

le manque de financement de l'Etat et se heurte souvent aux manques de stratégies et de politiques d'insertion sur les territoires.

Il existe heureusement des dispositifs qui favorisent l'action et le développement de notre modèle d'insertion. La clause sociale en fait partie et permet, dans son articulation actuelle, de favoriser l'accès à l'emploi des publics les plus en difficulté. Mais pour que ce dispositif fonctionne et surtout perdure, il est important que l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de ce dispositif, (entreprises, structures d'insertion par l'activité économique, donneurs d'ordres, facilitateurs,...) partagent la même définition de ce qu'est une clause sociale, des publics qu'elle vise et de ce à quoi elle participe.

L'absence de ces conditions risque de produire les résultats inverses à ceux pour lesquelles la clause sociale a été initialement créée. La crédibilité et l'efficacité de ce dispositif doivent donc être partagés et défendus sur l'ensemble des territoires de la même façon. Force est de constater que l'interprétation de la clause sociale reste souvent associée ou limitée à la vision très locale que peuvent avoir des facilitateurs sur leurs territoires.

Il est important de veiller à ce que la clause reste un outil d'insertion et que son approche reste globale. Important que la clause sociale ne soit pas instrumentalisée au profit d'un modèle ou en faveur du seul opérateur présent sur le territoire mais participe bien à développer, au sein des entreprises, de nouvelles logiques et pratiques de recrutement ou de sous-traitance. Il faut veiller enfin à ce que la clause d'insertion reste un dispositif en faveur des publics les plus en difficulté et que sa réalisation soit assortie de véritables objectifs de résultats en termes de qualité de suivi et d'accompagnement social et professionnel.

Ce qui est vrai pour le secteur public l'est encore plus pour le secteur privé qui abordera les clauses de façon volontaire et avec moins de contraintes que le secteur public. La qualité de la clause devra prendre le pas sur le volume. Notre mission consistera à accompagner cette démarche.

> Le travail en amont avec les fournisseurs

Pour que la démarche en faveur des clauses sociales soit juste et atteigne ses objectifs, il est un impératif partagé par tous : ne pas imposer cette démarche à ses fournisseurs mais les y conduire. Contrairement aux marchés publics, l'absence de réglementation laisse un espace de liberté et d'innovation à utiliser au maximum. La contrainte et les pénalités semblent à fuir, pour privilégier l'adhésion commune, l'engagement conjoint. Ce qui n'interdit pas naturellement des pénalités en cas d'inexécution. « *Le gagnant-gagnant doit être l'atout majeur de la mise en place de ces clauses sociales*, souligne Didier Coulomb, directeur Innovation Sociétale de Schneider Electric. *Il ne s'agit pas de parler de sanctions et de pénalités. Chaque interlocuteur doit y trouver son compte.* »

Chez Colas, la démarche passe par une réflexion avec la direction des achats sur les prestations récurrentes qui peuvent soit générer des heures d'insertion dans des entreprises ordinaires, soit être confiées à des entreprises d'insertion. « *L'avantage, dans le privé*, souligne Antoine Cristau, directeur Diversité du groupe Colas, *c'est que l'on peut tout inventer. Il n'est pas nécessaire d'en faire un critère d'attribution comme c'est le cas dans les marchés publics. On peut*