



# Développer les coopérations économiques avec les structures de l'Economie Sociale et Solidaire

## La coopération, c'est quoi ?

La coopération est une forme d'organisation collective basée sur le **rapprochement de structures qui conservent leur indépendance statutaire tout en partageant un projet**. Elle conduit à **repenser les modes de relations économiques entre parties prenantes**. Les objectifs sont autant quantitatifs que qualitatifs : développer l'activité ou la décroïssonner, mieux répondre aux attentes des bénéficiaires, faire face à un environnement complexe, construire sa légitimité sur un territoire.

Cette stratégie de développement peut prendre différentes formes selon le degré de coopération entre acteurs : le *faire ensemble*, le *faire avec* et le *faire corps*.

## Le point de vue de l'acheteur \*

### Pourquoi favoriser les coopérations ?

- ✓ Maximiser l'impact social de ses achats
- ✓ Permettre aux structures de l'ESS d'apporter ensemble la réponse la plus adaptée à la commande en mutualisant leurs compétences et leurs expertises
- ✓ Permettre à des structures de l'ESS de répondre à des marchés d'envergure en multipliant leur dimensionnement
- ✓ Favoriser le développement des structures de l'ESS
- ✓ Mettre en place des marchés pilotes pour permettre de lever les freins sur la coopération



## LE SAVIEZ-VOUS ?



### LA COOPÉRATION COMME LEVIER POUR DES JO INCLUSIFS ET DURABLES

3 questions à Olivier Debargue,  
Directeur Délégué aux achats de Paris 2024

#### Quelles sont les ambitions de Paris 2024 ?

**OD** : Nous sommes convaincus que le sport est un formidable levier pour contribuer à une société plus active et plus inclusive. Nous en faisons un atout pour bâtir un héritage ambitieux et durable au bénéfice de tous les Français. Et c'est dans cet esprit, pour ouvrir au mieux nos opportunités économiques aux territoires, aux PME/TPE et aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), que nous avons ajouté à notre politique d'achat une dimension sociale et responsable.

#### En quoi les coopérations économiques entre les structures de l'ESS sont-elles un levier pour atteindre vos objectifs en termes d'achats responsables ?

**OD** : Les enjeux en matière d'achats seront significatifs sur les 5 prochaines années et se doivent d'être exemplaires en terme de RSE.

Souvent, les structures de l'ESS sont composées de petites équipes et n'ont pas toujours la possibilité de répondre aux appels d'offres d'événements d'envergure. Pour leur permettre à elles, et aussi aux TPE-PME, de se saisir des opportunités des Jeux au même titre que toutes les entreprises, la mobilisation et les coopérations économiques entre les pairs sont indispensables.

#### Quels leviers et actions pour les structures de l'ESS pour atteindre ces objectifs ?

**OD** : Elles doivent se fédérer et pouvoir proposer ensemble des solutions innovantes et compétitives. Pour les aider à saisir les opportunités des Jeux Olympiques et Paralympiques, nous avons signé une convention avec « Les Canaux », structure de l'ESS. Ils informeront, conseilleront et accompagneront les structures de l'ESS pour les mettre en lien avec les entreprises prestataires. Nous sollicitons de même les parties prenantes du secteur du handicap. Ces partenariats concrétisent notre volonté de faciliter l'accès de l'ESS à nos marchés.

>> Pour en savoir plus sur Paris 2024 : <https://paris2024.org/fr>

## DECRYPTAGE D'UNE COTRAITANCE RÉUSSIE

Interview de **Mathieu Boullenger**, dirigeant de l'Entreprise Adaptée « Le Petit Plus » et de l'Entreprise d'Insertion « Résilience ».



**Vous dirigez à la fois une Entreprise Adaptée (EA) « Le Petit Plus » et une Entreprise d'Insertion (EI) « Résilience ». Pourriez-vous nous citer un exemple de coopération entre le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) et les secteurs protégé et adapté (SPA) ?**

**MB :** L'EA Le Petit Plus a une expérience de cotraitance réussie avec les Régies de Quartier de Plaine Commune qui sont des structures d'insertion. Par ailleurs, le fait de diriger une EA et une EI permet de mutualiser certaines compétences et moyens, comme par exemple, le poste de chargé d'insertion.

**Pouvez-vous nous en dire plus sur la cotraitance entre Le Petit Plus et les Régies de Quartier de Plaine Commune ?**

**MB :** L'EA Le Petit Plus et plusieurs Régies de Quartier ont choisi de répondre en Groupement Momentané d'Entreprises (GME) à un marché lancé fin 2015 par la Communauté d'Agglomération Plaine Commune (département de Seine-Saint-Denis). Le marché portait sur " la collecte de cartons et cagettes en bois auprès de professionnels sur le territoire de Plaine Commune". Le groupement a remporté le marché qui a démarré le 1er mars 2016 pour une durée de 6 ans.

**Quelles ont été les raisons de cette coopération ?**

**MB :** Initialement, l'EA Le Petit Plus et les Régies de Quartier implantées sur le territoire de Plaine Commune (Aubervilliers, Pierrefitte, Saint-Denis et Stains) avaient prévu de répondre séparément à ce marché d'insertion (Article 30). Devant le challenge que représentait ce nouveau secteur d'activité pour les régies, elles ont choisi de rechercher un 5ème partenaire cotraitant issu du secteur de la collecte et du recyclage des déchets pour garantir un haut niveau de service, en parallèle des parcours d'insertion proposés.

### La cotraitance, c'est quoi ?

Pour répondre à un appel à projet ou un appel d'offre, plusieurs opérateurs économiques peuvent faire le choix de **répondre ensemble à un marché** afin de mutualiser, pour une période donnée, leurs compétences ainsi que leurs moyens matériels et financiers. Contrairement à la sous-traitance, les structures choisissant de cotraiter sont liées par un contrat avec le donneur d'ordre et sont donc toutes les deux responsables vis-à-vis de lui. Les cotraitants créent alors un **groupement momentané d'entreprises (GME)**.

Deux choix s'offrent aux structures :

- un **GME conjoint** : chaque membre n'est responsable que de la partie des prestations dont il a la charge ;
- un **GME solidaire** : chaque membre est financièrement responsable de l'ensemble du marché ainsi que son exécution, même s'il n'en réalise qu'une partie.

Dans les 2 cas, un mandataire doit être désigné pour le groupement : il coordonne les prestations dans le cadre de l'exécution du marché, assure la gestion administrative et financière et est le seul interlocuteur du donneur d'ordre.

Ce rapprochement s'est conclu par la signature d'une convention de GME le 26 février 2016, organisant la vie de notre groupement. Le principe de ce GME repose sur une gouvernance partagée qui donne un pouvoir de décision égalitaire aux 5 membres du groupement.

**Comment le GME s'est-il organisé ?**

**MB :** Les 4 Régies de Quartiers, conventionnées « entreprise d'insertion », portent les emplois de production soient 14 équipiers de collecte. Cela répond à une attente forte de Plaine Commune, dans le cadre de ce marché, pour l'insertion des habitants du territoire qui sont éloignés de l'emploi. Le Petit Plus a été désigné par le groupement comme mandataire pour coordonner le marché, recruter l'encadrant technique et le chef d'équipe. Cela permet de sécuriser l'exploitation (santé et sécurité au travail, éco-conduite et prévention du risque routier, gestion des ressources, process, planification et organisation) en s'appuyant sur le service logistique et l'expertise d'une structure déjà en activité sur ce métier.

## Quels sont les avantages à la création d'un GME ?

**MB :** Constituer ce GME innovant entre 4 structures de l'IAE et une EA apporte de très nombreux avantages :

- Mutualiser les ressources et compétences de 5 acteurs afin de faire émerger l'innovation et la performance ;
- Proposer des parcours d'insertion à forte valeur ajoutée professionnalisante sur les métiers du transport ;
- Faire monter en compétence les Régies de Quartier sur une nouvelle activité en s'appuyant sur une entreprise adaptée dont c'est l'activité principale (avec 1 000 points de collecte en IDF) ;
- Permettre des passerelles vers l'emploi pour les collaborateurs en situation de handicap accueillis en parcours d'insertion et qui pourront intégrer Le Petit Plus ;
- Ouvrir des perspectives sur d'autres réponses communes à l'avenir ;
- Démontrer à des donneurs d'ordres exigeants que l'ESS a les capacités de s'organiser intelligemment pour répondre à des exigences de qualité fortes, tout en maximisant l'impact social.

### En bref

#### La coopération

La collaboration entre Le Petit Plus, Entreprise Adaptée, et les Régies de Quartier de Plaine Commune qui sont des structures de l'IAE

#### L'objectif

Garantir un haut niveau de service et proposer des parcours d'insertion à valeur ajoutée professionnalisante

#### Les actions mises en œuvre

La création d'un GME avec l'ensemble des cotraitants, dont un mandataire pour coordonner le marché

*Pour en savoir plus sur Le Petit Plus :*

<https://lepetitplus.fr/lp/collecte-recyclage-dechets-bureau/>



### L'insertion par l'activité économique (IAE), un partenaire de vos achats socialement responsables

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) allient performance économique et projet social en accueillant des personnes éloignées de l'emploi en leur sein, tout en développant une offre de services. Elles agissent dans de nombreux secteurs d'activité (BTP, environnement, propreté, nettoyage...). Vous pouvez les consulter dans le cadre de vos procédures d'achats.

Retrouvez l'annuaire national des SIAE sur [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org), le site dédié, animé par **l'Avisé**

## DECRYPTAGE DE RECYGO, PROJET DE COTRAITANCE DE LA POSTE

### Une gestion du tri des papiers/cartons par des acteurs de l'ESS

Interview de **Pascale Ghio**, Directrice Générale de Nouvelle Attitude



**En 2015, le Groupe La Poste a mis en place un accord cadre de cotraitance entre Nouvelle attitude, entreprise d'insertion (EI) et filiale à 100 % du Groupe La Poste, et des structures des secteurs protégé et adapté.**

#### Quel était le projet ?

**PG :** Nouvelle attitude, entreprise d'insertion (EI) créée en 2008, est devenue filiale du Groupe La Poste en 2011 pour accompagner le développement de l'offre Recygo. Les papiers collectés par La Poste sont triés chez Nouvelle Attitude pour être valorisés et recyclés en France.

#### Comment s'est traduite cette coopération ?

**PG :** Sur 3 des 6 sites actuels de Nouvelle Attitude, nous avons développé un partenariat avec des ESAT : pour les sites de Buc, Tours et Lyon, 5 personnes sont en prestation dans nos ateliers (Esat Jean Pierrat et APF Entreprises) et nous travaillons avec l'ESAT Les Genêts d'Or à qui nous confions des opérations de tri dans leur atelier. Un accord cadre de cotraitance a été signé entre Le Groupe La Poste, Nouvelle Attitude et les ESAT.

#### Pourquoi avoir choisi de travailler avec des ESAT ?

**PG :** Depuis le départ, notre volonté est de faciliter l'inclusion au sens large et naturellement l'idée de faire travailler des personnes en situation de handicap s'est imposée.

#### Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

**PG :** Les travailleurs des EI sont accompagnés pendant 24 mois pour aller vers des projets externes. A l'inverse, les travailleurs handicapés s'inscrivent sur du plus long terme. Ils n'ont donc pas les mêmes attentes et besoins en terme d'accompagnement. Par ailleurs, nous nous sommes rendus compte qu'il était plus difficile de positionner les travailleurs handicapés sur les activités de tri, ces derniers ayant besoin de postes de travail adaptés et d'un environnement calme.

#### Quels sont les impacts de cette collaboration ?

**PG :** Même si le démarrage n'a pas été facile, ça marche et nous avons la volonté d'aller plus loin. Cela nous donne des perspectives de développement de nouveaux marchés, et nous souhaitons mieux exploiter la complémentarité qu'offrent l'EI et les entreprises des secteurs protégé et adapté. L'EI et les ESAT/EA ont les mêmes objectifs, être des sources d'inclusion, donc ont vocation à plus collaborer ensemble.

#### En bref

##### La coopération

La mise en place d'un accord cadre de cotraitance entre Nouvelle attitude, EI et filiale à 100 % du Groupe La Poste, et des structures des SPA

##### L'objectif

Développer l'offre de Recygo par la gestion du tri des papiers collectés par La Poste

##### Les plus de cette cotraitance

- Le développement de nouveaux marchés
- La complémentarité de l'offre entre EI et ESAT
- La maximisation de la mission d'inclusion du Groupe La Poste

*Pour en savoir plus sur Nouvelle Attitude :*

<http://nouvelle-attitude.fr>

#### Le point de vue de l'acheteur

##### Lorsque vous réalisez des marchés en cotraitance, qui était à l'origine de la coopération entre les structures ?

- ✓ 85% ont répondu « mon organisation »
- ✓ 14% ont répondu « les deux structures ayant répondu à votre marché »

##### Les principaux segments d'achat concernés par la cotraitance

- ✓ Entretien des espaces verts ; travaux de 2<sup>nd</sup> œuvre ; gestion des déchets ; restauration ; nettoyage.

## FOCUS : LA JOINT-VENTURE SOCIALE

La Joint-venture sociale (JVS) est le type de coopération le plus abouti entre acteurs solidaires et classiques qui s'associent pour créer une nouvelle structure et réaliser une mission sociale adossée à un modèle économique classique.

### #1 : Acces, Inclusive Tech

Interview de **Jean-Christophe Arnaune**, Directeur de la JVS Acces, Inclusive Tech



#### Comment est né Acces, Inclusive Tech ?

**JCA :** Acces est né d'un triple constat : 1) Si le numérique n'est pas maîtrisé, il devient un facteur d'exclusion supplémentaire pour les personnes les plus défavorisées. 2) L'IAE, historiquement positionnée sur des métiers manuels, offre très peu de débouchés vers les métiers du numérique alors qu'ils sont en tension. 3) Les métiers du numérique offrent l'opportunité de mettre en place des parcours valorisants et professionnalisants. Forts de ce constat, Ares et la Fondation Accenture ont co-créé Acces, Inclusive Tech, entreprise d'insertion spécialisée sur les métiers du numérique.

#### Comment la Fondation Accenture et Ares participent-ils au projet d'Acces ?

**JCA :** Ares apporte à Acces son expertise sociale et opérationnelle pour le recrutement et l'accompagnement social de publics fragiles. La Fondation Accenture apporte son expertise dans le numérique en formant en pro-bono les salariés en insertion d'Acces et appuie également le développement commercial.

#### Quelle est votre offre de service ?

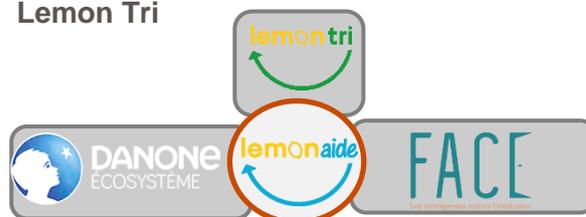
**JCA :** L'offre d'Acces s'articule autour de deux familles de service : les services informatiques et la gestion déléguée de services administratifs. Dans l'informatique, Acces réalise des prestations de tests informatiques fonctionnels et de support niveau 1 utilisateurs. Dans les services administratifs, Acces réalise des prestations de back-office ou de fonction support, en utilisant des logiciels métiers, sur des activités bien procédurées (saisie de factures ou de commandes, contrôle de dossiers clients, etc.).

#### Quelle est votre stratégie de réponse à des appels d'offres ou à de nouveaux marchés ?

**JCA :** Acces se positionne en direct auprès de ses clients ou en sous-traitance d'Accenture ou de tout autre Entreprise de Services du Numérique (ESN). En tant qu'Entreprise d'Insertion, Acces répond aux clauses sociales des marchés publics et aux objectifs RSE des entreprises privées.

### #2 : Lemon Aide

La coopération entre **Danone**, la **FACE** et **Lemon Tri**



#### Pourquoi ?

C'est lors d'une concertation avec leur client, le groupe Danone, que les fondateurs de Lemon Tri, start-up de recyclage multi-flux, émettent l'idée d'améliorer l'utilité sociale de leur activité. De son côté, Danone avait l'ambition d'augmenter son impact sur le recyclage mais aussi de s'engager socialement.

#### Comment ?

La collaboration avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), Lemon Tri et le Fonds Danone pour l'Écosystème se concrétise en 2016 avec la création de la JVS Lemon Aide, sous-traitant d'exploitation logistique intervenant dans la chaîne de collecte et de conditionnement des matières recyclables et structure d'insertion par l'activité économique (SIAE).

#### Quelques conseils pour la création d'une Joint-venture sociale

##### ✓ Définir l'objectif de la création d'une JVS au service d'une mission sociale commune

Lemon Aide a été créée afin de pérenniser et de développer le modèle d'insertion de Lemon Tri.

##### ✓ Identifier les compétences apportées par chaque partenaire à la JVS

Lemon Aide bénéficie du réseau d'une fondation, de la capacité d'investissement d'une entreprise du CAC 40 et de l'agilité d'une start-up.

##### ✓ Mettre en place une démarche de mesure d'impact

Le Fonds pour l'Écosystème apporte ses outils de mesure de l'impact afin d'évaluer puis de rectifier les objectifs de Lemon Aide et maximiser son impact social.

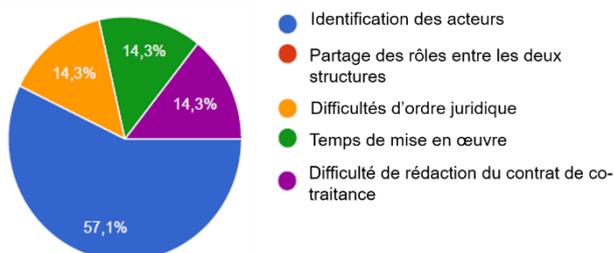
## A VOUS DE JOUER

En tant que donneur d'ordre, vous pouvez maximiser votre impact social en favorisant les coopérations économiques avec les acteurs d'utilité sociale comme :



### Les freins et leviers identifiés auprès des acheteurs pour mettre en place ce type de coopération

Quelle difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en place de la cotraitance ?



#### 4 facteurs clés de réussite dans une démarche de coopération :

- ✓ Une volonté de coopération partagée par tous et impulsée par le donneur d'ordre
- ✓ Des partenaires entreprises connaissant le principe de la cotraitance/ GME, avec une définition claire des rôles de chacun
- ✓ Un cahier des charges clair et précis
- ✓ Une bonne connaissance des entreprises de l'ESS.
- ✓ Un sourcing qualifié en amont du marché



### Focus : Les outils juridiques de la cotraitance

#### Marchés privés

Pas de frein juridique au développement de coopérations inter-secteurs.

#### Marchés réservés

La révision du code des marchés publics de 2016 a donné lieu à 3 procédures de marché distinctes : pour les SIAE, pour le SPA et enfin pour les structures de l'ESS plus largement et ce, pour éviter confusion et concurrence (cf. Art 36.I 36.II et 37 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2016 du code des marchés publics).

Les marchés réservés par secteur excluent donc de fait toute cotraitance entre différents secteurs.

#### Clauses sociales

Le recours au **dispositif des clauses sociales** permet de favoriser le développement de la cotraitance. L'objectif des clauses sociales est de favoriser l'insertion de personnes éloignées de l'emploi en réservant un certain nombre d'heures de travail du marché à des salariés en insertion.

Pour répondre à un marché portant une clause sociale, l'entreprise attributaire peut alors avoir recours à la sous-traitance (lien de subordination) ou à la cotraitance avec des SIAE ou le SPA (coopération), via la création de **groupements momentanés d'entreprises (GME)**.

>> Plus d'informations sur [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org), le site dédié, animé par l'Avisé

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Visiter [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org) et consultez l'annuaire national des SIAE sur [socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org) !

Centre de ressources sur l'achat socialement responsable auprès des acteurs de l'Insertion par l'activité économique (IAE), qui propose des outils méthodologiques, des témoignages et une newsletter. N'hésitez pas aussi à partager toutes les idées et expériences via [info@socialement-responsable.org](mailto:info@socialement-responsable.org)

- Visiter [www.handeco.org](http://www.handeco.org) et consultez l'annuaire national qualifié des ESAT / EA en libre accès Animée par Handeco, cette plateforme collaborative et accessible par adhésion, vise le développement de partenariats stratégiques avec les secteurs protégé et adapté.

- Télécharger le « Mode d'emploi : les achats socialement responsables » sur [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org)

Mener une politique d'achat de qualité tout en soutenant l'emploi et l'insertion par l'activité économique (IAE), comment faire ? Cette publication, réalisée par l'Avise, a pour objectif de montrer que c'est possible, et moins compliqué qu'on ne le pense.



Cette publication proposée par l'Avise, dans le cadre de son programme d'actions pour faire changer d'échelle les achats responsables, vise à montrer par l'exemple le champ des possibles en valorisant les retours d'expériences de ceux qui l'ont fait. Elle s'inscrit dans une série de fiches par secteurs d'activité, déclinés par segments d'achats.

D'autres univers d'achats sont traités :

- Collecte, traitement, recyclage des déchets
- Commerce, distribution
- Impression, communication, édition
- Industrie, sous-traitance industrielle
- Restauration, déchet, communication, lieux

\_\_\_ Retrouvez toutes les fiches pratiques sur [www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org), le site dédié, animé par l'Avise

### Le point de vue de l'acheteur

#### De quoi les acheteurs ont besoin pour développer ce type de coopérations ?

- ✓ Des retours d'expériences concrets
- ✓ Un accompagnement et le conseil d'experts
- ✓ Un annuaire ou liste de fournisseurs ayant déjà mis en place ce type de partenariat
- ✓ Des outils contractuels