuvent donc être retenus que pour des marchés comportant une forte dimension sociale.

.III Démarches à suivre pour utiliser ces instruments

Une politique d'achat efficace, dans ses aspects sociaux, suppose, d'abord, un choix pertinent des marchés et des lots. Il est possible de recourir à l'allotissement pour les clauses d'exécution ou les marchés réservés, l'allotissement permet de mieux proportionner l'effort demandé aux entreprises ou association d'insertion. Il convient de cibler des marchés à fort contenu en main-d'œuvre ou propices à la mise en œuvre d'apprentissages.

Une marge de manœuvre doit être laissée aux entreprises : celles-ci doivent avoir le choix entre l'exécution directe et le recours à la sous-traitance. Il faut aussi les laisser choisir la modalité de recours à des personnes en insertion.

L'accompagnement des acheteurs et des opérateurs économiques est indispensable. Les expériences réussies montrent que le succès dans la mise en œuvre des clauses d'insertion repose sur la définition d'une politique interne cohérente, associant la démarche d'achat et la dimension sociale.

Enfin, il apparaît très important de confronter la pratique nationale aux expériences étrangères. Largement initiée par les collectivités locales, la politique française en matière d'achat social a désormais une forte dimension nationale, du fait de l'implication nouvelle des administrations centrales de l'Etat.

François de WITT

Vous avez souligné que les collectivités locales étaient plutôt en avance sur l'Etat dans la mise en œuvre des clauses sociales en matière de commande publique. Comment expliquer ce retard relatif de l'Etat ?

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Les élus locaux sont proches de leur population, laquelle comporte une frange de personnes éloignées de l'emploi. Ceci constitue une motivation naturelle. Par ailleurs, les collectivités locales ont été en mesure de proposer une ingénierie de transposition des clauses d'insertion dans les marchés publics.

Pour le reste, sans doute l'administration est-elle encore trop fermée sur elle-même. Il me semble important de développer la responsabilité sociale au sein des administrations et force est de constater qu'il reste beaucoup de chemin à parcourir en ce sens. Je constate malgré tout que ces préoccupations, lorsqu'on les évoque, sont accueillies très favorablement : les acteurs ont surtout besoin d'instructions et d'un « mode d'emploi ».

Catherine BERGEAL

Je crois également que l'avance relative des collectivités locales s'explique par une plus grande proximité vis-à-vis du terrain. En outre, l'Etat passe généralement des commandes d'un montant plus élevé. Or la mise en œuvre de clauses sociales est plus aisée pour des marchés de taille limitée. Enfin, les acteurs de l'Etat sont plus éloignés du terrain, mais plus proches de Bruxelles.

Marie-Pierre ESTABLIE, Alliance Villes Emploi, Déléguée générale

J'appartiens à l'Alliance Villes Emploi et je crois qu'un autre élément explique l'avance relative des collectivités territoriales : celles-ci ont été persuadées par un certain nombre de personnalités ayant joué un rôle précurseur, du bien-fondé de l'inclusion de clauses sociales dans les marchés publics. Cette inclination n'était pas naturelle. La première expérience de mise en œuvre d'une ingénierie, sur ces questions, a eu lieu à Strasbourg, dans le cadre du plan local d'insertion par l'économie. Ces PLIE – cofinancés par les collectivités territoriales et le Fonds social européen – ont joué un rôle moteur et déterminant. Sans la présence de tels acteurs centraux ayant joué un rôle de facilitation, il eût été certainement difficile de développer l'application de clauses sociales.

Olivier MENUET, SNCF, Directeur de la politique d'achats durable et solidaire

On constate actuellement une frénésie d'achats tournés vers l'économie solidaire, pour répondre aux obligations créées par la loi sur le handicap et parce que chacun se rend compte de la qualité des fournisseurs dans ce domaine. Ce marché présente toutefois une taille limitée et tous les opérateurs ne pourront y avoir accès autant qu'ils le souhaitent, *a fortiori* si la commande publique accroît considérablement la part qu'elle réserve à ce marché.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

La montée en puissance des clauses sociales doit permettre d'accroître les possibilités de recrutement et d'optimiser les dispositifs existants. Ceci risque toutefois de ne pas suffire et nous devons nous attendre à une multiplication des structures d'insertion, qui couvriront un éventail plus large de métiers, au-delà des secteurs traditionnellement concernés (bâtiment, espaces verts, restauration, etc.).

Présentation de l'expérience britannique

Naomi DAVY

Office National du Commerce – Royaume-Uni

L'Office National du commerce britannique est responsable des achats publics pour la plupart des administrations centrales du Royaume-Uni, ce qui représente un enjeu total de 175 milliards de Livres par an. Nous avons pour objectif, au sein de l'Office National du Commerce, de faire en sorte que le gouvernement utilise les fonds publics de manière efficiente au travers de sa politique d'achats.

Nous avons mis l'accent sur la définition d'une approche pratique vis-à-vis des acheteurs publics, en veillant à la prise en compte, en amont de la démarche d'achat, des clauses sociales. Plutôt que de recourir à des clauses standard, il nous a semblé préférable de définir des clauses « au cas par cas », en tenant compte de la valeur du contrat et des risques spécifiques qui lui sont associés. Une brochure, décrivant chaque étape de l'achat public, a été élaborée afin d'épauler les acheteurs dans leur démarche.

Les enjeux de développement durable constituent une préoccupation prioritaire de l'achat public, à tel point qu'un membre du gouvernement (désigné au mois de mars dernier) veille spécifiquement à la prise en compte de cette dimension dans les achats publics des administrations. Un autre domaine très important à nos yeux est celui des PME, dont le rôle moteur vis-à-vis de l'ensemble du tissu économique est indéniable. Nous croyons aussi à l'exemplarité de cette large part du tissu économique sur le plan social. Notre approche ne vise pas à réserver un traitement préférentiel aux PME : il s'agit davantage de favoriser la reconnaissance de la compétitivité équivalente des PME au regard de celle des grands groupes, dans de nombreux domaines. Une vaste enquête a été menée afin de mesurer l'opportunité de définir une part réservée aux PME dans la commande publique. Ce principe, dont la faisabilité a semblé discutable, a toutefois été abandonné.

La commande publique britannique vise également à mettre en œuvre une logique d'équité. Celle-ci concerne tous les contrats publics, avec pour objet de prévenir les discriminations de genre, de race ou en lien avec le handicap. En matière d'achats alimentaires, enfin, nous travaillons au soutien du commerce équitable.

De la salle

Existe-t-il une définition formelle du concept britannique de *value for money* ?

Naomi DAVY

Nous définissons ce concept comme le coût du produit, apprécié tout au long de sa vie, c'est-à-dire en incluant le coût de son achat mais aussi celui de sa gestion et celui de son élimination, le cas échéant.

De la salle

J'appartiens à un syndicat britannique et il me paraît important d'attirer votre attention sur un autre aspect de l'inclusion de clauses sociales dans la politique d'achat des administrations au Royaume-Uni. Le marché britannique de la commande publique est le plus important d'Europe mais on s'aperçoit que le recours croissant à des entreprises d'insertion se traduit par une baisse sensible de la rémunération des salariés qui travaillent dans le cadre de ces marchés. Pour lutter contre ce phénomène, le gouvernement a adopté un certain nombre de clauses sociales mais celles-ci restent trop souvent ignorées.

Le Secrétaire général de l'OSPD (association des fournisseurs de services aux personnes handicapées)

Je remercie la Présidence française d'avoir organisé ce colloque, qui nous réunit sur un sujet extrêmement important. La crise financière montre qu'à travers la commande publique, les pouvoirs publics peuvent avoir un impact économique et social.

Comment peut-on garantir la juste prise en compte de l'objectif d'accessibilité dans la commande publique ?

Par ailleurs, comment favoriser l'embauche de personnes handicapées par les entreprises « classiques », n'appartenant pas au secteur de l'insertion ?

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Je pense que le respect du principe d'accessibilité progresse. Il s'agit d'une question de normes, qui dépasse le cadre de ce colloque.

Pour répondre à votre deuxième question, il existe en France une loi obligeant les entreprises à compter 6 % de personnes handicapées dans leur effectif. Si elles ne respectent pas cet objectif, ce qui est le cas de la grande majorité des entreprises, celles-ci doivent payer une taxe à un fonds qui finance des actions favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées – au travers d'actions d'adaptation de postes de travail, par exemple.

Il existe également la possibilité (prévue par les textes européens) de recourir à des marchés réservés pour recruter des personnes handicapées mais cette possibilité me paraît assez peu utilisée pour l'instant.

Catherine BERGEAL

Un de nos objectifs est de faire savoir aux entreprises qu'elles peuvent remplir les obligations légales auxquelles elles sont soumises en incluant des clauses sociales dans le cadre de marchés publics, et pas uniquement en payant des taxes.

Intervention des services de la Commission Européenne

.I Direction Générale Marché intérieur et services – Direction de la politique des marchés publics

Ugo BASSI, Chef d'unité

La question qui nous réunit aujourd'hui est au cœur du débat qui anime la Commission européenne. Pendant longtemps, la politique des marchés publics et la politique sociale ont semblé difficile à concilier, aux yeux des instances communautaires elles-mêmes. Un débat a eu lieu, à la fin des années 90, sur la façon d'envisager ces deux approches ainsi que sur les moyens permettant de les concilier. La réglementation relative aux marchés publics est apparue, en Europe, dans les années 70, avec pour objet de créer un véritable marché intérieur de la commande publique. Cela supposait de créer des règles contraignantes – appliquées de manière uniforme à l'ensemble des fournisseurs au sein de l'Union – en matière de transparence, d'égalité de traitement, de proportionnalité, etc. L'objectif était de favoriser l'adoption d'un principe simple : la recherche, pour les donneurs d'ordre de la commande publique, de la *best value for money* – principe que l'on peut traduire par la recherche du meilleur rapport qualité-prix.

Lorsque d'autres politiques ont vu le jour ou ont pris de l'ampleur au niveau communautaire, à l'image de la politique environnementale ou de la politique sociale, il est apparu évident que la commande publique pouvait constituer un instrument approprié pour poursuivre de tels objectifs. A une certaine époque, la conciliation de différents types d'objectifs (notamment de natures économique et sociale) a pu susciter un certain flottement, de même que des hésitations.

Un point d'équilibre a aujourd'hui été trouvé. Du point de vue juridique, il s'articule autour de la notion d'objet du marché. Les récentes directives de 2004, relatives aux marchés publics, ont entériné un principe qui a déjà été affirmé par la Commission européenne dans la doctrine suivante : l'acheteur public peut poursuivre, au travers de son achat, des objectifs de quelque nature que ce soit, à condition qu'ils soient liés à l'objet du marché. En matière d'environnement, par exemple, la commande publique peut privilégier l'achat de produits performants du point de vue

environnemental. Il n'est pas permis, en revanche, de favoriser une entreprise mettant en œuvre une politique de respect de l'environnement dans ses locaux, car une telle dimension apparaîtrait comme déconnectée de l'objet du marché.

La Commission européenne publiera prochainement un guide dans lequel les possibilités – déjà nombreuses – de prise en compte des clauses sociales, dans le respect des principes d'égalité des soumissionnaires et de recherche du meilleur rapport qualité-prix sont recensées. Ce travail n'épuisera pas toutes les questions susceptibles de se faire jour, car il demeure des points à éclaircir, y compris pour les autorités communautaires. Cet instrument, à vocation pratique, constituera cependant une première aide aux pouvoirs adjudicateurs dans la prise en compte des clauses sociales.

.II Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances

Suzanne BIRD, Coordinatrice des politiques, chargée de l'étude concernant les pratiques socialement responsable dans les marchés publics

Je voudrais remercier la Présidence française de l'Union européenne, ainsi que les ministères de l'Economie et du Budget, pour leur invitation à participer à ce colloque.

L'implication de la Commission européenne en faveur de l'inclusion des clauses sociales dans la commande publique résulte d'un travail engagé, dès 2006, sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, dont elle peut être envisagée comme une dimension particulière. Il s'agissait de faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, dans le cadre d'un partenariat pour la croissance et les emplois. L'attention était portée, dans cette communication, sur l'inclusion de clauses sociales et à la fixation d'objectifs en matière d'emploi des personnes défavorisées.

La commande publique représente aujourd'hui 16 % du PIB, ce qui donne une idée de l'effet de levier qu'elle peut générer dans le sens de l'intérêt général. Une autre motivation de l'engagement de la Commission européenne, sur ces questions, réside dans un besoin de clarté exprimé par l'ensemble des acteurs. Une étude a ainsi été lancée par les autorités communautaires et doit trouver son prolongement dans l'élaboration d'un guide sur l'utilisation des clauses sociales dans la commande publique, comme l'a indiqué Ugo Bassi.

Les acheteurs publics qui le souhaitent peuvent, en vertu de différents textes juridiques et réglementaires, inclure des clauses sociales dans leurs achats publics, pourvu que les principes d'égal accès pour les fournisseurs de l'Union et de recherche du meilleur rapport qualité-prix soient respectés.

L'étude lancée par la Commission européenne en matière d'achat public socialement responsable avait plusieurs objectifs :

- définir la notion de politique d'achats socialement responsable en Europe ;
- définir ce que pourraient être les termes d'une stratégie publique dans ce domaine ;
- préciser les contours des possibilités juridiques en matière d'achat socialement responsable ;

- préciser la valeur ajoutée d'un achat public socialement responsable ;
- proposer des études de cas.

Plusieurs « livrables » étaient prévus dès le départ :

- **un inventaire des applications typiques de l'achat socialement responsable**

L'inventaire des applications typiques de l'achat socialement responsable a notamment permis de recenser les catégories de préoccupations sociales pouvant faire l'objet d'une politique d'achat socialement responsable : emploi, conditions de travail, accessibilité, commerce.

- **les cadres juridiques et réglementaires au sein de l'Union**

- **six études de cas**

Ces études ont été basées sur des enquêtes réalisées par mail, par téléphone et au moyen de visites. Elles visaient à étudier les effets de la prise en compte des clauses sociales dans les marchés publics, dans plusieurs domaines : contexte et stratégie d'une telle démarche, suivi, barrières éventuelles et contraintes. Six thèmes étaient particulièrement étudiés, parmi lesquels l'égalité des chances et l'égalité des sexes dans la mise en œuvre des politiques d'achat socialement responsables.

- **des éléments pouvant constituer la trame d'un guide destiné aux acteurs potentiels de la commande publique au sein de l'Union.**

Parmi ces éléments devaient figurer des concepts clés, les bénéfices potentiels d'une politique d'achat socialement responsable, sa pertinence au regard de l'Agenda social de l'Union européenne ou encore l'approche législative et réglementaire de ces questions.

L'étude a montré que le cadre juridique d'une politique d'achat socialement responsable était complexe et évoluait extrêmement rapidement au sein des Etats membres. Les pratiques varient et se situent à des niveaux distincts de la politique d'achat public. Le besoin d'un enrichissement mutuel des Etats, par un échange de pratiques, a également été mis en évidence, de même que la nécessité d'un certain nombre d'ajustements techniques. L'élaboration d'un « Livre vert » a été jugée utile par les consultants, en adaptant ce format au sujet de l'achat public socialement responsable. Enfin, un travail précis d'évaluation des coûts et des bénéfices d'une telle politique semble à approfondir, compte tenu du caractère récent des pratiques en la matière et de leur connaissance encore très incomplète.

Un calendrier a été défini, dans le prolongement de cette étude. Le 6 novembre prochain doit ainsi avoir lieu, à Bruxelles, une réunion à laquelle pourront participer tous les acteurs concernés. Des contributions écrites seront également collectées, *via* notre site web, jusqu'à la fin de l'année. Les éléments de base du guide devraient ainsi pouvoir être présentés avant l'été 2009.

.III Débat avec la salle

Michael FRÜHMANN

Il me paraît important de donner suffisamment de temps aux Etats membres pour réagir aux directives. Vous nous permettez de transmettre des observations jusqu'à la fin de l'année mais vous vous réservez une période de six mois pour les analyser. Il serait utile que nous ayons aussi du temps pour élaborer nos préconisations.

Suzanne BIRD

Il est vrai que ce calendrier est extrêmement ambitieux. Mais nous avons la conviction qu'il faut faire bouger les choses. Les résultats de notre étude ont été présentés aux Etats membres en début d'année, ce qui leur a permis d'appréhender ce travail. En tout état de cause, nous veillerons à la bonne réalisation du processus de consultation car nous sommes évidemment très attentifs à l'avis des Etats membres.

Michael FRÜHMANN

Par ailleurs, je partage tout à fait l'analyse du cadre juridique proposée par Ugo Bassi : il faut garder à l'esprit que les textes européens datent des années 70, à un moment où les objectifs économiques et sociaux étaient définis dans un contexte tout à fait différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Des orientations communautaires portaient déjà sur la façon d'acheter. Pour la première fois, il semble que l'on nous dise « quoi » acheter et cette évolution me paraît pour le moins inquiétante.

Ugo BASSI

La Direction Générale Marché intérieur et services est responsable des directives fixant les règles que les acteurs économiques doivent respecter dans leur politique d'achat. Il est vrai que ces règles tendent à évoluer vers une prescription de ce que les opérateurs économiques doivent acheter. Cette question ne relève pas, toutefois, de la Commission européenne : celle-ci ne fait que répondre à une demande politique tout à fait explicite. Dans ce domaine, les objectifs ont été fixés par le Conseil européen et par nos dirigeants politiques. La Commission européenne a traduit, sur le plan technique, des prises de position politiques.

Michael FRÜHMANN

Madame Bird a évoqué la nécessité d'ajustements techniques en vue de prendre en compte les clauses sociales dans la commande publique. Qu'entendez-vous par là ?

Suzanne BIRD

Je ne fais que citer, sur ce point, les avis d'experts qui ont reconnu de façon consensuelle la nécessité d'ajustements techniques. Il me paraît prématuré d'en donner des exemples, car le débat doit s'ouvrir prochainement quant à leur nature. Je ne veux donc pas en préjuger. Une chose est sûre cependant : nous devons rester cohérents avec les directives européennes encadrant les activités économiques au sein de l'Union.

François de WITT

Le Code des marchés publics rappelle les objectifs en matière de développement durable : l'efficacité économique, le respect de l'environnement et la prise en compte de la dimension sociale. Ces trois exigences constituent-elles une contrainte importante dans la politique d'achat public ?

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Dans le Code des marchés publics, les clauses sociales ne sont pas une obligation mais une possibilité qui doit être regardé sous l'aspect du développement durable. Dans ce domaine, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les personnes éloignées de l'emploi, car en abordant la question sous cet angle, cela nous permet de traiter d'autres préoccupations telles les écarts de qualifications, les discriminations éventuelles sur la base d'origines géographiques ou l'égalité hommes-femmes.

Il me semblerait utile de détailler davantage les résultats de l'étude.

Suzanne BIRD

Nous n'avons pas publié l'intégralité des résultats de l'étude, car certains d'entre eux seront utilisés pour l'élaboration du guide que la Commission publiera prochainement.

Comment le droit de la commande publique permet-il de mettre en œuvre une politique d'inclusion active ?

Table ronde

Participent à la table ronde :

Ugo BASSI, Commission Européenne – Direction Générale Marché Intérieur et Services ;

Suzanne BIRD, Commission Européenne – Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances ;

Anne VAN LANCKER, Députée européenne – Membre de la Commission de l'Emploi et des Affaires sociales ;

Jean-Michel BLOCH-LAINE, Comité économique et social européen – Membre de la section Emploi, Affaires sociales, Citoyenneté ;

Michael FRÜHMANN, Service constitutionnel de la Chancellerie fédérale – Autriche.

Anne VAN LANCKER

J'ai travaillé à l'élaboration de la directive relative aux marchés publics mais je dois reconnaître que j'ai été un peu déçue de constater qu'à l'issue des négociations ayant conduit à son élaboration, son contenu permettait d'agir de manière plus approfondie, davantage en matière environnementale que sur le plan social. Des considérations sociales peuvent être retenues dans la définition de l'appel d'offres, de même que des marchés peuvent être réservés aux ateliers protégés. Ceci ne garantit pas, toutefois, l'insertion ou la promotion sociale des personnes : bien qu'il s'agisse d'une avancée importante, de tels marchés peuvent aussi permettre à des collectivités de se donner bonne conscience à bon compte. Je reste particulièrement sur ma faim en ce qui concerne les critères d'attribution de marchés, qui demeurent trop vagues du point de vue des exigences sociales. Ces critères auraient notamment dû permettre de mieux s'assurer de la sincérité des entreprises dans leur définition de clauses sociales.

Ugo BASSI

Mon point de vue diffère légèrement de celui qui vient d'être exposé. En effet, même si la liste des critères d'attribution reprend les critères environnementaux et non les considérations sociales, le caractère non exhaustif de cette liste permet d'y ajouter des clauses sociales, qui devraient ainsi être prises en compte au même titre que les préoccupations environnementales. Il est possible que la pression politique ait été plus forte pour la prise en compte de critères environnementaux. Mais il n'existe pas de différence juridique dans les conditions de prise en compte de ces deux types de préoccupations.

Michael FRÜHMANN

Il me semble heureux, pour ma part, que le Parlement ait décidé de se focaliser sur les critères d'attribution et non sur la manière d'inclure les préoccupations sociales ou environnementales. J'observe aussi que les Etats conservent une marge de manœuvre importante dans la façon dont ils appliquent les directives. Or le débat ne porte, pour l'instant, que sur le contenu de ces dernières, qui se contentent de fixer de grandes orientations.

Anne VAN LANCKER

Il est important de noter que les aspects environnementaux et les aspects sociaux ont la même valeur au sein de la directive dont nous parlons. Un vaste débat a eu lieu, en Belgique, ne serait-ce que pour vérifier que les aspects sociaux pouvaient être pris en compte au titre de la directive.

Ugo BASSI

Aucune procédure d'infraction n'a été engagée à ce sujet, alors même que de nombreux Etats, depuis 2001, ont explicitement mentionné des critères sociaux, à côté des critères environnementaux, parmi les critères possibles d'attribution d'un marché public. Cela montre que la Commission n'a pas contesté l'affirmation d'aspects sociaux au titre de la directive.

Anne VAN LANCKER

Il n'en demeure pas moins que les pouvoirs publics des Etats membres sont réticents à inscrire des préoccupations d'ordre social, dans la mesure où celles-ci ne sont même pas mentionnées dans le texte de la directive. Notre attention doit dorénavant se focaliser sur l'application des directives et non sur leur contenu. Je suis heureuse que la Commission publie prochainement un guide à ce sujet, même s'il arrive un peu tard. On peut également suggérer à la Commission de s'inspirer de nombreux guides remarquables qui existent déjà, à l'image par exemple du guide rédigé par l'Association des Communes de Flandre. De très nombreux outils existent et les bonnes pratiques évoquées par Madame Bird paraissent un peu maigres par rapport à la richesse de ce matériau.

Jean-Michel BLOCH-LAINE

J'ai été chargé par le Conseil économique et social européen de rédiger un rapport sur le principe de l'expérimentation, en tant qu'outil d'élaboration des politiques publiques d'inclusion en Europe.

J'ai notamment pu analyser, dans le cadre de ce travail, la démarche « Equal » menée par la Commission européenne, qui m'a paru remarquable. Elle a mobilisé un investissement de 3 milliards d'euros et a bénéficié à près de 200 000 personnes défavorisées, impliquées à divers titres dans les expérimentations proposées. Cependant, une incertitude demeure, parmi une majorité d'acteurs, quant aux suites données aux expérimentations réussies.

Les acteurs souffrent également, presque toujours, d'un sentiment d'isolement, y compris lorsque leur expérience est considérée comme un succès. Ils craignent toujours que cette expérience soit précaire et qu'elle soit jugée non reproductible, faute d'avoir été validée.

Il serait donc intéressant de bâtir un réseau vivant, constamment entretenu, d'expériences (ayant connu l'échec ou le succès) au sein de l'Union. Cette mise en commun permettrait peut-être d'identifier des invariants de la réussite ou de l'échec. L'Union européenne a là un rôle fondamental à jouer.

Dominique REDMAN, département du Nord

Je suis étonné d'avoir peu entendu parler du terrain. Nous utilisons depuis 2004, dans le département du Nord, les clauses sociales dans la commande publique. Nous générons dans nos marchés près de 200 000 heures d'insertion par an et les difficultés auxquelles nous sommes confrontés ne portent pas sur la mise en œuvre de ces dispositifs : elles résident plutôt dans l'émergence de « parcours d'insertion » et d'apprentissage qui permettent aux personnes concernées d'acquérir une véritable qualification, qui favorise leur employabilité.

Une autre difficulté que nous rencontrons porte sur l'utilisation des « marchés réservés » : il existe un effet d'engorgement, comme l'a fait remarquer un représentant de la SNCF. De plus, les ateliers protégés proposent des services limités, notamment du point de vue de leur technicité.

Enfin, comme l'a souligné Madame Van Lancker, il est vrai qu'il est extrêmement difficile d'utiliser l'article 53 précisant les critères d'attribution des marchés publics. Nous envisageons, pour pallier cette difficulté, de combiner l'article 14 et l'article 53 du Code des marchés publics, afin de permettre la mise en place d'une véritable ingénierie sociale, au bénéfice des publics en difficulté.

Michael FRÜHMANN

A l'occasion d'une expérimentation menée en Autriche, nous avons constaté que les autorités nationales avaient une connaissance très imparfaite des possibilités offertes par les ateliers protégés. Nous avons donc établi un inventaire des prestations et services qu'ils proposent, ce qui devrait permettre un recours beaucoup plus étendu à leurs services.

Rémi RISSER, ministère de l'Ecologie

Il doit exister une limite à la mise en œuvre des clauses sociales et je crois, comme M. Bassi, que cette limite doit être le lien avec l'objet du marché. Celui-ci peut être un produit, un service, etc. En tout état de cause, ces éléments ne sont pas désincarnés : un produit ou service est élaboré dans certaines conditions, sur le plan social et sur le plan environnemental. Par conséquent, il n'existe pas d'incompatibilité entre l'existence d'une règle liée à l'objet du marché et l'examen des conditions dans lesquelles cet objet a été produit. Si l'on se refuse à examiner les conditions sociales de production, on favorisera naturellement les entreprises offrant le meilleur prix, quitte, dans une hypothèse extrême, à favoriser l'esclavage.

Michael FRÜHMANN

Je suis tout à fait d'accord avec vous sur le plan politique. Cela étant, comment une petite collectivité locale de Hongrie, par exemple, pourra-t-elle vérifier qu'un ordinateur a été produit dans le respect intégral des conditions prévues par l'OIT ? Cela ne me paraît pas envisageable sur le plan pratique.

Suzanne BIRD

Il peut être difficile de prouver le respect de certaines normes internationales. On pourrait imaginer, toutefois, de s'assurer que les entreprises participant à des marchés publics agissent en conformité avec les normes internationales.

François de WITT

Peut-on envisager des démarches d'inclusion active dans des pays ayant rejoint nouvellement l'Union européenne, au sein desquels le niveau de vie est sensiblement plus bas qu'au sein de l'Europe des Quinze ?

Suzanne BIRD

Nous souhaitons nous assurer que les droits du travail sont respectés dans tous les Etats membres. Nous devons aussi veiller à préserver la mobilité des travailleurs, ce qui peut avoir des impacts sur le marché de l'emploi.

Ugo BASSI

Il est d'autres moments dans la procédure d'achat public où l'on peut prendre en compte les clauses sociales, notamment lors de la définition des critères de sélection des pouvoirs adjudicateurs.

Rolf GUNTERBASS, Confédération européenne des syndicats

Je suis heureux d'entendre M. Bassi affirmer que les aspects sociaux peuvent être pris en compte dans les procédures d'achat public. Il conviendrait de préciser, toutefois, à quoi donner la priorité : le marché intérieur est-il une fin en soi ou un instrument au service des Traités – qui énoncent notamment des objectifs sociaux et environnementaux ? Le dernier Traité européen parle même « d'économie sociale de marché », expression qui place au même niveau ces deux types de préoccupations.

Michael FRÜHMANN

Il existe une autre source d'incompréhension : le pouvoir politique appréhende généralement les textes juridiques et législatifs comme une source d'obligations supplémentaires. Il ne se demande pas toujours ce que ce cadre juridique lui permet de faire, tout simplement.

Si l'on admet que le cadre juridique permet aux autorités adjudicatrices de mettre en œuvre leur stratégie, cela peut constituer une liberté supplémentaire pour poursuivre des objectifs sociaux ou environnementaux. N'oublions pas que les textes peuvent aussi être envisagés sous cet angle.

Le Secrétaire général de l'OSPD (association des fournisseurs de services aux personnes handicapées)

Serait-il possible d'inclure dans le guide que publiera prochainement la Commission des questions particulières ayant trait aux spécificités sociales des fournisseurs de services (par exemple, le poids croissant des contrats précaires, qui vont à l'encontre de la nécessaire construction d'un lien de confiance entre un accompagnant et une personne handicapée) ?

Suzanne BIRD

La DG Emploi s'apprête à lancer une initiative intitulée « De nouvelles compétences pour de nouveaux emplois ». Les qualifications évoluent aujourd'hui à un rythme soutenu et ceci est en effet lié à la qualité des emplois. Il s'agit d'une orientation politique et nous veillerons à sa prise en compte dans le guide.

Romain TOURNEREAU, Direction des marchés publics, ville de Brest

Il existe manifestement une attente importante des collectivités locales quant aux règles d'application de la directive. Pourriez-vous préciser, en particulier, ce que signifie la notion de « lien avec l'objet du marché » ?

Ugo BASSI

L'explicitation de cette notion est l'un des objets du guide que nous allons faire paraître. Nous allons nous employer, dans ce cadre, à proposer des cas concrets, dont certains peuvent déjà être consultés sur le site de la Direction Générale Marché intérieur et services.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Je pense que nous avons progressé, collectivement, car plusieurs points ont été éclaircis. Une incertitude demeure, cependant, à mes yeux : pouvez-vous confirmer que l'existence d'un lien entre les conditions d'exécution du marché et l'objet du marché n'est pas nécessaire ?

Ugo BASSI

Les clauses d'exécution du marché doivent être conformes à l'objet du marché. Telle est, du moins, la lecture de la Commission européenne.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Pouvez-vous préciser ce que vous appelez la conformité à l'objet du marché ?

Ugo BASSI

Ma réponse a manifestement suscité quelques incompréhensions. Nous touchons là aux limites de ce qu'il est permis d'affirmer, lorsqu'il s'agit de se prononcer sur la compatibilité d'un cas de figure avec le droit communautaire.

Il s'avère que le considérant de la directive ne fait pas explicitement référence au lien avec l'objet du marché. Je maintiens cependant que les clauses d'exécution doivent être liées aux prestations exécutées au titre de l'objet du marché. La clause sociale imposée au titre l'exécution du contrat doit concerner le contrat.

Les clauses sociales dans la commande publique : mise en œuvre

Présentation d'une expérience française **Communauté urbaine de Nantes**

Etienne FABRY

Directeur de l'emploi et de l'innovation sociale Nantes Métropole

En 2004, le Conseil communautaire de Nantes Métropole (584 000 habitants) a pris la décision de réserver, dans le cadre de son programme de réalisation d'infrastructures, une part significative des marchés publics aux personnes éloignées de l'emploi sur le territoire. Le PLIE a été mandaté pour être l'opérateur de cette expérimentation. En 2005, le dispositif a été mis en place. Au sein du PLIE, une mission d'assistance à maîtrise d'œuvre en matière d'insertion a été créée, en vue de vérifier la faisabilité de la mise en place des clauses d'insertion, de recenser les acteurs de terrain susceptibles d'y participer et de suivre la capitalisation de l'expérience.

En 2006, un premier bilan a été tiré de l'expérimentation. Le cap des 200 000 heures d'insertion, fixé pour objectif, a été atteint. De façon plus importante encore, l'effet de levier que peuvent avoir les clauses au sein d'un territoire a été mis en évidence. Ces résultats ont conduit à consolider les instances de pilotage du dispositif. Enfin, le Conseil communautaire a adopté son « agenda 21 ».

En 2007, les résultats de l'expérimentation ont été consolidés, sur le plan quantitatif mais aussi en termes de publics visés – avec un regard particulier sur les habitants des zones prioritaires de l'agglomération. Le nombre de donneurs d'ordres a été accru – notamment à des sociétés d'économie mixte, à Réseau Ferré de France et au Conseil général, pour une partie de ses marchés. A ce stade, a démarré également la combinaison des articles 14 et 53 du Code des marchés publics.

En 2008, l'équipe ayant porté l'expérience a été intégrée au sein des services de la collectivité. Le dialogue initié avec les fédérations professionnelles s'est poursuivi. Parallèlement, le nombre significatif de donneurs d'ordres a rendu nécessaire un travail de coordination, autour d'une « boîte à outils » partagée.

Notre démarche s'est inscrite au croisement de quatre politiques publiques :

- la politique d'aménagement et de renouvellement urbain ;
- la politique de la Ville, avec en perspective la signature de la charte ANRU, laquelle porte elle-même des exigences sociales, puisque les maîtres d'ouvrage ayant conventionné doivent s'engager à réserver 5 % des heures travaillées dans le cadre des contrats signés avec l'ANRU aux habitants des zones urbaines sensibles en difficulté d'insertion professionnelle, en privilégiant une approche par quartier – là où nous privilégions, au sein de Nantes Métropole, une approche globale de l'agglomération ;
- la politique de développement économique, puisque nous nous adressons aux entreprises ;

- la politique d'emploi et d'insertion.

Le dispositif comprend un comité d'orientation, présidé par les élus de Nantes Métropole. Il réunit les élus des services concernés et les services techniques, ainsi que les réseaux de l'emploi (ANPE, Maison de l'emploi, etc.), les opérateurs d'insertion par l'activité économique et les représentants des branches professionnelles. Ce comité se réunit une fois par an. Il nous permet de valider un certain nombre d'orientations et d'entendre les difficultés et observations que peuvent notamment nous rapporter le monde professionnel. Le comité de pilotage technique s'attache à résoudre les difficultés de mise en œuvre du dispositif et veille à la communication entre les différents services concernés.

La cellule opérationnelle d'assistance à maîtrise d'œuvre est chargée d'identifier, auprès des donneurs d'ordre, des marchés pouvant comporter des clauses d'insertion. Une fois le marché attribué, elle aidera l'entreprise à réaliser le contrat, en ayant recours à des entreprises d'insertion ou aux publics en difficultés visés par le contrat.

Des réunions de suivi ont lieu chaque mois. Le respect, par les entreprises, de leurs engagements est vérifié au sein de ces réunions. Celles-ci visent également à assurer le suivi et l'évaluation auprès des donneurs d'ordres, des entreprises et des opérateurs d'insertion.

Au-delà de la seule attribution de marchés, le dispositif vise à stimuler et renforcer les acteurs de l'insertion par l'économique dans leur rôle d'accompagnement. En outre, il s'agit de construire des parcours d'insertion et de développer les solidarités à partir de l'aménagement du territoire, en faisant en sorte que les travaux bénéficient à l'ensemble des habitants. Enfin, il s'agit de rechercher l'harmonisation des pratiques des donneurs d'ordres, en particulier sur le plan juridique.

Florent SOLIER
Directeur de la commande publique de la ville de Nantes

En 2004, au moment du lancement du dispositif, nous ne parvenions pas à mesurer, dès le stade des offres, la qualité de mise en œuvre des actions d'insertion. L'évolution du contexte juridique nous a conduits à travailler sur l'évaluation de cette performance.

Nous avons ainsi décidé de maintenir les conditions d'exécution telles qu'elles étaient définies, tout en fixant un objectif qualitatif : transmettre une expérience professionnelle réelle aux bénéficiaires. Dès lors, il était demandé à l'entreprise de concevoir une méthode d'exécution pour transmettre ses savoir-faire et ses savoir-être. Sur cette base pouvait être mise en œuvre une évaluation de la qualité de la méthode proposée par les entreprises.

Nous avons retenu quatre critères :

- le volume (dans son rapport au niveau fixé par le marché), avec une faible pondération afin de ne pas susciter de « course aux volumes » ;

- le tutorat opérationnel, qui doit être identifié et formé ;
- le choix des tâches confiées aux bénéficiaires, qui doit être effectué de telle sorte qu'il permette de transmettre une réelle expérience professionnelle ;
- l'accompagnement social (logement, santé, etc.), à examiner en lien avec les opérateurs d'insertion.

A l'heure du bilan, nous n'avons pas constaté d'augmentation des « infructueux », ni de surcoûts qui auraient été liés à la clause d'insertion. Nous commençons à identifier et diffuser des bonnes pratiques telles que la mise en place de formations au tutorat et le renforcement du lien entre les entreprises et les opérateurs d'insertion, en particulier pour l'accompagnement social des bénéficiaires.

A la date du 31 décembre 2007, 200 opérations ont été concernées par le dispositif, pour un total de 382 000 heures d'insertion (soit 218 emplois en ETP). 515 personnes ont ainsi bénéficié d'un contrat de travail, dont 222 au cours de l'année 2007. La démarche a impliqué 154 entreprises. Enfin, 209 personnes ont finalement eu accès à l'emploi ou à un dispositif de professionnalisation.

Jean LE GARREC, Président de l'Alliance Villes Emploi

Ce dispositif est remarquable. Vous avez parlé d'un tutorat opérationnel, qui soit identifié et formé. Le principe est excellent mais dans quelle structure ce tutorat est-il abrité et par qui cette formation est-elle mise en œuvre ?

Etienne FABRY

Ce tutorat n'est pas généralisé, car cette responsabilité relève des fédérations professionnelles qui, telles la Fédération des Travaux publics, participent à la démarche.

Luca FACTA, Federsolidarietà Confcooperative (Italie)

Nous connaissons une situation similaire en Italie. Il existe, en Piémont, des opérateurs sociaux, dont certains opèrent dans l'entreprise et d'autres en dehors de celle-ci. La Région Piémont subventionne le dispositif mais l'absence de dispositif structuré de formation pénalise l'efficacité de la démarche.

Dominique DEWILDER, Fédération nationale des travaux publics

Je voudrais tempérer l'optimisme de la présentation. Nous avons indiqué à plusieurs reprises aux promoteurs de la démarche qu'à nos yeux, la méthode juridique proposée n'était pas conforme au Code des marchés publics et que la combinaison de l'article 14 et de l'article 53 constituait une « pirouette » non fondée. En effet, l'article 53 prévoit que la clause d'insertion soit liée à l'objet du marché, ce qui n'est pas le cas pour un marché de travaux.

Plus largement, si vous demandez à des entreprises, au titre d'un marché, d'employer x personnes en recherche d'emploi, qu'advient-il du personnel de l'Entreprise pendant ce temps-là ? Un tel principe revient à créer une discrimination, voire une distorsion dans la concurrence. En outre, les chantiers de travaux publics requièrent des conditions de sécurité draconiennes, qui rendent indispensable de recourir à du personnel formé. Ces constats mettent en lumière la nécessité d'une réflexion concertée, très en amont, afin que la clause sociale ne soit pas un frein à l'accès aux marchés publics.

Florent SOLIER

Nous avons présenté nos travaux à l'OEAP et le montage juridique de notre opération a été repris dans le guide élaboré par le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, ce qui semble attester de sa conformité aux principes du Code des marchés publics.

Etienne FABRY

J'ajoute que les entreprises participant à notre démarche ne nous ont signalé, à ce jour, aucun élément de blocage. Il ne s'agit nullement de substituer des publics en difficulté à des salariés déjà en poste. Nous souhaitons au contraire que les entreprises consolident leur démarche d'insertion. Tel est bien l'objectif de la démarche de suivi d'insertion, bien au-delà du seul « contrôle » du respect par les entreprises de leurs engagements.

Ingrid BIGOT, CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment)

Savez-vous quelle est la part des entreprises de moins de 20 personnes, parmi les 154 entreprises mobilisées dans le cadre de votre démarche ?

Etienne FABRY

Nous connaissons la répartition des entreprises par secteur d'activité mais je ne suis pas en mesure de vous donner cette segmentation, en fonction de la taille des entreprises.

Présentation d'une expérience étrangère

Turin – Italie

Luca FACTA
Federsolidarietà Confcooperative

Federsolidarietà Confcooperative est une fédération de coopératives sociales. L'efficacité des politiques d'insertion par le travail existe par une répartition efficace des responsabilités entre l'Etat ou la municipalité et les entreprises. Toutefois, les entreprises « classiques » ne sont pas incitées à s'engager dans de telles démarches. La seule obligation, en matière d'aide aux publics en difficulté, porte sur l'accès à l'emploi des personnes handicapées. En outre, les entreprises préfèrent souvent s'acquitter d'une pénalité financière plutôt que d'engager activement des démarches favorisant l'accès à l'emploi de publics en difficulté.

En Italie, la loi de 1991 fait des coopératives sociales des lieux privilégiés d'insertion des publics en difficulté. Il existe deux exemples de réglementation – élaborées par la municipalité de Turin d'une part et par la Province de Turin d'autre part – qui prolongent la loi nationale de façon originale. Dans les deux cas, une aide financière est prévue, en proportion du nombre d'heures d'insertion attribuées aux publics en difficulté. L'objectif est d'atteindre un taux d'au moins 15 % d'heures relevant de clauses d'insertion. Les publics visés sont très larges : ils incluent notamment les chômeurs de longue durée, les personnes handicapées et les anciens détenus.

Le dispositif prévoit, en outre, des avantages fiscaux pour les entreprises (qui ne peuvent être que des coopératives sociales) impliquées dans cette démarche. Chaque année, l'Etat vérifie le respect, par les entreprises, des engagements liés à leur statut de coopératives.

Une prochaine étape dans l'évolution de ces dispositifs consistera sans doute à étendre le bénéfice des avantages fiscaux qui y sont liés à l'ensemble des entreprises, afin d'adresser un champ plus large que celui des coopératives, nécessairement limité.

De la salle

Le dispositif de l'ANRU (Agence nationale de Rénovation urbaine) a été évoqué tout à l'heure. Je voudrais rappeler que cette Agence a été créée par les pouvoirs publics et dotée de plusieurs milliards d'euros pour financer des opérations de renouvellement urbain. L'ANRU a mis en place une Charte nationale d'insertion, qui peut être déclinée par chaque collectivité ayant signé une convention avec elle. Cette Charte prévoit que 5 % des heures travaillées, dans le cadre de chaque convention, soient réservés à des clauses sociales. Cela représente plusieurs centaines de milliers d'heures d'insertion dont les acteurs locaux doivent se saisir pour mettre en place des opérations d'insertion.

En Seine-Saint-Denis, par exemple, une Convention a été signée entre l'ANRU, le Conseil général et plusieurs municipalités pour coordonner, dans l'ensemble du département, les chargés de mission qui, à l'intérieur d'un PLIE, vont mettre en œuvre ces clauses sociales. L'objectif est de construire de véritables parcours d'insertion.

Etienne FABRY

Cette coordination constitue en effet une condition d'efficacité de la démarche. Nous nous heurtons cependant à la réalité : seuls 20 % des clauses d'insertion concernent les quartiers prioritaires, alors que 30 % des bénéficiaires sont issus de ces quartiers.

Gérard BRUNAUD, Mission interministérielle France Achats

Le secteur du bâtiment et des travaux publics a joué un rôle précurseur. Néanmoins, les clauses sociales sont mobilisables dans toutes sortes de secteurs, notamment dans les services. La Table de Cana, qui a réalisé le buffet proposé lors de la pause-déjeuner pendant ce colloque, en est un exemple. Il est également important de rappeler que les clauses sociales peuvent être mobilisées dans le cadre de « petits » marchés, *a fortiori* lorsqu'il existe un partenariat local pour organiser les parcours d'insertion.

Jean LE GARREC

Les témoignages proposés démontrent l'importance de la définition d'une stratégie territoriale autour de l'emploi. Je constate aussi que les chiffres sont considérables. Au plan national, le dispositif concerne 26 000 personnes qui trouvent ainsi un accès à l'emploi – c'est-à-dire à un CDD de plus de six mois ou à un CDI. Nous avons donc là un levier extrêmement intéressant.

Aspects concrets de la mise en œuvre des clauses sociales dans la commande publique

Table ronde

Participent à la table ronde :

Claude ALPHANDERY, Président du Conseil National de l'Insertion par l'Activité économique ;

Jean-Marie LAMBERT, Directeur des ressources humaines, Veolia Eau ;

Pierre PELOUZET, Directeur des achats, SNCF ;

Salvatore VETRO, Administrateur et trésorier de l'ENSIE (European Network of Social Integration Enterprises).

François de WITT

M. Alphandéry, la crise financière sans précédent que nous venons de vivre annonce, selon la plupart des observateurs, une récession qui pourrait être longue. Pouvez-vous resituer le sujet qui nous réunit dans une perspective plus large, en lien avec cette conjoncture pour le moins morose ?

Claude ALPHANDERY

Ce colloque ne me paraît pas éloigné de cette crise. Au-delà du rétablissement indispensable de la solvabilité des banques, des mesures apparaissent nécessaires au plan européen (R&D, politique industrielle, etc.) ; mais aussi au plan national où des pans entiers de l'économie devront être ranimés. Cette impulsion à donner est de nature quantitative mais aussi qualitative – les pouvoirs publics devant privilégier des logiques concourant à un développement maîtrisé et durable, en particulier celles prenant en charge l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi.

Il existe, dans le Code des marchés publics, des dispositifs visant à favoriser l'achat socialement responsable. Cependant, comme il l'a été rappelé, le recours à ces dispositifs demeure rare, compte tenu notamment d'inquiétudes nourries par les entreprises quant à la qualité, aux délais, etc. Il existe manifestement un défaut d'information sur les expériences réussies, ou du moins réalisées, en matière de mobilisation des clauses sociales. J'y vois l'origine d'un manque de conviction, voire d'un relatif scepticisme des élus quant à la puissance de ce levier. Ceci nous a conduits à recommander d'informer plus avant les donneurs d'ordres et les éventuels bénéficiaires, ainsi qu'à préconiser la mise en place de facilitateurs, en vue d'assurer une bonne adéquation entre l'offre et la demande dans le cadre de la réglementation des clauses sociales.

Plusieurs conditions semblent devoir être réunies pour bénéficier réellement du développement des clauses sociales dans les marchés publics :

- **une meilleure connaissance de l'offre d'insertion et du projet socio-économique des quelque 5 000 structures dédiées à l'insertion par l'activité économique**
Une entreprise « classique » souhaitant mobiliser des clauses sociales doit d'abord s'avoir à qui s'adresser. Le donneur d'ordres public doit aussi connaître les capacités et les références de l'opérateur d'insertion, afin de définir au mieux l'objet de la commande. Il faut éviter la passation d'appels d'offres infructueux, car inadaptés à la réalité du terrain. Cette meilleure connaissance de l'offre économique des SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) est l'objet de l'AVIE (Association pour la Valorisation de l'Initiative économique).
- **une meilleure articulation des logiques des différents acteurs : Etat, collectivités territoriales, branches professionnelles, opérateurs d'insertion**
Des interfaces doivent être mises en place entre des mondes qui continuent encore trop souvent de s'ignorer. C'est l'une des fonctions des PLIE et de l'Alliance Villes Emploi, qui visent à entretenir un dialogue et une compréhension réciproques entre tous les partenaires.

- **un effort de structuration, voire de regroupement des structures d'insertion par l'activité économique**

Ce regroupement paraît quasiment indispensable pour accéder à des marchés dont la taille tend à croître.

Ces efforts d'information, d'articulation et de structuration pourraient trouver leur place dans le plan de modernisation de l'insertion par l'économique et dans la feuille de route issue des travaux du Grenelle de l'insertion évoqué ce matin par Martin Hirsch.

En définissant, pour chaque structure, des objectifs, des ressources adéquates et des résultats à atteindre, ces conventions liant le service public de l'emploi aux structures d'insertion par l'économique donnent à ces dernières leur lisibilité et leur légitimité. Elles doivent être fondées sur une offre référencée, sur des moyens budgétés pour les mettre en œuvre et sur des indicateurs pour en mesurer les résultats. Ces moyens ne sauraient être limités aux aides de l'Etat, sous forme de subventions ou d'exonérations fiscales : de nombreuses autres ressources peuvent être recherchées, à commencer par la commande publique.

Au niveau territorial, les conseils départementaux d'insertion par l'économique doivent élaborer une offre stratégique. Par ailleurs, les pactes territoriaux, prévus par la loi, devront obligatoirement accompagner les plans départementaux d'insertion et comporter des moyens de formation et d'information. Ils devraient également avoir pour ambition de parvenir, dans les quatre ou cinq prochaines années, à une augmentation, quantitative et qualitative, des commandes publiques passées avec des clauses sociales.

Du reste, la reprise de l'emploi ne constitue pas une fin en soi : il conviendra de s'interroger sur la qualité des emplois créés, selon les filières et les métiers. Cette démarche est en tout cas de nature, en recréant un dialogue entre les salariés, les entreprises et les territoires, à « réencaster » l'économique dans le social.

Pierre PELOUZET

La SNCF est une entreprise publique et n'est pas soumise au Code des marchés publics mais à la directive 2004/17, dont la déclinaison, en France, s'avère assez proche du Code des marchés publics – à ceci près qu'elle offre encore moins de souplesse que le Code pour mettre en œuvre des clauses sociales. Ce cadre rend plus complexe la mise en œuvre des clauses sociales. Ce dispositif des clauses sociales participe à l'image positive de la société et valorise l'appartenance des personnels à une entreprise engagée dans cette démarche.

Les acheteurs éprouvent des difficultés à prévoir la mise en œuvre de conditions d'exécution et à intégrer ces conditions dans les critères d'attribution. Si un acheteur souhaite aujourd'hui inclure une clause sociale dans un marché, il peut notamment le faire lors d'un appel d'offres, en prévoyant un quota d'heures d'insertion auquel les entreprises devront précisément se conformer. Si je peux mettre en place un critère d'attribution du marché lié aux conditions d'exécution du contrat, je pondérerai, en conséquence, les offres des opérateurs et je pourrai ainsi sélectionner, par exemple, un opérateur économique capable d'offrir un quota deux fois plus élevé d'heures d'insertion.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Avez-vous songé à la méthode des variantes ? La Direction des Affaires juridiques du ministère de l'Économie, de l'Emploi et de l'Industrie nous a fait observer qu'il était possible d'inclure, dans les appels d'offres, des variantes précisant par exemple que des solutions alternatives, en matière de performances sociales, peuvent être proposées par les entreprises candidates. Ceci permet d'introduire de la souplesse dans les dispositifs.

Pierre PELOUZET

Des variantes relatives à la performance sociale risqueraient d'être considérées comme sans lien avec l'objet du marché, ce qui nous renvoie au débat de ce matin. Je souhaiterais toutefois pouvoir travailler sur ce point et en étudier la faisabilité juridique.

Cela étant, nous nous efforçons de travailler directement avec des entreprises d'insertion, du secteur protégé ou au travers de marchés réservés. Je déplore toutefois que l'on ne puisse réserver de marchés aux entreprises d'insertion qui peinent souvent à accéder aux marchés que nous sommes susceptibles de proposer.

François de WITT

M. de Foucauld, peut-être y a-t-il là une piste d'élargissement des possibilités offertes par le Code des marchés publics ?

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Cette question devrait être débattue au niveau européen.

Jean-Marie LAMBERT

Il existe une pratique ancienne de l'insertion dans les métiers de services. Rappelons qu'une entreprise ne peut se lancer dans une telle démarche que si les besoins existent. Nous avons pu jouer un rôle, dans les métiers de l'eau et du bâtiment, car ces métiers s'appuient sur des gisements d'emploi distincts des gisements traditionnels d'emploi : il s'agit de métiers de proximité, parfois très difficiles, exercés la nuit, etc. Ils justifient, à ce titre, la mise en œuvre d'une politique spécifique d'emploi et d'insertion. Nous avons dû commencer par structurer une politique de formation, afin de conserver les personnels que nous contribuons à insérer.

Lorsque nous menons de vastes campagnes de recrutement, à l'image de « Veolia Compétences », nous proposons une formation qualifiante et un CDI à l'issue de la formation. Force est de reconnaître que nous peinons à trouver des candidats dans certains bassins d'emploi. Cela signifie que nous devons aussi nous interroger sur l'attractivité de nos métiers et sur la rémunération de nos salariés – même si une entreprise doit aussi répondre à des objectifs de rentabilité.

Les clauses sociales ont d'ores et déjà démontré leur vertu pédagogique. Ainsi, le monde des ressources humaines est bien plus associé aux réalités opérationnelles des métiers, dont il était, auparavant, un fournisseur plus passif.

Par ailleurs, l'objectif d'insertion doit être adossé en permanence à des gages de pérennité, faute de quoi on risque de se contenter de « faire des coups ». C'est pourquoi je plaide pour une meilleure traçabilité des politiques mises en œuvre par les entreprises en matière d'insertion.

Enfin, nous sommes de plus en plus sollicités, au plan international, vis-à-vis de notre politique sociale : dès le stade de la préparation des dossiers, des références nous sont demandés concernant notre politique de formation, d'embauche, de qualifications, de rémunérations et d'emploi. Cette évolution, constatée dans des pays très divers, traduit une tendance que les entreprises ne peuvent plus ignorer.

Salvatore VETRO

Vendredi dernier, je me trouvais en Italie et j'entendais le discours du ministre de l'Economie. Celui-ci affirmait que l'industrie bancaire concourait à l'intérêt général et qu'à ce titre, le secteur bancaire devait être soutenu. Je me suis dit : « si les banques concourent à l'intérêt général, qu'en est-il alors de l'insertion par l'activité économique ? »

Au cours de tous mes voyages européens, en tant qu'administrateur du réseau d'entreprises d'insertion ENSIE, je remarque une très grande diversité dans les solutions proposées. Certains ont rappelé qu'il n'était pas possible d'introduire des clauses sociales qui ne soient pas liées à l'objet du marché. On s'aperçoit, en réalité, que les clauses sociales peuvent être mobilisées dans le cas de marchés locaux de petite taille – ce qui peut conduire à plaider pour l'allotissement de marchés.

A cet endroit, je voudrais mettre en lumière une bonne pratique. La région wallonne a dégagé un budget afin de confier une mission à un groupement de fédérations d'entreprises d'insertion. Ce groupement vise à épauler les entreprises et à leur mettre « le pied à l'étrier », dans la mesure où les entreprises d'insertion sont souvent freinées par la complexité des marchés publics.

Pierre PELOUZET

Il existe deux types de freins : la complexité des dossiers qui nécessite parfois la mise en place d'un accompagnement et la taille des marchés qui pose la question de la masse critique des structures d'insertion.

Salvatore VETRO

Il s'agit d'être extrêmement imaginatif dans la mise en œuvre des clauses sociales.

De la salle

J'interviens au titre de la DGCCRF (Direction générale de la Concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes). Je précise qu'en France, c'est par le biais des groupements d'entreprises que les PME et entreprises artisanales peuvent accéder à certains marchés dont la taille leur interdirait de se porter candidates isolément.

François de WITT

L'animation d'une entreprise d'insertion implique d'accepter – et même de souhaiter – voir ses salariés quitter l'entreprise, une fois insérés. Ceci suppose certainement une grande conviction personnelle qui peut ne pas être compatible avec la logique des structures de grande taille. Est-ce que finalement il ne faudrait pas des structures d'insertion plus grandes pour mieux répondre aux attentes des grands donneurs d'ordre et des entreprises ?

Jean-Marie LAMBERT

Cela ne me paraît pas souhaitable, les entreprises d'insertion doivent avoir une taille limitée, car elles doivent bien connaître le tissu économique et social dans lequel elles évoluent. Cela étant, l'engagement personnel des chefs d'entreprises d'insertion n'est pas incompatible avec l'existence de grandes structures.

Claude ALPHANDERY

Effectivement ce sont plutôt des petites structures bien insérées locales, les entreprises d'insertion peuvent se constituer en réseau pour avoir une taille critique plus importante.

Jean LE GARREC

Je partage la conviction de M. Lambert : les entreprises d'insertion doivent être très insérées dans le tissu économique local. C'est une question de stratégie territoriale.

Salvatore VETRO

Certains pays, en Europe, réservent aux entreprises d'insertion un statut associatif, tandis que d'autres leur attribuent un statut de société commerciale. Les deux possibilités existent.

Nous plaidons, quant à nous, pour la création d'un label européen qui permette d'identifier immédiatement les entreprises d'insertion, auxquelles un certain nombre de caractéristiques communes seraient reconnues. Cela me semble important, afin de ne pas faire de l'emploi au rabais.

Pierre PELOUZET

Il a été dit qu'il valait mieux que les entreprises proposant une offre d'insertion conservent une taille modeste. Ceci implique, concrètement, que tous nos acheteurs soient formés aux tenants et aboutissants de l'insertion par l'économique, afin de mettre en œuvre des clauses sociales au travers d'une myriade de petits contrats, à un niveau très faible.

François de WITT

L'existence de « facilitateurs » entre les donneurs d'ordres publics et les entreprises d'insertion vous paraît-elle souhaitable ?

Claude ALPHANDERY

Ce rôle est en effet très important. Le facilitateur constitue une sorte de passerelle entre les opérateurs d'insertion et la commande publique. C'est, en effet, très difficile sans accompagnement pour de petites entreprises d'insertion de pouvoir répondre au marché.

Jean LE GARREC

Cela rejoint le principe du tutorat mis en œuvre dans le cas de l'expérience de Nantes.

Pierre PELOUZET

Il s'agit effectivement d'une fonction indispensable, afin de faciliter l'identification de l'offre mais aussi de la demande.

François de WITT

Le site Internet qui devait être créé au plan national fonctionne-t-il ?

Gérard BRUNAUD, Mission interministérielle France Achats

Ce site fonctionne, dans sa première version, suite au Grenelle de l'insertion. Il est alimenté par les 4 000 structures d'insertion par l'économique de France. Cette dispersion constitue aujourd'hui une difficulté. Néanmoins, la priorité donnée à la professionnalisation des acteurs de l'insertion répondra aux attentes des donneurs d'ordres, qu'ils soient privés ou public. Une stratégie « gagnant-gagnant » est en train de se dessiner, au travers de ces offres de services.

Salvatore VETRO

Je signale qu'en Wallonie, un décret vient d'être adopté en première lecture qui obligera les pouvoirs publics à mettre en œuvre des clauses sociales dans leur marché. Il est prévu la création d'un organe d'intermédiation pour accompagner l'ensemble des acteurs.

Clôture de la journée

Jean-Pierre JOUYET
Secrétaire d'Etat chargé des Affaires européennes

Mesdames et Messieurs, chers amis,

Vous savez qu'il existe un engagement important du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi en faveur des clauses sociales en matière de marchés publics. Tous ceux qui ont contribué à ce travail, à commencer par Jean-Baptiste de Foucauld, doivent être salués, au lendemain d'une journée européenne consacrée à la lutte contre la pauvreté.

Je sais que vous avez longtemps débattu des différentes pratiques européennes en matière de clauses sociales et des possibilités juridiques qui s'offrent aux acteurs économiques (clauses d'exécution, critères d'attribution, etc.). La question des clauses sociales est aujourd'hui embrassée au plan européen et il me semble important de se saisir des perspectives européennes pour faire vivre les clauses sociales dans la commande publique en France.

Si les pratiques européennes diffèrent, comme l'ont montré les travaux de la journée, cette diversité me paraît riche d'enseignements et mériter d'être étudiée.

Le secteur privé a tout intérêt à se montrer actif en faveur de l'inclusion de clauses sociales : celles-ci ne sont contraaires ni à la compétitivité ni aux règles en vigueur en matière d'emploi. Elles peuvent même avantageusement se substituer à des dispositifs plus contraignants, en offrant une piste de diversification des sources de recrutement. Il convient, certes, de préserver la sécurité juridique des contrats et de veiller au maintien de la qualité et des coûts, mais ces obstacles peuvent être levés, afin de contribuer à l'émergence d'une politique d'achats publics socialement responsable.

La France a progressé dans la prise de conscience de la nécessité d'un développement qui soit socialement responsable. Elle affirme la volonté d'utiliser la commande publique en tant que levier d'accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées. Nous souhaitons qu'en 2012, 10 % des contrats publics permettent de faire accéder à l'emploi des personnes qui en sont éloignées (chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification, personnes handicapées et allocataires de minimas sociaux). Cette approche paraît adaptée au contexte français ; dans des contextes distincts, d'autres approches peuvent sembler plus appropriées, comme le montrent certaines pratiques intéressantes développées en Italie et au Royaume-Uni. Une concertation est donc plus que jamais nécessaire entre les Etats membres, de même qu'un échange de bonnes pratiques que favorise déjà la Commission européenne. Il semble en tout cas possible d'inclure dans les bonnes pratiques de l'achat public différentes préoccupations sociales, telles que les recommandations fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du Travail), le respect de la diversité, l'égalité hommes-femmes et la lutte contre les discriminations.

Il est important de mesurer la diversité des expérimentations que permettent des directives communes. Il faut promouvoir ces expériences et la poursuite d'une démarche d'innovation dans ce domaine. Les acheteurs publics ont une responsabilité importante, même si elle n'est pas toujours

facile à assumer, compte tenu de la nature des achats, parfois peu favorable à l'application des clauses sociales. En tout état de cause, il ne doit pas exister d'*a priori* dans ces domaines et nous devons tirer tout le parti des expériences déjà menées.

En nous appropriant les bonnes pratiques, comme l'a fait Martin Hirsch en matière d'inclusion active, nous pouvons contribuer à faire émerger une préoccupation européenne et à faire exister un ensemble d'outils.

Enfin, les citoyens doivent aussi être convaincus de l'utilité de cette démarche nouvelle. Celle-ci constituait, au départ, un pari loin d'être gagné. Elle a démontré son efficacité et il faut, là comme ailleurs, identifier une régulation pertinente pour dépasser le stade de l'échange des bonnes pratiques.

La commande publique au service de l'emploi n'est pas seulement une idée généreuse : il doit s'agir d'un levier économique et social inclus dans les politiques de développement durable. Nous devons actualiser, en ce sens, la stratégie de Lisbonne, bien qu'elle comprenne déjà des références à ce type d'approche. Il doit exister une responsabilisation sociale des marchés, au travers de l'application des directives européennes. Les travaux de la Direction Générale Emploi seront enrichis par les échanges qui ont eu lieu aujourd'hui et je vous en remercie.