

L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE POUR DES ACHATS PLUS RESPONSABLES



Des enseignements pour
les organisateurs d'événements sportifs

RAPPORT FINAL

Juin 2025



ILS L'ONT FAIT

L'élaboration d'une stratégie pour des achats plus responsables

Une stratégie d'une ambition inédite

Dès les premières étapes, Paris 2024 a inscrit son organisation dans une démarche ambitieuse de durabilité, en s'appuyant sur des cadres de référence internationaux comme l'Agenda 2020 du Comité International Olympique (CIO) et la norme ISO 20121 sur la gestion responsable des événements.

Avec un budget de 2,7 milliards d'euros, la Stratégie Responsable des Achats de Paris 2024 a intégré des critères sociaux et environnementaux à chaque étape du processus, couvrant plus de 500 catégories et 1 500 marchés.

Cette stratégie jouait un triple rôle : orienter les choix des directions opérationnelles, engager et fédérer les membres de l'organisation ainsi que les parties prenantes, et assurer un suivi continu du respect des exigences sociales et environnementales.

Élaborée dès 2019, cette stratégie coordonne les efforts des directions excellence environnementale, impact et héritage, et achats, avec cinq engagements majeurs :

- Économie circulaire : réduction des déchets, éco-conception et réutilisation des produits.
- Réduction de l'impact carbone : limitation des émissions et protection de l'environnement.
- Innovation sociale : insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi.
- Inclusion : participation des personnes en situation de handicap et mobilisation des acteurs spécialisés.
- Développement local : soutien aux structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et création d'emplois sur les territoires.

L'ancrage sur des normes reconnues a permis de renforcer la crédibilité et l'adhésion des parties prenantes. La mise en œuvre de cette stratégie dans les marchés publics a généré une dynamique responsable auprès des fournisseurs et prestataires, assurant ainsi une application concrète des objectifs de durabilité.

→

Des actions mises en place dès 2017

→

La mobilisation de Paris 2024 sur les achats responsables a été le fruit d'une dynamique collective entre tous les acteurs, amorcée dès 2017 par le comité de candidature et la Ville de Paris. Cette ambition de proposer « les Jeux les plus durables de l'histoire » a été portée par la direction générale, puis relayée en interne et auprès des partenaires externes via un processus structuré de formalisation, formation et sensibilisation.

Une forte mobilisation en interne :

→ 1) Du comité de candidature au comité d'organisation :

Les responsables politiques et le comité de candidature des Jeux ont intégré les enjeux sociaux et environnementaux dès les engagements formels de candidature, contribuant ainsi au succès de la France.

Les achats responsables

Pour garantir la mise en œuvre de ces objectifs, des postes opérationnels (responsable des achats durables, manager économie circulaire...) ont été créés.

→ 2) La rédaction d'une stratégie responsable des achats :

En collaboration avec les trois directions clés de Paris 2024, une stratégie responsable des achats a été formalisée. Cette stratégie définit les objectifs et les actions nécessaires pour atteindre les engagements de durabilité. Elle a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs et son application était obligatoire, non conditionnelle. Parmi les actions phares, l'intégration de la seconde vie des équipements dans la stratégie responsable des achats a été déterminante. Le devenir des équipements était systématiquement pris en compte dans les prestations, permettant ainsi d'anticiper leur réutilisation. Cette démarche a porté ses fruits : **87 % des équipements ont été fournis avec une solution de reprise** ou de seconde vie, illustrant l'efficacité de la planification en faveur de la durabilité.

→ 3) Un processus de formation des collaborateurs mis en place :

Afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie responsable des achats un processus de formation à destination de l'ensemble des équipes a été mis en place :

Une formation onboarding obligatoire : à destination de l'ensemble des nouveaux collaborateurs. Des formations thématiques étaient également mises en place en fonction des besoins des différentes directions et/ou métiers.

Une formation spécifique achats : le manager achats durables a quant à lui organisé des sessions de formations individuelles à destination de l'ensemble des acheteurs. Cela a permis à toute l'équipe de comprendre clairement les enjeux RSE à mettre en place pour suivre la stratégie responsable des achats de Paris 2024.

Une formation sur site : les directeurs de sites lors de leurs briefings quotidiens présentaient les enjeux HSE (hygiène sécurité environnement) à leurs collaborateurs pour que tous soient alertes de ces sujets



Zoom sur ESS 2024

Pour renforcer son implantation en Île-de-France, Paris 2024 a collaboré avec l'association **Les Canaux**, spécialisée dans le développement d'une économie solidaire, circulaire et locale. Cette association anime plusieurs programmes visant à sensibiliser, former et accompagner les acteurs économiques vers des pratiques responsables.

Dans le cadre des Jeux, Les Canaux ont été mandatés pour gérer la plateforme ESS 2024, dédiée à l'accompagnement des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur les marchés publics. Deux initiatives majeures se sont démarquées :

1) **Les cahiers d'impact** : Créés en amont des Jeux, ces documents ont permis d'identifier et de valoriser les démarches sociales et environnementales conformes aux exigences de Paris 2024. Ces ressources font désormais partie de l'héritage laissé aux acteurs de l'événementiel soucieux de durabilité. [Consulter les cahiers d'impact.](#)

2) **La republication des offres** : Pour faciliter l'accès des structures de l'ESS aux marchés publics des Jeux, une rubrique dédiée a été mise en place sur la plateforme ESS 2024. Elle centralisait les appels d'offres et les reformulait de manière plus accessible. Les équipes des Canaux ont également contacté directement les structures inscrites pour les informer des opportunités et leur proposer un accompagnement dans la constitution de leur dossier de candidature.

Une mobilisation des acteurs externes :

Tout comme les collaborateurs internes, les acteurs externes ont également été sensibilisés et formés aux exigences de durabilité de Paris 2024. Avant l'ouverture des marchés publics, une tournée de présentation

Les achats responsables

a été organisée pour informer les futurs prestataires sur le projet, sa vision et ses objectifs. Cette démarche a permis non seulement de rencontrer divers acteurs – prestataires, collectivités, associations et syndicats – mais aussi de les challenger à se conformer aux critères environnementaux et sociaux des appels d’offres. En les préparant en amont, Paris 2024 a encouragé des candidatures exemplaires, plus alignées avec les objectifs de durabilité.

→ Dès la phase d’ouverture des marchés :

L’ouverture des marchés publics a marqué une nouvelle étape où les entreprises intéressées ont, cette fois, pris l’initiative de se rapprocher de Paris 2024. Chaque marché incluait un **Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP)**, décrivant en détail les spécificités de la prestation attendue et les critères de sélection.

Pour immerger les prestataires dans leur vision durable, Paris 2024 complétait ces CCTP par des documents annexes, détaillant les engagements et objectifs environnementaux et sociaux. Ces documents visaient à guider les entreprises dans leur préparation et à renforcer leur capacité à répondre aux critères fixés.

Principaux documents annexés par Paris 2024 :

- [Questionnaire durabilité et engagements responsables](#)
- [Stratégie responsable des achats](#)
- [Charte sociale de Paris 2024](#)
- [Annexe performance sociale et environnementale](#)

Le **questionnaire de durabilité** était systématiquement annexé aux appels d’offres pour permettre à Paris 2024 d’obtenir une vision précise des démarches RSE des candidats, tout en les aidant à mieux intégrer les exigences environnementales et sociales dans leurs réponses. Cette approche confrontait les prestataires aux actions qu’ils devraient mettre en œuvre s’ils remportaient le marché, telles que la création de postes ou des ajustements dans leur modèle économique.

Pour favoriser la progression des prestataires, Paris 2024 a organisé **trois phases d’appels d’offres** étalées dans le temps. Par exemple, pour les **Event Delivery Entities (EDE)**, prestataires responsables de la mise en œuvre opérationnelle sur les sites, la durée totale d’un appel d’offres s’étendait sur **18 mois**. Ce processus a permis de faire émerger des projets innovants et de mettre en valeur des structures plus modestes proposant des offres créatives.

Les critères d’évaluation variaient en fonction de la sensibilité du marché :

- Pour les marchés jugés sensibles (ex. sécurité), **des obligations de moyens** étaient définies.
- Pour les marchés plus standards, des **obligations de résultat** étaient fixées.

Dans tous les cas, chaque prestation devait répondre à des objectifs RSE spécifiques, quantifiés et mesurables. Les offres des candidats étaient notées sur 100 points, répartis entre plusieurs catégories, telles que le prix, la qualité technique, l’impact RSE et le respect du calendrier.

→ Les critères RSE des marchés :

Les critères RSE représentaient **en moyenne 20 % de la note totale** des appels d’offres, avec une pondération variant de 15 % à 30 % selon l’importance du marché. Parmi les marchés éligibles, qui représentaient **80 % des appels d’offres**, des secteurs clés comme le look et la signalétique ou la restauration au Village ont bénéficié des critères les plus exigeants.

Pour guider les comités d’achats dans l’évaluation des offres, Paris 2024 a mis en place un système de critères RSE d’attribution de marchés sur trois niveaux :

- Bronze (basique) : « assurer le respect de la législation française et des textes internationaux de référence en matière de droit du travail, de sécurité et d’environnement »

Les achats responsables

- Argent (bon) : « Encourager les démarches d'amélioration de la performance environnementale, sociale, économique et de gouvernance, par exemple via la labellisation »
- Or (excellent) : « Valoriser les innovations sociales et environnementales dans la manière de concevoir/ produire / utiliser / réutiliser pour créer de la valeur au-delà du service ou du produit »

/!\ Toute proposition qui n'atteignait pas le niveau « Bronze » était systématiquement rejetée par Paris 2024.



Zoom sur l'effet boule de neige des critères RSE 2024

Chaque prestataire devait mettre en place des actions spécifiques conformes aux exigences RSE pour décrocher l'appel d'offre. Il en allait de même pour les entreprises qui étaient elles-mêmes sous-traitées par les prestataires directs de Paris 2024. Ainsi tous les acteurs se sont mobilisés sur ces sujets.

En revanche, un point d'attention doit être soulevé : une fois le dernier maillon de la chaîne déterminé, il est arrivé que la responsabilité de chaque partie prenante ne soit pas clarifiée, notamment auprès des collaborateurs. **Il est donc nécessaire d'informer sans ambiguïté tous les acteurs de leurs responsabilités respectives.** Il est nécessaire que les sous-traitants engagés par des prestataires directs des organisateurs informent explicitement leurs collaborateurs des exigences RSE à mettre en place. Cela faciliterait la mise en place des actions à tous les niveaux de la chaîne.

→ La mobilisation des prestataires :

Une fois les prestataires sélectionnés, Paris 2024 a organisé des réunions avec les managers désignés pour s'assurer de la diffusion des exigences RSE, telles que définies dans les CCTP. Un suivi régulier a ensuite été mis en place par le biais de réunions mensuelles.

Pendant les Jeux, les sites étaient soit gérés par des **Event Delivery Entities (EDE)**, soit directement par Paris 2024. Les responsables des EDE, ayant autorité sur la gestion globale des sites, étaient chargés de superviser la mise en œuvre des actions RSE. Pour les soutenir, Paris 2024 a déployé un **référént durabilité** sur chaque site. Lors des briefings quotidiens, les responsables d'EDE rappelaient les normes RSE et HSE afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs présents.

En termes de chiffres, le profil des prestataires mobilisés pour les Jeux illustre pleinement l'engagement territorial et inclusif de la stratégie responsable. Au total, 4700 entreprises ont été mobilisées, parmi lesquelles **3 000 fournisseurs directs** et 1700 sous-traitants. Parmi ces prestataires, **88 %** étaient des **fournisseurs français**, avec une forte représentation des petites structures : **83 %** étaient des **TPE-PME** réparties sur tout le territoire national. Enfin, environ **10 %** des entreprises impliquées provenaient du secteur de **l'ESS**, démontrant l'intégration des acteurs locaux et solidaires dans les marchés publics des Jeux.

→

Pour aller plus loin

→

La redéfinition des critères RSE :

Pour encourager davantage de prestataires à s'engager dans des actions de durabilité, il serait pertinent de revoir la pondération des critères RSE dans les appels d'offres. Pour les marchés stratégiques, un minimum de **20%** pourrait être systématiquement appliqué. Sur les marchés moins sensibles, il serait également bénéfique d'augmenter la pondération des critères RSE afin d'en faire un facteur déterminant dans l'attribution.

Les achats responsables

L'optimisation de la coordination dans l'application de la stratégie en interne :

Bien que la stratégie ait été élaborée en collaboration entre les différentes directions, sa mise en application a parfois rencontré des incohérences, notamment en **situation d'urgence**. Certains prestataires ont fait état de commandes exceptionnelles émanant de la direction des achats, qui n'étaient pas alignées avec les exigences de la direction environnementale. Pour éviter ces situations, il est crucial que tous les départements intègrent pleinement les critères de durabilité. Cela pourrait être amélioré par un renforcement de la sensibilisation et des retours d'expérience réguliers dans la chaîne décisionnelle.

L'encadrement et le suivi des engagements RSE des prestataires :

Le défi de tout organisateur d'événement est d'assurer que les exigences RSE se transmettent efficacement à tous les niveaux, y compris les sous-traitants. Un suivi plus régulier, avec des échanges fréquents, permettrait de maintenir cette dynamique. Il est essentiel d'attribuer aux prestataires des **objectifs SMART** (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels), adaptés à leurs capacités.

L'anticipation et la garantie de la présence de référents RSE sur site :

La taille et la complexité de l'événement ont rendu difficile la mobilisation d'un responsable RSE sur chaque site. Or, la présence de ces référents est essentielle pour assurer une application uniforme des exigences de durabilité. Cette nécessité devrait être anticipée dès la rédaction des CCTP, en intégrant des ressources financières dédiées pour garantir leur disponibilité sur tous les sites.

Des ressources complémentaires :

- [Les guides des achats responsables](#) (Direction des Achats de l'État) : Ressources détaillant les bonnes pratiques pour intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les marchés publics. Ces guides offrent un cadre méthodologique pour structurer une politique d'achats durables, en cohérence avec les engagements de Paris 2024.
- [Les fiche-outils pour des achats écoresponsables](#) (Direction des Achats de l'État) : Outils pratiques destinés aux acheteurs publics et privés pour faciliter l'intégration de critères RSE dans leurs appels d'offres. Ces fiches fournissent des recommandations concrètes et des exemples applicables aux marchés événementiels.
- [Les cahiers d'impact](#) (Les Canaux) : Outils pratiques pour intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les marchés publics ou privés liés à l'événementiel.

→

Bibliographie :

→

Paris 2024 :

- [Le rapport durabilité et héritage post-jeux - décembre 2024](#) : Bilan complet des actions mises en œuvre et des transformations concrètes laissées par les Jeux, présenté sous forme de retour d'expérience structuré. Utile pour identifier les mesures répliquables et les enseignements clés.
- [Stratégie responsable des achats](#) : Document de cadrage fixant les ambitions, les exigences et les objectifs environnementaux en matière d'achats.
- [Questionnaire durabilité et engagements responsables](#) : Outil transmis aux prestataires pour évaluer leur niveau d'engagement et intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les consultations.

Les achats responsables

- [Charte sociale de Paris 2024](#) : Référentiel commun intégrant les exigences éthiques et sociales, signé par les fournisseurs et partenaires.
- [Annexe performance sociale et environnementale](#) : Grille d'évaluation intégrée dans les appels d'offres, utilisée pour mesurer la contribution des prestataires aux objectifs de durabilité.

Rédigé avec le concours de :

- Gilles Verdure – Ex-manager attractivité économique, sociale et territoriale, *Paris 2024*
- Martin Grimont – Ex-chef de projet durabilité, *Paris 2024*
- Sylvère Chamoin – Ex-manager achats durables, *Paris 2024*
- Yann Locqueneux – Consultant senior, *PwC*
- Gaetan Coureul – Responsable de projets RSE, *ASO*
- Thomas Cariou – Directeur RSE, *ASO*