

Université Rennes 2
UFR Sciences sociales



**Dans quelle(s) mesure(s) les “achats publics responsables”
peuvent-ils contribuer au développement économique des
organisations de l’ESS en Bretagne ?**

MÉMOIRE DE MASTER 2

“Économie Sociale et Solidaire”

parcours Finances Solidaires et Gestion des Entreprises Sociales

Année 2022-2023

Présenté par : Léa SADIAKHOU

SOUS LA DIRECTION DE : Pascal GLÉMAIN

TUTRICE PROFESSIONNELLE : Amandine BONNEAU

Université Rennes 2
UFR Sciences sociales



**Dans quelle(s) mesure(s) les “achats publics responsables”
peuvent-ils contribuer au développement économique des
organisations de l’ESS en Bretagne ?**

MÉMOIRE DE MASTER 2
“Économie Sociale et Solidaire”
parcours Finances Solidaires et Gestion des Entreprises Sociales

Année 2022-2023

Présenté par : Léa SADIAKHOU

SOUS LA DIRECTION DE : Pascal GLÉMAIN

TUTRICE PROFESSIONNELLE : Amandine BONNEAU

Avant-propos

Ce mémoire s’inscrit dans le cadre de ma fin d’études en dernière année de Master d’Économie Sociale et Solidaire, parcours Finances Solidaires et Gestion des Entreprises Sociales (FIGES), à l’Université Rennes 2. Étant dans un parcours en alternance, ce travail d’étude a été réalisé dans le cadre de mon apprentissage que je réalise à la Chambre Régionale de l’Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Bretagne, en tant que “chargée d’appui au développement des achats responsables en faveur de l’ESS”. Ce travail explore les comportements adoptés par les organisations de l’ESS présentes en Bretagne face aux pratiques d’achats publics responsables et notamment, les difficultés auxquelles elles sont confrontées.

L’origine de ce mémoire part de deux principaux constats. D’autre part, le sujet des achats responsable s’inscrit dans un contexte de préoccupation grandissante pour l’environnement et le social à laquelle les organisations publiques ont un rôle à jouer. D’autre part, cela répond à un besoin croissant de comprendre comment les pratiques d’achats responsables des entités publiques peuvent être bénéfiques aux organisations de l’ESS.

L’enjeu de ce travail est également de contribuer, en partie, à la définition d’une stratégie de développement des achats publics responsables en faveur des organisations de l’ESS comme envisage de le faire la CRESS Bretagne. Cette étude doit permettre de mettre en évidence les différents obstacles, mais aussi les opportunités des achats publics responsables pour les organisations de l’ESS en Bretagne. De cette façon, des solutions sont proposées pour lever ces freins, en particulier ceux qui sont liés à l’accès aux marchés publics.

Cette étude a été complexe pour deux principales raisons. Tout d’abord, l’accès aux données et la dispersion des sources d’information sur le sujet. Ensuite, l’identification et la disponibilité des acteurs de l’ESS pour la réalisation des entretiens qui limite la portée de notre étude.

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et ont contribué à la réalisation de mon mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais exprimer ma gratitude envers mon responsable de Master et directeur de mémoire, Pascal Glémain, pour ses précieux conseils et sa patience tout au long de la réalisation de ce travail. Mes remerciements vont également à l'ensemble du corps professoral et intervenant.e.s du Master ESS. Leur dévouement et leur contribution à mon apprentissage ont été précieux.

Je souhaite également remercier sincèrement l'ensemble de l'équipe de la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) Bretagne pour l'accueil chaleureux qui m'a été réservé, le temps que chacun m'a consacré ainsi (et surtout) pour m'avoir fait confiance. Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Amandine Bonneau, ma tutrice d'alternance et collègue, qui m'a accompagnée de manière toujours positive et pour ses encouragements.

Un grand merci aussi à tous les participants de mon étude qui se sont rendus disponibles et dont les témoignages et les données ont été essentiels pour mes recherches.

Enfin, mes remerciements vont également à mes amis et à ma famille pour leur soutien indéfectible tout au long de cette aventure académique jusqu'à son aboutissement au travers ce travail. Leurs encouragements ont été précieux pour maintenir ma motivation et ma détermination.

Je suis profondément reconnaissante envers tous ceux et toutes celles qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Leurs encouragements, leurs conseils et leur soutien ont été essentiels et très appréciables durant ce parcours académique qui fût très enrichissant.

SOMMAIRE

Avant-propos.....	6
Remerciements.....	8
Liste des tableaux.....	11
Liste des figures.....	12
Liste des encadrés.....	13
Introduction générale.....	14
PARTIE 1. LES ACHATS PUBLICS RESPONSABLES EN FAVEUR DE L'ESS : REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	20
CHAPITRE 1. LES ACHATS RESPONSABLES : À LA POURSUITE D'OBJECTIFS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT.....	20
1.1. Du développement durable	20
1.1.1 Aux origines du développement durable.....	21
1.1.2 Consécration institutionnelle.....	23
1.2. ... au concept d'achat responsable.....	26
1.2.1. Aux origines de l'achat responsable.....	26
1.2.2. Qu'est-ce que l'achat responsable ?.....	28
CHAPITRE 2. VERS UNE COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE ?.....	36
2.1. La commande publique responsable : un outil d'intégration des considérations sociales et environnementales.....	36
2.1.1. Qu'est-ce que la commande publique ?.....	36
2.1.2. L'achat public durable.....	38
2.2. La commande publique, moteur du développement des OESS ?.....	44
2.2.1. Soutenir les organisations de l'ESS par la commande publique.....	44
2.2.2. Une étude exploratoire comme premier état des lieux des enjeux des achats responsables en faveur de l'ESS.....	49

PARTIE 2. ENQUÊTE DE TERRAIN : L'ACCESSIBILITÉ DES ORGANISATIONS DE L'ESS AUX MARCHÉS PUBLICS.....	55
CHAPITRE 1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	55
1.1. Méthodologie qualitative.....	56
1.1.1. L'étude exploratoire.....	56
1.1.2. L'enquête de terrain principale.....	57
1.2. Méthode de collecte et de traitement des données.....	62
1.2.1. La collecte des données.....	63
1.2.2. Le traitement des données.....	65
1.3. Limites méthodologiques.....	65
CHAPITRE 2. ANALYSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS.....	67
2.1. Une vague connaissance de ce qu'est la commande publique.....	67
2.2. Des expériences variées en matière de marchés publics.....	70
2.3. La participation aux marchés publics : un moyen plutôt qu'une fin.....	74
2.3.1. Des opportunités financières pour les organisations de l'ESS.....	74
2.3.2. ...pas seulement financières.....	75
2.4. Les freins et leviers pour accéder aux marchés publics.....	77
2.4.1. Les difficultés rencontrées par les OESS pour participer aux marchés publics	78
2.4.2. Les leviers existants pour favoriser l'accès aux marchés publics.....	88
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	94
Sitographie.....	98
Annexes.....	99
Table des matières.....	242
Liste des sigles et abréviations.....	243
Résumé/Abstract.....	245

Liste des tableaux

Tableau 1. Présentation de l'échantillon de la phase d'étude exploratoire

Liste des figures

Figure 1. Les trois piliers du développement durable

Figure 2. Les 17 objectifs de développement durable (modélisé par Freeman, 1984, adapté par Mullenbach, 2007)

Figure 3. Situer les achats socialement responsables (Avisé, 2021)

Figure 4. Les achats responsables (EPCAR, 2018)

Figure 5. Les parties prenantes d'une entreprise (modélisé par Freeman, 1984, adapté par Mullenbach, 2007)

Figure 6. Les principaux modes de contractualisation entre état ou collectivité et OESS (CRESS Bretagne, 2012)

Figure 7. Configuration du guide d'entretien

Figure 8. Représentation visuelle des mots clés pour la question 2 (Entretiens collectifs. Juillet 2023, création via l'outil nuagedemots.co)

Liste des encadrés

Encadré 1. Un positionnement épistémologique constructiviste

Encadré 2. Etat des lieux des achats responsables en France (ObsAR, 14ème Baromètre des Achats Responsables, 2023)

Encadré 3. Résultats de l'édition 2022-2023 de l'Observatoire économique national des Achats responsables auprès des ESAT et EA

Introduction générale

Le 22 novembre 2022 a eu lieu la 4ème assemblée plénière de l’Observatoire économique de la commande publique (OECF). Organisées, une fois par an, ces assemblées réunissent ses membres, à savoir : acheteurs publics, fédérations professionnelles et institutions afin d’échanger autour des actualités sur le sujet. D’une part, cette réunion fût l’occasion de revenir sur les évolutions réglementaires croissantes en matière de commande publique telles que l’adoption du nouveau plan national pour des achats durables pour la période 2022-2025, l’état des lieux des dépenses concernant les biens issus du réemploi, de la réutilisation ou l’intégration de matières recyclées¹ et la publication du décret d’application de l’article 35 de la loi Climat et résilience². D’autre part, les données relatives au recensement économique des marchés pour l’année 2021 qui ont été présentées font, notamment le constat d’un développement en matière de recours aux clauses sociales et environnementales de la part des acheteurs publics.

1. Contexte et enjeux de la recherche

Les démarches responsables ont connu, ces dernières années, une forte progression dans le secteur public. Les organisations publiques sont de plus en plus soumises à l’obligation de tenir compte des préoccupations de développement durable dans leurs marchés. Considéré comme un levier de développement durable, *“La commande publique participe à l’atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale, dans les conditions définies par le présent code.”* (Article L. 3-1 du code de la commande publique). Cela concerne l’ensemble des contrats passés, par ceux qu’on appelle les pouvoirs adjudicateurs. Il existe différents types de contrats de la commande publique, à savoir les contrats de concession et les marchés publics. Il s’agit de *“contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs publics avec un ou*

¹ L’article 58 de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l’économie circulaire (AGEC) introduit une obligation pour les entités acheteuses.

² Loi n°2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

*plusieurs opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services*³. Notons que ce travail de recherche traitera exclusivement des marchés publics.

La notion “achats publics responsables” fait référence à une approche stratégique de la commande publique visant à intégrer des considérations sociales, environnementales et éthiques dans le processus d’acquisition de biens ou de services. Les démarches d’achats responsables constituent de vrais leviers de responsabilisation des organisations, s’inscrivant, dès lors, comme une démarche plus globale de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). Les achats publics responsables se développent à travers une large législation et réglementation en vigueur. Ce contexte a pour effet d’accélérer le changement de pratiques et, à ce titre, ouvre à davantage de possibilités pour l’ESS. Cela renforce les obligations en matière d’achats responsables et, de fait, les acheteurs sont fortement incités à considérer les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs achats.

La notion de “développement économique”, dans le contexte de la commande publique et de l’ESS, porte une signification spécifique. En effet, pour les achats publics, il s’agit d’utiliser le pouvoir d’achat de l’État et des organisations publiques pour stimuler la croissance et le développement local en favorisant l’emploi, l’innovation et la durabilité. Cela peut se faire en privilégiant, lors de la passation de marchés publics, les fournisseurs locaux, les entreprises sociales ou respectueuses de l’environnement.

La notion d’“organisation de l’ESS” désigne les associations, coopératives, mutuelles et fondations, ainsi que les entreprises commerciales de l’ESS. Leur mission est souvent axée sur la création de valeur sociale et environnementale, en plus de la valeur économique. Leur développement économique implique la génération de revenus, entre autres, pour soutenir leurs objectifs sociaux, tout en garantissant une gestion financièrement responsable. Il s’agit aussi de modèle basé sur la participation démocratique et la redistribution équitable des bénéfices.

³ Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015.

2. Intérêts managériaux de la recherche

L'enjeu de ce mémoire est d'obtenir une meilleure compréhension de l'accès des organisations de l'ESS aux achats publics et plus précisément, aux marchés publics sous appels d'offres. En effet, à ma connaissance, aucune recherche n'a été faite, à ce jour, sur les achats publics responsables comme levier de développement pour les organisations de l'ESS et, spécifiquement, en matière d'accès aux marchés publics. D'autant plus que la littérature consacrée aux achats responsables est particulièrement peu étoffée. Dans ce contexte, ce travail vient contribuer à la littérature sur le sujet des achats responsables. Par ailleurs, il s'agit d'apporter une clarification entre les achats responsables et la dimension "développement économique" dans les relations qui existent entre les acheteurs publics et les organisations de l'ESS en tant que fournisseur ou prestataire auprès de ces acteurs. De manière empirique, cette recherche fut l'occasion d'étudier le cas d'organisations de l'ESS qui ont répondu à des marchés publics et ainsi, de recueillir leur expérience en la matière. Du point de vue managérial, l'une des contributions à laquelle on peut faire référence est que les résultats de l'étude vont être utilisés dans le cadre d'un travail mené au sein de la structure dans laquelle je réalise mon alternance. Ce travail va, en partie, servir à développer un diagnostic sur le sujet des achats responsables en faveur de l'ESS. En ce sens, il s'agit de pouvoir avoir une réflexion sur les outils managériaux adaptés qui seraient nécessaires de mettre en place de manière efficiente. En effet, cette étude permet, entre autres, d'identifier les leviers qu'il est possible d'actionner en matière d'achats responsables dans le domaine de l'ESS. D'une part, il s'agit de connaître l'expérience des organisations de l'ESS marchandes en matière de marchés publics. D'autre part, l'objectif est d'identifier les freins auxquels elles peuvent être confrontées ainsi que les leviers dont elles disposent.

3. Problématiques et question de recherche

Ce travail de recherche consiste à s'interroger sur **la manière dont les achats publics responsables peuvent constituer un levier de développement économique pour les organisations de l'ESS sur une partie du territoire breton.**

Quatre questionnements de recherche ont ainsi été formulés :

1. Quelles sont les expériences et les pratiques des organisations de l'ESS en matière de commande publique ? Se positionnent-elles comme des acteurs économiques de la transition écologique et sociale auprès des acheteurs publics ?
2. Que représente, pour elles, la commande publique dans leur activité marchande ?
3. Quels sont les freins et les obstacles auxquels sont confrontées les organisations de l'ESS pour accéder aux marchés publics ?
4. Quels sont les leviers et solutions envisagés pour accélérer vers des achats publics responsables auprès des organisations de l'ESS marchandes ?

Ces différents questionnements nous ont permis progressivement d'établir la question centrale de recherche : **Dans quelle(s) mesure(s) les “achats publics responsables” peuvent-ils contribuer au développement économique des organisations de l'ESS sur deux départements bretons ?**

4. Positionnement épistémologique et méthodologie

Encadré 1. Un positionnement épistémologique constructiviste

Mon travail de recherche repose sur un positionnement essentiellement constructiviste, me permettant d'explorer les dimensions sociales et subjectives liées à ma question de recherche. Au travers cette posture épistémologique, je reconnais que la réalité est construite socialement et que les connaissances sont influencées par des interactions sociales et des processus de construction individuelle (Peter L. Berger et Thomas Luckmann, 1966). Dans le cadre de mon mémoire, je considère « les achats publics responsables » comme un phénomène construit socialement, résultant de l'interaction entre les politiques publiques, les acteurs économiques et sociaux - plus particulièrement l'Économie Sociale et Solidaire – et les valeurs et normes sociétales. Également, je cherche à interpréter les significations d'un comportement, ses raisons et les autres expériences subjectives liées au temps et au contexte (Neuman, 2007). Il s'agit de comprendre davantage les intentions – comme le fait l'approche interprétativiste – des acteurs ESS vis-à-vis de la commande publique plutôt que de comprendre les causalités. En fin de compte, au travers ces deux postures, il s'agit de questionner à la fois le comment et le pourquoi. La démarche de recherche sur laquelle repose mon mémoire s'inscrit dans un raisonnement abductif (Peirce, 1900) qui permet d'inférer la meilleure explication possible à partir d'observations ou de faits données qu'il convient de tester et discuter (Koenig, 1999, p.7). Pour cela, je me suis appuyée sur une revue de littérature pour dresser « l'état de ce savoir et de ce non-savoir » et ainsi, avoir une meilleure compréhension du sujet d'étude. Cela m'a permis de poser un cadre théorique à partir de travaux littéraires et de différents concepts tels que l'économie écologique, les politiques d'achats publics et l'ESS. Cet état de l'art a été alimenté par des entretiens exploratoires dont en a découlé une question de recherche qui consiste à interroger dans quelle(s) mesure(s) les “achats publics responsables” peuvent constituer un levier de développement économique pour les organisations de l'ESS. Dans un même temps, quatre sous-questions ont été formulées. Celles-ci visent à expliquer, en partie, la relation entre les achats publics responsables et le développement économique de l'ESS. Par ailleurs, tout au long de la recherche, des allers-retours ont été réalisés entre la théorie et le champ empirique, en cherchant à en constituer une complémentarité, ce qui justifie d'autant plus ma démarche abductive.

Au regard de l'approche épistémologique retenue, ainsi que mon objet de recherche, j'ai choisi de retenir la méthode qualitative des « Focus Group » (aussi appelée groupe de discussion). Leur analyse va permettre de rentrer dans une démarche compréhensive de ce qu'impliquent la commande publique responsable pour les entreprises de l'ESS. En effet, je recherche les significations que ces acteurs attribuent aux achats publics responsables. L'objectif de ces entretiens collectifs est de prendre en compte les différentes interprétations et représentations qu'il existe entre les achats publics et l'ESS, les pratiques et les discours des acteurs concernés. En adoptant une telle posture épistémologique, cela me permet d'analyser les mécanismes d'influence. Dans un premier temps, une étude a été menée, à titre exploratoire, dans le but d'enrichir le cadre conceptuel. Ensuite, un travail empirique a été réalisé. Celui-ci a consisté à mener des entretiens auprès d'organisations de l'ESS ayant déjà répondu à des marchés publics sous des appels d'offres ou qui envisagent de le faire. Enfin, à titre d'approfondissement, des entretiens individuels ont été réalisés auprès de cette même typologie.

5. Plan de la recherche

Afin de pouvoir répondre à la problématique centrale de ce mémoire et être en mesure de répondre aux questionnements énoncés précédemment, celui-ci s'articule autour de deux grandes parties à l'intérieur desquelles l'on retrouve à chaque fois deux chapitres. Il conviendra dans un premier temps de développer le **cadre théorique**. Cette première partie sera consacrée à une revue de littérature, apportant la théorie nécessaire afin d'étudier l'achat public responsable (**partie 1**). Dans une seconde partie, nous développerons le **cadre conceptuel** en analysant les principaux résultats de notre enquête qualitative obtenus sur la base des entretiens semi-directifs collectifs et individuels. Pour ce faire, il conviendra de présenter la méthodologie de l'enquête, la retranscription des entretiens semi-directifs et l'analyse de ceux-ci. Les parties académiques et empiriques permettront ainsi de discerner les bonnes pratiques en matière d'achats publics responsables (**partie 2**). Pour conclure cette étude, une **synthèse des principaux résultats** du mémoire sera exposée, en soulignant les apports et les limites relatives à cette recherche, avant d'envisager les perspectives futures pour la poursuite de cette recherche. Par la même occasion, nous émettrons quelques préconisations.

PARTIE 1. LES ACHATS PUBLICS RESPONSABLES EN FAVEUR DE L'ESS : REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE

Cette première partie consiste à approfondir les notions théoriques essentielles à la bonne compréhension de notre objet de recherche précédemment énoncée, à savoir les achats publics responsables. Cette revue de littérature est déclinée en deux chapitres. Le premier chapitre porte sur la façon dont s'est construite la notion d'achat responsable (**Chapitre 1**). Le second chapitre, quant à lui, explore la commande publique responsable comme vecteur de développement économique durable (**Chapitre 2**).

CHAPITRE 1. LES ACHATS RESPONSABLES : À LA POURSUITE D'OBJECTIFS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Dans ce premier chapitre, nous reviendrons sur la manière dont s'est construite la notion d'achat responsable. Dans une première partie, nous plongerons dans la notion de développement durable, en analysant son importance sociétale et environnementale (**1.1**). Émanation de ce concept, nous exposerons, dans une seconde partie, la trajectoire ayant conduit jusqu'à l'achat responsable, en examinant comment les organisations intègrent ces principes dans leurs stratégies d'approvisionnement (**1.2**).

1.1. Du développement durable

Dans cette première sous-partie, nous reviendrons sur le concept de développement durable qui marque un tournant crucial dans la manière dont la société perçoit les interactions entre l'économie, la société et l'environnement. Initialement, le développement durable était centré sur la gestion prudente des ressources naturelles pour répondre aux besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures (Rapport Brundtland, 1987) (**1.1.1**). Au fil du temps, cette vision s'est élargie pour inclure des dimensions sociales et éthiques plus larges,

reconnaissant que la durabilité ne peut être atteinte qu'en se limitant aux aspects environnementaux (1.1.2).

1.1.1 Aux origines du développement durable

Face aux crises sociales et écologiques successives - en 1929, la crise financière commence ; en 1968, un mouvement social éclate ; en 1973 et 1979, chocs pétroliers et en 1986, la catastrophe nucléaire de Tchernobyl, pour ne citer que celles-ci - on prend conscience, au début des années 1980, du caractère planétaire et irréversible des problèmes écologiques, et ce, à deux niveaux. D'une part, le changement climatique. D'autre part, l'observation d'une diminution de la biodiversité. Toutefois, dès 1951, l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) informe, dans un rapport, de l'état de l'environnement dans le monde. Quelques années plus tard, en 1972, le rapport du club de Rome (Rapport Meadows) intitulé *The Limits to Growth* (en français, *Halte à la croissance*) alerte sur les limites des ressources planétaires. En effet, Meadows et al. (1972, p. 293-294, cités par Vivien, 2003, p. 9) proclame : « *Nous avons la conviction, écrivent-ils, que la prise de conscience des limites matérielles de l'environnement mondial et des conséquences tragiques d'une exploitation irraisonnée des ressources terrestres est indispensable à l'émergence de nouveaux modes de pensée qui conduiront à une révision fondamentale, à la fois du comportement des hommes, et, par suite, de la structure de la société actuelle dans son ensemble* ».

Ce n'est qu'à la fin du XXe siècle que le concept de développement durable émerge réellement, en réponse aux préoccupations croissantes concernant les impacts environnementaux et sociaux du développement économique. L'une des étapes clés dans la popularisation de ce concept remonte à la publication, en 1987, du rapport *Our Common Future* (en français, *Notre Avenir à tous*) - également connu sous le nom de *Rapport Brundtland* - par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies. Ce rapport pose les bases du développement durable en soulignant la nécessité de concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Sa définition - devenue celle, la plus communément utilisée et universellement admise - tire son origine de ce rapport :

Le développement durable⁴ est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Gro Harlem Brundtland (Premier ministre norvégien), *Our Common Future*, 1987

La définition du développement durable revêt une importance fondamentale dans le domaine de la durabilité et de la gestion des ressources. Elle offre un cadre conceptuel novateur qui a profondément influencé les discussions et les politiques en matière de développement et d'environnement. Premièrement, la définition met en évidence l'aspect temporel du développement durable. En soulignant la nécessité de répondre aux besoins du présent tout en préservant la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Elle inscrit le développement dans une perspective à long terme. Cela met en avant l'idée que les actions actuelles peuvent avoir des répercussions durables et que la prise de décision doit tenir compte des conséquences à long terme. Cela renvoie au principe de précaution. Défini et entériné lors du sommet de Rio de 1992, ce principe stipule que face à des dommages potentiellement graves et/ou irréversibles sur l'environnement (et la santé), malgré l'absence de certitudes, à un moment donné, dues à un manque de connaissances techniques, scientifiques ou économiques, il convient de prendre des mesures anticipatives de gestion des risques redoutés. C'est pour cette raison que le développement doit être équilibré entre les aspirations actuelles et les impératifs futurs. Deuxièmement, cette définition lie explicitement les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement. Elle établit un lien indissociable entre ces trois aspects, suggérant que le développement durable ne peut être atteint que si ces domaines interagissent de manière harmonieuse. Cela a encouragé une approche holistique du développement, remettant en question la prévalence de la croissance économique comme seul objectif. Ainsi, on reconnaît que les besoins socio-économiques doivent être satisfaits tout en préservant les ressources naturelles et l'environnement.

⁴ L'expression anglaise "Sustainable Development" a été traduite en français à la fois par "durable" (à tort) et "soutenable". Bien que le terme "durable" soit le plus fréquemment utilisé, il est le fruit d'une traduction ambiguë ou du moins d'une mauvaise traduction littérale. Selon Franck-Dominique Vivien (2007), « le terme "durable" a tendance à renvoyer à la durée du phénomène auquel il s'applique, comme si le problème se résumait à vouloir faire durer le développement. Or la notion de soutenabilité permet de mettre l'accent sur d'autres questions relatives à la répartition des richesses entre les générations et à l'intérieur de chacune des générations ».

Troisièmement, la définition pose la question de l'équité pour les générations présentes, à venir et au sein même de ces générations. En mettant en avant le droit des générations futures à un environnement viable, elle souligne la responsabilité des acteurs. Ainsi, cela fait écho au principe de responsabilité, pierre angulaire du développement durable. Ce principe appelle à une prise de conscience. Selon le philosophe allemand Hans Jonas (1979), le principe de responsabilité repose sur l'idée que les être humains ont la responsabilité de prévoir et de prendre des mesures pour minimiser les conséquences négatives potentielles de leurs actions sur les générations suivantes et l'environnement. Dans son ouvrage *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*⁵, Jonas (1979) développe une perspective éthique de ce principe, en réponse aux défis posés par les avancées technologiques et les actions humaines, impactant l'environnement.

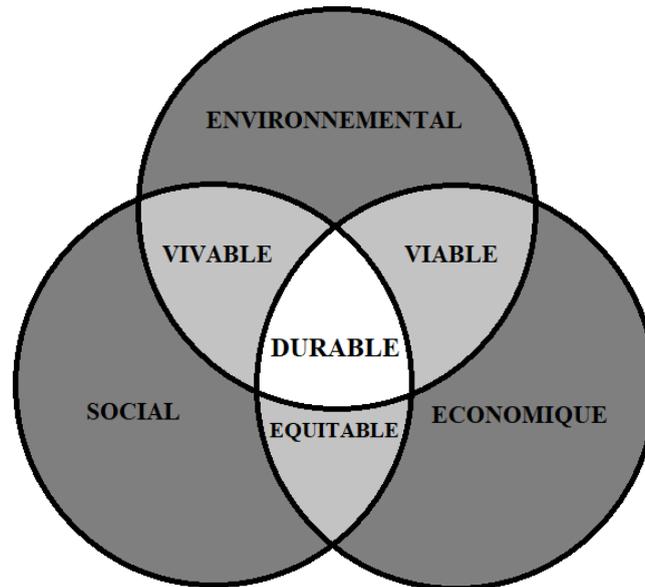
En somme, la définition du développement durable du Rapport Brundtland a, en plus d'avoir contribué à populariser le terme lui-même, eu un impact profond sur la façon dont nous abordons les défis globaux de durabilité. Elle a ouvert la voie à une réflexion plus approfondie sur les interactions complexes entre l'économie, la société et l'environnement, et continue de guider les efforts visant à créer un avenir plus équilibré et soutenable.

1.1.2 Consécration institutionnelle

Progressivement, le concept de développement durable a évolué afin d'intégrer de nouvelles dimensions. Initialement centrée sur l'équilibre entre économie et environnement, sa conception s'est progressivement étendue afin d'inclure des considérations sociales et éthiques. Le concept ne se limite pas seulement à la coexistence de ces dimensions, mais vise à les intégrer de manière à entretenir des relations harmonieuses. Pour visualiser la manière dont s'imbriquent les composantes économiques, environnementales et sociales, il nous semble pertinent de représenter visuellement leurs sphères d'influence et d'interaction (**Figure 1**).

⁵ Traduit de l'allemand par J. Greisch, en 1990.

Figure 1. Les trois piliers du développement durable (adapté selon le diagramme de Venn⁶, 1980)



Le développement durable repose sur trois piliers :

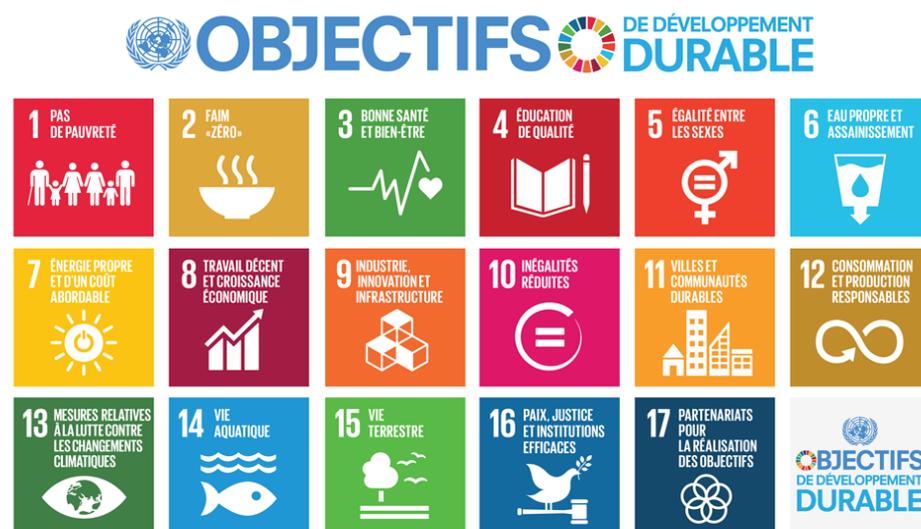
1. **Le pilier économique** : il englobe la croissance économique, la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et la promotion de l'équité économique. Il reconnaît que l'économie doit fonctionner de manière à soutenir le bien-être des individus et des communautés.
2. **Le pilier environnemental** : il repose sur une utilisation responsable des ressources naturelles, de la préservation de la biodiversité, de la réduction de la pollution et de l'atténuation des changements climatiques. Il reconnaît la nécessité de protéger l'environnement pour les générations présentes et futures.
3. **Le pilier social** : il met l'accent sur l'équité, la justice, la santé, l'éducation et le bien-être des individus. Il vise à créer des sociétés inclusives dans lesquelles chaque personne a la possibilité de s'épanouir.

⁶ Le diagramme de John Venn (mathématicien britannique) est un outil visuel utilisé pour représenter graphiquement les relations entre différents ensembles, en mettant en évidence les éléments communs et les éléments distincts. Cette méthode a été développée dans les années 1980 pour illustrer la théorie des ensembles.

Depuis l'introduction du concept en 1987, le développement durable a subi des évolutions, fruits de diverses initiatives et accords internationaux. En effet, ces derniers ont reconnu et promu cette approche globale du développement. Voici quelques-unes des étapes clés :

- **Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro (1992)** : la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement a abouti à l'adoption de la Déclaration de Rio, ainsi qu'à l'Agenda 21, un plan d'action global pour promouvoir le développement durable.
- **Objectifs du Millénaire pour le Développement, à New York (2000)** : huit objectifs mondiaux ont été fixés par les Nations Unies. Bien qu'ils ne se soient pas consacrés exclusivement au développement durable, ils ont incorporé la notion de développement humain et social. Ils mettent l'accent sur la lutte contre la pauvreté, l'injustice et les impacts négatifs sur l'environnement.
- **Objectifs de développement durable (2015)** : ces objectifs, aussi connus sous le nom d'Agenda 2030, ont été adoptés par les Nations Unies. Les 17 objectifs de développement durable (**Figure 2**) et leurs 169 cibles ont établi un cadre mondial pour un développement plus durable, en y intégrant les trois dimensions - économique, social et environnemental.

Figure 2. Les 17 objectifs de développement durable (Nations Unies, 2019)



1.2. ... au concept d'achat responsable

Nous allons, dès à présent, aborder la notion d'achat responsable. Il s'agit d'une approche intégrant de manière significative les préoccupations environnementales, sociales et économiques - faisant écho au concept de développement durable - dans les pratiques d'approvisionnement des organisations. Tout d'abord, nous remonterons aux origines du concept, en explorant ces diverses définitions et les éléments clés qui les sous-tendent afin d'en avoir une vision globale. Nous verrons que la Responsabilité Sociale des Entreprises ou des Organisations (RSE/RSO⁷) s'inscrit au cœur de cette approche (1.2.1). Dans un second temps, nous ferons un état des lieux des achats responsables en France (1.2.2).

1.2.1. Aux origines de l'achat responsable

L'achat responsable émerge en réponse à la nécessité croissante de repenser nos modes de consommation et de production face aux défis planétaires, s'imposant comme une réponse tangible à la nécessité de traduire les idéaux du développement durable en actions concrètes. Ses origines remontent aux débuts des mouvements environnementaux et sociaux, où l'on a commencé à questionner les impacts dévastateurs des pratiques commerciales non durables. En réponse à ces préoccupations, l'achat durable s'est progressivement développé pour englober des considérations plus larges telles que les droits de l'homme, les conditions de travail équitables et la préservation des ressources naturelles - qui nous font penser aux considérations consacrées par le développement durable.

L'achat constitue l'étape première de l'approvisionnement d'une organisation, revêtant ainsi un rôle stratégique pour engager les fournisseurs dans une démarche durable (Carter et Jennings, 2000, cités par Makaoui et Saadaoui, 2018). Le terme "achat responsable" a été introduit pour la première fois par Drumwright dans son ouvrage *Socially Responsible Organizational Buying* (1994) comme des "*achats qui prennent en compte les conséquences publiques des achats de l'organisation, ou qui apportent un changement social positif dans le comportement d'achat de l'organisation*". Les premiers écrits consacrés au sujet se concentrent essentiellement sur "*l'optimisation écologique des achats et son impact sur la*

⁷ Nous retiendrons le terme "RSO" dans le cadre de ce travail de recherche. Etant donné que nous traitons des achats publics, cela fait référence aux organisations publiques.

performance environnementale et économique de l'entreprise" (Drumwright, 1994 ; Min et Galle, 1997 ; Carter et Carter, 1998, cités par Makaoui et Saadou, 2018).

En réponse à plusieurs scandales qui ont éclaté, faisant état de la mauvaise conduite de certaines entreprises en matière d'éthique et d'écologie, les achats ont commencé à intégrer les considérations éthiques et sociales dans leurs démarches (Carter et Jennings, 2000 ; Walker et Brammer, 2009). Dès lors, l'achat responsable a été défini comme "*le processus par lequel les entreprises achètent des biens, fournitures et/ou services, en tenant compte de critères supplémentaires*" (Makaoui et Saadou, 2018, p. 83). En ce sens, des critères environnementaux, sociaux et sociétaux ont été ajoutés (Carter et Rogers, 2008), en plus de ceux du prix, de la qualité et des délais. En effet, l'achat responsable va au-delà de la simple acquisition de biens ou de services sur le seul critère du prix. Pour Dion (2004), "*investir de manière socialement responsable consiste à intégrer des critères éthiques, sociaux, environnementaux et/ou de gouvernance*" (cité par Romestant et Oruezabala, 2018, p. 106).

Certains auteurs définissent l'achat responsable comme "*une gestion de l'offre visant à améliorer la performance environnementale aussi bien des matières achetées que des fournisseurs.*" (Walker et al., 2008, Lee, 2011, cités par Makaoui et Saadou, 2018). Pour Carter et Jennings (2000), l'achat représente incarne l'un des meilleurs moyens d'inciter les fournisseurs à adopter une démarche plus éthique et écologique. Vachon (2007) et Vachon et Klassen (2006) sont à l'initiative de deux approches. D'une part, il s'agit de s'approvisionner uniquement auprès de fournisseurs durables, en écartant ceux qui ne respectent pas les normes. Pour ce faire, il est possible de mesurer la performance environnementale de ces entreprises, notamment, grâce à des systèmes de contrôle (Lee et Klassen, 2008). D'autre part, l'autre approche consiste à coopérer avec les fournisseurs présents, peu importe leur démarche commerciale, en les engageant dans une démarche durable tout en leur faisant bénéficier d'un accompagnement (Lee et Klassen, 2008; Paulraj, 2009; Vachon et Klassen, 2008). Vachon et Klassen (2006) soutiennent l'idée que "*la collaboration avec le fournisseur permet de développer des solutions écologiques pour l'entreprise et d'améliorer les capacités environnementales des fournisseurs.*" (Lee et Klassen, 2008, cités par Makaoui et Saadou, 2018).

1.2.2. Qu'est-ce que l'achat responsable ?

Il n'existe pas de définition universelle pour définir ce qu'est l'achat responsable, sujet pour lequel la littérature est encore récente. Tantôt qualifiés d'achats durables, responsables, verts, éthiques, écologiques ou éco-responsables, ou encore d'achats solidaires, ces dénominations sont autant de termes pour nommer ce type d'achats. De telles sortes, qu'il existe autant de définitions qu'ils existent de termes de référence. Malgré tout, l'on peut s'accorder à dire que l'ensemble de ces appellations désignent un processus réunissant à la fois les principes de gestion de la relation fournisseurs et la responsabilité sociétale des entreprises dans l'optique que la démarche d'approvisionnement soit génératrice de valeurs bénéfiques, en prenant en compte les préoccupations environnementales et en améliorant les conditions de travail sur l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement.

Une notion multi définitionnel, aux contours larges

Plusieurs organisations ont tenté de définir la notion d'achat responsable⁸. Tout d'abord, l'Observatoire des achats responsables (ObsAR, 2012) définit l'achat responsable comme *“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”*⁹. Chaque année, l'OsAR réalise une enquête permettant de faire un état des lieux des achats responsables au niveau national (**Encadré 1**).

Plus récemment, l'Association Française de Normalisation (AFNOR, 2021) a défini l'achat responsable comme *« un achat de biens ou de services auprès d'un fournisseur ou d'un prestataire sélectionné pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains »*.

⁸ L'Agence Déclic est cabinet de conseil et de formation en RSE qui accompagne tout type d'organisation (entreprise, collectivité, association) dans leur stratégie d'achat. Elle a publié un article en ligne faisant *“un tour d'horizon des définitions de l'achat responsable”*.

⁹ Il s'agit de la définition proposée à l'AFNOR par l'ObsAR dans le cadre de l'élaboration de la norme française « achats responsables » (NF X 50-135), consultable sur le site de l'ObsAR <http://www.obsar.asso.fr>

Selon EcoVadis¹⁰, l'achat responsable se traduit par *“l'adoption et l'intégration de principes de développement durable dans les processus et les décisions d'achats, tout en veillant à ce qu'ils répondent aux exigences de l'entreprise et de ses parties prenantes. Cela couvre à la fois le développement durable des produits et des matériaux, ainsi que la responsabilité des pratiques des fournisseurs.”*

Enfin, dans le Plan national pour des achats durables (PNAD), ce type d'achat :

- intègre des dispositions en faveur de la protection ou de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et favorisant le développement économique ;
- prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'achat public ;
- permet de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin et incitant à la sobriété en termes d'énergies et de ressources ;
- intègre toutes les étapes du marché et de la vie du produit ou de la prestation.

PNAD, 2021

Encadré 2. Etat des lieux des achats responsables en France (ObsAR, 14ème Baromètre Achats Responsables, 2023)

L'Observatoire des Achats Responsable (ObsAR), acteur de référence sur le sujet, surveille et évalue les pratiques d'achat dans les entreprises et les organisations, en se concentrant sur leur responsabilité sociale, environnementale et éthique. Chaque année, depuis sa création en 2010, l'observatoire publie un “baromètre des achats responsables” afin de suivre les tendances et les évolutions dans le domaine.

Dans ce contexte, l'ObsAR a publié en début d'année (février 2023), son 14ème baromètre. De manière synthétique, cette étude réalisée auprès de 300 organisations dont 76 acteurs publics, montre que les acheteurs se préoccupent de plus en plus de l'impact social et environnemental de leurs achats (chiffres 2022). L'enquête montre tout de même qu'il demeure des freins tels que des ressources humaines limitées.

L'objectif principal de ces observations est de sensibiliser à l'importance de l'achat responsable, tout en fournissant des informations et des ressources aux entreprises pour les aider à améliorer leurs pratiques.

¹⁰ Plateforme d'évaluation des performances RSE.

Les composantes de l'achat responsable

L'achat responsable repose sur trois approches - tout comme le développement durable -, à savoir : économique, sociale et environnementale (**Figure 3**).

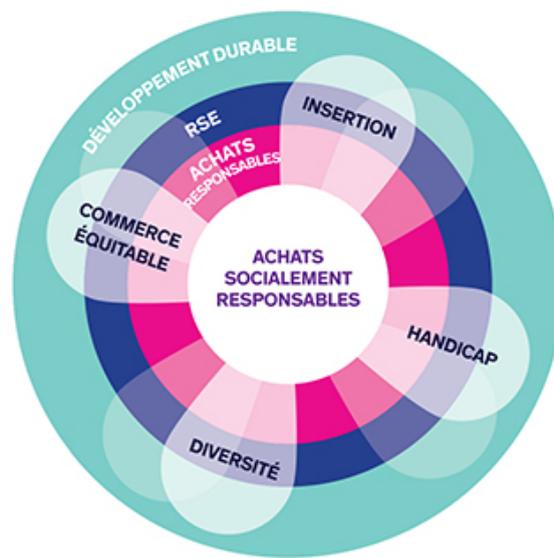
Figure 3. Les achats responsables (EPCAR, 2018)



Initialement, l'achat responsable était traité sous deux angles différents. D'une part, la dimension environnementale. D'autre part, la dimension sociale. Dorénavant, ces approches, autrefois cloisonnées, sont traitées de façon concomitante, et ce, depuis peu de temps. Ainsi, nous considérons que ces deux dimensions sont particulièrement distinctes des achats responsables. Dès lors, lorsque l'on parle d'achat responsable, on entend souvent l'achat socialement et environnementalement responsable (ASER). *“Il s'agit pour une organisation publique ou privée qui cherche à maximiser son impact social et limiter ses effets négatifs environnementaux, d'effectuer ses achats de bien ou de service en ayant recours aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS).”* (ESS France, 2022).

Selon l'Avisé (2021), *“les achats socialement responsables (ASR) sont une composante spécifique des achats responsables. À travers eux, la structure, publique ou privée, qui se procure un bien ou un service cherche à maximiser son impact social en privilégiant le recours aux entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS).”* (**Figure 4**).

Figure 4. Situer les achats socialement responsables (Avisé, 2021)



L'ESS rassemble un *“Ensemble de structures adhérant à un mode d’entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l’activité humaine et respectant les principes suivants : un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique, une lucrativité limitée dont la gestion a pour objectif principal le maintien ou le développement de l’activité de l’entreprise (Art.1¹¹, Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire)”* (Afnor spec, 2022).

Pour ce faire, l’organisation acheteuse va privilégier, entre autres, le recours à des fournisseurs de l’ESS (Avisé, 2022). Dès lors, les acheteurs peuvent s’adresser à plusieurs types de structures¹² :

- Les structures de l’ESS statutaires, à savoir : les associations, les coopératives (dont Scop et Scic), les mutuelles et les fondations.

¹¹ L’article 1 inclut de plein droit dans la définition de l’ESS certaines structures juridiques telles que les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations, mais également des structures d’autres natures juridiques ayant fait le choix de respecter les conditions du cadre juridique et de poursuivre une utilité sociale.

¹² La loi du 31 juillet 2014 relative à l’ESS établit une liste d’entreprises de l’ESS les plus fréquemment privilégiées par les acheteurs socialement responsables sans être toutefois exhaustives.

- Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). L'insertion par l'activité économique (IAE) permet à des personnes sans emploi et rencontrant des difficultés sociales et professionnelles de bénéficier d'un contrat de travail en vue de s'insérer durablement en emploi. À ce titre, des structures sont conventionnées par l'État afin de réaliser des missions d'accueil et d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi en raison de difficultés socio-professionnelles. Ainsi, les associations intermédiaires (AI), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) sont considérées comme des SIAE.

- Les structures du secteur adapté et protégé se composent d'entreprises et d'établissements qui emploient des personnes en situation de handicap. Le secteur du handicap rassemble notamment les établissements et service d'aide par le travail (ESAT), les entreprises adaptées (EA) et les entreprises adaptées de travail temporaire (EATT) qui accompagnent les personnes en situation de handicap vers une insertion sociale et professionnelle durable à travers le développement de leurs compétences et de leur projet de vie. Représenté en partie par le réseau Gesat, l'Observatoire économique national des Achats responsables auprès des ESAT et EA réalise, tous les deux ans, une enquête (**Encadré 2**).

- Les entreprises de l'ESS disposant de l'agrément d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), dont l'activité est orientée vers la recherche d'une utilité sociale.

Encadré 3. Résultats de l'édition 2022-2023 de l'Observatoire économique national des Achats responsables auprès des ESAT et EA

L'Observatoire économique des Achats responsable auprès des ESAT et EA surveille et évalue les pratiques dans les entreprises et les organisations en matière d'achats inclusifs et en se concentrant sur leur démarche RSE. Tous les deux ans depuis son lancement, il y a 10 ans, l'observatoire publie les résultats de son enquête menée auprès des ESAT et EA sur leur statut de prestataire afin de suivre les tendances et les évolutions dans le domaine.

Dans ce contexte, il a publié, en juillet 2023, les résultats de sa dernière enquête. De manière synthétique, cette étude réalisée auprès de 1 032 prestataires ESAT-EA et donneurs d'ordres privés et publics, met en avant le rôle clé des ESAT-EA pour accompagner la performance économique responsable de leurs clients. L'enquête met en valeur 3 constats, à savoir :

- **Les ESAT-EA, des acteurs agiles & inclusifs, innovant au service des professionnels en situation de handicap et des entreprises ;**
- **Les ESAT-EA, une réponse globale aux enjeux RSE de leurs clients ;**
- **Des partenaires clés pour développer l'inclusion dans les entreprises & organisations publiques ;**

L'objectif principal de ces observations est de servir de référence afin *“de promouvoir les savoir-faire des prestataires ESAT-EA et mettre en lumière les attentes de leurs (futurs) clients en matière d'achats inclusifs et de démarche RSE pour développer leurs collaborations.”* (Observatoire économique des Achats responsable auprès des ESAT et EA, 2023).

L'adjectif « responsable » renvoie à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est traduite de l'anglais, Corporate Social Responsibility (CSR). Comme pour le développement durable, la traduction littérale a dénaturé le sens initial de la notion. L'expression « social », en anglais, n'a pas la même signification qu'en français. En effet, il revêt une notion plus large rassemblant à la fois la responsabilité sociale interne, c'est-à-dire vis-à-vis des salariés, et externe, auprès de la communauté dans son ensemble. *“Bowen indique que “la CSR renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des motifs qui dépassent les seuls intérêts économiques ou techniques.”* (cité par Benguigui Geitzholz, 2019). Pour Friedman (1970), au-delà de la

recherche de profit, l'entreprise aurait d'autres obligations. Ce manque de clarté et de spécificité (Clarkson 1995) implique de traduire ce terme plutôt par celui de sociétale, *“définissant ainsi la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et faisant ainsi référence à un champ d'action le plus large possible¹³.”* (Benguigui Geitzholz, 2019).

La notion de responsabilité s'avère être la base du développement durable et la prise de conscience écologique moderne. En effet, le principe de responsabilité est né du constat que le mode de fonctionnement de la sphère économique risque de compromettre l'habitabilité de la Terre. La notion de développement durable vise à fonder une pratique écologiquement et socialement responsable de l'économie. Dans ce contexte, le terme “responsabilité” suscite une question : “qui doit se porter responsable et de quelle façon doit-il répondre aux défis de demain ?” Ce principe s'applique aussi bien à un individu qu'à un groupe, et *a fortiori* à la société dans son ensemble. Il s'agit d'un principe juridique ancien et un nouveau principe moral de notre époque.

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises ou des Organisations (RSE/RSO¹⁴) se traduit par la prise en compte volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec ses parties prenantes. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations, référence internationale, se traduit comme *“La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement”* (ISO, 2010). La RSE fait référence à 5 piliers :

- Environnemental : éco-conception & économie circulaire, gestion des déchets, diminution des émissions de gaz à effet de serre, protection de la biodiversité...
- Social : QVT, management, lutte contre les discriminations, mixité, égalité professionnelle, formations...
- Économique : éthique des affaires, lutte contre la corruption, pratiques commerciales durables, satisfaction des clients...
- Gouvernance : raison d'être, prises de décisions, dialogue avec l'ensemble des parties prenantes...
- Territoire : mécénat & sponsoring, partenariats, création d'emplois locaux...

Agence Declic, 2021

¹³ Nous ferons référence au terme de responsabilité sociétale.

¹⁴ Nous retiendrons la RSO comme terme de référence dans le cadre de ce travail.

Cette notion met un coup d'accélérateur aux achats responsables. En effet, la fonction Achat d'une organisation, que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public, est une fonction centrale pour celle-ci. La mise en place d'achats responsables s'impose comme un levier efficace dans la déclinaison d'une démarche ou politique RSO. Les achats, et de fait, les achats responsables constituent un outil au service de ces politiques. Découlant de la norme ISO 26000, la norme internationale ISO 20400 (2017) définit "*Un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la durée du cycle de vie*".

SYNTHÈSE CHAPITRE 1 ET TRANSITION :

Ce premier chapitre a permis de définir les fondements théoriques de l'achat responsable, à savoir : le développement durable et la responsabilité sociale des organisations. D'une part, le développement durable apparaît comme un modèle de croissance et de progrès qui vise à équilibrer les besoins actuels avec la préservation des ressources et la protection de l'environnement pour les générations futures. Il repose sur une approche globale, prenant en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales pour assurer un équilibre à long terme entre les intérêts humains et ceux de la planète. D'autre part, la responsabilité sociale apparaît comme une approche où les organisations intègrent volontairement ces mêmes préoccupations dans leurs activités quotidiennes dont celles commerciales.

La littérature consacrée à l'achat responsable est encore récente. De fait, il est difficile de cerner un cadre théorique précis. Johnsen et al. (2016, p12) explique, qu'à ce jour, "*les recherches restent anecdotique et orientées outils*". Dans cette même idée, Hoejmosé et Kirby (2012) montrent que la littérature existante est davantage descriptive. En ce sens, nous déplorons le manque de contribution théorique. Toutefois, à partir de cette analyse, nous avons pu faire le constat que le concept de développement durable et d'achat responsable semble étroitement lié, car ils partagent l'objectif commun de promouvoir un développement équilibré avec des objectifs partagés et des préoccupations similaires.

Après avoir étudié les concepts de développement durable, de responsabilité sociétale et d'achat responsable, il convient maintenant d'explorer le domaine de la commande publique responsable (**Chapitre 2**).

CHAPITRE 2. VERS UNE COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE ?

Depuis de nombreuses années, la commande publique a été considérée comme un levier économique, capable de stimuler la croissance et l'innovation au sein des marchés. Cependant, à mesure que les préoccupations économiques, environnementales et sociales se sont intensifiées, la perspective sur la commande publique a évolué. Ce second chapitre se penche sur l'émergence d'une nouvelle approche : la commande publique responsable. Nous explorerons comment cet outil traditionnel s'est transformé pour répondre aux enjeux de notre époque. Ainsi, nous verrons quel rôle peut jouer la commande publique dans la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux (2.1). Ensuite, nous explorerons plus en profondeur les dynamiques et les défis inhérents aux achats publics responsables, en tant qu'instrument de soutien au développement des organisations de l'ESS (2.2).

2.1. La commande publique responsable : un outil d'intégration des considérations sociales et environnementales

Dans cette première partie, nous tenterons de définir ce qu'est la commande publique. À cette occasion, nous reviendrons sur ces composantes, avant de mettre en avant le cadre réglementaire favorisant le déploiement d'une commande publique durable (2.1.1). Nous verrons, ensuite, ce que représente l'achat public durable. Au cœur de cette sous-partie, nous examinerons, notamment, la place que détiennent les organisations de l'ESS en tant que parties prenantes dans la commande publique responsable (2.1.2).

2.1.1. Qu'est-ce que la commande publique ?

La commande publique est un processus par lequel les entités publiques acquièrent des biens, des services ou des travaux auprès d'entreprises privées. Cela peut inclure des domaines variés tels que la construction d'infrastructures, l'approvisionnement en fournitures, la prestation de services professionnels, etc. L'objectif principal est de garantir une utilisation responsable et transparente des ressources. Ainsi, des règles et des réglementations strictes sont existantes afin d'assurer l'égalité d'accès aux marchés et de prévenir toute forme de favoritisme ou de corruption. Les processus d'appel d'offres et de sélection des fournisseurs

sont essentiels dans la commande publique. Ils permettent aux entreprises de soumissionner à des contrats, en démontrant leur capacité à répondre aux besoins spécifiques des entités publiques.

La commande publique est propre à la législation nationale, aux politiques gouvernementales et aux pratiques locales. Toutefois, elle peut évoluer pour s'adapter aux besoins changeants des collectivités et aux avancées technologiques. En favorisant la transparence, l'efficacité et la responsabilité, la commande publique vise à bénéficier tant aux entités publiques qu'aux entreprises privées, en contribuant au développement économique et à la qualité des services publics.

Un cadre réglementaire favorable à la prise en compte du développement durable

Les achats publics responsables se développent à travers une législation et une réglementation en vigueur, de plus en plus riche. En effet, avec les lois Climat et Résilience, la loi AGECE - loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire -, la loi EGALIM - loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable -, la loi sur le numérique responsable ainsi que le plan national des achats durables qui renforcent les obligations en matière d'achats responsables, les acheteurs sont fortement incités à considérer les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs achats. Dernièrement, le Plan National des Achats Durables (PNAD)¹⁵ - outil qui vise à accompagner les acheteurs publics dans la mise oeuvre de leur politique d'achats durables - a posé, pour la période 2022-2025, des objectifs ambitieux, en prévoyant que d'ici la fin de la feuille de route, 30% des contrats de la commande publique devront comporter une considération sociale 100% devront avoir une considération environnementale. La dimension sociale est entendue au sens large telles que l'insertion des publics éloignés de l'emploi et de personnes en situation de handicap, la lutte contre les discriminations, le respect des exigences éthiques - notamment les droits humains.

¹⁵ Initialement intitulé Plan National d'Action pour les Achats Publics Durables (PNAAPD), le terme "public" a été supprimé pour démontrer l'importance des acteurs privés dans la démarche.

En parallèle, au niveau régional et local, à compter du 1^{er} janvier 2023, les collectivités dont les achats publics dépassent plus de 50 millions d'euros ont l'obligation d'adopter un Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables (SPASER). La loi ESS est d'ailleurs à l'une des instigatrices de cette évolution encourageante.

2.1.2. L'achat public durable

Les Ministères de la Transition écologique et la Cohésion des Territoires et de la Transition énergétique définissent l'achat public durable comme :

Un achat public intégrant des dispositions en faveur de la protection ou de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social, et favorisant le développement économique ; qui prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat ; permettant de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin et incitant à la sobriété en termes d'énergie et de ressources ; - et qui intègre toutes les étapes du marché et de la vie du produit ou de la prestation.

Plan national d'actions pour l'achat public durable (PNAAPD) 2015–2020, 2015

La prise en compte du développement durable dans la commande publique, et notamment, dans le cadre de passation de marchés publics, remontent au programme *Action 21*, adopté par les Nations unies lors du Sommet de la Terre à Rio, en 1992. Les déclinaisons de ce programme sont les Agendas 21, dont se dote, notamment, les collectivités publiques. L'alinéa 23 du chapitre 4 dispose que *“les gouvernements devraient [...] réexaminer les politiques d'achats de fournitures de leurs organismes et départements afin d'améliorer si possible l'élément environnement de leurs procédures d'acquisition, sans préjudice des principes du commerce international.”* (cité par Cantillon, 2010, p. 336). À compter du milieu des années 1990, certaines collectivités territoriales s'engagent à adopter des démarches d'achat public écologique. Dans le cadre de la réforme des achats de l'État, en 2007, le Conseil de modernisation des politiques publiques met en avant que *“le dispositif de commande publique poursuit plusieurs finalités complémentaires : le moindre coût pour les finances publiques ; la promotion d'un achat socialement responsable, notamment lorsqu'il permet de développer l'emploi de personnes à réinsérer ; le développement durable ; l'accroissement de la part des petites et moyennes entreprises parmi les fournisseurs”* (cité par Cantillon, 2010, p. 337). Les droits communautaire et national des marchés publics ont

fortement favorisé l'intégration des préoccupations environnementales et sociales. En effet, les réformes successives du code des marchés publics ont intégré les préoccupations environnementales et sociales à plusieurs niveaux, passant "*des conditions d'exécution (article 14 du code 2001), aux critères de choix de l'offre (article 53 du code 2004), à la définition des besoins (article 5 du code 2006), en passant par les spécifications techniques (article 6 du code 2006).*" (cité par Cantillon, 2010, p. 338). En ce sens, le pouvoir adjudicateur est désormais contraint d'intégrer des objectifs de développement durable, dans le respect des principes fondamentaux du droit des marchés publics, ainsi que des critères environnementaux et sociaux. Ceux-ci doivent figurer à la fois dans le cahier des charges (objet du marché, spécifications techniques et conditions d'exécution) mais aussi être prise en compte au cours des procédures de passation (sélection des candidatures et choix de l'offre économiquement la plus avantageuse). Autrement dit, pour chacun de ces marchés, l'acheteur "*doit trouver un équilibre entre les principes de l'article 1er du code des marchés publics, le respect du principe de libre concurrence, le principe d'efficacité et l'intégration des dimensions environnementales et sociales.*" (Cantillon, 2010, p. 338). Cela s'applique à l'ensemble du processus d'achat, par application de l'article 6 de la Charte pour l'environnement qui dispose que "*Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social*" (cité par Cantillon, 2010, p. 338).

Les organisations de l'ESS comme partie prenante de la commande publique responsable

Les acteurs de la commande publique tournent autour de trois profils : des entités acheteuses, les entreprises ainsi que les organismes consulaires et syndicales - ces dernières sont chargées du contrôle.

- Les acheteurs publics : les collectivités territoriales, les administrations publiques de l'État, les établissements de la fonction publique hospitalière, les entreprises publiques et établissements publics sont soumis au code des marchés publics.

- Les entreprises : en tant que fournisseurs elles constituent un maillon à part entière de la chaîne de l'achat. Bien qu'elles ne soient pas soumises au code des marchés, elles doivent se contraindre à respecter le cadre réglementaire auquel sont soumis leurs clients publics.
- Les Chambres consulaires et les organisations syndics professionnels : ils sont positionnés comme interlocuteurs de référence des collectivités territoriales concernant les échanges de nature économique intéressant les entreprises. Même s'ils n'entrent pas dans le processus d'achat, ils restent les représentants principaux du monde des entreprises.

La théorie des parties-prenantes

Les parties-prenantes jouent un rôle essentiel dans la mise en place d'une démarche d'achats responsables. Pour cela, l'objectif est de veiller à ce que les intérêts de tous les acteurs impliqués dans le processus d'achat soient pris en compte, afin de favoriser les décisions qui tiennent compte des considérations économiques, sociales et environnementales.

La théorie des parties prenantes est un concept largement utilisé dans la gestion des entreprises et des organisations, qui consiste à identifier et à gérer les différents groupes ayant un intérêt ou une influence sur les activités et les décisions de cette organisation. Elle constitue la meilleure manière de "*faire avancer et développer les affaires*", selon Freeman (2014).

Origines de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, traduit de l'anglais *Stakeholders Theory*, est un concept fondamental en sciences de gestion dont les origines remontent aux années 1930. Le constat de départ est que les dirigeants sont confrontés à une pression sociale dans le but de reconnaître leurs responsabilités auprès de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités organisationnelles (Berle et Means, 1932). Toutefois, la notion a véritablement émergé dans les années 1960 et 1970 en réponse à une préoccupation croissante concernant les impacts sociaux et environnementaux des entreprises. À l'origine, l'accent est mis sur la relation entre

l'entreprise et ses actionnaires. Cependant, au fil du temps, le concept s'est élargi afin d'inclure d'autres acteurs.

Freeman est considéré comme le père fondateur de la théorie des parties prenantes. Dans les années 1980, il a popularisé l'idée selon laquelle les entreprises devraient considérer non seulement les intérêts des actionnaires, mais aussi ceux de toutes les parties prenantes. Il a introduit le terme "Stakeholder" dans son ouvrage intitulé *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984). Littéralement, les termes "Stake" signifie enjeu et "holder" signifie détenteur. Quelques années plus tôt, ce concept trouve sa définition pour la première fois avec la Stanford Research Institute (1963, cité par Freeman, 1984). Toutefois, la plus communément reconnue est celle de Freeman :

une partie prenante dans l'organisation est [...] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. (1984)

Plusieurs chercheurs ont apporté des perspectives variées à la théorie des parties prenantes. Certains ont mis l'accent sur la classification et la gestion des parties prenantes en fonction de leur niveau d'influence et d'importance (Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995 ; Mitchel, Agle et Wood, 1997), tandis que d'autres ont abordé les enjeux moraux et éthiques liés aux relations avec les parties-prenantes (Donaldson et Preston, 1995).

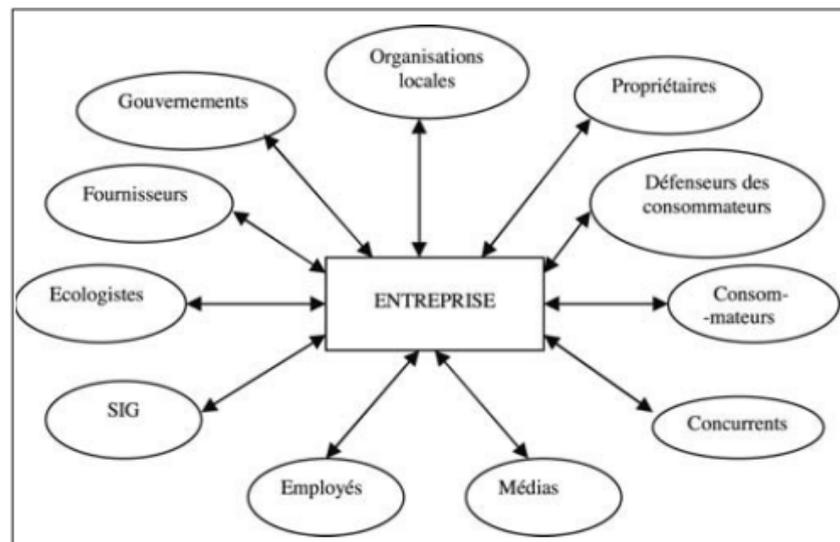
Bien que Freeman soit considéré comme celui ayant introduit le concept, il semble que Ansoff (1968) soit le premier à en parler en tant que théorie avec pour postulat que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation avec elle (cité par Mercier, 2001). Toutefois, certains auteurs s'accordent à dire que son origine demeure floue. C'est pourquoi, l'on retiendra que son fondement est l'article écrit par Freeman.

Les différentes approches de la théorie

Cette théorie a été défendue selon trois approches pour aborder la gestion des relations, à savoir : descriptive (Freeman, 1984), instrumentale (Jones, 1995) et normative (Donaldson et Preston, 1995).

- **Approche descriptive** : Elle se concentre sur l'identification et la classification des parties prenantes qui sont impactées par les activités d'une organisation. L'objectif est de comprendre qui sont les parties prenantes, quels sont leurs intérêts et comment ils sont impliqués dans les opérations de l'entreprise. D'ailleurs, Freeman (1984) a modélisé ce qu'on appelle "la roue de vélo". Elle représente schématiquement une cartographie¹⁶ des parties prenantes (**Figure 5**).

Figure 5. Les parties prenantes d'une entreprise (modélisé par Freeman, 1984, adapté par Mullenbach, 2007)



- **Approche instrumentale** : Elle considère les parties prenantes comme des moyens pour atteindre les objectifs de l'organisation (Hill et Jones, 1992). Les entreprises prennent des mesures pour répondre aux attentes de leurs partenaires dans le but de maintenir leur réputation, d'éviter les conflits et de favoriser la performance globale de l'entreprise de sorte que "les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes, sur la base de la coopération et la confiance mutuelle, s'octroient un avantage comparatif sur celles qui ne le font pas" (Jones, 1995, cité par Mercier, 2001, p. 7-8). Selon Freeman (1984), "la théorie des parties prenantes doit avoir des effets managériaux sur l'entreprise en la forçant à changer son style de management et ses valeurs". En ce sens, cela peut inclure la mise en œuvre de pratiques RSE.

¹⁶ La liste est bien évidemment non exhaustive mais permet d'avoir une idée de qui sont les différentes parties prenantes.

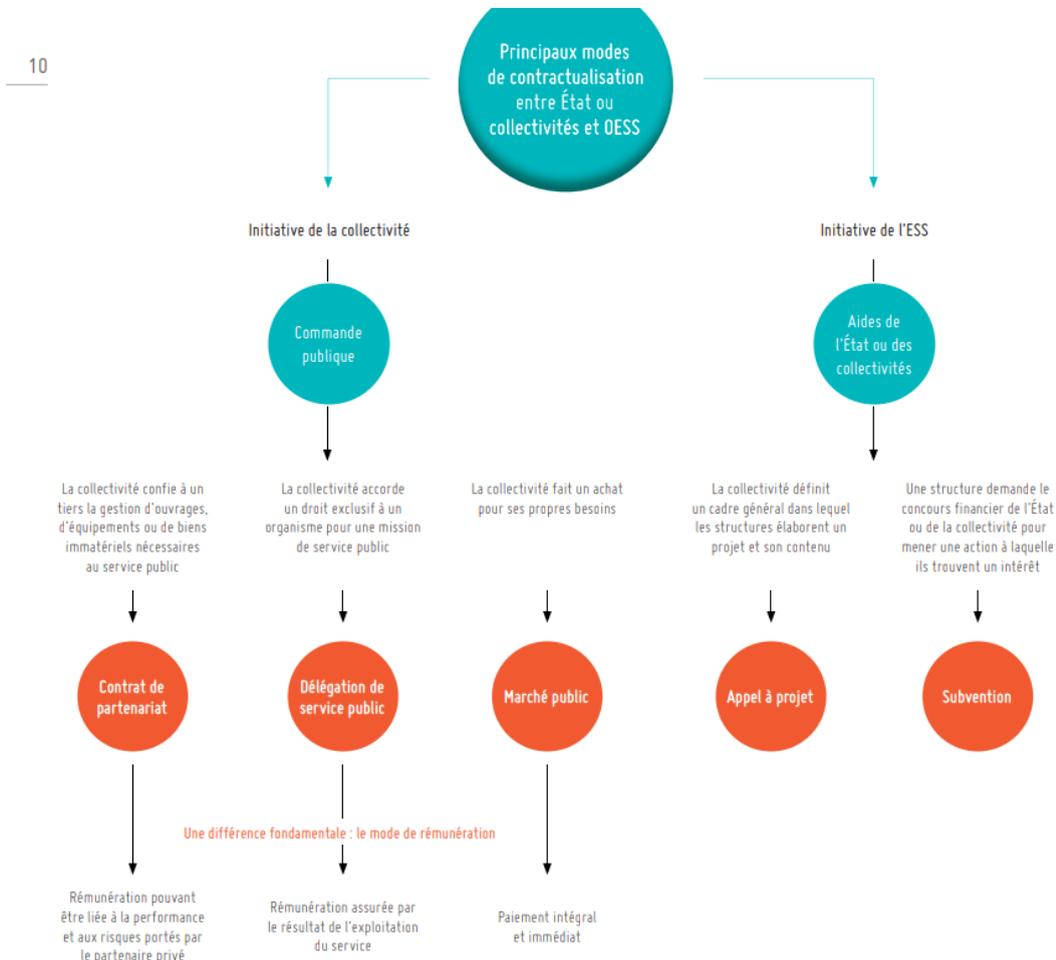
- **Approche normative** : Dans les années 1990, Donaldson et Preston ont développé cette approche en suggérant que les organisations devraient agir moralement et éthiquement envers toutes les parties prenantes, en prenant en compte leurs droits, leurs intérêts et leurs attentes (1995). Elle souligne l'importance de traiter de façon juste et efficace toutes les parties prenantes. Dans ce prolongement, l'approche instrumentale-normative a été développée. Celle-ci combine à la fois les objectifs instrumentaux - qui sont de répondre aux attentes en vue d'en tirer des bénéfices -, et normatifs, c'est-à-dire, agir de manière éthique.

Ainsi, ces différentes approches reflètent la diversité des façons dont cette théorie peut être appliquée et interprétée dans le cadre de la gestion de l'entreprise. En fonction des circonstances, des valeurs défendues par l'organisation et les objectifs poursuivis, une approche spécifique ou une combinaison de plusieurs approches peut être retenue.

Une nouvelle approche des relations acheteurs publics et entreprises de l'ESS : de l'aide directe à la coopération économique

L'application de la théorie des parties-prenantes à la commande publique vise à créer une dynamique où les décisions d'achat prennent en compte les intérêts, les préoccupations et valeurs de l'ensemble des parties. De cette manière, en faisant le choix d'adopter cette approche, les différentes entités publiques peuvent favoriser une gestion plus durable des ressources publiques, promouvoir des pratiques commerciales durables et éthiques. Enfin, il s'agit de contribuer à la réalisation d'objectifs socio-économique et environnementaux sur le long terme. Appliquée à la commande publique responsable, la théorie des parties prenantes élargit le concept en y incluant les parties prenantes spécifiques au cadre des achats publics. À ce titre, les parties prenantes peuvent inclure notamment les organisations ou les entreprises de l'ESS qui soumissionnent aux contrats relatifs à des marchés publics (**Figure 6**) dans lesquels une approche responsable impose des critères de sélection qui favorisent des pratiques durables et éthiques.

Figure 6. Les principaux modes de contractualisation entre état ou collectivité et OESS (CRESS Bretagne, 2012)



2.2. La commande publique, moteur du développement des OESS ?

2.2.1. Soutenir les organisations de l'ESS par la commande publique

Des acteurs engagés en faveur du développement des achats responsable en Bretagne

Des collectivités engagées

La Région Bretagne s'est saisie de l'enjeu des achats responsables et ce, de manière transversale, notamment avec l'adoption, en 2018, d'un SPASER. Un nouveau Schéma avec

de nouveaux objectifs a été adopté cette année pour la période 2023-2025. *“L’objectif de ce schéma est d’aboutir à une transformation profonde de la relation entre acheteurs et opérateurs économiques. L’achat public est pensé comme une politique publique à part entière qui puisse contribuer à améliorer l’efficacité de la dépense publique et promouvoir des modèles économiques à impacts positifs sur les plans sociaux et écologiques.”* (Région Bretagne, 2023). Pour ce faire, 4 objectifs transversaux sont poursuivis :

- Agir pour réduire les impacts écologiques et maximiser les sujets sociaux
- Encourager la montée en puissance de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)
- Garantir l’égalité des droits
- Favoriser la modernisation et la professionnalisation de la fonction achat pour des achats durablement performants

Région Bretagne, SPASER 2023-2025, 2023

Et 3 chantiers sont menés :

- Garantir durablement la performance et l’innovation
- Accélérer les transitions écologiques et sociales
- Mobiliser les acteurs bretons

Région Bretagne, SPASER 2023-2025, 2023

Par ailleurs, la Région dispose d’un espace numérique pour organiser son sourcing grâce à la plateforme Silex qui permet de faire connaître les futurs achats de la Région, ainsi qu’à identifier de nouveaux prestataires et fournisseurs. Le processus d’achat est dématérialisé grâce à la plateforme de marchés publics en ligne Mégalis Bretagne. L’observatoire des données de l’achat public, quant à lui, permet à la Région de piloter sa politique achat et d’être visible par les acteurs économiques. La Région Bretagne publie sa programmation pluriannuelle des achats pour 4 ans. Celle-ci est mise à jour tous les ans. L’affichage de ses intentions d’achat vise à *“faciliter l’accès des entreprises à la commande publique en permettant une meilleure anticipation, de développer la concurrence et d’améliorer la performance des achats”* (Région Bretagne, 2022). En parallèle, la région est impliquée dans une démarche responsable au côté de réseaux de l’ESS tels que la FEI et l’Unepa avec lesquels elle travaille actuellement à professionnaliser leurs entreprises sur la réponse à la commande publique, et à identifier des nouvelles manières de faire, de nouveaux marchés potentiels (ex : activités de menuiserie : faire évoluer l’activité vers du mobilier surcyclé ; réemploi de l’équipement informatique).

Le **Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine** s'est lui aussi doté d'un SPASER. L'un des objectifs auquel il entend répondre est que l'alimentation dans les cantines soit à 50% issus du bio, à compter de la fin du mandat. Également, le département s'associe à d'autres acteurs de l'ESS dans le cadre de la réalisation d'actions relatives aux achats responsables. Il mène une politique en faveur du développement durable, depuis 2005, par le biais de l'Agenda 21. La commande publique responsable été déjà prise en compte. Durant la période 2011-2014, une action forte a été mise en œuvre. Il s'agit de la plateforme des clauses sociales. Elle est venue booster l'inclusion des clauses sociales par le biais de référents - agents du département. La nouvelle mandature implique un portage politique fort en ce qui concerne le développement durable. De là, en a découlé une volonté de se faire assister par une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour bénéficier d'une aide en termes de moyens humains et méthodologiques. L'objectif principal est de se fixer des actions et indicateurs atteignables, plus structurés que les ceux du premier SPASER. C'est le cabinet lyonnais Visiativ qui a été retenu en tant qu'AMO. Cet accompagnement comprend un diagnostic du premier SPASER, l'élaboration de la nouvelle feuille de route, une communication externe sur le projet ainsi qu'un bilan à N+1. Le cabinet bénéficie d'une expertise sur l'écosystème ESS. D'ici peu, une consultation va être réalisée auprès des réseaux de l'ESS.

Des acteurs clés pour favoriser les achats responsables

Depuis 2006, l'association **RESECO** – anciennement RGO – anime un réseau d'acheteurs engagés pour une commande publique responsable. Sa mission est de favoriser l'intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans les achats publics. Elle accompagne ses adhérents (collectivités, EPCI et autres entités publiques soumises au code de la commande publique) dans leur démarche d'achats publics responsables, notamment à travers des actions de sensibilisation, de formation, d'animation de groupes de travail/réflexion ainsi que la mise à disposition de ressources documentaires et d'outils. Depuis quelques mois, RESECO anime un guichet vert à destination de tous les acheteurs publics, leur permettant de bénéficier d'un conseil de « premier niveau ». Également, l'association s'est associée à 3R pour développer l'outil La REF qui référence les obligations réglementaires en matière d'achat public durable. L'association s'interroge sur divers aspects de la commande publique notamment sur la manière d'agir auprès des maîtres d'ouvrage pour favoriser la commande publique au-delà des marchés réservés.

Atout Clauses, pôle d'expertise en clauses (d'insertion et, plus récemment, environnementales) et de marchés réservés du bassin d'emploi de Rennes (dont le périmètre d'intervention s'est étendu à l'ensemble de l'Ille-et-Vilaine) - propose une assistance à maîtrise d'ouvrage - depuis la conception du volet insertion du cahier des charges jusqu'au suivi de la bonne exécution du marché -, et un accompagnement sur mesure à l'entreprise attributaire pour l'aider à mettre en place la solution optimale de mise en œuvre du marché. Son offre de services est de l'ordre de l'accompagnement, de la sensibilisation et de la formation, et de l'innovation.

La **Chambre du Commerce et de l'Industrie MBO** accompagne les dynamiques RSE des PME en leur proposant de la formation - à la fois collective et individuelle - , des ateliers, des clubs achats. Il existe une opération régionale Breizh Fab (entre industriels et DO) propose un ensemble de mesures destinées à aider les entreprises à intégrer les mutations technologiques, organisationnelles, environnementales en cours, pour gagner en compétitivité – notamment accompagner sur une démarche d'achat responsable.

Également, des clubs d'entreprises autour du développement durable se sont développés tels que DRO, la marque Bretagne, produit en Utopi, etc. Quant aux réseaux d'organisations de l'ESS, ils s'impliquent en sensibilisant à l'adoption d'une démarche d'achat responsable.

Les leviers en faveur des achats publics responsables

Le code de la commande publique contient plusieurs dispositions qui servent de levier pour promouvoir une commande publique responsable - marchés réservés, allotissements, clauses sociales et clauses environnementales, labels, marchés réservés, réponses collectives sont autant de solutions - notamment en intégrant des considérations sociales et environnementales. Voici quelques-unes de ces dispositions :

- **Les critères de sélection des offres** : l'article 5 du code des marchés publics autorise les acheteurs à utiliser des critères de sélection des offres liés à des considérations sociales et environnementales, tels que les performances en matière de développement durable, la qualité des conditions de travail et l'impact environnemental.

- **Les clauses sociales (ou d'insertion) et environnementales** : les acheteurs peuvent, selon l'article 14 du code, inclure des clauses sociales ou environnementales dans les critères d'exécution des marchés publics pour exiger des fournisseurs, des pratiques respectueuses des droits des travailleurs et de l'environnement. Par exemple, dans le cadre d'une clause sociale, un donneur d'ordre peut réserver une partie de son marché au secteur de l'insertion. Il s'agit d'heures d'insertion. *“L'attributaire du marché, pour s'y conformer, aura recours à l'embauche directe ou à une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) via la sous-traitance, la cotraitance ou la mise à disposition de personnel.”* (CRESS Bretagne, 2012).
- **L'allotissement** : l'article 10 du code encourage l'allotissement, c'est-à-dire la division en lots distincts d'un marché dans son ensemble. Cela peut permettre aux petites et moyennes entreprises (PME), ainsi qu'aux entreprises locales de participer plus facilement aux appels d'offres. Les volumes étant moins importants, cela encourage les organisations de l'ESS à accéder plus facilement aux marchés.
- **Les marchés réservés** : ils visent à favoriser l'accès pour des entreprises comme celles du secteur du handicap, du secteur de l'insertion et plus marginalement le secteur de l'ESS. À titre d'exemple, l'article 15 du code autorise les collectivités publiques à réserver des marchés ou lots à des entreprises adaptées (EA) ou des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).
- **Le respect des normes** : les fournisseurs doivent se conformer aux normes sociales et environnementales applicables pour être éligible à un appel d'offres.
- **Les labels ou certifications** : il est possible pour les acheteurs publics d'exiger des labels ou certifications attestant de la qualité sociale ou environnementale des produits ou services proposés.
- **Dialogues compétitifs et négociations** : les procédures de dialogue compétitif ou de négociation peuvent permettre aux acheteurs de discuter avec les fournisseurs potentiels des solutions plus responsables ou innovantes.

- **Les conditions d'exécution des marchés publics** : l'article 53 du code des marchés publics donne la possibilité de prévoir des conditions d'exécution des marchés qui incluent des obligations en matière de durabilité, de responsabilité sociale et environnementale.

En plus de ces dispositions, il est aussi souvent prévu dans les objectifs fixés par les Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables (SPASER) - construits par les collectivités - de renforcer l'accessibilité des TPE-PME dont font partie les organisations de l'ESS.

2.2.2. Une étude exploratoire comme premier état des lieux des enjeux des achats responsables en faveur de l'ESS

Lors de la période de septembre à novembre, 8 entretiens semi-directifs ont été menés afin de mieux cerner les besoins et enjeux en matière d'achat responsables. Ces entretiens ont été réalisés auprès de réseaux et acteurs de l'ESS, de collectivités et de réseaux d'entreprises. Des retours d'expériences, lors de journées thématiques, sont venus étoffer les constats qui sont ressortis lors de ces rencontres.

Quelques constats généraux :

- Les achats responsables peuvent être un véritable levier de **développement économique** pour les structures de l'Économie Sociale et Solidaire. Dans quelle mesure cela est-il vrai ?
- Les acheteurs publics et privés ont **besoin de soigner leur relation fournisseurs** ainsi que **d'atteindre une performance économique, social et environnemental**. Il s'agit donc de soutenir l'évolution de leurs pratiques. De quelle manière peut-on mesurer un tel impact ?
- Que ce soit du côté des acheteurs ou des fournisseurs, **l'échange de pratiques et le retour d'expérience** en matière d'achat responsable sont des actions pour lesquelles il

y a de la demande puisqu'elles permettent de lever les freins techniques auxquels ces acteurs peuvent être confrontés. Ce sont donc des canaux **à privilégier**.

- Sur certains marchés, il y a des difficultés à avoir des réponses satisfaisantes de la part des fournisseurs ESS comme peuvent en témoigner les acheteurs publics. Aujourd'hui, ces derniers sont parfois **tributaires du manque de structuration commerciale et administrative de certaines structures**. Ainsi, comment les pratiques d'achats doivent-elles évoluer ?

Développer les achats responsables : quels besoins ?

Les besoins identifiés en matière d'achat responsable sont différents selon les organisations – acheteurs publics, acheteurs privés ou entreprises de l'ESS. Les enjeux sont donc de plusieurs ordres :

Pour les acheteurs publics et privés :

- Les organismes publics (collectivités, EPCI, entreprise publique, ...) et entreprises privées ont besoin d'avoir, dans un premier temps, une meilleure connaissance du secteur de l'ESS. Cela passe par de la **sensibilisation et de la formation** des acheteurs, élus, prescripteurs, agents, ... pour les accompagner à développer des habitudes d'achats plus vertueuses. Il est nécessaire de susciter l'intérêt des acheteurs, et les différentes parties-prenantes intervenant dans le processus d'achat, de travailler avec des structures de l'ESS. Comment mobiliser les collectivités à prendre part à la démarche ?
- Les acheteurs doivent aussi mieux connaître et tenir compte des contraintes des organisations de l'ESS afin de proposer des marchés en adéquation avec leurs capacités (plutôt en termes de moyens humains et matériels). Autrement dit, les acheteurs doivent **travailler** en amont, **avec les structures de l'ESS**, pour identifier et définir des marchés mais, plus largement, adapter les politiques et le processus d'achats. Cela va servir à sensibiliser à une stratégie d'achat et pouvoir pour les

entreprises d'anticiper les exigences et vérifier que les actions intégrées au Schéma soient opérantes. Comment peut-on mobiliser les parties prenantes ?

- Toute politique d'achat responsable nécessite une prise de conscience préalable. En effet, les collectivités qui souhaitent initier une démarche d'achat responsable doivent avoir un portage politique. Pour ce faire, celles-ci ont besoin de **convaincre les élus d'avoir de l'ambition** à ce sujet, notamment grâce à un **plaidoyer**. Mais quel serait le message ? Devra-t-il être établi au sein de la collectivité ou être commun à l'ensemble des collectivités c'est-à-dire à l'échelle régionale ? En effet, il existe une forte dynamique – et volonté – des collectivités à développer une telle démarche, lorsqu'il existe un portage politique fort. Les acheteurs privés peuvent, eux aussi, être confrontés à une absence de soutien de la Direction ou parce que les objectifs sont contradictoires (objectifs achats vs objectifs entreprises ; besoins différents, temporalités différentes...). Pour pallier cela, il est nécessaire de démontrer l'intérêt partagé d'une démarche d'achat responsable de différentes manières : temps d'interconnaissance, initier des dynamiques de travail collectif...
- Les acteurs économiques du territoire ont besoin de **renforcer leur montée en compétences** en matière de commande publique responsable, notamment par le partage d'expériences des uns et des autres et de l'échange de pratiques. Cela passe par de l'animation de réseaux d'acheteurs.
- Les entreprises privées ont besoin d'outils afin de structurer, voire de mettre en place, une démarche d'achat responsable bien qu'il existe, aujourd'hui, beaucoup de ressources disponibles. Il semble nécessaire de communiquer davantage dessus pour les faire connaître et surtout sensibiliser les acheteurs à s'en saisir. Pour développer ou améliorer les outils, il faut **s'appuyer sur des retours d'expérience**.
- Pour la pratique du sourcing, plusieurs outils ont été créés mais peu d'entre eux sont véritablement opérationnels pour une mise en œuvre concrète et adaptés par famille d'achat. En effet, les plateformes dédiées à l'identification de fournisseurs ont des données plus ou moins qualifiées. La mise en relation physique fait donc partie des attentes des acheteurs. En ce sens, il est nécessaire de **développer des temps/espaces**

de rencontres entre acheteurs et fournisseurs ESS. Quels formats peuvent-ils prendre pour qu'ils ne soient pas chronophages ?

- Les acheteurs plutôt privés rencontrent davantage de difficultés à mesurer l'amélioration de leur performance achats par les achats responsables. Cela peut être en partie dû à plusieurs facteurs – qui sont bien souvent cumulatifs. Il peut s'agir d'un manque d'expertise interne ou de formation ou d'une responsabilité des achats insuffisamment ou non définie. A cela, peuvent aussi s'ajouter des contraintes budgétaires, manque de temps ... Parfois, l'organisation n'est tout simplement pas adaptée ou trop sectorisée.

Pour les entreprises de l'ESS :

- Il est nécessaire de **changer le regard et briser les idées reçues** des entreprises de l'ESS sur ce qu'est la **commande publique** (et la crainte d'un travail fastidieux que cela peut engendrer) et inciter celles-ci à ne pas avoir « peur » de répondre à un marché. Cela passe par une sensibilisation qui pourrait être faite directement par les acheteurs publics. Il faut leur montrer que cela est possible et ce que ça produit (du concret !).
- Les prestataires/fournisseurs ESS ont besoin de développer leur démarche commerciale. Elles ont donc besoin d'être **accompagnées** et surtout **professionnalisées**. La mise à disposition d'outils n'est pas, à elle seule, suffisante. Il faut faire en sorte qu'ils soient en capacité de répondre à la demande sous quelques formes que ce soient.
- **L'offre** proposée par les entreprises ESS **doit être visible et lisible** par tous et davantage pour les acheteurs professionnels qui constituent une véritable opportunité économique. Or, le manque de moyens financiers des petites et moyennes structures de l'ESS impacte l'accomplissement des fonctions supports comme le suivi-évaluation des activités, la communication sur les impacts positifs de leurs activités mais aussi la communication générale sur l'offre de biens et services. Pour **communiquer sur l'offre** des acteurs ESS, il est nécessaire **d'organiser différents types d'événements**.

SYNTHÈSE CHAPITRE 2 ET TRANSITION :

Ce second chapitre a permis de montrer que la commande publique se réfère aux contrats passés par les entités publiques pour l'achat de biens, de services ou de travaux. Les achats publics durables représentent une approche qui intègre des aspects sociaux et environnementaux dans les décisions d'achat. Cela implique de favoriser des produits, et *a fortiori* des fournisseurs, respectueux de l'environnement, de promouvoir l'économie circulaire et de garantir des conditions justes dans la chaîne d'approvisionnement en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

La commande publique peut être un puissant levier pour stimuler le développement durable. En intégrant des critères sociaux et environnementaux dans leurs marchés publics, les pouvoirs adjudicateurs peuvent influencer positivement le comportement des entreprises et encourager l'innovation. Le rôle des organisations de l'ESS en tant que prestataires ou fournisseurs auprès d'acheteurs publics peut ainsi conduire à des résultats bénéfiques pour celles-ci. En effet, les marchés publics offrent à ces organisations des opportunités en matière de ressources financières, de nouveaux débouchés, d'innovation, de visibilité,... Toutefois, **certains freins semblent rendre difficile l'accès à ces marchés publics**. Dès lors, nous avons décidé, nous le verrons par la suite, de retenir ce terrain d'étude.

En résumé, la commande publique joue un rôle crucial pour intégrer les considérations sociales et environnementales dans les activités économiques. En adoptant une approche durable, les entités publiques peuvent significativement contribuer à atteindre des objectifs de développement durable et à conduire vers une société plus équitable et respectueuse de l'environnement.

CONCLUSION PARTIE 1 :

Cette **première partie** nous a permis d'apporter un éclairage sur l'objet d'étude. Pour cela, plusieurs ressources documentaires nous ont semblé pertinentes à examiner tels que des articles scientifiques ou universitaires, des articles de presse ou encore, des documents institutionnels. À partir de cette documentation, nous avons pu définir certains concepts clés liés à la problématique des achats publics responsables, à savoir : le concept de développement durable, les notions d'achat responsable et de responsabilité sociétale des organisations, avant d'explorer la commande publique responsable, ainsi que de préciser ce que l'on entend par développement économique.

Cette première partie, nous amène à nos principaux questionnements, qui pour rappel sont :

Questionnement 1. Quelles sont les expériences et les pratiques des organisations de l'ESS en matière de commande publique ? Se positionnent-elles comme des acteurs économiques de la transition écologique et sociale auprès des acheteurs publics ?

Questionnement 2. Que représente, pour elles, la commande publique ?

Questionnement 3. Quels sont les freins et les obstacles auxquels sont confrontées les organisations de l'ESS pour accéder aux marchés publics ?

Questionnement 4. Quels sont les leviers et solutions envisagés pour accélérer vers des achats publics responsables auprès des organisations de l'ESS marchandes ?

Ainsi, notre seconde partie consiste à présenter notre étude de terrain (**Partie 2**), afin d'apporter des éléments de réponses aux questionnements précédemment évoqués, au travers la réalisation d'entretiens (**Chapitre 1**) dont les données recueillies ont ensuite été analysées (**Chapitre 2**).

PARTIE 2. ENQUÊTE DE TERRAIN : L'ACCESSIBILITÉ DES ORGANISATIONS DE L'ESS AUX MARCHÉS PUBLICS

La constitution d'une revue de littérature a permis, dans un premier temps, d'appréhender les différents concepts théoriques de notre objet de recherche. Au terme de cette revue de littérature, cette deuxième partie a pour objectif de présenter l'étude de terrain. L'état des connaissances en matière d'achats publics responsables et son lien éventuel avec le développement économique des organisations de l'ESS semble, à ce jour, incomplet. En effet, il semble qu'aucun travail de recherche n'ait été réalisé sur ce sujet. Dans ce contexte, une enquête qualitative a été réalisée en deux temps. Tout d'abord, une phase exploratoire a été menée pour mieux observer et comprendre la place des achats responsables dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Dans un second temps, l'enquête de terrain principale qui a été réalisée a pour but d'appréhender un sujet qui semble avoir été partiellement traité en sciences de gestion : l'accès des organisations de l'ESS aux marchés publics. Dès lors, ce travail de recherche qualitatif repose sur plusieurs entretiens semi-directifs.

Dans un premier temps, nous exposerons la méthodologie de recherche utilisée qui a permis de collecter les données (**Chapitre 1**) pour ensuite analyser les principaux résultats (**Chapitre 2**).

CHAPITRE 1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de l'enquête de terrain où nous cherchons à expliquer et à comprendre la manière dont les organisations de l'ESS ont accès aux marchés publics, la connaissance a été construite en plusieurs étapes sur la base d'une méthodologie qualitative (**1.1**). L'une des principales raisons pour lesquelles cette approche a été retenue apparaît comme étant compréhensive. En effet, il s'agit d'une méthode particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite traiter d'une thématique nouvelle ou qui ne peut être traitée seulement par la littérature (Hlady Rispal, 2002). La manière dont les données ont été collectées (**1.2**) puis traitées (**1.3**) sera, ensuite, abordée. Cette étude de terrain présente, toutefois, certains biais méthodologiques (**1.4**).

1.1. Méthodologie qualitative

Dans un premier temps, un travail exploratoire a été mené (1.1.1). Celui-ci s'appuie sur un mode de raisonnement abductif. En effet, des allers-retours sont faits entre le développement du cadre théorique et le terrain. Cette première étape a consisté à recueillir des données dont il est difficile d'avoir dans la seule conception du cadre théorique et ainsi, permettre d'interroger à partir du terrain certaines explications pouvant être mises en relation avec la théorie. Dans un second temps, la principale étude de terrain a été menée sous forme d'entretiens collectifs, complétée par des entretiens individuels (1.1.2).

1.1.1. L'étude exploratoire

La revue de littérature a permis de préciser les concepts clé en lien avec les achats publics responsables. Afin de saisir l'approche du sujet dans le domaine de l'ESS, une étude liminaire semblait nécessaire pour explorer l'objet étudié. Le sujet des achats responsables ayant été peu étudié, il est apparu pertinent de réaliser, dans un premier temps, une étude qualitative. En effet, *“dans une situation empirique qui a été peu étudiée et pour laquelle il n'existe pas de modèles établis, le chercheur se tournera probablement vers une approche exploratoire qui peut être l'exploration théorique, empirique ou encore hybride.”* (Gavard-Perret et al., 2008). Le principal objectif de cette première phase d'étude est compréhensif étant donné qu'il s'agit de comprendre les caractéristiques et les dimensions des achats responsables. Face au constat du peu de ressources documentaires existant, j'ai décidé de mener une étude exploratoire pour pouvoir avoir davantage de manière sur laquelle m'appuyer. À ce titre, j'ai donc décidé, dans un premier temps, de mener des entretiens semi-directifs, au cours de la période allant d'octobre à décembre 2022. Ce terrain exploratoire se compose de cinq entretiens. En moyenne, ces entretiens ont duré 1 heure. Les différents acteurs qui ont été sollicités afin de s'entretenir avec moi, ont été contactés par mails lorsqu'il s'agissait d'une première prise de contact, ou directement par téléphone quand le lien avait déjà été établi. Étant passé par la voie professionnelle, il a plutôt été facile de mobiliser ces personnes. Ces entretiens ont été réalisés auprès de réseaux et d'acteurs de l'ESS, une collectivité territoriale et de réseaux d'entreprises présents en Bretagne. Des retours d'expériences, lors de journées thématiques, sont venus étoffer les propos qui sont ressortis lors de ces différents échanges. Le tableau 1 (ci-dessous) détaille l'échantillon.

Tableau 1. Échantillon de la phase d'étude exploratoire

Répondant	Fonction	Structure	Date et durée	Cadre
Répondant 1	Un chargé de mission	Réseau de l'ESS	12/10/2022 1 heure	Visioconférence
Répondant 2	Un coordinateur Une chargée de mission	Pôle d'expertise en clauses d'insertion	17/10/2022 1 heure	Présentiel
Répondant 3	Une déléguée régionale	Réseau de l'ESS	26/10/2022 1 heure	Visioconférence
Répondant 4	Cinq technicien.nes	Collectivité (service ESS et commande publique)	23/11/2022 1 heure	Visioconférence
Répondant 5	Un directeur Une responsable RSO Une responsable achats	Entreprise de l'ESS	22/11/2022 1 heure	Visioconférence

Les entretiens ont été essentiellement menés par visioconférence, hormis un qui s'est déroulé directement sur le lieu de travail du répondant. Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien qui a été adapté en fonction de la structure dans laquelle chacun travaille. Les entretiens n'ont pas été enregistrés mais toutefois, les données recueillies ont fait l'objet d'une synthèse (**annexe 2**), suite aux prises de notes.

1.1.2. L'enquête de terrain principale

L'étude de terrain principale consiste à dresser un état des lieux des connaissances en matière de commande publique des organisations de l'ESS ainsi que d'identifier les problématiques et les besoins liés à leur accessibilité aux marchés publics. En plus d'être le support de ce travail universitaire, cette enquête s'inscrit également dans un cadre professionnel, en raison de mon alternance. À l'occasion de l'exercice de mes missions à la CRESS Bretagne, il m'a été demandé de réaliser une enquête en vue d'élaborer une feuille de route pour développer les achats responsables en faveur de l'ESS en Bretagne. C'est pourquoi, j'ai décidé d'en faire, par la même occasion, mon terrain d'étude. Pour des raisons temporelles et logistiques, le terrain d'étude se limite à deux départements, à savoir : les Côtes d'Armor et l'Ille-et-Vilaine. Ce choix a été fait en raison de la maturité démontrée par certaines collectivités présentes sur ces territoires, concernant leur politique d'achats

responsables et leur volonté de prendre mieux en considération les acteurs de l'ESS. Dans ce contexte, deux entretiens collectifs ont été réalisés. Lesquels ont été complétés par trois entretiens individuels. L'objectif de l'enquête de terrain consiste à recueillir des éléments permettant de répondre aux questionnements précédemment énoncés dans l'introduction. L'enquête de terrain va ainsi permettre de collecter des données qui vont constituer des éléments de réponse à la question centrale de recherche de ce mémoire. Selon Miles et Huberman (2003), l'intérêt d'avoir recours à une étude qualitative permet *“des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local [...], les données qualitatives sont plus susceptibles de mener à d'heureuses retrouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques.”*

Population d'étude et échantillonnage (annexe 4)

La population cible de cette recherche concerne les organisations marchandes de l'ESS impliquées dans la commande publique et plus précisément, ayant déjà répondu à des marchés publics sous un appel d'offres ou qui l'envisage dans le futur. La recherche de participants s'est faite par le biais d'une base de données ainsi que par le relais de contacts qualifiés qui fût possible dans le cadre de ma mission d'alternance à la Chambre régionale de l'ESS de Bretagne. Cela a été plutôt facilitant. En effet, afin d'identifier les futurs participants à ces entretiens, nous avons adopté une approche territoriale en sollicitant certains des pôles ESS ainsi que d'autres acteurs de l'ESS, afin de mobiliser les structures selon un cahier des charges précis. L'intérêt de l'approche territoriale était de pouvoir avoir un groupe constitué de manière hétérogène. Initialement, il s'agissait d'interroger des organisations ayant des activités diverses les unes des autres (services, prestation intellectuelle, travaux ou production) avec des statuts différents (SCOP, assos avec activité marchande) mais en excluant les entreprises et les associations d'insertion - pour lesquelles leurs réseaux respectifs traitent du sujet des “achats inclusifs”.

a. Des entretiens collectifs auprès d'organisations de l'ESS

Initialement, il s'agissait d'animer deux *focus group* (ou groupe de discussion), méthode qualitative. Fréquemment utilisé en sciences sociales, dès les années 1980, la technique du *focus group* a comme objectifs sont de recueillir les perceptions, les croyances et

pratiques sur un sujet ou une problématique abordé, faire s'exprimer les participants autour de problématiques, attentes et besoins en lien avec le sujet et identifier les représentations de chacun des participants. Il permet d'interroger simultanément 6 à 12 personnes. Dans le cadre de ce mémoire, au regard du nombre de participants qui est inférieur à ce que préconise cette méthodologie, le choix a été fait d'utiliser la qualification d'entretien collectif ou de groupe.

Les entretiens collectifs s'avèrent efficaces pour rassembler un petit groupe de participants partageant des expériences ou des perspectives similaires. Dans ce cas, concernant leur accessibilité à la commande publique. Cela permet de favoriser un environnement de discussion ouvert et de susciter des interactions entre participants. Les entretiens collectifs ont été réalisés avec les dirigeants de différentes structures de l'ESS pour discuter des freins auxquels ils sont confrontés pour accéder à la commande publique. Il me semblait pertinent d'utiliser cette approche afin de recueillir des informations enrichies par la dynamique du groupe ainsi que des points de vue divergents. Deux mails ont été envoyés à deux listes bien distinctes de structures ESS en fonction de leur positionnement géographique - fait référence à leur siège social.

Deux entretiens en groupe ont été ainsi réalisés :

- Le premier entretien collectif (entretien collectif n°1) s'est tenu dans les Côtes-d'Armor, dans les locaux d'une collectivité, dans le cadre d'un partenariat, en présence d'une acheteuse. Il a réuni quatre personnes : un directeur de régie de quartier, un facilitateur de la clause sociale, une directrice d'entreprise d'insertion et un dirigeant d'une société commerciale de l'ESS (SARL). Deux des participants travaillent au sein de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), qui sont des entreprises visant à insérer des personnes éloignées de l'emploi.

- Le second entretien collectif (entretien collectif n°2), quant à lui, s'est tenu dans le département d'Ille-et-Vilaine, sur mon lieu de travail, en présence de ma tutrice professionnelle en tant qu'observatrice. Le groupe se compose d'un entrepreneur-salarié d'une CAE du BTP, de deux entrepreneuses-salariées d'une CAE généraliste et un co-gérant d'une SCIC SA. Les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) sont des structures permettant à des entrepreneurs indépendants de développer leur activité au sein d'une coopérative.

Sélection des participants

Un premier mail a été rédigé expliquant la démarche et sondant l'intérêt de participer ou non à un temps d'échange autour de l'accessibilité à la commande publique. Celui-ci a été envoyé à une liste de contacts qualifiés provenant d'une base de données spécifiques aux structures de l'ESS dont j'ai pu avoir accès dans le cadre de mon alternance. Ce mail présente l'objectif de l'étude sur l'accessibilité des structures ESS à la commande publique, et invitait les destinataires à participer à un temps collectif dédié à ce sujet, en me faisant part de leur intérêt et, le cas échéant, de me communiquer leur disponibilité par le biais d'un sondage de date (Framadate) que je leur demandais de compléter si cela les intéressait. L'intérêt de ce sondage a été de regrouper suffisamment de participants à une date précise. Cela a plutôt eu l'effet de retarder la réalisation des entretiens car il a fallu réaliser plusieurs relances qui se sont avérées plutôt infructueuses.

Un second mail (**annexe 5**) a, par la suite, été envoyé à cette même liste, dans laquelle le lieu, la date et les horaires ont été spécifiés. Par la même occasion, les objectifs de l'étude ont été rappelés. À la fin, afin qu'il puisse s'inscrire, un lien d'inscription était indiqué. Au vu du nombre d'inscrits, j'ai effectué plusieurs relances téléphoniques. Par ailleurs, il a été demandé à des salariés d'organisations de l'ESS (CAE, facilitateur, AMO et réseau d'entrepreneurs de l'ESS, incubateur) de relayer mon mail auprès de leur propre réseau ou d'autres acteurs afin d'élargir la portée et la diversité des participants. Ces acteurs ont été sollicités pour se faire le relais en partageant l'invitation aux entretiens auprès de leurs membres (adhérents, entrepreneurs-salariés, porteurs de projet...) et contacts au sein de l'écosystème ESS. Cette demande m'a permis de toucher des typologies différentes de structures de l'ESS et d'encourager leur participation aux entretiens. Malgré tout, seulement 4 participants ont répondu présent pour chacun des entretiens. À ce titre, je ne peux pas affirmer qu'il existe une représentativité de la population d'étude, au regard de la taille de l'échantillon. L'échantillonnage a été effectué de manière sélective en choisissant des représentants de structures qui m'ont fait part de leur intérêt pour participer à ces différents temps d'échanges. Bien que certains ne soient pas impliqués dans la commande publique, l'idée était de faire se confronter leurs expériences peu importe le degré de maturité.

Déroulé des entretiens en groupe

S'agissant de la tenue des entretiens en groupe, en préambule, je me suis d'abord présentée puis j'ai de nouveau précisé que le travail mené s'inscrit à la fois dans un cadre universitaire et un cadre professionnel. Ensuite, j'ai expliqué la manière dont allait se dérouler ce temps, j'ai rappelé les objectifs, avant de leur demander leur autorisation pour enregistrer. Bien évidemment, je leur ai précisé que leur anonymat serait conservé. Pour garantir cela, je leur ai demandé de se présenter avant de lancer l'enregistrement. Ces propos introductifs ont été préparés en amont dans mon guide d'entretien (**annexe 6**). Après cela, nous sommes rentrés dans le vif du sujet en énonçant une à une les questions - allant de la plus généraliste à la précise -, en s'assurant de leur compréhension par l'ensemble des participants pour pouvoir recueillir, au fur et à mesure, les réponses de chacun, puis échanger. La prise de note des éléments de réponse fut assurée par l'observatrice présente respectivement dans chaque groupe. Toutefois, dans mon rôle d'animatrice, j'ai également inscrit certaines réponses sur une grande affiche en vue pour inciter les participants à rebondir ou clarifier certains éléments et également, confronter certains témoignages.

b. Des entretiens individuels auprès des organisations de l'ESS

Un troisième entretien collectif devait avoir lieu, mais faute de participants, le choix a été fait de l'annuler et donc de proposer, en alternative, des entretiens individuels à ceux qui n'étaient initialement pas disponibles. Ainsi, à la suite de ces deux entretiens en groupe, trois entretiens individuels ont été menés. Ceux-ci ont été réalisés auprès de deux SIAE, en plus de ceux déjà présents lors du premier entretien collectif et un autre, auprès d'une entreprise d'intérim mettant à disposition des personnes en situation de handicap. Étant donné le petit groupe de participants, l'idée était de recueillir un peu plus de matière en vue d'une analyse plus complète. Ça n'a pas forcément eu l'effet escompté puisque les structures ESS concernées étaient plutôt novices sur le sujet et se questionnent davantage sur le sujet (beaucoup d'interrogations). L'objectif de ces entretiens individuels était d'obtenir des informations plus détaillées et personnelles sur les expériences auprès de représentants d'organisations de l'ESS ayant des cas de succès ou d'échec marqués dans l'accès à la commande publique. Il s'agissait de mieux comprendre les facteurs clé qui ont contribué à leur réussite ou qui ont entravé leur accès aux marchés publics.

Déroulé des entretiens individuels

S'agissant de la tenue des entretiens individuels, tout comme ceux en groupe, je me suis présentée, j'ai précisé le cadre dans lequel cette enquête s'inscrit. J'ai, ensuite, expliqué le déroulé, rappelé les objectifs, avant de leur demander leur autorisation pour enregistrer. Après cela, nous sommes rentrés dans le vif du sujet en énonçant au fur et à mesure les questions. Le même guide d'entretien que celui des entretiens individuels a été utilisé. En revanche, certaines questions ont dû être adaptées au fil des discussions car elles n'étaient pas vraiment pertinentes.

En combinant les entretiens collectifs et ceux individuels, l'objectif était d'obtenir une vision plus complète et équilibrée des freins et opportunités liés à l'accessibilité des entreprises de l'ESS aux marchés publics. L'idée est de pouvoir établir des comparaisons. Par ailleurs, les entretiens collectifs ont favorisé l'émergence de discussions stimulantes et d'idées nouvelles. Les entretiens individuels, quant à eux, devaient servir à approfondir les connaissances spécifiques de chaque participant, permettant ainsi d'obtenir des informations variées. Toutefois, nous verrons dans le chapitre 2 de cette même partie que le niveau de matière recueilli n'était pas forcément celui escompté.

1. 2. Méthode de collecte et de traitement des données

Dans cette section, il s'agit de détailler les modes de collecte des données qui ont été mobilisés ainsi que la manière dont l'analyse a été réalisée. La première sous-partie va être consacrée au terrain d'étude choisi. Nous détaillerons dans cette même partie, les outils qui ont servi à collecter les données qualitatives issues des différents entretiens et le mode de collecte (1.2.1.). La seconde sous-partie présentera la manière dont les données ont été traitées (1.2.2.).

1.2.1. La collecte des données

Il a été nécessaire de diversifier les sources dans le cas où peu de personnes ont été interrogées. Comme évoqué précédemment, il a été particulièrement difficile d'identifier les entreprises ESS du territoire et de les mobiliser, en raison de la faible connaissance de celles qui sont investies dans les appels d'offres. Ces difficultés ont nécessité de solliciter des relais locaux. Leurs implications ont permis d'en identifier certains mais de façon parcellaire.

Ce travail repose principalement sur une seule méthode de collecte de données, à savoir des entretiens semi-directifs réalisés au cours du mois de juillet. Les entretiens menés ont duré entre 30 minutes et 1h30. Les premiers, les entretiens collectifs, ont été réalisés en présentiel tandis que ceux individuels, pour des raisons d'éloignement géographique et de temps, ont été faits en visioconférence.

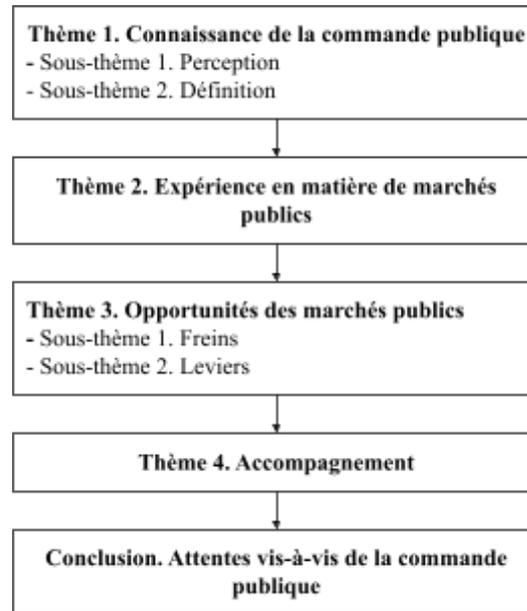
Le choix de mener des entretiens semi-directifs se justifie par plusieurs raisons. Tout d'abord, cela semblait être la meilleure méthode pour cerner au mieux le sujet et appréhender l'objet étudié, à savoir, le processus d'accès aux marchés publics. Ensuite, à travers ces entretiens, il s'agit de pouvoir discuter autour de thèmes sur un sujet en particulier et ainsi, récolter des données en cohérence avec l'objet de recherche. Enfin, le fait qu'il s'agisse de semi-directif permet de recueillir des réponses qui reflètent le mieux possible les pensées des personnes interrogées (Blanc et al., 2014). Tous les entretiens, hormis ceux exploratoires, ont été enregistrés après avoir demandé aux participants leur autorisation et la garantie de conserver leur anonymat. Cela a permis de retranscrire ce qui a été dit dans son intégralité. Le temps qu'il m'a fallu pour retranscrire les cinq entretiens (**annexe 8**) est estimé à environ 25 heures. Je me suis aidée d'un outil de transcription d'audio en texte afin de gagner en efficacité. En parallèle, des notes ont été prises au cours des différents entretiens.

Construction du guide d'entretien (annexe 6)

Le guide d'entretien a été construit autour de quatre thèmes principaux comportant des sous-thèmes et des questions de relance permettant de s'adapter en fonction des répondants. Le **thème 1 porte sur la connaissance de la commande publique** en tant qu'individu au sein de l'organisation. Cette première partie se décompose en deux sous-thèmes, à savoir, leur perception ainsi que la définition qu'ils en ont. Dans l'optique de recueillir leur perception du sujet abordé, la première question était : *“qu'est-ce que vous évoque la commande publique ?”*. Afin de faciliter cette première prise de parole, nous nous sommes appuyé sur la méthode du Photolangage¹⁷. Il leur a été demandé de choisir la photo - parmi plusieurs sélectionnés au préalable au sein d'un jeu de société appelé Dixit - qui représente le mieux leur réponse. La seconde question était, quant à elle, tournée vers l'aspect définitionnel de la commande publique. Pour y répondre, nous avons choisi d'utiliser la méthode des trois mots afin d'apprécier le regard que chaque participant porte sur la commande publique. Chaque participant doit écrire un mot par post-it qu'il présente à tour de rôle et réagit à ces derniers. Le **second thème consiste à s'exprimer sur leur expérience en matière de marchés publics**. Pour cela, la question suivante leur est posée : *“Quelle est votre expérience actuelle, passée ou futur en matière de commande publique ?”* puis en fonction des réponses, à tour de rôle, il leur est demandé de s'exprimer sur la manière dont ils ont accès aux marchés publics ou au contraire, ce qu'il leur en empêche. L'objectif est de savoir s'ils ont déjà répondu à des appels d'offres ou non et connaître les raisons. Le **thème 3 consiste à identifier les freins** auxquels les répondants peuvent être confrontés pour accéder à ces marchés en tant qu'organisation de l'ESS ainsi que **les leviers** existants ou qu'ils seraient nécessaires d'exploiter. Les deux dernières questions consistent à connaître **l'accompagnement** dont ils auraient besoin et les **attentes** qu'ils ont vis-à-vis de la commande publique en tant qu'opérateur économique. La question *“Avez-vous d'autres choses à rajouter (remarques, réactions, suggestions) ?”* vient clôturer l'entretien. La figure qui suit (**figure 7**) représente de manière synthétique la configuration du guide d'entretien.

¹⁷ Alain BAPTISE, Claire BELISLE, Jean-Marie PÉCHENART, et Claudine VACHERET. Photolangage : une méthode pour communiquer en groupe par la photo. Paris : Les Éditions d'organisation, 1991, 216 p.

Figure 7. Configuration du guide d'entretien (création personnelle)



1.2.2 Le traitement des données

À partir des données qualitatives recueillies au cours des entretiens, une analyse de contenu est réalisée afin de rapprocher les données entre elles et de leur donner du sens. L'enregistrement a permis de préserver l'intégrité des données permettant de procéder à une analyse de contenu (Baumard et Ibert, 2003) afin d'identifier les thèmes récurrents et les tendances pertinentes. L'analyse par thématique "*consiste à lire l'ensemble d'un corpus, en identifiant les thèmes qu'il contient, en vue d'en faire ressortir des verbatims.*" (Saladaña, 2013). Plus précisément, il s'agit d'une analyse lexicale qui consiste à analyser les mots et expressions utilisés.

1.3. Limites méthodologiques

Dans un premier temps, l'un des principaux biais qui peut être mis en évidence est celui de la **taille limitée de l'échantillon**. En effet, le nombre restreint de participants aux entretiens collectifs limite la généralisation des résultats à l'ensemble de l'ESS. Une plus grande taille d'échantillon aurait pu permettre une meilleure représentativité. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles la qualification *Focus group* ne peut être retenue.

Ensuite, on peut noter que les participants volontaires peuvent être différents de ceux qui ont choisi de ne pas participer. Cela peut entraîner des **biais de sélection** qui affectent la validité externe des résultats. Également, dans le cas du premier entretien en groupe. Étant donné qu'il s'est tenu au sein des locaux d'une collectivité, il est possible que les participants aient été influencés par des **biais de réponse**, tels que des réponses socialement souhaitables, qui pourraient affecter la précision des informations recueillies. D'autant plus, qu'il y avait la présence d'acteurs travaillant au sein de la collectivité accueillante.

Dans un troisième temps, concernant la sélection des participants, il a été difficile d'accéder à une liste exhaustive des organisations de l'ESS notamment de qualifier celles qui répondent à des marchés publics et celles qui n'y répondent pas mais l'envisage dans le futur. Il est possible que certaines d'entre elles soient plus difficiles à atteindre ou à convaincre de participer aux entretiens, ce qui introduit un **biais dans la perception** des résultats en excluant certaines expériences qui pourraient être significatives.

Certaines réponses ont rendu difficile la synthèse des résultats car on a pu observer une **variabilité dans les réponses** des participants en fonction de leur expérience personnelle et de leur perception de la question. Ce fût particulièrement le cas pour les entretiens individuels.

Enfin, le **temps** imparti pour la réalisation de l'étude a pu limiter la profondeur de l'exploration de certains sujets ou la possibilité de mener des entretiens supplémentaires pour approfondir des points clés. Au-delà de la temporalité, la période estivale au cours de laquelle se sont tenus les entretiens semble avoir été un facteur limitant dû au départ en vacances, à l'accroissement de l'activité durant l'été, moment inopportun en raison d'autres priorités...

Ainsi, ces différents biais ont donc dû être pris en compte dans l'interprétation des résultats. Toutefois, certaines mesures ont été prises pour atténuer l'impact de ces limitations et les implications possibles sur la portée et la validité de nos conclusions.

CHAPITRE 2. ANALYSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Ce second chapitre délivre une analyse du contenu des différents entretiens qui ont été menés. Cette analyse a été structurée en fonction des principales thématiques qui ont pu ressortir lors des échanges. Elles ont été synthétisées dans une grille d'analyse (annexe 7) afin de pouvoir les re-traiter et d'en faire ressortir les idées qui nous semblent pertinentes de mettre en avant pour pouvoir, par la suite répondre à nos questionnements, et plus largement, à notre question centrale. Comme énoncé dans la méthodologie, le guide d'entretien est structuré en quatre thèmes, à savoir : la connaissance en matière de commande publique, l'expérience en matière de marchés publics, les freins et les leviers en matière d'accès à ces marchés et l'accompagnement nécessaire.

Ainsi, de ces entretiens, il en est ressorti que les personnes interrogées ont une connaissance plutôt vague de ce qu'est la commande publique (2.1) en raison, notamment, de leur expérience respective variée en matière de marchés publics (2.2) qui représentent certaines opportunités (2.3). Toutefois, bien que la participation de ces organisations de l'ESS aux marchés publics ne soit pas sans difficultés, il semble que certains leviers puissent être exploités (2.4).

2.1. Une vague connaissance de ce qu'est la commande publique

Pour moi, la commande publique, c'est un peu linéaire en fait, on a une idée globale de ce que c'est. [...], mais en fait on [ne] sait pas comment ça se construit, avec qui ça se construit, avec quelle méthodo ça se construit et du coup avec quels outils il est le plus pertinent de répondre en fait.

Entreprise F. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023

La phrase précédemment énoncée est plutôt évocatrice d'un état d'esprit partagé par une bonne partie des participants aux entretiens. Elle résume également bien les propos qui vont suivre. En effet, interrogé sur la manière dont les enquêtés définissent la commande publique en trois mots (question 2), le mot qui a été le plus évoqué est celui de "l'appel d'offres". En effet, quatre répondants sur les huit - présents lors des entretiens en groupe - ont fait référence à "*l'appel d'offres*" comme étant un "*process*" ou une "*procédure*", régie par la "*loi*", utilisée par "*les collectivités ou l'Etat*" souhaitant bénéficier de "*prestations de travaux*,

intellectuelles ou de services” en vue de rendre “*service au public*” sur un “*grand périmètre d’action*”. À l’intérieur de la commande publique, on retrouve les marchés publics “*de différentes tailles, avec différents types de demande et de qualification*”, qui sont le fruit de “*l’institution*” qui s’entend au sens du pouvoir adjudicateur. Bien souvent, cela représente des “*marchés importants*”, comme le mentionnent deux participants, et qui se traduisent par une récurrence des commandes passées auprès de “*clients réguliers*”. Cela “*correspond à des budgets qui sont importants*” (Entreprise F. *Entretien collectif n°2*) tant sur le gain financier que cela peut représenter pour l’organisation que sur le coût qu’il est nécessaire qu’elle engage pour y répondre. La passation des marchés publics implique “*un règlement de consultation*” nous précise l’un des participants qui n’est pas novice sur le sujet. Pour un des répondants, la commande publique “*représente une orientation politique forte*” (Entreprise F. *Entretien collectif n°2*).

On remarque qu’à l’inverse des entretiens individuels au cours desquels il a été essentiellement fait mention des appels à projets, pour les autres participants des entretiens collectifs, la commande publique représente plutôt des marchés publics sous appel d’offres. Cela peut s’expliquer par l’expérience que chaque organisation a en la matière. En effet, s’agissant des entreprises interrogées individuellement, seule une structure répond à des appels d’offres et seulement sous la forme de sous-traitance. La **figure 8** (ci-après) est un nuage de mots servant à visualiser la récurrence des mots qui ont été écrits sur les post-it.

Figure 8. Représentation visuelle des mots-clés pour la question 2 (Entretiens collectifs. Juillet 2023, création via l’outil nuagedemots.co)



Une appréhension marquée vis-à-vis la commande publique

Avant de leur demander quels étaient les trois mots qui qualifient, pour chacun d'eux, la commande publique, il leur a été posé la question suivante (question 1) : *“Qu'est-ce que vous évoque la commande publique ?”*. La réponse était conditionnée à la méthode du photolangage qui consiste à choisir une image parmi plusieurs proposées. Par le biais de cet outil, l'objectif est d'amorcer les échanges et de faire s'exprimer les enquêtés plus facilement pour qu'ils exposent au mieux leur pensée. Les personnes interrogées - hormis celles des entretiens individuels - ont choisi chacune une carte. Au total, 4 cartes ont été prises dans le premier entretien collectif et 4 cartes pour le second, soit 8 cartes au total. Parmi elles, 2 cartes ont été piochées à l'identique, c'est-à-dire à la fois dans l'entretien de groupe n°1 et dans l'entretien de groupe n°2.

Pour illustrer de manière textuelle les cartes choisies, il en est ressorti, dans un premier temps, que la commande publique évoque tout un ensemble de projets qui nécessite *"un chef d'orchestre avec les conducteurs de travaux"*. La commande publique représente quelque chose qui *“peut [me] faire peur”* (Entreprise B. *Entretien collectif n°1*), notamment lorsque l'on envisage d'y participer. *“[...] parfois on se sent assez petit par rapport à tous ceux qui passent les commandes.”*, selon l'entreprise E (*Entretien collectif n°2*). À l'évocation de l'expression “commande publique”, le terme peur a été exprimé plusieurs fois, environ cinq fois. À chaque fois, il s'agissait de répondants différents. La plupart de ces personnes s'interrogent sur leur capacité à pouvoir répondre à la commande publique. Mais il semblerait, à ce jour, que cela leur soit difficile. *“On est paumé”*, rétorque un participant qui a plusieurs expériences en la matière. *“C'est vraiment un truc de flou [...] Il y a quelque chose de flou et qu'il faut aller chercher, se dépatouiller.”*, insiste l'entreprise F (*Entretien collectif n°2*). Il s'agit d'un *“[...] monde complètement à part, avec des règles spécifiques, avec un fonctionnement spécifique et qui nécessite aussi un temps pour pouvoir bien l'appréhender et comprendre comment ça fonctionne.”*, s'exprime le répondant de l'entreprise D. Il déclare même que cela peut sembler *"lunaire"*. Il semblerait que ce sentiment d'incompréhension soit un sentiment partagé. Selon l'entreprise H, par exemple, *“[...] tout le monde regarde ça mais personne [ne] sait comment ça fonctionne, en tout cas les personnes extérieures.”* (*Entretien collectif n°2*, Juillet 2023). La personne avec laquelle je me suis entretenue dans le cadre du dernier entretien individuel, m'a raconté que *“Moi je sais que j'ai certains collègues que j'ai*

rencontré là qui me disent : “non moi je réponds jamais, si c’est pour avoir une usine à gaz” et qui alors que leur structure est complètement en capacité de répondre [...]”

Seule une participante vient relativiser ce discours d’appréhension et d’incompréhension. Il s’agit de la coordinatrice d’ateliers et de chantiers d’insertion. En effet, elle voit dans la commande publique un moyen de parvenir à certaines opportunités. Étant donné que l’entreprise B a pour objectif d’accompagner les personnes éloignées de l’emploi à se réinsérer de manière durable, le discours de la participante est davantage tourné vers les besoins de ces bénéficiaires et ce que cela peut leur permettre. Elle exprime le fait qu’y avoir accès peut aboutir à des choses bénéfiques. À titre d’exemple, elle dit que cela peut servir de tremplin pour ses salariés en insertion.

En observant les résultats de ces deux premières questions, il semblerait que le niveau de connaissances en matière de commande publique soit variable d’un répondant à un autre. Pour quelles raisons ? Cela pourrait s’expliquer par plusieurs choses. Tout d’abord, cela semble dépendre des personnes, du moins leurs expériences et compétences sur le sujet. Ensuite, il y a également, des niveaux de pratique des marchés publics qui sont assez variables. C’est ce que nous allons d’ailleurs, dès à présent voir, en traitant la seconde sous-partie (2.2).

2.2. Des expériences variées en matière de marchés publics

Après les avoir questionnés sur leur perception et la connaissance qu’ils ont de la commande publique, la question suivante (question 3) consiste à les interroger sur leur(s) expérience(s) en matière de marchés publics. À tour de rôle, les participants ont pris la parole afin de répondre à l’interrogation qui suit : *“Quelle est votre expérience actuelle, passée ou future en matière de commande publique ?”* Étant consciente que certaines personnes présentes n’avaient jamais eu d’expérience, il était nécessaire de prendre en considération ce paramètre dans la formulation de la question. À ce titre, le terme *“futur”* a été ajouté pour connaître leur perspective sur le sujet.

On a pu observer que certaines organisations étaient plutôt habituées à la pratique des marchés publics. En effet, certaines répondent à des appels d’offres plusieurs fois par an. Tel est le cas notamment de l’entreprise B. Nous pouvons d’ailleurs la qualifier d’expérimenté. La

personne qui représente cette entreprise s'est exprimée à ce sujet, au cours de l'entretien collectif n°2 : *“Nous, on répond à des appels d'offres, marchés réservés régulièrement à hauteur de quatre par an, à peu près. Donc voilà hein, pour des projets quand même qui peuvent aller jusqu'à 70 000€. Enfin, des gros, petits, moyens, gros projets en fait hein. Euh. Voilà. Donc nous, c'est quelque chose de régulier effectivement dans notre activité.”*. Dans la même lignée, l'entreprise C intervient, depuis plusieurs années maintenant, sur de la commande publique mais il est précisé que *“Ce sont en règle générale ce que j'ai qualifié des one-shots.”* À titre d'exemple, *“Ça va être une remise à propre après la construction d'un bâtiment ou d'une rénovation.”* La fréquence de réponse n'est pas nécessairement en rapport avec la durée. En effet, pour la structure C, il y a toutefois une difficulté *“[...] à s'inscrire dans le temps, d'avoir des marchés qui peuvent durer un an, deux ans, trois ans.”*. L'entreprise G s'est également démarquée. Bien que l'activité de l'entrepreneur-salarié de la CAE du bâtiment ait débuté en début d'année, *“[...] avant j'avais déjà fait des réponses en marchés publics [...]”,* précise-t-il. Il ajoute *“[...] et là plus récemment, j'en ai fait plusieurs donc.”* Intervenant dans le domaine du BTP en tant que maître d'œuvre - segment pour lequel la demande est importante de la part des acheteurs publics - les marchés publics représentent une partie de son activité. Il précise que *“c'est c'est variable en fonction des bâtiments à construire. Et en l'occurrence ces derniers mois, j'ai fait des réponses à des appels d'offres.”*

Parmi l'ensemble des organisations de l'ESS présentes lors des entretiens, on remarque que ce sont les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui répondent aux marchés publics. Bien que l'on ne puisse pas généraliser ce fait étant donné qu'elles représentent que 40% de notre échantillon, on remarque tout de même que l'une des spécificités des SIAE qui répondent aux appels d'offres est qu'elles interviennent essentiellement en qualité de sous-traitance, en mettant à disposition son personnel ou plus occasionnellement en cotraitance. Il est rare qu'elles répondent à des appels d'offres seuls. Par exemple, l'Entreprise adaptée de travail temporaire (EATT) représentait par la responsable d'agence (enquêtee 1) met régulièrement du personnel à disposition d'entreprises dans le cadre de clauses sociales. *“Alors réponse à des marchés publics en direct, euh... Non. Parce qu'il y en a jamais en intérim.”* explique-t-elle. Elle rencontre certaines difficultés dans l'accès aux marchés publics, notamment s'agissant de la taille de certains marchés ou encore d'une réticence de la part des entreprises qui sous-traitent. Elle déplore également le fait que la structure ne puisse aller que vers de la sous-traitance. Elle précise que *“des acteurs qui, avec lesquels on pourrait*

co-répondre me semble compliqué encore une fois parce qu'il y a pas de marché intérim. [...] Pour nous, puisque ça peut être qu'en sous-traitance.” Par ailleurs, on remarque pour l'entreprise d'insertion interrogée (entreprise C) qu'elle répond et participe régulièrement à des marchés publics soit directement lorsque des lots bien identifiés correspondent à leur secteur d'activité, soit indirectement en tant que sous-traitante. Dans ce cas de figure, les entreprises font appel à eux pour exécuter une partie du marché qui n'entre pas dans leurs activités comme le nettoyage. L'entreprise B qui est une association intermédiaire suit ce même mode de fonctionnement.

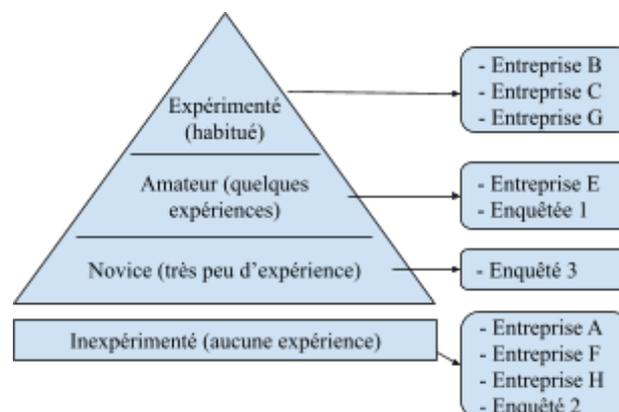
À l'inverse, d'autres n'ont capitalisé aucune expérience en matière de marchés publics. Les raisons à cela sont de plusieurs ordres. D'une part, l'activité de l'association est, pour le moment, émergente. Tel est le cas du dirigeant de l'entreprise A dont l'activité est basée sur la gestion de biodéchets. Venant de lancer son activité, il trouve que *“c'est un peu flou”*. Pour cette même raison, le co-gérant de la SCIC envisage de développer l'activité, *“Donc plutôt que d'être pris de court dans 3 ans on a commencé à regarder maintenant. En gros, y a des gros sujets sur ça, donc quand on s'intéresse maintenant.”* D'autre part, il est possible que l'organisation ne dispose pas des connaissances et des compétences suffisantes pour y répondre. Cela concerne l'entrepreneuse-salariée qui dirige l'entreprise F dont l'activité principale est le conseil et la formation. Au cours des échanges, elle a, en effet, précisé que *“c'est quelque chose qui commence à me concerner pour des raisons, et financières, et de bien commun. Donc voilà.”* La dernière raison pour laquelle il n'y a aucune expérience est que l'organisation ne souhaite pas nécessairement intégrer la réponse aux appels d'offres dans son mode de fonctionnement. Seule une personne s'est exprimée en ce sens, l'enquêté 2.

Il existe un entre deux entre ceux qui répondent régulièrement et ceux qui n'y répondent pas. Par exemple, l'entreprise E, dont l'activité est la médiation culturelle, comptabilise *“pas mal de clients publics ouais.”* En effet, *“moi dans mon activité, on marche pas mal avec de la commande publique.”*, a-t-elle expliqué. L'enquêtée 1 a répondu à la question en expliquant qu'*“On aimerait y répondre davantage mais je sais que par exemple [structure 4] sur le bassin, il y a [structure 5] et [structure 6] mais [structure 4] est prégnant parce qu'il est là depuis plus longtemps et identifié par les entreprises. [...] Après nous on a aucune velléité de volume [...]”* Cette maigre expérience est également partagée par l'enquêtée 3 en tant qu'individu. En poste depuis 6 mois, elle a, à ce jour, répondu à deux appels d'offres. Elle a

précisé que la personne qu'elle remplace était plutôt rompue à la réponse aux marchés publics. Cela laisse sous-entendre que la structure répond habituellement à des appels d'offres.

Au regard des expériences de chacun, il est possible d'établir une typologie des profils selon le degré de connaissances et de compétences. Ainsi, nous avons tenté de les représenter. On distingue alors quatre catégories qui sont : l'inexpérimenté, le novice, l'amateur et l'expérimenté. Le profil "novice" désigne une personne qui manque d'expérience dans l'exercice de la pratique des marchés publics. Soit il s'agit d'une personne qui débute sur le sujet, soit ne dispose pas des connaissances ou compétences suffisantes. Dans un second temps, il y a le profil "amateur". Dans notre cas, le terme ne qualifie pas une personne qui exerce une activité hors du cadre professionnelle mais quelqu'un qui est peu habitué à répondre aux marchés publics, qui le fait tout de même, sans avoir de formation particulière mais qui démontre un intérêt pour en avoir un. Il se débrouille tout de même en ayant notamment l'appui de pairs. Par exemple, à travers de l'échange de pratique. Concernant le profil "expérimenté", il s'agit d'une personne qui est en capacité de répondre à des appels d'offres, qui en a l'habitude et qui n'a pas nécessairement besoin d'un accompagnement particulier. Le tout dernier profil est celui de "l'inexpérimenté" c'est-à-dire la personne qui n'a aucune expérience en matière de marché public. La **figure 9** (ci-après) fournit une représentation pyramidale des profils des interrogés, allant de l'inexpérimenté (en bas) au plus expérimenté (en haut).

Figure 9. Représentation des profils en fonction des interrogés (création personnelle)



À titre d'illustration, l'entreprise E - représentée par une entrepreneuse-salariée au sein d'une CAE généraliste - a été catégorisée comme étant un profil "amateur" dans le sens où elle a

déjà répondu, quelquefois, à des appels d'offres en ayant, selon elle “[...] *une connaissance assez pragmatique, enfin expérimentale.*” (Entreprise E. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023).

2.3. La participation aux marchés publics : un moyen plutôt qu'une fin

Après les avoir interrogés sur leurs expériences et pratiques respectives en matière de marchés publics, la question 4 qui leur a été posée consiste à savoir “*que représente la commande publique en termes d'opportunités ?*” On remarque que, certes, répondre à des appels d'offres semble constituer une opportunité financière (2.3.1) mais cela ne se résume pas qu'à ça. Certains estiment qu'elle est un moyen d'accéder à d'autres types d'opportunités (2.3.2).

2.3.1. Des opportunités financières pour les organisations de l'ESS...

[...] c'est principalement une nécessité de financement [...].

Entreprise A. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

De manière générale, il semble que la plupart des personnes interrogées partagent le sentiment selon lequel la commande publique “*peut être une opportunité financière*” et “*une sérénité financière*” et ce, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, les marchés publics offrent l'accès à des financements supplémentaires qui “[...] *correspond à des budgets qui sont importants.*” (Entreprise E. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023), servant à financer les activités et les projets des organisations de l'ESS “*parce qu'effectivement, on a besoin d'activités, de projets pour pouvoir s'autofinancer. Enfin, avoir voilà, financer notre... pouvoir équilibrer notre budget quoi. Donc euh c'est une des sources, du coup, d'activité pour équilibrer notre budget, quoi.*”, selon l'entreprise B (*Entretien collectif n°1*. Juillet 2023). “[...] *dans un contexte-là, où les financements de droit commun se resserrent*”, précise l'enquêté 2, la diversification des sources financières grâce à la participation aux marchés publics pour être un bon moyen de réduire la dépendance aux subventions ayant pour effet d'atténuer les risques financiers liés aux fluctuations économiques ou aux changements dans le financement associatif tel qu'évoqué précédemment. Également, la stabilité des revenus provenant des marchés publics peut contribuer à améliorer la viabilité économique pour leur permettre d'investir dans le développement de leurs activités. C'est en ce sens que s'est exprimé le dirigeant de l'entreprise A qui pour rappel à une activité émergente. Pour lui, “*c'est*

une opportunité de développement de l'entreprise tout court et de viabilité du modèle économique à mon stade.” L’entreprise B partage également ce raisonnement. En plus de la viabilité économique que cela peut apporter, il ajoute que *“c'est une opportunité aussi de permettre aux salariés qu'on accompagne d'accéder aussi vers l'emploi durable par le biais effectivement de connaissances d'entreprises qui sont repérées dans le cadre du marché.”*

En revanche, cette opportunité financière n'est pas forcément garantie. En effet, *“[...] on ne bâtit pas notre équilibre économique sur cette potentialité”*, exprime l’enquêtée 3. En ce sens, cela questionne la prévisibilité financière. Généralement, les marchés publics sont basés sur des contrats à long terme, ce qui offre aux entreprises de l’ESS une visibilité sur leurs revenus futurs. Or, cela est rendu difficile car *“On n'arrive pas à s'inscrire dans le temps, d'avoir des marchés qui peuvent durer un an, deux ans, trois ans.”*, rétorque l’entreprise C.

2.3.2. ...pas seulement financières

Gagner en visibilité

Mis à part une opportunité financière *“comme tout le monde l'a déjà dit”*, les marchés publics ouvrent d’autres opportunités. Tout d’abord, on peut mentionner un élargissement de la visibilité. Les marchés publics peuvent être une occasion pour les organisations de gagner en visibilité notamment en donnant l'occasion aux entreprises de travailler avec des entités publiques exposées à un public plus large. Les contrats conclus dans le cadre de marchés publics peuvent, également, renforcer la visibilité des organisations de l’ESS lorsqu’elles interagissent avec d’autres parties prenantes, comme les fournisseurs ou les partenaires. *“Ça pourrait être des opportunités pour nous de nous faire connaître auprès d'acteurs qui ne nous connaissent pas.”* (Enquêtée 1. *Entretien individuel n°1*. Juillet 2023). Le fait de gagner en visibilité peut être un bon moyen pour *“[...] “faire parler du lieu”, [...].”*, telle est la perspective de l’entreprise H (*Entretien collectif n°2*. Juillet 2023). Dans ce prolongement, l’opportunité est aussi que les marchés publics peuvent encourager la collaboration entre les organisations de l’ESS et d’autres acteurs du secteur public ou privé, pouvant conduire à des synergies bénéfiques. Comme par exemple, accéder à *“[...] des chantiers un peu plus d'envergure et qui donne aussi de la visibilité sur l'activité, sur le plus long terme.”* (Entreprise G. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023).

Les SIAE n'ont cessé de préciser que l'activité n'est qu'un support (Entreprise B. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023) à plusieurs reprises. En ce sens, l'idée derrière l'accès aux marchés publics est d'enclencher un effet de réseau, c'est-à-dire qu'en y répondant, ces structures peuvent entrer en contact avec d'autres entreprises afin "[...] de permettre aux salariés qu'on accompagne d'accéder aussi vers l'emploi durable par le biais effectivement de connaissances d'entreprises qui sont repérées dans le cadre du marché qu'on peut proposer du coup aussi."

Diffuser leur impact social et environnemental

"Je trouve que ça donne du sens à l'activité des entreprises aussi, d'être positionnée sur des marchés.", précise l'entreprise D (*Entretien collectif n°1*). Cette phrase semble, en partie, sous-entendre que remporter des marchés peut renforcer la crédibilité des acteurs de l'ESS en prouvant leur capacité à répondre. Cela peut les aider à bâtir une réputation, une image et ainsi, à gagner la confiance des clients et des partenaires. Les marchés publics peuvent permettre à ces structures de démontrer leur impact social à un public plus large, contribuant ainsi à sensibiliser davantage aux enjeux sociaux et environnementaux qu'elles défendent "[...] et puis c'est aussi l'occasion [...], de pouvoir aller diffuser des valeurs dans les manières de faire, de penser et de construire. Et je trouve que voilà, c'est un positionnement aussi politique qui doit rentrer, voilà, dans les espaces et de défendre des manières de faire qui me semblent", nous dit l'entreprise F. Par ailleurs, gagner un contrat par le biais d'un appel d'offres peut conférer une certaine reconnaissance vis-à-vis d'autres acteurs institutionnels dans un premier temps. Avoir leur soutien peut renforcer la crédibilité et leur fiabilité auprès du grand public, des partenaires et des parties prenantes.

Et c'est un moyen, aussi, d'être intégré pleinement à la dynamique territoriale ou la dynamique locale. Sur le plan économique, sur le plan social, sur le plan des relations avec la puissance publique.

Entreprise D. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Les organisations de l'ESS ont souvent un fort ancrage local. Les marchés publics, lorsqu'ils ne sont pas trop dimensionnés, peuvent leur permettre de mettre en valeur leur engagement envers leur territoire, en offrant des services et des solutions adaptées aux besoins spécifiques de la population locale. En effet, les marchés publics territoriaux abordent souvent des enjeux

spécifiques liés au développement local, à l'emploi, l'environnement, etc. Elles sont force de proposition et peuvent orienter vers l'impact social pour répondre à ces enjeux, renforçant ainsi leur rôle en tant qu'acteurs clé du développement local. En somme, intégrer la dynamique territoriale via les marchés publics offre à ces entreprises une opportunité de montrer ce qu'elles sont en capacité de faire, de contribuer au développement durable et de mettre en avant leur mission sociale.

Ainsi, les marchés publics semblent offrir aux organisations de l'ESS diverses opportunités telles que la possibilité de diversifier leurs revenus pour une meilleure sécurité financière voire un développement économique de leur activité. Accéder à ces marchés peut permettre d'élargir leur clientèle, et de surtout renforcer leur impact social et environnemental. Participer à des appels d'offres peut également accroître la visibilité de ces organisations et renforcer leur crédibilité, en montrant leur capacité à répondre aux besoins de la collectivité.

2.4. Les freins et leviers pour accéder aux marchés publics

Pour rappel, en interrogeant les organisations de l'ESS sur leurs expériences et les pratiques en matière de marchés publics, dans le cadre de cette enquête de terrain, il s'agit essentiellement d'identifier les difficultés auxquelles elles sont confrontées (2.4.1) ainsi que les leviers (2.4.2). *“Quelles sont les difficultés qui peuvent constituer des freins d'accès aux marchés publics ?”* C'est la question à laquelle les personnes interrogées ont pu s'exprimer. Dès les premières questions, nous avons recueilli quelques éléments. La question précédemment énoncée vise, ainsi, à faire s'exprimer davantage à développer leurs propos.

2.4.1. Les difficultés rencontrées par les OEES pour participer aux marchés publics

Plusieurs difficultés ont été évoquées par les personnes avec lesquelles je me suis entretenue. Ceux-là peuvent être scindés en deux catégories. D'une part, il y a des difficultés inhérentes aux marchés publics **(a)**. D'autre part, la difficulté d'accéder aux marchés publics est conditionnée au fonctionnement interne des organisations de l'ESS **(b)**.

a) Des difficultés inhérentes aux marchés publics

Une identification des marchés fastidieuse

[...] c'est déjà de recevoir les offres, de savoir les identifier, de constituer une veille [...]. Savoir où ça arrive ? Quand ? Voilà, ça c'est un premier frein déjà.

Entreprise F. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023

La veille est une étape importante pour rester informé des opportunités de marchés publics. Elle implique la surveillance constante de sources d'informations telles que les plateformes de marchés publics, les annonces gouvernementales et les appels d'offres. Pour les organisations de l'ESS, la veille consiste à identifier les projets et partenariats qui sont en rapport avec leur secteur d'activité. En surveillant les appels d'offres, les structures peuvent choisir ceux qui correspondent à leurs compétences. Or, certaines enquêtes ont fait état de la difficulté à identifier ces marchés. Premièrement, dès la phase de recherche des appels d'offres, *“les mots-clés de la veille”* ne sont pas suffisamment explicites. Pour illustrer, l'entreprise E explique que *“Oui, non, mais nous en fait, on est obligé d'éplucher chaque appel d'offres parce que les mots-clés ne marchent pas du tout. [...] En fait le, le vocabulaire n'est pas, enfin n'est pas normalisé en fait.”* Conséquence à cela, passer à côté d'opportunités. Par ailleurs, réaliser une veille implique d'être en capacité d'y consacrer du temps. Or, elles sont bien souvent incapables de le faire car elles n'ont pas les ressources humaines et financières suffisantes pour cela. On remarque que les entreprises qui répondent aux appels d'offres, ont plus ou moins une connaissance des outils existants. Toutefois, elles n'ont pas nécessairement mis en place une veille régulière. À ce titre, il est possible qu'elles passent à côté d'opportunités comme l'a exprimé l'enquêtée 3. *“J'ai l'impression que je reçois, oui,*

plutôt les informations, mais ça se trouve je passe à côté des trois-quarts.” dit-elle. En parallèle, lorsqu’un marché public est susceptible d’intéresser les collectivités publiques alors il arrive qu’elles en informent directement les organisations de l’ESS. Tel est le cas notamment des SIAE par le biais des facilitateurs de clauses. Il arrive aussi que les structures entre elles se passent les informations. En effet, il arrive que “[...] parfois bah, des, des collègues ou des partenaires qui nous appellent en disant “Bah moi je réponds pas mais ça peut t’intéresser” ou “Je réponds mais ça peut t’intéresser quand même.”, d’après l’enquêtee 3. Pour les autres, elles sont désireuses d’apprendre à savoir où et comment trouver l’information. Par ailleurs, les organisations de l’ESS, en dehors de celles du secteur de l’insertion ou du handicap qui ont leurs propres marchés réservés, déplorent l’absence de marchés réservés ESS. “*Finalemment c’est vrai que moi j’ai jamais vu d’appel d’offres où il précisait que c’était ouvert à, aux entreprises de l’ESS [...].*” affirme l’entreprise H (Entretien collectif n°2. Juillet 2023).

Manque de transparence et d’information

[...] mais en fait comment ils le construisent ? Qui le construit ? Avec qui autour de la table ? En fait, c’est à qui on doit prouver, à qui on doit, comment dire, dédier pour de vrai la réponse en fait ?

Entreprise F. Entretien collectif n°2. Juillet 2023

Il demeure un flou autour de la commande publique de manière générale. Il a été fait état du manque de transparence et d’information dans le cadre de la réponse aux appels d’offres que l’on peut qualifier d’impersonnel. “*C’est à dire que on s’adresse à on sait pas à qui.*”, nous dit l’entreprise E. (Entretien collectif n°2). Ce manque de transparence ne semble pas seulement se borner qu’à la simple réponse mais elle semble aussi s’étendre au moment des résultats. “*Qui a fait l’analyse et qui a jugé le résultat ?*”, se questionne l’entrepreneur-salarié de la CAE du Bâtiment (Entretien collectif n°2). En effet, certaines personnes déplorent un manque de “*transparence des résultats d’appels d’offres, [...]. Ça c’est plutôt un vœu pieux parce que jusqu’à présent, j’ai fait des demandes sur les retours d’appel d’offres et j’ai pas eu de résultat.*” (Entreprise G. Entretien collectif n°2. Juillet 2023). Ce phénomène est largement partagé par les personnes interrogées. Également, contrairement aux clients du secteur privé avec lesquels elles sont “*plus dans la rencontre et dans l’explication,*

ou de vive voix, ou au téléphone, ou par visio [...]”, il y a le sentiment qu’il suffit seulement d’y répondre, “Y a pas de discussion, c’est où on l’a, où on n’a pas.” interpelle l’enquêtée 3.

Une lourdeur administrative

Il est fréquent que les termes techniques et le vocabulaire spécifique puissent poser des difficultés aux organisations de l’ESS. Le processus d’attribution est régi par des règles et des procédures spécifiques. Pour elles, naviguer dans ce domaine peut être complexe *“Parce qu’on n’a pas ces réflexes et du vocabulaire qu’on ne maîtrise pas.”*, selon l’entreprise C (*Entretien collectif n°1*. Juillet 2023).

Parce que le jargon juridique euh. Il faut savoir lire entre les lignes en fait. [...] il y a une sélection culturelle du jargon. Ça s’appelle du langage hermétique. [...] Clairement en fait, avant de lire ces documents là, c’est quand même très complexe et en plus, même une fois qu’on a regardé dans le dictionnaire, y’a pas le sous-texte ?

Entreprise E. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Étant donné que les marchés publics impliquent d’avoir des compétences techniques et d’ingénierie, il y a nécessité à ce que les organisations de l’ESS se forment en la matière. Conséquence du manque de temps, là encore, l’insuffisance d’expertise freinent les organisations de l’ESS dans leur accès aux marchés publics.

Des délais à deux vitesses : réponse et réalisation des marchés

Les délais de réponses concernant les appels d’offres, souvent trop courts, peuvent poser des défis particuliers pour les organisations de l’ESS. *“Les délais sont d’à peine un mois, 3 semaines.”* précise l’entreprise B. Étant donné que ces structures sont généralement de petite taille, les délais peuvent limiter leur capacité à préparer et à soumettre des offres de manière adéquate. Il est important que les entités publiques cherchent à créer un environnement plus favorable. C’est ce à quoi aspire la collectivité qui a mis à disposition la salle pour la tenue du premier entretien de groupe, d’après l’acheteuse venue en qualité d’observatrice. En effet, cela pourrait inclure des mesures telles que des délais de soumission plus longs pour tenir compte de leurs particularités voire des procédures simplifiées.

[...] on [n'] est pas en mesure, en fait, d'absorber des décalages de trésorerie aussi importants.

Entreprise E. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Et puis dans des temps très courts parce que quand on voit les temps de réponse sur certains appels d'offres.

Entreprise C. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Ces propos reflètent l'un des freins d'accès aux marchés publics, à savoir : le délai de paiement. Les avances de trésorerie peuvent être bénéfiques pour les organisations de l'ESS. Elles permettent de faciliter la réalisation des activités en fournissant un financement anticipé, ce qui peut être particulièrement utile pour les structures ayant des contraintes de trésorerie. Cependant, les modalités et les conditions d'octroi d'avances varient d'un marché à l'autre. Pour parvenir à répondre au contrat “[...] ça nous est arrivé de devoir faire des prêts ... personnels.” comme le déclare l'entrepreneuse-salariée (Entreprise E). En lien avec cela, les délais de paiement peuvent poser une problématique. En effet, en raison de leur forme associative ou coopérative, ces structures peuvent être plus vulnérables aux retards de paiement, ce qui peut, de fait, impacter leur trésorerie, des coûts financiers supplémentaires liés à l'emprunt. Pour solutionner en partie cela, certaines collectivités envisagent des conditions de paiement plus favorables dans le cadre des contrats, notamment en raccourcissant les échéances de paiement. “[...] je pense, y a une méthodologie aussi à structurer et peut-être à standardiser aussi dans la manière de répondre, parce que l'idée c'est peut être que voilà, vous passiez beaucoup de temps une première fois à structurer une réponse.” explique le facilitateur des clauses sociales aux autres.

Complexité des procédures d'appels d'offres

Il y a des grosses différences de rédaction de marché, enfin de commande publique. Enfin moi, j'ai remarqué qu'il y a des trucs qui sont très bien rédigés et des trucs où on se dit mince, faut répondre comment ?

Entreprise E. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Les appels d'offres sont parfois mal rédigés. En outre, cela peut entraîner une réduction de la participation des organisations de l'ESS. Les procédures d'appels d'offres peuvent être synonymes de gaspillage de temps et de ressources. Cela peut dissuader certaines structures, en particulier celles de petite taille, de participer en raison de la complexité

administrative. Les entreprises évoquent un manque de clarté en ce qui concerne le cahier des charges qui rend difficile l'élaboration d'une réponse. Toutefois, *“Ça donne aussi l'occasion de travailler avec une méthodologie qui est plutôt bien définie en fait. Et des processus, des procédures plutôt rigoureuses, voire peut-être parfois pour certains trop complexes ou contraignants.”* (Entreprise G. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023).

Dimensionnement des marchés inadaptés aux OESS

La problématique de dimensionnement des marchés publics réside dans la difficulté à adapter les critères et les volumes des marchés, aux structures qui peuvent être de taille modeste. Les marchés publics tendent à favoriser les entreprises plus grandes, ce qui peut avoir pour conséquence d'exclure les acteurs de l'ESS. À ce titre, du fait de leur petite taille, elles ne sont pas toujours en mesure de répondre à un marché ou à un lot dans son ensemble.

Réticence vis-à-vis de la mise en concurrence

Aujourd'hui, on peut être concurrencé avec du privé ou d'autres. Voilà, on n'a pas l'habitude de se marier, de travailler ensemble, donc on est dans un... Aujourd'hui, dans le sentiment d'être dans une concurrence.

Entreprise C. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023.

L'obligation de mise en concurrence est un principe fondamental des marchés publics qui vise à garantir l'équité, la transparence et la libre concurrence entre les fournisseurs pour l'attribution. En l'occurrence, la concurrence du secteur marchand semble être un frein. En effet, les structures expriment leurs réticences vis-à-vis de cette mise en concurrence. D'ailleurs, tel est le cas pour plusieurs entreprises. Leur mode de fonctionnement, jusqu'à présent, repose essentiellement, pour les associations, sur de la subvention puisque *“[...] aujourd'hui c'est vrai que dans le modèle financier que l'on a, on n'est pas mis en concurrence avec d'autres associations [...]”* affirme l'enquêté 2. *Entretien individuel n°2*. Juillet 2023. Le constat, également fait, est que le marché public peut même être perçu comme une menace. Dans ce contexte, les plus petites structures se détournent volontairement de cette concurrence et donc, par la même occasion, de s'engager dans ces marchés pour éviter de se confronter à des plus grosses entreprises. En effet, *“On ne souhaite pas forcément se mettre en concurrence.”* exprime l'enquêté 2.

[...] un appel d'offres qui paraît, n'importe quelle association pourrait y répondre, prendre le marché et nous passer sous le nez. Voilà donc c'est un peu ça moi, l'obstacle principal que je vois.

Enquêté 2. *Entretien individuel n°2*. Juillet 2023

En plus de la concurrence avec les entreprises conventionnelles, il peut y avoir une concurrence au sein même de l'ESS. En effet, les organisations peuvent se retrouver à rivaliser entre elles pour accéder à de nouvelles opportunités commerciales. Or, celles-ci défendent généralement des principes de coopération et de solidarité plutôt qu'être en compétition. En ce sens, par cette mise en concurrence, les organisations ont le sentiment d'aller à l'encontre de leurs valeurs. Dans ce prolongement, participer à une mise en concurrence peut être perçu comme une dilution de leur identité.

[...] si nous, comme structure de l'économie et les solidaires, on n'est pas là. Bah en fait c'est juste que c'est du privé qui va récupérer. Et Ben on aura loupé le coche.

Entreprise H. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023

Malgré tout, une réflexion est faite sur la nécessité d'y aller ou non. Cela implique pour les petites structures "*[...] d'évoluer assez lourdement en termes de moyens humains. Et puis en termes de, de structuration [...].*" affirme l'enquêté 2.

Méconnaissance des spécificités des organisations de l'ESS et préjugés

[...] on avait une certaine déconnexion, effectivement, entre les gens qui suivaient le marché et puis nous, nos actions de terrain, on avait du mal à matcher à ce niveau-là. Ils étaient un peu déconnectés de ce qu'on pouvait faire sur le terrain. Ils voyaient que, voilà, les aspects très techniques du marché, les volumes financiers. Et c'est plus à ce niveau-là. [...] c'est quand même 2 mondes un peu différents [...].

Enquêté 2. *Entretien individuel n°2*. Juillet 2023

De manière générale, les acheteurs publics ont un manque de connaissances concernant les organisations de l'ESS. Dans ce contexte, il apparaît difficile d'adapter leurs marchés en fonction des activités et services qu'elles sont en mesure de proposer. On peut parler d'un manque d'adéquation entre l'offre ESS et la demande de ces entités acheteuses.

On a l'impression qu'il subsiste une dualité entre la logique de marché et l'objet poursuivi en tant que structure de l'ESS qui est l'utilité sociale. C'est en ce sens que les propos de

l'entreprise C sont tournés. “[...] il y a une espèce de dualité ou d'interpénétration des choses qui sont compliquées à gérer parfois. [...] Parce que je le rappelle, le travail dans ma structure n'est qu'un support.”(Entretien collectif n°1. Juillet 2023), nous dit-il. En effet, l'objet social poursuivi par les SIAE suppose une temporalité divergente entre celles prévues par les marchés et celles pour lesquelles ces structures sont en capacité d'être opérationnelles. En effet, “Ce qu'il faut comprendre dans l'appel d'offres ou la commande publique, c'est que vous vous achetez de la peinture et nous on vous vend de l'accompagnement. [...] Notre personnel qui arrive n'est pas forcément, ne va pas être opérationnel dans la semaine.”(Entreprise C. Entretien collectif n°1. Juillet 2023).

[...] y a malheureusement encore beaucoup d'a priori et beaucoup d'idées négatives derrière le mot insertion. A tel point qu'on nous déconseille parfois de l'employer dans notre argumentaire commercial [...]. Je pense qu'il y a une crainte en fait que les salariés en insertion ou en parcours soient, bah moins sérieux, moins rigoureux, moins capables, alors que, au contraire [...].

Enquêté 3. Entretien individuel n°3. Juillet 2023

Accessoirement, les SIAE sont encore perçus par certaines collectivités territoriales comme manquant de crédibilité et de professionnalisme. “On peine à faire, à faire comprendre aux entreprises que nos intérimaires vont pas forcément être tous cassés du dos quoi donc, [...].” (Enquêté 1. Entretien individuel n°1. Juillet 2023). Corollaire à cela, les SIAE ont le sentiment que les acheteurs vont avoir un degré d'exigence plus important dans le cadre de la réalisation du marché.

[...] on nous titille sur des petites choses et détails qu'on ne titille pas forcément sur les autres corps de métiers. Donc il y a beaucoup plus d'exigence par rapport à ça. [...] Y a pas la même, la même attention du coup par rapport à une entreprise classique. Y'a plein de choses qui vont passer dans l'entreprise classique qui passeront pas pour nous, ça c'est clair.

Entreprise B. Entretien collectif n°1. Juillet 2023.

Une nuance est tout de même apportée par le travailleur social (Entreprise C. Entretien collectif n°1.). Il ajoute que “C'est pas forcément en terme de contrôle mais un peintre, il va avoir une étiquette professionnelle. Insertion, il va pas avoir, donc on va être plus regardant, peut être plus exigeant dans le contrôle.” Autrement dit, qualification n'étant pas la même, il a le sentiment qu'il soit légitime que les commanditaires des marchés soient plus regardants sur le travail qui a été réalisé. Or, en tant qu'opérateur économique, une structure de l'ESS,

tout comme l'est une entreprise traditionnelle, devrait être contrôlée sur la même objectivité que les entreprises traditionnelles. Cela fait écho à la notion d'équité.

Les organisations de l'ESS peuvent aussi faire face à des préjugés en ce qui concerne leurs prix. Ces préjugés peuvent découler de malentendus sur la nature ainsi que de la perception que les organisations axées sur l'impact social devraient automatiquement offrir des prix inférieurs. "[...] on n'est pas forcément moins cher qu'une entreprise classique [...]" nous explique l'entreprise B. Bien qu'elles ne cherchent pas à réaliser de bénéfices, certains acheteurs peuvent croire, à tort, que les services et produits réalisés par les structures de l'ESS devraient être fournis "[...] au rabais et que les prix sont au rabais." explique l'entreprise B. Elle ajoute "On a nos charges aussi, on a un fonctionnement aussi." au même titre que les entreprises traditionnelles. Ainsi, nous pourrions résumer en une phrase qu'a dite un des participants. Le fait de "Travailler mieux en touchant moins." (Entreprise C. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023).

b) Des difficultés inhérentes aux organisations de l'ESS

Contraintes liées à la taille de l'organisation

La taille est l'une des principales difficultés auxquelles les organisations de l'ESS sont confrontées lorsqu'elles tentent d'accéder aux marchés publics. Comme évoqué plusieurs fois auparavant, les marchés publics sont caractérisés par des procédures complexes et des exigences administratives importantes. Les organisations de petite taille, comme celles présentent lors des entretiens, peuvent avoir du mal à mobiliser les ressources nécessaires pour répondre à ces exigences. Tout d'abord, elles ont, généralement, des ressources humaines, financières et techniques plus limitées que les grandes entreprises. Elles peuvent avoir du mal à supporter les coûts liés à la préparation des offres. L'entreprise E souligne que "[...] pour nous ça correspond à des budgets qui sont importants." Il y a également la contrainte de se conformer aux normes et aux exigences administratives, ainsi qu'à la réalisation des prestations si elles remportent le contrat. En effet, à propos de ce dernier point, les marchés peuvent être de grande envergure. Cela implique certaines entreprises à s'interroger sur leur intérêt d'y répondre ou non. "Et le frein, c'est aussi l'engagement de "Est-ce qu'on a les épaules pour répondre à ce type de chantier ?" (Entreprise H. *Entretien*

collectif n°2. Juillet 2023). De fait, elles peuvent avoir du mal à gérer en termes de logistique, de ressources humaines, de suivi et de contrôle de la qualité.

Mais ça a un impact si, au niveau du temps, parce que de répondre à une commande, ça prend quand même beaucoup de temps. [...] c'est chronophage pour parfois un résultat qui peut être décevant du coup.

Enquête 3. *Entretien individuel n°3*. Juillet 2023

Le manque de temps semble être une répercussion directe du manque de ressources. De manière générale, la contrainte de temps est une préoccupation majeure pour de nombreuses organisations de l'ESS. Souvent composées d'équipes réduites et de ressources financières limitées, elles peuvent avoir du mal à consacrer le temps et les efforts nécessaires à la préparation d'une offre pour un marché public.

Contraintes liées au type d'organisation : le statut de CAE

Pour les gens qui gèrent la CAE, en fait c'est un peu compliqué parce que c'est des engagements sur le long terme et on a des entrepreneurs qui sont pas forcément encore engagés sur le long terme auprès de la CAE. Du coup ça peut être un frein parce que il faut aussi être en mesure juridiquement de faire face à éventuellement à une défaillance ou un arrêt d'activité de l'entrepreneur donc.

Entreprise G. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Les coopératives d'activité et d'emploi sont des structures de l'ESS qui offrent un cadre entrepreneurial collectif aux travailleurs indépendants. La nature de l'organisation peut également générer des contraintes spécifiques lorsqu'il s'agit d'accéder aux marchés publics. Les organisations de l'ESS, souvent constituées en associations ou en coopératives, ont des structures juridiques et de gouvernance différentes de celles des entreprises commerciales. Cela peut parfois compliquer la participation aux procédures d'appels d'offres.

Vers un "Changement de paradigme" (Entreprise D. Entretien collectif n°1. Juillet 2023) ?

Aujourd'hui, on glisse très clairement sur du commerce, c'est pas ma formation, je ne sais pas faire. Donc il y a une mutation plus profonde [...]. Il faut qu'on arrive aussi à se structurer différemment.

Entreprise C. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Pour s'adapter aux réalités changeantes et maximiser leur impact social, “[...] met en doute nos compétences aussi parfois et nos savoirs-faire.” explique l’entreprise C.

Vous devenez de vrais entrepreneurs sociaux, en fait.

Entreprise A. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023.

L’entrepreneuriat social émerge comme un modèle hybride qui combine objectifs commerciaux et sociaux. Les organisations de l’ESS adoptent des approches entrepreneuriales pour générer des revenus tout en ayant un impact positif sur la société.

[...] on y va je dirais contraint et forcé parce qu'il faut mettre un peu de beurre dans les épinards par moment. Nous, on a fait le choix, il y a quelques, il y a 10 ans, de quitter tout ce qui était subvention. On parlait un peu de mode de financement. On est autonome, aujourd'hui à, on va dire 95% donc si on va pas chercher du boulot, on meurt faut être très clair. Mais c'est compliqué d'avoir cette démarche commerciale, [...]. C'est pas dans nos habitudes de fonctionnement.

Entreprise C. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Pour faire face à la baisse des subventions, certaines structures se voient contraintes de répondre à des marchés publics, pour des raisons de survie financière. Cela a tendance à questionner les valeurs de chacun et de chacune des personnes impliquées dans les structures.

En effet,

Aujourd'hui, c'est une question de culture. Le fond du problème, c'est ça. C'est qu'on a tout un tas de raisons ou de mauvaises raisons de pas y aller, de pas le faire hein. Inconsciente ou consciente. Puis aussi, c'est aussi sortir de mon petit train train, de ma routine, hein. De mon confort.

Entreprise C. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023.

La passation des marchés publics dénature leur projet, va à l’encontre de leurs principes et fragilise la vie associative.

En somme, amorcer un “changement de paradigme” dans les approches des organisations de l’ESS pourrait les rendre mieux préparées à aborder les défis et les opportunités liées à l’accès aux marchés publics. Cela les aide à développer des propositions compétitives, alignées sur les attentes des acheteurs tout en maintenant leur mission sociale et leurs valeurs.

2.4.2. Les leviers existants pour favoriser l'accès aux marchés publics

Dans le prolongement des difficultés, les personnes ont été, ensuite, interrogées sur “*quels sont les moyens pour lever ces freins ?*” (**question 6**). Étant donné que certains leviers ont, d'ores et déjà, été évoqués lors de la précédente interrogation, les éléments qui vont suivre sont donc un complément.

Les contraintes réglementaires

Pour moi, c'est le principal levier pour favoriser l'émergence des structures ESS, c'est les contraintes réglementaires. [...] Il faut qu'il y ait de la place pour les acteurs de l'ESS, mais que les entreprises classiques puissent aussi se transformer.

Entreprise A. *Entretien collectif n°1*. Juillet 2023

Les contraintes réglementaires peuvent, en effet, être utilisées comme levier pour accéder aux marchés publics. Ces derniers sont, de plus en plus, soumis à des réglementations qui favorisent les offres qui répondent à des critères sociaux ou environnementaux. Les structures de l'ESS, en raison de leurs missions et valeurs, sont souvent mieux placées pour répondre à ces critères. D'autant plus, certaines réglementations encouragent les achats auprès d'entreprises locales. Les contraintes réglementaires peuvent aussi exiger une diversité et une inclusion accrue dans les contrats publics. Certains appels d'offres imposent des obligations de responsabilité sociale telles que l'embauche de travailleurs en situation de handicap ou la participation à des missions d'insertion professionnelle. Il peut s'agir notamment de clauses sociales qui consistent, pour un donneur d'ordre, à réserver une partie de son marché à des actions d'insertion (pourcentage du montant total ou nombre d'heures). Les organisations qui travaillent, d'ores et déjà, dans ces domaines peuvent répondre à ces exigences. Bien que pour les SIAE l'utilisation de ce dispositif peut représenter un levier pour mieux accéder aux marchés publics, ce n'est pas nécessairement le cas pour toutes les formes d'organisations de l'ESS.

Meilleure interconnaissance

[...] si les acheteurs publics connaissaient mieux notre fonctionnement, nos structures, nos salariés, nos réussites et nos limites aussi, qu'on peut avoir, et ben ils auraient peut-être moins peur de faire appel à nous [...].

Enquête 3. *Entretien individuel n°3*. Juillet 2023

L'amélioration de l'interconnaissance entre les organisations de l'ESS et les acheteurs publics peut jouer un rôle crucial pour faciliter l'accès de celles-ci aux marchés publics. L'interconnaissance favorise une meilleure compréhension des objectifs, des valeurs, des besoins et des contraintes des différentes parties. Cela permet de construire des relations plus solides et de faciliter la communication. En apprenant à se connaître, les acteurs développent un niveau plus élevé de connaissances. En effet, *“Pour qu'on soit à même de bien appréhender la commande publique et les marchés publics, faut qu'ils s'adaptent peut-être aussi aux spécificités des ETI et des EAT.”* nous dit l'enquêté 1. Toutefois, il faut veiller à ce que ces temps donnent lieu à du concret, car là encore, les structures de l'ESS sont contraintes par le manque de temps.

Mutualisation des pratiques et réponse commune

La nécessité d'interconnaissance ne se limite pas seulement à la relation que les organisations de l'ESS peuvent entretenir avec les acheteurs publics, mais aussi à la mise en relation des organisations entre elles. En renforçant les collaborations et en créant des partenariats, cela peut permettre de consolider la compétitivité collective. À ce titre, certaines structures tentent de mutualiser leurs pratiques.

J'ai l'impression qu'il y a un truc un peu, entre collègues, d'apprentissage de pair à pair, ceux qui ont déjà répondu montrent comment ils ont répondu [...].

Entreprise F. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023

D'une part, en partageant leurs expériences en matière de marchés publics. Les temps d'échange peuvent servir *“d'apprentissage informel”* de la part des organisations qui ont déjà réussi à remporter des appels d'offres. L'objectif est de permettre ainsi aux autres de tirer des enseignements utiles, bénéficier des bonnes pratiques notamment dans la préparation d'offres, etc. Par exemple, *“[...], il y a des gens qui ont déjà répondu, qui ont déjà des dossiers de*

candidature sur lesquels on peut s'appuyer en termes d'exemple." (Entreprise G. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023). Pour autant, cet apprentissage à ses limites.

D'autre part, en élaborant une réponse commune. Le fait de répondre de manière conjointe a ses avantages ainsi que ses inconvénients. En effet, travailler ensemble n'est pas chose facile puisqu'il "[...] faut jongler avec les impératifs et nos impératifs et ceux de la structure avec qui on a répondu en consortium.", précise l'enquêtée 3. Cette même idée est partagée par l'entreprise H pour qui "Le fait d'être en groupement ? Enfin, en tout cas moi, pour ma part ce je pense pas que c'est facilitant parce que si on veut bien travailler, il faut qu'on écrive les bases de, d'un travail [...]."

Dans les deux cas, le but est d'accéder à des marchés publics auxquels elles ne sont pas en capacité de répondre seules.

Partager des valeurs communes avec les donneurs d'ordre ?

[...] c'est ce qu'on fait dans nos boîtes et c'est ce à quoi on prétend donner de la valeur. Et normalement, dans les collectivités, ils le font aussi. Donc c'est peut-être aussi d'aller regarder dans quels endroits on agit dans les collectivités et dans l'ESS au nom de valeurs semblables, faire les ponts entre nous parce que normalement ils font aussi quoi.

Entreprise F. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023

Pour rappel, l'ESS défend des valeurs telles que l'impact social, la durabilité, la responsabilité, etc. Il est donc important pour ces structures de communiquer là-dessus, auprès des donneurs d'ordre. Dans un contexte où la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux est essentielle, les acheteurs publics cherchent à travailler avec des entreprises qui partagent ces préoccupations et leurs valeurs. De sorte qu'il soit légitime de demander "[...] comment valoriser l'ESS dans la commande publique ?" (Entreprise G. *Entretien collectif n°2*. Juillet 2023). À ce jour, il semblerait que les organisations interrogées n'aient pas forcément les réponses à cette question. Par exemple, "En tant que [CAE du bâtiment], nous on est dans l'ESS mais je sais pas comment mettre ça en avant quoi." explique l'entreprise G. La question reste donc en suspens.

Conclusion générale

1. Synthèse

La première partie consacrée à la littérature a aidé à appréhender notre objet de recherche à savoir l'achat public responsable. Le premier chapitre a permis de poser les bases en explorant les aspects économiques, sociaux et environnementaux des achats responsables, ancrés dans le concept plus large de développement durable. Le second chapitre a permis d'explorer la commande publique responsable en tant que vecteur de développement des organisations de l'ESS. Nous avons pu souligner l'intérêt que peut représenter les marchés publics pour les entreprises, tout en soulignant comment une approche responsable peut créer un environnement favorable à leur croissance. Les politiques et les pratiques d'achats publics responsables ont été identifiées comme des moyens stratégiques pour favoriser l'essor des acteurs de l'ESS. La seconde partie consacrée à notre enquête de terrain a permis de confronter la théorie à la réalité. En effet, nous avons pu, en partie, identifier les obstacles et les défis que les organisations de l'ESS rencontrent lorsqu'elles envisagent d'accéder aux marchés publics. Ces difficultés vont de la complexité des procédures administratives à la concurrence accrue, en passant par des contraintes financières, dû à leur petite taille, et *a fortiori*, à leur manque de ressources. Cette analyse vient renforcer nos conclusions quant à l'importance de créer des mécanismes facilitant l'accès des organisations de l'ESS aux marchés publics.

La volonté de réaliser des achats auprès des organisations de l'ESS découle en grande partie du contexte à la fois local (politiques publiques et volonté politique) et général (ODD). En ce sens, le processus étudié dépend largement du contexte dans lequel il s'inscrit. Bien que des travaux aient été menés par certains réseaux et acteurs de l'ESS, à l'époque, pour développer les achats responsables auprès des organisations de l'ESS en Bretagne, il faut, dès à présent, ré-enclencher la démarche, force est de constater que l'on observe aujourd'hui un intérêt de la part des collectivités de faire appel à ces structures dans le cadre de leur commande publique. Cela est sans doute dû à la réglementation et législation qui encourage fortement les acheteurs publics à prendre en compte des considérations sociales et environnementales.

2. Quelques préconisations

Initialement, la problématique qui a été formulée repose sur un volet opérationnel. En effet, il s'agissait de savoir **“dans quelle(s) mesure(s) les achats publics responsables peuvent constituer un levier de développement économique pour les structures de l'ESS présentes en Bretagne ?** Les résultats de notre enquête de terrain semblent montrer l'importance de développer les achats publics responsables en faveur de l'ESS. À ce titre, ce travail de recherche nous a permis de formuler quelques propositions d'actions de manière très synthétique. Dès lors, il est possible de mettre en évidence deux principaux objectifs à l'intérieur desquels plusieurs recommandations peuvent être faites. Pour certaines, elles sont déjà mises en œuvre par des réseaux et acteurs de l'ESS, tandis que d'autres restent à construire. D'une part, il s'agit d'accompagner les acheteurs publics dans leur démarche de progrès en matière d'achats responsables et de l'autre, de renforcer les coopérations et favoriser le développement des organisations de l'ESS.

1. Accompagner les acheteurs publics dans leur démarche de progrès en matière d'achats responsables

- **Action 1.** Sensibiliser et outiller les acheteurs publics aux achats responsables auprès des entreprises de l'ESS : permettre aux entités publiques d'avoir une meilleure connaissance du secteur de l'ESS. Cela passe par de la sensibilisation et de la formation des acheteurs, élus, prescripteurs, agents,... pour les accompagner à développer des habitudes d'achats plus vertueuses.
- **Action 2.** Favoriser la mise en relation entre les acheteurs et les fournisseurs ESS : les acheteurs pourraient travailler en amont, **avec les organisations de l'ESS**, afin d'identifier et de définir des marchés, mais plus largement, adapter leurs politiques et processus d'achats. Là encore, il s'agit de faire porter un regard différent sur ces OESS. Par la même occasion, faire se rencontrer ces deux parties prenantes permettrait une meilleure interconnaissance entre eux.

2. Renforcer les coopérations et accompagner le développement économique des entreprises de l'ESS

- **Action 1.** Permettre aux fournisseurs ESS d'anticiper et répondre aux marchés : comme l'étude a pu le mettre en évidence, la commande publique a tendance à "faire peur". Ainsi, il semble nécessaire de changer le regard et briser les idées reçues qu'ont les entreprises de l'ESS sur ce qu'est la commande publique (et la crainte d'un travail fastidieux que cela peut engendrer). Cela passe par une sensibilisation qui pourrait être faite directement par les acheteurs publics.
- **Action 2.** Accompagner l'évolution de l'offre de services des fournisseurs ESS : les prestataires/fournisseurs ESS ont besoin de développer leur démarche commerciale. Elles ont donc besoin d'être accompagnées et surtout professionnalisées. La mise à disposition d'outils n'est pas, à elle seule, suffisante.

3. Des limites principalement méthodologiques

L'une des principales limites de cette recherche porte sur la méthode de collecte de données. Bien que les entretiens collectifs aient permis d'identifier des comportements et des pratiques, il semble qu'il aurait fallu que davantage de structures ESS soient présentes pour pouvoir récolter davantage de matière. Ainsi, il semble que l'analyse de l'entretien ne soit pas assez exhaustive, et ce, malgré la réalisation des trois entretiens individuels supplémentaires.

4. Les perspectives

Cette recherche n'est évidemment pas exhaustive. De fait, il semble nécessaire de l'approfondir davantage. Ainsi, les perspectives qui suivent ont pour intérêt de donner quelques pistes. Tout d'abord, l'une des premières voies serait d'étendre cette étude à plus d'organisations de l'ESS. En effet, dans la perspective de compléter ce travail, il me semble intéressant de réaliser d'autres entretiens collectifs avec, cette fois, davantage de participants et sur des territoires autres que ceux - les départements des Côtes d'Armor et de l'Ille-et-Vilaine - où ont eu lieu ces entretiens.

Bibliographie

Articles et ouvrages

Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart R.-A. (dir.) et al. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, Paris, pp. 14-46.

Barilari, A. (2017). Commande publique et politiques publiques. *Gestion & Finances Publiques*, 3, p. 99-103.

Cantillon, G. (2010/2). L'achat public durable, un outil au service de l'Etat régulateur. *Revue française d'administration publique*, 134, p. 335-350.

Gavard-Perret, M. & Jolivert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en science de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Pearson, 383 p.

Makaoui, N. & Saadaoui, K. (2018). Achats responsables et création de valeur partagée. Les cas VEOLIA et LA POSTE. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128, p. 81-102.

Mercier S (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin.

Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, p. 109-120.

Pfeiffer S. (2022). La commande publique au cœur des projets politiques, du développement des territoires, et des transitions, Chaire Territoires de l'ESS.

Romestant, F. & Oruezabala, G. (2018). Favoriser le mieux-disant dans les achats publics responsables : proposition d'un processus de mobilisation de réseaux d'acteurs. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128, p. 103-131.

Souchon, M. (2021). L'achat public responsable. La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics. *Gestion et management*.

Uzan, O. & Brunaud, G. (2018). RSE, Achats responsables et Performance globale. Études de cas : VEOLIA et LA POSTE. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128, p. 27-31.

Vivien, F. (2003). Jalons pour une histoire de la notion de développement durable. *Mondes en développement*, vol. n° 121, no. 1, 2003, pp. 1-21.

Études

Banque des Territoires et Intercommunalités de France (2023). Baromètre de la commande publique, La commande publique au second semestre 2022.

Benguigui Geitzholz, K. (2019). Performance des achats responsables et performance financière de l'entreprise : le rôle des ressources intangibles. *Gestion et management*. Université de Bordeaux.

Chambre Régionale de l'ESS PACA (2023). Économie sociale Achats publics socialement et écologiquement responsables en Europe quels enjeux pour l'ESS ? *Études & Dossiers*, Économie sociale.

Chambre Régionale de l'ESS Bretagne (2012). Commande publique et ESS. Comment favoriser l'accès des organisations de l'ESS aux marchés publics ?

L'excellent, P. (2018). Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité, *Étude CESE*, p. 90.

ObsAR. (2023). Baromètre Achats Responsables 2023. Présentation des résultats du Baromètre Achats Responsables 2023, p. 1-16.

Observatoire économique de la commande publique (2020). Étude sur les pratiques des acheteurs en matière d'accès des TPE/PME à la commande publique, d'achats innovants et d'achats durables.

Réseau Gesat (2023). Observatoire économique national des achats responsables auprès des prestataires ESAT-EA.

Rapports

Comère S. (2018). Les PME et l'achat responsable : Comment les donneurs d'ordre publics et privés peuvent aider les fournisseurs à répondre aux nouvelles exigences ?, Comité 21, *Notes 21*, Paris.

Schiesser P. et Naviaux P. (2018). La commande publique régionale au service du développement durable, Comité 21, *Notes 21*, Paris.

Guides

Afnor (2022). Achats solidaires : Guide opérationnel et bonnes pratiques.

Avise (2015). Mode d'emploi. Les Achats socialement responsables. Développer l'impact social de vos achats avec l'insertion par l'activité économique.

Commissariat général au développement durable (2022). Plan National des Achats Durables 2022-2025, 3ème édition.

Direction des affaires juridiques (2020). Guide des achats responsables.

Direction des affaires juridiques (2022). Guide sur les aspects sociaux de la commande publique.

ESS France (2023), Dossier de présentation de la Semaine des ASER 2023.

Intercommunalités de France et Landot associés (2023). Guide “Les intercommunalités, pilotes d’une commande publique responsable”.

Région Bretagne (2023), Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables (SPASER) 2023-2025.

Sitographie

Le site de l'Avise, Achats socialement responsable, Définir l'ESS, www.avise.org

Le site de la CRESS Grand Est. Les achats responsables, www.cress-grandest.org

La plateforme Acheter Responsable Grand Est, www.acheter-responsable-grandest.com

Le site de l'Observatoire des Achats Responsables, Promouvoir et mettre en oeuvre des achats responsables, www.obsar.asso.fr

Le site du Ministère de Transition écologique et la Cohésion des Territoires et du Ministère de la Transition énergétique, Les achats publics durables, Commande publique responsable, www.ecologie.gouv.fr

Le site de l'Agence Décllic, Définition de l'achat responsable, www.agence-decllic.fr

Annexes

Annexe 1. Guides des entretiens exploratoires semi-directifs

Annexe 2. Tableaux de synthèse des entretiens exploratoires

Annexe 3. Synthèse générale des entretiens exploratoires

Annexe 4 - Email d'invitation aux "Focus Groups"

Annexe 5 - Guide d'entretien collectif semi-directif

Annexe 6 - Liste anonymisée des enquêtés

Annexe 7 - Tableau de synthèse des entretiens collectifs et individuels

Annexe 8 - Transcriptions des entretiens (anonymisés)

Annexe 1. Guides des entretiens exploratoires semi-directifs

N°	Entretien exploratoire	Numéros de pages dans le mémoire
1	Acteur de l'ESS	p. 101
2	Collectivité territoriale	p. 102
3	Réseaux de l'ESS	p. 103
4	Entreprise de l'ESS	p. 104
5	Réseau d'entreprises	p. 105

GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°1		
Acteur de l'ESS		
THÈMES	N°	QUESTIONS
PRÉSENTATION GÉNÉRALE	1	Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?
ACTIVITÉ DE LA STRUCTURE	2	En quoi consiste le rôle de facilitateur de clauses ?
	3	Quelle offre de service proposez-vous ?
ENJEUX/BESOINS EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES	4	Quels enjeux avez-vous identifié pour le développement des achats responsables en faveur de l'ESS ?

GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°2			
Acheteur public (collectivité territoriale)			
THÈMES	N°	QUESTIONS	
PRÉSENTATION GÉNÉRALE	1	Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?	
POLITIQUE ACHAT	Bilan	2	Quelle était la politique d'achat de la collectivité avant la mise en place de son SPASER ?
		3	Quels moyens ont été mis en œuvre dans le cadre de son élaboration ?
	Mise en œuvre	4	De quel accompagnement avez-vous bénéficié ?
		5	De quelle façon sont pilotées les actions de votre SPASER ?
	Evaluation	6	Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
	RAPPORT AVEC LES FOURNISSEURS ESS	7	L'offre (de bien ou de services) des structures de l'ESS vous semble-t-elle suffisamment structurée pour répondre aux ambitions du SPASER de votre collectivité ?
PERSPECTIVES ET ENJEUX	8	Quelles sont les perspectives à venir pour la collectivité en matière d'achats responsables ?	
	9	Quels enjeux avez-vous identifié en matière de commande publique et ESS ?	

GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°3		
Réseaux ESS		
THÈMES	N°	QUESTIONS
PRÉSENTATION GÉNÉRALE	1	Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?
RAPPORT DE VOS ADHÉRENTS AUX ACHATS RESPONSABLES	2	Vos adhérents vous sollicitent-ils au sujet des achats responsables ?
	3	Savez-vous si vos adhérents sont à l'aise pour aller vers des marchés publics ?
	4	Vos adhérents vous font-ils part des difficultés qu'ils rencontrent en matière de marchés publics (ex. réponse, différenciation de l'offre, mise en relation, communication, etc.) ?
IMPLICATION EN TANT QUE RÉSEAU ESS	5	De quelle façon vous impliquez-vous dans le développement des achats responsables en faveur de l'ESS ?
	6	Etes-vous sollicité par des acteurs publics souhaitant travailler avec des fournisseurs ESS ?
PERSPECTIVES	7	Exemple d'initiative(s) inspirante(s) pour le développement des achats responsables en faveur de l'ESS

GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°4		
Entreprise ESS		
THÈMES	N°	QUESTIONS
PRÉSENTATION GÉNÉRALE	1	Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?
FONCTION ACHAT	2	Comment est structuré votre fonction achat en interne ?
	3	Avez-vous une politique achat clairement définie ?
ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE	4	Quelle offre de services votre structure propose-t-elle ?
	5	Quelle est votre expérience en matière de marché public ?
	6	Quelles sont les difficultés auxquels vous êtes confrontés pour répondre aux marchés publics ?
PERSPECTIVES	7	Selon vous, quels sont les enjeux à venir en matière d'achats responsables pour votre structure ?

GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°5		
Réseau d'entreprises		
THÈMES	N°	QUESTIONS
PRÉSENTATION GÉNÉRALE	1	Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?
RAPPORT DES ENTREPRISES AUX ACHATS RESPONSABLES	2	Les achats responsables sont-ils un sujet de préoccupation pour les entreprises ?
	4	Quels sont les principaux ressorts de motivation des entreprises à acheter de manière responsable ?
	5	Savez-vous si les entreprises ont une politique d'achat responsable clairement défini ?
	6	Quelles sont les difficultés rencontrées par les entreprises dans leurs achats ?
	7	Les entreprises vous sollicitent-elles à ce sujet ?
IMPLICATION EN TANT QUE RÉSEAU D'ENTREPRISES	4	De quelle manière êtes-vous engagé sur le sujet des achats responsables ?
	5	Quelles ressources mettez-vous à la disposition des entreprises ?
ENJEUX/BESOINS	7	Quels enjeux avez-vous identifiés en matière d'achats responsables pour les entreprises ?

Annexe 2. Tableaux de synthèse des entretiens exploratoires

N°	Entretien exploratoire	Pages de références	Numéros de pages dans le mémoire
1	Réseau de l'ESS n°1	1 à 3	p. 107-109
2	Acteur de l'ESS	1 à 2	p. 110-111
3	Acheteur public	1 à 3	p. 112-114
4	Réseau de l'ESS n°2	1 à 3	p. 115-117
5	Organisation de l'ESS	1 à 2	p. 118-119

SYNTHÈSE ENTRETIEN EXPLORATOIRE – RÉSEAU ESS (NON RETRANSCRIT)

PROFIL	MODALITÉS D'ENTRETIEN
Forme juridique de l'organisation : association Domaine d'activité : Activités des organisations associatives (coopératives) Fonction de la personne interviewée : un chargé de mission	Date : mercredi 12 octobre, de 14h à 15h Entretien individuel semi-directif réalisé en visioconférence (outil Teams)

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

QUESTIONS	SYNTHÈSE
Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?	Il s'agit d'un mouvement coopératif qui rassemble 9 unions régionales d'environ 100 000 salarié.e.s. Celle de l'Ouest de la France couvre 3 territoires dont la Bretagne. Le réseau d'accompagnement des entrepreneurs coopératifs intervient seulement auprès des coopératives adhérentes . L'équipe est composée de 25 salarié.e.s (délégué.e.s territoriaux + fonctions supports (siège) + fonctions transversales). Ses missions principales sont : promouvoir, représenter et accompagner.

RAPPORT DE VOS ADHÉRENTS AUX ACHATS RESPONSABLES

Vos adhérents vous sollicitent-ils au sujet des achats responsables ?	Les entreprises adhérentes sollicitent parfois sur les démarches RSE. Certaines structures réinterrogent le modèle de RSE/RSO. A leur connaissance, il ne s'agit pas d'un sujet de préoccupation.
Savez-vous si vos adhérents sont à l'aise pour aller vers des marchés publics ?	Pas de connaissance à ce sujet mais les coopératives ont tendance à privilégier le « faire réseau » . Elles se tournent vers d'autres SCIC/SCOP lorsqu'elles ont des questions en la matière > Exemple : temps d'interconnaissance pour répondre à la commande publique.

<p>Savez-vous si vos adhérents ont une politique d'achat clairement défini ?</p>	<p>A leur connaissance, leurs adhérents n'ont pas de politique RSE à proprement parler mais quelque chose de diffus, des pratiques qui ne sont pas forcément institués (ni ligne de conduite, ni budget). La démarche RSE est propre à chaque structure et disproportionnée les unes des autres. Ex : SCOP Industrie vs SCOP BTP. Souvent on fait partie de l'intégralité de leur processus donc pas forcément de politique RSE.</p>
<p>Vos adhérents vous font-ils part des difficultés qu'ils rencontrent en matière de marchés publics ?</p>	<p>Confrontés aux mêmes problèmes que les entreprises « traditionnelles ». Hormis le fait qu'il existe, au sein des coopératives et, plus largement, des structures de l'ESS, une prééminence de l'humain, ce qui peut parfois être un frein pour se lancer. Par exemple, les capacités techniques de répondre à un marché. Également, un problème de dimensionnement des marchés publics, souvent trop grand.</p>
<p>VOTRE POSITIONNEMENT EN TANT QUE RÉSEAU EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES</p>	
<p>Qu'en est-il de votre propre politique d'achats responsables en interne ?</p>	<p>Le réseau se fournit en : achats de fournitures ; gestion des déchets et achats alimentaires. Il n'y a pas de personne dédiée à la fonction « Achats responsables ». C'est le comptable qui est chargé de l'ensemble des achats. On ne parle pas de démarche RSE car elle est ancrée dans les pratiques (sorte d'usage). Les actions sont sous-tendues dans ce qu'ils peuvent mettre dans la RSE. <u>Ex</u> : privilégier la visioconférence lors d'accueils collectifs, des formations autant que possible. Cela a notamment permis de diviser le coût déplacement/émission. Implique de réinterroger les métiers selon une approche de diminution de l'impact écologique.</p>
<p>De quelle façon êtes-vous engagés dans le développement des achats responsables en faveur de l'ESS ?</p>	<p>> Projet d'accompagnement d'un consortium / groupement qui n'a pas abouti car pas institué. Souvent, les structures sont sous-traitantes plutôt que co-traitants de l'appel à projet/marché. > Mobilisation des coopératives adhérentes dans le cadre du sourcing « ESS 2024 » pour les JO. Or, peu d'adéquation entre ce qui est affiché et la réalité du terrain et peu de retour.</p>

	<p>> Relais des offres de marchés publics auprès de leur réseau d'adhérents. Bien souvent, les marchés réservés ESS portent sur des secteurs traditionalistes (entretiens des espaces verts, blanchisserie...). Or, l'ESS ne se résume pas qu'à ces secteurs d'activités.</p> <p>> Animation d'une coopérative d'achat et de développement = centrale de référencement. Réalise une partie du référencement des fournisseurs ou prestataires pour le compte de ses membres et négocie les conditions commerciales. Les entreprises du réseau bénéficient ainsi de remises significatives permanentes sur leurs achats.</p>
<p>Exemple d'initiative(s) inspirante(s) pour le développement des achats responsables en faveur de l'ESS</p>	<p>Association mandatée pour créer des passerelles entre entreprises ESS et entreprises traditionnelles en Normandie (qui porte sur un système de cohorte). L'une des thématiques traitées porte sur la commande publique. 6 entreprises ont été identifiées afin d'expérimenter un projet de création d'un consortium.</p>

SYNTHÈSE ENTRETIEN EXPLORATOIRE – ACTEUR ESS (NON RETRANSCRIT)

PROFIL	MODALITÉS D'ENTRETIEN
Forme juridique de l'organisation : association Domaine d'activité : Conseil de gestion Fonction des personnes interviewées : un coordinateur et une chargée de mission	Date : lundi 17 octobre, de 14h30 à 15h30 Entretien individuel semi-directif réalisé en présentiel dans une petite salle

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

QUESTIONS	SYNTHÈSE
Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?	Il s'agit d'un pôle d'expertise en clauses sociales-environnementales et marchés réservés . Cinq experts facilitent et sécurisent l'insertion de clauses sociales ou de lots réservés dans les marchés publics et privés. Son offre de services se décline en 3 axes : Accompagnement / Sensibilisation et formation / Innovation. Elle propose : > une assistance à maîtrise d'ouvrage - depuis la conception du volet insertion du cahier des charges jusqu'au suivi de la bonne exécution du marché ; > un accompagnement sur mesure à l'entreprise attributaire pour l'aider à mettre en place la solution optimale de mise en œuvre du marché.
VOTRE ACTIVITÉ DE FACILITATEUR	
En quoi consiste le rôle de facilitateur de clauses ?	La clause sociale est plutôt bien acculturée car l'association a été pionnière sur le territoire et est forte de plus de 10 ans d'expérience. Le rôle du facilitateur (garant) consiste à veiller à la bonne cohérence de l'application des clauses, qu'elles puissent être réalisées, proposer un cahier des charges du marché en cohérence avec les besoins selon le code de la commande publique. La mise en œuvre des clauses sociales dans les contrats publics représente pour les acheteurs l'opportunité de développer des achats responsables en faveur de la lutte contre les exclusions, du développement durable et de l'inclusion.

<p>Quelle offre de service proposez-vous ?</p>	<p>Propose un processus d'assistance à maîtrise d'ouvrage :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Phase d'étude : 1^{ères} préconisations dans une approche globale afin de développer au maximum le champ des possibles avec les maîtres d'ouvrage. > Diagnostic des acteurs : ciblage des qui peuvent être sensibilisés et mobilisés = « sourcing ». > Accompagnement juridique : conception d'un cahier des charges selon le code de la commande publique. > Suivi et évaluation : demander des comptes aux entreprises attributaires selon les critères préétablis (critères de performance). Si besoin accompagnement pour remédier aux écarts. Résultat très quantifiable/tangible. > Jusqu'au bilan social et environnemental des donneurs d'ordres.
<p>LES ENJEUX/BESOINS DES ORGANISATIONS EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES</p>	
<p>Quels enjeux avez-vous identifié pour le développement des achats responsables en faveur de l'ESS ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Faire prendre conscience à la maîtrise d'ouvrage d'intégrer la clause environnement ; > Travail de sensibilisation à différents niveaux : auprès des MO mais aussi élus, techniciens et agents opérationnels grâce à des sessions de formations / démultiplier des espaces d'échange de bonnes pratiques avec de l'outillage. > Plaidoyer dans l'allotissement des marchés -> réticences d'utilisation ; Permettrait de lutter contre les marchés uniques et permettre aux plus petites entreprises de répondre à un marché. > Favoriser les structures du handicap ou de l'IAE dans les marchés publics ; > Acculturer les MO à l'utilisation de la variante comme levier de développement économique pour les entreprises ESS et des clauses environnementales ; Dans un marché, il est précisé une mise en œuvre technique précise. La variante consiste à ce qu'une entreprise puisse proposer une alternative un peu innovante -> Levier pour les entreprises ESS. Or, problématique d'attractivité de cette modalité de la part des MO. > Réinvestir les zones blanches avec des facilitateurs ; > Banque de référencement pour faciliter le sourcing fournisseurs ESS.

SYNTHÈSE ENTRETIEN EXPLORATOIRE – ACHETEUR PUBLIC (NON RETRANSCRIT)

PROFIL	MODALITÉS D'ENTRETIEN
Type d'organisation : collectivité territoriale Fonction de la personne interviewée : 5 technicien.nes du service ESS et du service de la commande publique	Date : mercredi 23 novembre, de 9h30 à 10h30 Entretien individuel semi-directif réalisé en visioconférence (par Teams)

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

QUESTIONS	SYNTHÈSE
Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?	Il s'agit d'une institution locale, responsable de la gestion et du développement d'un territoire. Elle est dotée d'un service achat qui est chargé d'acquérir des biens et des services nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité, en respectant les procédures légales.

LA POLITIQUE ACHAT DE VOTRE COLLECTIVITÉ

BILAN	Quelle était la politique d'achat de la collectivité avant la mise en place de son SPASER ?	Dès 2005, mise en place d'une politique en faveur du développement durable par le biais d'un Agenda 21. La commande publique responsable déjà prise en compte. En 2011-2014, action forte au niveau des clauses sociales > plateforme des clauses sociale à l'époque avec pour objectif de « booster l'inclusion des clauses sociales » + mise en place de référents de la clause sociale (= agents du département). Les objectifs fixés ont été dépassés. Il demeure une forte volonté politique de la part des élus. Plateforme travaille en lien avec les services départementaux et les candidats aux marchés publics.
	Quels moyens ont été mis en œuvre dans le cadre du SPASER ?	> Mise en place d'une plateforme > Mise en place d'un projet de mandatures et de SPASER cohérent. > Recensement des achats marchés réservés.

	De quel accompagnement avez-vous bénéficié ?	Il n'y a pas eu de recours à une Assistance à Maître d'œuvre (AMO). Ce travail a été réalisé en transversalité avec les différents services concernés et différents pôles (notamment construction et logistique, développement). Du point de vue organisationnel, ce travail s'est fait en petits groupes.
MISE EN ŒUVRE	De quelle façon sont pilotées les actions du SPASER ?	Fonctionnement par fiche thématique. Les objectifs étaient calqués sur le code de la commande publique (allotissement, variante, formation, etc.).
	Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre ?	Le bilan de fin d'année 2020 a permis de mettre en évidence qu'il n'y avait eu peu de retours sur les comités consultatifs mais celui de l'ESS a été plus associé. En revanche, il n'existe pas de recensement clair et net des associations attributaires des marchés.
EVALUATION	Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de l'évaluation ?	Effectivement, étant donné pas toutes les données relatives à l'ESS ainsi que le label de commerce équitable. Quelques initiatives menées mais volumes très résiduels. Envie de davantage de structuration. Difficultés au sujet des indicateurs notamment sur l'axe environnemental. Suivi pas facile. Surtout sur le suivi et les indicateurs qui vont bien au niveau de l'outil (à mettre en place) et la gouvernance.
VOS RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ESS		
L'offre des fournisseurs ESS vous semble-t-elle suffisamment structurée pour répondre aux ambitions du SPASER de votre collectivité ?		Clairement pas. Par rapport aux initiatives existantes, certaines associations répondent. Stratégie d'achat des objets proportionnels. Pas leurs clients prioritaires et pas adaptés. - Nature des prestations : généralisé / éparpillements des structures qui se constituent une clientèle plus ou moins fidèles. Taille : trop petite. Le volume d'achat doit être suffisamment important pour avoir un modèle économique viable. La question de la mutualisation d'achat d'inter-collectivité -> n'a pas abouti.

	Réticence de la part des structures (problématique commerciale / administratif) donc un peu tributaire du manque de structuration. Les petits marchés fonctionnent bien et interviennent seuls. Soit allotissement mais au détriment du service et du développement économique
LES PERSPECTIVES ET ENJEUX À VENIR EN MATIÈRE DE COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE	
Quelles sont les perspectives à venir pour la collectivité en matière d'achats responsables ?	<p>Nouvelle mandature avec un portage politique fort en matière de développement durable et souhait de se faire assister par une AMO > bénéficié d'une aide en termes de moyens humains et méthodologiques. Objectif : se fixer des actions et indicateurs atteignables. Dans ce contexte, un AMO a été retenu pour réaliser un diagnostic de l'ancien SPASER, la rédaction du nouveau en y apportant des pistes de préconisations, communication externe du projet et il est prévu un bilan à N+1.</p> <p>Sept premiers groupes de travail ont été lancés, soit par famille d'achat, soit par thématique. Certains sont très sectorisés. Un COPIL de lancement du projet a eu lieu. L'idée est que le nouveau SPASER soit acté à la session de septembre 2023 pour une période allant jusqu'à fin 2028. Entre-temps, il est prévu une phase de consultation des partenaires ESS (réseaux).</p> <p>Mise en place d'une démarche d'animation avec la CRESS.</p>
Quels enjeux avez-vous identifié en matière de commande publique et ESS ?	<p>Davantage aller vers les acteurs, ils ne sont pas prêts (« il faut leur tenir la main » nécessaire de les accompagner -> grande frayeur -> il faudrait peut-être dédramatiser ce qu'est un marché -> meilleure communication. Certaines catégories d'entreprises ne sont pas touchées alors qu'elles devraient l'être.</p> <p>Frein dès le début -> la taille de la structure est souvent un frein</p> <p>Au niveau de l'accès à l'info, Carteco (trop compliqué) : l'idée de l'outil intéressant mais pas assez précis et travaillé avec les collectivités.</p>

SYNTHÈSE ENTRETIEN EXPLORATOIRE – RÉSEAU ESS (NON RETRANSCRIT)

PROFIL	MODALITÉS D'ENTRETIEN
Forme juridique de la structure : association Domaine d'activité : Activités des organisations associatives (IAE) Fonction de la personne interviewée : une déléguée régionale	Date : mercredi 26 octobre, de 13h30 à 14h30 Entretien individuel semi-directif réalisé en visioconférence (par Teams)

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

QUESTIONS	SYNTHÈSE
Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?	Il s'agit d'une association qui représente, à l'échelle nationale, des entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion de secteurs d'activités variés. Elle compte une quarantaine d'adhérents. 65% des EI et des ETTI du territoire sont adhérentes et représentent 75% des postes en insertion en Bretagne. Beaucoup de structures s'inscrivent dans une démarche d'économie circulaire (textile, livres, DEEE). Elle compte 3 salarié.e.s dont une cheffe de projet et un chef de projet clauses sociales. La [structure] travaille beaucoup en inter-réseaux. Ses missions principales sont : représenter, accompagner, animer et construire.

RAPPORT DE VOS ADHÉRENTS AUX ACHATS RESPONSABLES

Vos adhérents vous sollicitent-ils au sujet des achats responsables ?	Les adhérents communiquent de plus en plus sur leurs achats inclusifs qui sont une opportunité pour la RSE des acheteurs. Des réunions sont régulièrement organisées entre les SIAE et les facilitateurs du territoire. Le lien est plutôt facile puisque les SIAE adhérentes savent vers quels interlocuteurs se tourner. Elles privilégient davantage le réseau notamment par la création de collectifs -> permet à une SIAE de solliciter une autre SIAE pour l'épauler sur une réponse à un marché, par exemple. Les SIAE sont plutôt bien armées, notamment par leur proximité avec les services sur leur territoire.
---	---

Savez-vous si vos adhérents sont à l'aise pour aller vers des marchés publics ?	Les structures adhérentes de « grandes tailles » essentiellement sont plutôt à l'aise quand il s'agit d'aller vers un marché public d'autres sont moins aguerris car elles n'ont pas l'habitude contrairement aux autres.
Vos adhérents vous font-ils part des difficultés qu'ils rencontrent en matière de marchés publics ?	Pas vraiment mais les acheteurs publics sont incités à intégrer des clauses sociales dans tous leurs contrats de commande publique. Toutefois, on remarque chez certains [ce qui semble être] une absence de volonté politique. Certains acheteurs publics préfèrent se tourner vers des clauses en faveur du secteur handicap car un double objectif est rempli : quota de personnes en situation de handicap + clause.
VOTRE IMPLICATION EN TANT QUE RÉSEAU EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES	
De quelle façon vous impliquez-vous dans le développement des achats responsables en faveur de l'ESS ?	Il s'agit d'un sujet de préoccupation. A ce titre, le [réseau] est déjà impliqué sur ce sujet notamment en tant que contributeur, qui fait d'ailleurs l'objet d'une convention, dans le cadre de la rédaction d'un nouveau Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables (SPASER) d'une [collectivité]. Dans celui-ci, un nouvel angle d'approche va être expérimenté : la commande publique inclusive . Auparavant, avait déjà été sollicité dans le cadre de l'élaboration du premier SPASER (2018). Les axes « Accompagnement sur la montée en compétence » et « Sensibilisation des acheteurs publics » ont été expérimentés. Dans le nouveau SPASER, un point d'honneur sera porté sur l'axe « accompagnement de la collectivité à l'achat inclusif ». Promotion de structures. Mise en avant à la fois les bénéficiaires sont la coopération, de développer des activités. > Elle n'a pas un rôle de soutien technique sur le sujet et n'a pas vocation à l'avoir. En revanche, elle diffuse des ressources à destination des SIAE et organise des sessions de formations. A venir, un projet de webinaire de présentation des EI.
Etes-vous sollicité par des acteurs publics pour travailler avec des fournisseurs ESS ?	Il arrive d'être sollicité pour réaliser du « sourcing » de SIAE. Plus occasionnellement, pour être contributeur pour la rédaction d'un SPASER, notamment sur le volet inclusion.

<p>Exemple d'initiative(s) inspirante(s) pour le développement des achats responsables en faveur de l'ESS</p>	<p>[Une collectivité] prévoit de mettre en place des formations au groupement. Cela nécessite beaucoup de temps et de coordination car implique que les structures soient toutes en accord. Il ne faut, toutefois, pas que ça devienne la règle et qu'il y ait, par conséquence, une massification des achats. Il faudrait davantage sensibiliser les acheteurs à avoir recours à l'allotissement.</p> <p>Évènement « Acheter et recruter autrement » organisé par les réseaux de l'IAE de la Région AURA qui « avait pour objectif de développer les partenariats entre les structures d'insertion et les entreprises « classiques » afin de répondre à leurs besoins de recrutement, de RSE ainsi qu'à leurs besoins économiques.</p>
---	---

SYNTHÈSE ENTRETIEN EXPLORATOIRE – ORGANISATION DE L'ESS (NON RETRANSCRIT)

PROFIL	MODALITÉS D'ENTRETIEN
Forme juridique de l'organisation : association Domaine d'activité : Aide par le travail (ESAT) Fonction des personnes interviewées : un directeur, une responsable RSO et une responsable des achats	Date : Mardi 22 novembre, de 16h30 à 17h30 Entretien individuel semi-directif réalisé en visioconférence (par Teams)

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

QUESTIONS	SYNTHÈSE
Pouvez-vous présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?	3 établissements distincts 1 ESAT 1100 travailleurs d'ESAT à l'ADAPEI. 14 à 15 activités différentes

VOTRE EXPÉRIENCE EN TANT QUE STRUCTURE ESS ACHETEUSE

Qu'en est-il de votre propre politique d'achats responsables en interne ?	La fonction achat des différents ESAT de l'association est centralisée au siège social. Les achats sont en majorité réalisés par une centrale d'achat. Il y a une mutualisation des volumes d'achats au niveau des contrats cadres avec pour objectif que chaque budget puisse faire l'objet d'un contrat cadre. Dans les appels d'offres, les critères RSE sont intégrés. Assez disparate d'une famille d'achat à une autre. Essaye d'intégrer des critères 5 et 20% mais contraintes de prix, délais. Ces critères sont formalisés dans un cahier des charges qui est adapté à chaque marché. Il n'existe pas de charte ou de critères valables systématiquement. S'agissant du suivi, une évaluation de leur rapport RSE avec notation.
---	--

VOTRE EXPÉRIENCE EN TANT QUE FOURNISSEUR ESS

<p>Quelle offre de services votre structure propose-t-elle ?</p>	<p>Développement d'une marque pour rayonner au-delà des institutions et privilégier des parcours dits inclusifs (mutation du type d'accompagnement). Impact l'offre et nécessite une diversification. Par exemple, la mise en place d'une boutique en ligne. Capacité d'être flexible. Représente 14 millions de CA.</p>
<p>Quelle est votre expérience en matière de marché public ?</p>	<p>Les marchés publics représentent une forme de complexité. D'ailleurs, le volume de chiffres d'affaires est plutôt orienté privés. Dans le cadre de la commande publique, meilleure positionnement sur des marchés de gré à gré (sans appel d'offres, ni mise en concurrence). Ils portent essentiellement sur l'entretien des espaces verts ou de l'agencement.</p>
<p>Quelles sont les difficultés auxquels vous êtes confrontés pour répondre aux marchés publics ?</p>	<p>Pas en capacité. Forme de technicité. Logiciel assez complexe. Souvent nécessaire d'être labellisés RSE. En ce qui concerne la prospection -> professionnalisation nécessaire. Les marchés publics imposent une stratégie commerciale plus pointue.</p>
<h2>LES PERSPECTIVES ET ENJEUX À VENIR EN TANT QUE FOURNISSEUR ESS</h2>	
<p>Selon vous, quels sont les enjeux en matière d'achats responsables pour les entreprises ?</p>	<p>Challenge sur l'accessibilité numérique et l'innovation (RSE). Restructuration autour de 5 axes à partir de 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Professionnalisation des personnes accompagnées. ● RSE ● Parcours inclusifs ● Performance économique et rentabilité ● Autodétermination

Annexe 3. Synthèse générale des entretiens exploratoires

Les achats professionnels responsables : étude exploratoire des pratiques et des enjeux (entretiens et retour d'expériences)

Lors de la période de septembre à novembre, 8 entretiens semi-directifs ont été menés afin de mieux cerner les besoins et enjeux en matière d'achat responsables. Ces entretiens ont été réalisés auprès de réseaux et acteurs de l'ESS, de collectivités et de réseaux d'entreprises. Des retours d'expériences, lors de journées thématiques, sont venus étoffer les constats qui sont ressortis lors de ses rendez-vous.

Quelques constats généraux :

- Les achats responsables peuvent être un véritable levier de **développement économique** pour les structures de l'Économie Sociale et Solidaire. Dans quelle mesure cela est-il vrai ?
- Les acheteurs publics et privés ont **besoin de soigner leur relation fournisseurs** ainsi que **d'atteindre une performance économique, social et environnemental**. Il s'agit donc de soutenir l'évolution de leurs pratiques. De quelle manière peut-on mesurer un tel impact ?
- Que ce soit du côté des acheteurs ou des fournisseurs, **l'échange de pratiques et le retour d'expérience** en matière d'achat responsable sont des actions pour lesquelles il y a de la demande puisqu'elles permettent de lever les freins techniques auxquels ces acteurs peuvent être confrontés. Ce sont donc des canaux **à privilégier**.
- Sur certains marchés, il y a des difficultés à avoir des réponses satisfaisantes de la part des fournisseurs ESS comme peuvent en témoigner les acheteurs publics. Aujourd'hui, ces derniers sont parfois **tributaires du manque de structuration commerciale et administrative de certaines structures**. Ainsi, comment les pratiques d'achats doivent-elles évoluer ?

Développer les achats responsables pour répondre à quels besoins ?

Les besoins identifiés en matière d'achat responsable sont différents selon les organisations – acheteurs publics, acheteurs privés ou entreprises de l'ESS. Les enjeux sont donc de plusieurs ordres :

Pour les acheteurs publics et privés :

- Les organismes publics (collectivités, EPCI, entreprise publique, ...) et entreprises privées ont besoin d'avoir, dans un premier temps, une meilleure connaissance du secteur de l'ESS. Cela passe par de la **sensibilisation et de la formation** des acheteurs, élus, prescripteurs, agents, ... pour les accompagner à développer des habitudes d'achats plus vertueuses. Il est nécessaire de susciter l'intérêt des acheteurs, et les différentes parties-prenantes intervenant dans le processus d'achat, de travailler avec des structures de l'ESS. Comment mobiliser les collectivités à prendre part à la démarche ?
- Les acheteurs doivent aussi mieux connaître et tenir compte des contraintes des organisations de l'ESS afin de proposer des marchés en adéquation avec leurs capacités (plutôt en termes de moyens humains et matériels). Autrement dit, les acheteurs doivent **travailler** en amont, **avec les structures de l'ESS**, pour identifier et définir des marchés mais, plus largement, adapter les politiques et le processus d'achats. Cela va servir à sensibiliser à une stratégie d'achat et pouvoir pour les entreprises d'anticiper les exigences et vérifier que les actions intégrées au Schéma soient opérantes. Comment peut-on mobiliser les parties prenantes ?
- Toute politique d'achat responsable nécessite une prise de conscience préalable. En effet, les collectivités qui souhaitent initier une démarche d'achat responsable doivent avoir un portage politique. Pour ce faire, celles-ci ont besoin de **convaincre les élus d'avoir de l'ambition** à ce sujet, notamment grâce à un **plaidoyer**. Mais quel serait le message ? Devra-t-il être établi au sein de la collectivité ou être commun à l'ensemble des collectivités c'est-à-dire à l'échelle régionale ? En effet, il existe une forte dynamique – et volonté – des collectivités à développer une telle démarche, lorsqu'il existe un portage politique fort. Les acheteurs privés peuvent, eux aussi, être confrontés à une absence de

soutien de la Direction ou parce que les objectifs sont contradictoires (objectifs achats vs objectifs entreprises ; besoins différents, temporalités différentes...). Pour pallier cela, il est nécessaire de démontrer l'intérêt partagé d'une démarche d'achat responsable de différentes manières : temps d'interconnaissance, initier des dynamiques de travail collectif...

- Les acteurs économiques du territoire ont besoin de **renforcer leur montée en compétences** en matière de commande publique responsable, notamment par le partage d'expériences des uns et des autres et de l'échange de pratiques. Cela passe par de l'animation de réseaux d'acheteurs.
- Les entreprises privées ont besoin d'outils afin de structurer, voire de mettre en place, une démarche d'achat responsable bien qu'il existe, aujourd'hui, beaucoup de ressources disponibles. Il semble nécessaire de communiquer davantage dessus pour les faire connaître et surtout sensibiliser les acheteurs à s'en saisir. Pour développer ou améliorer les outils, il faut **s'appuyer sur des retours d'expérience**.
- Pour la pratique du sourcing, plusieurs outils ont été créés mais peu d'entre eux sont véritablement opérationnels pour une mise en œuvre concrète et adaptés par famille d'achat. En effet, les plateformes dédiées à l'identification de fournisseurs ont des données plus ou moins qualifiées. La mise en relation physique fait donc partie des attentes des acheteurs. En ce sens, il est nécessaire de **développer des temps/espaces de rencontres** entre acheteurs et fournisseurs ESS. Quels formats peuvent-ils prendre pour qu'ils ne soient pas chronophages ?
- Les acheteurs plutôt privés rencontrent davantage de difficultés à mesurer l'amélioration de leur performance achats par les achats responsables. Cela peut être en partie dû à plusieurs facteurs – qui sont bien souvent cumulatifs. Il peut s'agir d'un manque d'expertise interne ou de formation ou d'une responsabilité des achats insuffisamment ou non définie. A cela, peuvent aussi s'ajouter des contraintes budgétaires, manque de temps ... Parfois, l'organisation n'est tout simplement pas adaptée ou trop sectorisée.

Pour les entreprises de l'ESS :

- Il est nécessaire de **changer le regard et briser les idées reçues** des entreprises de l'ESS sur ce qu'est la **commande publique** (et la crainte d'un travail fastidieux que cela peut engendrer) et inciter celles-ci à ne pas avoir « peur » de répondre à un marché. Cela passe par une sensibilisation qui pourrait être faite directement par les acheteurs publics. Il faut leur montrer que cela est possible et ce que ça produit (du concret !).
- Les prestataires/fournisseurs ESS ont besoin de développer leur démarche commerciale. Elles ont donc besoin d'être **accompagnées** et surtout **professionnalisées**. La mise à disposition d'outils n'est pas, à elle seule, suffisante. Il faut faire en sorte qu'ils soient en capacité de répondre à la demande sous quelques formes que ce soient.
- **L'offre** proposée par les entreprises ESS **doit être visible et lisible** par tous et davantage pour les acheteurs professionnels qui constituent une véritable opportunité économique. Or, le manque de moyens financiers des petites et moyennes structures de l'ESS impacte l'accomplissement des fonctions supports comme le suivi-évaluation des activités, la communication sur les impacts positifs de leurs activités mais aussi la communication générale sur l'offre de biens et services. Pour **communiquer sur l'offre** des acteurs ESS, il est nécessaire **d'organiser différents types d'événements**.

Annexe 4. Profil des enquêtés

Entretiens individuels

N°	Répondant	Fonction des enquêtés	Date et durée	Cadre
1	Enquêtée 1	Une responsable d'agence d'intérim dédiées aux personnes en situation de handicap	13/07/2023 60 minutes	Visioconférence
2	Enquêté 2	Un responsable territorial d'une association qui intervient dans le secteur de l'habitat	13/07/2023 30 minutes	Visioconférence
3	Enquêtée 3	Une directrice par intérim d'une association intermédiaire	17/07/2023 45 minutes	Visioconférence

Entretien associé		Forme juridique	Activité principale	Effectif salarié	Territoire d'action
1	S1	SCIC SAS, Entreprise Adaptée de Travail Temporaire	Mise à disposition de personnel	2 salariées	Départemental
2	S2	Association loi 901	Social, services à la personne	8 salariés	Départemental
3	S3	Association loi 1901, conventionnée Association Intermédiaire	Emploi, insertion	5 permanents Environ 150 salariés en insertion	Ville et communes alentours

Entretiens collectifs

N°	Fonction enquêtée	Répondant	Nature juridique	Secteur d'activité	Effectif salarié	Territoire d'intervention	Date et durée
1	Dirigeant	Entreprise A	Société commerciale de l'ESS, SARL	Transport et gestion des biodéchets	1 salarié	Ville	06/07/2023 90 minutes
	Cheffe de service	Entreprise B	Association, Ateliers Chantiers d'Insertion	Emploi, Insertion	5 permanents Environ 150 salariés en insertion	Département	
	Conseiller en insertion social et professionnel	Entreprise C	Association, Entreprise d'insertion	Emploi, Insertion	3 permanents Environ 30 salariés en insertion	Département	
	Facilitateur de la clause sociale	Entreprise D	Collectivité territoriale	Service public	Environ 750 agents	Agglomération	
	Acheteuse	Observatrice 1	Collectivité territoriale	Service public	Environ 750 agents	Agglomération	
2	Entrepreneuse-salariée	Entreprise E	CAE généraliste	Médiation culturelle et scientifique	Environ 120 entrepreneurs-salariés	Métropole	12/07/2023 90 minutes
	Entrepreneuse-salariée	Entreprise F	CAE généraliste	Conseil, formation	Environ 120 entrepreneurs-salariés	Métropole	
	Entrepreneur-salarié	Entreprise G	CAE du bâtiment	Etude, maîtrise d'oeuvre	Environ 60 entrepreneurs-salariés	Département	
	Co-gérant	Entreprise H	SCIC SA	Location de machines et espaces de travail	2 salariés	Métropole	
	Responsable de pôle	Observatrice 2	Association	Développement de l'ESS	25 salariés	Région	

Annexe 5. Emails de demande d'entretien

Mail pour l'entretien collectif n°1

De : Léa SADIAKHOU Date : 28/06/2023 À : [inconnu] Objet : Enquête sur l'accessibilité des entreprises ESS à la commande publique/marchés publics - Matinée du 6 juillet à Saint-Brieuc
--

Bonjour à toutes et tous,

Dans le cadre d'une enquête, la Chambre Régionale de l'ESS (CRESS) Bretagne vous invite à participer le jeudi 6 juillet de 9h à 11h à un Focus Group **sur l'accessibilité des structures ESS à la commande publique/aux marchés publics**, dans les locaux de [collectivité X]. Ce temps d'échange d'environ 1h30 s'adresse aux structures de l'ESS qui interviennent ou souhaiteraient intervenir en tant que fournisseurs ou prestataires auprès des acheteurs publics dans le cadre de la commande publique.

Cette enquête s'inscrit dans deux démarches, à savoir :

1. Pour la CRESS, l'élaboration d'un plan d'actions pour le développement des ASER en faveur de l'ESS ;
2. Et plus personnellement, cela constitue mon enquête de terrain pour mon mémoire de fin d'études de Master 2 ESS.

Les objectifs du Focus Group (aussi appelée *groupe de discussion*)

1. Connaître **votre expérience et vos pratiques** en matière de commande publique ;
2. Comprendre **les freins et les difficultés rencontrés** pour y répondre ;
3. Qualifier **vos attentes et vos besoins** éventuels.

Pour y participer, vous pouvez vous inscrire à partir de ce lien (au plus tard le 5 juillet) : https://forms.gle/Inscription_Saint-Brieuc

En espérant vous rencontrer prochainement.
Bien cordialement,



Léa Sadiakhou

Apprentie - Chargée d'appui « Achats responsables et ESS »

Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Bretagne
Le Quadri | 47 avenue des Pays-Bas | 35200 Rennes | Triangle

Mail pour l'entretien collectif n°2

De : Léa SADIAKHOU
Date : 14/06/2023
À : [inconnu]
Objet : Enquête sur l'accessibilité des entreprises ESS à la commande publique/marchés publics - Matinée du 12 juillet à Rennes

Bonjour à toutes et tous,

Dans le cadre d'une enquête, la Chambre Régionale de l'ESS (CRESS) Bretagne vous invite à participer le mercredi 12 juillet de 9h à 11h à un Focus Group **sur l'accessibilité des structures ESS à la commande publique/aux marchés publics**, à Rennes. Ce temps d'échange d'environ 1h30 s'adresse aux structures de l'ESS qui interviennent ou souhaiteraient intervenir en tant que fournisseurs ou prestataires auprès des acheteurs publics dans le cadre de la commande publique.

Cette enquête s'inscrit dans deux démarches, à savoir :

3. Pour la CRESS, l'élaboration d'un plan d'actions pour le développement des ASER en faveur de l'ESS ;
4. Et plus personnellement, cela constitue mon enquête de terrain pour mon mémoire de fin d'études de Master 2 ESS.

Les objectifs du Focus Group (aussi appelée *groupe de discussion*)

4. Connaître **votre expérience et vos pratiques** en matière de commande publique ;
5. Comprendre **les freins et les difficultés rencontrés** pour y répondre ;
6. Qualifier **vos attentes et vos besoins** éventuels.

Pour y participer, vous pouvez vous inscrire à partir de ce lien (au plus tard le 11 juillet) : https://forms.gle/Inscription_Rennes

En espérant vous rencontrer prochainement.

Bien cordialement,



Léa Sadiakhou

Apprentie - Chargée d'appui « Achats responsables et ESS »

Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Bretagne
Le Quadri | 47 avenue des Pays-Bas | 35200 Rennes | Triangle

Mail pour les entretiens individuels

De : Léa SADIAKHOU

Date : 10/07/2023

À : [inconnu]

Objet : Demande d'entretien mémoire de Master 2 ESS - enquête sur l'accessibilité à la commande publique/marchés publics

Bonjour,

Je me permets de reprendre contact avec vous suite au Focus Group sur l'accessibilité des structures ESS à la commande publique/marchés publics.

Étant étudiante en apprentissage, cette enquête constitue mon **étude de terrain pour mon mémoire de Master 2 ESS** qui porte sur le thème des achats publics responsables. A ce titre, je m'intéresse notamment à l'accessibilité des entreprises ESS à la commande publique.

J'aurais souhaité pouvoir échanger avec vous lors d'un entretien individuel d'une heure. L'objectif de cet échange consistera à recueillir votre expérience en matière de commande publique, ainsi que de discuter des leviers existants pour favoriser l'accès à la commande publique.

Seriez-vous d'accord pour vous entretenir avec moi en visioconférence ou en personne ? Si cela vous convient, pouvez-vous me proposer des dates et des horaires au cours des trois prochaines semaines pour réaliser cet entretien ?

Je vous remercie pour l'attention que vous porterez à ma demande et reste disponible pour apporter des informations complémentaires.

Bien cordialement,



Léa Sadiakhou

Apprentie - Chargée d'appui « Achats responsables et ESS »

Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Bretagne
Le Quadri | 47 avenue des Pays-Bas | 35200 Rennes | Triangle

Annexe 6. Guide pour les entretiens en groupe

Guide d'entretien semi-directif

PRÉSENTATION

Bonjour, merci d'avoir répondu présent pour ce temps d'échange. Je suis étudiante en Master 2 Economie Sociale et Solidaire à l'Université Rennes 2. Je réalise cet entretien collectif dans le cadre de mon alternance à la Chambre de l'ESS (CRESS) de Bretagne et de mon mémoire de fin d'études.

Ce temps consiste à échanger sur la thématique de l'accès à la commande publique pour les structures ESS. Il s'agit de recueillir et de comprendre vos opinions, vos expériences et vos connaissances sur ce sujet. Il va vous être posé, au fur et à mesure, une série de questions, auxquelles vous serez libre de répondre et de réagir à la réponse d'un autre participant. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Des notes de vos échanges seront prises sur une affiche afin d'en conserver des traces et de les rendre visibles aux autres participants présents. Une synthèse sera restituée à la fin. Pour que les discussions soient agréables, nous veillerons à :

- être attentif à la parole des un.es et des autres, veillez à ne pas se couper la parole
- laisser la place à chacun.e de s'exprimer
- être bienveillant

Avant de commencer, je souhaite savoir si vous êtes d'accord pour que j'enregistre cette conversation afin d'être dans une écoute active et pour pouvoir retranscrire le plus fidèlement possible vos propos. Bien entendu, les informations que vous nous donnerez ne seront utilisées que dans le seul cadre de l'étude. Êtes-vous d'accord ?

OBJECTIFS

Il s'agit de connaître et comprendre :

- ✓ Le niveau de connaissance des participants en matière de commande publique ;
- ✓ Leur expérience en matière de commande publique ;
- ✓ Les freins et les leviers en matière d'accès aux marchés publics ;

THÉMATIQUES		N°	QUESTIONS
PRÉSENTATION GÉNÉRALE			Pouvez-vous vous présenter ?
			Pouvez-vous présenter les activités et l'offre de votre structure ?
C O M M A N D E P U B L I Q U E	Perception	1	Qu'est-ce que vous évoque la « commande publique » ?
	Connaissance	2	Si vous deviez la définir en 3 mots-clefs, quels seraient-ils ?
		3	Avez-vous connaissance des réglementations et procédures spécifiques aux marchés publics ?
	Expérience	4	Quelle est votre expérience actuelle, passée ou futur en matière de commande publique ? > Avez-vous déjà répondu à un ou plusieurs marchés publics ?
		5	Comment accédez-vous à un marché public ? A l'inverse, qu'est-ce qui vous empêche ?
	Enjeux	6	Que représente pour vous les marchés publics en matière d'opportunité pour votre structure ? > Quel impact peut-avoir l'attribution d'un marché public sur l'activité de votre structure ? > De quelle manière les marchés publics peuvent constituer un potentiel de développement pour votre structure ?
	FREINS	7	Quels sont, pour vous, les difficultés pour accéder aux marchés publics en tant que structure ESS ?
	LEVIERS	8	Quelles sont, selon vous, les leviers pour lever ces freins ?
Accompagnement		9	Quels sont ou seraient vos besoins pour pouvoir accéder plus facilement aux marchés publics ?
Perspectives		10	Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de la commande publique ?
Avez-vous d'autres choses à rajouter (remarques, réactions, suggestions) ?			

Annexe 7. Grille d'analyse des entretiens

Questions	Entretien collectif 1	Entretien collectif 2
<p>Qu'est-ce que vous évoque la « commande publique » ?</p>	<p>La commande publique représente tout un ensemble de projets qui nécessite "un chef d'orchestre avec les conducteurs de travaux". Il y a beaucoup d'acteurs, principalement des entreprises. La CP est quelque chose qui peut faire peur, notamment lorsqu'il s'agit de devoir y répondre. Il semble ne pas avoir véritablement de recettes pour y remédier. Toutefois, elle peut aboutir à quelque chose de bien. Elle peut, notamment, servir de tremplin pour les salariés en insertion (un moyen plutôt qu'une fin)</p> <p>A l'intérieur de la commande publique, on retrouve les marchés publics "de différentes tailles, avec différents types de demande et de qualification", qui sont le fruit de "l'institution" (au sens du pouvoir adjudicateur).</p> <p>Il s'agit d'un "monde complètement à part, avec des règles spécifiques, avec un fonctionnement spécifique et qui nécessite aussi un temps pour pouvoir bien l'appréhender et comprendre comment ça fonctionne." Il peut sembler "lunaire".</p>	<p>La commande publique semble être "robotique". Difficile de savoir comment cela fonctionne réellement.</p> <p>Les entreprises interrogées se sentent petites par rapport aux entités qui passent les commandes. Dans le cadre de la commande publique, il faut savoir "jouer sa partition" mais parfois, "il n'y a pas les résultats escomptés".</p> <p>Idée globale de ce qu'est la commande publique sans vraiment savoir comment elle se construit, ni avec qui.</p>
<p>Si vous deviez la définir en 3 mots-clefs, quels seraient-ils ?</p>	<p>Voir nuage de mots</p> <p>Les mots qui ont été évoqués portent sur l'identité des entités acheteuses, l'objet du marché (types de prestations) et la valeur que cela peut représenter.</p> <p>Le mot qui est revenu le plus souvent est "appel d'offre".</p>	

<p>Avez-vous connaissance des réglementations et procédures spécifiques aux marchés publics ?</p>	<p>Les enquêtés ont une connaissance vague des marchés publics. Ils ont connaissance de la possibilité de se constituer en groupement, savent ce qu'est l'allotissement. Bien souvent, pour ce qui répondent aux appels d'offres, ils interviennent en tant que sous-traitants. Les mécanismes tels que l'allotissement, les groupements ... ne suffisent pas en tant que tel pour répondre à des marchés et ne sont pas nécessairement facilitants. Il y a une nécessité de favoriser l'interconnaissance entre les structures pour aller vers des réponses communes et détecter aussi des synergies potentielles."</p>	
<p>Quelle est votre expérience actuelle, passée ou future en matière de commande publique ?</p>	<p>Pour deux des entreprises présentes, il s'agit d'un moyen de s'autofinancer ou d'équilibrer leur budget. A ce titre, elles répondent à des marchés publics plusieurs fois par an. Dans le lot, il y a des marchés réservés pour lesquels il est intéressant de répondre car permet une activité optimale dans le sens où "ça permet d'avoir des gros projets pour mettre le maximum d'équipes et comme ça, l'encadrement technique est sur place et peut mieux du coup encadrer les salariés, leur montrer les gestes professionnels, voilà, les observer, les faire monter en compétence, les évaluer pour qu'ils puissent effectivement, voilà, développer des compétences quoi. Donc c'est intéressant, pour nous aussi, au niveau logistique pour éviter d'avoir 36 000 chantiers en même temps."</p>	

<p>Comment accédez-vous à un marché public ? Au contraire, qu'est-ce qui vous empêche ?</p>	<p>Les structures ont le sentiment qu'il y a une appréhension de la part des acheteurs publics à se fournir auprès de structures de l'ESS, notamment les SIAE ou les structures du secteur du handicap. En termes de qualité de la prestation attendue et de respect des délais. Cela s'explique par la méconnaissance que peuvent avoir les entités acheteuses du fonctionnement de ces structures et, à ce titre, une réticence qui peut parfois être incompréhensible. Ainsi, il y a le sentiment que le niveau d'exigence de la part des acheteurs est plus élevé que s'il s'agit d'une entreprise dite classique qui répondrait. Cela pourrait en partie s'expliquer par le fait qu'une différence soit faite entre "l'étiquette professionnelle" et "l'étiquette insertion". Il existe ainsi des a priori. Ce qui peut empêcher d'accéder à un marché porte sur l'opérationnalité en termes de temporalité, par exemple, qui est bien souvent différente de celle prévue pour le marché. S'agissant du prix de la prestation aussi, les structures ESS n'ont pas nécessairement le prix le plus bas mais celui le plus juste étant donné qu'elles ne réalisent pas de bénéfices. Cela ne veut pas dire qu'elles "travaillent aux rabais". Elles ont, comme les entreprises traditionnelles, des charges à payer. Le coût de fonctionnement est d'ailleurs, parfois plus élevé. Accéder à un marché ou ne pas pouvoir y accéder repose sur les compétences et savoirs-faire disponibles. Il existe également des freins en interne qui ne relèvent pas de l'appel d'offre mais bien de sa mise en œuvre (opérationnalité).</p>	
---	---	--

<p>Pour vous, que représente la commande publique/les marchés publics pour votre structure, en matière d'opportunité ?</p>	<p>Représente une opportunité financière (ressources, viabilité du modèle économique, sentiment de sécurité budgétaire...) mais pas seulement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspectives de développement de l'activité en termes de nouvelles offres (par exemple, une structuration de filière de réemploi des matériaux du bâtiment). - Collaborer avec d'autres entreprises. - S'ancrer dans une dynamique territoriale "Sur le plan économique, sur le plan social, sur le plan des relations avec la puissance publique." 	
<p>Quels sont, pour vous, les difficultés pour accéder aux marchés publics en tant que structure ESS ?</p>	<p>Il y a :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des structures de l'ESS (ou préjugés) - Une mutation des pratiques en interne. - Manque de ressources humaines et financières. - Question de sens et de culture 	

Thèmes	N°	Questions	Entretien individuel 1	Entretien individuel 2	Entretien individuel 3
Connaissance en matière de commande publique	1	Qu'est-ce que vous évoque la « commande publique » ?	Relativement familière de ce que sont les marchés du fait de ses expériences professionnelles mais complexes notamment dans le secteur du handicap.	La définition qui peut en donner est qu'il s'agit d'une collectivité, des institutions qui aura besoin de faire des travaux, de réaliser des choses pour lesquelles ils feraient appel à nous dans le cadre d'un marché, un appel d'offres afin qu'on puisse y répondre. Voit à peu près comment la structuration.	Évoque quelque chose d'assez complexe. C'est quelque chose qu'elle a pu découvrir en répondant directement à certains appels d'offres. Le processus de réponse lui semble long et fastidieux.
	3	Avez-vous connaissance des réglementations et procédures spécifiques aux marchés publics ?	Oui, plutôt bien.	Ne maîtrise pas le sujet. Ne sais pas dans quel cadre une collectivité doit mettre en place un marché, faire un appel d'offres. Méconnaissance de la frontière entre la subvention et le marché.	Ne maîtrise pas vraiment le sujet.

Expérience en matière de commande publique	4	Quelle est votre expérience actuelle, passée ou future en matière de commande publique ?	Aimerait y répondre davantage mais forte concurrence.	N'a jamais répondu à des appels d'offres. Suite à une évolution législative récente qui implique la fusion de plusieurs bailleurs sociaux, il est prévu qu'un appel d'offre soit lancé prochainement. A ce titre, la structure se questionne pour savoir comment faire.	Réponse à plusieurs marchés. Parmi lesquels deux ont été remportés et deux autres ne l'ont pas été. Celui qui a été répondu en consortium ne leur a pas été attribué. Mais un manque d'informations de la part des commanditaires aussi bien sur les raisons pour lesquelles le marché leur a été attribué que pour celui pour lequel le consortium n'a pas été retenu. Il faut aller à la pêche aux infos.
	5	Comment accédez-vous à un marché public ? Au contraire, qu'est-ce qui vous empêche ?	N'a jamais répondu à des marchés en direct car pas de marché d'intérim. Par le biais de la mise à disposition de personnel (sous la forme de sous-traitance ou de cotraitance). Il ne semble pas exister de marchés permettant la mise à disposition directe dans le cadre d'un marché.	N'a jamais répondu à des appels d'offres.	Ne peut pas s'appuyer sur les marchés publics pour la pérennité de l'entreprise car l'attribution est aléatoire. D'autant que la procédure pour y répondre est longue et complexe -> chronophage. Les priorités sont ailleurs au regard de l'objectif poursuivi par l'association.

	6	Pour vous, que représente la commande publique/les marchés publics pour votre structure, en matière d'opportunité ?	Opportunités de se faire connaître.	Impression qu'il peut s'agir d'une opportunité financière.	Il ne s'agit pas d'impact financier car il n'est pas possible de bâtir son budget prévisionnel sur la potentialité d'être attributaire d'un marché. En revanche, répondre constitue tout de même un potentiel de développement de l'activité, dans le sens où "ça peut permettre à de proposer à certains de nos salariés des missions différentes de ce qu'on peut déjà proposer."
Freins / Leviers	7	Quels sont, pour vous, les difficultés pour accéder aux marchés publics en tant que structure ESS ?	Volume trop important.	La concurrence	L'information. Il n'y a pas d'interlocuteur privilégié en capacité d'apporter des éléments de réponse et d'explication. Le manque de temps (chronophage).
	8	Quelles actions faudrait-il développer pour lever ces freins ?	Temps d'interconnaissance avec les acheteurs publics	Temps d'interconnaissance	Avoir une meilleure connaissance des marchés. Favoriser l'interconnaissance.
	9	Quels sont ou seraient vos besoins pour pouvoir accéder plus facilement aux marchés publics ?		Information et formation en matière de marchés publics	Accompagner la constitution de groupement ; Meilleure information -> veille des marchés. Une boîte à outils et des retours d'expériences
Perspectives	10	Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de la commande publique ?	Faire porter un regard différent sur ce que représentent les structures d'insertion et faire prendre conscience des spécificités du secteur, du public...		

Annexe 8. Transcriptions des entretiens semi-directifs

Entretien	Pages de références	Numéros de pages dans le mémoire
Entretien collectif n°1	1 à 33	p. 139-172
Entretien collectif n°2	1 à 33	p. 173-202
Entretien individuel n°1	1 à 17	p. 203-219
Entretien individuel n°2	1 à 8	p. 220-227
Entretien individuel n°3	1 à 14	p. 228-241

Entretien collectif n°1

Profil des enquêtés.es	
- Dirigeant d'une SARL dans le champ de l'ESS - Coordinatrice d'ateliers et chantiers d'insertion - Conseiller en insertion socioprofessionnel en EI - Facilitateur de la clause sociale au sein d'une collectivité + 1 observatrice : acheteuse au sein d'une collectivité	Date : Jeudi 6 juillet, de 9h à 11h30 Durée : 1 heure et 30 minutes Modalités d'entretien : présentiel

Léa - Dans un premier temps, j'aimerais que vous me disiez ce que vous évoque la commande publique ? Et j'ai ramené des cartes. Parmi ces cartes là, j'aimerais que vous en choisissiez une qui vous évoque votre ressenti vis-à-vis de ça ? Je vous laisse le temps de choisir et l'on fera un petit tour ensuite pour que vous m'expliquiez votre choix.

Du coup, est-ce que quelqu'un voudrait commencer ?

Entreprise B - Moi ça me dérange pas hein, j'ai choisi celle-ci (ci-contre).

Léa - C'est une sorte d'accordéon avec des notes de musique et puis un petit personnage en bordure.

Entreprise B - C'est ça oui. Ouais voilà, moi ça me faisait penser effectivement, il y a des petits projets parce qu'effectivement il y a un petit accordéon, des grands projets effectivement. Avec cette notion, il faut un chef d'orchestre avec les conducteurs de travaux et tout ça. Et puis bon, ben qui se déroule parce que y a plein d'entreprises du coup qui font avancer le projet du coup. En coordination, ça avance, ça retarde du coup. Et puis le petit personnage qui est ici, pour moi, il y a 2 notions. C'est effectivement une notion de se dire "Oh là là"... Enfin, même 3 notions. La notion "Ben ça peut me faire peur de de se lancer dans des gros projets comme ça." Ça peut être la notion aussi quand il y a eu ce... Enfin, la construction, la réputation a été faite de dire "Chouette, ça, ça donne ça, c'est chouette", avec toutes ces petites notes positives jaunes. C'est jaune, c'est chouette, enfin c'est beau. Et la



troisième dimension que je donnerai à ce petit personnage là c'est pour le salarié qui participe notamment en transition sur ce des marchés là par rapport à des heures clausées ou des marchés réservés. Ça permet de grimper du coup, le mur d'escalade et de pouvoir du coup se dire “chouette, j'ai fait un beau parcours et j'ai participé à ce projet là” Et voilà, peut être qu'effectivement, maintenant je rentre dans..., je suis inséré aussi. Enfin, j'ai atteint mon projet aussi et je regarde du coup mon parcours.

Léa - Donc finalement, pour un peu traduire, la commande publique peut faire peur dans la réponse et cetera, mais ça peut être aussi un tremplin, finalement, pour les publics en insertion.

Entreprise B - C'est ça. Et puis de repérage, tout le lien avec les entreprises du coup. Ce que ça crée comme lien quoi.

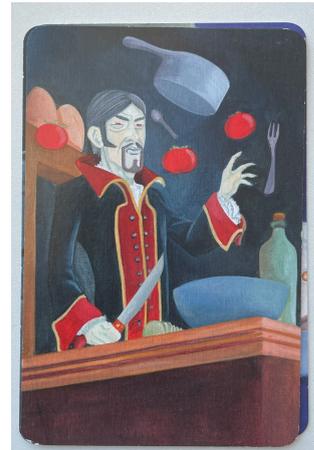


Entreprise A - J'enchaîne. Alors moi, j'ai pris cette carte-là parce que la gargouille pour moi, elle symbolise l'institution qui va pondre des marchés. Voilà de différentes tailles, avec différents types de demande et de qualification. C'est, c'est ça que ça représente aujourd'hui pour moi.

Entreprise D - Moi j'ai pris ce petit lapin astronaute, parce que voilà. Moi, je suis arrivé à [la collectivité territoriale] en janvier et donc c'était pas du tout familier de la commande publique et clairement, c'est un monde que j'ai découvert. C'est un monde un peu à part, pour moi. C'est un côté un peu. Enfin, je vais utiliser le terme lunaire, mais c'est voilà. Je trouve vraiment que c'est un monde complètement à part, avec des règles spécifiques, avec un fonctionnement spécifique et qui nécessite aussi un temps pour pouvoir bien l'appréhender et comprendre comment ça fonctionne.



Entreprise C - Euh... Un cuisinier ou un mage qui fait tourner des ingrédients d'une recette de cuisine. Je l'ai prise parce que j'y vois une image cathédrale. Je trouve que nos structures sont à la fois les cuisiniers et les éléments et que [la collectivité] est aussi les cuisiniers et les éléments. C'est-à-dire que je suis là... Enfin, j'ai les éléments pour répondre à une commande, la commande qui est muni d'un couteau et qui peut faire peur quoi. Est-ce que je suis capable de répondre et je pense que la réciprocité est vraie. Est-ce que une agglo qui passe une commande auprès d'une structure ESS, est-ce qu'elle a pas des réticences et des peurs ? Donc je pense qu'on est toujours dans l'image des allers-retours. Je pense qu'on a tous les moyens de grandir, de faire progresser nos salariés, de faire progresser nos structures. De réaliser des choses en insertion, de voilà de, de faire concrètement des belles choses. On a tous les éléments mais on n'a pas la recette si on voit le dessin, aujourd'hui, moi j'ai pas la recette pour répondre à tout. Pour pouvoir parler le même vocabulaire et se mettre d'accord sur des choses et ce qu'on est. C'est tout ça, cette image-là. Je la vois vraiment faire des allers-retours. Cette image cathédrale, ces personnages. On peut être chacun l'un ou l'autre quoi et on est paumé on a pas la recette. Y a pas de recette.



Léa - D'accord, OK, donc ce qui ressort de ce que j'ai compris. En tout cas, ce qui est un peu commun, c'est quelque chose qui ne vous paraît pas très clair. Maintenant ce que je vous propose, c'est plutôt de mettre des mots sur ce qu'est la commande publique. Pour le coup, vraiment sa définition. Donc, en 3 mots, comment la définiriez-vous ? J'ai déposé des petits post-its juste devant vous.

Entreprise B - Un mot par post-it ou ?

Léa - Oui, un mot par post-it. Et si vous n'avez rien qui vous vient en tête, ce n'est pas non plus très grave. Ce que je vous propose, c'est de pouvoir refaire un tour comme on a fait juste avant. Pour que vous puissiez me dire ces mots là. Est-ce que ça vous convient ?

Entreprise B - Pour moi, c'est alors ... Moi je suis assez... C'est rare que je sois, je suis pas connue pour être succincte (*rire*). Donc j'ai mis tout ce qui est collectivités, Etat enfin voilà. J'ai mis "prestations" donc tout ce qui est travaux, services, intellectuelles et appel d'offres.

Léa - Ok, donc on a les types de prestations qui pourraient être fournies.

Entreprise B - Donc ben là, ça pourrait être les commanditaires effectivement. Pour quoi ? Par rapport à une demande, besoin qu'ils ont et donc là c'est le moyen du coup pour pouvoir répondre.

Entreprise A - Moi, j'ai "appel d'offres" aussi. Donc là je, enfin, je parle plus d'un type de prestation effectivement, une offre. Et pour faire le lien entre le public et le privé du coup. Donc là j'ai mis économie et privé parce que je pars du principe que c'est une institution, une collectivité qui va passer une commande à priori plus à une entreprise privée. Mais peut-être qu'il y a pas que ça aujourd'hui, je sais pas. Et puis j'ai aussi mis que... j'ai marqué "marché important" parce que pour moi c'est synonyme de marché au-delà d'une certaine valeur. Et voilà.

Entreprise D - Et ben j'ai pas été très original puisque j'ai mis appel d'offres aussi. J'ai copié sur mes collègues. J'ai mis "leviers". Pour moi, la commande publique c'est un levier. Enfin, c'est des leviers. Je l'ai mis au pluriel. Des leviers de développement pour un territoire, pour une entreprise, des leviers socio-économiques. Vraiment, il y a les 2 champs. Enfin voilà, je pense à l'insertion, je pense au développement économique des entreprises, au développement économique du territoire. Donc, voilà les leviers. Et un process. Voilà, j'avais hésité entre process et administratif et j'ai mis process parce que voilà, il y a tout un certain nombre d'étapes à respecter et avec une part d'administratif qui est assez importante.

Entreprise C - Alors une forme de concurrence quand même.

Léa - Est-ce que vous pouvez développer ?

Entreprise C - Ben c'est à dire que on est souvent... On était habitué à fonctionner sur des articles 32, 45 et qui étaient des marchés qu'ont appelés des marchés protégés à l'époque. Donc aujourd'hui ça commence à se réduire un peu et aujourd'hui on est confronté... Donc dans notre certitude de nos 32, 45, on savait faire. **Aujourd'hui, on peut être concurrencé avec du privé ou d'autres. Voilà, on n'a pas l'habitude de se marier, de travailler ensemble, donc on est dans un... Aujourd'hui, dans le sentiment d'être dans une concurrence.** Qui fait appel à autre chose. Est-ce que nos prix sont justes ? Comment ... Enfin tu vois, y a toute toute cette chose qui va derrière l'aspect concurrence. C'est pas forcément l'idéal de piquer du travail au voisin, de lui prendre son marché, voilà. Et la cohérence qu'on peut avoir là-dedans, nous déjà, entre structures et sur une politique de prix.

Entreprise A - C'est que la concurrence peut faire grandir.

Entreprise C - Oui.

Entreprise A - Mais voilà, mais à un moment donné, il faut trouver le juste milieu. Faut pas que ce soit destructeur non plus.

Entreprise C - Ouais, c'est ça. Enfin, l'idée c'est que ... Ouais bon.

Entreprise B - Toi tu réponds à d'autres marchés que marchés réservés.

Entreprise C - Bah oui !

Entreprise B - D'accord, OK (*surprise*).

Entreprise C - Depuis 3/4 ans donc on se retrouve ...

Entreprise B - D'accord, OK.

Entreprise C - ... Sur des choses, sur des pratiques qui...

Entreprise B - Ah oui. Donc OK. Ah ouais, d'accord.

Entreprise C - ...après, au-delà de la rédaction du dossier effectivement, qui peut être un peu... Parce qu'on n'a pas ces réflexes et du vocabulaire qu'on ne maîtrise pas. Mais tu te retrouves des fois dans des situations, pour renégocier les prix derrière sur des phases de 30 minutes. Enfin y a ... (*soupir*). Ouais, enfin. Il y a toute cette... Donc effectivement moi cette concurrence, enfin m'interroge dans ma démarche, enfin, de travailleur social.

Entreprise B - Bah oui. Oui, oui.

Entreprise D - Vous devenez des entrepreneurs.

Entreprise C - C'est que la concurrence me fait... J'ai le sentiment, par moment, de vendre mon âme quoi, parce que je suis là pour accompagner des gens au travail et pas pour ... Avoir un travail de qualité, on est bien d'accord. Mais **c'est la personne avant le travail mais j'ai besoin du travail pour faire grandir**. Donc là, **il y a une espèce de dualité ou d'interpénétration des choses qui sont compliquées à gérer parfois**. Des grands périmètres d'action, sur des structures qui peuvent avoir des fois, ne peuvent travailler qu'à l'échelle locale, qui ont une implantation bien spécifique. Quand on nous demande de travailler à l'échelle d'une aggro, ça peut être problématique.

Léa - **Donc on est, par exemple, sur des dimensionnements de marchés ?**

Entreprise C - Ouais, c'est ça, ouais. Ou d'allotissement, tout simplement. Et puis, enfin je vais parler pour ma paroisse. Nous, on est une toute petite structure, si demain on me demande de nettoyer tous les bâtiments de l'Agglo, je vais pas pouvoir. Je peux m'investir sur 1, 2, 3 parce que je le rappelle le travail dans ma structure n'est qu'un support.

Observatrice 1 - Ouais, c'est pour ça, pour nous c'est important en fait de rencontrer les entreprises pour savoir en fait ce sur pourquoi il y a possibilité de répondre et comment bien allotir les marchés pour permettre à des entreprises... Bah de répondre plus facilement en fait.

Entreprise C - Et après j'ai mis comme un gros point d'interrogation parce que ça revient un petit peu à ce que tout le monde a dit quoi. C'est l'administratif, comment on rédige, le vocabulaire. Plein d'interrogations par rapport à plein de choses. J'avais mis "compétences", qui met en doute nos compétences aussi parfois et nos savoirs-faire.

Léa - Et quelque part, peut-être aussi répondre à un marché, il y a le sentiment que...
Enfin, c'est un métier finalement aussi.

Tout le monde : Ouais, c'est un métier hein.

Entreprise C - C'est ...Oui, c'est ce qu'on dit dans nos structures, hein. Il faudrait pratiquement une personne sur un temps plein, ce serait peut être exagéré pour nous, mais un bon mi-temps qui effectivement. Ne serait-ce que ça, quoi. Et aujourd'hui, enfin, je sais pas si vous êtes ... Moi j'ai pas l'infrastructure pour ça.

Entreprise B - Bah oui, ce n'est pas notre cœur.

Entreprise C - C'est un autre métier.

Entreprise B - Bah oui, c'est ça.

Léa - Qui est-ce qui aurait une personne dédiée pour répondre au marché ?

Entreprise B - Ici, on est polyvalent dans nos structures (*rires*).

Entreprise C - Heureusement ou malheureusement mais...

Entreprise A - Je pense que c'est la caractérisation aussi des petites structures. Plus on grossit, plus on a des gens qui sont, qui ont des compétences spécifiques par nous même.

Entreprise B - C'est ça, oui. Puis chacun a son rôle et puis son poste.

Entreprise A - Dans les petites structures, on a besoin d'être polyvalent, mais c'est ce qui fait aussi la richesse des petites structures. Mais c'est sûr que ça peut être...

Entreprise C - C'est parfois, c'est pesant des fois, hein.

Léa - **Ok, donc merci pour ce premier temps. Du coup, vous m'avez beaucoup parlé d'appel d'offres mais est-ce que vous avez connaissance des réglementations et des procédures spécifiques aux marchés publics et les mécanismes existants pour faciliter l'accès à ces marchés ?**

Entreprise B - Après, je sais pas si je comprends bien la question mais moi je regarde souvent. J'ai des alertes via Mégalis avec des mots-clés où, là moi, potentiellement je peux répondre. Mégalis c'est une plateforme, voilà, c'est une plateforme qui a tous les marchés, une des plateformes. Voilà. Je sais pas trop.

Léa - **C'est plus en termes de. Par exemple, il y a une consultation, donc un marché est sorti... Je vais donner un exemple, ce sera peut-être plus parlant. On a parlé tout à l'heure de marchés réservés. Est-ce que vous avez connaissance d'autres mécanismes comme celui-ci ?**

Entreprise B - Bah sinon c'est le gré à gré, c'est que la collectivité nous demande en direct OK.

Entreprise C - Je fais pas de différence.

Entreprise D - Après y avoir différents types de marchés réservés.

Léa - **Est-ce que l'allotissement, ça vous parle ?**

Entreprise B - Ben si, si, il y a différents lots. Oui ça peut être divisé en plusieurs lots. Ouais ouais c'est ça, mais ça fait partie de l'appel d'offres pour moi.

Léa - Mais du coup est ce que ces mécanismes là finalement, le fait d'allotir donc de faire des lots plus petits, faire des marchés mieux dimensionner potentiellement, est-ce que c'est quelque chose dont vous avez assez bien connaissance ?

Entreprise B - Alors après, là je parle pour moi, voilà. Si je comprends bien, c'est vrai que parfois les facilitateurs nous appellent quand il y a, en amont, quand y a un projet, et ils font du sourcing et donc potentiellement disent plus ou moins le projet si on a la capacité ou pas de répondre par rapport à ce projet là et peut être peu adapté ou pas. Ou alors du coup ... Voilà. Enfin, et c'est pas mal de de voir. Et pour continuer, après moi ce que je sais. Je sais pas si ça va répondre à votre demande. Je sais que par rapport aux heures d'insertion, il y a tout un calcul scientifique aussi pour pouvoir donner des heures d'insertion à chaque lot du coup quoi.

Léa - Quand je parle de procédure aussi, ça peut être le processus de réponse derrière ça.

Entreprise C - On peut répondre à plusieurs si on veut, répondre en groupement.

Entreprise B - Oui, c'est ça, oui, oui.

Entreprise C - Il y a 2 cas mais je sais plus.

Entreprise B - Il y a la co-traitance ou sous-traitance quoi ?

Entreprise C - Il y a les groupements solidaires et les groupements conjoints.

Entreprise B - Ouais, ouais, c'est ça.

Observatrice - Et ensuite, il y a possibilité d'être en sous-traitance sur un marché mais où vous n'êtes pas l'attributaire.

Léa - Est-ce que ces mécanismes vous semblent suffisants pour aller vers un marché ? Est-ce que c'est quelque chose qui vous semble finalement facilitant ? Ou pas ?

Entreprise D - C'est une première étape. Après moi, ce que je constate de ma fenêtre de facilitateur, c'est qu'il y a une nécessité de favoriser l'interconnaissance entre les structures pour aller vers des réponses communes et détecter aussi des synergies potentielles. Et ça, il y a qu'une action de terrain qui peut, qui peut le permettre.

Léa - Quand vous parlez de réponse commune, vous parlez de groupement ?

Entreprise D - Ça peut être de groupement ou de sous-traitance. Enfin, on a un exemple concret avec [entreprise C] dans le cadre du marché d'entretien des locaux de l'agglomération ou voilà, vous avez répondu sur une réponse commune avec [structure X]. Et c'est parce qu'on a organisé une visite des locaux ensemble, donc vous avez pu vous rencontrer. On vous a encouragé aussi à fonctionner de cette manière-là et puis après, vous, vous avez su vous adapter au début pour un temps qui était extrêmement court pour, voilà, trouver une organisation et une réponse commune. Mais voilà.

Léa - On va passer maintenant sur votre expérience en la matière. Du coup, j'aurais aimé savoir quelle est votre expérience actuelle, passée ou future en matière de commande publique, est-ce que quelqu'un veut se lancer ?

Entreprise B - Ben moi. Nous, on répond à des appels d'offres, marchés réservés régulièrement à hauteur de quatre par an, à peu près. Donc voilà hein, pour des projets quand même qui peuvent aller jusqu'à 70 000€. Enfin, des gros, petits, moyens, gros projets en fait hein. Euh. Voilà. Donc nous, c'est quelque chose de régulier effectivement dans notre activité, parce qu'effectivement on a besoin d'activités, de projets pour pouvoir s'autofinancer. Enfin, avoir voilà, financer notre... pouvoir équilibrer notre budget quoi. Donc euh c'est une des sources, du coup, d'activité pour équilibrer notre budget, quoi. Et c'est intéressant pour nous les marchés réservés parce que ça permet d'avoir des gros projets pour mettre le maximum d'équipes et comme ça, l'encadrement technique est sur place et peut mieux du coup encadrer les salariés, leur montrer les gestes professionnels, voilà, les observer, les faire monter en compétence, les évaluer pour qu'ils puissent effectivement, voilà, développer des compétences quoi. Donc c'est intéressant, pour nous aussi, au niveau logistique pour éviter d'avoir 36 000 chantiers en même temps.

Léa - Vous êtes à la fois sur une logique de marché, mais vous avez une mission finalement qui est sociale. Comment vous arrivez aussi à avoir cet équilibre finalement entre les deux ?

Entreprise B - Bah après on a, on a, et ce que permettent les marchés réservés. Nous nos salariés sont pas ... Nous, c'est une activité support aussi donc c'est pas des peintres de formation. Ils ont pas forcément d'expérience dans la peinture donc ils partent du néant. Nous effectivement on a un process de développement avec une formation en interne par l'encadrant technique avec des euh, bah voilà, de la formation en continu avec, voilà, sur place faut montrer, faire des démonstrations, avoir un temps de réflexion sur le travail qu'ils ont pu réaliser. Donc du coup, pour pouvoir mener au fur... avec des grilles d'évaluation, voilà, intermédiaires entre, pour faire visualiser, 'fin acquérir le vocabulaire, visualiser les compétences déjà acquises et voir au fur à mesure les compétences à acquérir au fur et à mesure bah du, bah du parcours et du coup les compétences transférables en lien avec leurs projets du coup.

Léa - Est-ce que les collectivités comprennent votre fonctionnement ?

Entreprise B - Alors (*rigole*). Voilà, on répond. Après, c'est vrai que, il y a plusieurs choses à dire là-dessus, hein. Déjà non, les collectivités ont toujours peur de... Quand y'a une structure d'insertion par l'activité économique qui répond. L'appréhension, alors en termes de "ils vont pas respecter les délais, la qualité on sait pas trop, les salariés qu'est ce qu'ils vont nous faire ?" Voilà. "Et avec les entreprises ça va être compliqué". Donc on sent ça et donc **lors des réunions de préparation, tout de suite effectivement c'est, ben voilà, on sent déjà l'appréhension et la méconnaissance qu'on a un fonctionnement différent.** C'est qu'effectivement... Nous, le temps de trajet est compris dans le temps de travail, donc ça fait des journées courtes sur la production, ils ont des pauses donc c'est vrai qu'en termes de cadence, c'est différent d'une entreprise classique et donc du coup aussi puisqu'il y a ce travail de formation, voilà donc les délais sont un peu plus longs donc tout de suite quand on débouche avec nos semaines d'intervention par rapport à une entreprise classique qui serait un peu plus réduite, et que malgré tout, on leur dit que nous, on on a anticipé aussi du coup bah les retards de chantier et tout ci, tout ça donc on est assez rigoureux et voilà on on respecte bien le travail, les délais, la coordination et tout ça qu'on qu'on qu'on met ça en

place. Du coup, on prend ça en compte, l'expérience et enfin ... On va pas dire que c'est de l'hypocrisie en tant que telle hein. Je vais, enfin, je suis franc dans mon parler. Mais quand effectivement d'autres entreprises disent "Oh on met tant de temps" mais qu'on sait très bien en réalité que ça va être le double de temps. Nous on annonce dès le début le temps qui sera réaliste, enfin réalisable et ré-el ! Et donc du coup tout de suite Ah ! ça fait des grands yeux et donc on traîne ça tout le long du chantier. "Ahh qu'est ce qu'ils vont nous faire, qu'est ce qu'ils vont nous faire, est-ce qu'on va pas être trop loin du coup dans la livraison ?" Et du coup, c'est tous les autres corps de métiers à la préparation : "On va du coup faire tant de temps". Et puis moi, j'annonce déjà un peu les couleurs : "Ah oui mais attention, attention, on sait très bien, voilà, s'il y a pas de retard". Et tout se passe avec des retards, des problématiques des autres corps de métiers et ci et ça. Et du coup, nous les peintres, et ben on a toujours les mêmes dates de fin et c'est nous qui subissons tous les retards et les problématiques du coup de... bah... (*soupir*). Enfin là, je grossis un petit peu parce que

Entreprise C - Ce sont les gens qui font le nettoyage qui subissent aussi.

(*rire*)

Entreprise C - Nous on est les derniers à passer.

Entreprise B - Non mais c'est parce qu'on a le lot nettoyage parfois c'est pour ça.

Entreprise C - Non, je sais, je rigole.

Entreprise B - Mais donc du coup. Enfin là, c'est, c'est un ressenti qui est très fort donc c'est pas que je... Voilà. Je, je l'ai encore vécu il y a une semaine, donc du coup, donc voilà donc. Et, et, à la fin du chantier : "Ah bah c'était super, travail de qualité voilà, respect des délais, réactivité, coordination". Et, on dit un truc à la réunion de chantier, on est toujours présent et on réagit. Voilà on peut discuter avec les salariés qui. Mais du coup c'est très pesant pendant tout le long. Et, alors voilà, il y a tellement de choses à dire, je préfère les dire maintenant. C'est vrai que sur le chantier d'insertion, c'est vrai que j'ai, on nous titille sur des petits détails parfois du coup. Euh, comme on dit : "C'est un support de travail donc du coup c'est pas des professionnels, on fait un travail de qualité quand même". On est là pour, voilà, faire

le meilleur possible du coup, et on nous titille sur des petites choses et détails qu'on ne titille pas forcément sur les autres corps de métiers. Donc il y a beaucoup plus d'exigence par rapport à ça .

Léa - Vous pensez que ça s'explique comment ?

Entreprise B - On a. Ils ont. Y a pas la même, la même attention du coup par rapport à une entreprise classique. Y'a plein de choses qui vont passer dans l'entreprise classique qui passeront pas pour nous, ça c'est clair.

Entreprise C - Ouais, je veux dire un mot. C'est pas forcément en terme de contrôle mais. Un peintre, il va avoir une étiquette professionnelle. Insertion, il va pas avoir, donc on va être plus regardant, peut être plus exigeant dans le contrôle. Alors c'est mon ressenti aussi sur certains chantiers hein. Il y a des fois on comprend pas quoi et je pense qu'il y a, voilà, l'étiquette professionnelle. Enfin, je le traduirais comme ça mais il faudrait peut-être être plus fin mais... Je pense que ça joue beaucoup. Le fait qu'on y arrive pas avec peinture, machin ...

Entreprise B - Tous les petits détails : “Ah oui mais vous êtes insertion, c'est pas du travail, ah bah voilà...”

Observatrice 1 : Il y a un a priori quoi ?

Entreprise C - Oui.

Entreprise B - Oui, c'est ça, c'est ça. Donc euh.

Entreprise C - On le ressent souvent.

Léa - Est-ce que c'est permanent ?

Entreprise B - Ah oui, oui, oui à chaque chantier, j'ai ressenti là quand même. Enfin peut-être pas tout le temps, mais... Peut-être pas tout le temps, mais ouais, on va dire les 3/4

du temps quand même. Et un autre point aussi que disait [Entreprise C] tout à l'heure, c'est vrai que, parfois dans les marchés, c'est pas parce qu'on est insertion qu'on travaille au rabais et que les prix sont au rabais. On a nos charges aussi, on a un fonctionnement aussi. Et donc du coup voilà. Les enveloppes aussi d'aide se réduisent, mais on a quand même des charges qui sont là, de personnel et puis le fonctionnement quoi que ce soit. Et puis un coût effectivement de.. Et c'est vrai que du coup, ben on n'est pas toujours, 'fin on n'est pas forcément moins cher qu'une entreprise classique et ça du coup parfois y a la négociation ou quoi que ce soit. Bah oui mais nous, enfin, nous on a besoin de faire notre équilibre aussi. Si on donne un prix... 'Fin nous, on est au plus juste du coup, voilà. Notre but, c'est pas de faire du bénéfice hein. Donc ça c'est un peu... Travailler aussi en amont aussi.

Entreprise C - Travailler mieux en touchant moins.

Léa - **Vous répondez à la fois aux marchés mais vous êtes aussi subventionné en parallèle, c'est ça ?**

Entreprise - Ben pour ... Bah nous on est structure d'insertion par l'activité économique donc nous on embauche des personnes éloignées de l'emploi. Donc comme ils sont moins (*hésitation*) productifs donc du coup on a des aides du coup pour les rémunérer parce qu'effectivement, mais voilà.

Léa - **Et comment est-ce que vous arrivez à trouver un équilibre entre les deux. Il y a une relation un peu plus commerciale avec les marchés et puis une relation... je ne saurais pas trop comment le définir mais avec ces subventions, enfin ces aides là. Est-ce que ça change finalement les relations que vous pouvez avoir avec des acheteurs publics ? Est ce que vous pensez que ça joue aussi, le fait que vous ayez finalement un côté un peu plus commercial, en répondant à ces marchés et de l'autre ces aides que vous percevez ?**

Entreprise - Ouais, non.

Léa - **Je n'ai peut-être pas été suffisamment claire.**

Entreprise - Non.

Entreprise - Pour moi, la question c'est est-ce que vous fonctionnez aussi sur de la subvention publique, est-ce que les acheteurs vont être plus exigeants, par exemple sur certains aspects ou plus demandeurs ou moins juste ?

Léa - Voilà, c'est ça.

Entreprise C - Je pense qu'ils savent même pas qu'on est subventionné sur des heures.

Entreprise B - Ils savent, ils savent pas forcément le mode de financement, voilà.

Entreprise C - Je pense que c'est le mot insertion qui fait peur quoi.

Entreprise B - Oui, voilà.

Entreprise D - C'est pas les mêmes guichets de financement.

Léa - Enfin, y a pas de corrélation entre les deux ?

Entreprise C - Ah non je pense pas.

Entreprise D - Ce qui est aussi un un monde complexe, hein, je veux dire.

Entreprise B et C : Ah oui, oui.

Entreprise D - Parce que c'est deux écosystèmes différents.

Entreprise C - Il y a des strates, hein !

Entreprise B - On peut en parler longtemps aussi, de ça.

Entreprise C - Bah pour être très clair, on est aidé que sur les 20 premières heures, hein. Après, les 15 heures supplémentaires, elles sont à notre charge pleine quoi. Puis après, on rentre dans la logique de l'entreprise classique, hein, c'est le véhicule, c'est l'encadrement, c'est l'administratif, c'est les locaux. On a exactement les mêmes charges. C'est 75% des 20 premières heures sur le salaire. Voilà donc on a une réalité économique qui est qu'on doit équilibrer de toute façon par un coût juste, je pense que c'est ça.

Entreprise A - Vous avez des aides, mais plus de charge aussi pour encadrer des personnes qui sont moins autonomes.

Entreprise B - Ah ben c'est ça. On a un cadre technique, on a des, des conseillers professionnels. C'est ça.

Entreprise C - Compenser le manque d'autonomie.

Observatrice - Disons que le problème vient aussi que, y'a le prix, mais souvent du coup vous venez... Enfin, il y a plus de personnels qui se déplacent donc c'est vrai que ça a un prix pour vous. Donc c'est sûr que pour rémunérer après, c'est plus compliqué quoi.

Entreprise C - Ouais, c'est ça, ouais.

Léa - **Du coup, j'en reviens à ma question qui était : quelles sont vos expériences respectives, passé, actuelle ou future, en matière de réponse à marché public ? Est-ce que quelqu'un d'autre veut prendre la parole ?**

Entreprise C - Oui, alors nous, depuis plusieurs années, on intervient sur de la commande publique. Ce sont en règle générale ce que j'ai qualifié des one-shots. Ça va être une remise à propre après la construction d'un bâtiment ou d'une rénovation. **On n'arrive pas à s'inscrire dans le temps, d'avoir des marchés qui peuvent durer un an, deux ans, trois ans.** Qui pour nous apportent une, clairement, une sérénité financière, et qui, aussi, facilite l'insertion et l'accompagnement. Ce qu'il faut comprendre dans l'appel d'offres ou la commande publique, c'est que vous vous achetez de la peinture et nous on vous vend de l'accompagnement. Donc un peu plus de personnes, plus de temps, d'accompagnement, se dire qu'à un moment donné,

c'est prendre le risque que, eh ben si je vais faire deux pièces en peinture, j'en aurais peut être qu'une et demie parce que on est sur des entrées sorties permanentes. Notre personnel qui arrive n'est pas forcément, ne va pas être opérationnel dans la semaine donc. Voilà c'est, c'est ça de travailler avec l'insertion, c'est ça que ça veut dire. Donc nous, on essaie de l'accompagnement sur de la durée, sur du nettoyage, par exemple, ce qui est notre cœur de métier à la [entreprise C]. S'inscrire dans la durée c'est compliqué aujourd'hui. Alors, on fait des belles choses hein. On a fait toute la remise en état de la MSA. On a le projet de [nom du projet] qui se met en route. On a la compétence, on sait faire, mais voilà, aujourd'hui s'inscrire sur 1, 2 ans, 3 ans, c'est compliqué.

Entreprise A - C'est le secteur d'activité qui fait ça aussi ?

Entreprise C - Je pense que c'est parce que nous on a peur. Je pense qu'y a une peur inconsciente de, aussi, de répondre à ces appels d'offres dans la grande durée. C'est aussi, ça impacte aussi l'entreprise, hein, parce que sur des... Je parle de ce que je connais, le nettoyage hein, qui sont souvent sur des horaires un petit peu décalés, c'est de se dire ce que moi j'ai la compétence en tant qu'encadrant technique ou est-ce que j'ai la volonté aussi de décaler mes horaires, de commencer ma journée à 6h30 ou 7h ou de finir à 21h, enfin voilà. On est aussi sur ces logiques qui impactent l'entreprise. Je parle pas pour ... C'est le corps de métier du nettoyage, on est sur des... même si on sait qu'aujourd'hui ça commence à se réduire, mais ça impacte aussi l'organisation, c'est aussi trouver pour nous des salariés qui veulent aussi travailler sur ces horaires décalés. Voilà l'entreprise, quel suivi elle peut apporter ? Quand on est sur des (?) classiques, nous on maîtrise, au-delà ça peut être compliqué, ça peut faire peur aussi à l'entreprise, hein enfin.

Observatrice 1 - Du coup vous répondez ou vous ne répondez pas quand vous voyez que c'est du pluriannuel ?

Entreprise C - On répond, on répond. Alors, on essaie de répondre sur du travail collaboratif parce que les échelles sont trop grandes. Je sais pas, le dernier marché de l'agglomération. Nous, concrètement, [Structure X] avec des gens qui ont des problèmes de mobilité c'est trop compliqué pour nous quoi. Donc là, il y a aussi ces problématiques là quoi.

Observatrice 1 - Là, y'avait pas un lot spécifique pour tel bâtiment.

Entreprise C - Non, on aurait aimé, pour nous ça aurait été plus simple. Alors aujourd'hui, je pense, ce qui va être intéressant, c'est le travail qui va être mené avec [Structure Y] parce que, aujourd'hui, on est en train de créer un partenariat. On est un peu en train de se regarder en chien de faïence hein, c'est pas aussi beau que ce que tu as pu décrire mais c'est normal, c'est une logique aussi, on est là aussi pour apprendre à travailler tous ensemble hein ? Sur des choses qu'on ne sait pas faire, qu'on fait très peu. On commence à faire. On commence avec [Entreprise B] sur des projets de remise en état. Il y a des choses qui vont se faire. Là, on va, on va tous être sur une première année, je pense d'observation et puis une fois qu'on aura, que chacun aura montré ses compétences et travailler là-dessus et puis bah on, j'espère que ce sera vraiment une petite graine, et puis qu'il y aura d'autres trucs après hein.

Entreprise D - J'espère aussi, c'est un début.

Entreprise C - Mais voilà, c'est tout un apprentissage. Je pense, 'fin, pour toutes les structures quoi. Parce qu'avant on prenait tout, tu faisais tout. Enfin, je vois [Entreprise B] faisait de la peinture, le nettoyage derrière. On s'aperçoit aujourd'hui que c'est pas possible, c'est plus ton cœur de métier donc euh. Ben il faut aussi, c'est des, **des freins en interne qui sont pas forcément liés à l'appel d'offre, mais c'est à la mise en œuvre, tout simplement.** Autant on n'était, pendant des années, sur des terrains qui étaient des carrés. C'était, tu faisais de la peinture, la [Entreprise C] n'allait pas faire de la peinture, enfin, machin faisait des trucs on allait pas. Aujourd'hui, on sait que si on veut vivre ensemble sur le même territoire, il faut inter-pénétrer les choses et c'est pas facile quand, pendant 17 ans ou 20 ans tu as vécu sur ton, t'as gardé ton machin. On n'est pas habitué.

Entreprise D - Et puis ça vous fait une équation hyper complexe à mener en fait, en soi.

Entreprise C - Et puis dans des temps très courts parce que quand on voit les temps de réponse sur certains appels d'offres.

Observatrice 1 - Justement, vous trouvez que c'est trop court ces temps de réponse ?

Entreprise B - Ah bah oui ! Les délais sont d'à peine un mois, 3 semaines.

Entreprise C - Aujourd'hui, on a pas l'habitude du réseau, de travailler en réseau sur des réponses d'appel d'offres. Autant sur de la formation, vous nous demandez demain, faut créer une formation pour tous les salariés de l'IAE du bassin de Saint-Brieuc, c'est vrai qu'on a l'habitude, c'est des choses qu'on sait faire, qu'on maîtrise. C'est notre métier. Aujourd'hui, répondre à un appel d'offres en commun, le temps de prendre, que j'appelle machin truc muche et puis les agendas, les trucs. Ça peut être plus compliqué ouais.

Observatrice 1 - Combien de temps pensez-vous qu'il vous faudrait ?

Entreprise C - J'en sais rien, je sais pas.

Observatrice - Un délai de 2 mois par exemple, ça paraît ?

Entreprise B - C'est plus jouable déjà.

Entreprise B - C'est plus ... Ouais, ouais. Ben c'est c'est vrai que nos plannings sont déjà bien chargés donc on est sur plusieurs missions. Voilà. Notamment enfin, l'accompagnement prend beaucoup de place effectivement, donc avec les agendas des réunions aussi. 'Fin. Donc, c'est vrai que le temps de de travail, de chiffrage et puis de, de, de, de, de, effectivement, de mise en lien avec effectivement les autres partenaires et tout ça, voilà, de rencontres. C'est assez lourd toutes les pièces aussi à produire. Rien que le chiffrage après aussi. Enfin nous voilà enfin j'imagine aussi un assez très très lourd hein aussi le temps de chiffrage hein donc. J'imagine aussi. 'Fin c'est très très lourd le temps de chiffrage hein. Quand y a le mémoire technique et puis des spécificités sur comment on gère les déchets ou ci, ou ça, l'environnement, na na na na na na. Le déroulement méthodologique par rapport à ce chantier là c'est ça.

Entreprise C - Ouais 2 mois c'est un bon timing.

Entreprise B - Faut que s'inscrire dans le temps alors c'est vrai que quand on a qu'un mois qui a des jours de fériés par hasard aussi... Ah !

Entreprise C - Ou que l'encadrant technique est en vacances.

Entreprise D - Après moi, ça c'est, là c'est ce que je, ce que j'observe depuis que je suis arrivé, je pense qu'il y a un sujet autour de l'accompagnement à la réponse de notre part. Et et un accompagnement, enfin, je pense y a une méthodologie aussi à structurer et peut-être à standardiser aussi dans la manière de répondre, parce que l'idée c'est peut être que voilà, vous passiez beaucoup de temps une première fois à structurer une réponse, mais que vous puissiez réutiliser énormément d'éléments par la suite quoi. Là je voyais sur le marché d'entretien des locaux, il y a une entreprise qui a répondu qui a très bien répondu et pour le coup, je pense que ce sont des copier-coller qu'elle fait sur tous ces appels d'offres et mais c'est super hein, c'est c'est c'est vraiment c'est du haut niveau en termes de réponse et et on les a plutôt bien notés du coup parce que le contenu est là mais pour le coup je suis convaincu que si on trouve une autre réponse appel d'offres de cette même entreprise, on aura exactement la même chose.

Entreprise B - Après pour être franc, autant le chiffrage donc c'est la partie la plus importante pour moi de travail. Mais mon mémoire technique, effectivement, je fais un copier coller et après c'est surtout la méthodologie d'intervention pour ce chantier, ou quand y a des variantes parce que j'ai l'échafaudage, et ben j'ai des choses particulières, enfin une grande partie c'est du copier coller. Je me nourris d'abord et après je personnalise du coup par rapport au chantier. Moi c'est clair hein.

Entreprise A - Bah moi j'ai pas d'expérience donc moi je... Tu parlais d'expérience future mais c'est c'est un peu flou pour moi, mais. Moi j'ai besoin d'aller sur la plateforme pour voir comment ça marche. Je voilà, je me pose juste des questions sur les obligations des collectivités d'avoir une partie de marchés réservés, est-ce qu'il y a des obligations aujourd'hui ? Peut être qu'on va y venir ? Peut être que vous allez présenter le nouveau projet ? Il n'y a pas d'obligation quelconque de faire appel à des entreprises d'insertion, par exemple, sur le marché public ?

Observatrice 1 (s'adresse à l'entreprise D) - Tu seras mieux dire que moi mais, enfin, pour moi y a d'obligation.

Entreprise D - Il n'y a pas d'obligation. C'est une volonté politique en fait.

Observatrice - Mais après c'est ce que je disais tout à l'heure, vous pouvez répondre sur d'autres types de marchés que les marchés réservés. Vous pouvez répondre à tous les marchés en fait. Enfin tous les marchés, ceux qui vous concernent, réservés ou pas.

Entreprise A - Mais c'est pour moi, mon impression, c'est comme toute nouvelle tâche de travail quand on découvre, c'est de l'intensité de travail, c'est de l'énergie et après on fait des économies d'échelle entre guillemets, même à l'échelle personnelle, dans le sens où on s'organise. Et tout devient plus facile. Mais c'est peut-être cette transition là, d'apprendre à collaborer aussi avec des structures qui fait que c'est une phase de transition qui rend un peu le travail plus exigeant au départ. Mais après ça se stabilise. Moi j'ai tout à découvrir, donc après est-ce qu'il va y avoir des marchés qui vont concerner mon activité demain ? Je sais pas. Et de toute manière, je pense que ça peut être, j'espère. Ça peut être quelques marchés au départ mais voilà ce que je peux dire.

Entreprise B - Après je sais pas si on va en parler après, effectivement, des perspectives de développement de marché parce que c'est vrai que nous, on souhaite développer une filière dans dans le réemploi effectivement hein, qui va avec les réglementations et tout ça là. Et c'est vrai d'avoir avant le lot démolition et tout ça d'avoir, pouvoir avoir un lot dépôt sélectif de matériaux effectivement et peut-être même après inclure dans les lots, effectivement, un quota d'achat liées à du réemploi quoi.

Léa - Je voulais rebondir là-dessus, je sais pas si vous avez connaissance des règles, je sais pas si on peut appeler ça comme ça. Mais, par exemple, il existe aujourd'hui ce qu'on appelle le plan national des achats durables (PNAD) et qui, aujourd'hui, incite fortement aussi les acheteurs à intégrer dans dans leur marchés, 100% de considération environnementale d'ici 2025.

Observatrice 1 - Et 30% de considérations sociales aussi. Aujourd'hui en fait, au niveau de réglementation, on est soumis à la loi agec qui oblige, par contre là, à avoir un minimum de réemploi. Donc aujourd'hui, on est en train par tout ce qu'on fait, le SPASER notamment

aussi. On est en train de s'orienter vers plus de considérations environnementales et sociales, donc on va vraiment développer tous ces aspects-là et les relations avec l'ESS notamment.

Entreprise A - Pour moi, c'est le principal levier pour favoriser l'émergence des structures ESS, c'est les contraintes réglementaires.

Observatrice 1 - C'est ça, c'est ça. Pour l'ESS spécifiquement. Enfin bon, c'est un biais mais on a aucune obligation, c'est plus là, c'est une volonté des collectivités.

Entreprise A - Après les entreprises traditionnelles vont devoir aussi s'adapter. Mais c'est pour le bien aussi de l'environnement qu'on fait ça, donc c'est plutôt, je pense, une bonne nouvelle. Il faut qu'il y ait de la place pour les acteurs de l'ESS, mais que les entreprises classiques puissent aussi se transformer.

Entreprise D - Après, faut avoir aussi conscience je pense, côté commande publique et même nous. Enfin voilà, même en tant que facilitateur, la mise en place de marchés réservés c'est aussi quelque chose qui crée une forme de complexité dans le process. Moi je vais beaucoup plus vite à prendre mon lot, à dire me OK, là j'ai un marché à 150 000€, je mets 300 heures d'insertion. Allez, bonne journée tout le monde. Mettre en place un marché réservé, c'est je passe des coups de fil. Oui Lydie, tiens, j'ai un marché peinture qui sort. Voilà, il est dimensionné. "Est-ce que vous pouvez y aller ?" Je rappelle le maître d'ouvrage : "Alors oui, ils peuvent y aller", mais ils ont des questions et du coup il y a un effort de sourcing qui est plus important et donc ça crée aussi de la complexité à l'interne et ça nécessite aussi une adaptation dans nos services dans la collectivité quoi. Donc faut aussi en avoir conscience.

Entreprise A - Donc demain, ça va changer ou il y aura toujours des marchés réservés ?

Observatrice 1 - Ah bah oui, il y en aura plus. On va favoriser davantage l'accès de ces plus petites entreprises et les entreprises de l'ESS à la commande publique. On ne faisait pas forcément cette démarche. Avant, on sortait le marché, c'était plus rapide. Réponds qui veut.

Entreprise A - Marché réservé c'est donc qu'il y a des contraintes supplémentaires d'un point de vue de la taille des entreprises qui répondent c'est quoi les filtres ?

Entreprise D - Les statuts. Une entreprise classique peut pas répondre.

Entreprise A - Il faut un statut ESUS ?

Entreprise D - Alors il y a 3 types de marchés. Il y a les structures du handicap, les SIAE et les marchés réservés ESS, les structures affiliées ESS.

Entreprise A - Et ces structures là, il faut qu'elles aient quoi ?

Entreprise D - Alors les marchés réservés ESS il y en a très peu actuellement. ça marche très bien côté insertion, ça marche très bien côté handicap. Côté ESS, on est aux balbutiements du sujet.

Léa - **J'ai, effectivement, assisté à la programmation commune des achats des collectivités et c'est vrai que ce qui m'a interpellé, c'est qu'il y avait très peu de marchés réservés ESS. Et qu'est ce que l'on met derrière ESS. Est-ce qu'il s'agit finalement d'être dans le domaine de l'ESS ou d'avoir un statut ? C'est-à-dire être une association, être une mutuelle, être une fondation, être une coopérative, enfin tout ça quoi.**

Entreprise A - C'est pas encore des choses qui sont très développées encore, mais peut-être parce que le marché en est encore à ces balbutiements ou que la nécessité en fait, c'est principalement une nécessité de financement avant d'être une nécessité d'accès au marché. L'impression, c'est à dire que les structures qu'on fait la demande d'agrément [ESUS], c'est pour avoir des financements de la banque des territoires mais c'est pas encore pour avoir des marchés publics, mais peut-être que ça va, on espère que ça puisse se développer.

Léa - **Je sais pas si effectivement derrière "marché réservé ESS" on entend les statuts ou bien le secteur ESS ?**

Entreprise D - Je vais partir à la pêche aux infos.

Entreprise A - Mais peut-être y'a pas de réponse claire encore.

Observatrice - Tout dépend, si on part sur un marché. Si vraiment on est sur un marché réservé ESS, je pense qu'il faut avoir vraiment un statut.

Léa - Effectivement, c'est là où l'on rentre dans la complexité du secteur de l'ESS c'est-à-dire prendre en compte les différences qu'il y a entre entreprise classique et celle de l'ESS. Parce qu'en fait, d'une structure à une autre, même au sein de l'ESS, il y a diversité.

Léa - Du coup, je voulais savoir ce que peut représenter la commande publique en termes d'opportunité ?

Entreprise A - On peut réutiliser le mot économie d'échelle que j'ai utilisé plus sur le plan des processus internes de l'entreprise et de gagner en productivité, je dirais. Mais on peut parler d'économie d'échelle quand on achète des biens et que on les achète en grande quantité et que du coup on a un prix plus intéressant. Mais c'est peut-être valable pour vous, sur vos secteurs d'activité. Pour moi aussi, ça peut être sur l'achat des types de contenants que je vais faire si je sais que j'ai un marché public d'un certain volume, que je peux peut-être négocier auprès de mon fournisseur l'achat pour faire une économie d'échelle. Pour moi, c'est pas un enjeu. Aujourd'hui, c'est pas un enjeu. Après-demain, ça le sera peut-être. Enfin j'espère en arriver là. Si j'en arrive là, c'est que... J'en suis pas du tout là aujourd'hui. Mais pour moi, c'est une opportunité de développement de l'entreprise tout court et de viabilité du modèle économique à mon stade.

Entreprise B - Alors moi, moi je suis d'accord aussi, effectivement hein, c'est un développement aussi de l'entreprise pour avoir une viabilité économique. Et pour moi, c'est une opportunité aussi de permettre aux salariés qu'on accompagne d'accéder aussi vers l'emploi durable par le biais effectivement de connaissances d'entreprises qui sont repérées dans le cadre du marché qu'on peut proposer du coup aussi. Que les entreprises connaissent notre fonctionnement, repèrent des salariés et par le biais du marché, enfin après là c'est plus

les heures qui favorisent ça, mais ça peut être aussi un accès vers l'emploi pour les salariés. Des opportunités.

Entreprise A - Pour moi, c'est une sécurité en fait. La commande publique, ça peut être une sécurité. De la ressource que représente la commande publique pour une entreprise ou une association.

Entreprise D - Et c'est un moyen aussi d'être intégré pleinement à la dynamique territoriale ou la dynamique locale. Sur le plan économique, sur le plan social, sur le plan des relations avec la puissance publique. Je trouve que ça donne du sens à l'activité des entreprises aussi, d'être positionnée sur des marchés. Et je reviens à mon terme levier mais j'ai un, j'ai un exemple précis en tête. Là, j'ai une entreprise qui était, enfin elle était en difficulté pour répondre à des marchés clausés et parce qu'en fait elle a juste pris la clause d'insertion sociale comme une contrainte. Et elle a pas vu ce côté levier de développement économique et donc moi je lui ai expliqué un petit peu comment fonctionnait le dispositif. Et en fait, je lui disais que d'embaucher un apprenti lui permettait de valoriser l'ensemble de ces heures à la fois les heures de formation, les heures de travail. Ce qui lui faisait 1607 heures par an à valoriser. Il me disait que justement, il avait besoin de recruter un apprenti. Je lui dis prenez quelqu'un en insertion ce sera beaucoup plus intéressant pour vous et ce Monsieur avait un petit peu plus de 100 heures, 105 heures à faire, donc c'est rien. Et il me disait : "C'est 105 heures sont devenues un véritable frein, du coup je réponds plus aux appels d'offres parce que dès que je vois que c'est clausé, j'y vais pas". Et bah ouais et là je lui dis "Ouais mais là du coup si vous prenez un apprenti et vous, vous consommez vos 105 heures, il vous en reste plus de 1 500 ça vous laisse aussi de la latitude pour répondre à des nouveaux marchés." Il y avait d'autres opportunités pour elle à se positionner sur d'autres appels d'offres. Elle n'y allait pas parce que, elle vivait la clause d'insertion sociale comme une contrainte alors que c'est à un levier social au niveau de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Et ça peut être aussi un levier de développement économique.

Léa - Est-ce que quelqu'un veut ajouter quelque chose sur les opportunités ? Non. Du coup, je voulais savoir quels impacts la commande publique peut avoir sur la structure en matière de stratégie commerciale, sur vos pratiques en interne, l'évolution de votre offre, et sur vos relations avec les acheteurs publics ?

Entreprise C - Bah déjà très clairement, la stratégie commerciale, c'est un gros mot chez nous. (*rires*). Je vais être très clair, c'est des logiques qu'on a pas. C'est-à-dire qu'on sent, que nos postes, hein. J'étais embauché pour faire du social, très clairement. De l'accompagnement. Aujourd'hui, on glisse très clairement sur du commerce, c'est pas ma formation, je ne sais pas faire. Donc il y a une mutation plus profonde mais je pense que c'est transversal à tout ce qu'on vient de dire. C'est que nos petites structures d'insertion qui étaient sur des modèles d'il y a 20 ans. Aujourd'hui, il faut qu'on tourne la page. **Il faut qu'on arrive aussi à se structurer différemment. On disait au début de réunion, il faudrait pratiquement dans nos structures, qu'on ait quelqu'un à mi-temps** ou je sais pas à quel ETP calculer. Qui soit sur de la commande, **qui sont en capacité de répondre, qui sont en capacité de faire cette démarche commerciale. C'est pas du tout nos formations.** On sait pas faire très clairement, donc ça impacte ça. Faut qu'on aille tous en formation, qu'on aille voir un peu comment ça se passe. Faut restructurer nos structures, enfin, il faut restructurer un petit peu.

Entreprise D - Enfin, moi je le vois de mon regard de technicien, c'est assez impressionnant d'assister à ce changement de paradigme.

Entreprise B - C'est du bureau d'études hein, concrètement.

Entreprise C - J'ai rencontré [Monsieur Z], c'est un des directeurs-fondateurs de structures d'insertion et il me disait "C'est la première fois que je réponds à la commande publique, c'est un mystère pour moi." Le mec il a chez pas combien de centaines de salariés. Bah tu vois ? Enfin, je me dis ouais, d'accord. Bon, ça va on est tous à peu près au même niveau. Donc concrètement, il faut qu'on travaille là-dessus quoi. Sur notre démarche commerciale, effectivement.

Entreprise B - On n'a pas vraiment de stratégie commerciale, c'est pas, enfin c'est pas notre objectif quoi.

Entreprise C - C'est pas notre truc. **On est sur 2 mondes qui se confrontent aujourd'hui.** Je fais de la peinture, bah je vous vends de l'accompagnement. Il faut qu'on arrive à trouver là-dedans...

Entreprise D - Vous devenez des vrais entrepreneurs sociaux, en fait.

Entreprise B - C'est ça !

Entreprise C - Moi je le vis au quotidien. Quand tu rentres dans une démarche de logique de... On sent que nos encadrants techniques, nos personnels, ils ont pas cette habitude. Ils veulent pas y aller. Ils ont pas le côté commercial, c'est compliqué.

Léa - De ce que j'en comprend, il y a une réticence aussi, de la part de l'équipe ? C'est une question de sensibilisation ?

Entreprise C - C'est une question de sens. C'est une question de sens et de de perdre, de peur de perdre son âme. "Je suis pas là pour faire du commerce, je suis là pour faire de l'accompagnement."

Entreprise A - Il y a des préjugés qui existent sur le...

Entreprise C - Ouais, c'est ça. Ouais, on est là quoi. Moi, je suis pas là pour faire de la commande, je suis là pour accompagner des gars.

Entreprise B - C'est ça et on veut pas mettre la pression.

Entreprise C - Y'a cette logique là qui n'est pas encore rentrée quoi.

Observatrice 1 - Ce serait la même chose avec une entreprise privée finalement. Vous travaillez pour le privée non ?

Entreprise C - Ouais aussi, ça nous arrive, ouais. Mais on est dans les mêmes progrès, on on y va, on y va je dirais contraint et forcé parce qu'il faut mettre un peu de beurre dans les épinards par moment. Nous, on a fait le choix, il y a quelque, y'a 10 ans, de quitter tout ce qui était subvention. On parlait un peu du mode de financement. On est autonome, aujourd'hui à, on va dire, à 95% donc si on va pas chercher du boulot, on meurt faut être très

clair. Mais c'est compliqué d'avoir cette démarche commerciale, d'aller systématiquement, de vendre le plus, on fait un petit peu d'entretien, machin. C'est pas dans nos habitudes de fonctionnement.

Entreprise B - C'est ça, parce qu'effectivement, par rapport à nos salariés qu'on accompagne, les encadrants veulent pas mettre la pression de dire "Ah bah là on avait prévu 2 semaines là du coup". Donc c'est nous, on est là pour effectivement favoriser la montée en compétences donc favoriser effectivement la bienveillance, la formation, la prise de confiance. Il y a toute l'estime de soi du coup, déjà. De voilà, développer les petits pas. Donc c'est vrai que.

Entreprise C - Concrètement, je dis à mon encadrant : "Tiens le jeudi après-midi, t'as pas d'équipe, tu pourrais aller faire du démarchage ?". Il m'dit : "Non, non, je préfère rester nettoyer mes pinceaux." Donc vous voyez. "Je suis encadrant technique, je suis pas VRP". Cette logique elle est...

Entreprise B - Sachant que aussi, il faut le dire. Alors si on va au bout de la chose, c'est qu'on demande de plus en plus aussi, comme on nous exige effectivement nos structures, de favoriser l'emploi durable de nos salariés. Donc c'est aussi un démarchage des entreprises pour embaucher nos salariés. Donc, c'est aussi une nouvelle démarche qu'on demande, de mettre en lien nos salariés pour les embaucher dans les structures privées. Enfin voilà donc du coup. Ben le rôle que d'encadrement technique d'accompagner les personnes éloignées de l'emploi du coup dans toute la la complexité de leur, dans la résolution de leurs problèmes périphériques à l'emploi. Ben maintenant c'est qu'un petit quelque chose parmi tant d'autres missions qu'on tend à développer, qui prend une grande importance dans le travail quoi. Et ils sont pas formés pour ça et ils viennent pas pour ça non plus ils sont pas embauchés pour ça. Donc euh...

Entreprise B - Mais le problème pour nos structures, et ben c'est qu'on a pas les financements pour payer ce type de personnes, de professionnels. Voilà, de personnel.

Entreprise C - Aujourd'hui, c'est une question de culture. Le fond du problème, c'est ça. C'est qu'on a tout un tas de raisons ou de mauvaises raisons de pas y aller, de pas le faire

hein. Inconsciente ou consciente. Puis aussi, c'est aussi sortir de mon petit train-train, de ma routine, hein. De mon confort.

Entreprise B - Ouais mais ça ça ouais mais ça ça refonde complètement qui on est, qu'est-ce qu'on fait ? Quel objectif aussi ? Enfin, réglementairement, ce qu'on est, nous, structure IAE ben ...

Entreprise C - C'est une question de sens.

Entreprise D - Un projet qui est bien à la croisée des chemins, là-dessus, c'est "Territoire Zéro Chômeurs" où il y a ce changement de paradigme, en partie intégrée. Qui est critiquable hein mais euh. (*rires*)

Entreprise D - Je me doutais que je prenais un risque en ouvrant cette porte là. (*rires*)

Léa - Est-ce que vous avez d'autres leviers à actionner ?

Entreprise C - Des temps d'échanges comme ça, c'est peut être moins formel et intéressant de comprendre un petit peu les problématiques de chacun sur.

Observatrice 1 - Si j'ai bien compris, ce qui ressort dans les leviers, il y a l'allotissement en fait, qui peut être un frein mais qui peut être aussi un levier s'il est bien adapté.

Entreprise D - Il y a la logique de réponse commune aussi, hein, qui peut être un levier.

Entreprise C - Ça peut être une exigence ça ?

Observatrice 1 - Non, non, non. C'est jamais une exigence. C'est une possibilité qui est offerte en fait. On peut l'interdire mais l'on ne peut pas l'exiger. L'intérêt pour nous c'est de vous laisser la possibilité de le faire.

Entreprise B - C'est déjà l'allotissement qui fait que. Si, effectivement, c'est départemental ou ci ou ça, bon bah là c'est inévitable quoi.

Observatrice 1 - Ou s'il y a une compétence qui manque aussi. Des fois que dans le lot, il y a une compétence qui manque aussi.

Léa - **Le groupement, est ce que vous avez déjà eu l'occasion d'en faire ?**

Entreprise B et C - ça va se réaliser.

Entreprise C - Et nous, normalement en septembre. On a au moins répondu à deux.

Léa - **Les autres structures avec lesquelles vous répondez sont de l'insertion ?**

Entreprise B - Pas toujours. Moi je répondais à une entreprise classique, du coup aussi. En sous-traitance pour une partie. C'était un grand marché pour tout ce qui était réfection des cages d'escaliers. Et donc du coup voilà comme c'était sur un an donc du coup on avait une partie de cage à faire. Une entreprise classique. Et si, on a fait aussi, sous-traitance avec [Structure X] du coup qui avait à répondre entretien des espaces verts là du coup. Donc ça arrive, effectivement. Puis avec là, le réemploi, on a fait de la sous-traitance aussi du coup pour le CFA pour pouvoir faire la dépose.

Léa - **Est-ce que vous avez bénéficié d'accompagnement pour les réponses en groupement ?**

Entreprise C - Au talent, on va dire ça comme ça. (*rires*)

Léa - **Est ce que vous auriez besoin d'un accompagnement à la constitution de groupement ?**

Entreprise D - ça soulève quand même un point qui est important, qui est notre rôle aussi en tant que appartenant à la collectivité, parce qu'on, dans des logiques de concurrence, on peut pas non plus trop s'immiscer. Et c'est vraiment les limites du sujet. C'est que moi la dernière fois, quand on en a parlé du marché d'entretien des locaux, j'ai pu vous encourager à vous entendre et même en faisant ça, je me suis rendu compte après coup parce que j'en ai

changé avec ma cheffe de service, que j'étais pas du tout dans les clous de tenir ces propos là.

Observatrice 1 - C'est pas notre rôle.

Entreprise D - Alors que pourtant je trouve ça génial, quoi. De pouvoir favoriser aussi ces mises en relations, ces synergies.

Observatrice 1 - Disons que ça, c'est des choses qu'on aurait le droit de faire sur une étape de sourcing de très en amont, quand on est pas encore dans le lancement du marché. Après, sinon c'est plus des structures, comme la CRESS, qui peuvent encourager

Entreprise A - Comme aujourd'hui, par exemple. Enfin, je veux dire, ça aurait pas pu être une initiative que de [nom de la collectivité] d'organiser ces temps d'échanges puisque il aurait pu être considéré comme...

Observatrice 1 - Ah si, alors on a le droit quand on est pas dans le cadre d'un marché. On a parfaitement le droit de communiquer sur bah même éventuellement sur un besoin qu'on aurait. De dire "Bah bon voilà on va faire de l'entretien des espaces verts, on peut en échanger mais voilà, on vous donnera pas le dossier de la consultation, ni des clés de réponse. On va faire un échange, on a le droit de faire un échange avec vous pour nous aider à construire notre consultation.

Entreprise C - C'est ça, c'est là que vous pouvez entendre. Nous on peut faire ça, cette prestation là ça permet...

Observatrice 1 - Voilà, voilà, on ne répondra pas. Ça nous permet de dire tant de temps, d'heure ou plus, de distance, et cetera, ça, ça nous aide à construire un marché qui soit le. Pour avoir une diversité de réponses possibles en fait. C'est ce qu'on appelle le sourcing.

Léa - **De quels services auriez-vous besoin pour vous faciliter l'accès à ces marchés publics ? Ça peut aller de la simple ressource documentaire, des actualités sur des marchés, et cetera. Est-ce que la programmation des achats vous parle ?**

Entreprise C - Non.

Léa - **En début d'année, il y a eu des rencontres achats publics, en visio, dans lesquels les collectivités ont pu présenter leurs marchés à venir.**

Observatrice 1 - Ça permet d'anticiper, voilà, de se préparer.

Entreprise B - Alors effectivement, un accompagnement à la méthodologie de réponse, je pense, pour avoir déjà un bon... Des documents supports qu'on pourrait dupliquer après. Ça peut être intéressant, ça c'est sûr. Après c'est vrai qu'avec les comités de suivi, on a quand même, c'est assez en alerte des marchés qui sont à venir aussi quand même hein.

Entreprise D - On a une instance en fait au niveau de la clause d'insertion sociale qui s'appelle les comités d'appui et qui réunit l'ensemble des structures d'insertion du territoire à qui l'on transmet beaucoup d'informations. C'est via la clause d'insertion sociale, donc c'est à la fois les heures d'insertion et les marchés réservés à l'insertion et au handicap.

Léa - **Donc pas ESS ?**

Entreprise D - Pas ESS.

Léa - **Est-ce que vous voyez d'autres choses ? Est-ce que de la mise en relation ? De faciliter aussi la rencontre entre acheteurs et fournisseurs ?**

Entreprise A - Bah oui, forcément, enfin c'est, je pense que c'est toujours intéressant pour une structure que de pouvoir rencontrer un potentiel client entre guillemets puisque on parle de ça en dans le langage commercial. C'est que nous on fournit un service qui est acheté par le service public donc euh. Ça fait partie du travail de la stratégie commerciale d'une entreprise que de pouvoir rencontrer ses futurs clients ou ses prospects entre guillemets. Là, on parle de ça. Si la CRESS effectivement, facilite en tout cas la mise en relation entre une filière et des acheteurs. Je pense que ça peut que être bénéfique pour le développement des structures de l'ESS.

Entreprise B - Bah alors si si, on est toujours ouvert plutôt qu'être dans l'entre soi et faire à notre petit niveau comme on peut les choses. Après, des rencontres comme ça lorsque vous dites, entre structures ESS et entreprises classiques, ça peut être intéressant. Pour nous, c'est se faire connaître.

Entreprise A - En fait, pour moi ces rencontres-là, elles peuvent servir dans le cas de commandes publiques mais aussi dans d'autres types de cadres hors marchés publics. Voilà pour répondre à des appels privés. Moi, par exemple, aujourd'hui je sais pas comment me positionner vis-à-vis de concurrents traditionnels à moi comme [Structure X et structure Y], qui vont faire de la collecte de biodéchets et qui ne sont pas spécialisés dans le biodéchet. Je sais pas quelle approche je vais avoir vis-à-vis de ces structures. 'Fin demain je vais pas aller les voir : "Ouais. Est-ce que vous avez du boulot pour moi ?" Enfin, ça manque de finesse et il pourrait se dire ben les mecs ils vont nous prendre nos marchés. L'idée qui m'est venue en assistant à la réunion aujourd'hui, c'est plutôt d'avoir une autre approche, dire les commandes publiques vont évoluer demain, il y aura sans doute des exigences supplémentaires, avec des marchés réservés plus nombreux ou des groupements à faire parce que les collectivités vont exiger davantage en termes d'écologie, de social et moi j'ai ce côté-là et vous, vous avez un autre côté ce qu'on peut se rencontrer pour en discuter. Et ça pour moi, ça va être quelque chose qui va me permettre d'aller voir des structures plutôt conventionnelles on va dire, mais pour pouvoir avoir un aspect partenariat et pas concurrence. Mais, j'ai besoin pour ça d'être sûr aussi de moi, de pas avancer les choses. Enfin, c'est-à-dire que, quelles vont être les exigences, demain, des collectivités dans la matière ? Mais ça, ça dépend de chaque marché donc c'est peut être un petit peu trop précis à aborder.

Léa - Il y a peut-être, finalement, un besoin d'améliorer l'adéquation entre l'offre proposée par les structures et puis, en face, le besoin des collectivités ?

Entreprise D - Pour info, j'ai envoyé le mail cette semaine pour un échange un peu global et moi j'aimerais bien qu'on structure. J'ai plusieurs animations en tête que j'aimerais bien qu'on structure et y en a une, l'idée serait d'aller vers une animation commune avec le service de la commande publique en 2 temps avec un premier temps dédié plutôt aux SIAE donc ça, ça fait plus suite à l'échange qu'on a eu lors du Comité d'appui où du coup j'ai revu un peu la

manière dont j'avais structuré l'animation. L'idée, c'est que la matinée soit plutôt sur interconnaissance entre service de la commande publique et SIAE, structures de l'ESS et une après-midi plutôt dédiée aux entreprises. Euh. Pour leur expliquer un petit peu plus en détail le fonctionnement de la clause. Et l'intérêt enfin, d'insister sur cette notion de levier de développement socio-économique pour une entreprise. Donc voilà, donc j'ai envoyé mes fiches actions à [Monsieur X] cette semaine, j'ai vu qu'il était en congé donc j'aurais un retour j'imagine semaine prochaine. En tout cas, il avait l'air assez intéressé pour qu'on monte une action commune sur le sujet qui se passerait potentiellement au Totem de l'innovation. Parce que bon, entre-temps j'ai échangé avec [Monsieur Y] qui disait que tout ce qui touche à l'innovation sociale l'intéressait beaucoup et qui ont peu de sujet en ce moment dans les tuyaux, donc de pouvoir être à la page, ça serait assez intéressant. Ça serait à horizon du mois de novembre.

Observatrice 1 - Et c'est vrai que nous on va, c'est vrai quand on parlait de ces rencontres, c'est vraiment quelque chose qu'on cherche à développer. Être plus proche des entreprises, des entreprises locales, du bassin quoi. Donc ça c'est, c'est par cette démarche de SPASER, c'est quelque chose qu'on va vraiment développer. Plus de communication avec les entreprises.

Léa - **Moi je conclus là-dessus, j'ai pris notes de ce que vous m'avez dit. Merci pour ces échanges qui étaient très riches. Est-ce que vous déjà, est-ce que vous avez quelque chose à rajouter par rapport à ça ?**

Je vous remercie.

Entretien collectif n°2

Profil des enquêtés.es	
- 1 entrepreneur-salarié d'une CAE du bâtiment. - 2 entrepreneuses-salariées d'une CAE généraliste. - 1 co-gérant d'une SCIC SA + 1 observatrice : responsable de pôle au sein d'un réseau de l'ESS	Date : Mercredi 12 juillet, de 9h à 10h30 Durée : 1 heure et 30 minutes Modalités d'entretien : présentiel

Léa - Dans un premier temps, j'aurais voulu savoir ce que vous évoque la commande publique. Je vais donc vous distribuer des cartes. Je ne sais pas si vous connaissez le photolangage. Je vous laisse choisir une carte qui vous évoque la commande publique, votre ressenti. Ensuite, on en discute.

Léa - C'est bon pour vous ? Du coup, ce que je vous propose, c'est que vous me parliez de la carte que vous avez choisie.

Entreprise H : Alors j'ai choisi cette carte là, ça fait un peu euh... Ça me paraît très robotique, assez compliqué à avoir accès et puis. Et puis ça marche bien avec les petits yeux parce que tout le monde regarde ça mais personne sait comment ça fonctionne, en tout cas les personnes extérieures.



Entreprise E : Ben moi j'ai choisi celle-là parce que, effectivement, parfois on se sent assez petit par rapport à tous ceux qui passent les commandes. Donc voilà, c'est. Ouais, on se sent assez petit quand même.

Entreprise G : Ok. Moi j'ai choisi une personne au bord d'un trou là. Et en fait, c'est un accordéon qui joue de la musique, donc moi ça m'a parlé parce que déjà je suis musicien. Et après, en commande publique, Eh Ben effectivement, faut savoir jouer sa partition et parfois les notes se perdent dans un puits sans fond et on n'a pas forcément le retour escompté. Voilà, ça me paraît à peu près ça.



Entreprise F : Moi j'ai pris celle-là parce que ça rejoint un peu ce que tu disais. Pour moi, la commande publique, c'est un peu linéaire en fait, on a une idée globale de ce que c'est. Moi, je réponds à certaines parfois, mais en fait on sait pas comment ça se construit, avec qui ça se construit, avec quelle méthode ça se construit et du coup avec quels outils il est le plus pertinent de répondre en fait. Donc c'est pour ça qu'il y a plein de choses qui se perdent dans le trou, effectivement, c'est que nous on a pas la maîtrise de comment ça se construit avec eux pour pouvoir donner une réponse à une question identifiée.

Léa - Bien. Merci pour ce premier temps. Maintenant ce que je vous propose c'est de passer plus sur sa définition. Je vais donc vous distribuer 3 post-it. Et sur chaque post-it, je vous propose de mettre un mot qui définit pour vous la commande publique. Est-ce que ça vous semble clair ?

Léa - Est-ce que c'est bon pour vous ? Eh bien, qui souhaite commencer, présenter ce qu'il a écrit ?

Entreprise F : Donc j'ai mis d'abord, donc pour moi, la commande publique ça évoque le service au public. Ça représente pour moi une orientation politique forte. Et ça prend la forme pour moi d'appel d'offres, donc les 3 mots c'est : service au public, orientation politique forte, appel d'offres.

Léa - Est-ce que quelqu'un d'autre souhaite continuer ?

Entreprise G : Donc moi, en premier, j'ai mis "loi MOP". Après, parce qu'en fait, la

commande publique, en tout cas dans le bâtiment, est soumise à des réglementations et une loi. Après, j'ai mis "règlement de consultation". Moi, je suis direct dans le dur des appels d'offres. (rires) Et, et après j'ai mis "transparence des résultats" d'appels d'offres, après je pourrais préciser ça. Normalement. Ça c'est plutôt un vœu pieux parce que jusqu'à présent, j'ai fait des demandes sur les retours d'appel d'offres et j'ai pas eu de résultat.

Entreprise E : Euh Ben moi j'ai mis "procédure". C'est quand même très cadré. Faut répondre à un cahier des charges. J'ai mis "gros budget". En tout cas pour nous ça correspond à des budgets qui sont importants. Et puis, ça c'est plus un ressenti, mais j'ai mis impersonnel. C'est à dire que on s'adresse à on sait pas à qui.

Léa - Dans le processus de réponse ?

Entreprise E : Oui. On sait à qui, quelle structure passe mais on ne sait pas qui examine derrière. Et donc c'est compliqué de...

Entreprise F : C'est ce que je disais tout à l'heure. On ne sait pas comment, ni avec qui s'est construit.

Entreprise E : C'est ça. Qui va lire ?

Léa - Est-ce que je peux regrouper avec transparence des résultats ?

Entreprise E : Oui bah ça regroupe en partie. Ouais, la question de la transparence. Bah c'est, c'est la transparence et c'est aussi le, bah c'est pareil quand on, nous on passe des coups de fil quand on a pas été reçu, on a du mal à avoir aussi, la personne.

Entreprise G - Qui a fait l'analyse et qui a jugé le résultat ?

Entreprise E - Voilà, c'est ça.

Léa - Quand vous dites gros budget, c'est de la part de la structure, c'est ce que ça vous coûte ?

Entreprise G : C'est les, c'est les CPOM qui sont engagées en fait en appel d'offre, c'est. Maintenant, c'est quoi ? C'est au-dessus de 40 000€ donc bah après ça dépend des activités mais pour nous, c'est énorme.

Entreprise H : Là, ce dont on parle aujourd'hui, c'est pour des sommes de plus de 40 000 ou toute somme confondues ?

Observatrice 2 - C'est les achats publics.

Entreprise H : C'est les achats publics dans sa globalité.

Entreprise E : Ah oui, d'accord ! Oui donc là bah si c'est ça, c'est pas forcé que ça passe par appel d'offres.

Entreprise H : Parce que là, je pense qu'on est focalisé sur les plus de 40 000 en fait.

Entreprise F : Ah moi non, je l'envisageais pas, donc là j'étais.

Entreprise G : Bah moi dans le bâtiment on est tout de suite à un million d'euros.

Entreprise H : Oui c'est ça. Ouais parce que enfin la loi MOP c'est obligatoirement au-dessus de 40 000 hein.

Entreprise G : Je dis un million mais c'est plusieurs centaines de milliers d'euros en général de marché public.

Entreprise H : Euh. Alors moi j'ai "travailler sur un bien commun" mais ça regroupe je pense service au public. Euh. J'ai "client régulier". En gros, il y a toujours un volume de bah ça va être volume de commandes parfois. Je pense que les 2 ont peut les mettre en même temps.

Léa - Et quand vous dites volume, est-ce que y a une quotité particulière à laquelle vous pensez ?

Entreprise H : Non, c'est plus que c'est un, on sait que c'est un. Enfin, dans un domaine d'activité, on sait que ça peut être récurrent. Par exemple, sur je sais pas, sur de la formation ou sur de la fabrication. Par exemple, le bâtiment, on sait que y'en a toujours quoi.

Léa - Ok, très bien. Maintenant ce que j'aurais aimé savoir, c'est donc vous avez parlé un peu déjà de procédure, d'appel d'offres, de réglementation. Est-ce que vous en avez assez bien connaissance ? Les réglementations, différentes procédures existantes en matière de marché public notamment. Et puis aussi, dans un second temps, les mécanismes qu'il existe pour accéder à ces marchés ? Je peux peut-être vous donner un exemple. Par exemple, les marchés réservés ?

Entreprise F : Moi je peux répondre un peu vite parce que, effectivement, je n'ai pas la connaissance. J'ai l'impression qu'il y a un truc un peu, entre collègues, d'apprentissage de pair à pair, ceux qui ont déjà répondu montrent comment ils ont répondu na na na. Donc il y a une espèce d'apprentissage informel qui se fait, qui a ses limites. Voilà, et après ça ne donne pas pour autant une vision globale sur c'est quoi les achats publics et, et tout ça. Donc moi je suis vraiment entrée là-dedans dans la toute petite, dans une toute petite porte qui était ouverte en passant, j'ai aucune mesure de l'environnement général. Et aucune mesure de, encore une fois, comment ça se construit et et voilà. Donc c'est vraiment j'ai l'impression qu'il y a de l'apprentissage vraiment en off autour de ça, sur comment remplir et en fait vous avez les collègues qui en ont déjà gagné et donc quand ils ont la bah quand on est dans les processus collaboratifs, bah du coup on se montre mais c'est pas, c'est c'est vraiment le. C'est vraiment un truc de flou. Probablement maintenu de façon volontaire, hein ? Je pense, sinon ça serait, ça serait plus clarifié. Il y a quelque chose de flou et qu'il faut aller chercher, se dépatouiller.

Léa - Pour les autres ?

Entreprise G : Moi je dirais que l'apprentissage est paradoxal. Il se fait aussi parce que dans le bâtiment, on constitue des équipes pluridisciplinaires. Et du coup, il y a des gens qui ont déjà répondu, qui ont déjà des dossiers de candidature sur lesquels on peut s'appuyer en termes d'exemple. Et après, bah finalement, en tout cas dans le, mon domaine, on s'appuie sur des pièces qui sont fournies et à remplir dans le cadre de la commande publique par le

maître d'ouvrage. Donc c'est assez guidé quand même quoi maintenant moi j'ai une autre question, mais ça va peut-être au-delà ce que vous avez demandé, c'est plutôt comment valoriser l'ESS dans la commande publique ? Ça, pour le coup, je n'y connais rien et je ne sais pas comment le faire parce que, aujourd'hui, moi je suis en concurrence avec des équipes pluridisciplinaires qui sont hors de l'ESS. En tant que [CAE du bâtiment] nous on est dans l'ESS mais je ne sais pas comment mettre ça en avant quoi.

Entreprise E : Nous pour l'acc..., enfin pour l'accès à la commande publique, je vois pas trop de difficulté et pareil on se passe les. J'ai une connaissance assez pragmatique, enfin expérimentale. Euh, c'est plutôt une fois qu'on est dedans en fait, une fois qu'on a gagné, là c'est les. Je trouve ça compliqué. Enfin, il nous est arrivé de faire appel à des avocats, d'essayer de. Enfin, on n'a pas de service juridique en interne en fait, pour nous, pour nous aiguiller et même nous alerter, notamment au niveau des assurances. Enfin, parce que, on est quand même dans des métiers qui sont très différents avec des artisans, avec des prestataires de services. Enfin du coup c'est on a des réalités qui sont vraiment assez variées. Et pour le coup, c'est une fois qu'on est dedans en fait que je trouve plus compliqué. Après pour répondre à l'appel d'offres, j'ai. Bah une fois qu'on en a fait deux, trois. Il n'y a pas de difficulté. On sait où les trouver. Enfin voilà, c'est.

Entreprise H : Nous, c'est le temps. Au final, on n'a pas pris le temps en fait, de constituer un dossier propre pour pouvoir répondre à des commandes publiques, mais qui sont justement au-dessus de 40 000€. Et le frein c'est aussi l'engagement de "Est-ce qu'on a les épaules pour répondre à ce type de chantier ?" Donc c'est là où euh. C'est entre l'intérêt et le temps où on, pour l'instant, on a modulé pour l'instant on pourrait pas. Et voilà.

Léa - Donc, si je résume la connaissance que vous en avez, est plutôt basé sur de l'échange de pratiques, de l'informel entre pairs, principalement ? Et finalement, c'est en expérimentant comme vous dites que ça commence un peu à se roder, mais finalement sans avoir de réelles connaissances techniques ?

Observatrice 2 - J'ai l'impression que ça dépend des personnes et des pratiques dans ce que j'entends, il y a des niveaux de pratique des marchés publics qui sont assez variables.

Entreprise H - Justement, est-ce qu'on pourrait faire un tour de table de qui souhaite quoi au niveau des marchés publics ? Parce que voulez-vous... C'est pour les CAE et est-ce que vous êtes là pour l'ensemble de votre CAE ou est-ce que vous êtes là à titre personnel pour savoir au final le volume en fait que vous avez, vous souhaitez, ce que vous voulez faire, quoi ?

Entreprise F - Moi je peux te répondre, je suis venu ce matin pour m'informer et m'acculturer avec ces histoires de marchés publics donc, et je suis venue ne sachant pas que une collègue de [CAE généraliste] viendrait aussi, qui est administratrice et tout ça. Donc moi je venais vraiment ce matin à titre d'information pour me baigner dedans parce que c'est quelque chose qui commence à me concerner pour des raisons, et financières, et de bien commun. Donc voilà.

Entreprise H : Pour faire de la formation ?

Entreprise F : Moi je fais du conseil et de la formation. Donc moi je vise pas des trucs à 40 000€ c'est pas mon, c'est pas mon secteur et tout ça. Et voilà je venais voir en fait ça s'appelle quoi tout ça ? Comment ça se boutique ?

Entreprise H : Mais après, par exemple, si t'as un engagement avec une structure sur 2, 3 ans, ça peut dépasser les 40 000€ par exemple.

Entreprise F : En fait, c'est juste que moi je venais vraiment à titre d'information et de culture, dès que tu vois que voilà, c'est vraiment ça, et évidemment que les budgets vont compter après. Mais ça, c'est plutôt je pense, quand on représente [CAE généraliste] qu'on vient réfléchir de cette manière-là. Mais moi j'en suis au tout début quoi.

Entreprise G : Ouais, moi je, comme je disais, c'est dans le bâtiment donc c'est c'est variable en fonction des bâtiments à construire. Et en l'occurrence ces derniers mois j'ai fait des réponses à des appels d'offres.

Entreprise H : Sur deux, deux, trois, enfin là, j'en ai un en cours, sur 3 projets. Après moi, je représente mon intérêt en tant qu'entrepreneur chez [CAE du bâtiment] mais au sein de [la CAE du bâtiment], dans le CA, effectivement, on a un groupe de travail sur la commande

publique. Une des personnes du groupe de travail sur la commande publique qui pouvait pas être présent aujourd'hui mais je dois leur faire un retour justement de notre échange et de ce que j'ai pu avoir comme information, enfin connaissance complémentaire sur la commande publique et l'ESS en particulier parce que en fait, effectivement, c'est ça l'ESS. Pourquoi finalement dans le bâtiment plus que les autres ? Et c'est cette question là où je suis venu chercher des réponses quoi. Mais pour l'ensemble de [CAE du bâtiment], enfin au moins pour l'ensemble des gens qui constituent le groupe commande publique dans, chez [CAE du bâtiment].

Entreprise E : Ben moi je suis venue plus à titre personnel aussi. J'ai pas de, encore une fois, j'ai pas de mandat de [CAE généraliste] même si le groupe, on a aussi un groupe de travail donc qui est prévenu que je viens aujourd'hui donc je ferai un retour. Et nous, moi dans mon activité, on marche pas mal avec de la commande publique. Et donc pour tout ce qui est en dessous de 40 000€. J'ai pas de questions, enfin ça se passe très bien. Puis on a nos clients réguliers. Enfin voilà, moi c'est, je suis plutôt. Nos questionnements sont plutôt sur les appels d'offres en fait. Et en fait, quand nous on répond à des appels d'offres, c'est plutôt pour de la conception d'exposition, donc on est sur la conception et la réalisation, donc en fait on fait intervenir des équipes généralement qu'on prend au sein de [CAE généraliste]. D'ailleurs, on va piocher d'abord les compétences dans les collègues. Et du coup là on est sur des budgets, bah qui sont qui peuvent être jusqu'à 200 000€ quoi mais c'est à peu près ça. Nous, il faut qu'on se paye mois par mois et on n'a pas d'avance de trésorerie de la CAE en fait y a pas, y a pas de cadeau quoi.

Entreprise H : Ben nous, c'est, en gros l'idée de [Entreprise H], c'est de pouvoir donner accès à des artisans indépendants à justement des commandes publiques, que ce soit possiblement [Entreprise H] qui fasse pilote de de projet plus volumineux avec une diversité d'artisanat à l'intérieur. Donc travailler avec du bois, du métal, textile. Donc y a cette partie là. Et après de tirer le fil aussi sur le textile parce que, ce qu'on disait un peu tout à l'heure, c'est. On a été sollicité pour de l'upcycling de meubles et on sait que il y aura une sollicitation pour le textile pour répondre à des besoins du territoire. Et donc là, ça va concerner des volumes qui sont plus vastes. Donc plutôt que d'être pris de court dans 3 ans on a commencé à regarder maintenant. En gros, y a des gros sujets sur ça, donc quand on s'intéresse maintenant.

Observatrice 2 - L'enjeu d'anticipation à la fois sur les volumes et sur les groupements.

Entreprise H : Ce que tu disais tout à l'heure, y a des... un comment ça ? Un groupe de travail avec des partenaires privés et avec des collectivités. On a été sollicités pour justement faire de l'upcycling de meubles et on sait pas comment faire, le client sait pas comment faire, voilà. Voilà, c'est en fait, ça va arriver très vite et **si nous, comme structure de l'économie et les solidaires, on n'est pas là. Bah en fait c'est juste que c'est du privé qui va récupérer. Et Ben on aura loupé le coche.**

Observatrice 2 - J'ai l'impression que le sujet qui ressort à plusieurs endroits, c'est aussi la question de groupements.

Léa - **Je voulais connaître un peu plus votre expérience en matière de commande publique. Est-ce que vous souhaitez rajouter des choses ?**

Entreprise G : Bah moi j'ai commencé mon activité en janvier donc là régulièrement. (rires) Mais autrement, avant j'avais déjà fait des réponses en marchés publics et là plus récemment, j'en ai fait plusieurs donc.

Léa - **Je voulais rebondir sur le groupement. Il peut s'agir d'un des mécanismes aussi pour accéder plus facilement à la commande publique. Est-ce que c'est quelque chose qui vous semble pertinent ? Suffisant pour vous faciliter l'accès à la commande publique ? Est-ce que ça vous parle ?**

Entreprise H : **Le fait d'être en groupement ? Enfin, en tout cas moi, pour ma part ce je pense pas que c'est facilitant parce que si on veut bien travailler, il faut qu'on écrive les bases de d'un travail en commun et c'est pour ça que nous, pour l'instant on n'y va pas. C'est que on n'a juste pas pris le temps, en fait, d'écrire une charte de bah comment on travaille ensemble. Donc pour l'instant on n'y va pas pour cette raison là mais après bah là ce sera beaucoup plus intéressant parce qu'il y aura des échanges dans, au sein de ce groupement.**

Entreprise E : Pour le groupement en fait quand on est chez [CAE généraliste], alors quand

on a des équipes internes à [la CAE généraliste], on n'est pas vraiment un groupement en fait. Enfin, on est un, pas aux yeux de l'acheteur. **Donc c'est aussi une difficulté d'expliquer ça, qu'on a plein de compétences mais qui sont dans la même entreprise mais qui ont pas le même dans enfin voilà.** Mais donc c'est, mais en tout cas, au niveau administratif c'est assez, très facile. Et le fait d'être en CAE je pense enfin est assez pratique à ce niveau-là. Après, on fait souvent aussi de la, évidemment des collaborations, enfin des groupes avec des personnes extérieures parce qu'on n'a pas toujours les compétences en interne, ce qui pose pas tellement problème en fait au niveau même technique, administratif. La, la difficulté, c'est plus de trouver effectivement des gens avec qui on a envie de travailler et en qui on a confiance. Et après ne serait-ce qu'avec ma collègue, on est souvent, nous on fait de la coordination de projet, donc c'est souvent nous qui sommes à l'initiative de la réponse à l'appel d'offres, de la méthodologie, du montage de l'équipe. Donc nous, c'est un peu notre métier, donc on a développé au fur et à mesure en fait... Bah des techniques de coopération. On sait ce qu'on a envie et ce qu'on n'a pas envie après ça, ça, ce dont on n'a pas envie. Après, ça s'adapte effectivement en fonction des personnes. Enfin avec qui on coopère, mais. Et ça, c'est jamais valorisé en fait (soupire). On a vachement de mal à. C'est un boulot énorme. Euh ça nous prend limite, je sais pas un quart de notre temps en fait sur toute la réponse à appel d'offre. C'est le tableau de suivi, les, les budgets, les problèmes en interne. (rires) Ou pas que les problèmes, enfin. Mais du coup c'est nous, c'est ça qu'on apporte et ça pour le coup bah c'est notre plus-value. Enfin on parle d'échanges de pratiques, mais ça c'est notre métier donc on va pas le donner comme ça en fait. Même si bien évidemment on va. Enfin, c'est transparent, les gens savent ce qu'on fait, mais c'est notre savoir faire quoi.

Observatrice 2 - Et ça, c'est spécifique à la réponse en groupement, c'est-à-dire qu'il y a d'autres. Enfin, vous avez d'autres... Il y a d'autres entreprises qui répondent et qui ont l'ensemble des fonctions au sein de l'entreprise. Est-ce que dans votre métier ça se passe toujours comme ça ?

Entreprise E : Comme ça ?

Observatrice 2 - C'est-à-dire, d'avoir des personnes qui vont coordonner comme dans le bâtiment c'est systématiquement le cas. Il y a une équipe et donc y'a forcément quelqu'un qui coordonne. Mais est-ce que les concurrents entre guillemets, qui vont répondre au même

type de marché ont cette même configuration ou est-ce que c'est plutôt des entreprises qui ont l'ensemble des compétences en interne ?

Entreprise E : C'est assez opaque en fait, parce qu'en fait, on s'aperçoit quand on répond enfin. Sur la conception de réalisation d'Expo, celui qui a été retenu c'est une équipe de 2 personnes qui fait de la conception réalisation. Je ne sais pas qui est derrière. En fait, je ne sais pas. Il y a forcément de la sous-traitance pour le coup puisque c'est pas. Mais. Bah c'est obligé qu'il y ait un travail de coordination parce que c'est, en fait, à chaque fois c'est des projets qui sont quand même assez larges en fait. Sinon ça descend en fait, dans notre métier, ça descend en dessous des 40 000 en fait.

Entreprise H : Il y a une obligation de déclarer la sous-traitance ?

Entreprise E : Ouais. Oui, mais en fait, quand on a le résultat alors du coup, je parle que d'appel d'offres, quand on a le résultat, on a le lauréat. Voilà et on voit une boîte où ils sont 2.

Entreprise H : Donc toi tu vois pas.

Entreprise E : Oui voilà et j'ai pas accès à ce qui se passe derrière alors que.

Entreprise G : Parce que vous vous êtes combien, par exemple, quand vous êtes dans votre CAE et que t'as essayé de regrouper le maximum de compétences au sein de la CAE ?

Entreprise E : Ça dépend, ça dépend, mais on est facilement quatre, cinq. On a une graphiste de contenu, on a une graphiste de multimédia, de la construction, menuisier, métallier. Bah souvent, des fois, des ingénieurs, ce qu'on fait des petits systèmes électroniques.

Entreprise G : D'accord. Et le mandataire, c'est qui ? C'est toi du coup ? Quand tu dis mandataire dans le bâtiment en fait, c'est toujours dans une équipe pluridisciplinaire, il y a un représentant qui a le mandat pour les autres et qui va être un petit peu le chef des projets du groupe.

Entreprise E : Oui, c'est souvent nous, ouais. Ben parce que [la CAE généraliste], on est plus gros quoi. Mais c'est arrivé qu'on se mette en fait, c'est pas une question de masse. En fait, ça dépend. Je dis ça, mais ça dépend de la, de la demande. Parce que, parfois, le client souhaite avoir un scénographe en tant qu'interlocuteur et nous on en a pas en interne donc soit on valorise la coordination et vous avez un interlocuteur en l'occurrence on est toujours 2 nous de toute façon. Donc ça, c'est vos interlocutrices. Et puis voilà l'équipe qui est derrière. Soit bah, c'est tel métier qui est mis en avant. Mais ça, ça dépend. Généralement, ça marche comme ça.

Entreprise G : D'accord, c'est pas précisé dans les règlements consultation ça. Parce que dans le bâtiment, le mandataire il est, il est précisé dans le règlement de consultation. En général, c'est l'architecte, mais quand c'est pas le cas, on précise bien. C'est pas une obligation ?

Entreprise E : Non, c'est pas toujours précisé.

Léa - Pour continuer, je voulais savoir ce que représentait pour vous la commande publique en termes d'opportunités pour votre structure ? Quelqu'un souhaite s'exprimer en premier ?

Entreprise H : Pour nous l'opportunité euh... Alors d'un point de vue "faire parler du lieu", ça va pouvoir être d'avoir accès à des bâtiments publics assez visibles. Donc, par exemple, des grilles, des hôtels de région ou des bâtiments comme ça qui vont permettre de faire parler du lieu de [Entreprise H] et de ce qu'on y fait à l'intérieur. Donc c'est en gros, c'est faire de la communication détournée. Ça va être travailler sur des sujets un peu de. Nous, l'idée, c'est de s'inscrire dans la fabrication en local. Donc on est inscrit dans, auprès des Lab Fab qui sont des laboratoires de fabrication. Eux ce qui souhaite. C'est enfin ce sur quoi il travaille c'est ce qu'ils appellent des Fab City. Donc en gros c'est, il y a, il y a une ville qui va enfin, toutes les villes sont interconnectées et elles s'échangent des données mais pas de matière et pas de produits finis. Et donc en fait, par exemple, y a une personne qui va être à Tours, qui va dessiner un meuble qui va. Il y a une personne à Rennes qui va souhaiter acheter ce meuble donc elle va acheter la prestation intellectuelle à Tours et elle va venir le faire fabriquer à Rennes. Et en gros, on est un peu inscrit dans cette idée-là et l'idée c'est de

favoriser la construction en local. Et Ben la commande publique, ça permettrait de, pour nous, de répondre un peu à ça. Ou bah on pourrait fabriquer en local mais pas forcément avec la prestation intellectuelle en local. C'est vraiment, fabrication locale avec des artisans locaux.

Entreprise E : Donc vous répondez toujours.... pour des clients... Du coup, c'est quoi local, c'est Breton ou c'est... ?

Entreprise H : Autour de Rennes. Imaginons, tu as un atelier de fabrication qui est à Brest et un autre à Rennes. Bah tu t'arrêtes à Loudéac par exemple. C'est un peu l'idée quoi. L'idée justement, ce serait à terme d'avoir. Alors [Entreprise H], c'est un truc un peu vaste parce que ça recoupe beaucoup d'activités. Peut-être qu'à un moment c'est un, ce lieu là sera éclaté et qui aura du textile, du bois, tout autre forme j'en sais rien. Mais si t'as un lieu de confection à Brest et un lieu de confection à Rennes, l'idée c'est que les deux, ils travaillent ensemble et qu'ils aillent pas dérapier sur le travail de l'autre. Comme ce qu'on faisait avant dans. Enfin moi, je bossais dans les bureaux d'études dans la construction de bois. Et si t'avais un chantier à 5h bah t'appelais le bureau d'études qui était juste à côté, qui était à côté de ce chantier là car ça servait à rien d'avoir une mauvaise concurrence quoi.

Entreprise E : D'accord.

Léa - Sur les opportunités, d'autres contributions ?

Entreprise G : Bah moi je dirais que c'est l'occasion d'accéder à des, en ce qui concerne les chantiers, des chantiers un peu plus d'envergure et qui donne aussi de la visibilité sur l'activité, sur le plus long terme. Parce qu'en général, c'est des projets qui vont durer plusieurs années alors qu'un privé ça peut être des visibilités un peu plus limitées quoi.

Entreprise F : Moi de ma place, dans les représentations que j'ai, l'opportunité c'est, donc à part une opportunité financière, évidemment, comme tout le monde l'a déjà dit, c'est aussi la stimulation en fait. C'est c'est challengeant, c'est-à-dire que on imagine des des projets avec un peu plus d'envergure comme tu viens de le dire et du coup il y a quelque chose, voilà en tout cas moi qui me représente comme stimulant, c'est le mot que j'ai envie de dire, et puis

c'est aussi l'occasion en tout cas dans les pratiques qui sont les miennes, de conseils et de formation, de pouvoir aller diffuser des valeurs dans les manières de faire, de penser et de construire. Et je trouve que voilà, c'est un positionnement aussi politique qui doit rentrer, voilà, dans les espaces et de défendre des manières de faire qui me semblent. En termes de conseil en stratégie, c'est pas du luxe.

Entreprise G : Un peu dans cette continuité là, moi je dirais aussi, mais tout le monde n'est pas de cet avis. Ça donne aussi l'occasion de travailler avec une méthodologie qui est plutôt bien définie en fait. Et des processus, des procédures plutôt rigoureuses, voire peut-être parfois pour certains trop complexes ou contraignants. Mais moi je trouve que c'est plutôt quelque chose d'intéressant.

Observatrice 2 - Plus dans la commande publique que dans la commande privée ?

Entreprise G : Exactement ouais. Dans la commande privée, on a un peu plus libre en fait d'engager des choses de la façon dont on veut alors que là c'est plus cadré quoi.

Observatrice 2 - C'est le gros de votre activité ou pas du tout ?

Entreprise E : Nous, on a pas mal de clients publics ouais. Euh...

Léa - **La réponse n'est pas obligatoire. Vous avez le droit de passer.**

Entreprise E : Ouais, je sais pas trop sur les appels d'offres, en tout cas c'est des chouettes projets. Enfin, nous on marche au coup de cœur. Il y a des, y a des supers trucs qui passent et puis on se prend des têtes. (rires) On s'est bien amusé pendant un mois et puis après... on redescend sur terre.

Léa - **Je vous propose maintenant de passer aux freins. Quels obstacles peuvent constituer, selon vous, des freins pour accéder à la commande publique, plus particulièrement aux marchés ?**

Entreprise F : C'est peut être des choses qu'on a un petit peu dites en ouverture mais voilà la question c'est, c'est déjà de recevoir les offres, de savoir les identifier, de constituer une

veille comme ce qui peut être fait du coup dans le groupe de travail dédié. Moi en tout cas. Vous voyez la question de la veille en fait. Savoir où ça arrive ? Quand ? Voilà, ça c'est un premier frein déjà. De savoir où ça se trouve. Ensuite, y a un deuxième frein que j'évoquais, en tout cas tout à l'heure, qui était, mais en fait comment ils le construisent ? Qui le construit ? Avec qui autour de la table ? En fait, c'est à qui on doit prouver, à qui on doit, comment dire, dédier pour de vrai la réponse en fait ? Je vois sur mon champ de conseil et de formation, est-ce que c'est, est-ce que c'est les directeurs de services ? Est-ce que ce sont les consultants ? Est-ce que c'est des formateurs ? Est-ce que c'est des gens qui sont ... enfin ... Qu'est-ce qui va être vraiment regardé pour s'adapter dans la formulation ? Ouais donc voilà. Et puis le processus de sélection. Bon après moi, les quelques-uns que j'ai vus en général, on dit quand même comment ça va être choisi quoi. Et voilà, moi je peux dire ça pour commencer.

Entreprise H : Moi je dirais. Tout à l'heure vous l'évoquez. En fait ces freins, ça va être plutôt d'être en concurrence avec des agences qui ont les équipes déjà constituées et toutes les compétences au sein de leur entreprise en fait. Donc aller se confronter à des plus gros que soi en fait.

Entreprise E : Je peux rebondir ? Parce qu'avec le COVID, ça s'est en tout cas dans notre domaine, ça s'est quand même vachement accentué en fait et vu que la commande publique était moins importante. Du coup on a été en concurrence directe avec des énormes agences qui ont balayé toute la France, qui nous prennent tous les marchés en fait. Donc le côté local, ils n'avaient plus rien à faire. Donc euh (soupire). C'était au plus offrant. C'était la guerre quoi, vraiment on s'est retrouvé avec des. Alors peut être que ça se calme un peu maintenant, mais il y a vraiment ce côté-là, conjoncture en fait, où en fait selon les moments en fait, on est, en face de soi, ben on a des grosses machines quand même, donc on peut pas lutter surtout. Et puis juste pour rebondir. Ben nous, en fait, on a, un des freins en fait. Déjà, on a rarement des marchés réservés ESS enfin dans notre domaine en tout cas. Donc en fait c'est pas du tout un argument, c'est pas un frein non plus mais en tout cas on peut pas. Et les problèmes de trésorerie mais ça c'est lié à notre CAE en fait... C'est toujours très compliqué de monter le projet. Enfin, on peut faire les budgets tout ça, et à un moment donné, quand on passe ça aux TGE et puis au calendrier de paiement. En fait on est toujours très embêté. On ne peut pas faire de réserve en fait. Donc soit on a un, soit le client est assez ouvert et du

coup bah on dit bah voilà, voilà l'échéancier de paiement et on va on va pas faire au service rendu mais on va faire par tranche. Soit c'est bloqué, du coup ça nous bloque complètement. Je sais pas si c'est très clair ce que je dis ?

Entreprise G : C'est lié aux réglementations.

Entreprise E : Voilà, voilà, c'est ça. Et en fait sur des gros budgets, nous ça nous est arrivé de devoir faire des prêts ... personnels. De, enfin ouais enfin voilà, mais du coup ça enfin c'est lourd en fait. Mais ça, c'est aussi des outils en interne à trouver. Ou pas d'ailleurs, puisqu'on est limité.

Entreprise H : Toi, tu peux avoir des chantiers qui te passent sous le nez parce que le fonctionnement de la CAE empêche qu'il y ait un décalage ? Et pour d'autres entreprises ont juste une perte de trésorerie, enfin n'ont pas la problématique du paiement beaucoup plus tard ? Mais toi tu peux passer à côté de certains chantiers à cause de la CAE ?

Entreprise E : Bah c'est nous qui nous... Enfin oui c'est pas la CAE. On a pas le feu rouge de la CAE mais c'est nous qui voyons bien qu'en fait on est pas en mesure en fait d'absorber des décalages de trésorerie aussi importants et que nous il faut qu'on se paye mois par mois et qu'on a pas d'avance de trésorerie de la CAE.

Entreprise G : Par rapport au processus et aux procédures de règlement de la commande publique, c'est c'est. Il y a une distorsion quoi, avec ce que vous pouvez faire.

Entreprise E : Et parfois on tombe sur des gens qui sont très ouverts à ça et qui comprennent bien, et voilà. Et parfois, bah c'est c'est la procédure, c'est comme ça.

Observatrice 2 - Et ça, pour faire une petite parenthèse. On voit bien dans les collectivités, alors c'est pas toutes hein, c'est plutôt les plus grosses qui mettent en place des SPASER. En général, leur axe un, c'est l'accès des PME, pas que l'ESS, mais les PME dans la globalité. Ouais des TPE-PME et avec cet enjeu de raccourcir les délais de paiement, d'échelonnement, etc. Celles qui s'engagent dans des SPASER c'est, en général, dans leurs premières considérations.

Entreprise H : Bah après pour les TPE-PME, il y a un peu plus de liberté parce qu'on retrouve des prêts de décalage de trésorerie. Mais par contre, en CAE, vous pouvez pas... Enfin là, ça va être des prêts perso. C'est ça moi qui me dérange.

Entreprise E : C'est des prêts, qu'est-ce qu'on a ? On a Cap CAE. On avait pris une fois ça. Ça ne monte pas très haut hein ? On est à 2, 3 000€. Donc ça, ça permet pas de. Ça permet d'absorber un mois de décalage. En fait, même pas. En tout cas, ça ne permet pas d'avancer sur. Nous, quand on a la conception-réalisation. Ben les constructeurs ils nous disent "Oui mais enfin bon, faut que j'achète mon matériel maintenant. Du coup, j'ai besoin de 20 000€ là". "Ah bah je les ai pas."

Entreprise H : Mais après tu évoquais aussi ça. **Enfin c'est vrai que moi j'ai jamais vu d'appel d'offres où il précisait que c'était ouvert à, aux entreprises de l'ESS** et que il y avait, éventuellement, des opportunités pour eux quoi. Alors comment ça se passe ça ? Est-ce que c'est un frein ou est-ce que c'est tout simplement pas un avantage ?

Observatrice 2 - Je pense que c'est un angle mort. Comme je disais tout à l'heure, ils ont bien la représentation. Enfin je pense qu'il y a un lien qui est fait entre ESS et puis insertion, handicap. Que celles qui sont en train de creuser un petit peu plus loin se disent : "Ah oui en fait, ça n'est pas que ça". Qui sont très en demande. Aujourd'hui ils nous disent... alors, ils voient bien hein sur l'ESS sur tout ce qui est entretien d'espaces verts, blanchisserie, nettoyage, enfin, toutes les activités sur lesquelles on va beaucoup retrouver le secteur du handicap et de l'insertion. Ils voient bien, ils ont l'habitude, ils manipulent la clause sociale en général correctement. Par contre sur tout le reste ils disent : "Ah oui en fait, il existe autre chose, on arrive pas à qualifier". Et là, même en rencontrant on a eu des entretiens avec [collectivité A] avec la [collectivité B] et indirectement via le pôle [ESS] avec [collectivité C]. Quand on leur dit dans l'ESS, par exemple, il y a de la prestation intellectuelle, ils regardent avec des yeux ronds comme des soucoupes, en nous disant "Bah on n'avait pas imaginé ça." Donc aussi des sources de méconnaissances et quand ils prennent connaissance de ça ils disent : "Ah bah oui ça nous intéresse de savoir les repérer et comment est-ce qu'on peut expliciter, qu'est-ce que ça apporte de différent ?

Entreprise H : En gros, ce qui peut être dangereux, c'est le, c'est la concurrence en fait, parce que l'avantage des marchés publics, c'est que ça va lisser. Y'a une loi qui est importante qui va permettre d'avoir une bonne confiance, en quelque sorte, à l'intérieur des commandes. Nous, si on flèche sur, il faut que ça soit ESS, en fait on va se faire voler dans les plumes parce que vraiment ça va être, ça va être de la concurrence avec de la concurrence déloyale. Comme dans le bâtiment quand ils ont essayé d'imposer que fallait 5% de bois et que les lobbies du béton on dit bah en fait non c'est de la concurrence déloyale, on vous vire. Et par contre ce qu'on peut. Là où au final l'ESS peut être intéressant c'est qu'à terme dans les clauses de ces commandes publiques, ils vont devoir demander à ce que les entreprises soient plus vertes, plus sociales, plus euh. Parce qu'en fait dans ces entreprises là, nous on fait. C'est juste qu'en fait il faut qu'on valorise dans notre, dans, dans notre note méthodologique pour en fait dépasser des entreprises classiques qui le font pas. C'est grosso modo nous travailler sur les RSE, on s'en fiche parce qu'en fait on le fait déjà depuis des années, c'est juste que c'est les autres qui commencent à y bosser.

Observatrice 2 - Pour aller dans ce sens-là, les marchés réservés, ils sont très peu. On a aujourd'hui, en France, 3 exemples comme ceux-là. Quand on en échange, je pense que c'est pas spécialement un outil qui va être qui va spécialement se développer. Je prends un autre exemple sur la politique sociale des collectivités et notamment l'achat de titres, de titres-restaurant pour leurs salariés, il y a eu un échange avec [entreprise ESS], qui nous disait aujourd'hui, on est mis en concurrence avec d'autres formats type Tickets restaurant qui sont détenus par des fonds de pension américains. Ils disent en fait : comment est-ce qu'on arrive à objectiver, à objectiver le fait que ça va pas avec des gros fonds de pension, un modèle, un modèle qu'on qu'on défend pas ? Et aujourd'hui, la critérisation, elle permet pas ça et les collectivités sont aussi en demande de se dire "comment est-ce qu'on peut objectiver ça ?"

Entreprise F : Mais après normalement dans l'ESS, il y a des choses qui rejoignent beaucoup ce que doit prendre en compte la collectivité, c'est-à-dire qu'il y a quand même une prise de décision collective et c'est quand même un indice. Enfin c'est un voilà en fait, c'est ce qu'on fait dans nos boîtes et c'est ce à quoi on prétend donner de la valeur. Et normalement, dans les collectivités, ils le font aussi. Donc c'est peut-être aussi d'aller regarder dans quels endroits on agit dans les collectivités et dans l'ESS au nom de valeurs

semblables, faire les ponts entre nous parce que normalement ils font aussi quoi. Et sur la question de comment dire de ce qu'on fait des résultats aussi. Je pense quand même que enfin. Je rejoins vraiment ce que tu disais hein sur c'est pas de faire focus dessus, mais de le stipuler dans les manières de faire. Et moi je pense que ça commence à venir quand même. C'est la période où chacun sait qu'il va être regardé sur pourquoi, comment sont faites les choses ? Et que donc c'est le moment de glisser quand même les valeurs qu'on défend quoi. Même si ça majore les prix ou peut être. En tout cas, à côté d'un d'un fonds de pension américain, évidemment, on imagine bien que, voilà, ça va être plus avantageux na na na, mais je pense que les collectivités aujourd'hui, si elles veulent garder un peu de crédit auprès des populations. Il va falloir se labelliser, trouver des choses un peu éthiques quoi.

Entreprise H : C'est quoi ? C'est dans notre méthodologie qu'en fait qu'il faut qu'il y ait l'encart qui soit bien écrit, que souvent on met de côté en fait ?

Entreprise F : Exactement.

Entreprise H : Et au même titre que, eux dans leurs écrits de commandes. Par exemple, dans le bâtiment où on indique dès le cahier des charges, en amont. Euh. Au demandeur dans le bâtiment, ce qui est fait, c'est que c'est l'entreprise qui va récupérer le chantier qui écrit lui-même ce qui va être dans la commande publique pour être sûr que c'est bien ce matériau qui va être à la fin. En fait, c'est juste qu'il faut reprendre ces schémas. C'est qu'il faut qu'on ait une rédaction qui soit orientée sociale, environnement parce que derrière qu'on soit, qu'on puisse y répondre facilement parce que nous, on fait ça.

Entreprise E : Pouvoir se positionner sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage quoi. Si c'était nous qui rédigeons les marchés pas forcément pour y répondre après, hein.

Entreprise H : Parce qu'il faut avoir un lien avec les personnes qui font la commande parce que souvent, par exemple, nous on va avoir un lien avec la personne qui va être élue dédiée à l'économie sociale et solidaire parce qu'on on flèche toujours l'économie sociale et solidaire et en fait la personne qui va rédiger les commandes publiques, elle...

Observatrice 2 - C'est pas son sujet.

Entreprise H : Ouais, c'est pas le même étage, pas le même bureau, pas le même bâtiment, donc en gros l'écriture, on a une écriture classique. Il faut qu'on arrive à faire en sorte que l'écriture soit un peu différente pour que nous, on ait des accès plus faciles. Enfin du moins valoriser ce qu'on fait quoi.

Entreprise E : Il y a des grosses différences de rédaction de marché, enfin de commande publique. Enfin moi, j'ai remarqué qu'il y a des trucs qui sont très bien rédigés et des trucs où on se dit mince, faut répondre comment ? Enfin, je pense à Chat GPT, mais enfin c'est presque ça, qui a sorti le truc. On voit, y a pas de.

Entreprise G : Des fois, il y a des dossiers de consultation, il y a plein de contradictions dans les documents et d'autres où, effectivement, c'est clair.

Entreprise E : Ouais, où il manque des trucs, où on sent que c'est du copier-coller ou ils ont pas réfléchi à leur... Enfin, ils ont mis beaucoup. Enfin je sais pas. Ouais, des gens qui sont plus ou moins spécialisés là-dedans, en fait. On sent qu'ils ne doivent pas passer des commandes souvent.

Entreprise G : Dans les freins aussi que je pourrais citer parce qu'on a eu des exemples à travers les échanges qu'on a pu avoir dans le le groupe de travail là, sur la commande publique chez [la CAE du bâtiment]. Il y a le fait que aussi, et tu l'as évoqué. Pour les gens qui gèrent la CAE, en fait c'est un peu compliqué parce que c'est des engagements sur le long terme et on a des entrepreneurs qui sont pas forcément encore engagés sur le long terme auprès de la CAE. Du coup ça peut être un frein parce que il faut aussi être en mesure juridiquement de faire face à éventuellement à une défaillance ou un arrêt d'activité de l'entrepreneur donc. Là je cite un exemple concret, effectivement, l'entrepreneur de chez [la CAE du bâtiment] n'a pas eu accès à la commande parce qu'on lui a dit non, c'est des trop gros marchés en fait, et il y a un engagement sur la durée qui impose des contraintes à la CAE qu'on n'est pas en mesure de tenir. Alors, je pense que ça va changer, mais parce que c'est des pratiques aussi qui évoluent et qui arrivent au sein de la CAE. On en discutait hier avec une personne avec qui je suis dans le groupe Commande publique qui a une grande expérience dans ce sujet-là. Elle disait : "Ouais, ce qu'il manque, peut-être finalement, au

sein de la [CAE du bâtiment], c'est peut-être une entité juridique qui va leur permettre de venir blinder les contrats et comment on peut répondre et comment on peut s'intégrer dans ce type de marché là quoi.

Entreprise H : Mais après c'est vrai que le. Enfin, pour un client, le gros avantage de la CAE, c'est que ça existe toujours. Il y a toujours une personne vers laquelle te retourner s'il y a un truc. Mais à l'inverse, pour la CAE, si t'a l'entrepreneur qui part et qui a un chantier qui en cours.

Entreprise F : C'est en lien avec les histoires de trésorerie aussi, tout à l'heure. Si y a un entrepreneur qui part potentiellement un entrepreneur enfin voilà, c'est compliqué, donc ça c'est lié.

Entreprise G : Les groupements, nous aujourd'hui on peut pas faire de groupements conjoints solidaires, par exemple. C'est pas possible en fait avec ce fonctionnement là, donc ça peut aussi être un frein effectivement.

Entreprise H : Après, c'est pas forcément que avec des gens au sein de la structure [CAE du bâtiment] parce qu'il faut aller chercher des architectes, il n'y en a pas forcément, parce qu'il faut aller chercher d'autres compétences aussi qui existent pas non plus. Donc les équipes pluridisciplinaires, elles sont pas uniquement issues des CAE, de l'économie sociale et solidaire.

Observatrice 2 - Sur la veille, c'était abordé rapidement. Vous disiez que vous ne saviez pas faire la veille. J'imagine que, comme tous les deux vous y répondez, votre veille, elle est structurée.

Entreprise G : Alors moi je vais répondre sur un appel d'offres, là c'était ... Je vais vous donner un exemple concret. Pour une crèche municipale, qui demandait dans le règlement de consultation, qu'est ce qu'on utilisait comme outil pour la veille sur la commande publique ? Et alors, je me suis dit Bah je sais pas trop. (rires). On s'informe mais finalement j'ai cherché un peu et il y a des outils de veille qui sont mis à disposition par le gouvernement et qui justement donnent accès à une forme de veille en continu et une visibilité sur l'évolution des

règles et mais je savais pas que ça existait. Je me suis dit Tiens Ben aujourd'hui je vais profiter aussi pour poser la question de savoir s'il y a d'autres outils qui existent et que je connais pas.

Entreprise H : Ce que je trouve compliqué, c'est le vocabulaire à l'intérieur de ces structures là. Ouais, enfin le, les mots clés de la veille.

Entreprise E : Ah oui, alors nous, ça marche pas du tout !

Entreprise H : Ouais, on est obligé de tout chercher parce que nous quand on tape aménagement, on a "aménagement des espaces verts", aménagement de... Je sais pas si toi t'es confronté au même truc ?

Entreprise E : Oui, non, mais nous en fait, on est obligé d'éplucher chaque appel d'offre parce que les mots clés ne marchent pas du tout.

Entreprise G : Ouais, c'est ça sur e-Mégalis.

Entreprise E : Parce que nous, en fait, on est entre... En fait le, le vocabulaire n'est pas, enfin n'est pas normalisé en fait. Donc en fait, nous on est, on est, voilà, on est muséographe. On s'occupe de contenu d'exposition, et c'est un mot qui est très peu utilisé et donc en fait les gens ils mettent scénographie, donc dans scénographie c'est en gros c'est faire des expos quoi. Mais sauf qu'il y a plein de trucs. La construction, ça nous concerne pas. Enfin après ça va en fait on va plus rentrer dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Parce qu'en fait la phase de conception de contenu, elle va rentrer plus dans une autre phase. Enfin du coup en fait, on y touche tout. Lorsqu'on met exposition, bah on a tous les risques d'exposition en radium machin. Enfin bon du coup c'est.

Entreprise H : Tu fais ça à 18h00 ? (rires)

Entreprise E : Ah non ! Faut faire ça le matin à 09h00, pas plus d'une heure. (rires)

Observatrice 2 - Est-ce que vous êtes à l'inverse, repéré et sollicité spontanément parce que

des collectivités qui vont faire la commande vont vous envoyer spontanément... ? (Silence)
Donc c'est très marginal ? Parce que pour les collectivités, il y a un enjeu de sourcing mais aussi de se dire, en fait, j'identifie pas forcément qui pourrait répondre et qui je peux solliciter, notamment pour pour des petites structures.

Entreprise H : Par exemple au-dessus de 40 000, elles ont le droit d'aller chercher les entreprises ?

Léa - Ben normalement oui, il me semble, mais bien en amont. En fait, il y a toute une phase de sourcing, mais qui doit être bien en amont.

Entreprise H : Elle fait une mailing liste où elle envoie au large mais elle a pas le droit d'aller chercher une personne ?

Observatrice 2 - Bah c'est l'obligation de publicité. Après, elle peut diffuser. Faut pas qu'elle avantage une structure en particulier mais à partir du moment où il y a un envoi à une diversité de structures, ça ne rompt pas le principe d'égalité.

Entreprise H : Faut être dans, en gros, faut être identifié par une collectivité pour être dans une mailing liste pour avoir un envoi ciblé.

Observatrice 2 - Et puis l'autre élément, comme disait Léa sur le sourcing en amont, elles peuvent très bien, pour rédiger... On va dire que jusqu'à présent, les acheteurs publics étaient très éloignés de cette pratique et commencent à s'y mettre. C'est en amont de rédiger leur cahier des charges, de prendre contact avec des structures pour dire "Ben Voilà comment est-ce que je peux rédiger au mieux le contenu de mon marché pour éviter le marché infructueux derrière ?" Jusqu'à présent, elles étaient très frileuses. Je pense qu'il y a encore beaucoup d'endroits où ils sont frileux, mais en tout cas le Code des marchés publics permet tout à fait ça. Toutes les collectivités nous disent jusqu'à présent, dans une approche extrêmement administrative de l'acte d'achat, c'était principalement des juristes qui rédigeaient les documents et ils sont en train d'opérer une bascule vers, vraiment, le métier d'acheteur. Il y a aura toujours des juristes pour venir finir de sécuriser, mais avec une professionnalisation toujours tournée autour de l'acte d'achat. Donc comment je caractérise

mon besoin et comment je choisis, enfin comment j'identifie les potentiels prestataires et comment, comment j'entretiens aussi un réseau de prestataires, mais on en est au début.

Entreprise H : Donc ça, ça marche bien pour [collectivité X].

Observatrice 2 - Pour des grosses collectivités oui.

Entreprise H : En gros, après quand on s'écarte Bah là, le vocabulaire change complètement. La manière de rédiger change complètement, une personne qui va enfin, je sais pas, une municipalité comme, une collectivité comme [collectivité X], par exemple, qui va faire une expo scientifique une fois tous les 6 ans. Et en gros d'avoir une mailing liste pour t'identifier toi. Enfin, en gros, c'est là où c'est, ça marche bien pour les grosses collectivités. Après faut être centraliser aussi sur ça mais c'est vrai que le principe de publication ou de vocabulaire ou nous d'aller le chercher mais quand c'est sur des plus petites structures c'est compliqué et pourtant il y a un gisement qui est énorme parce que Ben y a beaucoup plus de petites collectivités que de grosses quoi.

Entreprise E : Comme tu dis, c'est, effectivement, quand on est sur les marchés de niche. On n'est pas sur des besoins récurrents, en tout cas nous, du coup, c'est vrai que. C'est arrivé que, clairement, on nous avez... Enfin c'était, on avait pas gagné hein, mais en fait, nous, on nous a demandé une proposition en fait. Je pense, il y a avait aussi là, pour nous connaître. En fait, je pense que y en a qui font un premier repérage, qui se servent de cette procédure là pour essayer d'un peu, d'avoir un paysage.

Léa - **Quels sont les leviers pour lever ces freins ? Ce qui pourrait être mis en œuvre.**

Entreprise H : Ce qu'on disait tout à l'heure, c'est le fait de faire un peu de lobbying auprès des rédacteurs et rédactrices de commande publique pour faire valoir en fait les, quelque chose de plus environnemental, plus social, où nous en fait on pourrait ressortir plus facilement quoi.

Entreprise G : Jusqu'à présent, l'acheteur en fait, lui, il est plutôt dans des contraintes enfin, ou des contraintes, des objectifs de bonne pratique, mais il apparaît le moins de contraintes

ou d'incitation.

Observatrice 2 - Jusqu'à présent le juriste, il est dans la question de sécuriser le marché et faire en sorte que, d'éviter les risques de recours. Et là, dans certaines collectivités, là on sent qu'il y a un changement qui est en train de se faire.

Entreprise E : Si je peux juste ... Parce que c'est pas forcément des actions à mener, mais en tant qu'entrepreneuse dans une CAE. Euh, je trouve ça, c'est plutôt assez confortable de mettre quatre millions de chiffres d'affaires alors qu'on est toute petite. Enfin bon, ça, ça peut peut-être faire partie des ambiguïtés d'ailleurs, qui qui je sais pas, c'est une manière de le présenter qui peut être alerte un peu. Enfin en tout cas, interpelle l'acheteur, mais on se sent un petit peu plus assis quoi. Je trouve que c'est une force d'être en coopérative. Parce que, par rapport à ces histoires, nous, c'est vrai qu'on a. Je sais pas si la [CAE généraliste] a déjà freiné des entrepreneurs pour répondre à des appels d'offres mais on a essayé dans un appel d'offres récemment, enfin l'année dernière plutôt, on a arrêté de se présenter en tant qu'entrepreneur avec plusieurs activités et pôles de compétences. On s'est présenté vraiment en tant que la [CAE généraliste]. En disant et en mutualisant tout en fait. Bon ça n'a pas marché, mais je pense que c'est un, je sais pas pourquoi d'ailleurs, essayer cette carte là en fait en disant. On avait besoin de graphistes, voilà. Et Ben en fait, on a renvoyé vers l'annuaire de la [CAE généraliste], en disant : "Nous, il y a tant de graphistes en fait chez [la CAE généraliste]. Donc voilà, vous aurez une coordinatrice mais si y en a un qui fait défaut, il y en a 3 autres en fait." Donc on a essayé de jouer cette carte là. C'est la première fois qu'on le faisait. C'est à double tranchant, c'est soit ils disent "Ah ouais !" En l'occurrence, c'était pas ça vu qu'on a pas eu de réponse. Soit c'est, mais qu'est-ce que c'est que ce truc ?

Entreprise H : C'est le ouais, c'est la lecture quoi. C'est, en gros, il voit un chiffre d'affaires, OK. Ils descendent, ils voient une multiplicité d'activités, OK. Et puis après, ils voient "coopérative", "CAE", ils comprennent pas.

Entreprise E : Ah ouais, ouais. Déjà coopérative, alors CAE en plus, là on est...

Entreprise G : Ouais, je pense que, dans la commande publique, c'est pas encore, effectivement, c'est un peu l'angle mort.

Entreprise F : C'est qu'on peut lire les documents qu'avec les grilles de lecture qu'on a. Les références s'ils les ont pas, on voit effectivement, ça fait flippé quoi.

Entreprise H : Y'a un autre sujet sur ça, c'est le, au final "ESS". Bah ce dont tu parlais tout à l'heure c'est, on va être fléché handicap et insertion. Et en fait, on fait pas, à l'intérieur de l'ESS on fait pas que ça, mais souvent ils vont s'ils cherchent une entreprise qui fait l'économie sociale et solidaire. Ils vont aller chercher aussi possiblement de l'insertion et du handicap alors que l'économie solidaire est beaucoup plus large.

Observatrice 2 - Oui, oui, mais c'est plutôt ce que je disais, c'était plutôt qu'ils allaient pas en dehors des segments d'achat. Enfin, c'est plutôt que, en dehors des segments d'achats que j'ai listé, ils ne vont pas penser à aller sourcer ce type d'acteurs quoi.

Entreprise H : Non, mais je veux dire que, l'ESS aussi à ce penchant là, au final, c'est associatif et on va facilement avoir une étiquette qui ne correspond pas forcément.

Entreprise G : Mais après pourtant. Enfin dans les leviers, il y a de l'argent public dans les CAE qui est investi. Est-ce que le montant on le connaît en fait ? Certainement. Et est-ce que justement les collectivités, elles ont bien ça aussi en tête ?

Observatrice 2 - Après, ça passe pas par les mêmes tuyaux. Les financements, c'est plutôt sur la place de l'accompagnement sous l'angle développement économique, les services de développement économique qui parlent pas forcément avec les services qui vont commander des prestations.

Entreprise F : Il faudrait qu'on leur vendent des prestations d'appui à la collaboration. (rires)

Entreprise H : Dans les leviers, y a aussi bah je trouve que ce temps d'échange, il est hyper important. Et c'est aussi de bah, y a peut être des formations à créer. Il faut que, au final, si ça vient d'un "gros organisme" comme la [tête de réseau ESS], ça peut plus facilement aussi faire venir des personnes de l'ESS. Ou même avec [Réseau de l'ESS X] en fait. Des liens à créer, ou des choses comme ça en fait.

Entreprise F : Mais en tout cas oui, sur l'intérêt de se réunir ici et d'être réunis par la [tête de réseau ESS]. On a quand même identifié un besoin, et de veille, et d'information sur comment on appuie ces appels là, voire même de la formation, voire même répondre à plusieurs. Enfin bref, en tout cas, y a plusieurs points comme ça qui justifient le regroupement sur des espaces comme aujourd'hui pour gagner en compétence, en visibilité et en méthodo quoi.

Entreprise E : L'interconnaissance. En fait, on va facilement avoir besoin de compétences larges et on a les mêmes problèmes en fait. Parce que nous, en parallèle, on n'arrête pas de chercher comment ça se passe. On a tel projet, qui est-ce qui pourrait bien faire ça ? Du coup, y a un côté, nous-mêmes réseau en fait, je pense qui est important. Alors le fait d'être en CAE est une force parce que ce qu'on a un annuaire en fait. Et puis on appelle et en fait, tout de suite, on se tutoie, ça va, tout va très bien. Enfin, c'est hyper facile en fait. Voilà, faut qu'on se connaisse. Entre les CAE ou avec les autres structures en fait.

Observatrice 2 - Là-dessus, il y a des formats qu'on regarde qui existent dans d'autres régions, des formats de mise en relation sur des segments d'activité ou à l'échelle de territoire, soit entre fournisseurs, soit entre fournisseurs et acheteurs, plutôt dans une vision prospective parce qu'une fois qu'ils sont sur le marché et une fois que le marché est lancé, ils peuvent pas faire ça. Mais est-ce que ça renvoie à ce type de format ?

Entreprise E : Oui, parce que, en fait, sur le marché, il y a souvent bourse à la cotraitance, y a jamais personne. Y'a un côté concurrence, en fait. Oui, donc oui, donc ça pourrait effectivement être en amont en fait de connaissance du réseau.

Entreprise F : C'est toujours compliqué de, mais oui, parce qu'en fait dans nos vies de travail, c'est compliqué de venir sur des temps ou miser sur un peut-être demain ou dans 10 ans évidemment, mais on en est tous là. Par contre, quand on commence à avoir une thématique à travailler ensemble et à creuser bah quoi qu'il arrive, on n'a pas perdu en fait ce temps-là, c'est-à-dire être un un truc un peu mode pince fesses où va y avoir des gens de collectivité et des fournisseurs. Bon voilà, et en plus c'est pas forcément hyper sain. Par contre, avoir une thématique sur comment on défend chacun dans nos endroits, l'ESS et sur quelles valeurs on se positionne et en quoi ça peut ? Enfin voilà, là on travaille ensemble, ça

ça rassemble et là on sent qu'on perd pas son temps quoi. Je pense que voilà le truc il est...
Si c'est juste des temps pour de l'interconnaissance et peut-être fantasmer des marchés plus tard, effectivement c'est plus dur de se mobiliser comme ça. Je veux dire donc faut quand même qu'il se passe un truc quoi. Mais dès qu'il y a une, dès qu'on alimente quelque chose et qu'il y a une réflexion et que y a un partage de réflexion, là on repart gagnant. Donc voilà.

Entreprise E : Faut que ce soit thématique en fait. Moi je suis assez friande de, on participe beaucoup même, aux réunions de, enfin au groupe de travail et puis aux déjeuners avec les nouveaux. Enfin voilà donc parce que je suis toujours en train de. "Ah tu fais ça ! Ah ça me donne des idées et tout ça." Donc mais sinon enfin j'irais pas sur les réflexions sur le bâtiment en fait. Par contre, si y a je développe une offre. Un acheteur public veut développer une offre culturelle, alors c'est pas forcément sur des trucs précis, mais ça va aller de l'événementiel à de l'expo, à de l'animation, à enfin voilà. Donc ça peut être assez large et du coup là on va retrouver des acteurs. Effectivement, faut que ce soit pertinent quoi.

Entreprise F : Moi du coup j'entends donc là ce que tu viens de dire sur une thématique culturelle comme tu viens de le dire et pour le coup, moi ça m'intéresse d'aller avec des gens qui sont absolument pas sur mon corps de métier parce que comment on construit de l'argumentaire sur notre plus-value d'ESS ? Bah ça, en fait, ça nous concerne tous et clairement on n'a pas les mêmes réalités quotidiennes, financières et na na na. Et c'est là aussi qu'on peut se, tout à coup, y a un mot auquel toi tu penses parce que c'est pas ton vocabulaire de métier, c'est pas ton truc. Puis, en fait, bah c'est de la commande. Donc ouais voilà c'est ça, mais qu'en tout cas la réunion elle soit, enfin que le temps de travail soit hyper ciblé sur une thématique qui fait commun et sur lequel on choisit d'aller. Voilà donc que ça soit sectoriel ou que ça soit stratégique en fait.

Entreprise G : C'est trouver les moyens d'avancer. Concrètement. Sur des sujets qui nous concernent directement.

Léa - Sur des outils un peu plus pratico-pratiques ? Une boîte à outils, par exemple ?

Entreprise E : Sur les procédures. Un lexique ! Parce que le jargon juridique euh. "Alors ça, ça veut dire ça et en vrai, ça veut dire ça aussi. (rires) Il faut savoir lire entre les lignes en

fait. Quand c'est rédigé comme ça, ça veut dire que ça sent le roussi. (rires) Je veux dire, en fait, comprendre les contraintes et les enjeux de l'acheteur en fait. Alors après, avec l'expérience, on arrive à discerner les trucs en disant tiens, c'est marrant, il a formulé ça comme ça, ça veut dire que j'imagine que ces enjeux sont comme ça, ça, ça. **Mais en fait il y a une sélection culturelle de jargon. ça s'appelle du langage hermétique. Voilà donc c'est ce qui va va va freiner en fait. Clairement en fait, avant de lire, en fait. Ces documents-là, c'est quand même très complexe et en plus, même une fois qu'on a regardé dans le dictionnaire, y'a pas le sous-texte ?**

Léa - Alors petite question, est-ce que ça vous arrive pour ceux qui pratiquent les marchés publics d'appeler les acheteurs pour demander des clarifications sur certains points ?

Entreprise G : Oui.

Entreprise E : Oui, ou même par les questions-réponses d'ailleurs. Tout à fait.

Observatrice 2 - Mais malgré ça, ça ne vous donne pas nécessairement le sous-texte ?

Entreprise E : Non, parce que c'est des réponses très formelles. Mais un petit atelier lecture d'appel d'offres en disant : Explication de texte, en disant, enfin...

Entreprise G : Après, je pensais à ça aussi. Ce qui pourrait être intéressant, c'est d'avoir un point d'appui de la [tête de réseau ESS] qui pourrait effectivement déjà faire, peut être parfois, répondre à certaines questions ou problématiques et qui pourrait aussi contacter l'acheteur. En disant, tiens, on sait par exemple que, là, il y a eu des entreprises de l'ESS qui ont répondu à tel marché, mais elles ont pas eu forcément les réponses sur le pourquoi elles n'ont pas été retenues. Enfin des fois c'est un peu dur. Être un contact aussi privilégié, au-delà de celui qui propose son service auprès de l'acheteur quoi. C'est-à-dire que nous, on va vouloir rentrer en contact avec eux suite à un appel d'offres éventuellement sur lequel on aurait pas été retenu et on aura pas forcément toutes les explications. Mais si on avait un point d'appui auprès de la [tête de réseau ESS] qui pourrait le contacter et avoir plus d'infos, ça pourrait être intéressant quoi. Et aussi lui rappeler qu'il y a, il faut sortir un peu de cet

angle mort et que les entreprises de l'ESS justement, elles font partie de ceux qui peuvent répondre quoi. Parce qu'à un moment donné, puisqu'on a employé ce terme là plusieurs fois, enfin, il faut essayer de, je sais pas, peut-être donner de la visibilité quoi.

Entreprise F : J'allais juste dire. Je crois que la [tête de réseau ESS] le fait déjà, avec du plaidoyer. Et puis les pôles [ESS] autour des collectivités mais peut-être que, effectivement, les structures peuvent, en répondant à des appels d'offres, être aussi des points d'appui supplémentaires pour la [tête de réseau ESS], pour ré-alimenter le plaidoyer, la relation, et cetera. Enfin c'est voilà, c'est un service, c'est pas un service mais un échange où on devient appui et support les uns les autres, prétextes et supports les uns les autres. C'était juste pour finir.

Léa - Est-ce que vous avez d'autres choses à rajouter ?

Entreprise F : Je pense qu'on pourrait en parler encore longtemps. (rires).

Léa - Et Ben merci pour tous ces éléments en tout cas.

Entretien individuel n°1

Profil de l'enquêtée 1	Date : Jeudi 13 juillet, de 14h à 15h
Une responsable d'agence intérim (SCIC) pour personnes en situation de handicap	Durée : 1 heure Modalité d'entretien : visioconférence

Léa - Dans un premier temps, je vous laisse vous présenter et présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?

Enquêtée 1 : Alors je suis [Enquêtée 1], la responsable de l'agence [nom de la structure] de Saint Briec. C'est un réseau d'agences en fait d'emploi dont la vocation est l'inclusion. Donc nous on prend en charge toute personne qui détient une RQTH. C'est le Saint-Graal pour s'inscrire à l'Agence, c'est la seule chose que l'on demande à nos intérimaires, c'est d'avoir la RQTH et après notre rôle à nous, c'est de servir de tremplin en fait, de tremplin vers l'emploi pour l'ensemble de ces personnes, autant que faire se peut, puisque on a aussi, comme dans les agences d'emploi traditionnelles, des personnes qui préfèrent rester en intérim. C'est très à la marge, mais ça peut arriver. On existe sur tous les départements Bretons, Brest, Rennes qui est notre siège social, donc Saint-Briec et Lorient. Alors on est né comment ? On est né comme suite à la loi de Murielle Pénicaud sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Il a été demandé aux entreprises adaptées de réfléchir à des dispositifs un peu innovants, permettant plus d'accès à l'emploi aux personnes en situation de handicap. Donc là il y a deux points qui ont vu le jour, les EATT, entreprise adaptée de travail temporaire que nous sommes, en innovation et les CDD tremplin.

Alors aujourd'hui, on le sait, depuis la CNH [Conférence National du Handicap], nous ne sommes plus une expérimentation à partir de janvier 2024, nous passons dans le droit commun. Voilà, donc ça, c'est très très positif. Ça a été annoncé par Emmanuel Macron en direct live. Du coup ... après il va falloir définir comment on est financé quand même ! Mais bon (*rigole*).

Aujourd'hui, nous on ne connaît pas de familles de métiers, on se veut généraliste. Pourquoi ? Parce que le handicap ne connaît pas de familles de métiers et y en a pas un qui nous permettra... Pas une seule famille de métier ne nous permettrait de mettre l'ensemble de nos

intérimaires en poste, en fait. Parce que on part toujours des restrictions du candidat pour l'amener à un poste. Donc en fait il faut qu'on prenne en considération la restriction du candidat, sa mobilité ou non mobilité, les attendus de l'entreprise et à chaque fois, c'est du Tetris pour nous un peu, et il faut tout aménager de manière mili...quasi millimétrée.

On pourrait penser que compte tenu du fait qu'il y a des contributions à L'AGEFIPH à verser, les employeurs seraient plus enclins à recruter des personnes en situation de handicap, tout du moins ceux dont la masse salariale est supérieure à, enfin, à 20 salariés, ce qui leur créer une obligation. Mais pas du tout, je crois qu'en fait, il y en a quand même quelques-uns qui préfèrent payer ou qu'ils méconnaissent... qui méconnaissent complètement les leviers qui existent pour leur permettre d'atteindre cet OETH [Objectif Emploi des Travailleurs Handicapés]. J'ai récemment échangé avec une DRH qui m'a dit alors, ils sont bien gentils au gouvernement de nous dire qu'il faut, mais on fait comment pour faire ? Voilà donc une petite information, et cetera, il y a plein de choses à soulever que nous on a remonté aussi lors de la CNH pour allouer la possibilité aux personnes en situation de handicap d'accéder à l'emploi parce qu'ils sont impactés 2 fois plus que les personnes lambda. C'est énorme, hein ! 2 fois plus impacté, c'est très clairement qu'il y a bien une discrimination quelque part qui existe.

Alors pour finir la présentation de [nom de la structure], il faut savoir que 11 entreprises adaptées se sont réunies en Bretagne. On aime bien travailler en mode collaboratif donc du coup euh... du coup, 11 entreprises adaptées se sont réunies pour nous faire émerger sur ces différents départements. Donc je vais en citer quelques-uns, y a la [Structure 1], [Structure 2], [Structure 3]. On a en direct, on a [structure 4], on a énormément d'acteurs connus en entreprise adaptée qui se sont dit « Oui, nous peut-être que ce sont toujours les mêmes métiers qui sont représentés dans nos structures et qu'il faut qu'on ouvre au travers de l'intérim peut être des portes de façon à octroyer un accès à l'emploi plus utile », on va dire ça comme ça, même si c'est maladroit de ma part. Euh, voilà. Avant ça, j'étais moi-même dans l'insertion. J'étais conseillère en insertion professionnelle aux [nom de structure] à Saint-Brieuc. Donc la filiale entre guillemets [nom de structure] de de la filiale insertion. Donc le réseau effectivement insertion, la clause sociale effectivement, j'y allais et je connaissais, mais par un autre, un autre prisme puisque j'avais connaissance des besoins. J'orientais des salariés des ateliers sur des postes ou alors je passais à l'époque avec [nom de

structure]. Il n'y avait qu'[elle], donc j'orientais vers, pour qu'elle puisse mettre en poste l'intérimaire dans la bonne entreprise.

Voilà donc la clause sociale, les marchés publics. Oui, je peux connaître puisque, avant ça, j'étais dans une autre expérience professionnelle. J'ai été directrice régionale du groupe [nom du groupe] basé à Rennes, toujours dans les mêmes locaux, et du coup, fatalement oui, on répondait à des marchés et il y avait aussi bah des marchés publics notamment. Bah le marché [nom du marché public] pour pas les citer ils sont pas loin et voilà. Et puis eux aussi jouaient le jeu de la clause sociale d'ailleurs sur les marchés. Donc **c'est quelque chose qui m'est relativement familier mais que je trouve un peu complexe de par l'aspect handicap.** Complexe pourquoi ? Complexe parce que on **peine à faire à faire comprendre aux entreprises que nos intérimaires vont pas forcément être tous cassés du dos** quoi donc, **comme sur les clauses marchés publics, c'est souvent sur le BTP et bein... je peux quasiment jamais en mettre en fait, en poste.**

Puisqu'au téléphone, j'entends : « J'ai pas d'accès PMR ou non, mais ça veut dire quoi là votre gars ? Il est à quoi ? ». Je dis : « Bah mon gars il peut travailler 30 heures par semaine, 28 heures semaine ». « Ouais bah non moi j'ai besoin d'un bonhomme 39 h alors m**** », et ça raccroche. Voilà, ça j'ai pu l'entendre. C'est horrible parce que j'ai pas eu le temps d'expliquer au Monsieur à qui j'avais fait un gentil mail après en lui disant peut-être qu'il vaut mieux deux 28 heures qu'un 39 heures et qu'en plus en cas l'absence de l'un, il peut au moins compter sur l'autre.

Euh... Donc ça, ça peut être entendu chez certains heureusement. Après, je trouve que... Alors on... Parfois hein ? On ouvre sur d'autres, sur d'autres métiers, on suscite l'envie de. Pour ma part, c'est ce que j'ai fait la dernière fois. J'ai dit : « Ben peut-être que si vous faisiez appel, vous avez un chantier, vous avez installé combien de bungalows sur la base de vie ? 8 OK. Alors peut être qu'on peut mettre en place un agent d'entretien pour nettoyer les espaces de la base de vie, donc on essaie d'être force de proposition quand même, mais c'est pas forcément toujours admis. Alors après je peux comprendre de la part des entreprises parce que on n'est pas gratuit, **ça a un coût, donc elles attendent un service quand même aussi** et elles tentent leur chance. C'est à dire que souvent, c'est les métiers pénuries qui nous sont demandés des élec', des plombiers, des chauffagistes... enfin mais personne n'en a. Alors

dans le handicap, ça pourrait exister, ça existe, mais sur du temps partiel. Très souvent, ce qui est une restriction. Après, il y a aussi beaucoup de de nos intérimaires qui ont des supers compétences mais s'il y a pas écrit qu'il a un CQP sur son CV, s'il a pas écrit, s'il y a pas écrit qui a ci, qui a ça, les employeurs y a encore un regard à lever là chez les employeurs en termes de, de, de, de compétences, puisque quelqu'un qui travaille depuis 25 ans dans le BTP ou ailleurs, fin, il a développé fatalement des compétences transversales et transférables. Pour exemple, j'avais un ancien carreleur. Maladie des carreleurs, c'est souvent le dos ou les genoux, donc lui, il pouvait plus travailler un genou à terre. Par contre, faire de la faïence au mur pour des piscines, il peut toujours faire parce que c'est debout. Et aussi ça veut dire qu'il sait poser de la chape et c'est faire de la chape fluide. Il sait faire plein de choses et a son permis BE. Donc à nous après d'aller travailler toutes ces compétences et de les vendre aussi auprès des employeurs. Mais pour ça il faut qu'ils aient le temps et qu'ils aient les écoutilles un peu ouvertes.

Voilà donc ce que j'avais déjà fait remonter pour les marchés publics. C'est peut-être aussi essayer de réfléchir à un dispositif qui allouerait plus de latitude aux entreprises et aux structures de l'insertion en termes de placement, souvent, ce qui nous est demandé et ce qui revenait en insertion, ce sont des postes de chargés d'accueil. Des postes administratifs, chargés d'accueil ou petite maintenance de bâtiment, euh...pourquoi pas inventer un poste puisque souvent c'est la mobilité, le problème, pourquoi pas inventer un poste où c'est justement tiens [nom de la structure], « est-ce que vous auriez pas un gars qui sait conduire et qui peut aller ramasser les autres pour les amener sur le chantier ? ». Enfin, **je trouve qu'à un moment ça serait bien de de repenser les choses, tout simplement**. Bon... de rendre plus accessible.

Du coup dans l'accessibilité, l'un des obstacles, ce serait sur la demande de la part des acheteurs, enfin des collectivités par exemple, c'est beaucoup sûr des secteurs, on va dire, un peu d'activités traditionnels et du coup peut-être pas assez, ouvert.

C'est que du BTP, ce que je peux comprendre parce que ce sont des métiers sur lesquels avant il n'y avait pas besoin d'être qualifié aujourd'hui, les employeurs demandent des qualifications. Donc **y a un décalage entre la rédaction quelque part du marché public et la mise en œuvre qu'on peut en faire derrière**.

Si ça devient une usine à gaz pour l'entreprise, tout comme pour le fournisseur, c'est quoi l'intérêt si c'est pour des lots de 35 h. C'est pas en 35 h que l'entreprise va démontrer qu'elle a fait un effort d'insertion, ni que ça va alimenter le CV de la personne qui aura pris la mission, non plus. Donc je ne comprends même pas que ça existe en fait hein, pour aller au-delà de mon propos, c'est que on devrait peut-être sur des marchés publics réservés au moins 105 heures au moins un ETP mensuel. Ou pourquoi pas, un raisonnement pourcentage. Puisque vous avez eu, euh... je sais pas moi, euh... 6000 heures... 6000 heures d'insertion, enfin de clause sociale. Pourquoi pas envisager de, de, de, de, de faire appel à une personne en situation de handicap, ce qui correspondrait justement aussi aux 6%. Enfin voilà, un raisonnement autre, et ça peut-être, ouvrirait aussi les chakras.

Après ce que je remarque également, c'est que très souvent lors des marchés publics, après l'attribution, on reçoit des fiches de liaison des facilitateurs de la clause et c'est très bien. Les 3/4 on a des accords commerciaux qui sont signés avec eux chez [nom de la structure] et pour autant, en local, ils nous connaissent pas.

Léa - Vous ... enfin, eux ne vous connaissent pas. Vous ne connaissez pas l'interlocuteur parce qu'il y a des liaisons entre vous, c'est ça ?

Enquêtée 1 : C'est ça.

Léa - Vous passez par la dématérialisation ?

Enquêté 1 : Oui. Mais du coup, on a... On se demande si auprès des entreprises c'est une réelle volonté que d'aller vers le handicap parce qu'il y a une vraie représentation quand même de la personne cassée en 2. Voilà. Ou alors euh, les employeurs qui cherchent le mouton à 5 pattes très clairement, il y en a aussi. Là, on est sur un marché de l'emploi très tendu, donc il va falloir ouvrir très très large les écoutilles. Euh. Alors je sais aussi que quand on a tenu ses heures d'insertion, quand on a abouti à une embauche en CDI par exemple. C'est arrivé chez un de nos clients, là chez [nom de l'entreprise], ils sont bien, donc faut leur faire de la pub (*rigole*). Et Ben ils ont... ça leur octroie 2000... je dis pas de bêtises, 2200 heures je crois d'office pour l'année suivante, d'attribuer. Je pense que les employeurs,

ils ont même pas connaissance de ça en fait je pense qu'il faudrait... C'est moi qui le lui avait appris à [Madame A]. J'avais dit, j'ai peur de vous dire une bêtise, appelez [Madame B] donc c'est ce qu'elle avait fait et elle m'avait rappelé après en disant mais oui merci. Enfin voilà parce que du coup elle savait qu'elle pouvait répondre sans devoir forcément se casser la tête pour recruter. Et ça partait d'une bonne volonté parce qu'elle avait aussi embauché en CDI avant une personne venant bah de [nom de la structure] pour pas les citer.

Voilà, alors après j'entends une autre difficulté, c'est qu'on va me dire, on pourrait me dire moi : « Pourquoi vous ne faites pas comme [Structure 4] ? », parce que je l'ai entendu. [Elle] a mis à disposition une navette pour ses intérimaires pour aller les chercher, pour les mettre sur les missions. Sauf que [elle] peut aller chercher du FDI, du Fonds départemental d'insertion, pour financer ce poste-là, sauf que nous chez [nom de la structure] on n'a pas accès au FDI parce qu'on nous dit « Vous c'est le handicap. » Sauf que dans le handicap, nos intérimaires font quasiment tous partie des QPV. Ils sont quasiment tous bénéficiaires du RSA ... Allocataire, pardon, du RSA ou alors de la AHH ou d'une pension d'invalidité. Donc on comprend pas ça, mais bon il va falloir un petit peu de temps que ça se rode notre passage dans le droit commun je pense.

Léa - Du coup les dispositifs ne sont pas les mêmes entre IAE finalement et le secteur du handicap ?

Enquêtée 1 : Tout à fait. Tout à fait, d'ailleurs, on a même pas les mêmes aides au poste, on en a moins. Alors qu'on a plus de... Enfin, nos intérimaires ont plus... rencontrent plus de freins à lever et de difficultés d'accès à l'emploi. Donc c'est un peu inouï, mais c'est ce qui a été remonté par notre directrice générale, notre directrice générale est [Madame C]. Elle est également vice-présidente [nom du réseau ESS]. Ok, donc elle a pu faire remonter ça. C'est bon, c'est pas super normal, voilà.

Léa - Est-ce que ça fait partie des choses du coup, qui peut empêcher d'aller vers des marchés publics ?

Enquêté 1 : Ah mais complètement parce que par exemple sur des besoins en nombre qui pourraient arriver. Typiquement, quand y a eu la RN164, à hauteur de Plémet, on aurait pu

avoir 5 ou 6 bonhommes sur le coup, en poste, et finalement bah on en a eu un. Donc c'est dommage parce que les entreprises sont pénalisées, on l'est également et surtout, surtout, surtout ceux pour qui c'est important, qui demandent à travailler, n'ont pas pu y aller quoi. Juste pour une problématique de mobilité. Alors parfois on y va nous, mais c'est pas non plus mon rôle d'aller ramasser tout le monde pour les amener au travail. Voilà.

Léa - Ça demande effectivement de la polyvalence et je pense que ...

Enquêtée 1 : C'est très énergivore surtout que sur tout le département on a une agence donc c'est très énergivore. Je sais pas si ça répond à vos questions.

Léa - Si si, ça commence en partie à y répondre. Du coup je voulais savoir quelle était l'expérience du coup soit actuelle soit passée, soit futur en matière de commande publique pour [nom de la structure]. Parce que voilà, vous avez déjà répondu à des marchés.

Enquêtée 1 : On aimerait y répondre davantage mais je sais que par exemple [structure 4] sur le bassin, il y a [structure 5] et [structure 6] mais [structure 4] est prégnant parce qu'il est là depuis plus longtemps et identifié par les entreprises. Va conserver, on va dire, 95% de la commande publique. Après nous on a aucune velléité de volume, on pourra pas, même quand j'ai mis un pied en agroalimentaire chez [entreprise 1], je leur ai dit mais déjà si j'en ai 5 pour vous ça sera bien sur les 500. Voilà et mais on ne ment pas, on dit les choses. Nous jamais on pourra pénétrer ce marché en fait du BTP tant que les écoutilles ne seront pas un peu ouvertes au niveau des employeurs, mais également si on n'a pas accès à ce FDI, à certains... dispositifs qui nous permettrait de tout mettre en œuvre pour l'accès à l'emploi, quoi.

Léa - Du coup, il y a une partie sensibiliser aussi au secteur du handicap, tout simplement, je pense.

Enquêtée 1 : Une sensibilisation, mais plus au-delà d'une sensibilisation, c'est vraiment faut changer le regard.

Léa - Faire prendre conscience.

Enquêtée 1 : Oui, c'est ça. Mais, par exemple, chez [entreprise 2] pour pas les citer, ils avaient été surpris aussi des candidats qu'on avait pu leur mettre à disposition. Et ça s'est bien passé, ça se passe toujours bien. On a un gars sur la base de vie de la nouvelle usine des eaux à Saint-Brieuc.

Léa - Et vous avez déjà répondu à des marchés publics ?

Enquêtée 1 : Alors réponse à des marchés publics en direct, euh... Non. Parce qu'il y en a jamais en intérim.

Léa - Donc, c'est plutôt de la sous-traitance, cotraitant ?

Enquêtée 1 : De la sous-traitance ou de la co-traitance, ouais. Mais non, il y a jamais, il y a jamais propre à l'intérim. Je crois que la ville de Rennes pour ces agents avait lancé quelque chose mais c'est tout et c'est justement dans le cadre de la commande publique, il y a quelque chose que je ne m'explique pas. Je sais que par exemple, la MSA fait appel à des ESAT ou des entreprises adaptées pour l'entretien de leurs locaux et c'est super. Donc dans le cadre de contrats prestation de service. Par ailleurs, quand ils ont des conseillers absents, ils ont recours à des agences d'emploi traditionnelles. J'ai téléphoné, j'ai demandé s'il était possible qu'on se rencontre. « Non, c'est marchés publics. » Je me doutais bien de la réponse, mais voilà, ces marchés publics OK, donc ça va être revu dans 3 ans. Là, ça y est, c'est passé, c'était l'année dernière. J'ai demandé juste l'interlocuteur des achats à Paris parce que c'était géré par Paris. Personne m'a accepté de me les transmettre. Et je me dis, d'où les entreprises... Enfin, c'est l'Etat, c'est des domaines publics, pourquoi est-ce qu'ils donnent tout aux entreprises, aux agences d'emploi traditionnelles ? Pourquoi il n'y a pas aussi une part, là aussi, réservée à l'insertion, à l'inclusion ? Pourquoi on est pas systématiquement consulté sinon ?

Léa - Est-ce que, enfin, vous avez connaissance des enfin des réglementations justement et des procédures qui sont un peu spécifiques au marché ?

Enquêtée 1 : Ouais, il faut être sur le BOMP et cetera, surveiller les appels d'offres, on y est hein, mais sous le label intérim, il n'y a jamais rien. Je n'ai jamais eu aucune alerte. Pourquoi ? Parce qu'il y a le label intérim en fait. Sur Mégalis non plus.

Léa - Quand vous parlez de label, c'est quoi ?

Enquêtée 1 : Bah le menu déroulant. Quand on fait une demande d'alerte, y a rien.

Léa - Et pour ce qui est des marchés réservés, par exemple, c'est quelque chose sur lesquels vous, enfin vous pourriez aller ou bien ?

Enquêtée 1 : Ben c'est de la prestation de service les 3/4 du temps c'est pas de la mise à disposition, il y a jamais de mise à disposition, ça a une grosse lacune en fait. C'est vraiment une grosse lacune. Euh. De la même manière, je pense qu'il y a vraiment une forme de discrimination, en tout cas sur mon bassin, quand je vois que ni [collectivité 1] ni la [collectivité 2], ni la [collectivité 3] qui ont des magazines, vous savez, pour diffuser sur toutes les nouveautés, et cetera, parlent de tous les projets économie sociale et solidaires, et tant mieux et c'est super ! Mais nous on a toujours été passé à la trappe et pourtant j'ai déjà écrit des mails. J'ai déjà téléphoné pour dire qu'on existait. Donc je pense qu'il y a vraiment... on veut pas savoir.

Léa - Et pour en revenir du coup donc... Vous m'avez dit que vous étiez plutôt sur de la co-traitance, sous-traitance de marché, du coup comment vous arrivez à capter les informations ? Est-ce que c'est des entreprises qui font appel à vous ?

Enquêtée 1 : En fait, on a des fiches de liaison qui nous sont adressées par les facilitateurs de la clause ? Donc du coup avec le téléphone ou le nom de l'interlocuteur, ou parfois une adresse Email qui nous permet de prendre un contact immédiat si on a un profil qui est susceptible de convenir.

Léa - D'accord.

Enquêtée 1 : C'est ce qui s'était passé pour [entreprise 2], notamment. Donc on peut juste intervenir ponctuellement comme ça en fait.

Léa - D'accord. Et du coup, ce sont des structures avec lesquelles vous avez l'habitude de travailler souvent ? Comment ça se passe ?

Enquêté 1 : Bah, non. c'est souvent des découvertes. Euh. Après, ça dépend si, à l'instant T, on a la bonne personne qui convient aussi. Euh, sur la fiche de poste sinon, comme je vous disais moi avant j'appelais, j'essayé d'obtenir une autre typologie de poste, de telle façon à pouvoir caser, c'est pas joli comme terme, mais voilà un intérimaire pour qu'il puisse avoir une expérience professionnelle, et en fait, et en fait, je perdais beaucoup de temps, donc je me suis dit qu'il était peut-être plus simple pour moi d'aller chercher les entreprises autour.

Léa - Je voulais savoir ce que représente la commande publique pour [nom de la structure] en matière d'opportunités ?

Enquêtée 1 : Ça pourrait être des opportunités pour nous de nous faire connaître auprès d'acteurs qui ne nous connaissent pas. Ça oui. Et puis de, de, de... ça nous créerait l'opportunité aussi de placer des personnes en poste, voire de les voir recruter en direct puisque nous contrairement aux agences d'intérim traditionnelles qui cherchent à fidéliser leurs intérimaires en intérim. Les placer chez Pierre, Paul, Jacques, surtout quand elles sont super bien. Et Ben nous notre but c'est qu'elles accèdent à un emploi, un CDD de plus de 6 mois ou un CDI. Et donc du coup, on ne facture pas le recrutement direct hein. Tout est fait pour que les entreprises les conservent. Donc ça pourrait permettre aux entreprises de répondre à leur au OETH. Enfin, certains y répondent déjà et c'est très bien. De trouver des compétences, mettre de la mixité dans leurs équipes. On est à l'heure où tout le monde parle de la RSE et des entreprises s'engagent. Ben Ouais (*soupire*)... S'engagent pas trop trop. Vous avez toujours les mêmes qui s'engagent.

Léa - Et sur l'aspect économique, vous m'aviez dit que dès janvier 2024, vous avez un passage dans le droit commun. Je suppose qu'il y a une réflexion autour du financement ?

Enquêté 1 : On a déjà des aides au poste, on a des aides au poste qui ont été mises en place dès notre ouverture en mars 2020, juste avant le confinement. Néanmoins, nos aides au poste sont moins bien disantes que celles des ETI. Ce qui déjà n'est pas normal. Euh, on a... Déjà, nous, on est évalué... Pour obtenir une aide au poste, il faut qu'on soit sur un ETP. Les ETI

sont sur 133 heures. Si dans une semaine il y a des heures sup, ce qui est souvent le cas. On obtient l'aide au poste sur la base du 35 h, pas au-delà. Alors que c'est ça qui génère des charges patronales. Euh. On n'a pas d'aide à la sortie. Alors que pour maintenir nos ETP et garantir notre pérennisation, il convient qu'on est quand même à une trésorerie régulière, donc des mises en poste. Donc, à chaque fois que on a une sortie durable, il faut recommencer tout ce dur labeur. Ce qui est notre cas, nous en ce moment sur Saint-Brieuc, parce qu'on est arrivé à 18 sorties durables, et là on pleure parce qu'on n'a plus personne en poste et qu'il faut recommencer. C'est pas la période où on touche beaucoup de monde. Donc c'est un travail de longue haleine déjà.

Enquête 1 : Et effectivement, les marchés publics pourraient être un levier pour nous, pour nous faire connaître, pour qu'économiquement aussi on ait plus de clients et plus de métiers qui nous soient demandés et représentés, et pour maintenir ces ETP parce qu'avec ce système d'heures sup qui ne font pas l'objet d'aide aux postes, et cetera, c'est un peu compliqué parce qu'on a fait le calcul. J'étais en en agence d'emploi traditionnelle avant l'insertion et avant ici. Et c'est vrai qu'on a fait le calcul, ça nous prend mais, mais 3 fois plus de temps qu'une mise en poste. Enfin, je dis 3 c'est même pas 3, c'est 5. 5 fois plus de temps qu'une mise en poste traditionnelle. Déjà on reçoit chaque intérimaire pendant plus d'une heure avant de l'inscrire alors que les autres agences, elles sont en démat', elles reçoivent un CV, elles le balancent 30 secondes, PAF, mise en poste. Voilà donc c'est ouais là-dessus il y a, il y a encore un travail à faire en termes d'accompagnement économique aussi par les acteurs de l'État, ouais. Mais ils en ont conscience. Après ils vont travailler sur je pense la sortie durable, l'accompagnement et la sortie durable. Parce que c'est pareil, on a essayé de chercher du FDI sur de l'accompagnement pour monter des ateliers. En interne, mieux appréhender son handicap, mieux parler de son handicap, mieux préparer son entretien d'embauche, et cetera. Le FDI a répondu le FSE, pardon, on a cherché à avoir le FSE. Le FSE a répondu qu'on avait déjà de l'argent qui nous était attribué au travers des aides au poste pour les EATT. Très bien. Bah faite la même, la même réponse aux ETTI alors. Que eux, ils y ont droit comme ils ont droit au FDI. Donc on se dit mais m**** mais pourquoi tout le monde nous en veut comme ça alors qu'on pourrait faire beaucoup mieux ? Donc on a réussi à les mettre en place quand même. Et c'est vrai que force est de constater que sur les 3 groupes qu'on a mis en place, les personnes en sont sorties rassurées, on a mutualisé avec [structure 6] et [structure 5] en fait. On aime bien travailler toutes les 3 nous ici, et on se dit

qu'à plusieurs on est plus fort, on n'est pas des concurrents, donc euh, on a toute la même finalité. Et donc du coup on s'est rendu compte que bah les mises en poste, elles se sont accélérées après. Donc c'est utile, donc il nous faudrait un budget aussi pour ça. Il y a plein de choses à revoir en fait, je pense. **Pour que on soit à même de bien appréhender la commande publique et les marchés publics, faut qu'ils s'adaptent peut-être aussi aux spécificités des ETI et des EAT.** C'est une double problématique.

Léa - Alors du coup vous me parliez de mutualisation. Vous travaillez beaucoup en coopération avec d'autres structures ? Est-ce que, par exemple, vous avez déjà envisagé de répondre en en groupement par exemple pour des marchés au lieu de répondre en sous-traitance ou en co-traitance ?

Enquêtée 1 : En groupement n'ont pas encore. **On attendait d'être un peu plus renommé** et puis surtout notre ...pareil, notre directrice générale, pendant que nous on était à charger les clients ici, chacune dans nos bassins. Elle, elle était également à l'essaimage de la marque employeur. Donc maintenant, et c'est aussi ce qui revient, c'est pour rejoindre le sujet. C'est aussi ce qui revient dans la bouche des entreprises : « Est-ce que vous êtes présent au National ? » Pour être référencé, pour être identifié, pour être un acteur identifié, pourquoi pas sur la clause marché public aussi. Euh, et du coup, ben là arrive le nord de la France, les pays de la Loire ont ouvert, l'Alsace a ouvert, la Corrèze a ouvert, on arrive en Aquitaine, en Pyrénées et ensuite ça va être la Réunion et la Guadeloupe.

Léa - Et donc en fait avant de vous lancer sur des marchés publics a, l'idée c'est de pouvoir avoir une certaine visibilité si je comprends bien ?

Enquêtée 1 : Ouais. Et **des acteurs qui, avec lesquels on pourrait co-répondre me semble compliqué encore une fois parce qu'il y a pas de marché intérim.** Donc après, sinon, il faudrait que les entreprises adaptées qui répondent avec nous sur le volet handicap, par exemple, indique qu'il ne n'effectuent leur recrutement que par nos soins. Donc ça, ça implique un surcoût pour eux parce que fatalement on prend un coef., ou alors qu'on y aille en placement. **Donc c'est très complexe à mettre en œuvre.** Pour nous, puisque ça peut être qu'en sous-traitance.

Léa - Est-ce qu'il y a d'autres obstacles qui pourraient constituer des freins pour accéder à ces marchés. En plus de ce que vous avez évoqué ?

Enquêtée 1 : En freins. Non, je pense pas qu'il y ait d'autres... Je pense pas qu'il y ait d'autres freins. **Quand on veut on peut.** Voilà.

Léa - Sur les procédures de marchés ? Est-ce que vous en avait un peu connaissance ?

Enquêtée 1 : Ouais, c'est sûr qu'elle est un peu nébuleuse mais bon ça va (*rigole*). **Ça prend du temps, c'est vrai que c'est chronophage** de remplir les dossiers. Après à plusieurs sous l'égide économie sociale et solidaire aussi, pourquoi pas avec de l'insertion ? C'est quelque chose sur lequel on doit travailler au mois de septembre avec mes collègues des ETI pour le coup.

Léa - D'accord. Et du coup pour lever ces freins, vous avez déjà évoqué quelques leviers, mais est-ce que vous envoyez ? Qu'est-ce qu'il faudrait développer davantage, ce qu'il faudrait mettre en œuvre pour améliorer cet accès à la commande publique ?

Enquêtée 1 : Ah pour nous, c'est, c'est, c'est très simple, c'est prendre en considération le fait qu'on existe quoi alors c'est bien lancer des expérimentations et de les pérenniser. Mais prenez-les en compte. J'ai envie de dire aux pouvoirs publics, prenez-les en compte alors ! Parce que même le libellé intérim n'existe pas pour l'identification sur les marchés publics pour l'identification des marchés publics à venir. C'est un peu ubuesque je trouve.

Léa - Est-ce qu'il faudrait ... vous en avez un peu évoqué tout au début, peut-être finalement faciliter aussi la mise en relation, même si ça m'a l'air compliqué avec ces fiches relais, avec les acheteurs publics en fait tout simplement qu'ils prennent conscience et vous prennent davantage en considération ?

Enquêtée 1 : Mais dans ces cas-là, ça serait tous les achats publics, c'est vraiment au sens large. Comme je disais il y a la MSA. Enfin je sais pas, la préfecture elle doit... Les préfectures dans toutes les villes, elles doivent avoir un contrat aussi, avec des sociétés de services ou des agences d'intérim. J'ai envie de dire, soyez valeur d'exemple quoi, enfin. Parce que je suis persuadée que le directeur des achats de la MSA n'a aucune idée de

l'existence des EATT, par exemple. Peut-être qu'un sondage à tous les maîtres d'œuvre en fait, à tous les acheteurs, tous les rédacteurs des marchés publics, peut être aussi pourrait être intéressant.

Léa - Pour savoir quelle est leur connaissance finalement ?

Enquêtée 1 : Ouais, ça serait pas mal de faire un sondage. Est-ce que vous savez identifier quels sont les acteurs, et où, en fonction des régions. A mon avis, ça va être vite vu. Alors parfois, c'est le cas. Par exemple, ça c'est marrant aussi. J'ai la SNCF à [lieu] qui avait donc mis en place un marché public pour refaire la voirie. Ils m'ont téléphoné, à moi pour me dire « Bon, ben voilà. On fait, ça, ça et ça sur [lieu]. Alors, par exemple, sur les Côtes d'Armor, on sait que c'est vous, comment on va faire pour le Morbihan ? » Alors je sais plus, c'était pas le Morbihan, mais « est-ce que vous auriez des noms à me communiquer ? ». C'est fou. Enfin. Alors je l'ai fait bien volontiers, hein.

Léa - Là pour le coup, je pense que c'était dans une optique de Sourcing, de recherche de prestataires ?

Enquêtée 1 : Ouais c'est ça, pour leurs sous-traitants et pour les sous-traitants des sous-traitants (*rigole*). Ça peut arriver.

Léa - Vous êtes sollicité pour identifier si j'ai bien compris des potentiels fournisseurs ou structures c'est ça ?

Enquêtée 1 : Ouais, c'est ça. Donc j'ai dit “très bien”, mais parce que j'avais été en relation avec elle, j'avais dû essayer de lui placer un intérimaire. J'ai, j'avais dû expliquer qui qui j'étais. Voilà donc elle a rappelé, et c'est très bien puisque c'est ça aussi le réseau et pouvoir communiquer sur les autres, sur [structure 3], [structure 6] et cetera, ça tout ça nous va bien.

Léa - Et du coup, dans cette lignée-là, de finalement faire aussi porter un regard différent et de faire prendre conscience, je sais pas ce que vous en pensez mais du coup il y a la nécessité peut-être de travailler plus en amont aussi avec ces acheteurs-là ? Enfin les acheteurs publics ?

Enquêtée 1 : Mais complètement, c'est quelque chose que j'avais déjà remonté à [Madame D] ici, il y a quelques années. Euh, qui est l'ancienne chef de service insertion de [collectivité]. Elle vient de partir à la retraite là et [collectivité] a également adhéré, comme nous, à Rich'ESS. Et, du coup Rich'ESS avait organisé des tables rondes. Enfin, un événement un soir avec des politiques ou des rédacteurs de commandes publiques, de façon à ce qu'on puisse se connaître. Il y avait, c'était sous forme de pitch y avait, mais il y avait 15 minutes par table, puis ça tournait. Et ça c'est pas mal. Après, y'avait pas grand monde, mais ça serait pas mal à faire sur l'ensemble des territoires en fait.

Léa - De prévoir des temps d'échange comme ça, d'interconnaissance finalement ?

Enquêtée 1 : D'interconnaissance ouais.

Léa - Et en termes plus techniques, vous disiez que pour ce qui est de la réponse, tout ce qui est délai, procédure pour accéder au marché. Est-ce que c'est quelque chose qui vous semble accessible ?

Enquêtée 1 : Oui alors je n'ai peut-être pas le meilleur des regards là-dessus pour être franche puisque comme j'en ai fait avant et que j'en avais fait pendant 13 ans, du coup c'est peut-être devenu une 2^{de} nature ... Non, j'en doute. Mais c'est vrai que du coup quand on est plus habitué à quelque chose, fatalement on y perd moins de temps. Voilà.

Léa - On arrive vers la fin. Je voulais savoir, quels sont ou seraient aussi vos besoins pour votre structure pour pouvoir accéder plus facilement au marché, plutôt sous la forme d'une offre de services ?

Enquêtée 1 : Ah non, non, moi je pense que si on nous donnait la liste des acheteurs publics au national, nous à nous 4, on les appellerait tous pour les briefier. On déploie une tonne d'énergie, y a pas de souci, mais c'est surtout ça qu'il faut faire, la ligne numéro un, elle est là quoi ? **La communication en fait.**

Léa - Donc ça serait plus de la mise en relation finalement ?

Enquêtée 1 : Et puis pas avec les référents handicaps parce que ça, c'est une vraie supercherie. Enfin moi, je m'aperçois au quotidien que les référents handicap c'est super en entreprise hein. C'est bien, tout le monde est content, ils ont chacun leur référent handicap. Sauf que le référent handicap, il a 0 pouvoir, il ne parvient à faire embaucher personne, il est juste là pour éventuellement, si quelqu'un se blesse au sein de l'entreprise. Je schématise un peu, hein, c'est un peu noir mais je me dis les pauvres, ils ont dû signer pour quelque chose qui partait de leur valeur et puis finalement ils peuvent pas les mettre en œuvre quoi ?

Léa - Et donc vous n'êtes pas en relation avec les acheteurs même ?

Enquêtée 1 : Non.

Léa - Donc du coup, y aurait peut-être aussi une nécessité à favoriser les rencontres avec des acheteurs publics ?

Enquêtée 1 : Carrément.

Léa - Je fais un petit aparté mais de toute façon, on va arriver à la fin. Je sais pas si vous aviez d'autres choses à rajouter ? Petite aparté, ce travail-là, du coup s'inscrit aussi dans le cadre d'un plan d'action à l'échelle de la chambre régionale de l'ESS. Et on est en train d'expérimenter aussi des rencontres. Pour le coup, on n'a pas encore expérimenté les rencontres acheteurs / fournisseurs, ça ne serait tarder. Mais on a testé des formats en fait de rendez-vous un peu 2 à 2, afin de présenter aussi ce que font les structures. Et c'est l'une des actions qu'on souhaiterait mettre en place justement.

Enquêtée 1 : Je pense que ça serait pas mal, ouais. Carrément.

Léa - Voilà, aujourd'hui on en a testé deux... enfin ce format là avec des entreprises traditionnelles classiques qui rencontrent des entreprises de l'ESS avec pour objectif, voilà de favoriser des partenariats. L'idée serait de pouvoir essayer ça aussi pour les achats responsables.

Enquêtée 1 : Ouais mais je pense qu'effectivement il y a eu déjà une première marche de franchie dans le sens où effectivement, maintenant, les fournisseurs ESS ont été identifiés ou

le sont de plus en plus facilement grâce au facilitateur de la clause, par des rencontres. Alors nous, moi, sur mon bassin, c'est tout en collectif. Euh. Donc on a toutes les structures de l'ESS et un ou deux pauvres interlocuteurs entreprise à qui on fait tous peur. Euh. Blague à part, je pense qu'il faut aussi cette rencontre-là entre les acheteurs de la commande publique et les fournisseurs. **Il y a ce qui est réalisable et ce qui est non réalisable.** Et **je pense que c'est nous qui sommes le mieux à même à dire « ça, c'est réalisable, ça, ça ne l'est pas** en fonction de qui on a dans nos fichiers et qui on n'a pas, ou alors en fonction de qui on pressent pouvoir avoir ». Je veux dire, j'ai travaillé pendant 5 ans en insertion, je sais très bien aussi la typologie du public qui va être accueillie par structure de l'insertion ici sur mon bassin, ce ne sera pas la même. Donc, enfin rien ne vaut la connaissance.

Léa - Finalement, la première étape, c'est de connaître aussi les spécificités des structures qui pourraient répondre.

Enquêtée 1 : Complètement. (*acquiesce*) Bah oui.

Léa - Et donc je pense que c'est l'une des premières étapes. Euh. Et voilà. Moi j'ai fini sur mes questions. Si vous avez d'autres choses à rajouter, n'hésitez pas.

Enquêtée 1 : Là comme ça spontanément non.

Léa - En tout cas merci beaucoup d'avoir répondu à cet entretien.

Enquêtée 1 : Mais avec plaisir, on est là aussi pour ça, c'est ça aussi l'ESS. Nous on est dans une coopérative d'intérêt collectif, j'ai oublié de le dire.

Léa - Et, ben merci beaucoup en tout cas.

Enquêtée 1 : Mais de rien, bonne journée à vous et bon courage.

Léa - Merci à vous également, au revoir.

Entretien individuel n°2

Profil de l'enquêté	Date : Jeudi 13 juillet, de 15h à 15h30
Un responsable territorial d'une association qui intervient dans le secteur du bâtiment	Durée : 30 minutes. Modalité d'entretien : visioconférence

Léa - Dans un premier temps, est ce que vous pouvez vous présenter et présenter la structure dans laquelle vous travaillez ?

Enquêté 2 : Ok, et donc moi je suis [enquêté 2]. Je suis donc responsable territorial [d'une association] sur le territoire du Morbihan. Donc c'est une association qui est régionale. Le siège est à Rennes et après on retrouve 4 entités départementales sur les 4 départements bretons. Donc voilà, donc moi je suis en poste depuis 2010 [au sein de l'association]. Après...donc moi c'est [l'association] située en Bretagne. On retrouve dans quasiment toutes les autres régions de France, hein ? Donc en Île-de-France, en Val de Loire et donc voilà. Donc [l'association régionale], une asso qui a un peu plus de 50 ans, structure qui est née après-guerre dans la phase de de reconstruction dont l'objectif aujourd'hui est de faire en sorte que tout le monde puisse être logé dans un logement digne, adapté à ses besoins. Voilà. Donc pour ça, on a plusieurs chemins d'action. Alors je ne vais pas vous parler de ce qui se fait à l'échelle de la Bretagne, je vais juste rester sur le Morbihan. Donc nous on est principalement sur des dynamiques de chantiers d'entraide et chantiers solidaires avec des personnes qui sont dans des situations de mal-logement. Ça peut être des locataires du parc social ou des propriétaires occupants en milieu rural. Donc pour vous dire, toute personne en difficulté dans ce logement qui n'a pas les moyens financiers de faire appel à un artisan et qui a une appétence, une envie d'apprendre à faire. On a voilà donc un dispositif qui s'appelle l'auto-réhabilitation accompagnée dont le principe est de faire les travaux avec les habitants pour qu'ils apprennent à faire pour qu'ils soient autonomes, ensuite pour qu'ils puissent faire par eux-mêmes si une certaine chose. Donc voilà, donc ça c'est vraiment notre cœur de métier. C'est du chantier, donc nos équipes sont composées dans le Morbihan ont est 8, y a 4 technicien.nes du bâtiment et 3 travailleurs sociaux. Voilà donc à chaque fois nos équipes d'accompagnement sont composées de techniciens bâtiments, travailleurs sociaux. On retape des maisons, mais on retape les gens qui sont dedans aussi, simultanément. Voilà, c'est une action à la fois sociale et technique. Et donc on a une antenne sur Lorient, une

antenne sur Vannes et une antenne en création sur le centre-Ouest Bretagne, donc sur le territoire du roi Morvan Communauté. Je sais pas si vous êtes du territoire ou pas, si vous le connaissez un peu ?

Léa - Non, pas du tout.

Enquêté 2 : Donc ça va pas trop vous parler mais bon. Et donc voilà donc le gros de notre activité, c'est du chantier, puis après on mène pas mal d'actions dans les quartiers, des actions plus collectives, on va se faire du, par exemple, dans... dans la création de mobilier urbain avec des jeunes suivis par la prévention spécialisée avec des bénévoles d'associations. Voilà donc on a des dynamiques d'action collective comme ça dans le quartier, plutôt en bas de tour. Et puis des dynamiques plus individuelles au niveau des chantiers. Puis après des ateliers un peu plus ouverts à tous, donc des ateliers, notamment de Repair café qui sont des ateliers de réparation ou des objets du quotidien qu'on mène sur différentes zones géographiques. Donc voilà, je vais vite parce que voilà, pas prendre trop de temps sur la présentation, mais que vous ayez une petite idée, un peu de ce qu'on peut faire. Alors je sais pas si vous avez sur vos présentations sur les Côtes d'Armor et l'Ille-et-Vilaine, si vous aviez [une antenne de l'association] de présent parce que vu qu'ils sont... On est aussi présents sur ces territoires-là, je me suis dit qu'ils ont peut-être aussi intégré donc dans ce que vous avez pu... dans les ateliers que vous avez pu proposer mais je sais pas.

Léa - J'ai pas eu de retour... je les avais sollicités notamment sur l'Ille-et-Vilaine.

Enquêté 2 : Surtout en Ille-et-Vilaine, sur la dynamique de votre thématique puisqu'ils sont plus au fait que nous dans le Morbihan sur le sujet puisqu'ils mènent des chantiers d'insertion, il y a plusieurs chantiers d'insertion sur Saint-Malo et à Rennes. Et c'est la seule. C'est le seul département de Bretagne où il y a cette dynamique de chantier d'insertion d'ACI, d'ateliers de quartier qu'on n'a pas sur les autres départements.

Léa - Et aujourd'hui, est-ce que c'est quelque chose ? Enfin... c'est une dynamique dans laquelle vous souhaitez vous inscrire ?

Enquêté 2 : On a été ... euh... interpellé il y a un moment donné par des collectivités ou le Conseil départemental sur le sujet, après y a pas mal de structures que le font déjà dans le Morbihan, on ne souhaite pas forcément se mettre en concurrence. C'est des dispositifs aussi qui nous demanderaient de d'évoluer assez lourdement en termes de moyens humains. Et puis en termes de de structuration, tout ce qui est dossier de Fonds social européen, FSE et compagnie... c'est assez lourd à gérer. Donc ce serait une autre dynamique. Avec un bon volet administratif aussi. Donc voilà, on est pas contre les échanges qu'on a eu avec les collectivités, c'était bah ... dans un premier temps est ce que vous seriez capable de nous fournir un carnet de commande pour un an. Voilà ce que nous si on met des équipes en place, des dispositifs OK, mais est-ce qu'on aura du chantier derrière ? Et puis voilà, les échanges en étaient restés un petit peu là, donc sans aller plus loin. Donc on n'est pas fermé, mais on n'est pas forcément au taquet pour aller développer ce genre d'activités non plus.

Léa - L'une de mes premières questions, du coup, c'était de savoir ce que vous évoquez la commande publique ? Plutôt en termes de ressenti. Et puis après, ce sera plus sur l'aspect définition, qu'est-ce que mettez derrière du coup ce terme.

Enquêté 2 : Bah pas grand chose puisque du coup on n'est pas concerné aujourd'hui directement par le ...par le sujet. On l'est plus ou moins directement ? Alors pour moi, ce que, ce que je mets derrière, donc c'est effectivement une collectivité des institutions qui aura besoin. Alors nous concernant de faire des travaux, de réaliser des choses qui pourraient, voilà faire appel à nous dans le cadre d'un marché, un appel d'offres et compagnie qu'on puisse y répondre. Et voilà donc la structuration, je vois à peu près comment ça fonctionne, même si moi j'ai jamais travaillé le sujet hein, j'ai jamais répondu à un appel d'offre ou des choses comme ça. Après on... Il y a... il y a des années, en 2010... Là, pendant 5 ans on a ... Notre action a été financée par exemple, sur la ville de Lorient, dans le cadre d'un marché. Euh ... mais un marché pour lequel on n'a même pas répondu à un appel d'offres, donc du coup. Après je sais, parfois il peut y avoir des marchés où le cahier des charges est quasiment à sens unique et du coup voilà, y a qu'une seule structure qui peut répondre. Après c'est sûr que sur des dispositifs aujourd'hui d'auto-réhabilitation accompagnée. Si une collectivité ouvre un marché avec de l'auto-réhabilitation accompagnée aujourd'hui, à priori, on est les seuls à proposer ce genre de réponse. Donc c'est sûr que on peut à la fois écrire le cahier des charges et apporter la réponse quasiment quoi. Mais après ?

Donc voilà, on a eu une expérience de ce type-là je veux dire. Où j'ai pas du tout géré le volet administratif donc moi je démarrais tout juste au [sein de l'association], j'étais plutôt sur le démarrage d'activité et la coordination d'équipe et voilà sans trop m'occuper de ce volet administratif. Par contre, c'est un sujet qui nous rattrape là avec la fusion des bailleurs sociaux du département. Enfin, je sais pas si vous avez un peu suivi l'histoire ?

Léa - Non.

Enquêté 2 : Donc plusieurs bailleurs... Il y a une loi qui est passée qui a demandé aux bailleurs de se regrouper pour qui gère un minimum de logements. Et du coup est né un gros bailleur là sur le Morbihan, qui s'appelle [cite le nom]. Une fusion de 3 anciens gros bailleurs [cite les noms]. Donc c'est 3 ex-bailleurs, on avait des conventions avec eux, donc là on est en train de travailler une convention unique. Et puis là j'ai un mon interlocuteur qui m'a rappelé me disant « Bah là, il y a un souci, la demande, la subvention du coup serait supérieure à 400 000€ donc faudrait qu'on passe par un marché ». Euh... donc je dis « Bah écoute, Bah pourquoi pas... alors là, on en est resté là. Du coup pour l'instant on est en train de négocier, on est en train de travailler le sujet. Mais ça a été sa réponse donc voilà. Donc après, vu que je maîtrise pas trop le sujet, je sais pas trop. On a d'autres collectivités, d'autres partenaires avec lesquels on a des subventions largement supérieures à 40 000€ et avec lesquelles on n'est pas inscrit dans un marché. Donc du coup c'est vrai, je sais pas trop le pourquoi du comment de tout ça.

Léa - Sachant que du coup, dans ce cadre-là un marché serait diffusé et il y aurait une consultation finalement d'autres structures potentiellement. Est-ce que dans cette éventualité, est-ce qu'un groupement ou ce genre de choses... Est-ce que ça vous parle ? Pour répondre à des marchés ?

Enquêté 2 : En consortium ... Oui, j'en ai entendu parler par des collègues ou des partenaires. On a... voilà sur la question de consortium et puis de réponse collective mais pas dans le cadre de marchés j'ai pas de de d'expérience ou de connaissance de ce type de de réponse, non ?

Léa - Est-ce que... enfin du coup, aujourd'hui, vous ne répondez pas à des marchés ? Est-ce que à l'avenir ça représenterait des opportunités aussi ? Au sein de votre structure, pour [nom de l'association] ...

Enquêté 2 : J'ai l'impression que ça peut être **une opportunité financière** quand même dans un contexte-là où les financements de droit commun se resserrent. Je sais qu'on a des financements. On va peut-être justement se tourner vers du FSE pour aller chercher des financements un peu européens. Euh... j'ai **souvenir qu'avec le marché [nom de la collectivité], on avait un montant assez important**, près de 50 000€. On est passé en mode de subvention aux associations, ça a été divisé par 2 quoi le montant. Euh... Je vois bien que par rapport aux bailleurs faudrait qu'on soit en dessous de 40 000€ si on veut pas être dans un marché, alors qu'au-dessus, dans le cadre d'un marché, ça poserait moins de problèmes apparemment. Donc j'ai la sensation que sur les volumes financiers que l'on draine, ça pourrait peut-être être intéressant qu'on s'inscrive dans ce cadre-là. Après **je peux pas vous donner de définition de marché, de commande publique**, et cetera. Est-ce qu'une collectivité ?... **Je sais pas dans quel cadre une collectivité doit mettre en place un marché, faire un appel d'offres et compagnie. La frontière entre la subvention et le marché, voilà ça je maîtrise pas bien** donc euh.

Léa - Et du coup, enfin... Vous suivez peut-être ça de très loin, mais j'avais une question plutôt sur les obstacles que peut constituer la commande publique et ce que vous en avez en tête ? Est-ce qu'il y a des choses qui vous viennent à l'esprit ? Enfin, plutôt sur l'aspect réponse à des marchés. Peut-être ça, ça fait écho aussi peut-être enfin à l'antenne basé en Ile-et-Vilaine avec son chantier d'insertion ? Est-ce que vous avez des échos ?

Enquêté 2 : Bah, les seuls échos... Enfin non, c'est pas vraiment des échos, c'est un... pareil une sensation en fait, le fait de se dire que bon, qui dit marché public dit appel d'offre, dit mise en concurrence. Et **aujourd'hui c'est vrai que dans le modèle financier que l'on a, on n'est pas mis en concurrence avec d'autres associations** ou voilà. Et au contraire, on est plutôt sur une démarche partenariale. On regarde, on discute avec les partenaires. « Toi tu fais si toi tu fais ça, nous on va faire ci ». On propose, voilà un... comment dire ? Des actions territoriales qui sont assez vagues, mais un ensemble d'actions pour répondre à des

problématiques. Voilà donc je pense que le marché du coup c'est beaucoup plus fermé avec un cahier des charges assez restreint. Et puis ce volet de mise en concurrence, même si aujourd'hui je vous dis on est les seuls à faire de l'auto-réhabilitation accompagnée, un appel d'offres qui paraît, n'importe quelle association pourrait y répondre, prendre le marché et nous passer sous le nez. Voilà donc c'est un peu ça moi, l'obstacle principal que je vois. Après, je connais pas bien sûr les... le... Enfin, le seul marché que j'ai géré. Voilà, c'est avec la [nom de la collectivité] pendant 4/5 ans. Il n'y a pas eu d'obstacles administratifs particuliers, ça se passait plutôt bien, même sur les ... Et la même, par contre plus simple j'avais l'impression sur les attendus de bilan, de compte rendu, d'activités. Ce qu'on peut nous demander parfois en association. Et en subvention, parfois, pour des toutes petites subventions des petits montants, on peut nous demander des tonnes de de, de, de, de justifications, et cetera. Ça me paraissait plus simple. Mais bon, je vous dis, c'est un marché qui date déjà de 7/8 ans, ça a peut-être bougé aussi.

Léa - Donc sur l'aspect un peu lourdeur administrative aussi et du coup face à ça aussi, tout ce qui est moyens humains ?

Enquêté 2 : C'est ça, pour mettre ça en place, si ouais.

Léa - On arrive pratiquement à la fin. Je voulais savoir un peu sur les besoins que vous auriez en tant que structure ESS pour pouvoir finalement peut-être accéder à ces marchés ? Sur l'aspect peut être technique ? Par exemple, je pense, je pense que ça vous fera peut-être écho, mais sur de la formation, sur de la veille, une boîte à outils ou ce genre de choses ?

Enquêté 2 : Ouais bah complètement. Bah vous, si c'est votre domaine, votre sujet, voilà, vous voyez bien que j'ai pas une grande culture du marché, et cetera. Donc effectivement, une... ouais, tout ce qui peut être formation, information. Ce que vous disiez, veille, boîte à outils sur voilà pour euh... Et je pense qu'il a pas mal d'acteurs associatifs qui qui qui ne sont pas dans ce champ là. Et peut être ce qui peut être intéressant.... Ah c'est pareil, je vous dis j'ai pas suivi légalement les évolutions mais je crois comprendre qu'il a des évolutions qui font que les marchés risquent peut-être de se généraliser et se développer un peu et notamment surtout par rapport à certains montants de subventions, enfin d'aide, et cetera.

Donc voilà, du coup c'est un pressentiment. C'est pour ça que je m'étais enquis de répondre par la positive en disant « Bah ça m'intéresse ». Euh... parce que j'ai la sensation qu'il faut que je me forme, je m'informe sur le sujet, pour les années à venir quoi. Donc moi je suis preneur, effectivement voilà oui, d'un niveau d'information et de formation.

Léa - C'est vrai que, pour faire un petit aparté justement là-dessus, en fait la réglementation en fait en matière d'achats publics évolue notamment beaucoup ces dernières années. Notamment avec les collectivités qui sont de plus en plus assujetties à ce qu'on appelle le SPASER donc le schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables, et ça implique du coup de prendre en considération... Voilà, enfin de prendre davantage en considération des aspects sociaux et environnementaux, au-delà aussi de l'insertion et du coup je pense qu'il y a tout un travail là-dessus qui est en train de se mettre en place en fait de la part des collectivités aussi pour prendre aussi en considération, en en compte et en connaître un peu plus ce qu'est l'ESS. Et je pense qu'il y a derrière, il y a aussi des enjeux à ce que les à ce que les structures enclenchent aussi une démarche là-dessus.

Enquêté 2 : Ouais.

Léa - Voilà. Et du coup, je voulais savoir pour clôturer cet échange donc ça fait un peu le lien mais de de savoir est-ce que vous auriez finalement justement des attentes aussi vis-à-vis des acheteurs publics à travers la commande publique ?

Enquêté 2 : Euh... Bah le... C'est vrai que sur le volet social, voilà, on est en lien avec des élus dont c'est le champ de compétences, donc ça va être la motivation quotidienne de travailler sur ces actions-là. Donc on va être en phase sur ce volet d'insertion, d'accompagnement socioprofessionnel. Euh... Voilà de toute cette dynamique-là. **Face à des techniciens qui vont gérer... C'est peut-être une sensation hein, mais qui va être plutôt sur la gestion de la commande, des flux des marchés. Je me dis qu'ils vont peut-être avoir moins ce regard social que les partenaires avec lesquels on œuvre aujourd'hui.** Donc **je pense qu'il va y avoir un gros boulot d'interconnaissance et de connaissances.** Voilà. Parce que c'est pas, voilà, c'est pas, ça va pas être les mêmes référents donc euh. Et je sais que voilà le seul marché qu'on a géré est celui de [nom de la collectivité]. Lui, **on avait une certaine**

déconnexion, effectivement, entre les gens qui suivaient le marché et puis nous, nos actions de terrain, on avait du mal à matcher à ce niveau-là. Ils étaient un peu déconnectés de ce qu'on pouvait faire sur le terrain. Ils voyaient que, voilà, les aspects très techniques du marché, les volumes financiers. Et c'est plus à ce niveau-là. Voilà pour moi, c'est quand même 2 mondes un peu différents, aujourd'hui, et si l'on veut s'en rapprocher, il va falloir un boulot d'interconnaissance à mettre en œuvre.

Léa - Voilà un peu pour clôturer. Euh, c'était un temps court, mais. Mais voilà, très bien. Comme ça, je peux vous libérer pour pas que vous soyez en retard. J'étais dans les temps donc c'est parfait. En tout cas. Merci beaucoup pour cet échange.

Enquêté 2 : Merci à vous et puis bonne journée. Au revoir.

Léa - Au revoir.

Entretien individuel n°3

Profil de l'enquêtée	Date : Lundi 17 juillet, de 11h à 12h
Un.e directrice par intérim d'une association intermédiaire	Durée : 1 heure Modalité d'entretien : visioconférence

Enquêtée 3 : L'association [nom de la structure] est une association intermédiaire qui œuvre dans le champ de l'insertion sociopro. Je vous précise que je suis directrice par intérim parce que c'est pas du tout mon mon domaine de prédilection donc je remplace [Madame A] qui a des connaissances beaucoup plus poussées notamment en matière de commande publique et compagnie. Donc je vais essayer de répondre à mon niveau mais c'est pas forcément, elles seront pas forcément exactes mes réponses parce que j'ai pas eu le temps d'appréhender non plus tout le fonctionnement même si ça fait un peu plus de 6 mois que je suis là. Mais voilà, surtout en ce qui concerne les commandes publiques. Moi effectivement je m'étais inscrite à l'atelier justement pour prendre des informations mais si je peux vous aider, je ferai de mon mieux.

Léa - Merci en tout cas. Du coup ce que je vous propose, c'est de faire une petite présentation, déjà, de Van Relais, de l'activité, de l'offre que vous proposez au sein de la structure.

Enquêté 3 : Donc Van Relais c'est donc une association intermédiaire qui a été créée en 1987, donc qui pas mal d'ancienneté sur le territoire de Vannes. Euh, et en tant qu'association intermédiaire, on a un territoire d'action qui comprend Vannes et une dizaine de communes aux alentours. Notre principale mission, c'est donc de faire de l'insertion sociopro pour des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi. À travers un parcours d'accompagnement pour lever un maximum les freins à l'emploi et également en permettant des mises à disposition de personnels auprès de nos clients. Les missions, ça peut être autant chez des particuliers, des entreprises, des associations, des collectivités. On fait principalement du nettoyage de locaux, entretien et espace vert, aide ménager chez les particuliers. Et on a certains clients, par exemple, le [structure X] au niveau de la restauration collective et la blanchisserie. On a aussi certaines écoles, pour la surveillance des temps des enfants sur les temps médians. On va aussi avoir certains clients qui vont nous permettre de proposer des

missions différentes à nos, à nos salariés comme de la mise sous pli ou de la blanchisserie industrielle. Et on est une équipe de 5 permanentes pour encadrer 150 salariés en moyenne.

Léa - Du coup, pour rentrer un peu plus dans le vif du sujet, j'aurais aimé savoir ce que vous évoque la commande publique ?

Enquêtée 3 : Euh, ça m'évoque quelque chose d'assez complexe pour moi notamment. Enfin, je, comme je vous le disais, je sais pas, c'est pas du tout un sujet que je maîtrise mais que j'ai découvert à travers des bah des réponses qu'on a pu donner à certains appels à projets, à certains certains marchés. Mais. Bah des fois ça marche et puis des fois ça fonctionne pas.

Léa - Est-ce que vous seriez capable de mettre des mots sur ce qu'est la commande publique, en termes de définition ?

Enquêtée 3 : Non (secoue la tête).

Léa - Est-ce qu'il y a des mots clés qui vous viennent comme ça à l'esprit ?

Enquêtée 3 : Bah moi c'est, c'est **collectivités** c'est euh... Les mots clés pour moi, c'est le le, **le parcours du processus de décision qui me semble très long**. Et c'est **le fait de rentrer dans des cases**, de remplir des cases. Ce qu'on, **ce qu'on ne fait pas avec nos autres clients entre guillemets**, on est plus dans la rencontre et dans l'explication, ou de vive voix, ou au téléphone, ou par visio **où on est plus dans l'échange**. Là il y a. J'ai l'impression qu'il y a une commande et on y répond et on peut. **Y a pas de discussion**, c'est où on l'a, où on n'a pas.

Léa - C'est, en quelque sorte, un peu impersonnel vous diriez ?

Enquêtée 3 : Ah oui !

Léa - C'est le fait finalement, dans ce processus là, de ne pas savoir qui est derrière cette commande ?

Enquêtée 3 : Derrière, et la commande et la prise de décision parce que parfois la personne avec qui on est en contact pour la commande n'est pas la personne qui ensuite prendra la décision et. Voilà il y a **pas énormément de feedback au niveau de l'information**. Parfois, il faut qu'on appelle plus pour avoir. Bah le résultat, savoir si on a eu le marché, si on l'a pas eu. Pourquoi on l'a ou on l'a pas, c'est pas toujours très explicite.

Léa - Aller à la pêche aux infos finalement ?

Enquêtée 3 : Ouais et puis être toujours en vigilance pour savoir bah voilà, s'il y a quelque chose qui sort auquel on peut répondre, être en alerte en fait.

Léa - Et du coup pour rebondir là-dessus, est-ce que vous avez une personne qui est dédiée aux réponses aux marchés ?

Enquêtée 3 : Non, en général c'est la direction. Ouais, c'est la direction qui répond. Ouais. Avec évidemment la collaboration des 4 autres salariées permanentes. Mais je sais que Bah [Madame A] que je remplace, celle est qui répondait et du coup c'est moi qui ai répondu avec plus ou moins de succès. Et du coup votre enfin du coup ça fait 6 mois donc que c'est un peu c'est un peu frais.

Léa - Bien que ça fasse 6 mois que vous êtes en poste, quelle est l'expérience actuelle, passée ou future en matière de de commande publique ? Est-ce que vous avez déjà répondu à plusieurs marchés et puis comment ça s'est passé ?

Enquêtée 3 : (*hochement de tête*). Bah on a répondu à deux marchés et une consultation. Un on a eu et un on a pas eu, donc comme ça la moyenne est respectée. Ben je trouvais que c'était... Enfin, **la réponse était très formalisée** en fait. Qui fallait effectivement répondre aux critères, tant d'insertion, de qualitatif, en matière de prix. Et on ne sait pas non plus, les autres qui vont répondre. Enfin voilà, **c'est assez opaque, surtout quand on le découvre** comme moi. Alors **sur un des appels à projets, on a répondu en consortium en plus, donc faut jongler avec les impératifs et nos impératifs et ceux de la structure avec qui on a répondu en consortium**. Euuuuh, voilà la maigre expérience que je peux avoir.

Léa - Et du coup la réponse en consortium, elle s'est soldée par quoi ?

Enquêtée 3 : Par une réponse négative qu'il a fallu que j'aie cherché, sur des critères qui étaient pas très très clair selon nous. Parce qu'en matière de tarifs on était apparemment les mieux placés. C'est un appel à projet qui est renouvelé tous les ans. Et c'est sur un autre argument qui ont pris la décision de pas nous l'attribuer, mais où ont été les mieux placés l'année dernière. C'était du qualitatif et on n'a rien changé en fait. Dans notre réponse. Donc c'est en ça que je trouve ça un petit peu, un petit peu flou au niveau de la prise de décision.

Léa - Et au niveau du consortium, comment ça s'est fait ? Est-ce c'est d'autres structures avec lesquelles vous avez l'habitude de répondre ?

Enquêtée 3 : Ouais, sur certains projets, ouais. On a l'habitude de travailler déjà avec d'autres structures. Il y en a, il y en a eu un troisième mais qui a été attribué avant que, avant que je prenne mes fonctions, où là effectivement l'ensemble du consortium à à remporter l'appel à projet. Depuis voilà, on se voit régulièrement pour un comité de pilotage, en comité de direction pour justement faire aboutir ce projet. Alors c'est, en général, les mêmes, les mêmes partenaires qu'on peut avoir sur les différentes réponses. Et parfois, ce sont des concurrents du coup, quand on répond seul. Donc y a tout un jeu aussi où quand on est en consortium, on va dire des choses. Et puis quand on va répondre tout seul, on va pas dire pareil aux autres.

Léa - Et quand vous êtes dans ce consortium là, ce sont que des associations intermédiaires ?

Enquêté 3 : Ouais. Là on a répondu. À 2 en fait, avec notre association intermédiaire. Sur un autre projet, on a répondu avec bah, la mission locale, une autre structure d'insertion par l'activité économique. [Structure X], par exemple. On peut répondre avec plein de partenaires divers et variés parce qu'on abordait chacun un champ différent de la prise en charge du public.

Léa - Et du coup, comment vous arrivez à capter les informations sur ce sujet. Est-ce que vous avez de la veille organisée ? Est-ce que vous en bénéficiez de la part d'intermédiaires ? Comment ça se passe du coup ?

Enquêtée 3 : Alors, on est. Parfois, quand c'est des offres fléchées en fait, on est destinataire. Quand c'est fléché insertion, en général on est destinataire. On a aussi mis en place des outils de veille sur Internet, on reçoit des alertes régulièrement sur l'ensemble du département, sachant que nous, on a un secteur géographique qui est quand même très limité, donc en règle générale on peut pas y répondre alors, ou c'est pas sur notre territoire, ou on a pas les compétences dans nos salariés et ça sert à rien de répondre si on est, on n'est pas capable d'honorer l'offre. Mais oui, on a des veilles et puis on a aussi parfois bah des des collègues ou des partenaires qui nous appellent en disant "Bah moi je réponds pas mais ça peut t'intéresser" ou "Je réponds mais ça peut t'intéresser quand même".

Léa - Donc finalement. l'information vous n'allez pas forcément la chercher, ça vient quand même pas mal vous ?

Enquêtée 3 : Alors après je sais pas si tout arrive parce que, effectivement, je vais pas...Comme je sais pas la masse d'informations que je pourrais recevoir, et du coup, celle que je reçois. J'ai l'impression que je reçois, oui, plutôt les informations, mais ça se trouve je passe à côté des trois quarts.

Léa - Et aujourd'hui les outils que vous utilisez c'est quoi par exemple ?

Enquêtée 3 : C'est des alertes sur marché public, enfin sur des sites Internet. Alors c'est celle que je remplace qui avait mis ça en place donc je reçois des mails régulièrement.

Léa - Du type Mégalis ?

Enquêtée 3 : Ouais.

Léa - Et je suppose que vous êtes aussi référencé sur le marché de l'inclusion ?

Enquêtée 3 : Oui. Bien sûr, ouais.

Léa - Est-ce que vous avez des retours ?

Enquêtée 3 : Des retours sur quoi ?

Léa - **Sur le marché de l'inclusion, vous êtes référencé normalement les acheteurs peuvent donc vous envoyer ... Enfin, ils peuvent vous solliciter, et cetera. Est-ce que c'est le cas ?**

Enquêtée 3 : Alors c'est pas via le la plateforme de l'inclusion ou des choses comme ça, Peut-être que c'est par là qu'ils trouvent des coordonnées, mais les... Enfin ceux qui passent commande ne nous sollicitent pas directement. Nous, on a toujours des intermédiaires avant d'avoir l'info.

Léa - **Vous en pensez quoi de cet accès à l'information ? Est-ce qu'elle vous paraît plutôt bien ? Ou, au contraire, est-ce que vous avez du mal à y accéder ?**

Enquêtée 3 : Bah je pense que ce serait plus confortable pour nous si tout était vraiment centralisé, si on n'était pas obligé de s'abonner à différents sites pour recevoir des alertes ou parfois, une fois qu'on a mal paramétré les filtres, on peut plus les changer. Non, effectivement, si tout était centralisé sur je sais pas, un seul site ou on peut mettre vraiment des filtres assez assez fins. Pour pas recevoir pléthore d'offres. Je vois, là je reçois tous les trucs pour Paris 2024 alors qu'on a un un secteur géographique qui est assez assez limité, même avec ce filtre là on reçoit, on reçoit beaucoup d'offres, donc la plupart, enfin voilà, ça nous concerne pas en fait. Donc je me dis que ça se trouve dans le lot, il peut y en avoir une qui nous concerne, elle peut passer à travers les mailles du filet aussi donc.

Léa - **Euh, au niveau de ... En matière, plutôt d'opportunité, cette fois-ci. Qu'est-ce que finalement ça représente pour vous la commande publique ? Le fait de répondre aux marchés ?**

Enquêtée 3 : Alors, ça a pas un un impact financier parce qu'on on a. On peut pas s'appuyer là-dessus pour bâtir notre budget prévisionnel parce qu'on sait jamais à l'avance si, pardon, si

ce sont des des marchés qu'on va obtenir ou pas, y compris ceux qui sont renouvelés assez régulièrement. Alors on espère toujours mais on ne bâtit pas notre équilibre économique sur cette potentialité donc si c'est en plus tant mieux et puis sinon bah on essaie de compenser par de la prospection auprès d'autres pistes potentielles de débouchés pour nos salariés. Mais ça a un impact si, au niveau du temps, parce que de répondre à une commande, ça prend quand même beaucoup de temps. Ben j'imagine, quand ils ont répondu aux nombreux consortiums l'année dernière sur l'appel à projets "Jeune en rupture", ça a occasionné beaucoup, beaucoup de réunions, de temps d'échange avec les différents membres du consortium donc c'est chronophage pour parfois un résultat qui peut être décevant du coup.

Léa - Et au niveau du temps justement, du temps de de réponse, ça me fait penser à ça, surtout au délai. Est-ce que vous trouvez que c'est confortable ?

Enquêtée 3 : Alors parfois, ça peut être, non pas très confortable, surtout si on on doit prendre enfin, le temps est un petit peu court quand on décide d'y répondre à plusieurs parce que bah du coup ça demande une organisation de planning, d'agenda pour se rencontrer, pour se mettre d'accord sur les réponses apportées. Après, quand on répond tout seul, effectivement c'est plus rapide. Donc c'est c'est vraiment selon le contexte, ce qui est demandé dans la candidature et au niveau de la masse d'informations qui peut être demandée.

Léa - Je reviens aux aux impacts que ça peut avoir. Est-ce que c'est un ça peut avoir un impact sur, par exemple, votre votre démarche commerciale, sur vos pratiques en interne ou dans l'évolution d'une offre ?

Enquêtée 3 : Bah ouais, ça a un impact parce que si, par exemple, on se rend compte qu'on va, enfin qu'on a une information et on se rend compte qu'on n'a pas les ressources en interne pour pouvoir y répondre. Si on voit plusieurs appels comme ça on se dit bah peut-être qu'on va essayer ou de chercher à recruter des personnes qui pourraient nous aider à répondre à cette commande ou à organiser des formations pour nos salariés en parcours. Voilà ça a cet impact là. Par exemple, nous, celui qu'on a pas eu, on a, c'était sûr de l'entretien d'espaces verts. Donc on avait un peu anticipé parce qu'on croyait, on pensait l'avoir et du coup on a recruté plus de personnes qui avaient des compétences en espace vert

qu'on a réussi à positionner sur d'autres missions. Donc oui, ça, ça oriente nos choix entre guillemets. Y compris des formations. Et du coup bah maintenant qu'on a du personnel qui est formé, ça nous permet de répondre aussi à d'autres clients sans passer par la commande publique.

Léa - Et du coup, pensez-vous que ça constitue un potentiel de développement de répondre à ces marchés ? Est-ce que ça constitue un potentiel de développement de l'activité ?

Enquêtée 3 : Ah bah bien sûr, oui. Oui, si en plus ça peut permettre à de proposer à certains de nos salariés des missions différentes de ce qu'on peut déjà proposer. Donc c'est une carte de plus dans notre potentiel accompagnement de ces salariés parce que c'est aussi une découverte. Y en a d'autres qui ont pas de projets professionnels qui est défini, qui savent pas forcément. Le fait d'être mis à disposition chez différents clients ça leur permet de découvrir plusieurs types de métiers et plusieurs secteurs. Et pour certains, bah voilà, ça peut être ou une révélation hein, sur un poste, sur une opportunité et du coup ils vont demander à ce qu'on les aide à trouver une formation, à financer une formation pour s'orienter vers ça. **Mais c'est vrai que si on pouvait avoir encore plus de commandes auxquelles on a le temps de répondre ou c'est très simple avec des missions variées, mais ce sera parfait.**

Léa - Justement, quels sont, selon vous, les principaux obstacles qui peuvent constituer des freins pour accéder aux marchés publics ?

Enquêtée 3 : Euh... Alors moi en ce qui vous concerne, c'est sûr que j'ai un manque de connaissances. Je pense aussi que là, étant donné la situation du marché de l'emploi, notamment sur le bassin Vannetais, on a aussi des salariés qui sont de plus en plus éloignés de l'emploi qui n'ont pas forcément les capacités donc on va pas les mettre en échec et mettre la structure en échec en répondant alors qu'on sait qu'on va pas honorer ce qu'on va, ce qu'on va écrire. Y'a un effet aussi contextuel qui est susceptible de changer je pense dans les mois ou les années à venir. Euh. Mais bah on sait pas, on sait pas de quoi l'avenir sera fait, y compris pour nos salariés en parcours quoi.

Léa - Vous aviez un territoire d'intervention qui était plutôt restreint. Est-ce que finalement, ça rentre en contradiction avec la taille des marchés proposés, leur dimensionnement ?

Enquêtée 3 : (*hochement de tête*) Nous, je pense que effectivement, avec ce fonctionnement particulier d'association intermédiaire avec un territoire géographique strict. Effectivement, il y a énormément de marchés auxquels on peut pas répondre. Enfin dès que ça touche, enfin dès que ça va au-delà de nos notre territoire, bah on n'a pas le droit d'y répondre. Enfin, ça sert à, ça sert à rien. Si on pouvait je pense. C'est aussi pour ça qu'on répond parfois en consortium pour couvrir le territoire qui est visé par l'offre. Mais je pense que, par exemple, au niveau départemental ou régional, **il y aurait quelque chose à faire au niveau du moins des associations intermédiaires, de se mettre en réseau et de pouvoir répondre ensemble.** Notamment, bah ouais, sur des commandes départementale ou régionale. Et ça, ça manque effectivement dans le Morbihan. Je sais qu'il y a, dans d'autres secteurs où, les AI ont su s'organiser et se mettre d'accord pour travailler ensemble. Notamment sur des marchés, des collègues où, bah, nous, clairement, on peut pas. Fin', il suffit que qui y ait un établissement qui soit en dehors de notre notre territoire, on peut pas y répondre seul en tout cas.

Léa - Est-ce que vous savez comment ce groupement s'est constitué ? Vous allez dire qu'elles étaient un peu plus rodées sur le sujet ... je sais pas si on peut dire ça ?

Enquêtée 3 : Ah mais si, si, si, on peut dire ça, hein ! Bah elles se sont organisées, enfin, j'ai 2 secteurs en tête, notamment dans le 35 et le bassin de Nantes apparemment ou les AI ont su s'organiser entre elles pour pouvoir répondre ensemble et de manière complète du coup, et euh parce que j'imagine bien que ceux qui passent commande ne peuvent pas aller voir chaque structure et avoir autant d'interlocuteurs que de structures sur un marché départemental ou régional. Il faut qu'il y ait un interlocuteur.

Léa - Est-ce que vous savez si elles ont bénéficié d'un accompagnement pour se structurer comme ça ?

Enquêtée 3 : Ça, je sais pas. Je sais pas, non.

Léa - Face à ces freins là, est-ce qu'il y a des actions ou des ressources qu'il faudrait développer ? Est-ce que vous avez des idées de ce qui serait intéressant de développer justement pour lever ces freins ?

Enquêtée 3 : Ah ben déjà ce qu'on disait précédemment, hein, le fait de se regrouper entre AI du département. Je pense que ce serait déjà un gros frein de levé. Et bah sinon avoir une meilleure, une meilleure connaissance du marché et des commandes qui peuvent être passées parce que je pense que, il y en a certainement dont on n'a pas connaissance. Donc forcément on est, on est, on y répond pas, enfin on... J'en vois qui passe, qui me concerne pas, mais y en a peut-être que je n'en vois pas passer qui pourrait concerner notre structure.

Léa - Finalement, une meilleure veille aussi pour vous parvenir.

Enquêtée 3 : Ouais, parce que je sais qu'on a certains, ben dans le réseau où, on va se, on va se passer les infos. Donc effectivement moi je vais prévenir des collègues du département qui ont pas forcément vu cette info alors qu'ils sont en veille aussi. Mais on a tellement de choses à faire que bah c'est pas la, notre priorité.

Léa - Je voulais revenir un peu en arrière. Au niveau de la réglementation des procédures d'appel d'offres, est-ce que vous en avez un peu connaissance ou c'est quelque chose qui ne vous parle pas ?

Enquêtée 3 : Alors moi personnellement. Moi je, je suis à la lettre les consignes qui me sont données, ou par celle que je remplace avec qui je suis en contact, ou par mes collègues qui, qui sont là depuis bien plus longtemps que moi. Mais c'est aussi parce que je enfin voilà, comme je vous disais, je viens pas du tout de ce secteur là donc l'insertion, répondre à des commandes publiques c'était pas du tout mon domaine de prédilection, ni de compétence. Donc ça, je pense que c'est aussi lié à à moi, c'est pas. Si c'était [Madame X] qui vous avez répondu aujourd'hui, la réponse aurait certainement été différente.

Léa - On arrive à peu près sur la fin, on va dire. Au niveau des besoins, quels sont finalement ou seraient les besoins en tant que prestataire, pour pouvoir accéder plus facilement aux marchés publics ?

Enquêtée 3 : Ah bah oui, moi je pense que toute aide, serait la bienvenue tant au niveau recueil d'informations qu'ensuite réponse. Voilà, puis les attentes, enfin voilà, on a un cahier des charges, mais les attentes derrière, il y a peut-être des choses qui sont pas forcément marquées dans le cahier des charges. Après, je pense que il y a, il y a aussi certainement beaucoup d'enjeux politiques qu'on ne maîtrise pas, nous, à notre niveau en répondant quoi. Mais oui, une boîte à outils et puis des je pense des retours d'expérience quand ça s'est bien passé ou même mal passé pour savoir pourquoi. Peut être un interlocuteur qui serait un interlocuteur privilégié pour avoir les éléments de réponse et d'explication du pourquoi oui, pourquoi non. Enfin nous, celui qu'on a eu, on est très content, mais on sait pas pourquoi on l'a eu plus que les autres qui ont répondu.

Léa - Quand le marché vous a été attribué, vous n'avez pas eu de retour sur pourquoi il vous a été attribué ?

Enquêtée 3 : Et puis pourquoi on a pas eu l'autre ? C'est parce que j'ai eu quelqu'un au téléphone avec qui je m'entends plutôt bien, qui m'a dit "J'imagine pourquoi tu m'appelles." Bah oui c'est une mission qui devait commencer bah là cette semaine et donc je l'ai appelée la semaine dernière. Et je dis : "j'imagine que si j'ai pas de nouvelles c'est qu'on l'a pas eu". Et là, c'est justement pour ça qu'elle a pu me donner des explications. Mais de manière officielle, j'avais pas la réponse en fait. Donc nous on avait quand même prévu des personnes. Je trouve que. Euh. Voilà, c'est un peu. C'est pas forcément respectueux, je trouve des structures de pas donner de réponse et puis.

Enquêtée 3 : Bah c'est questionnant parce que du coup on demande quels enjeux sont derrière en fait. Donc euh. Et effectivement, la transparence c'est, est-ce que vraiment tout est marqué dans le cahier des charges ou est-ce qu'il y a des enjeux politiques derrière ? Bah on sait pas. C'est pas très, ouais non, ça c'est pas très agréable, non.

Léa - Et, est-ce que vous avez des attentes particulières vis-à-vis des acheteurs publics à travers la commande publique ? Je pense notamment au fait de leur faire porter aussi un regard peut-être différent sur l'insertion ?

Enquêtée 3 : Alors ouais, en attente on a, ben peut-être, pouvoir bénéficier d'un peu plus de marchés fléchés insertion parce que, euh, y a malheureusement encore beaucoup d'aprioris et beaucoup d'idées négatives derrière le mot insertion. A tel point qu'on nous déconseille parfois de l'employer dans notre argumentaire commercial, alors que c'est génial de faire de l'insertion. Enfin et parfois on a des réussites et des parcours qui sont, qui sont supers et les salariés sont plus que compétents et plus que motivés. Donc effectivement leur donner, enfin, nous donner la chance de pouvoir répondre à un certain, à certains marchés avec nos salariés en parcours qui sont pour certains aussi capables que des salariés classiques d'effectuer une tâche et de la faire bien quoi, avec une motivation parfois qui est supérieure quoi.

Léa - Et enfin, vous pensez qu'il y a une ... Pourquoi est-ce que finalement ces marchés-là sont peu nombreux ? Est-ce que vous avez une idée ?

Enquêtée 3 : Je pense qu'il y a une crainte en fait que les salariés en insertion ou en parcours soient, bah moins sérieux, moins rigoureux, moins capables, alors que, au contraire, il y aura en plus enfin nous on met aussi en place tout un accompagnement avant, pendant et après, après des missions et sur une (?) des marchés publics, ce serait la même chose. Donc oui, si je pense que du coup s'il y avait effectivement plus de marchés fléchés, ça nous permettrait de montrer ce dont on est capable. Et ça ferait tomber beaucoup d'aprioris et d'idées fausses ou vieillotées que peuvent avoir encore certaines personnes décideuses en matière d'insertion, de réinsertion.

Léa - Et est-ce que du coup, l'un des leviers, enfin, est-ce que vous pensez que finalement en travaillant aussi plus en amont avec ces acheteurs publics ce serait quelque chose de pertinent ?

Enquêtée 3 : Ah oui ! Oui, leur faire découvrir. Si on se connaît pas, enfin quand on se connaît on a toujours beaucoup moins peur quoi. Donc je pense que si les acheteurs publics connaissaient mieux notre fonctionnement, nos structures, nos salariés, nos réussites et nos limites aussi, qu'on peut avoir, et ben ils auraient peut-être moins peur de faire appel à nous et il se rendrait compte que on est, on est ... Si on répond à un appel à projet, c'est qu'on est en capacité d'y répondre vraiment de manière efficiente.

Léa - Et puis, je pense, le fait de se rencontrer aussi, ça permet finalement de comprendre aussi derrière. Je pense que peut-être ce qui manque au niveau d'un aspect plus opérationnel, sur des tailles de marché, sur des délais, sur des procédures qui finalement ne sont peut-être pas en adéquation avec les capacités des structures, voilà, pour y répondre.

Enquêtée 3 : Ah bah clairement. Moi je sais que j'ai certains collègues que j'ai rencontré là qui me disent : "non moi je réponds jamais, si c'est pour avoir une usine à gaz" et qui alors que leur structure est complètement en capacité de répondre mais la la procédure en elle-même est beaucoup trop lourde. Et puis enfin ils ont pas le temps, nous ont a la chance d'être cinq mais parfois ils sont pas cinq quoi dans une structure donc les urgences, elles sont ailleurs quoi. Surtout, surtout pour quelque chose qui va être aléatoire, qui va pas être pérenne ou qui va changer sans argumentaire explicite d'une année sur l'autre.

Léa - Ça représente à peu près combien la partie acheteur public finalement ?

Enquêtée 3 : Ben ça représente pas... pas beaucoup. Pas beaucoup parce que du coup, on peut pas s'appuyer là-dessus pour assurer la pérennité de de l'association. Alors, je saurais pas vous dire les pourcentages. Comme bah là on est surtout sur un marché au niveau du CROUS qui, là, nous fait pas mal d'heures, on est à moins de 10% je pense, en volume horaire.

Léa - On a fait le tour. C'était rapide mais ça m'a permis d'avoir quelques éléments quand même.

Enquêtée 3 : Ouais, je suis désolée hein, de pas avoir plus de connaissances.

Léa - Non mais c'est très bien. Y a pas de soucis. Je voulais avoir des retours d'expérience. Donc voilà on a fait le tour. Je sais pas si vous avez des choses à rajouter ? Moi de mon côté, j'ai fait le tour.

Enquêtée 3 : Non, je pense que j'ai répondu comme je pouvais, que mon équipe aurait répondu la même chose sur certains aspects.

Léa - En tout cas merci beaucoup.

Enquêtée 3 : Merci à vous. Bonne chance et bon courage pour la fin du mémoire.

Léa - Merci beaucoup. Bonne journée, au revoir.

Enquêtée 3 : Au revoir. Bonne journée.

Table des matières

Avant-propos.....	6
Remerciements.....	8
Liste des tableaux.....	11
Liste des figures.....	12
Liste des encadrés.....	13
Introduction générale.....	14
Contexte et enjeux de la recherche	14
Intérêts managériaux de la recherche	16
Problématiques et question de recherche	17
Positionnement épistémologique et méthodologie	18
Plan de la recherche	19
PARTIE 1. LES ACHATS PUBLICS RESPONSABLES EN FAVEUR DE L'ESS : REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	20
CHAPITRE 1. LES ACHATS RESPONSABLES : À LA POURSUITE D'OBJECTIFS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT.....	20
1.1. Du développement durable	20
1.1.1 Aux origines du développement durable.....	21
1.1.2 Consécration institutionnelle.....	23
1.2. ... au concept d'achat responsable.....	26
1.2.1. Aux origines de l'achat responsable.....	26
Une notion multi définitionnel, aux contours larges.....	26
Les composantes de l'achat responsable.....	30
L'adjectif « responsable » renvoie à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).....	33
1.2.2. Qu'est-ce que l'achat responsable ?.....	28

SYNTHÈSE CHAPITRE 1 ET TRANSITION.....	35
CHAPITRE 2. VERS UNE COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE ?.....	36
2.1. La commande publique responsable : un outil d'intégration des considérations sociales et environnementales.....	36
2.1.1. Qu'est-ce que la commande publique ?.....	36
Un cadre réglementaire favorable à la prise en compte du développement durable	37
2.1.2. L'achat public durable.....	38
Les organisations de l'ESS comme partie prenante de la commande publique responsable.....	39
La théorie des parties-prenantes.....	40
Une nouvelle approche des relations acheteurs publics et entreprises de l'ESS : de l'aide directe à la coopération économique.....	43
2.2. La commande publique, moteur du développement des OESS ?.....	44
2.2.1. Soutenir les organisations de l'ESS par la commande publique.....	44
Des acteurs engagés en faveur du développement des achats responsable en Bretagne.....	44
Les leviers en faveur des achats publics responsables.....	47
2.2.2. Une étude exploratoire comme premier état des lieux des enjeux des achats responsables en faveur de l'ESS.....	49
SYNTHÈSE CHAPITRE 2 ET TRANSITION.....	53
CONCLUSION PARTIE 1.....	54
PARTIE 2. ENQUÊTE DE TERRAIN : L'ACCESSIBILITÉ DES ORGANISATIONS DE L'ESS AUX MARCHÉS PUBLICS.....	55
CHAPITRE 1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	55
1.1. Méthodologie qualitative.....	56
1.1.1. L'étude exploratoire.....	56
1.1.2. L'enquête de terrain principale.....	57
1. 2. Méthode de collecte et de traitement des données.....	62

1.2.1. La collecte des données.....	63
1.2.2 Le traitement des données.....	65
1.3. Limites méthodologiques.....	65
CHAPITRE 2. ANALYSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS.....	67
2.1. Une vague connaissance de ce qu'est la commande publique.....	67
2.2. Des expériences variées en matière de marchés publics.....	70
2.3. La participation aux marchés publics : un moyen plutôt qu'une fin.....	74
2.3.1. Des opportunités financières pour les organisations de l'ESS.....	74
2.3.2. ...pas seulement financières.....	75
2.4. Les freins et leviers pour accéder aux marchés publics.....	77
2.4.1. Les difficultés rencontrées par les OESS pour participer aux marchés publics.....	78
2.4.2. Les leviers existants pour favoriser l'accès aux marchés publics.....	88
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	94
Sitographie.....	98
Annexes.....	99
Table des matières.....	242
Liste des sigles et abréviations.....	245
Résumé/Abstract.....	247

Liste des sigles et abréviations

ACP : Achats Publics Responsables

CCP : Code de la Commande Publique

CMP : Code des Marchés Publics

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ODD : Objectifs de Développement Durable

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNAD : Plan National pour des Achats Publics Durables

RSE/RSO: Responsabilité Sociétale des Entreprises/Organisations

SIAE : structures d'insertion par l'activité économique

SPASER : Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables

TPE : Très Petites Entreprises

Université Rennes 2 - UFR Sciences sociales
Mémoire de Master 2 (2022-2023) “Économie Sociale et Solidaire”
Parcours Finances solidaires et gestion des entreprises sociales

**DANS QUELLE(S) MESURE(S) LES “ACHATS PUBLICS RESPONSABLES”
PEUVENT-ILS CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES
ORGANISATIONS DE L’ESS EN BRETAGNE ?**

Présenté par Léa SADIAKHOU
Sous la direction de Pascal GLÉMAIN

RÉSUMÉ : Dans une ère où les décisions d’achats résonnent bien au-delà des transactions commerciales, les “achats publics responsables” se démarquent comme une marque de progrès. En adoptant une approche holistique intégrant des valeurs sociales, environnementales et économiques, ces pratiques tracent la voie vers un avenir où les choix d’approvisionnement deviennent des leviers de transformation durable, réaffirmant ainsi le concept de développement durable. Dans ce contexte, les organisations de l’ESS apparaissent comme des acteurs clés. Toutefois, nous le verrons, celles-ci font face à certaines difficultés notamment en matière d’accès aux marchés publics.

ABSTRACT : In an era where purchasing decisions resonate beyond commercial transactions, "responsible public procurement" stands out as a mark for progress. By taking a holistic approach that integrates social, environmental and economic values, these practices pave the way towards a future where supply choices become levers for sustainable transformation, thus reaffirming the concept of sustainable development. In this context, SSE organizations appear as key stakeholders. However, as we shall see, they face some difficulties, particularly in terms of access to public procurement markets.

Mots-clés : Achats publics responsables | Organisations de l’Économie Sociale et Solidaire (ESS) | Développement économique | Responsabilité sociétale (RSE) | Développement durable

Keyword : Responsible Public Procurement | Social and Solidarity Economy (SSE) Organizations | Economic Development | Social responsible (CSR) | Sustainable Development