

16
JUIN
2025

AVIS

La commande publique : un levier de développement de l'économie de proximité en Île-de-France

Les enseignements de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

**AVIS N°
2025-01**

La commande publique : un levier de développement de l'économie de proximité en Île-de-France

Les enseignements de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Avis n° 2025-01

présenté au nom de la commission
Développement économique
par Morgane Gauquelin, rapporteure
et Bernard Cohen-Hadad, président

16 juin 2025

La commande publique : un levier de
développement de l'économie de proximité
en Île-de-France



La présidente
Valérie Müller



SOMMAIRE

Introduction	1.
1. Les entreprises franciliennes ont-elles bénéficié des marchés publics des JOP de Paris 2024 ?	6.
1.1. Favoriser les retombées économiques locales : un objectif politique partagé et une condition d'acceptabilité des JOP de Paris 2024	7.
1.2. Des objectifs d'achats publics ambitieux inscrits au cœur du plan d'Héritage des JOP de Paris 2024	8.
1.3. Des résultats positifs, au-delà des objectifs annoncés	9.
1.4. Une stratégie volontariste appuyée sur la mobilisation agile et efficace de la commande publique	10.
1.5. Un programme d'intermédiation efficient pour mieux adresser les marchés publics	15.
1.6. Pour aller plus loin dans la mesure des effets de la politique d'achats des JOP de Paris 2024	16.
2. Comment les acteurs économiques se sont-ils appropriés cette politique d'accessibilité des marchés publics des JOP 2024 ?	19.
2.1. Des marchés publics inscrits dans une dynamique collective inédite	20.
2.2. Une politique des prix favorable au développement économique et à l'emploi local	22.
2.3. La notoriété fait partie de « l'héritage » de la participation des entreprises aux JOP de Paris 2024	22.
2.4. Des savoir-faire mieux pris en compte dans les marchés publics des JOP de Paris 2024	23.

3. Faire du succès de la politique responsables des achats des JOP de Paris 2024 une réussite durable

- 3.1. La commande publique, un levier d'action important des collectivités locales, un gisement de croissance pour les entreprises de proximité **27.**
- 3.2. Pour une politique territoriale ambitieuse impulsée par la Région Île-de-France **28.**
- 3.3. Soutenir la demande : d'une stratégie d'achats responsables à une politique responsable des achats **32.**
- 3.4. Consolider l'offre de proximité pour répondre à l'accroissement de la demande **36.**

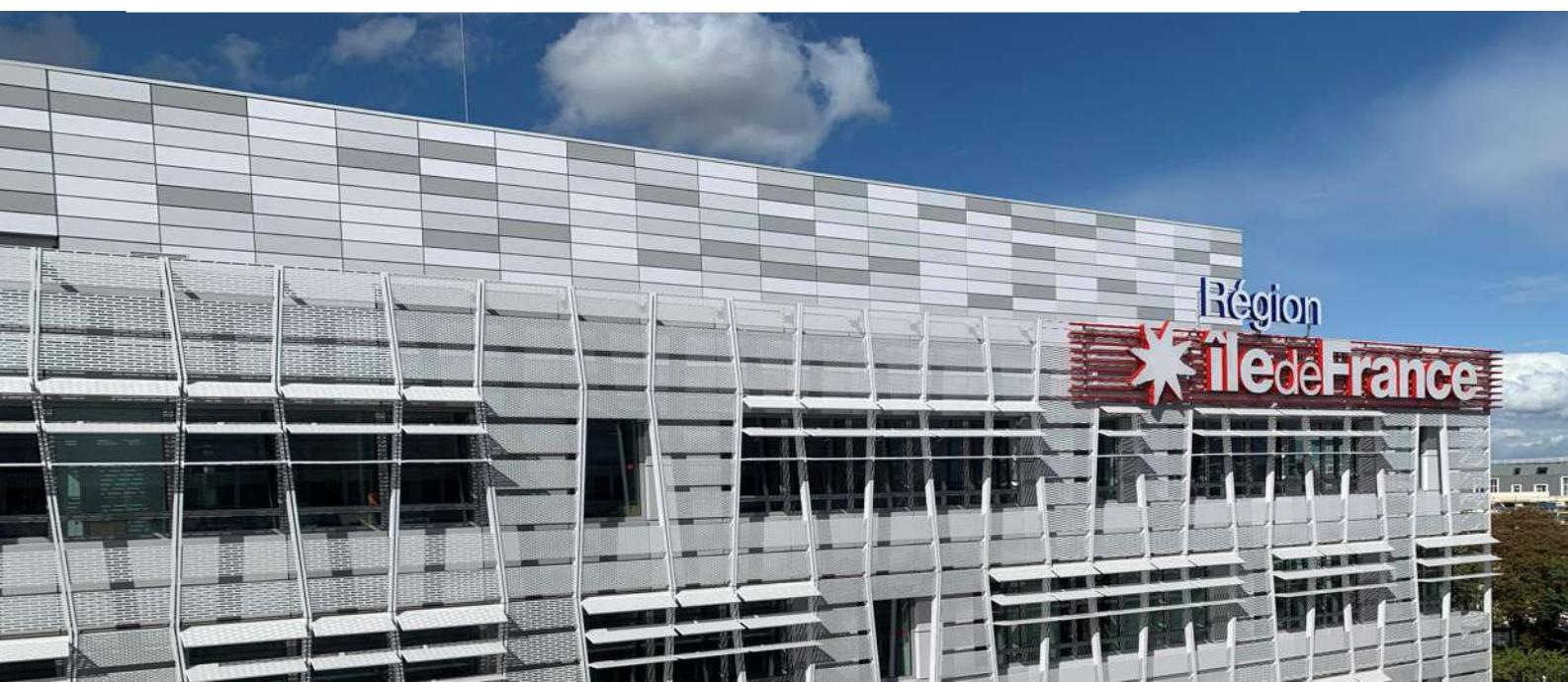
Les recommandations du Ceser Île-de-France **42.**

Liste des membres de la commission Développement économique **47.**

Remerciements **48.**

Glossaire **49.**

Bibliographie **50.**



Introduction

L'annonce de l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) d'été 2024 à Paris et en Île-de-France a ouvert des perspectives économiques d'ampleur pour le territoire régional, appuyées sur une mobilisation significative de la commande publique. Dès les premières étapes, pouvoirs publics, organisateurs et opérateurs des JOP ont affiché une ambition forte : **faire de cette édition, annoncée comme exemplaire, un levier de développement économique de proximité pour les très petites et moyennes entreprises (TPE-PME) et les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)**.

Une ambition qui rejoignait les attentes exprimées par les organisations professionnelles patronales et syndicales, inscrites dans une *Charte sociale des JOP*¹ (démarche inédite dans une candidature olympique), partie intégrante du dossier déposé par le Comité Paris 2024 auprès du Comité international olympique en 2016/2017². La Charte traduit cette impulsion « *en faveur de l'emploi et du développement territorial* » en seize engagements et orientations qui ont guidé l'ensemble des réalisations olympiques, pour favoriser un héritage social, environnemental et économique durable au plus grand évènement sportif mondial.

Sensible à cet enjeu, la commission Développement économique du Ceser Île-de-France a souhaité dresser un premier bilan de cette dynamique. Son objectif : **mettre en lumière l'expérience des entreprises franciliennes dans la réponse aux marchés publics des JOP, identifier les obstacles rencontrés et formuler des recommandations pour inscrire ces avancées dans la durée**. Une attention particulière a été portée aux entreprises de l'ESS, dont l'ancrage territorial, l'impact social et la capacité à créer des emplois non délocalisables, en font des acteurs clés du développement économique régional.

Confronter les résultats des marchés à l'expérience vécue par les chefs d'entreprise

Pour interroger la manière dont cet objectif s'est traduit dans la réalité, la commission s'est attachée à organiser un retour d'expérience, sous la forme d'une dizaine d'entretiens de terrain avec des dirigeants d'entreprises franciliennes ayant remporté des marchés dans le cadre de la politique d'achats responsables des JOP, dans une diversité de secteurs d'activité.

¹ [Charte sociale des Jeux Olympiques et paralympiques de Paris 2024](#), dans sa version définitive signée le 19 juin 2018 par le Comité Paris 2024, la SOLIDEO, la CPME, le Medef, l'U2P, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO.

² <https://cnosf.franceolympique.com/paris-2024-dossier-de-candidature>

À l'appui de l'expertise du Médiateur des entreprises auprès du ministère de l'Économie et des Finances, et en échange avec l'Exécutif du Conseil régional d'Île-de-France³, la commission a cherché à tirer les enseignements de cette expérience pour nourrir les politiques publiques de soutien au développement économique, compétence de l'échelon régional.

Contribuer à l'actualité des réflexions engagées sur la commande publique

Dans un contexte de rigueur budgétaire, cette contribution du Ceser Île-de-France s'inscrit dans un moment-clé où les pouvoirs publics, à tous les échelons, s'attachent à repositionner la commande publique au service d'une économie plus durable, responsable et innovante, au bénéfice des entreprises de proximité.

« Ces préoccupations sont croissantes et convergent entre décideurs politiques, entreprises et consommateurs ; plusieurs pays européens partagent d'ailleurs l'ambition que les achats publics bénéficient prioritairement à l'économie locale »



Bernard Thibault, co-président du Comité de suivi de la Charte sociale des JOP Paris 2024⁴

³ Audition de Sylvie Mariaud, vice-présidente de la Région Île-de-France chargée de l'Économie sociale et solidaire et des Achats responsables, par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, le 3 avril 2025.

⁴ Audition par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, 4 février 2025.

Plusieurs évolutions récentes⁵ illustrent cette dynamique :

- Des assouplissements des règles encadrant les marchés publics en faveur des TPE-PME inscrits dans deux décrets publiés fin 2024⁶,
- Le lancement par la Commission européenne, en décembre 2024⁷, d'une procédure de révision des directives européennes adoptées en 2014 relatives à la commande publique, appuyée sur une évaluation de l'efficacité de leurs dispositions pour la participation des PME aux procédures de passation des marchés,
- La création, en février 2025, d'une commission d'enquête sénatoriale sur « *les coûts et les modalités effectifs de la commande publique et la mesure de leur effet d'entraînement sur l'économie française* »⁸,
- De nouvelles étapes de simplification dans les relations entre acheteurs et candidats dans la réponse aux appels d'offres, discutés dans le cadre du projet de loi dit de « *simplification de la vie économique* » en cours de discussion au Parlement⁹.

Croiser les regards pour inspirer les politiques d'achat et de développement économique territorial en Île-de-France

Cette contribution du Ceser Île-de-France n'a pas la prétention d'analyser « l'Héritage » des JOP de Paris 2024, ni ses retombées économiques. La publication des premières études d'impact complètes, confiées par les pouvoirs publics aux différents organismes évaluateurs des JOP, n'est annoncée qu'à partir du second semestre 2025.

⁵ La plupart des États-membres sont confrontés au même défi de mieux intégrer leur tissu de PME dans la commande publique et les recommandations en la matière convergent largement, comme le souligne la Chambre de commerce et d'industrie régionale de Paris Île-de-France dans sa *Contribution aux travaux de la commission d'enquête sénatoriale sur la commande publique* (avril 2025 – rapporteur : Jean-Marc Morandi).

⁶ En particulier : prorogation d'un an supplémentaire du seuil de dispense de publicité et de mise en concurrence préalables pour les marchés de travaux dont la valeur estimée est inférieure à 100K€ HT ; rehaussement de 10 à 20 % de la part minimale que le titulaire s'engage à confier à des TPE-PME ou à des artisans dans le cadre des marchés globaux, des marchés de partenariat et des contrats de concession ; abaissement de la retenue de garantie de 5 à 3 % lorsque le titulaire du marché est une PME ; assouplissement des conditions dans lesquelles un groupement peut être constitué et sa composition modifiée dans le cadre de procédures incluant une ou plusieurs phases de négociation entre la date de remise des candidatures et la date de signature du marché ; possibilité pour une entité adjudicatrice de rejeter une offre contenant des produits provenant de certains pays tiers à l'Union européenne. [Décret n° 2024-1251 du 30 décembre 2024 portant diverses mesures de simplification du droit de la commande publique](#), JORF du 31 décembre 2024 ; [Décret n° 2024-1217 du 28 décembre 2024 relatif au seuil de dispense de publicité et de mise en concurrence préalables pour les marchés de travaux](#), JORF du 29 décembre 2024.

⁷ Source : *Evaluation of Directive 2014/23/EU on the award of concessions contracts, Directive 2014/24/EU on public procurement, and Directive 2014/25/EU on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors*, [sur le site internet de la Commission européenne](#).

⁸ Source : [site internet du Sénat](#).

⁹ A la date de validation de cette contribution par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, le 3 avril 2025

Toutefois, en s'appuyant sur les retours des entreprises et institutions impliquées, ce rapport entend dresser un état des lieux des forces et limites de la politique d'achats responsables mise en œuvre à l'occasion des JOP de Paris 2024, afin d'orienter les futures stratégies de commande publique et de développement économique en Île-de-France vers les entreprises de proximité.

Cette contribution s'adresse donc autant aux grands acheteurs publics franciliens – dont la Région Île-de-France – qu'aux entreprises, particulièrement les TPE-PME et acteurs de l'ESS, encore parfois trop réticentes à répondre aux marchés publics.



© Crédit Yann Arthus-Bertrand / Halage

Les enseignements des auditions et entretiens de terrain menés par le Ceser Île-de-France

- Les entreprises de l'ESS, les TPE et PME franciliennes ont été en excellente capacité d'exécuter plusieurs milliers de marchés publics, dans le respect des coûts et des calendriers, sans qu'aucun marché défectueux n'ait été signalé à date des auditions menées par le Ceser¹⁰, contrairement à des craintes qui ont pu s'exprimer au lancement de l'organisation des JOP de Paris 2024.
- Le portage politique des objectifs assignés aux organisateurs et opérateurs des JOP par des personnalités de premier plan, dès le début et tout au long de leur organisation, a permis de placer les achats responsables au centre des réussites économiques.
- Les démarches conduites pour atteindre ces objectifs l'ont été à droit constant, dans une mise en œuvre agile et efficace des souplesses autorisées par la réglementation européenne et française relative à la commande publique.
- En particulier, la pratique dite du « sourcing », c'est à dire l'identification des offres disponibles et la prise de contact avec les entreprises, TPE-PME et acteurs de l'ESS le plus en amont possible des marchés pour mieux les calibrer, apparaît déterminante pour l'atteinte par les acheteurs de leurs objectifs.
- Un budget d'ingénierie pour financer des démarches « d'aller-vers » les entreprises (notamment l'organisation de plateformes d'intermédiation entre prescripteurs, acheteurs et entreprises et d'un programme d'animation territoriale) s'est avéré nécessaire pour la mise en œuvre réussie de la politique des achats responsables des JOP.
- Des outils au service du développement économique territorial ont été mis en place par les organisateurs et opérateurs des JOP. Ils constituent une partie de leur Héritage, et doivent être mieux mis en valeur et ré-utilisés : base de données d'acteurs et solutions innovantes, système d'information pour cibler au mieux les entreprises en fonction des besoins des marchés, fonds de soutien à l'innovation sociale et économique, Charte sociale, Charte du Volontariat pour coordonner missions bénévoles et missions salariées, etc.
- Une politique d'achats responsables dans l'évènementiel, centrée sur un moment unique ne peut constituer, à elle seule, le support d'un développement économique pérenne pour les TPE-PME et acteurs de l'ESS ; en revanche, ce qui a été expérimenté dans le cadre des JOP, aussi exceptionnel pour les pouvoirs publics que pour les entreprises, doit pouvoir s'inscrire dans des politiques de long terme et de droit commun.

¹⁰ Cf. annexe : liste des auditions et entretiens



© Village des athlètes – février 2024 – SOLIDEO – Drone press

PARTIE

01.

01. Les entreprises franciliennes ont-elles bénéficié des marchés publics des JOP de Paris 2024 ?

1.1_ Favoriser les retombées économiques locales : un objectif politique partagé et une condition d'acceptabilité des JOP de Paris 2024

Dès l'attribution des JOP d'été 2024 à Paris, les attentes en matière de retombées économiques ont été considérables. Le Centre de droit et d'économie du sport (CDES), missionné en juin 2016 pour réaliser une étude d'impact économique ex-ante¹¹, estimait que cette édition pourrait générer entre 6,7 et 11,1 Md€ pour l'Île-de-France, dont 80 % sur les phases de préparation et d'organisation – **sous réserve « de se donner les moyens de minimiser les fuites hors circuit (importations, prestations extérieures...) et de maximiser à l'inverse le cycle de dépenses / revenus à l'intérieur de la région »**¹².

La Charte sociale (cf. introduction) engageait l'ensemble des organisateurs et opérateurs des JOP à « encourager une commande publique qui prendra en compte l'insertion par l'activité économique, intégrera des clauses de responsabilité sociale et environnementale dans les appels d'offre, en tenant compte des spécificités des PME françaises » (art. 3) et à « garantir l'accès à l'information des appels d'offre publics et privés liés aux JOP de Paris 2024 à des PME françaises » (art. 4)

¹¹ [Étude d'impact économique ex-ante des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024](#), Centre de droit et d'économie du sport, actualisation publiée en avril 2024. « L'impact économique » tel que défini dans cette étude porte sur une période de 17 ans intégrant les phases de préparation des JOP (2018-2023), de déroulement (2024) et d'Héritage (2025-2034).

¹² [Rapport d'information de la mission sur les retombées des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local](#), présenté par les députés Stéphane MAZARS et Stéphane PEU, au nom de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation de l'Assemblée nationale, 5 juillet 2023.

« La Région sera attentive à ce que l'activité engendrée par les JOP se pérennise et constitue un héritage économique pour les Franciliens. [...] »

« Elle accompagnera les entreprises afin de faciliter l'accès de ces dernières aux marchés qui découleront de l'organisation des JOP. [...] »

« Elle soutiendra les initiatives liées au développement de l'économie sociale et solidaire et les démarches de responsabilité sociétale des entreprises. »

Source : *Stratégie d'accompagnement de la Région Île-de-France pour l'organisation des JOP 2024¹³*, 2018.

1.2_ Des objectifs d'achats publics ambitieux inscrits au cœur du plan d'Héritage des JOP de Paris 2024

25%

du chiffre
d'affaires des
marchés publics
réservés
aux TPE/PME
et entreprises
de l'ESS

Les engagements de la Charte sociale en faveur du développement économique local et de l'emploi durable ont été traduits par un objectif prioritaire, inscrit dans le plan « Héritage et durabilité¹⁴ » de Paris 2024 : **résERVER 25 % du chiffre d'affaires des marchés publics des JOP à des TPE, PME et entreprises de l'ESS**. La démarche inclut également des objectifs ambitieux en matière d'insertion par l'activité économique, avec **un minimum de 10 % des heures de travail liées au déploiement de ces marchés dédié aux publics éloignés de l'emploi**.

Ces deux impératifs concourent à donner une dimension supplémentaire à l'Héritage des JOP : il ne se limite à laisser un héritage matériel (via la construction d'infrastructures notamment), mais veut également agir sur les pratiques et faire évoluer le marché pour qu'il prenne mieux en compte les enjeux environnementaux et sociaux.

¹³ Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°CR 2018-039 - *Stratégie d'accompagnement de la Région Île-de-France à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques 2024*, adoptée le 20 septembre 2018.

¹⁴ *Plan Héritage et durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*, Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 2021, p.51.

La majorité des marchés de Paris 2024 a été passée¹⁵ par le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJOP), successeur du Comité de candidature Paris 2024, en charge de la planification et de l'organisation de l'événement, et par la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO), établissement public en charge de la supervision de la construction/rénovation des 70 ouvrages olympiques et des opérations d'aménagement. Les chantiers de la SOLIDEO ont mobilisé 33 maîtres d'ouvrage, (dont la Région Île-de-France), publics et privés, tous soumis contractuellement aux dispositions prises par la SOLIDEO en faveur de l'emploi et du développement territorial¹⁶, basées sur les orientations exprimées dans la Charte sociale des JOP.

1.3_ Des résultats positifs, au-delà des objectifs annoncés

37%

des prestations
des marchés de
la SOLIDEO ont
été attribuées à
des TPE/PME et
acteurs de l'ESS

25 M€

attribués à des
acteurs de l'ESS

En mars 2025, la SOLIDEO affiche les résultats suivants : 37 % des prestations des marchés ont été attribuées à 2 958 TPE-PME et acteurs de l'ESS (3 705 entreprises mobilisées au total sur les chantiers), pour un montant cumulé évalué à 873 M€. Ce chiffre est supérieur à l'objectif fixé, et ce, alors que les grands ouvrages sont parmi les prestations financières les plus élevées et qu'il n'est pas toujours simple de les rendre accessibles à ces entreprises. 99 % des entreprises travaillant sur les chantiers sous maîtrise d'ouvrage de la SOLIDEO sont françaises, dont 72 % établies en Île-de-France¹⁷.

Sur ces 873 M€, 25 M€ ont été attribués à des acteurs de l'ESS, principalement localisés en petite couronne, soit environ 3 % des achats responsables recensés par la SOLIDEO. Cette faible proportion peut s'expliquer par le fait que les volumes de marché restent très conséquents sur ces ouvrages et que dans certains secteurs d'activité comme celui de la construction, l'ESS est encore émergente, avec des modèles économiques complexes.

3 065 642 heures d'insertion ont été réalisées sur l'ensemble des chantiers des ouvrages olympiques pérennes, dépassant l'objectif initial à hauteur de 124 %. Le recours aux heures d'insertion, en permettant l'accès ou le retour à l'emploi des publics éloignés, vise à générer de l'emploi inclusif non-délocalisable. Là encore, les acteurs de l'insertion, que ce soient des entreprises ou des associations, ont fait la démonstration de leurs capacités opérationnelles à répondre efficacement aux besoins inscrits dans les marchés publics.

¹⁵ À date des auditions menées par le Ceser (5 décembre 2024, soit six mois après les Jeux Olympiques et quatre mois après les Jeux Paralympiques), l'intégralité des marchés des Jeux n'était pas encore terminée : le COJOP était engagé dans la dissolution de ses actifs (dons, seconde vie, recyclage) et la SOLIDEO dans la reconversion d'une partie des ouvrages olympiques (qui se déroule jusqu'à 2028). Les chiffres présentés, bien qu'incomplets, sont cependant appuyés sur les opérations passées pour l'amont et la période des Jeux, qui représentent ensemble la majorité des achats publics de Paris 2024 et de la SOLIDEO.

¹⁶ Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial pour les opérations de construction liées à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, adoptée par le Conseil d'administration de la SOLIDEO le 5 juillet 2018, et approuvée par la [délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2018-039 adoptée le 20 septembre 2018](#).

¹⁷ [Les Jeux de Paris 2024, un héritage durable pour le pays](#), portail du Gouvernement, données publiées au 1^{er} août 2024.

89%

des marchés du
COJOP Paris
2024 ont
bénéficié à des
entreprises
françaises

Les résultats obtenus par le COJOP, doté d'un budget d'achats de 2,8 Md€ (hors hébergements et mise à disposition des sites), sont aussi particulièrement inspirants :

- 89 % des 1500 marchés (restauration, signalétique, sécurité, billetterie, logistique, installations temporaires, nettoyage/gestion des déchets, etc.) ont bénéficié à des entreprises françaises, parmi elles 85 % de TPE-PME incluant des entreprises de l'ESS.
- 2/3 des fournisseurs de Paris 2024 sont des entreprises franciliennes, qui portent 3/4 du montant total facturé au COJOP.
- 476 structures de l'ESS ont été mobilisées sur ces marchés, 340 en direct et 136 en sous-traitance (notamment pour la restauration, gestion des déchets, les impressions, etc.).
- 1 515 740 heures d'insertion déclarées, dépassant l'objectif initial de 250 %, au bénéfice de 6754 travailleurs éloignés de l'emploi.

1.4_ Une stratégie volontariste appuyée sur la mobilisation agile et efficace de la commande publique vers les TPE-PME et entreprises de l'ESS

Il apparaît principalement de ces premiers éléments chiffrés que les TPE-PME et structures de l'ESS et de l'insertion franciliennes ont été en bonne capacité d'exécuter ces marchés publics, dans le respect des coûts et des délais.

Encore faut-il que ceux-ci leur soient correctement adressés et que la forme d'émission des marchés leur soit accessible. C'est l'un des objectifs de la « stratégie responsable des achats » de Paris 2024, adoptée par le COJOP en septembre 2020, avec la double ambition de devenir une référence pour d'autres grands événements mondiaux, mais aussi d'inspirer les achats publics et privés hors de ce contexte exceptionnel. Cette stratégie tire aussi le bilan des éditions précédentes des JOP : « *L'expérience de Londres 2012 et de Rio 2016 a montré que la mobilisation des TPE-PME était possible si la stratégie d'achat du Comité d'organisation, non seulement se fixait comme ambition l'obtention de ses marchés par ce type d'entreprises, mais surtout mettait en place une méthodologie d'accompagnement, de formation et d'acculturation des TPE-PME à la logique des marchés liés aux grands événements sportifs internationaux* »¹⁸.

La dimension responsable des achats publics dépend donc prioritairement d'**une volonté politique fixant aux acheteurs le cadre et les objectifs chiffrés, déterminant les moyens de leur atteinte, associée à un pilotage régulier au plus haut-niveau pour en mesurer les progrès et prendre les mesures d'accompagnement nécessaires des entreprises.**

¹⁸ [Plan Héritage et durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024](#), Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 2021, p.50.

La stratégie responsable des achats de Paris 2024



Source : audition du COJOP Paris 2024, 5 décembre 2024

Développer l'insertion de clauses sociales et environnementales

Si la prise en compte d'un critère d'origine ou d'implantation géographique est interdite dans l'attribution des marchés afin de respecter les principes fondamentaux de la commande publique (tels que la non-discrimination entre les candidats et la liberté d'accès aux marchés), la réglementation européenne¹⁹ et le Code de la commande publique autorisent l'introduction de clauses sociales (par ex. : emploi de personnel en insertion) et environnementales (par ex. : limitation de l'empreinte carbone) dans la rédaction des appels d'offre. Les retours d'expérience de la SOLIDEO et du COJOP auprès du Ceser Île-de-France confirment qu'une bonne utilisation de ces dispositions a largement contribué à favoriser l'accessibilité de leurs marchés aux acteurs économiques de proximité.

Ces clauses doivent être associées à des critères dont la pondération est suffisamment élevée pour être rendues effectives, dans une attention aux spécificités des TPE-PME et acteurs de l'ESS. À titre d'exemple, le COJOP indique avoir inséré un critère « durabilité » pondéré à hauteur de 20 % de la note globale dans ses appels d'offres « les plus stratégiques »²⁰ (cérémonies, opérateurs de livraison, etc.).

¹⁹ La prise en compte des considérations sociales et environnementales dans les procédures de passation de marché a été introduite dans [Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics](#), dont la révision a été engagée fin 2024 par voie de consultation publique (cf. introduction).

²⁰ Audition par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, 5 décembre 2024.

Abaïsser les contraintes techniques à la réponse aux appels d'offre pour les TPE-PME et acteurs de l'ESS

La SOLIDEO, signataire de la Charte sociale, a mis en place de nombreux outils pour faciliter l'accès des TPE-PME aux appels d'offre, comme la publication des marchés à procédure adaptée (MAPA) inférieurs à 90 K€ HT pour augmenter l'ouverture à la concurrence (depuis rendue obligatoire), l'augmentation des délais de consultation et une politique de demande de régularisation systématique des candidatures incomplètes et / ou des offres irrégulières, dans le respect des prescriptions du code de la commande publique. Pour le Ceser, ces dispositions ont pu contribuer à corriger les effets d'éviction des petites entreprises, moins habituées à répondre aux marchés publics.

En retour d'expériences, la SOLIDEO souligne qu'il est indispensable d'abaisser au maximum les niveaux de capacités exigées (par exemple : pas de chiffre d'affaires minimum) et de limiter les qualifications techniques ou professionnelles demandées à ce qui est strictement nécessaire et proportionné aux prestations attendues, pour ne pas restreindre *ex-ante* l'accès des TPE/PME aux marchés.

Allotir les marchés pour associer les petites entreprises aux opérations les plus complexes

Parmi les choix stratégiques les plus opérants, selon les auditions menées par le Ceser Île-de-France, le COJOP et la SOLIDEO ont cherché à allotir²¹ leurs marchés à chaque fois que cela était pertinent, de sorte que les volumes financiers, les compétences requises et les tâches attendues puissent concerner un maximum de TPE-PME. Ce choix requiert, au sein des équipes en charge des achats des personnes formées et bénéficiant d'un temps de travail dédié – l'allotissement d'un marché demandant plus de temps d'examen des réponses.

Recourir aux marchés réservés pour favoriser l'emploi inclusif et non-délocalisable

Le COJOP comme la SOLIDEO, en qualité de maître d'ouvrage, ont également eu recours aux marchés dits « réservés » pour atteindre leurs objectifs. Le Code de la commande publique a en effet prévu des dispositifs de réservation aux structures employant des personnes en situation de handicap, aux acteurs de l'insertion par l'activité économique ou de l'ESS²², pour des marchés portant sur des services spécifiques, dans des conditions strictes. Ces dispositions ont été complétées en 2022 pour permettre de réservé un marché ou un lot à des entreprises implantées en établissement pénitentiaire.

²¹ [Code de la commande publique, art. L2113-10](#) ; une souplesse est offerte par l'[art. R2123-1](#) qui permet, pour des « petits lots », de passer des marchés selon une procédure adaptée sous réserve de respecter les seuils inscrits dans le Code : cette mesure permet d'associer les TPE-PME à des opérations complexes, qui peuvent dépasser les capacités techniques et financières d'une seule entreprise.

²² [Code de la commande publique, art. L2113-12 à L3113-16](#).

Ces marchés réservés peuvent faire l'objet de craintes, par les acheteurs, d'un risque supérieur de procédures infructueuses ou de défaillance du titulaire, car le nombre d'acteurs économiques en capacité de répondre à leurs besoins peut leur paraître limité. La SOLIDEO et le COJOP appuient leurs bons résultats en la matière sur une bonne connaissance des offres disponibles sur le marché grâce au recours systématique au *sourcing* et à un niveau d'allotissement adapté.

Faciliter les réponses groupées des entreprises

La SOLIDEO indique, dans son retour d'expérience, qu'elle a systématiquement rappelé aux entreprises, dans les dossiers de consultation de ses marchés, leur possibilité de répondre collectivement à ses appels d'offre en se constituant en groupement momentané d'entreprises (GME).

Selon l'équipe du programme #ESS2024, la réponse en consortium facilite l'accès des plus petites entreprises à des marchés portant sur des opérations complexes et des volumes financiers plus importants. Ce d'autant que les grands projets (événementiels ou non) s'organisent souvent dans un réseau complexe de sous-traitance, reportant sur les TPE-PME et acteurs de l'ESS une pression très forte sur les délais et les coûts de prestation. Et plus un marché nécessite de niveaux de sous-traitance, plus cette pression s'accroît.

En additionnant les forces et les compétences de plusieurs entreprises, la réponse en GME rassure les acheteurs face au risque de défaillance – tout comme les dirigeants d'entreprise qui n'auraient pas répondu en solo, en organisant la solidarité entre les membres du groupement. Elle contribue aussi à révéler la capacité d'innovation des jeunes entreprises, au sein de ces consortiums et auprès des donneurs d'ordre.

Ainsi, le marché de la laverie du Village des athlètes, doté de 1,6 M€, a été attribué au groupement « Laverie solidaire » composé de neuf entreprises d'insertion par l'activité économique (SIAE) et établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) – ce qui constitue une première. La Conciergerie solidaire a été chargée de la coordination des différentes structures du consortium pour traiter huit tonnes de linge environ chaque jour, pour 24 000 résidents. La médiatisation de ce marché exemplaire est importante : des articles sont parus dans *Le Monde*, *Le Parisien*, *Le Figaro*, *Ouest-France*... Cette mise en lumière inédite d'un marché public responsable, inclusif et local, participe à renforcer la confiance des acheteurs publics et privés comme du grand public envers les entreprises inclusives et responsables. Cela valorise aussi leurs équipes et leur capacité à « délivrer » dans un délai contraint. Les TPE-PME et acteurs de l'ESS ont rarement la possibilité d'avoir une telle couverture médiatique sur leurs savoir-faire.

112

opérations de
sourcing
réalisées par la
plateforme
#ESS2024 pour
les acheteurs
des JOP

Le groupement « Laverie solidaire » a effectué une réponse collective couronnée de succès. Cette pratique de réponse en consortium d'acteurs économiques, si elle présente des avantages certains, nécessite technicité et préparation, notamment pour les TPE-PME et acteurs de l'ESS n'ayant souvent pas les services internes dédiés et le temps nécessaire pour répondre aux appels d'offre. Stéphane Berdoulet, directeur de l'association Halage²³, confirme que son succès dans les marchés des JOP 2024 est dû à sa bonne maîtrise antérieure du fonctionnement des consortiums : « *C'est parce que l'on a l'habitude de répondre en collectif que nous avons gagné des marchés JOP. Si je n'avais pas une longue expérience des marchés et des consortiums, je n'aurais jamais eu cette opportunité.* ». Les Canaux, comme d'autres organisations d'accompagnement des entreprises, associatives et consulaires, ont mis en place un appui méthodologique à la constitution de ces offres communes, qui peuvent être perçues trop techniques et chronophages pour leurs dirigeants.

Systématiser le sourcing pour révéler l'innovation et favoriser l'adéquation entre les besoins des acheteurs et l'état du marché

Le sourcing ou sourçage, inscrit depuis 2016 dans la réglementation de la commande publique²⁴, permet aux acheteurs, avant de lancer leur consultation, d'identifier les solutions et les fournisseurs capables de répondre à leurs besoins. Cette technique permet notamment de mieux appréhender les contraintes éventuelles en amont de la procédure et de limiter les situations d'infructuosité, en adaptant le cahier des charges en conséquence.

Le COJOP met en avant, dans son retour d'expérience, l'intérêt des démarches de *sourcing* le plus en amont possible, dès la phase de la programmation pluriannuelle des achats. À titre d'exemple, les équipes du programme #ESS2024 ont réalisé dix « cahiers d'impact » pour présenter des solutions innovantes portées par des entreprises franciliennes de l'économie durable, circulaire et solidaire, susceptibles de répondre aux exigences des JOP de Paris 2024 : lutte contre le gaspillage alimentaire, mobilier en économie circulaire, numérique responsable, insertion et emploi, urbanisme transitoire, gestion des déchets de chantier et nettoyage. Les premiers cahiers ont été publiés en 2018, très en amont de la phase d'organisation concrète des JOP de Paris 2024, et leur et leur édition s'est étalée fonction de la planification des marchés (par ex. : la gestion des déchets de chantier a été prioritaire sur les enjeux de restauration durable).

Les équipes de la plateforme #ESS2024 indiquent avoir conduit 112 opérations de *sourcing* pour le compte des acheteurs des JOP de Paris 2024. En synergie avec les autres actions d'intermédiation qu'elles ont déployé, ces opérations ont permis à de « jeunes pousses » (entreprises créées il y a moins de 5 ans) de se positionner sur ces marchés, de se faire connaître et de valoriser leurs solutions innovantes au plan régional, national voire international : utilisation de matériaux recyclés, de matériels reconditionnés, régénération des sols, etc. Autant de nouveaux savoir-faire et de nouveaux métiers que ces entreprises ont pu développer en mobilisant le levier de croissance de la commande publique responsable.

²³ Association loi 1901 organisatrice de chantiers d'insertion par l'activité économique, spécialisée dans la gestion des espaces verts, la production de fleurs coupées et de terres végétales recyclées, 90 ETP, chiffre d'affaires annuel moyen de 4,5 M€, basée en Seine-Saint-Denis.

²⁴ [Code de la commande publique, art. R2111-1.](#)

1.5 _ Un programme d'intermédiation efficient entre prescripteurs, acheteurs et entreprises pour mieux adresser les marchés publics

Les petites et moyennes entreprises n'ont généralement pas de service commercial dédié et il leur est complexe de trouver et cibler les marchés qui peuvent les concerter, tout comme de s'insérer dans les réseaux d'acteurs apporteurs de marchés. L'atteinte des objectifs des achats responsables des JOP de Paris 2024 a été rendu possible grâce à la mise en œuvre de dispositifs d'intermédiation, pour accompagner la montée en compétence des structures de l'ESS et des TPE-PME dans la mobilisation de la commande publique et privée – mais aussi acculturer des acheteurs et des grandes entreprises à des pratiques d'achat plus durables, inclusives et solidaires.

Deux plateformes d'intermédiation et de diffusion des appels d'offre ont été mises en place et financées, outre des services de l'État et des collectivités franciliennes, par le COJOP et la SOLIDEO : #Entreprises2024, dédiée aux TPE-PME, et #ESS2024, pour mobiliser les acteurs de l'ESS et de l'entrepreneuriat social.

La plateforme #Entreprises2024, animée par la Chambre de commerce et d'industrie régionale Paris Île-de-France en partenariat avec le Medef, la CPME et l'U2P, a diffusé les opportunités commerciales accessibles aux TPE-PME grâce à un recensement en temps réel des marchés, tout en invitant les entreprises à se référencer (20 000 en 2024) pour augmenter leur visibilité et favoriser les interactions avec les grandes entreprises et les acheteurs.

Village des athlètes – février 2024 – SOLIDEO – Drone press



#ESS2024, porté par l'association Les Canaux, a été déployé pour effectuer le référencement des offres disponibles des acteurs de l'ESS et acteurs économiques de l'impact susceptibles de répondre aux besoins des achats responsables, et les porter à la connaissance des donneurs d'ordre. #ESS2024 a aussi aidé les acheteurs à identifier les marchés pouvant potentiellement être portés par des entreprises de l'ESS et de l'économie circulaire. Plus de 6000 entreprises référencées se sont inscrites aux rendez-vous départementaux organisés avec les partenaires institutionnels du programme pour présenter le dispositif d'achats responsables au plus près des territoires. Le rapport d'impact #ESS2024 indique qu'il s'agit du « programme le plus important jamais réalisé en Europe pour l'économie solidaire, circulaire et locale », selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

La SOLIDEO s'est appuyée sur #Entreprises2024 et #ESS2024 pour mettre en place quatre meet-up au fur et à mesure du lancement des chantiers (un en 2019, deux en 2020 et un en 2021) pour organiser la rencontre entre maîtres d'ouvrage, grands groupes et les TPE-PME et acteurs de l'ESS ; plus de 1 500 entreprises ont participé à ces événements.

50%
des entreprises accompagnées par #ESS2024 ont remporté un marché

Quand les marchés publics sont mieux ciblés et plus visibles, se pose encore la question des moyens d'y répondre. Des ateliers ont été mis en place, notamment avec les chambres consulaires, pour appuyer les dirigeants dans la réponse aux marchés sur les plans technique, financier et administratif. Concrètement, 750 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement de l'équipe #ESS2024 dans la réponse à un ou plusieurs marchés, individuellement ou en groupement. Le rapport d'impact²⁵ du programme met en avant que 50 % des entreprises accompagnées ayant postulé à un marché l'ont remporté, ce qui qualifie l'intérêt de ces programmes d'intermédiation et le besoin d'accompagnement plus opérationnel des TPE, PME et acteurs de l'ESS pour y répondre.

1.6_Pour aller plus loin dans la mesure des effets de la politique d'achats responsables des JOP de Paris 2024

L'amélioration des conditions de travail et la lutte contre le travail illégal

Selon Bernard Thibault, co-président du Comité de suivi de la Charte sociale des JOP²⁶, le bilan de l'exécution des marchés publics liés à la construction/rénovation des ouvrages olympiques, opérations supervisées par la SOLIDEO, est particulièrement riche d'enseignements pour la filière du bâtiment/travaux publics :

²⁵ [Faire des Jeux de Paris 2024 un levier de développement pour l'économie durable](#), rapport d'impact du programme #ESS2024, Les Canaux, novembre 2024.

²⁶ Audition par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, le 4 février 2025.

« Au plus fort de la préparation des Jeux, la SOLIDEO a imposé à tous deux principes de base : la lutte contre le travail dissimulé et l'amélioration des conditions de sécurité sur les chantiers, dans un secteur d'activité réputé particulièrement accidentogène²⁷. »

Pour atteindre ces résultats, « *la SOLIDEO a considéré que les entreprises attributaires ou mandataires de ses marchés seraient tenues responsables de la sécurité de l'ensemble des personnels intervenants sur le périmètre du chantier concerné : leurs propres salariés et ceux de leurs sous-traitants. Cette disposition a été prise pour encadrer la pratique de la sous-traitance « en cascade ».*

Le Comité de suivi s'est impliqué dans la mise en œuvre de « comités de site » (réunissant les entreprises mobilisées sur le même équipement) et d'un « comité interentreprises et interchantiers », espaces de coordination qui ont facilité la recherche d'une harmonisation des conditions de travail pour les salariés mobilisés sur les chantiers (par ex. les horaires, la restauration collective, l'accès aux espaces de repos), quel que soit la nature de leur contrat (CDI, CDD, intérimaire), ou leur employeur.

Le COJOP indique s'être appuyé sur des services tiers²⁸ pour l'accompagner dans l'exercice de son devoir de vigilance, en particulier une plateforme de contrôle du risque de travail illégal sur chantier et une seconde permettant de veiller à la conformité des tiers vis-à-vis de leurs obligations fiscales et sociales.

²⁷ Bernard Thibault indique, lors de son audition, que le Comité de suivi a recensé 180 accidents de travail sur les chantiers des JOP, dont 30 graves, et aucun mortel, soit quatre fois moins d'accidents rapportés à la moyenne nationale des chantiers du BTP – un bilan qu'il faut considérer au regard du volume de main-d'œuvre mobilisé (30 000 ouvriers mobilisés pendant 4 ans).

²⁸ La Région Île-de-France indique « opérer un contrôle supplémentaire sur la probité des acteurs économiques », via un « outil numérique qui permet de s'assurer de l'absence de condamnation par les tiers pour un motif pouvant entre autres toucher au non-respect des obligations en matière de conditions du travail. » Source : réponse écrite au questionnaire adressé par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, reçue le 4 avril 2025.

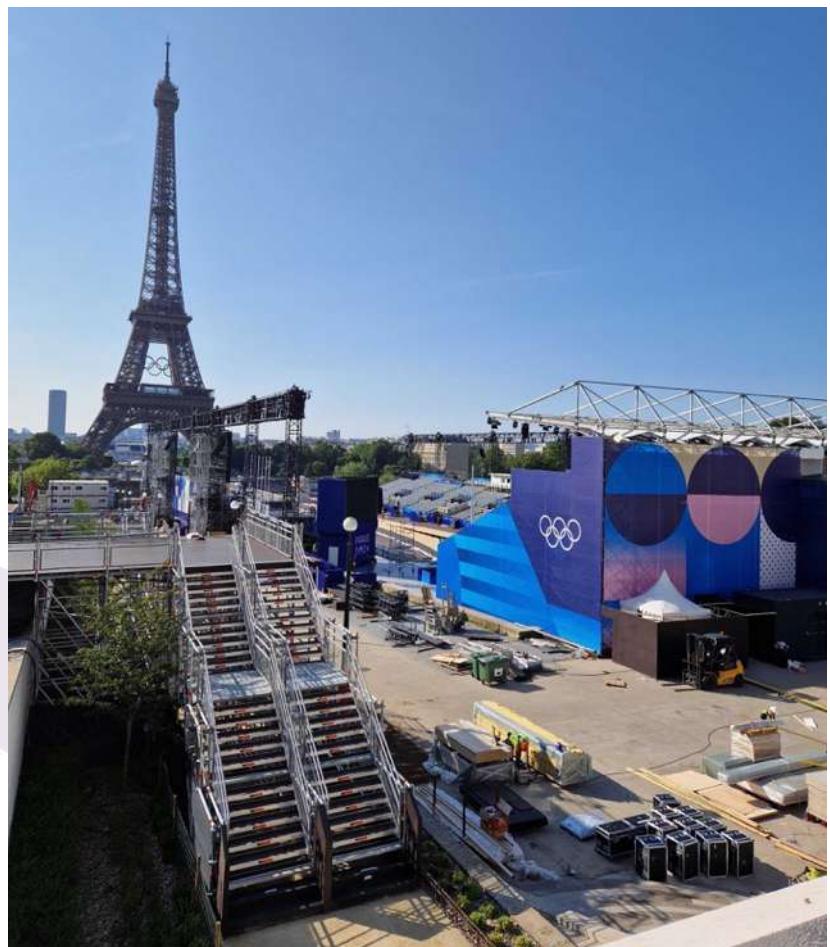
L'égalité entre les femmes et les hommes, «oubliée» du dispositif d'évaluation ?

Dans le cadre d'une politique de développement économique visant, notamment, la correction de déséquilibres territoriaux ou sociaux, il est important de disposer de critères permettant d'en mesurer l'impact.

La Charte sociale des JOP engageait organisateurs et opérateurs à «encourager la mixité dans les métiers des organisateurs des JOP» (art. 5), sans qu'il ne soit possible de vérifier si la politique d'achats responsables mise en œuvre a effectivement agi en ce sens.

Le Ceser Île-de-France regrette le peu de données mesurées en termes d'égalité entre les femmes et les hommes. Il n'est pas possible, par exemple, de déterminer quelle proportion d'entreprises ayant remporté des marchés publics des JOP sont dirigées par au moins une femme. La seule donnée que le Ceser a pu recueillir porte sur la répartition des bénéficiaires des heures d'insertion déclarées dans le cadre des marchés des JOP : 31% sont des femmes et 69% des hommes.

Ce constat nous incite à la vigilance collective pour ne pas perdre de vue cet objectif et pour qu'il soit traduit par des indicateurs mesurables et mesurés dans l'évaluation des politiques d'achats responsables.



© Jordan Garrigues - Vesto



© Crédit Yann Arthus-Bertrand / Vesto

PARTIE

09.

02. Comment les acteurs économiques se sont-ils appropriés cette politique d'accessibilité des marchés publics des JOP 2024 ?

Le Ceser Île-de-France s'est attaché à prendre en compte le retour d'expérience des dirigeants des TPE-PME et acteurs de l'ESS ayant remporté des marchés des JOP. L'expression de leur vécu permet de nuancer les résultats de la stratégie d'achats Paris 2024 et de nourrir des propositions adaptées.

2.1_Des marchés publics inscrits dans une dynamique collective inédite

Les dirigeants interrogés indiquent bien sûr que **le premier moteur de leur intérêt réside dans l'attractivité particulière des JOP** : « *le plus bel événement du monde ! Forcément nous y sommes allés* », souligne un dirigeant d'une PME de sécurité privée spécialisée dans le sport.

Un autre dirigeant indique que la pression liée à **l'ampleur de l'événement a même agi positivement** pour une bonne exécution des marchés publics JOP, **en réunissant acteurs publics et privés dans un objectif commun** – ce qu'une d'entre elles a qualifié de « *pratique sportive des marchés publics* ».

Le cabinet d'architecte Ateliers 2/3/4²⁹ a remporté en 2020, en cotraitance avec VenhoevenCS architectes et Bouygues Bâtiment Île-de-France, le marché de la construction du Centre aquatique olympique de Saint-Denis et de la passerelle de franchissement vers le Stade de France.

²⁹ Agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage en SAS, 9 associés, 100 ETP, chiffre d'affaires annuel moyen entre 11 et 14 M€, basée à Paris 12.

Laure Mériaud, associée et présidente, explique que « le montage du groupement était classique, mais les ambitions mises dans le projet ne l'étaient pas. Nous sommes partis avec des ambitions très élevées : matériaux, qualité d'usage, etc. que nous avons tenues jusqu'au bout. Ce qui m'a marqué, c'est l'alignement de tous les acteurs : Métropole du Grand-Paris, Région, Préfecture... Souvent dans les projets, un des interlocuteurs prend le pas. Là, tout le monde s'est aligné et accordé à un intérêt supérieur. C'est quelque chose qu'on voit très, très rarement. »



Centre aquatique © MGP – Nicolas Grosmond

Les dirigeants soulignent **une grande disponibilité des pouvoirs publics** qui ont agi comme des partenaires efficaces et bienveillants. Vesto³⁰, spécialisée dans le reconditionnement de matériel de cuisine professionnelle de seconde main, a remporté plusieurs marchés en tant que sous-traitant dans la restauration. Son cofondateur Bastien Rambaud souligne le travail du COJOP pour faire respecter les engagements de Paris 2024 pour l'économie circulaire : « Le COJOP a poussé pour que du matériel de seconde main soit utilisé coûte que coûte sur les marchés, comme dans les cuisines du village des athlètes par exemple. Dans un contexte aussi rude, ils ont réussi à l'imposer. À contrario de collectivités qui ne parviennent pas à faire respecter la loi AGEC³¹ le reste du temps. »

³⁰ SAS agréée « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), spécialisée dans le reconditionnement de matériel professionnel de cuisine, créée en 2020, 38 ETP, chiffre d'affaires 2,9 M€ (dont 600K pendant les JOP), basée à Paris 12 et à Compans (Seine-et-Marne).

³¹ L'[art. 58 de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire](#), dite loi AGEC, oblige les acheteurs de l'État et des collectivités territoriales à acquérir certains produits issus du réemploi ou de la réutilisation ou qui intègrent des matières recyclées. Par ex. : l'achat de 5 % d'articles et équipements sportifs de seconde main et 20 % contenant de la matière recyclée par an (source : [ministère chargé de l'Écologie](#)). La proportion de ces produits augmentera progressivement jusqu'à 2030.

2.2_ Une politique des prix favorable au développement économique et à l'emploi local

Les dirigeants sont unanimes sur le fait que les délais de paiement ont été respectés et que la politique tarifaire était avantageuse, avec des prix de vente des marchés supérieurs à ceux de nombreux marchés publics habituels. Des conditions nécessaires compte-tenu des délais de réalisation courts, sans retard possible, et de la mobilisation estivale de main-d'œuvre.

La rentabilité des marchés des JOP pour les entreprises était donc plutôt bonne mais présente quelques nuances, comme le montrent une partie des entretiens de terrain. La part de chiffre d'affaires supplémentaire issue des marchés des JOP varie de 1 à 25 % du chiffre d'affaires annuel des entreprises interrogées. Certains témoignages indiquent cependant que **les JOP n'ont pas nécessairement rendu les entreprises plus riches**. Stéphane Berdoulet, directeur de l'association Halage, note que « *les marchés des JOP ont simplement pris la place d'autres clients* » et n'ont pas entraîné de gains financiers supplémentaires significatifs à l'échelle de l'année. Sans reprise dans de nouveaux marchés publics, la pérennité des gains économiques à l'échelle d'un seul événement ne peut être assurée.

Pour Thibault Dublanchet, dirigeant d'ACA Sécurité³², c'était la première fois que l'entreprise consacrait une telle part de son activité à des marchés publics. L'entreprise a obtenu une vingtaine de marchés de prestations de sûreté et de sécurité évènementielles. « *Habituellement, notre société ne répond pas aux marchés publics. Les critères de prix ne sont pas adaptés au dossier technique. (...) On voit des prix dans les marchés publics remportés par d'autres, avec des tarifs en-dessous des minimas salariaux. Il n'est pas possible de payer les cotisations des employés avec ces prix.* » Les marchés publics des JOP « étaient très bien vendus. Le COJOP mettait un bon prix pour être sûr d'avoir des réponses. C'était une logique d'économie de marché. »

2.3_ La notoriété fait partie de « l'héritage » de la participation des entreprises aux JOP de Paris 2024

La médiatisation et la notoriété semblent être des avantages aussi tangibles que les gains financiers directs. Les dirigeants sont unanimes sur la réputation que leur a apportée la participation de leur entreprise aux JOP de Paris 2024, tant sur le plan interne que dans les négociations avec les clients.

³² PME spécialisée dans la sécurité des sites sportifs et évènementiels, chiffre d'affaires annuel moyen de 13 M€ (25 M€ en 2024 à l'occasion des JOP), basée à Boulogne-Billancourt (Hauts-de Seine).

Olivier Crus, président de Reprotechnique³³, confirme que le fait d'avoir imprimé les diplômes des athlètes « est une carte de visite en or » pour son entreprise. « Même aujourd'hui, cela fait partie des arguments très forts pour nos clients. ». Stéphane Berdoulet mentionne également que les JOP ont apporté **de la visibilité et de la crédibilité aux acteurs de l'ESS et nomment de l'insertion**, contribuant aussi au sentiment de fierté des salariés.

L'expérience des JOP confirme que des références clients avec des institutions connues ou des événements à forte notoriété sont source de confiance pour les entrepreneurs dans leur développement.

2.4 Des savoir-faire mieux pris en compte dans les marchés publics des JOP de Paris 2024

Parmi les dispositions du Code de la commande publique que les dirigeants ont jugés utiles pour faciliter leur accès aux procédures de marchés des JOP, deux ont produit un effet de levier considérable pour les acteurs de l'ESS et de l'innovation en particulier.

Le recours à la négociation et au dialogue compétitif pour bénéficier de l'expertise des entreprises

L'acheteur public peut recourir à la procédure du dialogue compétitif³⁴ dans un certain nombre de situations prévues par la réglementation – notamment s'il estime qu'il n'est pas en mesure de définir seul et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins. En ce cas, et quel que soit le montant de son estimation, il peut ouvrir un « dialogue » avec les candidats admis à participer à une consultation en vue de définir ou de développer des solutions adaptées. Le dialogue compétitif permet de faire émerger des solutions plutôt qu'une « simple » négociation sur les prix, donc de solliciter et bénéficier du savoir-faire des entreprises plutôt que de « troquer un accord » sur le marché à passer.

Dans un environnement économique où les techniques évoluent rapidement, cela permet d'adapter le marché aux offres disponibles pour en assurer la meilleure exécution.

Pour Olivier Crus de Reprotechnique, qui a imprimé à la demande les diplômes des athlètes, le recours au dialogue compétitif a permis un « vrai échange » avec le COJOP : « Nous avons refusé de répondre (au marché d'impression des diplômes), alors qu'on avait fait la démarche de sourcing. » Le problème venait des spécificités techniques initialement formulées par le COJOP :

³³ SCOP spécialisée dans l'impression numérique et la gestion documentaire, 51 ETP, chiffre d'affaires annuel moyen de 5M€, basée sur 5 agences en IDF siège à Colombes (Hauts-de-Seine).

³⁴ [Code de la commande publique, art. L2124-4.](#)

« D ’un point de vue logistique, ce n ’était pas possible en tenant compte de tous les attendus. Nous avons listé avec les équipes du COJOP les points techniques problématiques.

Il s ont pris en compte nos propositions et se sont adaptés à ce que la technologie pouvait faire, ce qui nous a permis de nous positionner. »

Olivier Crus, président de la SCOP Reprotechnique

Les achats innovants pour encourager le développement de savoir-faire nouveaux des TPE/PME et acteurs de l’ESS

L’achat d’innovation répond à un besoin déjà couvert, mais pour lequel les fournisseurs peuvent proposer des alternatives significatives d’amélioration. Il permet de soutenir la croissance des entreprises innovantes en finançant le développement de leurs innovations tout en leur offrant un accès à de nouveaux marchés et à une référence client de qualité. Dispositif expérimental lancé en 2018, il est inscrit depuis décembre 2021 dans le Code de la commande publique³⁵.

Bastien Rambaud, cofondateur de Vesto, nous indique que les achats d’innovation sont « *le meilleur moyen de tester et faire évoluer des pratiques sur les marchés avant de pouvoir les standardiser* ».

³⁵[Code de la commande publique, art. R.2122-9-1.](#)

Quand les achats publics contribuent à structurer une filière : l'exemple de la sécurité privée

Dans certains secteurs d'activité en tension, les JOP 2024 ont représenté un appel d'air. C'est le cas de la sécurité privée, dont les capacités de réponse aux besoins importants des JOP n'étaient pas suffisantes avant l'évènement : à l'approche des JOP, on estime qu'il manque 40 à 45 000 professionnels pour répondre aux besoins de l'évènement, et plus particulièrement de main-d'œuvre féminine pour filtrer le public à l'entrée des sites des compétitions olympiques³⁶.

Pouvoirs publics et organisateurs des JOP se sont alliés pour accorder des moyens inédits aux entreprises du secteur, ce qui s'est traduit par la création de nombreux emplois, un recours important aux heures d'insertion et des dispositifs d'insertion professionnelle dans la filière.

Julie Dubreucq, directrice des agences du groupe de sécurité privée GDS³⁷, se souvient des JOP comme « *d'une forte expérience humaine animée par une volonté unanime de tous les intervenants de relever les défis de la sécurité de l'événement. Notre plus gros challenge a été de pouvoir réunir sur le secteur de Châteauroux plus de 300 agents et plus largement 1 000 ETP supplémentaires nécessaires pour la bonne réalisation des prestations demandées par Paris 2024.* ». Elle a pu compter sur un partenariat nouveau avec les partenaires publics de l'emploi mobilisés pour faciliter et piloter le recrutement et la formation : « *Le partenariat mis en place avec les services de France Travail au niveau régional et sur le territoire de Meaux, a été déterminant, par exemple pour l'organisation massive d'évènements et de session de recrutement collectives. Nous devions également réaliser un compte-rendu mensuel précis de l'état de notre recrutement aux services de France Travail et de la DREETS.* »

Pour accompagner la structuration de la filière, une nouvelle carte professionnelle d'agent privé de sécurité a été spécialement créée pour la surveillance des JOP de Paris 2024 : la carte « surveillance grands évènements » (SGE). Elle a permis aux nouvelles recrues de la filière, aux termes de 106 heures de formation, de poursuivre leur activité jusqu'à 5 ans après les JOP, aux termes duquel ils seront invités à compléter leur formation.

« Sur les 800 personnels recrutés pour les JOP, 300 continuent de travailler avec nous et on n'est plus en tension sur le recrutement depuis cette période. »

Thibault Dublanchet,
dirigeant de ACA Sécurité

Les PME de la sécurité privée ont généré de l'activité professionnelle pour des personnes éloignées de l'emploi, jeunes, seniors, personnes issues des quartiers de la politique de la ville, et ont maximisé leurs résultats d'heures d'insertion effectuées ; par exemple, ACA Sécurité a réalisé plus de 5 400 % de ses objectifs, soit 89 230 heures d'insertion sur les 1 642 heures prévues.

Bernard Thibault conclut sur cette approche : « *Pouvoirs publics et entrepreneurs du secteur se sont rendu compte qu'il ne sera pas possible de répondre aux objectifs, dans les mêmes conditions de travail. Un effort a été consenti sur l'organisation des postes, les équipements, les conditions de rémunération avec un effet direct sur l'emploi féminin dans la filière. Le maintien de ces nouveaux standards relève des entreprises employeurs, dans une filière dont les besoins sont avérés et croissants.* »

³⁶ Données communiquées par Bernard Thibault lors de son audition par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, le 5 février 2025.

³⁷ Groupe de sécurité privée organisé autour de deux filiales et un centre de formation, 500 ETP, chiffre d'affaires annuel moyen 25 groupe de 30 M€, basé principalement dans le Nord et en Île-de-France (Seine-et Marne).



PARTIE

03.

03. Faire du succès de la politique responsable des achats des JOP de Paris 2024 une réussite durable

En résumé, une ingénierie exemplaire a été mise en œuvre dans le cadre de la politique d'achats des JOP de Paris 2024. Pour autant, le COJOP, la SOLIDEO et les opérateurs des JOP n'ont pas inventé de nouvelles règles. Ils ont optimisé toutes les possibilités offertes par la réglementation sur la commande publique (recours efficient aux clauses environnementales et sociales, sourcing, allotissement, marchés réservés, etc.) pour atteindre les objectifs qui leur étaient assignés, tout en contribuant à structurer le marché. Mais comment rendre cela durable ?

Le Ceser Île-de-France rejoint les personnalités et les chefs d'entreprise qui ont participé à nourrir cette contribution, dans leur attente **que cet « héritage » inspire les politiques d'achat des acteurs publics, pour produire des effets durables sur l'économie de proximité.**

3.1_ La commande publique, un levier d'action important des collectivités locales, un gisement de croissance pour les entreprises de proximité

90Md€

montant de la commande publique nationale en 2023

Avec un volume de près de 90 Md€ en 2023³⁸, la commande publique occupe une place essentielle dans l'économie nationale (8 % du PIB national). En période de crise, elle assure un rôle contra-cyclique favorable à la pérennité des TPE/PME et entreprises de l'ESS. Les collectivités locales, qui regroupent plus de la moitié de la commande publique (67 %), et plus particulièrement les communes et leurs intercommunalités (49 %), jouent un rôle essentiel.

³⁸ [Baromètre de la commande publique 2023](#), Banque des Territoires avec Intercommunalités de France, septembre 2024.

3.2_ Pour une politique territoriale ambitieuse impulsée par la Région Île-de-France

La Région Île-de-France s'est fortement investie dans l'organisation et l'accueil des Jeux³⁹, dont elle a été le premier partenaire financier public après l'État. Représentée dans le Conseil d'administration du COJOP et celui de la SOLIDEO, engagée contractuellement avec la SOLIDEO dont elle faisait partie des maîtres d'ouvrage associés⁴⁰ (cf. 1.2), hôte et partenaire de nombreux dispositifs d'accompagnement⁴¹, elle a été actrice et au premier plan pour observer les effets de la politique d'achats responsables de Paris 2024. **Pour le Ceser Île-de-France, cet investissement emporte une responsabilité particulière de la Région dans la mise en œuvre de l'héritage des JOP, en mobilisant tous les leviers dont elle dispose.**

La Région Île-de-France est à la fois :

- une collectivité d'investissement, dont le montant annuel de la commande publique avoisine le milliard d'Euros ;
- une collectivité maître d'ouvrage, directement s'agissant des opérations de construction/rénovation des lycées franciliens – et indirectement via les opérateurs dont elle assure la supervision (par ex. Île-de-France Mobilités) ou les entités dans elle est membre (par ex. Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France) ;
- une collectivité partenaire financier de nombreux projets d'investissement et d'aménagement sur le territoire, portés par d'autres collectivités en Île-de-France ou des aménageurs privés ;
- la collectivité qui dispose, parmi les différents échelons de collectivités territoriales, de la compétence d'orienter le développement économique du territoire régional⁴².

³⁹ [Merci les Jeux – L'héritage des Jeux de Paris 2024 en Île-de-France](#), Région Île-de-France, septembre 2024.

⁴⁰ Lycée Marcel Cachin, Saint-Ouen-sur-Seine ; Stade nautique olympique sur le site de l'île de loisirs de Vaires-sur-Marne/Torcy. Source : [site internet de la SOLIDEO](#).

⁴¹ Par ex. Plan régional de formation Sécurité privée et Évènementielle pour participer aux besoins de recrutement de la filière avant les JOP, Forum « Mon emploi en Île-de-France après les Jeux » au Stade de France fin octobre 2024, etc.

⁴² [Code général des collectivités territoriales](#), art. L4221-1.

Les objectifs de la politique des achats responsables des JOP résonnent qui plus est avec les priorités d'autonomie stratégique et de souveraineté économique inscrits dans les schémas adoptés par le Conseil régional pour le développement économique⁴³, le soutien à l'économie circulaire⁴⁴ et à l'économie sociale et solidaire⁴⁵.

La Région Île-de-France est engagée depuis 2017 dans une augmentation notable de l'accès des TPE-PME et acteurs de l'ESS aux marchés publics qu'elle émet (cf. encadré p.30) ; l'**expérience de la stratégie d'achats mise en œuvre pour les JOP de Paris 2024 amène cependant le Ceser à émettre des propositions de renfort.**



« Au-delà des grands évènements comme les JOP, nous attachons de l'importance à ce que la commande publique « du quotidien » bénéficie aux TPE-PME. Faciliter leurs accès à nos marchés publics permet aussi à la Région de bénéficier des produits, des savoir-faire et de la richesse des entreprises franciliennes : il y a un juste intérêt réciproque à aller les uns vers les autres. »

Sylvie Mariaud, vice-présidente de la Région Île-de-France chargée de l'Économie sociale et solidaire et des Achats responsables.

⁴³ Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°CR 2022-029 - Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) 2022-2028, adoptée le 19 mai 2022.

⁴⁴ Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°CR 2020-040 - Stratégie régionale pour l'économie circulaire 2020-2030, adoptée le 24 septembre 2020.

⁴⁵ Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°CR 2022-048 - Stratégie régionale pour l'économie sociale et solidaire 2022-2028, adoptée le 22 septembre 2022.

Les achats responsables de la Région Île-de-France

La politique d'achats responsables de la Région Île-de-France est portée par un premier « schéma des achats responsables » en 2015, actualisé en 2019 pour tenir compte de l'adoption d'un « *Small Business Act* francilien » en 2017⁴⁶ et de la signature par la Région de la « Charte Relations fournisseurs responsables » en 2018⁴⁷. Elle est aujourd'hui incarnée par une vice-présidence dédiée et son cadre de référence est défini par un Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER)⁴⁸ adopté en 2022⁴⁹ pour l'ensemble de la mandature régionale en cours.

Le dernier bilan intermédiaire du SPASER de la Région Île-de-France, communiqué en septembre 2024⁵⁰, présente les résultats suivants :

- **75 % des fournisseurs de la Région en 2023 sont des TPE-PME** (moyenne nationale pour l'ensemble des collectivités territoriales en 2023 : 64 %⁵¹). Cette part est en progression régulière.

- **Les TPE-PME représentent 42 % des volumes financiers engagés en 2023**, soit 458 M€ (moyenne nationale pour l'ensemble des collectivités territoriales en 2023 : 36 %).
- Par ailleurs, **près de 80 % des fournisseurs de la Région sont implantés en Île-de-France** et captent 83 % du montant total des achats 2023, soit 895 M€.
- 10 % du montant des achats, sont réalisés auprès de 328 acteurs de l'ESS ou entreprises situées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et les zones de revitalisation rurale (ZRR) du territoire régional ; dans le détail, les deux tiers de ces montants bénéficient à l'ESS, un tiers aux entreprises issues des QPV et des ZRR.
- Le recours aux entreprises de l'insertion a augmenté de 50 % et celui aux entreprises adaptées a été multiplié par 2,5⁵².

⁴⁶ [Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2017-044 - Un « Small Business Act » francilien pour favoriser l'accès des TPE-PME à la commande publique régionale](#), adoptée le 9 mars 2017.

⁴⁷ [Site internet de la Région Île-de-France](#).

⁴⁸ L'art. 13 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, complétée par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, a instauré l'obligation pour certains pouvoirs adjudicateurs d'adopter et de publier un « schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables ». Le seuil minimum d'achats publics déclenchant l'obligation d'adopter un SPASER a été abaissé à 50 M€ / an par le [décret n°2022-767 du 2 mai 2022 portant diverses modifications du code de la commande publique](#), rendant éligibles environ 300 collectivités au plan national.

⁴⁹ [Délibération du Conseil régional d'Île-de-France n°2022-028 - Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028](#), adoptée le 19 mai 2022.

⁵⁰ [Rapport au Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2024-024 – Bilan biennal du Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028](#), présenté le 30 septembre 2024.

⁵¹ [Recensement économique de la commande publique 2023](#), Observatoire économique de la commande publique / Direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers.

⁵²Source : réponse écrite de l'Exécutif régional au questionnaire adressé par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, reçue le 4 avril 2025

La Région apparaît légitime pour proposer des objectifs d'achats responsables communs, en cohérence avec le poids économique des TPE-PME et acteurs de l'ESS

Les TPE et les PME jouent un rôle crucial dans l'économie, non seulement en termes d'emplois mais aussi de contribution au produit intérieur brut (PIB), d'innovation et de compétitivité. À l'échelle nationale, elles représentent environ 42 % de la valeur ajoutée produite en 2022 et emploient près de 47 % de la main-d'œuvre française⁵³. L'ESS, quant à elle, pèse pour 10 % du PIB et regroupe près de 14 % des emplois privés en France⁵⁴.

50%

objectif de montant d'achats en valeur auprès des TPE-PME recommandés par le Ceser Île-de-France d'atteindre.

Fixer des objectifs d'achats ambitieux en cohérence avec le poids économique de ces acteurs est une première ligne directrice institutionnelle pour les achats publics. Les TPE-PME et structures de l'ESS rencontrent encore de nombreux freins dans l'accès à la commande publique. Un objectif de « rattrapage » proportionnel à leur contribution à l'économie constitue une première étape essentielle. Aussi, le Ceser Île-de-France recommande d'atteindre un minimum de 50 % d'achats en valeur auprès des TPE-PME et 15 % auprès des acteurs de l'ESS chaque année, en cohérence avec la part de l'emploi portée par ces entreprises au plan national.

15%

objectif pour les acteurs de l'ESS

Au sein d'une stratégie d'achats responsables, d'autres critères permettent de favoriser un développement économique local tout en luttant contre les inégalités : taux d'entreprises issues des QPV et des ZRR, intégration d'heures d'insertion, mesures d'égalité entre les femmes et les hommes... La plupart du temps, ces critères ne font pas l'objet d'une mesure propre et sont additionnés dans un chiffre global de taux d'achats responsables.

Or, pour mener une politique tenant compte des spécificités et des besoins du territoire (forte concentration de QPV, taux de pauvreté élevé, nécessité pour l'ESS de consolider ses ressources dans un contexte de réduction des financements publics, etc.), il faut émettre des objectifs chiffrés sur chacun de ces critères pris individuellement.

Enfin, il ressort unanimement des auditions des organisateurs des JOP 2024 que **l'accélération des achats responsables doit être portée à un très haut niveau politique et avec une forte dimension collective pour impulser le changement économique**. Par exemple, le comité d'impact du programme #ESS2024 était présidé par le président du COJOP, Tony Estanguet, qui s'est rendu personnellement disponible pour l'ensemble de ses réunions, deux fois par an sur toute la durée de préparation des JOP.

⁵³ Source : [Insee / Ésane](#), données annuelles 2022 publiées en sept. 2024.

⁵⁴ Source : [ministère chargé de l'Économie](#).

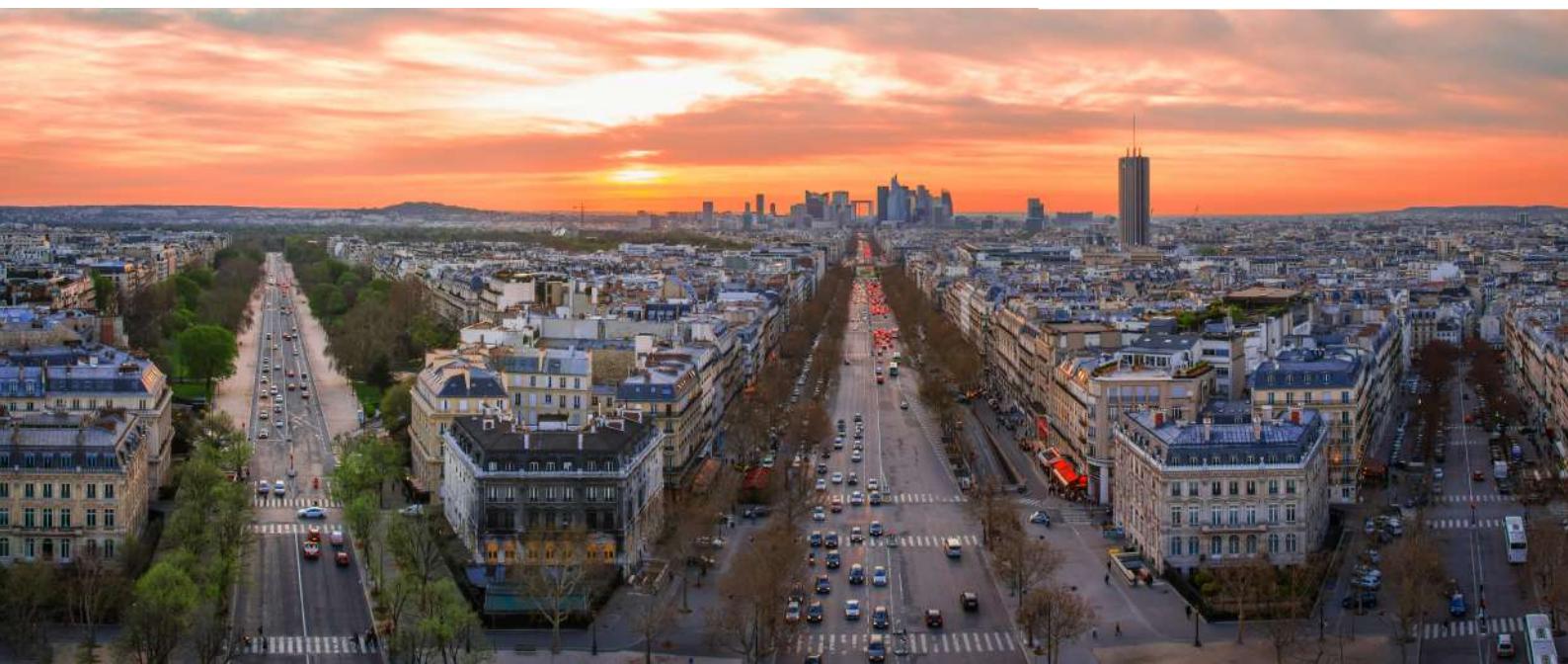
Dans cette dynamique, au regard des compétences que lui confient la loi et des résultats de sa propre politique d'achats comparés à la moyenne de l'ensemble des collectivités territoriales, la Région Île-de-France se positionne comme un chef-de-file légitime pour une politique des achats responsables renforcée, collective et partagée avec les institutions locales (dans le respect des principes de liberté d'administration et de non-subordination entre les collectivités territoriales).

3.3_ Soutenir la demande : d'une stratégie « d'achats responsables » à une « politique responsable » des achats

Le renforcement de la demande passe par l'augmentation de la part des achats responsables au sein de la commande publique de la Région Île-de-France, mais également, sous son impulsion, par le rassemblement des acteurs publics locaux autour de cette politique, afin « de maximiser le cycle de dépenses / revenus à l'intérieur de la région »⁵⁵.

L'expérience de Preston (cf. encadré p.33) nous montre l'importance de la mise en place d'une politique locale durable qui puisse générer une activité économique pérenne. Cette politique territoriale est un enjeu de réussite des achats responsables.

La Défense vue de la place de l'Étoile à Paris



⁵⁵ [Rapport d'information de la mission sur les retombées des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local](#), présenté par les députés Stéphane MAZARS et Stéphane PEU, au nom de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation de l'Assemblée nationale, 5 juillet 2023.

Un exemple à l'étranger : « le modèle de Preston » au Royaume-Uni

Le modèle de Preston a émergé à la suite de la crise financière de 2008, qui a fortement impacté l'économie britannique, notamment dans les villes moyennes : désindustrialisation et déclin économique, fuite des capitaux vers des grandes entreprises à Londres ou à l'étranger, taux de chômage élevé et précarisation croissante.

En réaction, le chef du conseil municipal a cherché une alternative économique, notamment à travers le renforcement des circuits courts économiques, via l'utilisation des marchés publics comme levier d'action. L'idée centrale était de retenir la richesse générée localement. Le modèle de Preston vise ainsi à rediriger ces marchés vers des fournisseurs locaux, en fractionnant les contrats publics pour qu'ils soient accessibles aux PME et coopératives locales, et en encouragent des critères sociaux et environnementaux dans l'attribution des marchés publics grâce au *Social Value Act* (2012). Cette politique locale était caractérisée par des objectifs d'achats responsables comparables à ceux des JOP 2024, mais avec une durée non limitée.

La politique économique de Preston s'est mise en place progressivement à partir de 2012 et repose sur plusieurs leviers d'action dont :

- **L'analyse des dépenses publiques :** une étude a révélé qu'auparavant, seulement 1 £ sur 20 dépensée par la ville bénéficiait réellement à l'économie locale. Preston a donc entrepris une cartographie des flux financiers pour identifier les opportunités de relocalisation.

- **Une meilleure collaboration avec les institutions « ancrés » :** la ville a repensé son budget municipal pour prioriser les entreprises locales et influencé vers une plus grande collaboration avec des institutions dites « ancrés », c'est à dire les institutions publiques majeures (hôpitaux, universités, police) qui ont été encouragées à réaliser leurs achats localement. Là aussi, cet exemple est très intéressant dans une logique francilienne et la capacité de chef de file de la Région Île-de-France.

L'impact du modèle de Preston est visible sur plusieurs indicateurs-clés :

- **Emploi et économie locale :** réduction du chômage, passé de 6,5 % en 2014 à 3,1 % en 2017.
- **Plus d'investissements locaux :** augmentation de 26 % des dépenses locales en 2016.
- **Création de nouvelles entreprises et coopératives,** notamment dans l'alimentation et les services.
- **Amélioration de la qualité de vie :** la ville de Preston a été classée « ville s'étant le plus améliorée » en 2018 selon le *Good Growth for Cities Index*.

Nous retenons de cet exemple la possibilité de faire effet « boule de neige » pour la Région Île-de-France, en réaffirmant et en réactualisant le « *Small Business Act* » adopté en 2017, en convainquant d'autres institutions locales et régionales de rejoindre la démarche d'achats responsables régionale pour impulser de nouvelles offres et renforcer les filières fragiles ou émergentes.

La Région Île-de-France dispose de plusieurs leviers d'action. À titre d'exemple, elle peut par exemple **poursuivre la montée en puissance de la centrale d'achats régionale⁵⁶**, créée en 2019, notamment auprès des communes, des intercommunalités dont le poids au sein de la commande publique locale s'accroît, des centres hospitaliers, etc. Elle peut aussi **renforcer les moyens d'ingénierie du réseau des achats responsables en Île-de-France**, coordonné par le groupement d'intérêt public « Maximilien »⁵⁷. Enfin, il serait opportun de **généraliser à l'ensemble du territoire francilien, l'expérience de la plateforme d'approvisionnement en produits locaux « Approv'Halles »⁵⁸**, mise en service à la rentrée scolaire 2024 au bénéfice des restaurants collectifs des collèges et lycées de Seine-et-Marne et des lycées de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne.

« La commande publique peut parfois être plus offensive pour faire progresser les acteurs économiques dans leur responsabilité sociale et environnementale ».

Pierre Pelouzet, Médiateur des entreprises⁵⁹



⁵⁶ Site internet de la centrale d'achats régionale : <https://centraleachat.smartidf.services/>

⁵⁷ Le GIP Maximilien porte la mission d'appui au développement des clauses sociales depuis 2016, la mission « Achats publics circulaires et environnementaux » depuis 2021, et elle est le relais territorial du Plan national pour des achats durables depuis 2022. Détails sur le site internet du GIP Maximilien : <https://www.maximilien.fr/achats-responsables/>

⁵⁸ Société publique locale portée par la Région Île-de-France et le Département de Seine-et-Marne cf. [délégation de la commission permanente du Conseil régional d'Île-de-France n° CP 2022-180](#) adoptée le 23 mars 2022.

Pour une politique volontariste d'achats plus responsables, il est intéressant de renforcer l'intégration de critères sociaux dans les appels d'offre : correction des inégalités de territoire (proportion de QPV, répartition départementale...), de genre (proportion de femmes dirigeantes des entreprises attributaires des marchés), ou de chance (insertion de personnes éloignées de l'emploi). L'exemple des marchés publics des JOP 2024 nous montre que le renforcement de ces critères favorise les achats de proximité tout en respectant les impératifs du Code de la commande publique. Les critères environnementaux également vont faciliter le recours aux acteurs de proximité, notamment par la prise en compte des enjeux de décarbonation qui limite les déplacements. Cependant, il faut être vigilant à la capacité des TPE-PME de répondre aux critères environnementaux sur le plan technique. Une autre piste à explorer serait **l'intégration de contreparties dans les conventions passées avec les maîtres d'ouvrage publics et privés bénéficiant des subventions de la Région**, sur le modèle expérimenté avec succès par la SOLIDEO (cf. 1.2).

Ce d'autant que :

1. **La marge de progression est considérable, et les objectifs collectifs ambitieux** : le Plan d'action national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025⁶⁰ (bien que non contraignant) fixe l'objectif que la totalité des contrats de contrats de la commande publique notifiés en 2025 prenne en compte au moins une considération environnementale (15,8 % en 2019) et 30% d'entre eux au moins une considération sociale (12,5 % en 2019).
2. **Ce qui était considéré comme une « pratique vertueuse » constituera bientôt une obligation⁶¹ pour tous les pouvoirs adjudicateurs** – y compris les collectivités territoriales et leurs groupements – qui devront intégrer des considérations environnementales dans leurs marchés publics publiés à partir d'août 2026, dès l'expression de la définition des besoins, et précisés par au moins un critère d'attribution.

Au regard du bilan des achats des JOP (cf. 1.6), le Ceser Île-de-France souhaite que **le Conseil régional précise la manière dont il pilote et évalue les effets de sa politique d'achats sur l'égalité entre les femmes et les hommes** ; le SPASER 2022-2028 mentionne l'indicateur « Nombre d'heures d'insertion réalisées par des femmes » et son bilan intermédiaire publié en septembre 2024 indique que « *La Région communique ses engagements en matière d'achat public responsable avec l'ensemble des opérateurs économiques notamment ceux en matière de déontologie ou de promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* ». Mais il manque des indicateurs et résultats concrets d'inclusion en matière d'impact sur le développement économique pour les femmes.

⁵⁹ Audition par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, le 7 janvier 2025.

⁶⁰ [Plan national pour des achats durables 2022-2025](#).

⁶¹ Dispositions nées de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dit loi « Climat et résilience », qui a notamment inséré [un nouvel article L.3-1 dans le Code de la commande publique](#) : « La commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale. »

3.4_ Consolider l'offre de proximité pour répondre à l'accroissement de la demande

Les démarches développées à grande échelle via les marchés publics des JOP appellent à être poursuivies, notamment pour accélérer le positionnement d'acteurs économiques de proximité sur les marchés publics.

Renforcer l'offre d'accompagnement des entreprises à la réponse aux appels d'offre

Cela passe par un renforcement de la capacité des TPE-PME et entreprises de l'ESS à répondre aux appels d'offre accessibles. Or il semble que l'offre d'accompagnement opérationnel et de formation soit insuffisamment disponible pour permettre la réponse de dirigeants peu ou pas expérimentés.

Accompagner les possibilités de réponse des acteurs économiques de proximité à la commande publique favorise, *in fine*, le développement territorial : en contribuant à augmenter la valeur ajoutée dégagée par les entreprises du territoire, en identifiant de potentielles innovations dans la réponse aux enjeux territoriaux et en stimulant leur compétitivité.

Le Ceser Île-de-France recommande donc que les acteurs publics puissent soutenir **le renforcement de l'écosystème de conseil et d'appui opérationnel à la réponse des TPE PME et acteurs de l'ESS aux marchés publics.**

Le recours à des marchés publics de coordination⁶² facilitant la constitution de consortiums de réponse aux marchés publics peut également être un outil de consolidation des offres.

⁶² La Région Île-de-France ne propose pas de « service permettant d'accompagner les opérateurs économiques dans leurs réponses à des marchés publics. Pour la mise en œuvre de ses actions en faveur de ces structures, elle s'appuie sur le portail des marchés publics franciliens "Maximilien" pour diffuser ses consultations de marchés publics. L'ensemble des services est gratuit pour les entreprises. Les TPE/PME, dont les acteurs de l'ESS, disposent notamment d'une bourse à la co-traitance et à la sous-traitance qui leur permet de solliciter un partenaire au lancement d'une consultation ». Par ailleurs, la Région indique « promouvoir la réponse à un marché » en groupement momentané d'entreprises « à l'occasion des évènements dédiés aux entreprises identifiées par ses soins ». Source : réponse écrite au questionnaire adressé par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, reçue le 4 avril 2025.

Il apparaît pertinent de suivre les achats responsables par secteur, notamment pour renforcer l'accompagnement dans les secteurs d'activité dans lesquels les offres des TPE-PME et acteurs de l'ESS sont encore fragiles ou insuffisantes. Dans le cadre des achats de la Région Île-de-France, la construction est un secteur d'activité-clé : la Région intervient, directement ou via des opérateurs (Île-de-France Mobilités, Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France, par exemple) dans la construction, la réhabilitation et l'équipement des bâtiments des lycées, la gestion de la restauration collective en lycée, dans certains projets d'aménagement liés au développement des transports publics, etc. Il pourrait être intéressant d'accompagner le développement d'acteurs de l'ESS dans ces secteurs d'activité, d'autant que ces besoins sont pérennes. Tout comme les chantiers olympiques, les travaux d'aménagement et de construction requièrent des étapes de déconstruction et réemploi des ressources et matériaux, offrant de potentiels nouveaux marchés à l'ESS sur ces segments d'activité (recyclage, *upcycling*, seconde main...). L'économie circulaire est doublement propice aux achats responsables : sur le plan environnemental et par la mobilisation d'acteurs économiques de proximité à fort impact.

Renforcer et évaluer l'accès des primo-accédants aux marchés publics

Le nombre de TPE-PME et acteurs de l'ESS qui accèdent pour la première fois à un marché public n'est pas mesuré ; or, il est intéressant de connaître le taux de « nouveaux entrants » économiques sur les marchés publics, c'est-à-dire de **mesurer l'évolution du nombre d'entreprises répondantes qui gagnent un marché pour la première fois** : cet indicateur témoigne de la vitalité de « l'offre responsable » disponible, mais aussi de l'amélioration de l'attractivité des marchés publics pour les entreprises ou de la capacité de l'acheteur à stimuler le tissu économique régional⁶³.

Privilégier et faciliter la cotraitance, plutôt que la sous-traitance

Afin d'améliorer la prise en compte des objectifs sociaux et environnementaux sur lesquels s'appuient le SRDEII, la Stratégie régionale ESS et le SPASER, et ce à tous les niveaux de la chaîne d'exécution des marchés publics, le Ceser Île-de-France recommande de **préférer la co-traitance à la sous-traitance dans la rédaction des marchés publics**⁶⁴.

⁶³ Les services de la Région Île-de-France indiquent « qu'il n'existe pas de mesure du ratio des entreprises qui obtiennent pour la première fois un marché à la Région rapportés au total des entreprises lauréates des marchés, mais d'autres indicateurs pertinents nous permettent d'évaluer la politique fournisseurs ». Source : réponse écrite au questionnaire adressé par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, reçue le 4 avril 2025.

⁶⁴ Voir aussi la [contribution du Ceser Île-de-France sur la Stratégie régionale pour l'économie sociale et solidaire 2022-2028](#), adoptée le 23 novembre 2002 (rapporteurs : Clément de SOUZA et Sandrine VERRIER).

Transformer durablement les modalités de paiement des marchés publics pour les TPE-PME

Nombre de dirigeants considèrent les marchés publics comme « trop risqués » sur le plan financier et ne souhaitent pas répondre aux appels d'offre. Candidater à un marché est susceptible d'engendrer des coûts parfois significatifs et dissuasifs pour les TPE-PME et les acteurs de l'ESS (réalisation d'études techniques, volet juridique, conception de prototypes, etc.). Ces plus petites organisations peuvent être fortement engagées en risque et impactées dans leur trésorerie, et ce à plusieurs niveaux : des montants d'avances et d'acomptes trop faibles, versés trop tard, amènent ces entreprises à recourir à des prêts ou d'autres solutions onéreuses (par exemple le portage) dans l'attente du règlement des factures. Ce risque peut devenir vital pour ces entreprises, en cas d'allongement excessif ou de non-respect des délais de paiement. Le facteur trésorerie reste déterminant, même dans le cas des marchés des JOP Paris 2024 dont les délais de paiement ont été courts et respecté les délais légaux⁶⁵.

Dans un contexte de hausse très importante des défaillances d'entreprises, tout particulièrement en Île-de-France⁶⁶, **agir sur les modalités de financement et les conditions de paiement des marchés publics** apparaît donc indispensable⁶⁷ pour renforcer leur attractivité pour les entreprises – et susciter la plus large concurrence possible pour les acheteurs.

La première condition est **le respect des délais de paiement prévus par la réglementation**⁶⁸, qui participe de la relation de confiance entre acheteur et fournisseur. Le Médiateur des entreprises recommande la prise en compte de cet objectif dans la chaîne de fonctionnement des marchés publics, pour réduire au maximum les étapes et délais intermédiaires du cycle de facturation⁶⁹.

⁶⁵ Ce que confirment les auditions de l'équipe du programme #ESS2024 et les chefs d'entreprise contactés par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France. Le Médiateur des entreprises a par ailleurs indiqué ne pas avoir été saisi d'un retard de paiement lié à l'exécution d'un marché public des JOP de Paris 2024.

⁶⁶ Le nombre de défaillances d'entreprises en Île-de-France s'est élevé à 15 126 sur l'année 2024 et a continué à croître fortement en fin d'année (+ 29,6 % par rapport au troisième trimestre 2023), selon [les données publiées par le Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la CCI Paris Île-de-France](#).

⁶⁷ Ce constat est largement partagé par l'ensemble des acteurs économiques comme l'indique la Chambre de commerce et d'industrie régionale de Paris Île-de-France dans sa *Contribution aux travaux de la commission d'enquête sénatoriale sur la commande publique* (avril 2025 – rapporteur : Jean-Marc Morandi) : le recours facilité aux avances est également essentiel, tout comme la simplification des outils de facturation.

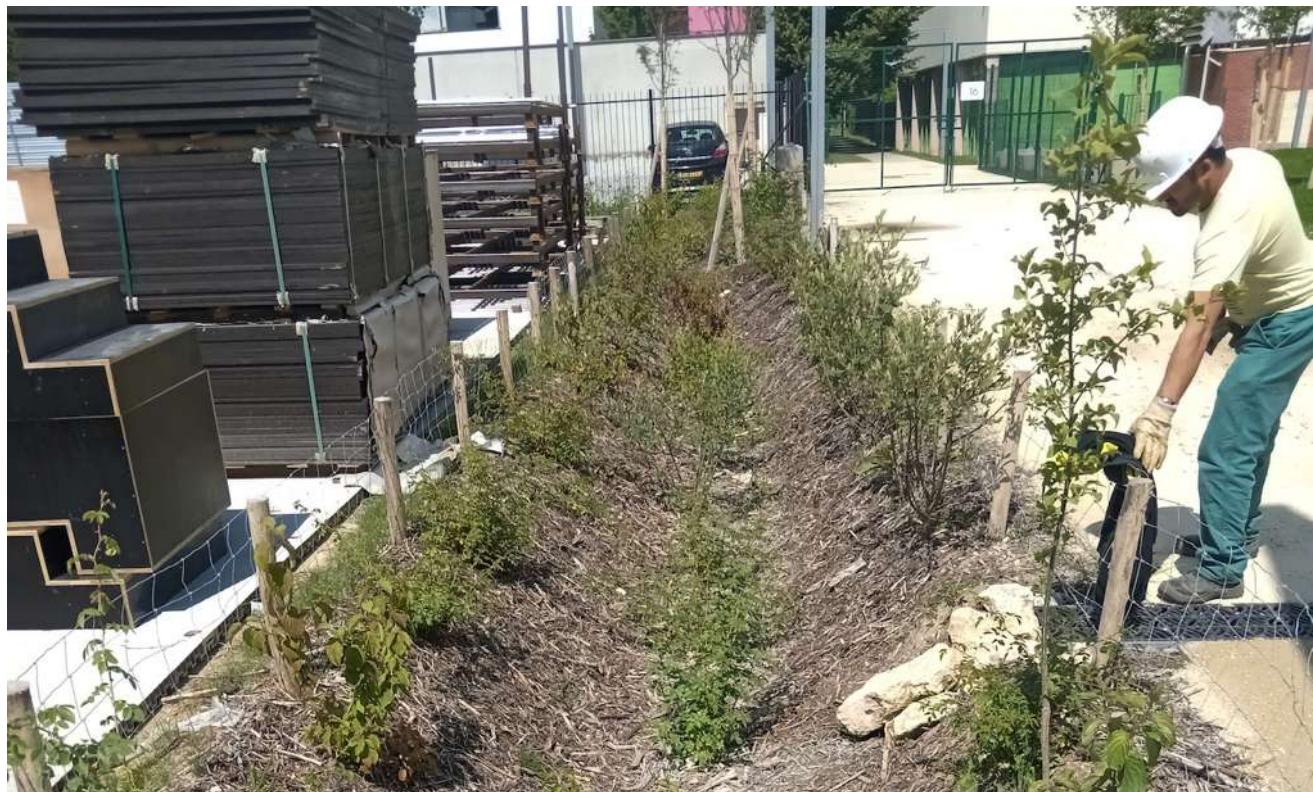
⁶⁸ Les délais de paiement de la Région atteignent en moyenne 85 jours fin 2023 (moyenne de l'ensemble des régions de France métropolitaine et ultra-marine : 29 jours). [Délais de paiement 2023 des collectivités territoriales \(> 3500 hab.\)](#). Direction générale des finances publiques, data.economie.gouv.fr

⁶⁹ Cf. [Guide sur les bonnes pratiques de facturation et de règlement dans les marchés publics de travaux](#), coconstruit par les équipes du Médiateur des entreprises, les organisations professionnelles et des professionnels des marchés publics, 2024.

Le Médiateur des entreprises, la SOLIDEO et le COJOP confirment⁷⁰ que, dans le cadre des marchés olympiques remportés par une TPE-PME ou un acteur de l'ESS, aucune défaillance ou inexécution du titulaire n'a été constatée. Au vu de cette capacité d'action, il faut **systématiser le versement d'avances**⁷¹ à l'attribution du marché, pour soutenir la trésorerie particulièrement sensible de cette typologie d'entreprises, complétées par le versement d'acomptes dès le commencement de son exécution. **Les TPE-PME et acteurs de l'ESS doivent ainsi pouvoir disposer de 50 à 80 % du montant total de la commande dès les premiers mois** pour effectuer les dépenses nécessaires à la mise en œuvre du marché (investissement, dépenses de personnel...).

Le cas échéant, il apparaît pertinent de **créer un dispositif de soutien** pour consolider la capacité financière des entreprises « primo-accédantes » aux marchés publics (caution, assurance, prêt), limitant le risque lié aux décalages de paiement.

Un autre levier pertinent: **l'intégration d'une « clause de revoyure »**⁷² permettant **d'adapter l'exécution du marché et/ou de modifier les prix, en raison de travaux supplémentaires ou d'événements imprévus**⁷³; en l'espèce : une renégociation des prix rendue nécessaire, pour les entreprises attributaires des marchés de construction des ouvrages olympiques, par la variation importante des coûts de matières premières. La démarche a été accompagnée par le Médiateur des entreprises.



© Halage

⁷⁰ À date de leur audition par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France.

⁷¹ La Région Île-de-France indique « qu'elle a visé, dès l'adoption de son Small Business Act en 2017, à octroyer des avances pouvant aller de 30 % à 50 % du montant total de la commande afin de réduire les problèmes de trésorerie des entreprises ».

⁷² [Code de la commande publique, art. R.2194-1](#).

⁷³ La « théorie de l'imprévision » est codifiée au 3^e de l'[article L. 6 du code de la commande publique](#) qui dispose que, « lorsque survient un événement extérieur aux parties, imprévisible et bouleversant temporairement l'équilibre du contrat, le cocontractant, qui en poursuit l'exécution, a droit à une indemnité ».

En parallèle, les pouvoirs publics ne doivent pas renoncer à un effort de pédagogie et de communication pour améliorer leurs processus internes et leurs relations avec leurs fournisseurs⁷⁴. La Région Île-de-France a signé la « Charte Relations fournisseurs responsables » en 2018⁷⁵ : cette Charte a depuis été réactualisée et ses engagements prolongés dans un label⁷⁶ créé en 2021 pour inviter ses détenteurs à s'inscrire dans une démarche de progrès. La Région Centre-Val de Loire a été la première région à obtenir le label, suivie par d'autres collectivités territoriales – en Île-de-France : les Départements des Hauts-de-Seine et des Yvelines.

Hybrider la fonction Achats

Pour incarner une politique d'achats responsables, il est indispensable **d'orienter les compétences disponibles des équipes d'acheteurs vers le développement économique⁷⁷, de renforcer l'interconnaissance et de fixer des objectifs chiffrés par secteur, par territoire et par typologie d'acteurs.**

Des pratiques compatibles avec la réglementation européenne et nationale ont permis aux organisateurs et opérateurs des JOP de renforcer la place des TPE-PME et des acteurs de l'ESS dans la part des entreprises attributaires de leurs marchés : *sourcing*, marchés clausés ou réservés, allotissement, renforcement des heures d'insertion, pratique du dialogue compétitif... **Donner aux acheteurs des objectifs clairs et de la latitude (temps de travail, formation régulière, mesure d'impact) pour mener cette politique générant des pratiques plus chronophages est essentiel.**

⁷⁴ L'un des cinq domaines du label « Relations fournisseurs et achats responsables » concerne le développement de la médiation pour favoriser l'évolution des relations contractuelles entre les acheteurs publics et leurs fournisseurs. La Région Île-de-France a mis en place, en 2013, un médiateur régional, dont le statut précise qu'il s'agit d'une « *personnalité qualifiée chargée de régler à l'amiable les litiges entre les usagers et l'administration régionale* » (source : [délibération du Conseil régional d'Île-de-France n° CR 2021-031 - Adaptation du statut du médiateur de la Région Île-de-France](#), adoptée le 23 septembre 2021). Pour autant, une entreprise titulaire d'un marché public de la Région « *n'est pas un usager : c'est un cocontractant de l'administration qui participe à son fonctionnement ; par conséquent, le médiateur de la Région n'est pas compétent dans ce domaine* » (source : réponse écrite de l'Exécutif régional au questionnaire adressé par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, reçue le 4 avril 2025). Les entreprises sont invitées à se tourner vers « *d'autres systèmes de médiation* », dont celui du Médiateur des entreprises. Lors de son audition, Pierre Pelouzet a indiqué « *que les équipes du Médiateur des entreprises travaillent à la formalisation d'une nouvelle offre de services de "médiation de projets", basée sur une anticipation des tensions très en amont, notamment dans le cadre de projets territoriaux : construction d'un équipement lourd, transformation d'un espace public, etc.* ». L'ouverture de l'offre de médiation régionale aux entreprises du territoire dans le cadre de sa propre commande publique pourrait être envisagée.

⁷⁵ [Site internet de la Région Île-de-France](#).

⁷⁶ À l'initiative du Conseil national des achats et du Médiateur des entreprises, [le label](#) « Relations fournisseurs et achats responsables » est valable trois ans et associé à des vérifications régulières par un organisme agréé, tant du respect de ses conditions d'obtention que des engagements d'amélioration pris par les organismes labellisés (110 organisations publiques ou privées au 1^{er} janvier 2025). Ce label est adossé à la [norme ISO 20400:2017 « Achats responsables »](#).

⁷⁷ « *La fonction achats et la politique de soutien au développement économique œuvrent de pair* » au sein des services de la Région Île-de-France, « *notamment à l'occasion d'événements réguliers auxquels participent des entreprises soutenues par la Région et des acheteurs dans une démarche de sourcing. [...] Le pilotage reste encore à approfondir afin de renforcer les liens entre le tissu économique francilien et la commande publique régionale, dans le respect du code de la commande publique et de ses principes d'égalité de traitement des candidats, de liberté d'accès et de transparence des procédures.* » Source : réponse écrite au questionnaire adressé par la commission Développement économique du Ceser Île-de-France, reçue le 4 avril 2025.

Dévier un budget aux coûts d'ingénierie pour renforcer l'intermédiation acheteurs/entreprises

L'utilisation des outils mis en œuvre dans les JOP est un levier clé de l'héritage. Il est indispensable de disposer d'un budget d'ingénierie pour consolider cette politique, que le Ceser a cherché à évaluer à partir du bilan de la politique d'achats des JOP.

La plateforme #ESS2024 a coûté en moyenne 600 K€ par an sur les cinq années de préparation et d'organisation des JOP, soit un total de 3 M€ rapporté à un volume de marchés allant jusqu'à 4,5 Mds € sur l'ensemble de la période. Cette démarche innovante a été construite en partenariat avec les organisateurs des JOP qui ont contribué au financement du dispositif d'intermédiation à hauteur de 50 % à 66 % par an.

Pour répliquer le programme à d'autres opérations importantes, #ESS2024 estime à 1 % du total du montant des achats (pour un minimum de 50 M€ d'achats HT par an, soit le seuil minimal prévu par la réglementation pour l'adoption d'un SPASER) la somme nécessaire au financement de dispositifs d'intermédiation complémentaires.

Appliqué au volume d'achats annuel moyen de la Région Île-de-France, la mise en œuvre de cette ingénierie représenterait 1 M€ par an. Ces dépenses pourraient être internalisées ou externalisées selon les capacités et la volonté de la Région.

LE CONSEIL ÉCONOMIQUE,
SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL
RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE

Commande publique : trois propositions en faveur des TPE-PME et entreprises de l'ESS

Cet avis a été adopté :

Suffrages exprimés : 162

Pour : 157

Contre : 0

Abstentions : 5

Ne prend pas part au vote : 0

01.

Poursuivre le renforcement de la part des achats responsables au sein de la commande publique

- **Grâce à un portage politique au plus haut niveau et un pilotage partenarial régulier.**
- **En rassemblant d'autres acteurs dans la démarche** (collectivités et leurs groupements, établissements publics) pour augmenter la demande d'achats responsables ; la Région pourrait favoriser la recommandation clients en attribuant un label aux entreprises qui ont fait leurs preuves dans l'exécution de ses marchés publics.
- **En fixant des objectifs clairs, chiffrés et partagés, au nom de l'intérêt général** : atteindre un minimum de 50 % d'achats en valeur auprès des TPE-PME et 15 % auprès des acteurs de l'ESS chaque année, en cohérence avec la part de l'emploi portée par ces entreprises au plan national.
- **En mesurant l'impact sociétal de cette politique d'achats sur la base d'indicateurs distincts appropriés**, notamment l'impact sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'impact sur les territoires fragiles (QPV, ZRR).

02.

Faciliter l'accès des marchés publics pour les TPE-PME et les acteurs de l'ESS

- En accompagnant le développement des offres des TPE-PME et acteurs de l'ESS dans les filières d'avenir et les secteurs-clés de la commande publique francilienne (notamment : construction, bâtiment, aménagement, transport public, etc.).
- En mesurant le taux d'entreprises « primo-accédantes » et le nombre de jeunes entreprises de moins de 5 ans attributaires des marchés.
- En poursuivant les actions de simplification des démarches et en limitant les contraintes tout au long du circuit d'exécution et de facturation des marchés publics.
- En favorisant la régularisation systématique des candidatures incomplètes des TPE-PME et acteurs de l'ESS dans la période d'ouverture des appels d'offre.
- En privilégiant l'allotissement technique ou géographique dans la rédaction des marchés publics, la cotraitance plutôt que la sous-traitance et la réponse en groupement d'entreprises.

- En développant le recours aux procédures adaptées, au dispositif des achats innovants et au dialogue compétitif.
- En transformant les **conditions de paiement** des marchés pour sécuriser la capacité des TPE-PME et acteurs de l'ESS à répondre aux besoins : **avances et acomptes systématiques** pouvant aller jusqu'à 80 % du montant engagé, création d'un dispositif régional pour garantir la capacité financière des entreprises « primo-accédantes » (caution, assurance, prêt), **strict respect des délais de paiement** prévus par la loi.
- En informant systématiquement les entreprises sur **les possibilités de recours à la médiation amiable** en cas de difficulté en cours d'exécution du marché.



03.

Renforcer les liens entre l'offre économique et la commande publique en valorisant cette dimension dans la fonction achats

- En accompagnant régulièrement les prescripteurs et acheteurs publics, par la formation mais aussi l'organisation de rencontres directes avec les entreprises, à **mieux connaître le tissu économique local et l'offre disponible en proximité des TPE-PME et acteurs de l'ESS** ainsi que les pratiques qui favorisent les achats responsables.
- En systématisant le *sourcing* des offres disponibles et en favorisant l'intermédiation entre les prescripteurs, les acheteurs et les TPE-PME et acteurs de l'ESS.
- En finançant l'**ingénierie supplémentaire nécessaire** (communication et animation territoriale, formation des entrepreneurs, accompagnement technique à l'identification et à la rédaction des réponses aux appels d'offres), à hauteur de 1 % du montant total annuel des achats de la Région.

Enfin, le Ceser invite la Région Île-de-France à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en **s'engageant dans le processus d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables »** attribué par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats.

Liste des membres de la commission Développement économique du Ceser Île-de-France

Bernard Cohen-Hadad
Président

Morgane Gauquelin
Rapporteure

Philippe Auzière
Marc-Antoine Ayela
Patrice Bédouret
Leïla Belili
Christine Bessard
Jacques Borensztein
Samia Brahimi
Raphaël Breton
Patrick Briallart
Évelyne Ciriegi
Hervé Cuillandre
Isabelle Deleu
Mireille Flam
Karim Gasmi
Vincent Gautheron
Laurent Gautret
Errahman Gourari
Olivier Hue
Maïlys Jouanne
Karine Lebeslour
Grégoire Leclercq
Catherine Lesterpt
Joëlle Mandel
Tancrède Motta
Charles Robinet-Duffo
Nadège Serre
Alexis Thomasson
Odile Thomazeau
Peggy Vicomte

Chargé de mission : Olivier Bourhis

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui, en partageant leur expertise, ont contribué à la réflexion du Ceser Île-de-France. *Les qualités et fonctions des personnes citées le sont au moment de leur audition par la commission.*

- **Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024**
Olivier Debargue, directeur délégué aux achats
Gilles Verdure, manager « Attractivité économique, sociale et territoriale »
- **Société de livraison des ouvrages olympiques**
Yann Krysinski, directeur général exécutif
Kevin Vasseur, directeur de la valorisation et de l'Héritage
- **Les Canaux / programme #ESS2024**
Élisa Yavchitz, fondatrice et vice-présidente de l'association Les Canaux
Clémentine Wolf, cheffe de projet #ESS2024
- **Médiateur des entreprises**
Pierre Pelouzet, Médiateur des entreprises
Nicolas Mohr, délégué général
- **Comité de suivi de la Charte sociale des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024**
Bernard Thibault, coprésident
- **Région Île-de-France**
Sylvie Mariaud, vice-présidente du Conseil régional, chargée de l'Économie sociale et solidaire et des Achats responsables
Jérémy Bakkalian, directeur des achats du Pôle Marchés, Achats, Juridique, Immobilier
- **Ainsi que les entrepreneurs qui ont partagé leurs expériences avec le Ceser :**
Stéphane Berdoulet, directeur de Halage
Olivier Crus, président de Reprotechnique
Thibault Dublanchet, dirigeant d'ACA Sécurité
Julie Dubreucq, directrice des agences du groupe GDS
Laure Mériaud, associée et présidente des Ateliers 2/3/4/
Bastien Rambaud, cofondateur de Vesto

Nous remercions tout particulièrement Vesto et Halage pour les illustrations reproduites en pages 4, 17, 19, 39.

Glossaire

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
COJOP	Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques
ESAT	Établissements ou services d'aide par le travail ()
ESS	Économie sociale et solidaire
GME	Groupement momentané d'entreprises
JOP	Jeux Olympiques et Paralympiques
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PIB	Produit intérieur brut
PNAD	Plan d'action national pour des achats durables
PME	Petite et moyenne entreprise
PJL	Projet de loi
QPV	Quartier prioritaire de la politique de la Ville
SIAE	Structures de l'insertion par l'activité économique
SOLIDÉO	Société de livraison des ouvrages olympiques
SPASER	Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
TPE	Très petite entreprise
ZRR	Zone de revitalisation rurale

Bibliographie

Textes législatifs et réglementaires

Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics, JOUE du 28 mars 2024.

Code général des collectivités territoriales.

Code de la commande publique.

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, JORF du 1^{er} août 2014.

Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, JORF du 18 août 2015.

Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, JORF du 11 février 2020.

Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, JORF du 24 août 2021.

Décret n° 2022-767 du 2 mai 2022 portant diverses modifications du code de la commande publique, JORF du 3 mai 2022.

Décret n° 2024-1217 du 28 décembre 2024 relatif au seuil de dispense de publicité et de mise en concurrence préalables pour les marchés de travaux, JORF du 29 décembre 2024.

Décret n° 2024-1251 du 30 décembre 2024 portant diverses mesures de simplification du droit de la commande publique, JORF du 31 décembre 2024.

Délibérations et actes du Conseil régional d'Île-de-France

CR 2017-044 - Un « Small Business Act » francilien pour favoriser l'accès des TPE-PME à la commande publique régionale, délibération adoptée le 9 mars 2017.

CR 2018-039 - Stratégie d'accompagnement de la Région Île-de-France à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques 2024, délibération adoptée le 20 septembre 2018.

CR 2020-040 - Stratégie régionale pour l'économie circulaire 2020-2030, délibération adoptée le 24 septembre 2020.

CR 2022-028 - Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028, délibération adoptée le 19 mai 2022.

CR 2021-031 - Adaptation du statut du médiateur de la Région Île-de-France, adoptée le 23 septembre 2021.

CR 2022-029 - Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2022-2028, délibération adoptée le 19 mai 2022.

CR 2022-048 - Stratégie régionale pour l'économie sociale et solidaire 2022-2028, délibération adoptée le 22 septembre 2022.

CR 2024-024 - Bilan biennal du Schéma de promotion des achats responsables de la Région Île-de-France 2022-2028, rapport présenté le 30 septembre 2024.

Rapports et avis du CESE et des Ceser

L'opportunité d'une candidature de Paris/Ile-de-France à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, rapport et avis n° 2014-10 du Conseil économique, social et environnemental régional d'Île-de-France, adopté le 13 novembre 2014 (rapporteur : Jean-Jacques Dret).

Les structures d'insertion par l'activité économique en Ile-de-France, un levier vers l'emploi, rapport et avis n° 2016-10 du Conseil économique, social et environnemental régional d'Île-de-France, adopté le 6 octobre 2016 (rapporteur : Jacques HUI).

Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité, étude du Conseil économique, social et environnemental, 27 mars 2018 (rapporteur : Patricia Lexcellent).

Les grands acheteurs en Normandie, contribution du Conseil économique, social et environnemental régional de Normandie, octobre 2020 (rapporteur : Olivier Fleury).

Stratégie régionale en faveur de l'économie circulaire, avis n°2020-12 du Conseil économique, social et environnemental régional d'Île-de-France, adopté le 14 septembre 2020 (rapporteur : Bernard Cohen-Hadad).

Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2022-2028, avis n°2022-04 du Conseil économique, social et environnemental régional d'Île-de-France, adopté le 12 mai 2022 (rapporteur : Vincent Pigache).

Stratégie régionale pour l'économie sociale et solidaire 2022-2028, contribution du Conseil économique, social et environnemental régional d'Île-de-France, adoptée le 23 novembre 2002 (rapporteurs : Clément De Souza et Sandrine Verrier).

Documentation des organisateurs et acteurs des JOP Paris 2024

Dossier de candidature de Paris 2024 auprès du Comité international olympique, 2016/2017.

Charte sociale des Jeux Olympiques et paralympiques de Paris 2024, signée le 19 juin 2018.

Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial pour les opérations de construction liées à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, adoptée par le Conseil d'administration de la SOLIDEO le 5 juillet 2018.

Plan Héritage et durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 2021.

Rapport Durabilité et Héritage post-Jeux, Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, décembre 2024.

Évaluation de l'impact économique des JOP Paris 2024

Rapport d'information de la mission sur les retombées des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local, présenté par les députés Stéphane MAZARS et Stéphane PEU, au nom de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation de l'Assemblée nationale, 5 juillet 2023.

Étude d'impact économique ex-ante des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Centre de droit et d'économie du sport, actualisation publiée en avril 2024.

Les Jeux de Paris 2024, un héritage durable pour le pays, portail du Gouvernement, données publiées au 1^{er} août 2024.

Merci les Jeux – L'héritage des Jeux de Paris 2024 en Île-de-France, Région Île-de-France, septembre 2024.

Faire des Jeux de Paris 2024 un levier de développement pour l'économie durable, rapport d'impact du programme #ESS2024, Les Canaux, novembre 2024.

Données et documentation relatives à la commande publique

Guide de l'achat public : le sourcing opérationnel, Direction des achats de l'État, mars 2019.

Rebondir avec les marchés publics - Les marchés publics au service de la relance économique des entreprises, Le Médiateur des entreprises, juin 2021

Plan national pour des achats durables 2022-2025, Commissariat général au développement durable, 2022.

Rapport annuel 2023 de l'Observatoire des délais de paiement, Banque de France, juin 2024.

Délais de paiement 2023 des collectivités territoriales (> 3500 hab.), Direction générale des finances publiques, data.economie.gouv.fr

Recensement économique de la commande publique 2023, Observatoire économique de la commande publique / Direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers, 2024.

Baromètre de la commande publique 2023, Banque des Territoires avec Intercommunalités de France, septembre 2024.



CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE

2, rue Simone Veil - 93400 Saint-Ouen-sur-Seine

Email : ceser@iledefrance.fr

www.ceser-iledefrance.fr