



GUIDE DES ACHATS PRIVÉS INCLUSIFS

Accompagner le développement des achats
inclusifs dans les entreprises : retours
d'expérience, outils et clés de succès.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACES

Thibaut Guilluy.....;	p4
Marc Guillaume.....;	p5
Sébastien Bazin et Thierry Mallet.....	p6

AVANT-PROPOS.....p9

1. L'achat inclusif, mais de quoi parle-t-on ?.....	p11
A. L'insertion par l'activité économique (IAE).....	p13
B. Le secteur du handicap : STPA et TIH.....	p16

2. Développer ses achats inclusifs : les bonnes pratiques opérationnelles.....	p19
A. 1 ^{ère} bonne pratique, la gouvernance : affirmer sa volonté à développer ses achats inclusifs.....	p20
B. 2 ^{ème} bonne pratique : la sensibilisation.....	p21
C. 3 ^{ème} bonne pratique, le sourcing : connaître les acteurs inclusifs pour développer de nouvelles coopérations économiques.....	p22
D. 4 ^{ème} bonne pratique : adapter ses documents de consultation, pour faciliter l'accès des structures inclusives aux appels d'offres et référencements.....	p25
i. Les différents types de recours à l'inclusion : avantages et inconvénients.....	p26
ii. Les leviers existants, actionnables dans les documents de consultation.....	p28
iii. Suivi d'exécution du marché.....	p32
E. Faire avec l'existant : les « plans de progrès » pour vos fournisseurs référencés.....	p34
F. Mesure d'impact : mesurer, valoriser, objectiver.....	p35

3. Spécificités et recours à l'inclusion : exemple de 5 familles d'achats.....	p36
A. Collecte et gestion des déchets.....	p37
B. Intérim.....	p39
C. Prestations intellectuelles IT.....	p40
D. Travaux.....	p41
E. Gestion des espaces verts.....	p43

Glossaire.....p45

Annexes.....p46

L'Agence des Economies Solidaires.....p50

PRÉFACE



Thibaut Guilluy

Haut-commissaire à
l'emploi et l'engage-
ment des entreprises

Passer des valeurs aux actes.

C'est l'objectif de toute entreprise engagée. Cela signifie concrètement : recruter autrement et donner sa chance à chacun, quels que soient son parcours, son âge, son lieu de résidence ou son origine et agir pour la sobriété énergétique.

Mais les entreprises ont également, par leur politique d'achats, un immense levier d'actions en faveur de l'inclusion et de la transition écologique. Si les achats durables et responsables permettent de créer de l'emploi local et inclusif, de limiter ses externalités négatives, ils permettent aussi une transformation en profondeur de l'écosystème de l'entreprise. En agissant par les achats auprès de toutes ses parties prenantes, internes et externes, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui s'oriente progressivement vers la poursuite d'une société inclusive et d'un monde durable. C'est aussi un vecteur puissant de sens pour ses salariés en interne.

Les nouveaux espaces de coopération entre l'Etat et les entreprises, favorisés par la Communauté Les entreprises s'engagent, ont permis de faciliter ce passage à l'action des entreprises, grâce notamment au Marché de l'Inclusion qui référence déjà des milliers de prestataires socialement responsables sur tout le territoire, au Plan National pour les Achats Durables ou encore au déploiement des offres des facilitateurs pour les acheteurs privés.

Nous continuerons d'accompagner toujours plus d'entreprises dans le déploiement et la mise en œuvre de leurs politiques d'achats durables.

Plus d'entreprises, plus d'engagements pour plus d'impact !

PRÉFACE



Marc Guillaume

Préfet de la Région
d'Île-de-France,
Préfet de Paris

Le réseau des structures d'insertion par l'activité économique franciliennes, qui compte plus de 550 structures, celui des 80 entreprises adaptées qui embauchent plus de la moitié de leurs effectifs en situation de handicap, et plus largement l'ensemble des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, forment un tissu économique essentiel sur le territoire d'Ile-de-France précieux tant en raison de son rôle social en matière d'insertion des publics vulnérables et éloignés de l'emploi que par son impact sur l'économie locale.

Je salue la volonté des 38 grandes entreprises du Collectif des Entreprises pour une Economie plus Inclusive de s'être regroupées depuis 2018, pour agir en faveur de l'emploi des jeunes et de l'apprentissage, pour contribuer à la lutte contre la précarité et soutenir l'économie sociale et solidaire grâce au développement des achats inclusifs.

Pour accompagner cet engagement, l'Etat a soutenu la démarche de l'Agence des Economies Solidaires (AES) pour outiller ces grandes entreprises basées en Ile-de-France dans l'élaboration de leur politique d'achats.

Au terme d'une année, 13 entreprises du Collectif ont intégré pleinement dans leur Responsabilité Sociale et Environnementale, une politique de développement d'achats inclusifs. Le Guide des achats privés inclusifs offre une formidable boîte à outils pour les entreprises qui souhaitent à leur tour devenir des acteurs clés de la croissance inclusive du territoire. Si les premiers résultats de ce programme sont encourageants, il nous faut faire bien plus encore pour contribuer à relever le défi de l'inclusion et de la cohésion sociale.

Je vous propose de rejoindre ce projet ambitieux et sais pouvoir compter sur votre mobilisation en faveur de l'émergence d'un système favorisant le développement d'initiatives économiques toujours plus engagées, plus innovantes et au service d'une société davantage inclusive.

PRÉFACE



Sébastien Bazin

Président directeur-général Accor, et membre fondateur du Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive



Thierry Mallet

Président de Transdev, et membre fondateur du Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive

Chers toutes et tous,

Depuis 2018, le Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive a connu une dynamique remarquable. Né de notre volonté commune avec 11 autres dirigeants de mettre davantage la puissance économique de nos entreprises au service du progrès social et sociétal, le Collectif est aujourd'hui une force unie de près de 40 sociétés, représentant plus de 1,5 million de salariés en France. Au-delà de notre responsabilité sociale en tant qu'employeurs, nous sommes tous conscients de l'impact considérable de nos achats, qui dépassent ensemble les 100 milliards d'euros auprès de fournisseurs dont de nombreuses PME ancrées localement.

Notre ambition est claire : accélérer le développement des achats inclusifs en France, en encourageant l'inclusion de groupes de personnes et d'entreprises qui font face à un déficit d'accès, de visibilité, de moyens d'insertion dans l'écosystème économique et social tout en favorisant l'ancrage territorial.

Pour ce faire, nous avons pris cinq engagements majeurs, à commencer par la nomination d'un sponsor au sein des Comités exécutifs de chaque entreprise pour promouvoir les achats inclusifs. Nous avons introduit de nouvelles clauses sur les achats inclusifs dans la majorité de nos appels d'offres, en plus de critères de sélection des fournisseurs reposant sur leur engagement en faveur de l'inclusion. Dans la même dynamique, nous avons œuvré à la simplification des processus d'achats pour les entreprises éligibles aux critères d'inclusion. Enfin, nous nous sommes engagés à évaluer annuellement nos progrès, car nous croyons fermement que la mesure de nos avancées est essentielle pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés à horizon 2025 : une croissance de 30% des achats effectués auprès des acteurs inclusifs.

Ce guide est bien plus qu'un simple recueil de bonnes pratiques ; il est le reflet de notre désir commun de bâtir une économie qui intègre et valorise la diversité. Il constitue un outil essentiel pour les

PRÉFACE

entreprises désireuses de s'engager dans des pratiques d'achats inclusifs, en fournissant des conseils et des ressources précieuses pour soutenir les acteurs qui font vivre l'inclusion au quotidien.

Ensemble, nous pouvons favoriser une économie plus inclusive, créatrice d'opportunités et porteuse de sens, une économie qui profite à tous et reconnaît la contribution de chacun. Ce guide est un nouveau pas important vers cet objectif commun. Nous espérons qu'il inspirera de nombreuses entreprises et les encouragera à rejoindre notre collectif, notamment lors de notre seconde édition du Forum annuel des achats inclusifs, qui mettra en lumière les références de 150 fournisseurs partagées par l'ensemble des entreprises du Collectif à ce jour.

Ensemble, poursuivons nos engagements.

AVANT-PROPOS

De plus en plus d'entreprises s'engagent dans des démarches d'achats inclusifs. Partie intégrante de leur stratégie de responsabilité sociale et environnementale, elles représentent de véritables leviers de relocalisation de la main d'œuvre, de soutien au développement des entreprises sociales et solidaires, et plus particulièrement à celles qui emploient et accompagnent les personnes en situation de handicap et les publics vulnérables et éloignés de l'emploi.

Pendant plus d'un an, 12 entreprises du Collectif d'Entreprises pour une Economie plus Inclusive, via leur groupe de travail « Politique d'achats inclusive », ont été accompagnées par l'Agence des Economies Solidaires (AES), avec le soutien de la DRIETS Ile-de-France.

L'intervention de l'AES consistait à leur apporter des méthodes et outils sur toutes les étapes du processus achats : diagnostics de la politique d'achats, diagnostics de recours aux acteurs inclusifs, recommandations achats appliquées, accompagnements de bout en bout sur des appels d'offres, sourcings qualifiés, analyses territoriales, mises en lien facilitées, définition d'un plan d'amélioration, entre autres.

À la suite de ces mois d'accompagnement, les entreprises du Collectif ont souhaité partager ces recommandations et outils au travers d'un **guide « clef en main »**, accessible et gratuit pour toutes les entreprises qui souhaitent s'engager.

C'est l'ambition que porte ce travail : accompagner et faciliter la définition d'une feuille de route permettant d'enclencher la démarche en interne des entreprises privées, en bénéficiant de conseils et méthodes éprouvées pour établir un plan d'action pertinent, et ainsi démultiplier le recours aux structures inclusives.

Ce guide n'a pas vocation à être exhaustif, ni à répondre aux cas particuliers. Il ne saurait non plus se substituer aux guides et normes déjà existants, ni aux prestations de conseil proposées par l'Agence des Economies Solidaires qui permettent de développer ce type de démarche de façon beaucoup plus globale et complète.

Le Collectif d'Entreprises pour une Economie plus Inclusive

En 2018, treize dirigeants d'entreprises ont constitué un « Collectif » pour promouvoir une économie plus inclusive, et mettre davantage la puissance économique de leur groupe au service du progrès social et sociétal. Cette initiative rassemble aujourd'hui près de 40 entreprises, emblématiques dans leurs secteurs et employant 1,5 million de personnes en France réparties sur 60 000 sites couvrant l'ensemble du territoire avec un ancrage tant urbain que rural. Le Collectif s'est donné trois missions : favoriser l'accès à l'emploi et à la formation, rendre accessibles les biens et les services aux personnes en situation de précarité, et mener une politique d'achat plus inclusive.

Ce collectif regroupe 37 grands groupes :

Accenture, Accor, The Adecco Group, ADP, AG2R La Mondiale, Axa, BNP Paribas, Bouygues Immobilier, BPCE, Carrefour, Clariane, Crédit Mutuel, CRIT, Danone, Derichebourg, EDF, Equans, Elsan, ENGIE, Groupama, L'Oréal, Manpower, Microsoft, Nexans, Orange, Randstad, Renault, Rexel, Schneider Electric, Sodexo, Sonepar, Suez, TotalEnergies, Transdev, Veolia, Vicat et Vinci.

L'Agence des Economies Solidaires, filiale de l'association Les Canaux, a pour ambition d'accompagner et de connecter les donneurs d'ordres publics et privés avec les structures de l'Economie Sociale et Solidaire qui cherchent à se développer.

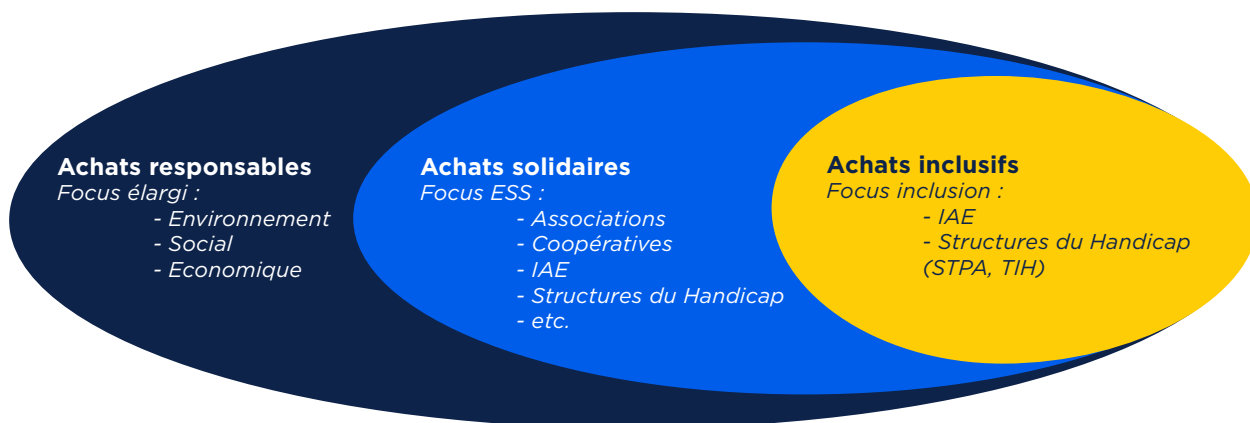
Nous remercions la DRIETS Ile-de-France et le Marché de l'Inclusion de nous avoir soutenus durant toute la durée du projet et donné l'opportunité d'accompagner opérationnellement les membres du Collectif d'Entreprises pour une Economie plus Inclusive. Nos remerciements s'adressent également aux Groupes Accor et Transdev, sponsors du groupe de travail « Politique d'achats inclusive », ainsi que Anne-Elise Chevillard et Johan Titren, co-pilotes du groupe.

Nous remercions enfin l'ensemble des acteurs de l'inclusion, têtes de réseaux, ainsi que celles et ceux qui œuvrent au service d'une société plus inclusive et particulièrement les structures qui ont contribué au guide : Abeilles Aide et Entraide, AlternaTri, Ancre, Arcesi IDF, Asec Emploi, Association Ardeur, Association Energie ETTI, Cèdre, Compéthance, Croix Rouge Insertion, Esat Cos Regain, Fédération Envie, Fondation Anaïs, Groupe Arès, Groupe Idées, Groupe La Varrappe, Groupe Vitamine-T, Groupe TGW et Groom, Humando, Les Ateliers de Provence, Moulinot, Numerik-ea, Pro Emploi Intérim, Recyclea, les entreprises membres du réseau Recylliance (Valo, Tri-Vallées, Tricycle), Val de Brie Emmaüs.

Nous espérons que ce guide permettra des compréhensions facilitées entre les différents acteurs et que des regards nouveaux se poseront sur les innombrables coopérations économiques possibles entre les grandes entreprises et les entreprises de l'ESS pour construire ensemble l'économie de demain.

L'ACHAT INCLUSIF, MAIS DE QUOI PARLE-T-ON ?

Lorsque l'on parle d'achats inclusifs, il est important d'avoir à l'esprit le cadre dans lequel ils s'inscrivent. Le schéma ci-dessous permet de les situer comme partie intégrante des achats solidaires, eux-mêmes compris dans les achats responsables.



Source : Handeco et AFNOR SPEC 2202

N.B : Ces définitions ne sont pas nécessairement utilisées par toutes les entreprises. En effet, d'une structure à une autre, la catégorisation de leurs achats peut être nommée différemment. Ce schéma, et plus largement le guide de l'Afnor SPEC 2202, a pour vocation de formaliser un référentiel unique sur le sujet des achats qui n'existait pas jusqu'alors.

Un bref rappel des définitions permet de dresser les contours de notre document :

Définition des achats responsables : un achat responsable se dit d'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 (...)** L'adjectif *responsable* renvoie à la **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**.¹

Les achats solidaires quant à eux, recouvrent l'ensemble des achats réalisés auprès des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

Définition de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) : définie par la loi du 31 juillet 2014², dite loi Hamon, l'ESS regroupe des structures variées partageant une vision différente de l'entrepreneuriat classique, cherchant à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale et représente plus de **14% de l'emploi privé en France**³.

L'ESS se caractérise par une diversité de statuts juridiques. On y retrouve d'une part les acteurs statutaires historiques : **les coopératives, mutuelles, associations et fon-**

¹AFNOR GROUPE, [Quelle est la définition d'un achat responsable ?](#)

²Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, [Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire \(ESS\) ?](#)

³Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, [L'économie sociale et solidaire](#)

-dations. La loi Hamon a également ouvert le périmètre de l'ESS **aux sociétés commerciales** appliquant les principes fondateurs de l'ESS et remplissant certains critères clefs. Celles-ci sont enregistrées comme sociétés commerciales de l'ESS auprès du Greffe du Tribunal de Commerce, et la mention figure sur leur K-Bis. On y trouve, entre autres, les structures sociales inclusives : les structures du handicap et les structures d'insertion par l'activité économique. Pour aller plus loin, les structures de l'ESS et, dans l'absolu, l'ensemble des entreprises commerciales engagées peuvent faire la demande d'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS).

Enfin, **les achats inclusifs** désignent l'ensemble des achats réalisés auprès des structures de **l'inclusion** ; c'est-à-dire des structures de **l'insertion par activité économique** (SIAE) et des structures du **handicap (secteur du travail protégé et adapté - STPA-** et les **Travailleurs Indépendants Handicapés - TIH).**

Autrement dit, il s'agit de **tous les achats réalisés auprès de structures favorisant le retour à l'emploi de personnes qui en sont éloignées.**

L'objectif est de s'assurer que les personnes rencontrant des difficultés d'intégration dans la société et la vie active puissent exercer une activité professionnelle et être soutenues, accompagnées par des structures spécialisées.

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont composées :

- Des ateliers et chantiers d'insertion (ACI),
- Des associations intermédiaires (AI),
- Des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI),
- Des entreprises d'insertion (EI),
- Des régies de quartier (RQ)

Le secteur du handicap est composé :

- Des entreprises adaptées (EA),
- Des entreprises adaptées de travail temporaire (EATT),
- Des établissements et services d'aide par le travail (ESAT),
- Des travailleurs indépendants handicapés (TIH).

Des achats responsables ou des achats inclusifs ?

En raison des valeurs qu'elle incarne, l'ESS représente un levier d'action majeur pour engager une démarche d'achats responsables.

Effectuer un **achat responsable** consiste à prendre en compte et intégrer les trois dimensions du développement durable dans le processus d'achat : environnementale, sociale et économique. Selon l'AFNOR⁴, l'**achat responsable** est « un achat de biens ou de services effectué 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 ».

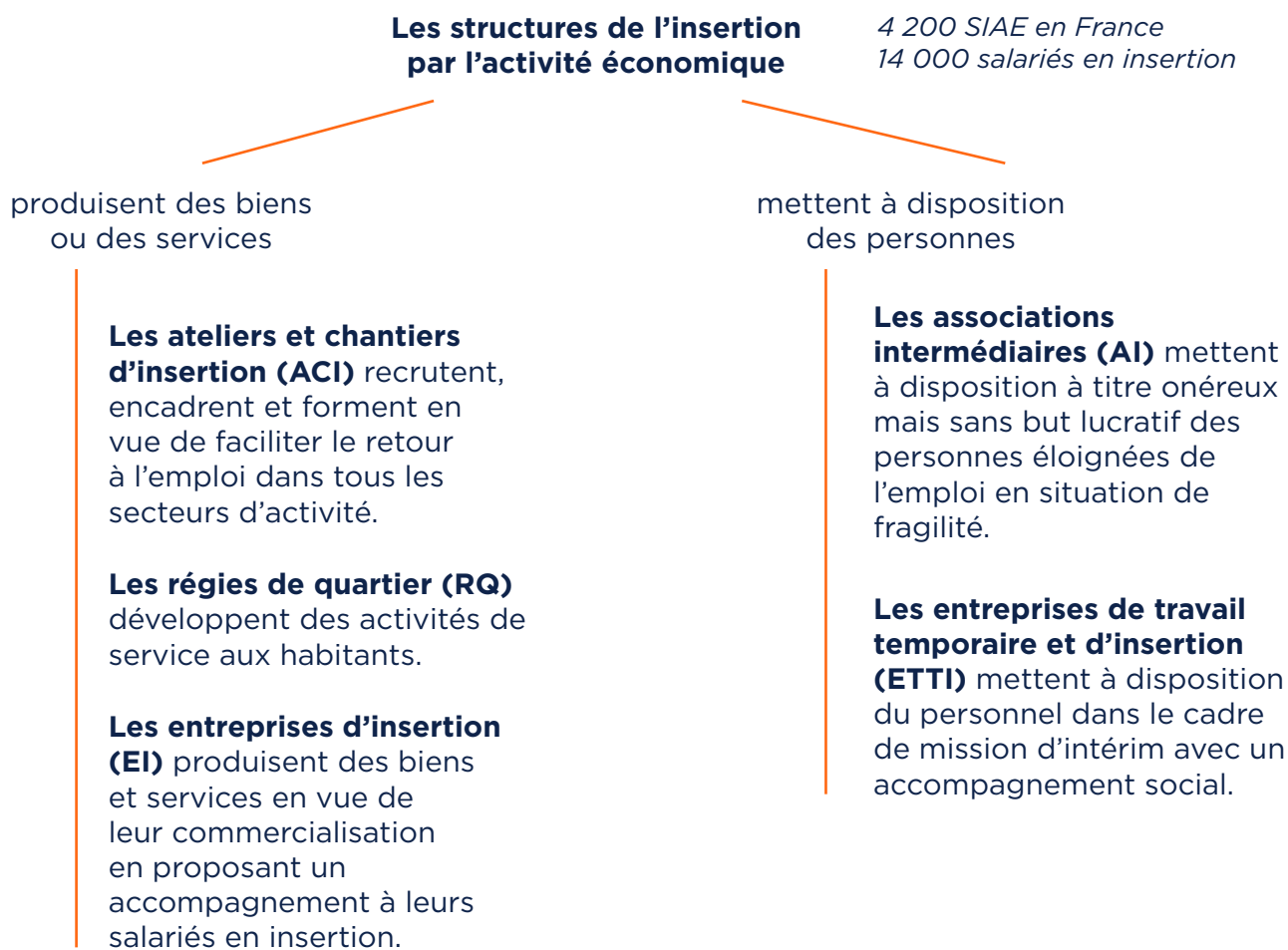
Les **achats inclusifs** s'inscrivent dans ce spectre en ce qu'ils tiennent compte de la dimension sociale des achats.

⁴AFNOR GROUPE, [Quelle est la définition d'un achat responsable ?](#)

A. L'insertion par l'activité économique (IAE)

L'insertion par l'activité économique⁵ permet aux personnes éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité) de bénéficier d'un accompagnement social et professionnel personnalisé pour leur permettre de s'insérer dans la société. Cet accompagnement prend la forme de contrats de travail spécifiques (CDDI (Contrat à durée déterminée d'insertion), Contrats uniques d'insertion, CDD d'usages, etc).

Les Structures de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) opèrent dans le secteur marchand mais leur finalité est avant tout sociale. Elles sont conventionnées par l'Etat pour leur mission d'insertion et allouent des moyens dédiés à l'accompagnement de leurs salariés (recrutement, formation et accompagnement).



Source : Marché de l'inclusion

Du fait de leur vocation sociale, les structures d'insertion ont des spécificités de fonctionnement à plusieurs égards. De plus, en raison de la vulnérabilité des publics qu'elles accompagnent, ces dernières font face à des difficultés qui leur sont propres : absentéisme des salariés, nécessité d'apporter un encadrement parfois très important, tout en restant productives pour assurer leur équilibre financier.

⁵Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, [Insertion par activité économique](#)

Les SIAE peuvent avoir un coût de main d'œuvre plus élevé induit par les coûts d'encadrement particulier (Postes de Conseiller en Insertion Professionnel, ou encore de Chargé d'Accompagnement Social et Professionnel, etc.).

Les structures de l'insertion par l'activité économique développent des activités dans des secteurs très variés :

- Bâtiment
- Information, communication
- Paysage, espaces verts
- Transport, logistique, procédés industriels
- Restauration, alimentation
- Collecte, tri, traitement, réemploi et valorisation des déchets
- Textile, couture
- Mise à disposition de personnel pour des missions variées : multi-technique et maintenance, gardiennage, surveillance
- etc.

Les spécificités des SIAE

Les structures de l'insertion se structurent en parcours, chacune permettant d'offrir un cadre et un accompagnement spécifique à chaque public, et selon des objectifs différents. Ainsi, ces structures ont pour objectif premier **l'accompagnement social et l'insertion** pour les publics particulièrement vulnérables⁶.

Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) s'adressent à des personnes très éloignées de l'emploi et se positionnent souvent en début de parcours d'insertion. Leur objectif est d'accompagner leurs agents vers d'autres structures d'insertion (AI, ETTI ou EI), ou directement vers l'emploi dans une structure ou entreprise de l'économie dite « classique ». Les ACI proposent ainsi peu de mise à disposition de personnel, ou alors avec des encadrants pour des missions ponctuelles⁷.

Les Associations Intermédiaires (AI) puis les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) cherchent, en plus de l'accompagnement social important qu'elles prodiguent, à proposer des pistes d'orientations professionnelles via de la mise à disposition d'agents chez leurs clients. Les ETTI ont la capacité de proposer une main d'œuvre qualifiée, formée, et parfois des professionnels⁸. Il est important de ne pas se limiter à l'offre générique qu'elles proposent, car ces structures cherchent toujours à diversifier leurs activités, à la fois dans le but de remporter des opportunités d'affaires, mais également de nourrir la curiosité de leurs salariés, en leur proposant une offre d'activités professionnelles élargie⁹.

⁶Conseil de l'inclusion dans l'emploi, [Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique](#)

⁷Centre de ressources DLA, Avise, [Les ateliers et chantiers d'insertion \(ACI\)](#)

⁸Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, [Insertion par l'activité économique](#)

⁹Alternatives économiques, [Les pistes de développement pour l'IAE](#)

Les Entreprises d'Insertion arrivent le plus souvent en fin de parcours d'insertion. Ces structures se caractérisent par une structuration interne plus solide et des capacités importantes, rivalisant parfois avec le secteur ordinaire¹⁰. Les entreprises d'insertion peuvent avoir une démarche d'excellence opérationnelle, d'amélioration continue et de recherche de productivité. Leur engagement social et environnemental est particulièrement fort (ancrage local important, circuits courts, gestion des déchets, réutilisation de la ressource...), et elles sont présentes dans de nombreux secteurs¹¹.

> **Pour en savoir plus, n'hésitez pas à consulter les sites web des principales têtes de réseau de l'insertion : [l'Union Nationale des Associations Intermédiaires \(UNAI\)](#), la [Fédération des Entreprises d'Insertion \(FEI\)](#).**

FOCUS RÉGLEMENTAIRE

La clause sociale d'insertion¹² vise à communiquer sur la volonté de mise en œuvre d'une action d'insertion. Cette dernière doit apparaître dans les documents de consultation et indiquer le périmètre de l'action à réaliser, les profils de publics éligibles à la clause sociale, le volume horaire d'insertion à la charge du candidat retenu pour le marché.

Pour répondre à une clause, les entreprises candidates ont plusieurs possibilités :

- **Embaucher directement** une personne en difficulté, reconnue comme telle par Pôle emploi ;
- **Recourir à de la mise à disposition** de personnel par un Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ou une association intermédiaire, une EA, un ESAT, ou via l'intérim d'insertion, grâce à une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) ;
- **Co-traiter ou sous-traiter** avec un atelier et chantier d'insertion (ACI), une entreprise d'insertion (EI), une EA, un ESAT, un/des TIH, etc.

¹⁰Centre de ressources DLA, Avise, France Active, [Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique](#)

¹¹DRIEETS Ile-de-France, [L'Insertion par l'Activité Économique de 2017 à 2021. La croissance d'un secteur qui se transforme ?](#)

¹²Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, [Les clauses sociales d'insertion](#)

B. Le secteur du handicap : STPA et TIH

Le secteur du travail protégé et adapté (STPA) désigne un ensemble d'organismes qui proposent des activités adaptées aux personnes en situation de handicap, leur permettant ainsi de travailler et de gagner leur vie de manière autonome. Les travailleurs handicapés sont accompagnés par des professionnels qui leur apportent un soutien individuel et collectif, des formations, des aides techniques et des adaptations du poste de travail pour répondre à leurs besoins spécifiques. Le STPA regroupe deux grands types d'établissements : les Entreprises Adaptées (EA) et les Établissements et Services d'Aides par le Travail (ESAT). Le secteur du handicap inclut le STPA et les Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH).

Le secteur du travail adapté et protégé se positionne ainsi sur des prestations diverses :

- Prestations de courrier, mise sous pli, routage, archivage, gestion électronique
- Gestion des espaces verts et paysagers
- Nettoyage et entretien
- Fournitures de bureau, consommables (parfois personnalisables)
- Restauration collective, cafétéria, traiteur, offre de produits alimentaires (confiserie, chocolats, produits de terroir, confitures, biscuits, produits locaux, ou de saison souvent dans une logique de lutte contre le gaspillage alimentaire ou autre démarche environnementale)
- Blanchisserie, reprisage
- Ateliers textiles, couture
- Impression, reprographie, marquage de documents, signalétique, rapports, brochures, dépliants, flyers, affiches, plaquettes commerciales etc.
- Menuiserie et travail du bois, artisanat
- Etc.

Les structures du secteur du handicap

2 250 structures du STPA
800 EA
1 450 ESAT
70 000 TIH

Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) : centres médico-sociaux, ils ont le double but de l'emploi et du maintien du lien social par le travail de personnes en situation de handicap. Les ESAT ont souvent une ou plusieurs activités commerciales et recensent plus de 700 métiers différents.

Les entreprises adaptées (EA) : considérées comme des entreprises du milieu ordinaire, elles ont la spécificité d'employer au moins 55% de travailleurs handicapés. Leur vocation est d'être une passerelle vers les entreprises dites classiques.

Les travailleurs indépendants handicapés (TIH) sont la combinaison de travailleurs handicapés (TH) et de travailleurs indépendants (TI).

Les entreprises adaptées de travail temporaire (EATT) mettent à disposition des personnes en situation de handicap pour des emplois intérimaires, afin qu'elles puissent acquérir de l'expérience professionnelle et être formées et accompagnées.

Les spécificités du STPA

A ce jour, plus de 1 000 métiers existent dans le secteur du travail protégé et adapté¹³.

De la même façon que les structures d'insertion, le secteur protégé et adapté peut également fonctionner en logique de parcours vers le secteur ordinaire. Toutefois, contrairement à l'insertion, rejoindre le secteur ordinaire ne constitue pas un objectif final pour les structures du handicap. Certains publics devant rester dans ces établissements spécialisés afin d'être accompagné sur un plan médico-social¹⁴.

En effet, les ESAT sont des établissements médico-sociaux, régis par le Code de l'action sociale et des familles, adaptés aux handicaps physiques et mentaux importants. Leur objectif premier est ainsi d'apporter aux travailleurs un encadrement adapté à leurs besoins : médecins, psychologues, psychiatres, encadrants, etc. Ces établissements proposent des activités leur permettant de s'épanouir tout en prenant en compte leurs contraintes physiques ou psychiques¹⁵.

Les ESAT proposent des prestations de service auprès d'entreprises, de collectivités, sous forme de contrats de prestation ou par le biais de détachement de travailleurs au sein des entreprises privées par exemple¹⁶. Lorsque cela est possible, les travailleurs en ESAT peuvent quitter leur établissement pour rejoindre une entreprise adaptée (EA) ou le secteur ordinaire.

Une EA est une entreprise d'utilité sociale, régie par le Code du travail, avec la particularité d'employer à minima 55% de personnes en situation de handicap.

Les entreprises adaptées permettent à des personnes en situation de handicap, ou de fragilité parfois ponctuelle, à des demandeurs d'emploi, des seniors, d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées si nécessaire. Comme pour l'insertion par l'activité économique, leur objectif est de préparer les personnes à rejoindre le milieu ordinaire¹⁷.

A noter, les Entreprises adaptées de travail temporaire (EATT), encore émergentes sur le territoire, proposent également des prestations d'intérim¹⁸.

> Pour en savoir plus, n'hésitez pas à consulter les sites web des principales têtes de réseau du secteur du handicap : [Handeco](#), [L'Inklusion](#), le [Réseau Gesat](#), [l'Unea](#).

FOCUS RÉGLEMENTAIRE

Les entreprises de plus de 20 salariés doivent compter 6% minimum de personnes en situation de handicap dans leurs effectifs. Sous-traiter certains marchés à des structures du handicap (ESAT, EA) constitue une alternative au recrutement direct de ces personnes et permet de réduire la contribution due au titre de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

¹³Réseau Gesat, [Gesat](#)

¹⁴Ministère des solidarités et des familles, [Construire un parcours professionnel plus fluide et personnalisé pour les travailleurs en ESAT](#)

¹⁵Reseau GESAT, [Quelles différences entre les ESAT et les EA ?](#)

¹⁶Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, [ESAT | Etablissements ou services d'aide par le travail](#)

¹⁷Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, [Emploi et handicap : les entreprises adaptées \(EA\)](#)

¹⁸Unea, [L'Entreprise Adaptée de Travail Temporaire \(EATT\)](#)

FOCUS

Pourquoi développer ses achats inclusifs devient-il de plus en plus stratégique ?



Crises (sanitaire, géopolitique, économique, climatique...), révolution numérique, nouvelles demandes sociétales, mettent de plus en plus sous tension les chaînes d'approvisionnement et les capacités productives des acteurs économiques.

C'est dans ce contexte que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à développer leur démarche de responsabilité sociale, convaincues que leur pérennité et leur performance reposent sur une prise en compte direct de leurs impacts, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux.

Les achats, par leurs volumes, par les liens qu'ils tissent entre les acteurs économiques, sont au coeur de cette mobilisation croissante pour l'inclusion.

En France, la loi n°87-517 du 10 juillet 1987 instaurant l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés tout comme le développement des clauses sociales dans les marchés publics ont progressivement accompagnés le développement de ces politiques d'achats responsables et le recours aux secteurs du travail protégé et adapté et de l'insertion par l'activité économique.

Le recours à l'inclusion par les achats apparaît ainsi aujourd'hui comme un levier majeur des politiques d'achats responsables.

Démarche volontaire, engagée, les achats inclusifs contribuent à l'ancrage territorial des entreprises, à la préservation du tissu économique français et à la lutte contre l'exclusion professionnelle. Avoir recours à l'inclusion dans ses achats est aussi une démarche innovante et différenciante qui contribue à l'organisation de nouvelles chaînes de valeur plus durables, clé de voute des leaders économiques du futur.

Toutefois, il n'existe aujourd'hui **aucun cadre réglementaire ou législatif qui contraint les entreprises à entreprendre cette démarche**. Avoir recours à l'inclusion dans un acte d'achats résulte donc aujourd'hui d'une **démarche volontaire, et s'avère différenciant**.

La partie suivante vise à proposer des outils et des bonnes pratiques pour entamer une démarche d'inclusion dans les achats.

DÉVELOPPER SES ACHATS INCLUSIFS : LES BONNES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES

Les recommandations et bonnes pratiques présentées ci-après sont issues de notre expertise, des accompagnements aux donneurs d'ordres que nous avons menés depuis la création de l'Agence, et du travail que nos équipes ont porté pour les entreprises du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive.

Il nous a également semblé essentiel, afin d'apporter à ce guide toute sa dimension opérationnelle, de laisser la parole aux structures inclusives, pour partager leur angle de vue, leurs problématiques propres. En plus de nos connaissances, nous avons fait le choix d'envoyer un questionnaire, à plus d'une quarantaine de structures de l'inclusion répertoriées sur notre base de données.

L'objectif de ce questionnaire était d'identifier le cadre dans lequel ces structures réalisaient des prestations auprès d'entreprises privées (contrats de prestations, appels d'offres...), ainsi que les éventuelles difficultés qu'elles y rencontraient. Mais également, la qualité des relations qu'elles entretenaient avec ces entreprises, et quels seraient leurs souhaits éventuels pour accroître leurs coopérations économiques.

Nous avons tenté d'y représenter le plus de statuts différents, dans cinq secteurs d'activités de référence : collecte et gestion des déchets, intérim, prestations intellectuelles IT (technologies de l'information), travaux et gestion des espaces verts. Nous détaillons chacune de ces familles d'achats dans la troisième partie de ce guide.

Plus de la moitié des structures ont pris le temps de répondre à notre questionnaire, dont certaines ont également accepté de nous accorder un entretien téléphonique en complément. Pour cela, nous les remercions de ce temps ainsi que de leur disponibilité :



Ainsi, les bonnes pratiques opérationnelles que nous recommandons ci-après seront ponctuées des conclusions et retours de ces structures inclusives afin d'enrichir nos propos, apporter de la complexité, parfois de la nuance. Les conseils, recommandations que nous prodiguons dans le cadre de notre travail, ne peuvent être partagées comme des modèles figés mais s'inscrivent dans des réalités diverses et des situations aux particularités propres ; ce guide ne saurait se substituer à des conseils et un accompagnement adapté et sur mesure. Nous y avons également intégré des témoignages d'entreprises du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive partageant leurs bonnes pratiques et retours d'expériences.

Notre guide a vocation à mettre l'accent sur le recours aux structures inclusives. Aussi par souci de clarté, le terme « structure » renverra directement à ces structures inclusives, en opposition au terme « entreprise » qui vise les entreprises privées du secteur ordinaire.

A. 1^{ère} bonne pratique, la gouvernance : affirmer sa volonté de développer ses achats inclusifs

Comme nous l'avons évoqué, développer ses achats inclusifs résulte aujourd'hui d'une démarche volontaire pour les entreprises.

Aussi, pour s'assurer de la bonne mise en œuvre d'une démarche d'achats inclusifs il est important que celle-ci soit bien intégrée à la gouvernance de l'entreprise. Portée par la Direction Générale ou à minima la Direction Achats, elle peut faire l'objet d'une politique dédiée qui pourra aisément compléter la feuille de route RSE et les politiques achats déjà éventuellement existantes.

Votre politique d'achats inclusifs doit préciser les ambitions et les objectifs généraux de votre entreprise. Idéalement, elle précise les axes de travail prioritaires et les indicateurs associés. Elle peut être déclinée sous la forme d'un plan d'actions annuel ou pluriannuel permettant aux équipes concernées de déployer les actions nécessaires et d'en réaliser un suivi pertinent.

L'ensemble des actions engagées par l'entreprise est, idéalement, suivi régulièrement au cours d'un comité de pilotage interne rassemblant les interlocuteurs concernés (à définir selon la gouvernance en place et l'organisation de l'entreprise).

Ce suivi peut ensuite faire l'objet d'un reporting annuel auprès de la Direction Générale ou Direction Achats, selon la situation, pour suivre l'avancement de la démarche au regard des ambitions affichées.

B. 2^{ème} bonne pratique : la sensibilisation

L'étape de sensibilisation, phase cruciale du déploiement d'une démarche d'achats inclusifs opérationnelle, ne doit pas être oubliée.

En effet, la sensibilisation et l'acculturation à l'ensemble des acteurs est indispensable pour accompagner cette mobilisation.



Chez Accenture, c'est tout le service achat qui est mobilisé. Les acheteurs sont formés tous les ans sur les thématiques RSE. Ils ont des objectifs de performance en lien avec la RSE. Se donner les moyens pour réussir c'est travailler collectivement : avoir un service achats pertinent et formé à ces sujets, c'est aussi la possibilité d'embarquer les donneurs d'ordres autour de ces thématiques RSE. Il faut que chacun s'y mette et soit sensibilisé.

Mathilde Ratineau, Directrice des achats – Accenture

En première approche, il convient de réaliser un retour d'expérience en interne, pour identifier le niveau de connaissances des acteurs concernés par la démarche :

- Acheteurs et prescripteurs ont-ils connaissance de ce qu'est l'inclusion ?
- Le niveau de connaissances de ces derniers est-il équivalent pour les secteurs du handicap et de l'IAE ?
- Ont-ils déjà testé le recours auprès de ces acteurs ? Selon quelles modalités ? Se sentent-ils suffisamment outillés ? Quels sont les freins identifiés ?
- Etc.

Le choix de la sensibilisation pourra ensuite être affiné en s'appuyant sur les priorités de recours à l'inclusion définies dans le cadre de la démarche et les actions mises en œuvre au sein de l'entreprise.

Comment sensibiliser ?

Comme mentionné précédemment, il existe de nombreux formats et contenus de sensibilisation autour du sujet des achats inclusifs.

Les modalités de sensibilisation dépendent directement de certains enjeux internes à l'entreprise (budget, temps disponible, nombre de salariés, etc)

Selon les enjeux identifiés, plusieurs formats peuvent être envisagés :

- Sessions de sensibilisation en interne : en présentiel ou distanciel – réalisé en général par des structures spécialisées ou têtes de réseaux ;
- Participation à des webinaires accessibles en ligne ;
- Participation à des salons et à leurs conférences ;
- Etc.

A noter qu'en cas de besoin de développer la connaissance des acteurs inclusifs, les visites sur site de structures de l'IAE et du handicap sont aussi un moyen de sensibiliser les équipes !

C. 3^{ème} bonne pratique, le sourcing : connaître les acteurs inclusifs pour développer de nouvelles coopérations économiques

Dans les achats, le sourcing est l'activité consistant à identifier et qualifier des fournisseurs ou prestataires en mesure de répondre à un besoin d'achat.

Dans la partie suivante du guide, le mot sourcing s'entend au sens de « sourcing inclusif » c'est-à-dire à l'identification de structures issues du secteur de l'inclusion, en mesure de répondre au besoin du donneur d'ordres.

> Pourquoi sourcer dans le cadre d'une démarche d'achats inclusifs ?

Le sourcing permet au donneur d'ordres d'évaluer les enjeux de recours à l'inclusion, selon l'objet de son marché ou de son projet. En réalisant un sourcing, ce dernier appréhende plus facilement l'écosystème de fournisseurs (inclusifs ou non) sur son besoin d'achats, et peut ainsi identifier les éventuels points bloquants, difficultés, dans sa coopération avec le secteur de l'inclusion (nombre d'acteurs inclusifs existants, capacité, répartition géographique, etc.).

En définitive, le sourcing permet de connaître le tissu économique inclusif dans une zone géographique donnée et dans certains secteurs d'activités, et ainsi anticiper les difficultés propres à un marché ou projet d'achats afin d'éviter qu'il ne soit infructueux.

Les résultats obtenus lors du sourcing de structures inclusives est susceptible d'impacter la stratégie achats à adopter par le donneur d'ordres, mais peuvent également encourager ce dernier à faire évoluer les documents de consultation¹⁹ prévu, en vue d'en favoriser l'accès à des acteurs inclusifs.

L'étape de sourcing est donc indispensable à tout projet d'achats inclusifs et nécessite une anticipation toute particulière !

Retours des structures inclusives : Rencontrons-nous avant votre marché !

L'ensemble des structures inclusives consultées ont témoigné de l'importance d'être sollicitées et interrogées avant le lancement d'un appel d'offres. Cette étape est effectivement importante pour faire gagner du temps à chacun. A la fois pour le donneur d'ordres ; mais également pour que les structures puissent elles-mêmes se préparer en amont pour répondre aux besoins.

¹⁹Voir partie 1. C) : 4^{ème} bonne pratique : adapter ses documents de consultation pour faciliter l'accès des structures inclusives aux appels d'offres et référencements



Le groupe Adecco a été accompagné par l'Agence des Economies Solidaires en amont de la parution de son appel d'offres « fournitures de goodies ». Dans ce cadre, et compte-tenu des exigences techniques du groupe Adecco, le choix a été d'encourager les candidats à proposer des réponses intégrant un recours à l'inclusion. L'AES a ainsi été identifiée comme intermédiaire, à disposition des candidats pour les aider dans le sourcing et l'intégration de ces enjeux dans leur réponse.

Les délais étant serrés et la consultation lancée durant l'été, les candidats n'ont que rarement et partiellement intégré l'inclusion à leur réponse.

Forts de ce constat, le groupe Adecco et l'AES ont décidé d'encourager le fournisseur retenu à questionner son offre au regard du possible recours à l'inclusion (selon les références, les techniques de marquage, etc.). Les réunions tripartites réalisées ont été très appréciées par l'ensemble des parties, et le fournisseur a ainsi bénéficié d'un sourcing dédié réalisé par l'AES afin d'analyser les opportunités de dédier une partie des prestations de marquage de goodies à des acteurs inclusifs de son territoire.

Direction Achats - Groupe Adecco

> Comment mener un sourcing de structures inclusives ?

Etape 1 : Avoir une vision claire du besoin d'achats

Pour pouvoir identifier les acteurs inclusifs en mesure ou non de se positionner sur votre besoin d'achats, il est impératif d'avoir la vision la plus claire possible de son projet, de ses caractéristiques et spécificités - qu'il s'agisse des aspects techniques et/ou fonctionnels.

Etape 2 : Identifier des structures de l'inclusion qui pourraient répondre à votre besoin

Pour identifier des structures de l'inclusion, plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- L'utilisation d'annuaires (en ligne), initiés par l'Etat ou encore gérés par des Têtes de réseaux et autres acteurs
- En vous rapprochant des têtes de réseaux des structures inclusives
- La participation à des événements en lien avec l'inclusion et le recours aux achats inclusifs
- La consultation et la participation à des plateformes d'échanges en ligne sur le sujet des achats inclusifs.

Une présentation des annuaires en ligne est disponible en annexe.



Le sourcing responsable, c'est être au plus proche des territoires, et cela de manière collective. Notre objectif, c'est de sourcer des fournisseurs locaux. Nous essayons également d'élargir notre scope et d'être de plus en plus inclusif. En effet, nous étions bien sensibilisés auprès du STPA, mais moins auprès de l'IAE. Nous avons des annuaires et des habitudes avec le STPA que nous n'avons pas encore développées avec l'IAE. L'accompagnement de l'Agence des Economies Solidaires nous a permis de rechallenger et de recartographier nos familles d'achats les plus propices au STPA, nous permettant ainsi de mettre à jour nos stratégies achats ; et nous avons aussi pu évaluer le potentiel de nos familles pour le secteur de l'IAE. Ce qui est intéressant dans ce travail c'est bien d'évaluer le potentiel inclusif au sens large de nos familles d'achats.

Nathalie Bornard, Direction Animation Réseaux & RSE - Groupe BPCE

Etape 3 : Qualifier les structures inclusives identifiées pour comprendre leurs spécificités (capacités, etc.)

Une fois que le donneur d'ordres a clairement défini son projet d'achats, et identifié des structures inclusives a priori en mesure de répondre à tout ou une partie de son besoin, il reste nécessaire de qualifier ces dernières afin d'avoir la meilleure vision possible de leurs capacités. Pour ce faire, nous vous recommandons un échange direct avec ces dernières (téléphone ou rencontre).

Pour assurer le bon déroulement de ces échanges, il est nécessaire de préparer en amont certains éléments et questionnements relatifs à la structure, qui vous permettront de la cerner davantage :

- Nombre de salariés permanents, de salariés en insertion ; nombre de sorties positives ;
- Positionnement sur le marché, modèle économique ;
- Etes-vous habitué à répondre à des appels d'offres, dans quels cadres ?
- Avez-vous rencontré des difficultés particulières ? Si oui lesquelles ?
- Pensez-vous pouvoir vous positionner sur notre projet ? Si non que faudrait-il mettre en place pour que le projet soit adapté à vos réalités ?
- Avez-vous un exemple de marché propice à votre structure que vous pourriez nous transmettre ?
- Etc.



Chez Orange, nous intégrons une réflexion sur les fournisseurs inclusifs lors de deux étapes importantes du processus achat :

- Identification des projets d'achats « à potentiel inclusif » lors de l'élaboration de la road map.
- En amont du lancement des projets ainsi identifiés, par l'analyse conjointe et simultanée de l'offre des fournisseurs du secteur ordinaire et du STPA.

Anne-Marie DUNET, Responsable des Achats Solidaires et Inclusifs, Orange

D. 4^{ème} bonne pratique : adapter ses documents de consultation, pour faciliter l'accès des structures inclusives aux appels d'offres et référencements

Remarque préalable : Les structures de l'inclusion sont généralement de petites structures, au rayonnement local, bien qu'il existe des exceptions.

Cette information est à garder en tête pour tout acheteur ou donneur d'ordres qui souhaite développer des coopérations avec ces acteurs. En effet, un projet d'achats ou un appel d'offres ne peut généralement être mis en œuvre dans les mêmes conditions qu'avec des entreprises conventionnelles de taille plus importante.

Nos recommandations générales :

- Veiller à ne pas restreindre le périmètre « inclusif » de votre démarche, en précisant que l'ensemble du périmètre de vos documents de consultation intègre à la fois le STPA (ainsi que les TIH, si cela est pertinent) et l'IAE,
- Mettre à profit le sourcing réalisé en amont ou en parallèle pour adapter ses documents de consultation, dès que cela est nécessaire et possible (voir partie suivante du guide),
- Veiller à ne pas multiplier les documents de consultation et à limiter la longueur des documents,
- En cas de questionnaire « RSE », privilégier des questionnaires courts et spécifiques au secteur d'activité concerné par l'objet du marché,
- Dans les documents de consultation, indiquer clairement les coordonnées de l'interlocuteur-clef identifié pour répondre aux questions des candidats,
- Laisser un temps de réponse suffisant, et éviter, quand cela est possible, les consultations en périodes de congés et périodes estivales.

Retours des structures inclusives :

Une temporalité de réponse souvent trop courte pour se positionner

Les structures interrogées témoignent de délais de réponse aux appels d'offres souvent trop courts pour leurs capacités et ressources internes. Cela est d'autant plus vrai lors de consultations importantes, où la réponse en groupement est nécessaire. La recherche de partenaires potentiels, de coordination, d'échanges, et de risques associés sont, pour beaucoup d'entre-elles, peu réalisable dans les délais définis par les donneurs d'ordres.

Par ailleurs, dans les cas des ETTI par exemple, il est souvent très difficile dans le temps imparti de former leurs salariés pour se positionner sur une prestation dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres. Or les demandes de parcours de formations doivent précisément se justifier par des opportunités d'affaires pour les structures pour pouvoir bénéficier de financements !

Enfin, cette temporalité empêche, souvent, les structures inclusives de prendre le temps de proposer des prestations plus qualitatives et/ou plus innovantes pour leurs clients et prospects.

i. Les différents types de recours à l'inclusion : avantages et inconvénients

Avoir recours à l'inclusion via ses achats peut se faire selon plusieurs modalités contractuelles :

> En direct, via un acteur unique inclusif : il s'agit de contractualiser avec un seul fournisseur ou prestataire inclusif.

- Cela permet de répondre à l'enjeu souvent prioritaire pour les entreprises privées de limiter le nombre d'interlocuteurs-fournisseurs.
- Cela peut demeurer complexe à mettre en œuvre, car les structures inclusives ne peuvent pas toujours répondre à la globalité des besoins des entreprises, notamment lorsque ces dernières travaillaient préalablement avec des entreprises « conventionnelles » de taille importante sur une prestation donnée.

C'est une solution qui permet de répondre directement à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés ou à une clause sociale sur un marché.

> Via un groupement d'acteurs inclusifs (co-traitance) : Un groupement peut être défini comme une « alliance temporaire » entre plusieurs acteurs économiques – en l'occurrence, inclusifs – qui décident d'élaborer une offre commune unique en réponse à un appel d'offres, et ainsi faire bénéficier le donneur d'ordres de leurs expertises – dans certains cas multiples.

- Cela permet aux acteurs inclusifs de répondre à des marchés plus complexes ou plus importants en matière de volume, en se rapprochant d'autres structures momentanément.
- Cela permet également au donneur d'ordres de multiplier son recours à l'inclusion sur des prestations ne pouvant pas être assurées par une seule structure inclusive.

> Via un groupement entre acteurs inclusifs et acteurs conventionnels (co-traitance) : Il s'agit d'un groupement entre un ou des acteurs conventionnels et un ou des acteurs inclusifs.

- Cela permet aux acteurs inclusifs de répondre à des marchés plus complexes ou plus importants en matière de volume, en se rapprochant momentanément de structures conventionnelles de plus grande capacité.
- Cela permet également au donneur d'ordres d'identifier en direct la ou les structures inclusives intervenant au sein du groupement.

Dans le cas de la co-traitance avec une structure du STPA, cette solution permet au donneur d'ordres de bénéficier des ETP générés par la prestation au titre de son obligation d'emploi de travailleurs handicapés.



Il y a plusieurs éléments clefs pour une bonne co-traitance :

D'abord en amont, où nous formons régulièrement les acheteurs dans le but de favoriser leur montée en compétence. Nous avons aussi mis en place des temps d'animation sous forme de webinaire et une communauté achats inclusifs avec l'ambition d'avoir la force d'un réseau en interne.

Ayant un partenariat de longue date avec le Réseau Gesat, nous proposons un accès direct à leur base de données. En parallèle, nous avons mis à disposition des acheteurs et des donneurs d'ordres internes des fiches fournisseurs d'EA/ESAT/EI en capacité de répondre à nos consultations, ceci dans le but de leur permettre de connaître les capacités du secteur et d'avoir une vision du champ des possibles.

Ensuite, pendant la rédaction des pièces du marché, nous rappelons systématiquement les engagements du Groupe en la matière et nous incluons dans le cahier des charges une incitation à la co-traitance.

Pendant la phase de candidature, il peut être proposé aux soumissionnaires d'échanger avec l'acheteur et la référente achats inclusifs sur ce volet « achats inclusifs/co-traitance ».

Enfin, sur la partie notation, la référente achats inclusifs travaille en lien avec l'acheteur et participe autant que possible aux soutenances. Lors de ces dernières, un volet RSE détaillé est inscrit à l'Ordre du Jour et le soumissionnaire est attendu sur les différents volets RSE identifiés de la prestation/service, dont la co-traitance. Si le soumissionnaire répond positivement en co-traitance, il lui est demandé de venir à la soutenance avec le co-traitant inclusif et de co-présenter leur offre.

Véronique Cassou, Référente Achats inclusifs Group Strategic Sourcing -
BNP PARIBAS

Retours des structures inclusives :

Vigilance à la coordination entre acteurs dans les groupements

La réponse en groupement représente souvent un risque supplémentaire ; à la fois dans la qualité de la réponse au marché que dans la faisabilité de la prestation, car les responsabilités sont partagées entre plusieurs acteurs.

Certaines structures ont également témoigné avoir été parfois acculées à être en charge, seules, en tant que « coordinateurs » de la réponse pour l'ensemble du groupement, créant des déséquilibres entre parties.

Enfin, le risque de manquement ou d'ingérence d'une des parties du groupement ne pourrait potentiellement pas être absorbé par l'autre membre du groupement, aux capacités restreintes et aux compétences parfois très éloignées.

Condition de mise en œuvre d'un groupement (entre acteurs inclusifs ou entre acteurs inclusifs et conventionnels) :

Il est nécessaire que les membres composant le groupement aient bien défini les rôles et responsabilités de chacun en amont de la candidature (il n'existe pas de règle prédéfinie, cela doit se décider par les acteurs concernés).

> En direct avec un acteur conventionnel, sous-traitant une partie de sa prestation à un/des acteurs inclusifs : Il s'agit d'un cas de sous-traitance « classique », à la seule différence que le sous-traitant est une structure inclusive.

- Cela permet aux acteurs inclusifs de développer leur activité.
- Points de vigilance :
 - Le donneur d'ordres n'a pas forcément connaissance de la structure inclusive sous-traitante, et n'est pas en mesure d'interagir en direct avec elle, n'a pas non plus de visibilité des relations partenariales de sous-traitance.
 - Dans le cas où la structure sous-traitante est issue du handicap, l'économie de contribution due au titre de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés bénéficie au prestataire qui sous traite à la structure inclusive.

ii. Les leviers existants, actionnables dans les documents de consultation

> La clause sociale :

- Définition :

La clause sociale est un dispositif permettant d'intégrer des considérations liées à l'inclusion sociale professionnelle dans les appels d'offres.

Celle-ci vise à inciter l'entreprise qui remporte le marché à intégrer dans ses modalités de réponse et d'exécution, la réalisation d'un certain volume d'heures effectuées par des personnes éloignées de l'emploi (via, entre autres, le recours à des structures inclusives).

Nota : Dans ce guide, l'accent est volontairement mis sur le recours aux structures inclusives par le biais des achats. Aussi, le terme de « **clause sociale** » renvoie directement à une clause **ayant vocation à lutter contre l'exclusion sociale professionnelle** ; et non contre les inégalités salariales, contre les discriminations, etc.

- Mise en pratique :

La clause sociale qui vise à communiquer sur la volonté de mise en œuvre d'une action d'insertion doit apparaître dans les documents de consultation. On y précise :

- Le périmètre de l'action à réaliser ;
- Les profils de publics éligibles à la clause sociale ;
- Le volume horaire d'insertion à la charge du candidat retenu pour le marché.

N'hésitez pas à consulter l'annexe 2 pour plus d'informations.

A noter qu'il existe différents moyens de mettre en œuvre une clause sociale intégrée dans un marché²⁰ :

- Embaucher directement une personne en difficulté, reconnue comme telle par Pôle emploi ;
- Recourir à de la mise à disposition de personnel par un Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ou une association intermédiaire, une EA, un ESAT, ou via l'intérim d'insertion, grâce à une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) ;
- Co-traiter ou sous-traiter avec un atelier et chantier d'insertion (ACI), une entreprise d'insertion (EI), une EA, un ESAT, un/des TIH, etc.

Retours des structures inclusives :

Il est important d'élargir les critères de sélection au seul critère tarifaire

Le recours à l'inclusion nécessite d'inclure de nouveaux critères de succès d'une opération, en dehors de sa réussite financière : les critères sociaux ou environnementaux sont, d'après les témoignages récoltés, encore trop peu intégrés dans les logiques commerciales.

Par ailleurs, le critère prix est également à remettre en perspective des enjeux des acteurs inclusifs : ces derniers témoignent être sollicités par les donneurs d'ordres très souvent sur des critères de prix avant tout. Or les tarifs de ces structures ne s'avèrent pas toujours plus avantageux. En effet, si certaines structures, telles que les associations intermédiaires notamment, qui bénéficient d'une fiscalité propre, peuvent proposer des tarifs en deçà du marché, la majorité des structures de l'inclusion peinent à se maintenir aux prix de la concurrence, malgré les aides au poste, les subventions éventuelles qui visent avant tout à **contrebalancer les surcoûts liés à un encadrement important**, une moindre productivité, un turnover important.

Parallèlement, d'après les témoignages recueillis, les donneurs d'ordres ont des attentes en matière d'exigences opérationnelles souvent aussi élevées que pour les acteurs de l'économie classique.



Le parcours d'insertion ne peut simplement pas être bradé.

Olivier SALLOUM, Directeur Commercial, Moulinot

> Les appels d'offres réservés à certains types de structure :

Dans le cadre d'achats réalisés par des entités publiques, le code de la commande publique permet aux acheteurs de limiter l'accès à certains marchés publics à un type de structures, telles que les structures du handicap ou de l'IAE²¹.

²⁰Selon le public éligible à la clause sociale qui sera précisé dans les documents de consultation.

²¹La réservation du marché à l'ESS est également possible.

Pour les donneurs d'ordres privés, une pratique similaire peut être mise en place en imposant des critères de sélection des fournisseurs reposant sur l'appartenance au STPA et/ou à l'IAE, au même titre que d'autres critères de sélection des candidats, ou en n'adressant les appels d'offres qu'à ces structures ayant préalablement été retenue dans le cadre du sourcing. Ainsi, la mise en concurrence aura donc lieu uniquement entre structures inclusives, leur permettant un meilleur accès à ce type d'appel d'offres.

> L'allotissement :

Allotir correspond à l'acte de « découpage » d'un marché en différents lots correspondant à des prestations distinctes, qui concourent toutes à remplir le besoin du donneur d'ordres.

L'allotissement permet de favoriser la concurrence, mais surtout de faciliter l'accès à un marché aux structures de plus petite taille, et donc la plupart des structures inclusives.

Note : L'allotissement ne doit pas être confondu avec un marché global auquel répondrait un groupement, dont chaque membre assurerait une partie des besoins.

Retours des structures inclusives :

L'allotissement, un levier particulièrement adapté s'il est bien dimensionné

Lors de nos échanges, il est apparu que le dimensionnement des lots peut parfois être inadapté aux structures inclusives aux capacités restreintes (lots comprenant plusieurs métiers d'ordre technique, par exemple).

Certains appels d'offres visent une amplitude géographique trop vaste, excluant la dimension locale et d'ancrage territorial qui fait la force du secteur de l'inclusion et plus généralement de l'ESS. Si certaines structures inclusives bénéficient d'un réseau important à l'échelle d'un département ou à l'échelle nationale, la plupart œuvrent sur un territoire limité.

La réflexion d'allotissement doit être mise en perspective des capacités réelles des structures inclusives qui pour beaucoup ne peuvent se positionner que sur une partie de la prestation requise.

Exemple : une entreprise E souhaitant réaliser des travaux de rénovation d'une partie de ses locaux décide d'allotir son marché de peinture afin de permettre aux structures inclusives de se positionner. Mais le besoin est très important, plusieurs milliers de m² de surface à repeindre, dans un calendrier serré. Le sourcing qualifié en amont est un indicateur essentiel pour jauger de la capacité des structures à répondre à une partie du besoin et le qualifier au mieux et ainsi choisir d'avoir recours à un allotissement si besoin.

> Les critères de sélection :

Pour choisir l'offre la plus adaptée à son besoin, le donneur d'ordres peut avoir recours à des critères de sélection qui intègrent non plus uniquement le critère « prix » mais **également l'engagement RSE des structures candidates**, et notamment leurs performances sociales.

Deux cas de figures sont à appréhender par le donneur d'ordres :

- Le donneur d'ordres peut intégrer des critères visant à évaluer la démarche d'insertion de publics éloignés de l'emploi des candidats à la consultation. Ce critère, couplé à une clause sociale ambitieuse, permettra de valoriser directement les structures inclusives, vis-à-vis des structures conventionnelles.
- Le donneur d'ordres peut également choisir de challenger les structures conventionnelles sur des critères « sociaux » (par exemple : engagement en faveur du recours à l'inclusion, recours prévu à des structures inclusives dans le cadre de la prestation proposée, etc.). Ceci permettra d'évaluer l'engagement et la maturité des structures de l'économie classique sur le sujet, en valorisant les démarches déjà mises en œuvre ou prévues dans le cadre de la réponse à l'appel d'offres. NB : Ce type de critère ne valorise finalement qu'indirectement les structures inclusives.

Retours des structures inclusives : Vigilance au social-washing²² et clauses sociales d'insertion

L'insertion et le handicap s'inscrivent dans un cadre réglementaire strict, selon des agréments et conventionnements spécifiques²³. Les acheteurs avertis et sensibilisés seront attentifs, à adresser une clause spécifiquement à ces acteurs, rédigée de sorte à encourager leur recours.

Par ailleurs, lorsque la famille d'achats le permet, il est important d'assurer un nombre d'heures d'insertion suffisamment important pour permettre aux SIAE de se positionner.

La pondération des critères et sous-critères est enfin un aspect crucial pour encourager le positionnement de ces structures, qui bien souvent encore ne dépasse pas 10% de la note finale.



Chez Accenture, plusieurs actions ont été mises en place en interne :

- Une pondération de la note RSE dans nos appels d'offres à minima à 20%.
- Des délais de paiement des fournisseurs plus rapides pour les fournisseurs inclusifs.
- Une incitation à la co-traitance et la sous-traitance des prestataires de taille importante avec les fournisseurs inclusifs.
- Un questionnaire poussé des candidats sur le sujet de la diversité et de l'inclusion.

Mathilde Ratineau, Directrice des achats - Accenture

²²Le social-washing fait référence aux procédés utilisés ou aux discours d'une entreprise ou par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité sociale.

²³AFNOR EDITIONS, [Achats solidaires : guide d'opération et bonnes pratiques](#), 2022

iii. Suivi d'exécution du marché

Etape fondamentale à intégrer dès le cahier des charges, le suivi d'exécution est indispensable pour toute entreprise souhaitant suivre la réalisation effective des engagements pris par ses fournisseurs/prestataires en matière de recours à l'inclusion.

En l'intégrant dans les documents de consultation, le donneur d'ordres encadre et définit les modalités de ce suivi et illustre encore davantage sa volonté d'avoir recours de manière effective aux acteurs inclusifs.

Ce suivi d'exécution peut prendre plusieurs formes, mais nécessite dans tous les cas de prévoir, à une fréquence régulière, un échange avec la ou les structures retenu(e)s après l'appel d'offres pour suivre la bonne réalisation des engagements pris par chacune au cours de la consultation.

Retours des structures inclusives : La vision partenariale client-fournisseur, vecteur de réussite

La vision partenariale est un souhait partagé par beaucoup de structures inclusives, souhaitant que les coopérations s'inscrivent dans un cadre plus vaste que la relation commerciale pour pouvoir atteindre les objectifs souhaités.

L'adaptation doit faire partie de cette relation partenariale à construire : tester la relation sur des prestations ponctuelles et sans engagement comme de premières phases de test avant de préparer des demandes plus conséquentes et cadrer au mieux d'éventuels futurs appels d'offres.

Cette vision partenariale s'inscrit également dans la fluidité des échanges nécessaires. En effet, les acteurs inclusifs constatent que la pluralité d'intermédiaires et le manque d'interlocuteur unique au sein de l'entreprise, tout au long du marché – de la phase de sourcing à la phase d'exécution – accentuent les complexités rencontrées.



Vous savez, nous sommes dans « l'humain » avant tout, puisque nous proposons des salariés en parcours dans notre Association. Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'on est flexibles, on s'adapte à la demande de nos clients. Même pour une prestation ponctuelle, sans engagement, si nos clients souhaitent s'assurer du sérieux de nos agents, c'est facile, on peut mettre des choses en place.

Marion CHEREST, Directrice Développement et Communication,
Association Ardeur (92)²⁴



Pour moi c'est une vraie découverte, c'est une autre relation clients fournisseurs car on a à faire à des gens passionnés, c'est vraiment très agréable.

Aude BONNIN, Responsable des Achats responsables, TRANSDEV

²⁴Coordonnées : marion.cherest@ardeur.org

Pour cela, il est nécessaire d'avoir une **vision d'ensemble** concernant le recours de l'entreprise à une structure inclusive donnée (par plusieurs services ou régions par exemple) : les structures inclusives font part du constat de manque d'échanges parfois au sein des entreprises mais également d'une d'hétérogénéité des processus achats qui complexifient la pérennité des collaborations.



Les travaux d'aménagement du Grand Paris sont une opportunité unique pour nous, SIAE du territoire. Il y a des chantiers et du travail pour les 15 prochaines années ! Nous avons formé des agents au métier de tunnelier, conscients des besoins des entreprises de construction. Nous avons été mobilisés sur un chantier, juste à côté, on a très bien travaillé ensemble. Mais les infos ne se partagent pas d'une équipe à l'autre dans les grands groupes. Résultat, lorsqu'un second chantier s'est ouvert pour la suite des travaux nous n'avons pas été sollicités pour poursuivre le travail. Non pas par choix, mais parce que les autres équipes ne sont simplement pas au courant que nous sommes là, formés, et disponibles ! Il faut qu'il y ait plus de communication interne dans les grands groupes pour qu'on puisse travailler efficacement ensemble...

Emilie GAZEAU, Responsable d'agence, Pro Emploi Intérim 93

Par ailleurs, l'asymétrie entre les salariés convaincus (RSE, service innovation, etc) et ceux qui ont le pouvoir de signature, notamment dans les actes d'achats, semble encore importante.

Retours des structures inclusives :

Des perceptions et des a priori dont les structures inclusives peinent à se défaire

Les échanges réalisés ont très souvent pointé le regret des structures inclusives d'être perçues trop souvent uniquement comme étant « peu productives » ou comme étant de petites entreprises trop fragiles, aux capacités très éloignées de leurs concurrents de l'économie classique, ou encore aux compétences trop restreintes.

Pour autant, il est important de préciser que la pluralité des statuts, des modes de fonctionnement, des activités et positionnements dans le parcours d'insertion sont extrêmement variables d'une structure à une autre. Le savoir et développer cette connaissance au sein des entreprises, auprès des acheteurs mais également prescripteurs, peut permettre de faire tomber les idées reçues existantes et d'encourager le test de recours à ces structures sur d'autres segments d'achats, plus diversifiés.

Lorsqu'on parle d'inclusion également, il est important de garder à l'esprit que les ambitions à la fois d'intégration sociale, et d'autre part de rentabilité et de développement, sont des jauges qui peuvent également beaucoup différer selon les structures.

Alors que les structures en début de parcours d'insertion ont pour objet premier de contribuer à l'insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi, leur fiscalité et leurs obligations ne sont pas celles des entreprises d'insertion organisées sous la forme de sociétés assujetties aux impôts commerciaux dans les conditions de droit commun et dont l'objet est également de développer leurs activités et de répondre aux besoins de leurs clients, en portant leur cause sociale.

E. Faire avec l'existant : les « plans de progrès » pour vos fournisseurs référencés

> De quoi parle-t-on ?

Les « plans de progrès » correspondent à la mise en place de plans d'actions co-validés entre l'entreprise et l'un de ses prestataires/fournisseurs, en vue de développer leur recours à l'inclusion.

Le recours à ce type de plan de progrès permet d'intégrer les fournisseurs issus du milieu ordinaire déjà référencés à la démarche de l'entreprise en cours, sans attendre le renouvellement d'une consultation.

> Comment faire ?

Afin de construire des plans de progrès pour les prestataires/fournisseurs déjà référencés, il est recommandé d'envisager une démarche collective, en intégrant ces derniers directement à la réflexion.

A ce titre, le donneur d'ordres peut organiser une réunion tripartite (donneur d'ordres, le prestataire/fournisseur concerné ainsi qu'un intermédiaire expert du recours à l'inclusion), afin d'y exposer ses ambitions en matière de recours à l'inclusion, son souhait de travailler de concert avec le prestataire/fournisseur inclusif dans les prestations concernées. L'identification d'un intermédiaire pour faciliter la mise en mouvement du fournisseur et le soutenir dans son développement de recours à l'inclusion est à ce regard particulièrement facilitant.

Cet échange aura pour vocation de défricher les actions éventuellement déjà menées par le prestataire/fournisseur en matière de recours à l'inclusion, sa maturité et les éventuels enjeux associés.

Ainsi, plusieurs questionnements peuvent être adressés lors de cet échange : Le prestataire a-t-il déjà eu recours à l'inclusion, dans le cadre du contrat ou en dehors pour le compte d'autres clients ? Sous quelle forme ? Quel est le volume d'heures réalisées (et par type) ? Quelles mesures ont été prises pour suivre ces heures ? Le prestataire/fournisseur dispose-t-il d'objectifs chiffrés ? D'un plan de progrès défini en interne ? D'objectifs RSE en lien avec l'inclusion ? etc.

> Quel suivi ?

Il est recommandé de prévoir un suivi régulier du plan de progrès en présence du prestataire/fournisseur concerné : a minima annuel, lors des réunions de revue des contrats par exemple.

F. Mesure d'impact : mesurer, valoriser, objectiver

> Mesure d'impact, de quoi parle-t-on ?

La mesure d'impact telle que mentionnée dans ce guide fait référence à un suivi des résultats obtenus dans le cadre d'une démarche d'achats inclusifs, et des impacts sociaux générés.

La mesure d'impact peut permettre aux entreprises :

- De suivre leurs engagements, d'évaluer l'atteinte de leurs objectifs et les impacts sociaux associés
- De communiquer à l'extérieur sur les actions réalisées et les résultats associés
- Les partager en interne, en vue de créer un effet démultiplicateur.

> Quelle méthodologie suivre pour mesurer l'impact de sa démarche d'achats inclusifs ?

La mise en place et le maintien d'une mesure d'impact pertinente nécessitent de satisfaire les principes fondamentaux suivants²⁵ :

- **La transparence** : en effet, il est impératif de veiller à pouvoir expliciter les résultats de la mesure d'impact, les modalités de calculs utilisées, etc.
- **La pertinence** : la mesure d'impact a vocation à suivre les actions menées par l'entreprise en matière de recours aux structures inclusives par le biais de ses achats et les impacts sociaux induits ; il est fondamental que celle-ci réponde explicitement à cet objectif, sans artifice.
- **L'engagement à suivre de manière régulière son impact** : en effet, cette démarche nécessite une mobilisation des parties prenantes afin de pouvoir collecter les données de manière régulière et rigoureuse, les compiler mais également assurer un suivi et une analyse pertinente.

Il est recommandé de privilégier une démarche interne collective pour construire cette mesure d'impact : identification des acteurs internes impliqués, choix des indicateurs, fréquence d'évaluation et modalités de collecte des informations, identification de la ou des personnes chargée(s) des analyses, communication, etc. (voir ci-après).

> Quels indicateurs pour nourrir sa mesure d'impact ? Les choisir selon le contexte de l'entreprise, et pouvoir les expliciter

Avant de choisir des indicateurs spécifiques, l'entreprise doit pouvoir identifier ce qu'elle souhaite évaluer, pourquoi, etc.

Il est recommandé de se baser sur les documents relatifs à la démarche d'achats inclusifs, à la politique RSE ou tout autre document existant et explicitant les enjeux principaux de l'entreprise et ses priorités d'action (vision, raison d'être, objectifs à court/moyen/long terme).

Les indicateurs finalement choisis ainsi que leur méthode d'obtention et/ou de calcul doivent pouvoir être explicités, afin de pouvoir être facilement mis à jour et assurer également la transparence de la mesure d'impact.

²⁵Im(prove), Fondation Rexel, [Guide de la mesure d'impact social](#)

En voici quelques exemples, non exhaustifs :

- Indicateurs liés à la mobilisation interne et conduite du changement (nombre d'acteurs internes mobilisés, nombre de contacts effectifs avec les structures inclusives, etc.)
- Indicateurs d'actions internes menées (nombre de familles d'achats ayant fait l'objet d'un plan d'action « achats inclusifs », nombre d'appels d'offres intégrant une clause sociale, etc.)
- Indicateurs de développement économique des structures inclusives (montant d'achats confié aux structures inclusives par exemple)
- Indicateurs d'impact social et emplois créés (nombre de contrats d'emplois, de contrats de mises à disposition, etc.)

> **Pour aller plus loin, nous vous recommandons de consulter le guide co-rédigé par l'Agence des Economies Solidaires : AFNOR SPEC 2202, Achats solidaires : guide opérationnel et bonnes pratiques (p 40)²⁶.**

03

SPÉCIFICITÉS ET LEVIERS DE RECOURS À L'INCLUSION : EXEMPLE DE 5 FAMILLES D'ACHATS

Afin d'illustrer notre étude, nous avons fait le choix d'intégrer en exemple cinq familles d'achats de référence : prestations intellectuelles IT (technologies de l'information), travaux et gestion des espaces verts. Ces besoins sont souvent généraux, et concernent la plupart des entreprises. De plus, ces familles d'achats font partie des activités historiques des structures inclusives ; disposant ainsi d'un **potentiel de recours à l'inclusion important, et facilement activable**.

Pour chacune des familles présentées, sera précisé ci-après un court descriptif, son potentiel de recours à l'IAE et au handicap, et une courte présentation des spécificités qui lui sont propres. Ces éléments ont vocation à rester succincts, aussi nous recommandons toujours aux donneurs d'ordres de se rapprocher des entreprises inclusives du territoire.

Enfin, nous souhaitons également préciser l'importance d'élargir, au fur et à mesure, le champ de recours à l'inclusion **au-delà des familles d'achat historiques de l'inclusion**. Les publics éloignés de l'emploi ont des capacités et des compétences dans des capacités extrêmement variées, et l'objectif est également de **diversifier leurs choix et orientations professionnelles**. Les structures inclusives sont donc également à la recherche de nouvelles prestations, prêtes à investir dans des dispositifs, former leurs agents et salariés, afin de répondre aux multiples besoins des entreprises.

²⁶AFNOR EDITIONS, Spec, [Achats solidaires : guide opérationnel et bonnes pratiques](#), 2022,



Avec l'analyse de potentiel des familles d'achats de l'AES, ça a été tout de suite très pratique et facile pour cibler nos pistes d'action. Ça nous a permis en interne de nous mettre des objectifs et caller la stratégie : nous avons choisi de nous focaliser sur l'intérêt d'insertion et les prestations IT.

Aude Bonnin, Responsable des Achats responsables - TRANSDEV

A. Collecte et gestion des déchets

La collecte et la gestion des déchets englobent toute activité participant à l'organisation de la prise en charge des déchets depuis leur production jusqu'à leur traitement final. Elle inclut notamment les activités de collecte, transport, traitement, et valorisation ou élimination des déchets.

Potentiel inclusif du secteur de la collecte et de la gestion des déchets

Insertion par l'activité économique ● ● ●

Secteur du handicap ● ● ○

Le secteur de la collecte et de la gestion des déchets a, depuis plusieurs années, témoigné d'un réel regain d'intérêt à la fois auprès du grand public, de plus en plus sensibilisé aux sujets de pollution et biodiversité, qu'auprès des pouvoirs publics, qui y voient également l'opportunité de développement d'emplois locaux non délocalisables. C'est un secteur d'avenir majeur, vecteur d'innovation et d'insertion professionnelle.

L'offre inclusive se structure autour des métiers suivants :

- Collecte de déchets professionnels
- Tri sélectif, vidage, curage, démantèlement
- Rachat ou reprise : mobilier, équipement, matériaux
- Valorisation – recyclage, réemploi, upcycling, réparation, rénovation

L'insertion s'est rapidement positionnée sur ce secteur. Son offre est aujourd'hui structurée, mature, aux capacités industrielles rivalisant parfois avec les structures du milieu ordinaire.

En France, il existe plus de 394²⁷ entreprises d'insertion spécialisées dans le traitement des déchets, soit près de 10% des structures d'insertion !

Le secteur du handicap se positionne également sur le traitement de déchets, notamment les entreprises adaptées, avec des prestations de prise en charge des déchets en apport volontaire, une collecte en étage et une gestion dans leur centre de tri.

²⁷Fédération des entreprises d'insertion, [les chiffres clés des entreprises d'insertion](#)

L'offre est répartie de façon homogène sur le territoire. L'UNEA compte à ce jour 160 entreprises adaptées spécialisées, et certains ESAT offrent également des services de traitement de déchets, de façon toutefois moins représentative.

La gestion des déchets est l'une des familles d'achats les plus facilement activables en matière de recours à l'inclusion. D'une part car l'offre est structurée, mature, particulièrement du côté des structures de l'insertion, et d'autre part car le besoin est permanent, et grandissant. Que ce soit pour les déchets de bureaux, les déchets industriels ou de bâtiment, les biodéchets, les filières se solidifient et l'incitation réglementaire force le mouvement.

FOCUS RÉGLEMENTAIRE

Le décret n° 2016-288 du 10 mars 2016 oblige le tri à la source et à la valorisation de cinq flux de déchets (art. D543 à 287 du code de l'Environnement).

L'obligation, qui rentrera en vigueur en 2024, porte sur cinq flux : papiers/cartons, métal, plastique, bois et verre. Le cas spécifique des papiers de bureau concerne toutes les organisations professionnelles regroupant plus de 20 salariés.

Tous les types de déchets peuvent être traités par les structures inclusives (hors certains déchets industriels, nécessitant une expertise spécifique) :

- Déchets d'équipements électriques et électroniques
- Biodéchets et déchets végétaux
- Déchets textiles
- Déchets 5 flux, y compris de bureau (déchets de papier / carton, métal, plastique, verre, et bois)
- Déchets et collecte d'encombrants
- Déchets de chantier
- Déchets dangereux hors DEEE (de façon moins représentative)

Caractéristiques générales de cette famille

- Une offre très bien structurée pour les acteurs de l'insertion.
- Un positionnement et des capacités industrielles, comparables à celles des acteurs ordinaires.
- Des difficultés internes inhérentes à leur statut : un turnover important, des charges salariales d'encadrement importantes. Ces coûts internes supplémentaires ne permettent parfois pas de concurrencer les tarifs proposés par des grandes entreprises conventionnelles de collecte et gestion des déchets.
- Une démarche chez les acteurs inclusifs résolument environnementale et engagée. Avoir recours à ce type d'acteurs permet ainsi de renforcer sa responsabilité sur les volets sociaux et environnementaux.

A noter !

Il est important que le donneur d'ordres s'assure de la bonne accessibilité des gisements de déchets aux personnes en situation de handicap (notamment lorsque la prestation est réalisée par une entreprise adaptée), ainsi que d'être attentif aux éventuelles demandes de flexibilité des horaires, etc.

B. Intérim

L'intérim désigne la mise à disposition par une entreprise de travail temporaire d'un salarié intérimaire au profit d'une entreprise utilisatrice pour l'exécution d'une mission encadrée et limitée dans le temps.

Dans le cadre de parcours d'insertion et de retour à l'emploi, l'intérim représente une opportunité unique pour les publics éloignés de l'emploi d'avoir accès à des activités diverses et participe à orienter leurs choix professionnels. L'offre des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) **a la volonté d'être diversifiée, offrir le plus de débouchés possibles**. Ces structures permettent le retour à une activité professionnelle encadrée, de rencontrer, via leurs missions, directement les entreprises et des employeurs potentiels et de bénéficier d'un encadrement social important et de formations qualifiantes.

Potentiel inclusif du recours à l'intérim

Insertion par l'activité économique ● ● ●

Secteur du handicap ● ○ ○

Contrairement à la personne en intérim conventionnel, l'intérimaire en insertion bénéficie d'un accompagnement social, sur tous les aspects de sa vie professionnelle (problématiques de santé, de logement, de mobilité, etc.). Les contrats de missions ont une durée maximale de 24 mois, renouvellement compris. Cet encadrement par un tuteur est particulièrement aidant et explique les taux de retours à l'emploi bons des ETTI.

À ce jour, on estime que 40% des personnes trouvent directement un CDI ou un CDD à l'issue de leur parcours d'insertion²⁸ !

²⁸Fédération des entreprises d'insertion, [les chiffres clés des entreprises d'insertion 2022](#)

Le secteur du handicap propose également une offre d'intérim, afin de permettre à leurs travailleurs d'intégrer progressivement le secteur ordinaire. C'est le cas des Entreprise Adaptée de Travail Temporaire (EATT). Initialement expérimental depuis 2019, le dispositif a été pérennisé en 2023²⁹.

Caractéristiques générales de cette famille

- Les ETTI et EATT se positionnent sur l'ensemble des secteurs d'activité traditionnels, restauration collective, gardiennage, travaux et BTP, commerce, industrie, secteur évènementiel ; et sont particulièrement adaptables aux besoins de leurs clients.
- Selon les territoires auxquels elles appartiennent et des opportunités de développement local, les types de métiers exercés peuvent varier. Toutefois certains marchés sont particulièrement porteurs et ainsi sur-représentés, comme cela est le cas pour les prestations de bâtiment et travaux publics.
- Le recours à l'intérim d'insertion est différent de l'intérim classique. Comme précisé précédemment, l'accompagnement en intérim d'insertion est global : formations professionnelles, accompagnement social sur leurs difficultés annexes (logement, mobilité, apprentissage du français lorsque c'est nécessaire etc.)
- Les ETTI interviennent par territoire, les agents qui sont mobilisés sur une mission sont donc plus enclins à vivre à proximité : le recours à l'intérim d'insertion favorise donc avant tout l'emploi local.
- Les ETTI sont en constante recherche de débouchés pour leurs publics et d'opportunités d'affaires avec le secteur privé ou public. Les prises de contact et d'échanges d'entreprises privées avec les ETTI en amont d'un éventuel besoin leur permettent d'anticiper et de préparer des certifications, formations, habilitations, d'identifier les profils en adéquation avec la mission et ainsi proposer des prestations qualitatives.

C. Prestations intellectuelles IT

Les prestations intellectuelles IT sont des services/activités dans le domaine de l'informatique et des technologies de l'information. Cette famille d'achats peut inclure l'achats de services de conseil en IT, de développement de logiciels, de conception et d'implémentation de systèmes, de maintenance et de support de systèmes informatiques, de cybersécurité, etc.

Potentiel inclusif du du secteur des prestations intellectuelles en technologies de l'information (IT)

Insertion par l'activité économique ● ●○

Secteur du handicap ● ●○

²⁹Le Sénat, [Projet de loi de finances pour 2023 : Travail et emploi](#)

Le secteur du handicap et en particulier les entreprises adaptées se positionnent sur les prestations intellectuelles IT de manière croissante. Si rares sont celles qui sont spécialisées dans le domaine, de nombreuses EA multi-services offrent ces prestations numériques et informatiques : création de sites-web, communication digitale, ou encore traitement de données.

Toutefois leurs capacités diffèrent beaucoup d'une structure à l'autre : alors que certains prestataires peuvent se positionner sur les mêmes activités que des ESN (Entreprises de services numériques) du milieu ordinaire, certaines structures inclusives ne peuvent répondre à des attentes trop exigeantes, car elles accompagnent des publics en apprentissage, moins diplômés, ou en cours de reconversion.

Caractéristiques générales du recours à l'inclusion pour les prestations intellectuelles IT

- Les prestations réalisables d'une structure à une autre peuvent être très variables. Certaines vont pouvoir proposer des prestations techniques et des intervenants seniors, d'autres sont en quête d'opportunités réalisables par des travailleurs peu qualifiés. Quelques exemples de métiers : UX/UI designer, webmaster, data scientist, développeur, consultant SI, etc.
- Il est important de noter que ces structures peuvent parfois avoir des disponibilités restreintes (taille limitée des équipes ; pas ou peu de travail en régie car les structures ne font pas de mise à disposition de salarié chez le client de façon automatique mais ont plutôt une logique d'équipe, ou alors fonctionnent via un centre de services).
- Pour répondre à certaines demandes les structures auront besoin de recruter, il est donc important de revoir les délais de réponses et de donner le plus de visibilité possible à la structure pour qu'elle puisse s'organiser d'un point de vue RH.
- Il est important d'inclure également des prestations à réaliser par des « juniors » pour ouvrir le marché aux structures inclusives : l'allotissement de certaines prestations ou l'intégration de clauses sociales pour favoriser la sous-traitance de certaines prestations est alors recommandé.

D. Travaux

Potentiel inclusif du secteur des travaux

Insertion par l'activité économique



Secteur du handicap



Les missions liées au bâtiment et aux travaux publics ont fait partie des premières missions des structures de l'insertion. Le dispositif est particulièrement mature dans les marchés publics, où la maîtrise d'ouvrage s'est progressivement engagée à faire des travaux publics un levier pour l'insertion professionnelle. Les heures d'insertion réglementaires ont été un **véritable moyen en faveur de l'emploi auprès de publics qui en sont le plus éloignés** mais vient également **en soutien à l'activité des SIAE** qui encadrent et accompagnent ces publics. Le secteur est donc très bien structuré sur cette famille d'achats.

L'insertion se positionne ainsi de façon très favorable sur l'ensemble des métiers du bâtiment : construction, réhabilitation, aide logistique sur les chantiers, entretien de la base vie, petits travaux, etc. Certaines structures d'insertion proposent des prestations professionnelles et qualifiées sur presque l'ensemble des métiers de la construction, gros œuvre et second œuvre confondus.

De manière plus spécifique, les ETTI et AI, mettant à disposition du personnel, offrent principalement des services pour des tâches d'aide sur les chantiers, comme l'entretien de la base vie, ou de l'aide logistique. En fonction des capacités des agents, mais aussi de l'ampleur des besoins, certains métiers qualifiés peuvent également être adressés.

Les contraintes physiques et la pénibilité du travail dans ces métiers rendent le positionnement du secteur du handicap plus difficile. Certaines prestations d'aide (peinture, aide logistique, entretien de la base vie) peuvent toutefois être réalisées par les structures du handicap dans certaines conditions.

Les structures inclusives, en fonction de leur spécialité, peuvent ainsi répondre à des besoins en :

- Construction rénovation,
- Plomberie,
- Electricité,
- Menuiserie,
- Isolation,
- Ravalement de façade,
- Maçonnerie,
- Pose de carrelage,
- Peinture,
- Fabrication de portails et mobilier d'extérieur,
- Cloisons et autres aménagements intérieurs,
- Etc.

Dans le secteur du BTP, les structures inclusives se distinguent par un parti pris souvent fort pour l'utilisation d'éco-matériaux dans les opérations de construction et de rénovation énergétique. Le secteur du bâtiment est le premier producteur de déchets en France avec 46 millions de tonnes de déchets par an³⁰. Il y a donc un fort enjeu environnemental auquel les entreprises de l'ESS répondent bien car elles travaillent avec une logique de filière avec d'autres acteurs spécialisés dans la collecte, le traitement et la revalorisation des déchets de chantier.

Caractéristiques générales du recours à l'inclusion pour les prestations de travaux

La pluralité des métiers que recouvrent le secteur du bâtiment ouvre des possibilités très intéressantes pour recourir aux structures inclusives en fonction de vos besoins : ponctuels pour des travaux de construction ou réhabilitation, ou de façon plus récurrente pour vos besoins en multi-technique.

³⁰Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, [Déchets du bâtiment](#)

Le dimensionnement des lots est à ce titre essentiel pour permettre à chacune de se positionner en fonction de leurs capacités, ou de faire du recours à l'inclusion une condition d'exécution du marché, un critère de choix de l'entreprise ou d'inciter le recours à la sous-traitance pour certaines prestations.

Le recours à l'insertion ou même au secteur du handicap – selon le sourcing et les besoins identifiés – peut tout à fait se faire via des contrats courts, moins engageants, sur des prestations ponctuelles ou pour des phases de tests, avant le lancement d'un marché. Cela a une double utilité : d'une part assurer le donneur d'ordres du sérieux d'une structure mais également pour cette dernière de placer facilement ses agents, tester l'activité, et ainsi proposer des prestations plus qualitatives.

E. Gestion des espaces verts

La gestion des espaces verts demeure l'une des activités historiques de l'inclusion, sur laquelle l'offre est bien structurée avec 3094 prestataires référencés sur le marché de l'inclusion³¹, tant dans l'aménagement que l'entretien des espaces verts.

Potentiel inclusif de la gestion des espaces verts

Insertion par l'activité économique ● ● ●

Secteur du handicap ● ● ◐

Plus de la moitié des structures du handicap (EA – ESAT) proposent une offre de gestion des espaces verts. Leur positionnement est donc particulièrement fort. Toutefois, certaines prestations telles que l'élagage en hauteur ou l'entretien dans des zones à risque ne pourront être adressées par des publics en situation de handicap.

Les structures d'insertion se positionnent également très favorablement sur ce type de prestation, notamment les structures en début de parcours d'insertion (ateliers et chantiers d'insertion, associations intermédiaires). Si les prestations proposées sont généralement plus diversifiées que celles des structures du handicap, ce constat est à mettre en perspective de chaque territoire et de chaque structure.

Quelques exemples d'activités des structures d'insertion sur la gestion et l'entretien des espaces verts :

- Débroussaillage, tonte et taille,
- Abattage sélectif d'arbres,
- Fauchage et ramassage,
- Débroussaillage de la végétation semi-ligneuse et ligneuse, évacuation des bois façonnés, traitement des rémanents,
- Plantation de végétaux,
- Pose maçonnerie de pierres, jointoiement, faitage.

³¹Marché de l'inclusion, [Prestataires inclusifs travaillant dans la gestion des espaces verts](#)

RÉFÉRENCES

- AFNOR EDITIONS, norme, [NF X 50-842 Relations économiques du secteur du travail protégé et adapté et ses donneurs d'ordres — Recommandations pour une clarification et une valorisation des relations entre parties prenantes du secteur du travail protégé et adapté et leur donneur d'ordres](#), 2013
- AFNOR EDITIONS, AFNOR SPEC 2202, [Achats solidaires : guide opérationnel et bonnes pratiques](#), 2022
- AGEFIPH, HANDECO, [Guide de l'achat responsable](#), 2020
- AGEFIPH, [Pourquoi sous-traiter aux secteurs adapté et protégé ?](#), 2019
- AVISE, Guide de la mesure d'impact social, 2016
- DARES, [L'insertion par activité économique 2021](#), 2023
- FEDERATION DES ENTREPRISES D'INSERTION Ile-De-France, [Le cadre législatif et réglementaire de l'insertion par l'activité économique](#), 2023
- FEDERATION DES ENTREPRISES D'INSERTION, [Les chiffres clés des entreprises d'insertion](#), 2022
- HANDECO et OETH, [Un outil pour passer à l'action – Sous-traiter avec les établissements des secteurs protégé et adapté](#), 2015
- HANDECO, [Les chiffres clés de l'emploi des travailleurs handicapés](#), 2022
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETE INDUSTRIELLE ET NUMERIQUE, [Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ?](#), 2023
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETE INDUSTRIELLE ET NUMERIQUE, [L'économie sociale et solidaire](#), 2020
- RESEAU GESAT, [Observatoire économique national des achats responsables auprès des prestataires ESAT-EA – 4ème édition 2020-2021](#), 2021

GLOSSAIRE

ACI : atelier et chantier d'insertion

AI : association intermédiaire

CDDI : contrat à durée déterminée d'insertion

DEEE : déchets d'équipements électriques et électroniques

DRIETS : direction régionale interdépartementales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

EA : entreprise adaptée

EATT : entreprise adaptée de travail temporaire

EI : entreprise d'insertion

EITI : entreprise d'insertion par le travail indépendant

ESAT : établissement et service d'aide par le travail

ESN : entreprise de services numériques

ESS : économie sociale et solidaire

ETTI : entreprise de travail temporaire d'insertion

GEIQ : Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification

IAE : insertion par activité économique

RQ : régie de quartier

RSE : responsabilité sociétale des entreprises

SIAE : structure de l'insertion par l'activité économique

STPA : secteur du travail protégé et adapté

TIH : travailleur indépendant handicapé

ANNEXES

ANNEXE 1

Les annuaires disponibles en ligne

Plusieurs bases de données, en accès libre ou non, existent à ce jour et sont généralement gérées par les têtes de réseaux des structures inclusives.

Note : Les têtes de réseaux peuvent être sollicitées en direct par les donneurs d'ordres pour obtenir des renseignements ou être mis en relation avec des structures inclusives.



[Le marché de l'inclusion](#) est un service numérique gratuit, à l'initiative du Haut-Commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises, qui permet d'accéder à une liste de près de 9 000 structures inclusives référencées.



L'annuaire de la [Fédération des entreprises d'insertion](#) recense les entreprises de l'insertion qu'elle fédère sur le territoire français, ainsi que leurs coordonnées et secteur d'activité.



L'annuaire de l'[UNEA](#) (Union Nationale des Entreprises Adaptées), rassemble 450 entreprises adaptées adhérentes, sur les 750 existantes en France.

Annuaire en accès libre pour une partie des fonctionnalités :



L'annuaire du [Réseau GESAT](#) : Grâce à une adhésion Premium, les entreprises adhérentes ont accès à plusieurs offres du réseau, dont l'accès à l'annuaire et à sa recherche multi-critères, et à la recherche plus fine par géolocalisation. Le réseau GESAT dispose de plus de 2 373 références ESAT/EA dans son annuaire.



L'annuaire [HANDECO](#) : Annuaire national qualifié comporte plus de 1500 ESAT, 800 EA et 75040 TIH. Une adhésion est nécessaire pour bénéficier de l'ensemble des fonctionnalités de l'annuaire.



L'annuaire de [Linklusion](#), accessible par abonnement, rassemble 2300 entreprises EA/ESAT et TIH.

Annuaire privés :



L'[Agence des Economies Solidaire](#), filiale de l'Association [Les Canaux](#), dispose d'une base de données privée de près de 6000 TPE/PME engagées, dont des structures inclusives. L'AES accompagne également les donneurs d'ordres dans leurs prestations de sourcing et de stratégie d'achats.

LES CANAUX

Participer à des événements (salons, etc.) dédiés à l'inclusion

> **Les HANDIFORMELLES** sont un événement national annuel organisé par Handeco et dédié au secteur du Handicap.

Pour en savoir plus : <https://handeco.org>

> **L'INCLUSIV'DAY** est une journée consacrée à l'inclusion, rassemblant professionnels du milieu ordinaire et inclusifs, têtes de réseaux, autour de conférences et tables rondes sur les sujets variés liés à l'inclusion.

Pour en savoir plus : <https://www.inclusivday.com>

> **La Semaine des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (ASER)** est un événement annuel organisé par ESS France ayant vocation à promouvoir les achats responsables auprès des professionnels, en ayant recours aux structures de l'économie sociale et solidaire.

Pour en savoir plus : <https://www.ess-france.org/la-semaine-des-achats-socialement-et-ecologiquement-responsables>

> **Lors de webinaires :**

Des webinaires en lien avec les sujets de l'Economie Sociale et Solidaires et de l'Inclusion sont régulièrement organisés par les têtes de réseaux concernées, ou des acteurs publics et privés.

Généralement gratuits, faciles d'accès, ils offrent une certaine flexibilité de participation, ils peuvent être enregistrés et mis à disposition en ligne pour une consultation ultérieure.

Note : Pour en savoir plus, n'hésitez pas à vous inscrire aux newsletters des têtes de réseaux inclusives, ou à consulter les rubriques « actualités » de leurs sites web.

> **Le Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive** organise pour ses membres depuis deux ans à l'automne un forum des achats inclusifs qui rassemble lors d'une journée dirigeants, représentants du STPA et du SIAE, acheteurs et fournisseurs inclusifs.

Consulter et participer à des plateformes d'échanges en ligne sur le sujet des achats responsables ou inclusifs



[La communauté de l'inclusion](#) est un espace d'échanges, de rencontres et de partages entre les acteurs et actrices de l'inclusion. Il permet également de suivre les activités d'autres professionnels de l'inclusion.

ANNEXE 2 - Aide à la rédaction d'une clause sociale d'insertion

Article X - CLAUSE SOCIALE

Article 1 -

X.1. Engagement sur les actions d'insertion

Préciser ici que le prestataire/fournisseur doit réaliser, une action d'insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles.

Préciser au besoin si cette action fera l'objet d'un suivi d'exécution.

X.2. Personnes concernées par l'action d'insertion

A préciser ici, selon le sourcing réalisé et vos ambitions en matière de recours à l'inclusion.

X.3. Dimensionnement de la clause

Préciser ici le nombre d'heures d'insertion à réaliser : le pourcentage (du nombre d'heures ou du montant du marché) est à évaluer selon votre sourcing et vos ambitions en matière de recours à l'inclusion.

X.4. Modalités de mise en œuvre de la clause d'insertion

Préciser, selon vos ambitions et le sourcing réalisé, quelles modalités peuvent être mobilisées par le prestataire/fournisseur pour recourir à du personnel en insertion (mise à disposition, embauche directe, co-traitance, sous-traitance, etc.).

Note : La clause sociale peut également mentionner le suivi d'exécution qui sera mis en œuvre au cours du marché par le donneur d'ordres.

L'AGENCE DES ECONOMIES SOLIDAIRES

L'Agence des Economies Solidaires (AES), créée en 2021, est la filiale commerciale de l'association **Les Canaux**. Elle accompagne les décideurs privés et les acteurs de la commande publique dans leurs politiques d'achats et d'investissements solidaires et circulaires, avec pour ambition d'orienter ces opportunités économiques vers les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). En parallèle, elle accompagne les structures de l'ESS dans leur développement économique.

L'AES prolonge et amplifie l'action d'ESS 2024, programme des Canaux, qui a développé une expertise pionnière, d'intérêt général, pour connecter les entreprises solidaires et circulaires aux opportunités économiques des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Les trois métiers de l'Agence sont de

- **Conseiller les décideurs publics et privés** dans leurs politiques d'achat et d'investissement pour développer leur impact social et environnemental.
- **Accompagner les entreprises** solidaires et les PME engagées dans la transition écologique et sociale à développer leur activité économique.
- **Animer de nouveaux modèles de partenariats** entre les acteurs, créateurs de valeur économique et sociale à l'échelle locale.

Elle dispose du seul annuaire qualifié qui regroupe l'ensemble des typologies de l'ESS (insertion, secteur du handicap, coopératives, PME de la transition écologique et sociale...). Sa connaissance de l'ESS se nourrit d'échanges quotidiens avec les structures, de rencontres sur le terrain et d'une veille permanente sur les actualités de cet écosystème en pleine mutation.



Agence
des Economies
Solidaires

Filiale de l'association

LES CANAUX



**RETROUVEZ-NOUS SUR
ECONOMIES-SOLIDAIRES.ORG**



contact@economies-solidaires.org
6 Quai de la Seine
75019 Paris