

1. Les partenariats associations/entreprises dans le cadre des achats socialement responsables

Cadrage

Les achats responsables impactent directement l'économie d'organisations de l'ESS, qu'elles soient actrices de l'insertion (IAE, ESAT, ...), de l'environnement, du commerce équitable, ... Alors que des mesures incitatives légales existent pour en favoriser le développement (clauses sociales, loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS déterminant un seuil pour les acheteurs publics, Grenelle 2, loi LME, ...), sur le terrain, les organisations de l'ESS se heurtent à des difficultés de développement de ce marché pour de multiples raisons dans le cadre de la relation acheteurs publics ou entreprises /associations.

La méconnaissance réciproque du sens de cet engagement – que connaissent bien les facilitateurs de la clause sociale - mais aussi les paramètres juridiques et réglementaires, les éléments d'argumentation et de négociation comptent parmi les freins limitant le développement de ce type de marchés, tant du côté des associations que des entreprises, en particulier les PME.

Que recouvre exactement l'achat responsable et socialement responsable ? Quels en sont les cadres légaux ? Quels types de partenariats recoupe-t-il ? Quels sont les freins à identifier pour chaque partie prenante et les ressources pour y pallier ? Comment s'opère, et en fonction de quoi, le développement d'une politique d'achats responsables pour une entreprise ? Quels sont les arguments commerciaux, notamment sur la création de valeur, à développer pour œuvrer au développement de partenariats gagnant-gagnant ? Sur quels aspects mettre l'accent, en tant qu'accompagnateur pour outiller les organisations de l'ESS et les entreprises ?

Les achats responsables : de quoi parle-t-on ?

Premiers repères

Panorama des pratiques

Les enjeux : première approche

Regard et pratique d'un acheteur (Bruno Montel)

Le contexte et les cadres d'intervention des clauses sociales (Magali De Baere)

Identification des besoins d'accompagnement des entreprises de l'ESS (Bruno Rochegude)

Echanges et débat - Le développement de partenariats en matière d'achats socialement responsables et besoins de soutien : identification de problématiques récurrentes



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur



INGÉNIERIE-FORMATION-EVALUATION

Intervenants

Bruno MONTEL, Formateur indépendant sur les sujets Achats, Responsable Achats VINCI Energies Sud-est, Membre du "Comité Achats Responsables du groupe VINCI"
Magali DE BAERE, Directrice de la Maison de l'Emploi et de l'Entreprise Sud
Vaucluse, Facilitatrice,

Bruno ROCHEGUE, Consultant expert du développement de l'ESS

Inscrits et participants

Andréa ROCHE, Association Inter-Made

Sarah THUILLIER, Association Les Têtes de l'Art

Thibault POURBAIX, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

Gwladys GUMBAU, Association BABALEX

Martine BETHENCOURT SCHERER, PROMESS 84

Animation - Lucile MANOURY

Les achats responsables : de quoi parle-t-on ?

Premiers repères

Tout en représentant un enjeu fort pour les acteurs de l'ESS, le marché des achats responsables et socialement responsables se structure progressivement. Il peut être abordé par trois aspects.

- **La définition**

L'Observatoire des achats responsables donne la définition suivante : *L'Achat Responsable* correspond à tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique. L'acheteur recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact.

L'observatoire valorise l'achat responsable à travers le schéma ci contre :

- **L'existence d'un cadre normé > un repère pour l'entreprise**

L'existence d'un cadre normé constitue un repère pour l'entreprise. La norme FR « achats responsables » a été publiée par l'AFNOR (NFX 50-135). Elle rejoint les enjeux de la norme ISO 26000 (sur la RSE), qu'elle décline dans le domaine des achats. Elle propose des recommandations aux décideurs et aux acheteurs qui souhaitent, tout en maîtrisant leurs coûts, exercer pleinement leur responsabilité sociétale.

- **Un cadre légal de référence, récemment introduit dans la loi sur l'ESS de juillet 2014**

L'article 13 de la loi du 31 juillet 2014 (décret n°2015-90 du 28.01.2015) relative à l'économie sociale et solidaire propose que les collectivités territoriales, établissements publics locaux et personnes publiques et privées soumises à l'ordonnance du 6 juin 2005, adoptent et publient un schéma de promotion des achats publics socialement responsables. Cet article, plus coercitif que les cadres incitatifs jusqu'alors existants, est le fruit d'une histoire d'institutionnalisation de la commande publique responsable.

Des questions de compréhension

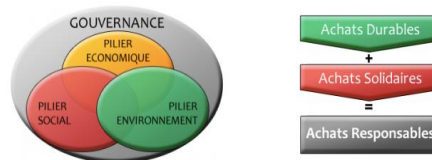
Si la gouvernance est citée au titre des piliers de référence des achats responsables, comment est-elle prise en compte dans l'évaluation des pratiques ? La démarche d'achat responsable et les normes qui l'encadrent doivent être considérées comme une démarche de progrès. Il pourrait être dangereux d'avoir une exigence absolue sur les différents aspects (cf. les différents chapitres de la RSE) pour qualifier les marchés publics et privés. La diversité des cadres incitatifs doit être considérée comme autant d'invitations à progresser dans la démarche et dans l'effort faits par les acheteurs publics comme privés.

L'observatoire des achats responsables est un des outils de référence sur le sujet

<http://www.obsar.asso.fr/>

L'ObsAR est une association de la loi 1901 qui a pour objectif d'échanger des bonnes pratiques concernant les Achats Responsables. Il vise à mettre à la disposition de ses adhérents des indicateurs de mesure et d'évolution des pratiques métiers et des espaces de rencontres entre les parties prenantes.

Il a la particularité de réunir des entreprises via leurs responsables Achats, ainsi que des représentants des collectivités. Il publie chaque année un baromètre des achats responsables.



Qu'est-ce qui différencie achat responsable et achat socialement responsable ? Il n'y a pas de définition précise tranchée. Globalement, lorsqu'on parle d'achat socialement responsable, il est plutôt fait mention de marchés pour les acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique. Ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait pas de dimension sociale dans les autres types d'achats. A l'inverse, faire travailler un ESAT relève de l'achat responsable, mais si la dite prestation nécessite l'usage de matières premières travaillées et conditionnées par des personnes dont on ne respecte pas suffisamment les droits, elle ne peut être qualifiée de socialement responsable.

Panorama des pratiques d'achats responsables (B. Montel)

Intervention inspirée du baromètre Achats Responsables 2015 Opinionway pour l'Obsar¹

- **Qu'est ce qui motive l'achat responsable d'une entreprise ?**

La maîtrise des coûts et des risques pour l'entreprise et le rapport à l'environnement au sens du respect des normes, labels, etc.... apparaissent comme les motivations les plus fréquentes. Les critères de prix et de conformité à la réglementation comptent prioritairement, plus que des critères relatifs au délai de règlement des fournisseurs ou la responsabilité sociale. Il s'agit bien d'économie pour l'entreprise, plus que des arguments en faveur de la planète dont il est question. C'est pourquoi, en général, sauf à savoir l'argumenter, les arguments en faveur de cette dernière sont peu audibles par l'entreprise. Une façon de l'aborder réside dans la valorisation de l'économie à moyen terme pour l'entreprise, en contrepartie d'un prix facial plus élevé. In fine, la facilité d'accès des TPE et PME aux marchés est une préoccupation à laquelle le secteur privé paraît moins sensible, a contrario du secteur public.

La question de ce qui fait moteur pour la réalisation d'achats responsables vient confirmer cette première approche, en soulignant la priorité donnée à l'image de l'entreprise (notamment pour les plus de 250 salariés) et aux normes. Néanmoins, en terme de leviers incitatifs, le respect d'une démarche qualité ou encore le développement du territoire sont les items cités ensuite par les répondants au baromètre. La préoccupation du développement du territoire a été introduite en 2014 dans le baromètre.

- **L'approche par le coût global**

On entend par coût global l'addition des coûts d'achat, des coûts logistiques, auxquels il faut adjoindre les coûts relatifs à la non qualité ou aux risques RSE. Les acteurs publics et privés témoignent n'avoir que parfois conscience de ce coût global, y compris parmi les acheteurs. Les grands groupes y portent de plus en plus attention, raison pour laquelle ce coût global est important dans l'argumentation, même s'il reste peu intuitif et complexe à évaluer.

- **Les objectifs prioritaires pour les acteurs publics et privés**

Le baromètre rend compte des arguments suivants :

- ➔ sur le plan de l'environnement : la première motivation a trait à la réduction des coûts énergétiques pour l'organisation. Les acteurs, pour autant, ne cherchent pas vraiment à penser autrement leur process comme acte contributeur de l'achat responsable.
- ➔ Sur le plan sociétal, le soutien à l'emploi dans le bassin de vie et la lutte contre le travail dissimulé (cf. l'existence d'espace de revendications sociales dans les entreprises de forte taille) constituent les arguments les plus sensibles pour les organisations enquêtées. L'insertion des personnes en difficulté est un argument sensible pour les collectivités (67% de réponse) moins pour les entreprises (46% de réponse), bien que cette préoccupation soit de plus en plus prégnante. En ce sens, l'introduction de clauses sociales dans les marchés publics est un facteur incitatif clé.
- ➔ Sur le volet social, l'insertion des travailleurs handicapés prime sur l'insertion des jeunes sans qualification, notamment chez les plus grosses entreprises du fait des obligations d'emploi et des coûts afférents.

Au regard de ces constats, il faut considérer que l'acheteur est, pour l'entreprise, un outil de la maîtrise des risques au sens large : financement, image, sécurité...

¹ Etude quantitative réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 414 décisionnaires en matière d'achats responsables entre le 03 novembre et le 30 décembre 2014 : 140 issus des organisations publiques (collectivités, ministères, fonction publique hospitalière...), 263 issus d'entreprises du secteur privé (Industrie, Commerce et Services), 11 issus d'autres organisations (association, syndicats etc.).

Eléments de débat

Si l'entreprise est sensible aux questions d'image, la démarche des clients ou la pression de salariés peuvent-elles être influentes ? Ce peut être une motivation. C'est plus évident quant aux démarches des consommateurs. La parole des salariés, lorsqu'elle est considérée, conduit déjà à relever une prise en compte plus significative de la gouvernance dans l'entreprise.

Du point de vue de ce type d'indicateurs, comment l'accompagnateur peut-il mieux conseiller les entreprises de l'ESS ? Il s'agit de veiller aux « discours sur la planète », improductifs pour structurer la relation. En revanche, des axes

comme le développement du territoire, le contentement des salariés ou le respect des normes sont autant d'aspects auxquels l'entreprise peut être sensible. Par ailleurs, il doit encourager les entreprises de l'ESS à (ré) intégrer cette réassurance dans le discours : mettre l'accent sur la maîtrise des risques, quels qu'ils soient. Sur ce volet, un des éléments redoutés par l'entreprise est la situation de dépendance : chiffre d'affaires majoritairement centré sur un client unique, rapport d'un seul fournisseur, qui dans les deux cas sont sources de défaillance possible pour l'entreprise.

Contexte et cadres d'intervention des clauses sociales (M. De Baere)

Les marchés publics peuvent tenir compte de l'achat responsable selon différentes modalités : par l'objet du marché (art. 5 du code des marchés publics - CMP), dans les spécifications techniques (art. 6 du CMP) et dans les conditions d'exécution du contrat. Cette approche devrait encore évoluer avec une réforme du code des marchés publics annoncée pour le printemps 2016. Il doit être noté qu'une ordonnance de 2005 conduit les bailleurs sociaux à appliquer ces dispositions du CMP. Le développement des clauses sociales est le fruit d'un processus historique dont les racines remontent au « mieux disant social ».

Pour aider à leur prise en compte, notamment auprès des acheteurs publics de petite taille (l'Etat dispose d'un service des achats - SAE - qui en gère la préoccupation), le métier de facilitateur s'est développé. Il est aujourd'hui basé sur un référentiel métier portant sur 3 fonctions principales : la sensibilisation à la clause sociale, l'aide à la formalisation du marché, le suivi. Le travail en amont de la clause est aussi très important, par exemple pour travailler sur l'allotissement des marchés qui peuvent faciliter l'introduction de clauses sociales. L'action des facilitateurs est complémentaire de la promotion réalisée notamment par les réseaux de l'IAE, qui ne peuvent se positionner comme juge et partie.

Le facilitateur travaille sur l'équilibre entre la volonté de l'acheteur public, les réalités de l'emploi local et celles, pas toujours faciles, des entreprises. C'est la raison pour laquelle les facilitateurs sont portés par des organismes comme les PLIE, les MDE, etc. Les aspects de prix, mais aussi de garanties (maîtrise des risques) comptent pour les acheteurs publics comme cela a été souligné pour les acteurs privés.

Les clauses sociales

L'article 14 du CMP donne la possibilité de **faire de l'insertion une condition d'exécution du marché**. Le choix de l'entreprise attributaire continue de s'effectuer selon des critères classiques (prix, valeur technique, délai de réalisation, etc.). L'entreprise qui soumissionne s'engage, si elle est retenue, à réserver une part des heures de travail générées par le marché à la réalisation d'une action d'insertion en volume horaire, en %.

L'article 53-1 du CMP permet de noter, **dans le cadre d'une pondération raisonnable, les actions envisagées par l'entreprise soumissionnaire pour prendre en compte dans le marché les personnes éloignées de l'emploi**. Dans la pratique, il est souvent utilisé avec l'article 14 pour que l'évaluation des performances en matière d'insertion garde un lien avec l'objet du marché.

L'article 15 du CMP permet la réservation d'un marché pour les ESAT, à profit des travailleurs handicapés.

L'article 30 du CMP donne la possibilité **d'acquies directement des prestations d'insertion**, pouvant prendre appui sur différents supports d'activité (nettoyage de la voirie, collecte des déchets, entretien des espaces verts, etc.). Ces marchés sont dits « de services de qualification et d'insertion professionnelles ». Ils relèvent d'une procédure allégée (marché à procédure adaptée - MAPA).

Éléments de débat

L'accompagnement d'entreprises de l'ESS conduit souvent à travailler sur des approches expérimentales et innovantes qui ne favorisent pas l'introduction d'un discours visant à « rassurer » l'entreprise sur la maîtrise des risques. Comment les concilier? La question de l'innovation, y compris sociale, peut rejoindre les préoccupations en matière d'image ou de contribution au développement du territoire. Le rôle du facilitateur intègre le fait de les valoriser auprès des acheteurs publics comme privés.

Concernant l'insertion, ces clauses ne concernent-elles que les acteurs de l'IAE? Non, l'insertion doit être entendue au sens large. Elle peut se traduire par des situations d'embauche directe, aux

recours à des SIAE diverses, comme le GEIQ BTP en Sud Vaucluse. Une des problématiques qui se pose est dans la fragilité des compétences des SIAE pour répondre.

Le facilitateur peut-il également accompagner sur les clauses environnementales? Le savoir-faire est peu développé à ce sujet. Il serait opportun de créer un équivalent du facilitateur sur le volet environnemental. L'association Intermade souligne que les entreprises qu'elle accompagne seraient intéressées par des apports à ce sujet, et retient particulièrement l'approche par l'allotissement qui lui paraît propice pour les petites entreprises de l'ESS.

L'Identification des besoins d'accompagnement des entreprises de l'ESS (B. Rochegude)

Le contexte des entreprises de l'ESS est celui d'une tendance lourde pour le développement de leur fonction économique. Ces entreprises à la conquête du marché des achats responsables, affrontent un premier paradoxe : comment conserver sa différence et mettre en valeur le caractère responsable de ses produits et pratiques, tout en étant considéré comme un professionnel reconnu sur le marché sur lequel on œuvre ? Des secteurs comme l'IAE ou le handicap sont explicitement ciblés par le code des marchés, mais également comme acteurs moteurs d'une responsabilité sociale de l'entreprise. Aussi, en amont des questions de capacités et d'accès aux marchés des achats responsables, il importe d'avoir à l'esprit que la plupart des entreprises de l'ESS sont des structures dont les projets sont complexes, peu bordés et qui relèvent d'un modèle économique hybride. De ce point de vue, le discours sur la maîtrise des risques est peu aisé à tenir. Pour consolider la démarche d'une entreprise de l'ESS, il s'agit donc de travailler la question de l'approche du marché. Elle soulève 4 grands enjeux en matière d'accompagnement : la professionnalisation, la coopération, la structuration et l'acculturation.

1. Les besoins de professionnalisation

Ces enjeux sont connus des accompagnateurs de l'ESS. Pour rappel, l'entreprise de l'ESS doit être professionnalisée sur différents volets :

- L'entreprise, à travers son système de production, doit être dans une démarche de sécurisation du client sur les 3 volets de la fiabilité / standardisation des processus, de la qualité des produits, du respect des délais. A titre d'exemple, pour l'association Oleodéclic (collecte et traitement d'huiles alimentaires usagées pour la production d'une énergie renouvelable), des mois d'expérimentation permettent d'arriver à un critère de qualité suffisante. Pour le secteur culturel, il s'agira de garantir la finalité des intervenants.
- L'approche marketing suppose d'être clair sur la définition, le choix des cibles et du positionnement. Pour l'approche par les achats responsables, il s'agit de clarifier si le produit détermine la cible ou de travailler sur l'achat responsable auprès d'une cible prédéterminée.
- La politique tarifaire : le prix est une résultante du marché, d'un positionnement et d'un rapport de force externe. Il dépend d'une structure de coût et d'une organisation interne. Il est généralement plus complexe pour des démarches d'innovation dans l'ESS.
- Les entreprises doivent être solides dans l'abord des relations commerciales et de la communication : elles rencontrent l'écueil de parler de ce qu'elles font, là où il est souvent opportun de parler de ce que le client a envie d'entendre.

2. Les enjeux de coopération

Ici, l'accompagnement vise la recherche d'une taille critique à même de fournir une capacité de réponses à des demandes importantes, des économies d'échelle et/ou de couverture territoriale élargie. Les coopérations ne s'improvisent pas, il s'agit là d'un objet d'accompagnement en soi.

3. Les enjeux de structuration et de développement

L'idée est que l'accès au marché peut faire croître l'entreprise de l'ESS, mais elle peut également la mettre en forte difficulté si elle n'est pas prête au développement. Différents volets sont à travailler en matière d'accompagnement tels que : l'intégration de nouvelles fonctions et compétences (transformation de l'organisation), le financement du développement dont le recours à de nouvelles ressources (capital, titres associatifs, emprunts participatifs, etc.). Une clé réside aussi dans le travail à accomplir pour veiller à l'intégration de l'activité dans la chaîne de valeur des clients. Il s'agit de ne pas se situer en périphérie de son activité, mais en son cœur.

4. Les enjeux d'acculturation

Pour cela, il importe de bien connaître les acteurs de son marché : données macro, clients et pratiques, concurrence locale. Encourager les entreprises de l'ESS à participer à la vie économique locale est une façon de les pousser à faire réseau et à être dans des liens plus étroits avec leurs potentiels clients. Les accompagnateurs spécialisés sur des thématiques – comme ici l'association Les Têtes de l'Art – ont, généralement, une plus-value sur cet aspect.

Echanges: développement de partenariats sur les achats responsables et besoins de soutien

Notre caractère ESS n'est-il que notre affaire ? Ne gagne-t-il pas à être mis en avant comme une sorte de garantie de l'achat responsable ? Les organisations de l'ESS sont un système couplant production et création de valeurs sociales. Mais aujourd'hui, la loi sur l'ESS élargit le champ de reconnaissance de « nos » entreprises. Les statuts ne sont plus la seule porte d'identification des organisations de l'économie sociale et solidaire. L'expérience de CEDRE en région PACA cible des entrepreneurs classiques, sensibles aux questions de démocratie de gestion, d'impact social et environnemental.

Zoom sur le champ culturel, avec l'association Les Têtes de l'Art

L'association Les Têtes de l'Art, accompagnateur spécialisé dans le champ culturel, témoigne déjà sensibiliser à la question de l'achat en général, sur le marketing et la commercialisation. L'entrée par les achats responsables rejoint par différents aspects la question du mécénat culturel que l'association travaille également à travers l'accompagnement. La représentation des apports des acteurs culturels est souvent réduite à la prestation de spectacles, aussi il paraît important de faire connaître que les services apportés peuvent être beaucoup plus larges. Pour les prestations audiovisuelles, les arguments de la maîtrise des risques, du travail sur l'image de l'entreprise peuvent être une portée d'entrée intéressante. Si les acteurs culturels sont souvent une concurrence forte en matière de prix, le critère achat responsable peut être un critère de différenciation.

Témoignage en direct !

La stratégie commerciale et la communication d'Enercoop PACA.

La SCIC Enercoop PACA s'inscrit dans la stratégie nationale d'Enercoop, avec une mutualisation de la stratégie commerciale et de la communication. Suite à un audit réalisé 2 ans plus tôt, le constat est celui d'un besoin de changement d'échelle basé sur un élargissement de la cible (150.000 clients en 2020 contre 25.000 aujourd'hui).

Enercoop a 2 cibles : les particuliers, pour lesquels il s'agit d'élargir par cercles concentriques les profils historiques de clients militants; les professionnels, pour lesquels la relation se noue plus aisément avec ceux qui ont engagé ou prévu des démarches RSE.

« Parmi les messages clés, nous valorisons le 100% renouvelable, par des contrats directs avec nos producteurs (contrairement à nos concurrents qui achètent de l'électricité non tracée), et la dynamique coopérative car elle est unique sur le marché. Elle parle plus aux particuliers qu'aux entreprises prospectées. »

Comment travaillez-vous sur la maîtrise des risques pour vos clients ? Il est important de rassurer les professionnels, notamment en expliquant qu'il n'y aura pas de coupure de courant car la continuité du service est assurée par ERDF.

Avez-vous développé une approche spécifique des entreprises pour expliquer les surcoûts ?

La politique commerciale du réseau Enercoop réside bien dans la différenciation sur le marché. Nous proposons également un service spécifique d'accompagnement pour développer l'auto-consommation.