

CARTOGRAPHIE DES ACHATS 2025 & PLAN D'ACTION ACHAT 2026

Cartographie des achats 2025 & plan d'action achat 2026.....	1
I- Rapport de l'acheteur public sur l'année 2025	3
II- Cartographie des achats pour l'année 2025	5
Indicateur n°1 - Poids des engagements achats dans le budget de l'établissement.....	5
Indicateur n°2 - Niveau de la couverture contractuelle.....	6
Indicateur n°3 - Rythme des engagements achats.....	7
Indicateur n°4 - Répartition des achats par nature et par entité.....	8
Indicateur n°5 - Répartition des achats par fournisseurs	12
Indicateur n°6 - Répartition globale des engagements achats sur l'année 2025	15
Indicateur n°7 - Répartition des achats par domaines, familles et groupes de marchandises.....	16
Indicateur n°8 - Activité générale de la commande publique	31
Indicateur n°9 - Performance économique des marchés : mutualisation et accès des PME-TPE	33
Indicateur n°10 - Performance économique des marchés : économies achats	35
Indicateur n°11 - Performance environnementale et sociale des marchés publics	36
Indicateur n°12 - Matrice de maturité de la fonction « achats »	39
Indicateur n°13 - Matrice de maturité de la fonction « achats durables ».....	41
III- Focus sur deux actions achats de l'année 2025	43
Zoom 1 - Une stratégie d'achat traiteur plus responsable et centrée sur la satisfaction des utilisateurs.....	43
Zoom 2 - La construction de la RUCHE : des marchés et des emplois	44
IV- Programmation des achats pour l'année 2026	46
V- Plan d'action achat pour l'année 2026	51

L'année 2025 s'est déroulée dans un environnement économique particulièrement exigeant pour les acheteurs publics. Si l'inflation générale a nettement ralenti par rapport au pic inflationniste des années précédentes, certaines catégories d'achats ont continué à connaître des hausses de prix relativement marquées (alimentation, assurances, informatique, certains services où la main d'œuvre est une composante substantielle du prix, etc.).

Dans le même temps, les marchés d'approvisionnement sont demeurés marqués par des tensions persistantes, qui ont continué d'affecter la disponibilité et les conditions d'achat de certains biens nécessaires au fonctionnement courant de l'établissement. Le marché du papier en constitue une illustration, avec un équilibre offre-demande encore fragile au cours de l'année. Les achats informatiques, quant à eux, restent soumis à des facteurs structurels de renchérissement, liés notamment à l'évolution des modèles économiques des éditeurs vers des solutions en abonnement, au renforcement des exigences en matière de cybersécurité et aux tensions durables observées sur le marché des composants électroniques.

Dans ce contexte, la concurrence s'est révélée parfois encore modérée sur certains segments, avec des infructuosités, des offres incomplètes ou assorties de réserves, traduisant les difficultés rencontrées par certains opérateurs économiques à absorber l'évolution de leurs coûts et à sécuriser leurs conditions d'exécution contractuelle.

L'acheteur public a également été confronté à une augmentation des défaillances d'entreprises, qui ont eu des incidences directes sur l'exécution de certains contrats. À titre d'illustration, l'opération de construction de la RUCHE a été fragilisée par la cessation d'activité du cuisiniste, puis par la mise en redressement judiciaire de l'entreprise de plâtrerie-peinture. De même, le marché de nettoyage des locaux a été affecté par la liquidation judiciaire du titulaire, entraînant le transfert du contrat à un opérateur concurrent. Par ailleurs, l'entreprise en charge de la fourniture et de la maintenance des stores et rideaux a également annoncé la cessation de son activité en fin d'année.

Ce contexte s'est également traduit par des contraintes budgétaires accrues, tant au niveau national que local, réduisant la visibilité sur certains projets d'investissement et conduisant l'Université à renforcer le pilotage de certains de ses achats de fonctionnement dans le cadre sa trajectoire de retour à l'équilibre financier. Dans ce cadre, les volumes de certains achats ont été ajustés à la baisse (frais de bouche, déplacements professionnels, objets publicitaires et promotionnels, etc.). Parallèlement, la révision du guide de l'achat, adoptée en décembre 2025, a introduit de nouvelles mesures de rationalisation, en cohérence avec les objectifs de transition écologique et sociale, ainsi qu'avec la recherche d'une plus grande efficacité de la dépense publique (impressions, frais de bouche, mobiliers de bureau, encadrement des achats de prestations intellectuelles, politique assurantielle plus resserrée, etc.).

L'année 2025 s'est inscrite dans un cadre juridique en évolution pour les acheteurs publics, marqué à la fois par diverses mesures de simplification intervenues en fin d'année – notamment au travers des décrets n° 2025-1386 et n° 2025-1383 du 29 décembre 2025, qui ont relevé certains seuils de procédure – et par la montée en puissance de la préparation aux futures obligations environnementales et sociales issues de la loi Climat et Résilience du 22 août 2021¹, dont les principales dispositions sur le volet commande publique entreront en application à compter d'août 2026. À ce titre, l'Université se situe désormais à un niveau proche des objectifs fixés par le Plan PNAD 2022-2025², en matière de part de marchés intégrant des considérations de développement durable. L'intégration progressive de critères de performance environnementale, notamment en lien avec les produits à haute efficacité énergétique au sens de l'ordonnance du 14 octobre 2025, contribue par ailleurs à renforcer la technicité de la définition du besoin et de la rédaction des pièces contractuelles.

En 2025, le service de la commande publique, des achats et des assurances, composé de cinq agents au sein de la DAJIM, a passé près de 80 contrats de marchés publics et concessions. Il a assuré en parallèle le pilotage et la gestion de plus de 300 contrats actifs, représentant plus de 11 millions d'euros d'engagements juridiques sur le portefeuille des marchés. Cette activité témoigne de l'importance de la fonction achat

¹ LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets

² Elaboré par l'Etat depuis 2000, le Plan national pour des achats durables (PNAD) a vocation à promouvoir des achats socialement et écologiquement responsables et à fédérer les différents acteurs concernés, aux échelons nationaux comme locaux.

pour le fonctionnement de l'Université, tant pour la sécurisation des procédures que pour l'accompagnement des prescripteurs et la continuité des activités de l'établissement dans un contexte économique et réglementaire exigeant. Elle repose sur l'implication conjointe des prescripteurs techniques et de l'ensemble des acteurs de la chaîne de la dépense, dont le rôle est déterminant dans la définition des besoins, le suivi de l'exécution des contrats et la bonne utilisation des ressources publiques.

Pour 2026, le nouveau plan d'action achat s'inscrit pleinement dans la continuité des démarches engagées par l'Université ces dernières années pour faire du développement durable l'un des axes stratégiques majeurs de l'établissement. Aujourd'hui, malgré un contexte budgétaire contraint, il réaffirme la volonté intacte de poursuivre et d'intensifier ces engagements dans le domaine des achats tout en visant à initier le franchissement d'une nouvelle étape dans la structuration et la maturité de la fonction achat à l'échelle de l'Université.

En effet, par les volumes financiers qu'il mobilise, par son impact direct sur les conditions de production, de travail et de transport, et par sa capacité à orienter l'offre économique, **l'achat constitue un vecteur opérationnel puissant au service des politiques publiques**³. Il permet d'agir concrètement sur la transition écologique (adaptation au changement climatique, réduction de l'empreinte carbone, économie circulaire, sobriété des ressources), sur les enjeux sociaux (insertion, conditions de travail, égalité, accessibilité), sur le développement économique du pays ou bien encore améliorer la performance de l'action publique dans l'utilisation des deniers publics.

À ce titre, la fonction achat dépasse la seule logique d'un « véhicule administratif » et de l'approvisionnement : elle est désormais appelée à devenir, de façon exponentielle, un véritable instrument de pilotage stratégique, de transformation des pratiques et de création de valeur durable pour l'Université.



³ Dans l'Union européenne, les autorités publiques dépensent chaque année l'équivalent d'environ 14 % du PIB au titre des achats publics (services, travaux, fournitures).

À quoi sert une cartographie des achats ?

La cartographie des achats offre une vision structurée des achats de l'Université en identifiant les principales familles d'achats, leurs volumes financiers et leurs enjeux. Elle permet de prioriser l'action achat, d'identifier les leviers de performance ou bien encore d'apprécier les risques fournisseurs. Elle constitue ainsi un outil d'aide à la décision et le socle du pilotage stratégique des achats.

Comment est-elle construite ?

La cartographie des achats est établie à partir des autorisations d'engagement (AE)⁴ en TTC, correspondant aux engagements juridiques contractés par l'établissement. Ce choix permet d'appréhender l'activité achat au moment de la décision contractuelle, indépendamment du rythme de paiement, et reflète le coût budgétaire réel supporté par l'Université, la TVA constituant pour l'essentiel une dépense non récupérable.

Cette démarche ne vise donc pas à analyser les flux financiers, qui relèvent des crédits de paiement, mais à proposer une lecture structurée des volumes d'achats engagés. Elle est adaptée au pilotage de la fonction achat, car elle met en évidence les décisions contractuelles nouvelles et les segments sur lesquels l'établissement s'engage juridiquement, là où se situent les principaux leviers d'action de l'acheteur, contrairement à une lecture fondée uniquement sur les paiements.

La cartographie des achats est réalisée à partir d'extractions issues du logiciel financier SIFAC⁵. Les données sont structurées selon la nomenclature NACRES⁶ portée par l'AMUE⁷, qui permet de regrouper les engagements par familles d'achats homogènes et d'avoir un référentiel commun de comparaison entre établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le pilotage des achats se fait sur un dispositif d'indicateurs qui ont vocation, pour les prochaines années, à devenir dynamiques afin de permettre la mesure de l'activité entre deux périodes données. Pour l'année 2025, l'essentiel des mesures est effectué sur la base d'indicateurs quantitatifs enrichis par des interprétations qualitatives. Il est néanmoins à noter que deux nouveaux indicateurs qualitatifs concernent l'évaluation spécifique de la maturité de la fonction achat et des achats durables. **Aujourd'hui centrée sur une photographie contractuelle des engagements (AE), la cartographie des achats sera progressivement enrichie par une analyse des flux en crédits de paiement (CP⁸), afin d'articuler plus étroitement la vision achat avec les dépenses exécutées.**

Indicateur n°1 - Poids des engagements achats dans le budget de l'établissement

L'objectif est d'analyser les montants des engagements juridiques notifiés et d'en mesurer le poids relatif au regard des autorisations d'engagement votées par le Conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2025 (Budget rectificatif n°2 via la délibération n°2025-74).

-Volume financier global des achats (AE estimées du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2025 sur la base de la valeur totale en cours des commandes TTC) : **16 705 606,61 €**

-Poids des achats vis-à-vis du budget global de l'établissement : **9,3 %**

⁴ Limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées par une personne publique. L'AE couvre le montant total d'un engagement contractuel, indépendamment de son échéancier de paiement.

⁵ Système d'Information Financier, Analytique et Comptable. Il s'agit du logiciel de gestion financière utilisé par la majorité des universités françaises. Il repose sur le progiciel SAP adapté au cadre budgétaire et comptable des établissements publics d'enseignement supérieur.

⁶ Nomenclature commune Achats Recherche Enseignement Supérieur qui a pour objectif premier de vérifier la valeur des achats effectués

⁷ Agence de mutualisation des universités et établissements. Il s'agit d'un groupement d'intérêt public (GIP) qui accompagne les universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans leurs outils de gestion et leurs transformations.

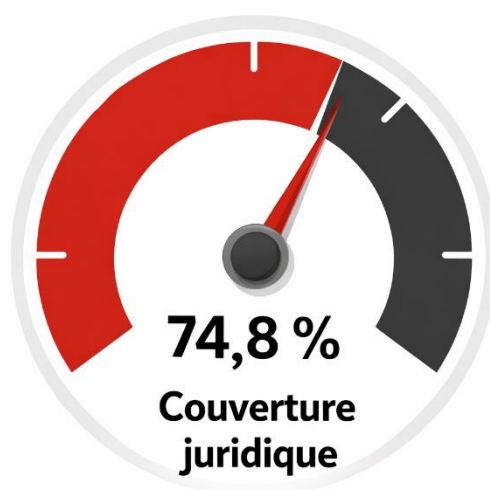
⁸ Les crédits de paiement (CP) correspondent aux montants effectivement payés sur un exercice budgétaire donné, pour honorer des engagements juridiques.

-Poids global des achats hors masse salariale (fonctionnement et investissements) : **50,6 %**

Ce ratio met en évidence que, si les achats ne constituent pas le premier poste d'engagement de l'établissement - celui-ci demeurant principalement structuré par la masse salariale et les engagements hors du champ de la commande publique - ils représentent néanmoins une part non négligeable des autorisations d'engagement votées par le Conseil d'administration et traduisent un enjeu financier, juridique et organisationnel important, au regard des exigences propres à la commande publique, des risques contentieux et financiers associés, ainsi que de l'impact direct de ces engagements sur la soutenabilité budgétaire.

Indicateur n°2 - Niveau de la couverture contractuelle

Sur l'ensemble des engagements achats de l'année, 4 839 119,64 € TTC ont été réalisés en OSBC (hors marché), soit une part annuelle brute d'environ 29,0 % du total des engagements juridiques. Toutefois, près de 624 349 € TTC de ces engagements « hors marché » ont en réalité été passés via la centrale d'achat UGAP. En intégrant cette part, le volume réel net d'engagements hors couverture marché est ramené à **4 214 770,64 € TTC**, représentant **25,2 % du total annuel des engagements juridiques**.



Autrement dit, environ 2,5 € sur 10 € engagés le sont en dehors d'un marché formalisé à l'échelle de l'établissement et le niveau de couverture juridique se situe autour de 74,8%.



Il convient de préciser aussi que près de 1 425 582 € TTC d'engagements hors marchés correspondent à des achats structurellement peu pilotables ou présentant une forme de rigidité, en raison de contraintes externes ou de situations d'exclusivité. Sont notamment concernés les réseaux en monopole ou quasi-

monopole (chauffage urbain, eau, réseaux de distribution, transports urbains), l'impression réglementée des diplômes, la refacturation sur des régimes en copropriétés, les prises en charge réalisées dans le cadre du dispositif Santé Psy Étudiants ou bien encore les cotisations, adhésions et refacturations de services mutualisés (ex : AMUE, conventions inter-établissements, etc.). En conséquence, **le volume financier des engagements hors marchés réellement pilotables peut être estimé à 2 789 188,64 € TTC (soit 16,7% des engagements achats totaux).**

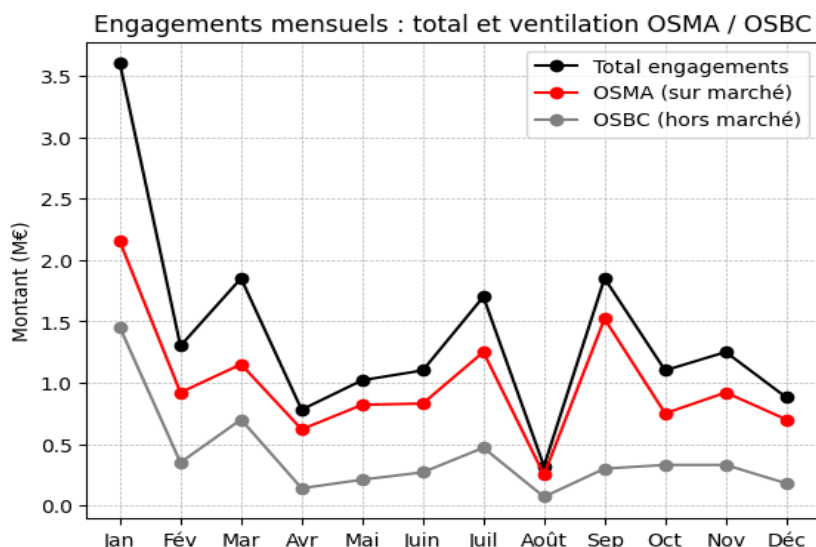


Indicateur n°3 - Rythme des engagements achats

Le montant moyen des engagements juridiques met en évidence que les achats s'inscrivent dans un rythme structurel d'engagement budgétaire. Celui-ci traduit le fonctionnement courant et les investissements de l'établissement, porté à la fois par les marchés en cours d'exécution - majoritairement pilotés à l'échelle centrale – et par des commandes de montants plus limités, directement engagées par les composantes, les laboratoires et les services.



En rapportant ces données à la communauté universitaire (1 333 personnels permanents et 26 841 étudiants selon le rapport d'activité de l'établissement pour l'année 2024-2025), la dépense moyenne représente environ 49 € TTC par mois, soit près de 2,4 € TTC par jour ouvré et par personne.

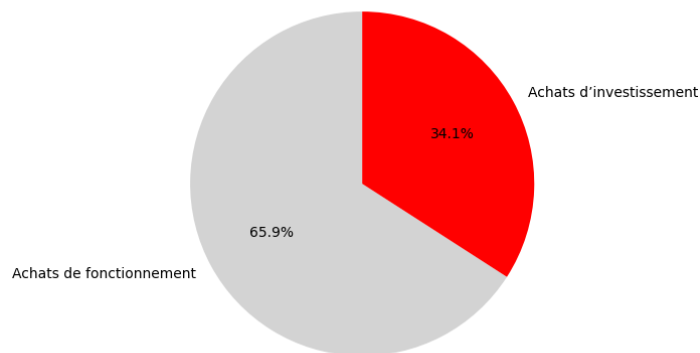


Le profil des engagements juridiques mensuels traduit une saisonnalité “naturelle” des achats liée aux contraintes organisationnelles du calendrier de fonctionnement de l'établissement. Ainsi, la fermeture administrative estivale de quatre semaines induit une anticipation en juillet et un creux mécanique en août. De même, la clôture budgétaire et comptable de fin d'année, combinée à l'indisponibilité du logiciel financier SIFAC et à la fermeture administrative sur la période de Noël, génère des effets de report entre décembre et janvier. Sur le volet des achats hors marché, le premier trimestre 2025 apparaît comme la période la plus sensible, avec un niveau d'engagement nettement supérieur à la moyenne mensuelle. Cette situation s'explique en 2025 avant tout par un niveau accru d'achats peu pilotables faisant l'objet de bons de commande prévisionnels (chauffage, eau, etc.). Également, certains segments ne disposaient pas encore d'une couverture contractuelle pleinement opérationnelle, notamment pour les déplacements et voyages des étudiants ainsi que pour certaines opérations d'aménagement et de maintenance (ex : menuiseries). Les trois trimestres suivants présentent, quant à eux, un niveau d'engagement hors marché globalement conforme à la moyenne observée, traduisant un retour à une structure plus stabilisée.

Indicateur n°4 - Répartition des achats par nature et par entité

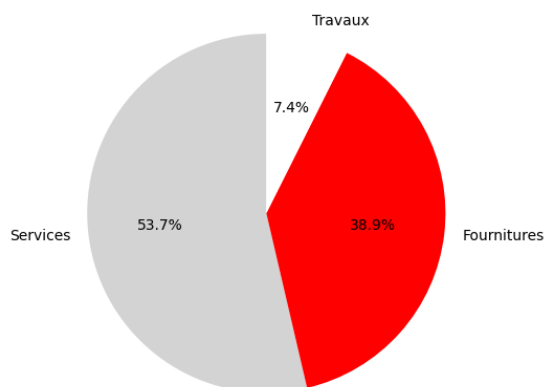
La ventilation des engagements achats par nature budgétaire indique que 5 700 275,67 € TTC des engagements juridiques relèvent d'achats d'investissements et 11 005 330,94 € TTC des engagements relèvent d'achats de fonctionnements. Cette répartition met en évidence la prédominance des achats de fonctionnement du quotidien, qui constituent le principal levier de pilotage et d'optimisation de la politique d'achat de l'établissement. Les achats d'investissement, bien que représentant une part moindre des engagements, demeurent structurants pour la modernisation et le développement des capacités de l'établissement.

VENTILATION DES ACHATS PAR NATURE BUDGÉTAIRE



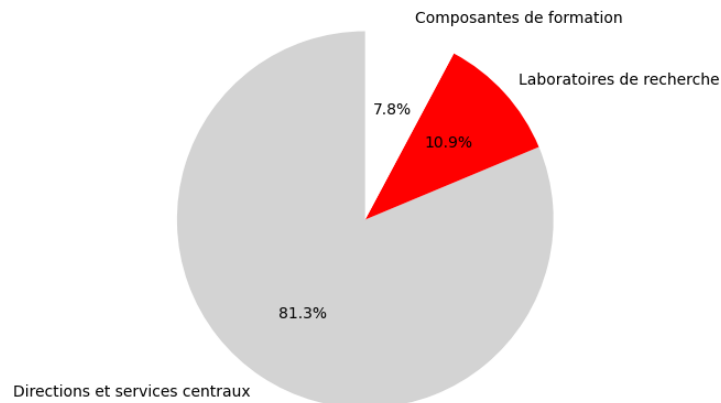
Les engagements (fonctionnement et investissements) se concentrent principalement sur les **services avec 8 771 236,87 € TTC**, devant les **fournitures avec 6 604 990,05 €**, tandis que les **travaux restent plus marginaux 1 229 379,69 €**. Cette répartition traduit une structure d'achats 2025 davantage orientée vers les prestations et les approvisionnements nécessaires au fonctionnement courant de l'établissement que vers de nouveaux engagements d'investissement.

VENTILATION DES ACHATS PAR NATURE JURIDIQUE



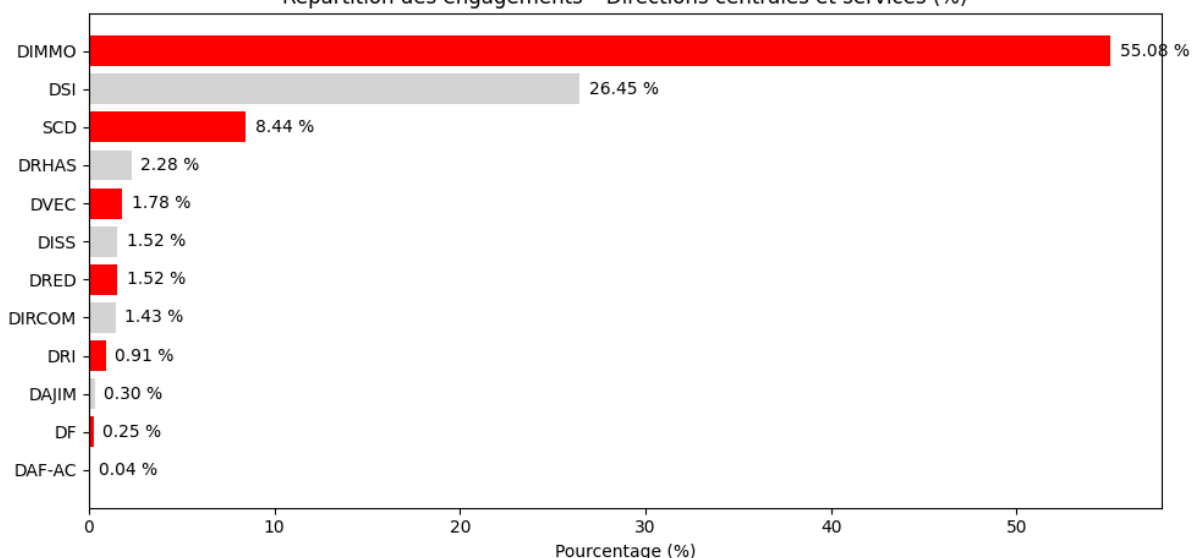
La répartition des engagements juridiques achats (fonctionnement et investissements) met en évidence **une très forte centralisation des engagements au niveau des directions et services centraux, qui concentrent plus de quatre cinquièmes des montants engagés**. Cette configuration traduit un pilotage majoritairement centralisé de la commande publique, notamment pour les marchés structurants, transversaux et à forts enjeux juridiques et financiers. Les laboratoires et les composantes de formation représentent une part plus limitée des engagements, correspondant à des besoins plus spécifiques ou ponctuels, souvent liés à des activités pédagogiques ou de recherche. Cette répartition souligne l'importance d'un accompagnement achat ciblé sur ces périmètres afin de sécuriser les pratiques, prévenir la dispersion contractuelle et garantir le respect des règles de la commande publique.

Ventilation des achats par entité interne



La répartition des engagements achats (fonctionnement et investissements) met en évidence une forte concentration des dépenses autour de trois pôles structurants : l'immobilier et les fonctions techniques (DIMMO), le numérique et les systèmes d'information (DSI), ainsi que la documentation (SCD). À eux seuls, ces périmètres représentent la quasi-totalité des engagements des services centraux. Cette configuration montre que les engagements achats dépendent principalement de quelques domaines à forte intensité contractuelle, caractérisés par des dépenses récurrentes et des marchés de long terme. Le pilotage de la performance achat ne peut donc être uniforme : il doit prioritairement porter sur ces segments structurants, où la qualité de la définition du besoin, l'anticipation des renouvellements et la maîtrise des cadres contractuels conditionnent l'évolution durable de la qualité des achats, tandis que les autres directions relèvent davantage d'enjeux de sécurisation et d'harmonisation des pratiques.

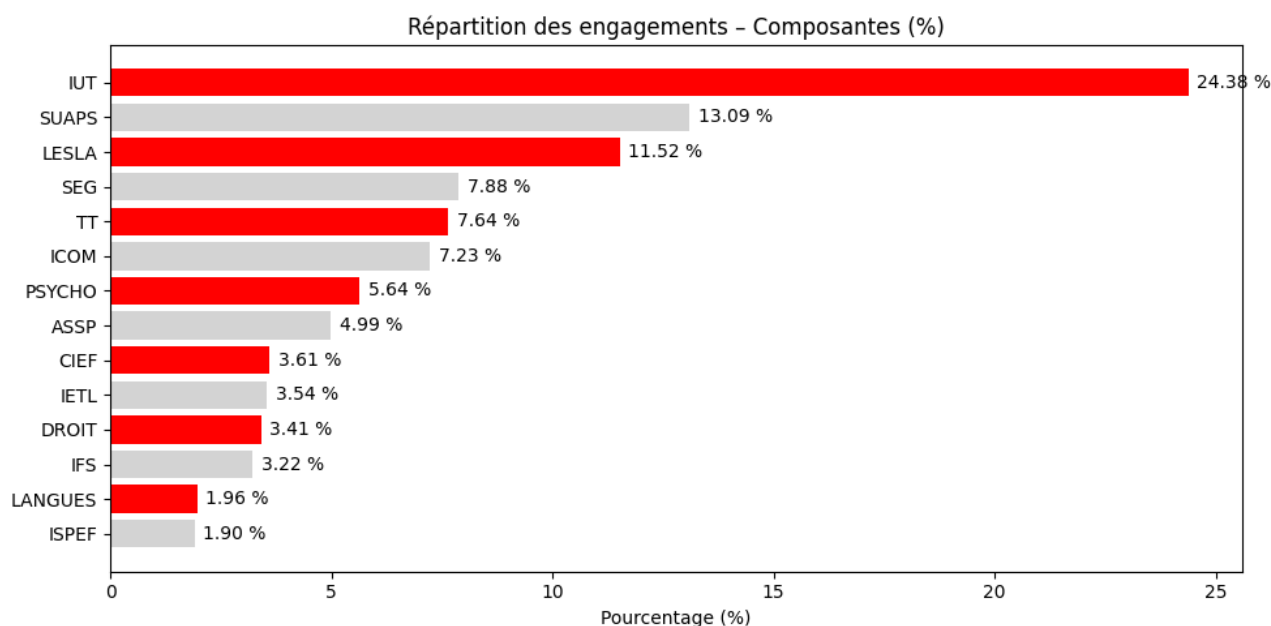
Répartition des engagements - Directions centrales et services (%)



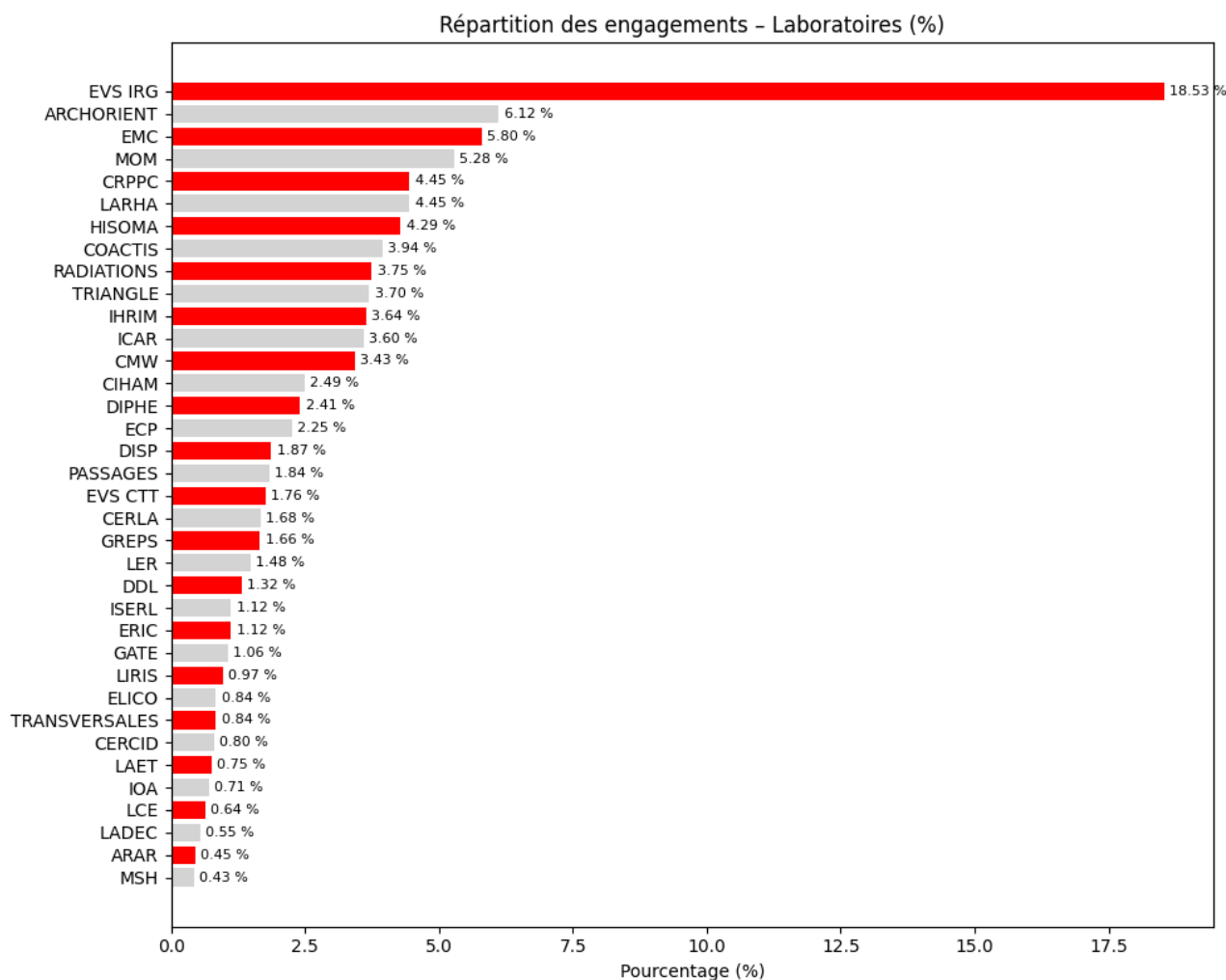
Les engagements juridiques (fonctionnement et investissements) sont répartis de manière inégale entre les composantes. L'IUT concentre à lui seul près d'un quart des engagements, devant le SUAPS⁹ et l'UFR LESLA, tandis que les autres composantes présentent des volumes plus modestes. Cette répartition s'explique principalement par la nature des activités : les formations à dominante technique ou professionnalisante mobilisent davantage d'équipements, de matériels spécialisés, de prestations techniques et de consommables, générant un volume d'achats plus élevé. Le degré d'autonomie de gestion et la capacité de

⁹ Le SUAPS est classé dans les composantes sur le plan de l'architecture budgétaire bien que, sur le plan juridique, il s'agit d'un service commun qui devrait être rattaché aux Directions et services centraux.

prescription technique jouent également un rôle, certaines composantes portant directement un nombre plus important d'actes d'engagement.



La concentration des engagements (fonctionnement et investissements) sur certains laboratoires, notamment EVS IRG, s'explique principalement par des facteurs structurels liés à l'activité de recherche. Les unités les plus contributrices portent un volume plus important de financements (ANR, Europe, contrats de recherche, etc.), ce qui génère mécaniquement davantage d'achats. La nature des travaux scientifiques (enquêtes, prestations intellectuelles, missions, bases de données ou équipements spécifiques) entraîne également des besoins d'engagement plus fréquents. Cette situation tient aussi aux équipements scientifiques mobilisés, aux effectifs recrutés en liens avec les projets de recherche et au nombre de projets conduits simultanément, ainsi qu'à la prise en charge de dépenses mutualisées ou transversales. Enfin, des effets calendaires liés au lancement de projets peuvent ponctuellement renforcer le poids d'un laboratoire sur une année, sans que cela traduise nécessairement une tendance durable.



Indicateur n°5 - Répartition des achats par fournisseurs

La répartition des engagements par fournisseur repose sur la loi de Pareto¹⁰, permettant de classer les achats en trois catégories (classes A, B et C) en fonction de leur poids dans le montant total des engagements, afin de prioriser les actions de pilotage et de suivi.

- **Classe A : 81 fournisseurs concentrent 80 % du montant des engagements totaux**

La structure du portefeuille fournisseurs de l'Université présente aujourd'hui un niveau de concentration plus équilibré qu'au cours des années précédentes, lesquelles avaient été marquées par des engagements particulièrement importants liés aux opérations de travaux, ayant mécaniquement conduit à une forte polarisation du volume achat sur un nombre restreint d'acteurs. Cette situation conjoncturelle a laissé place à une configuration plus représentative de la structure réelle des besoins de l'établissement. Si une quarantaine de fournisseurs concentre désormais une part très significative des engagements, cette concentration s'inscrit dans un périmètre limité et s'explique principalement par la nature des segments concernés, notamment l'énergie, l'informatique, la maintenance et la documentation, qui impliquent structurellement des volumes financiers élevés et des opérateurs fortement spécialisés. Elle ne traduit toutefois pas une situation de dépendance excessive à un fournisseur unique.

¹⁰ Formalisée par l'économiste Vilfredo Pareto, cette loi met en évidence une répartition inégale des contributions, fréquemment mobilisée pour hiérarchiser les fournisseurs selon leur poids financier. La loi de Pareto, également appelée règle des 80/20, désigne un principe empirique selon lequel une part limitée des causes (environ 20 %) concentre une part majoritaire des effets (environ 80 %). Appliquée aux achats, elle permet d'identifier les fournisseurs ou segments représentant l'essentiel des engagements et de hiérarchiser les actions de pilotage.

Par ailleurs, l'analyse met en évidence qu'il est nécessaire de mobiliser 81 fournisseurs pour atteindre le seuil de 80 % de la dépense cumulée, ce qui témoigne d'une dispersion relative des achats malgré l'existence d'une concentration financière réelle. Cette configuration traduit un portefeuille fournisseurs globalement diversifié et équilibré, combinant la présence d'acteurs majeurs sur les segments stratégiques et un tissu plus large de fournisseurs intervenant sur des besoins plus ponctuels ou spécialisés. Dans ce contexte, la diversification du portefeuille peut être considérée comme satisfaisante et ne constitue pas, en tant que telle, un enjeu prioritaire.

Fournisseur	Domaine	Montant TTC	Part du total
UGAP	Divers (approvisionnements généraux, informatique, etc.)	1 320 476,41 €	7,91%
FCM FLIGHT CENTRE TRAVEL GROUP	Transport et hébergement	1 269 738,28 €	7,60 %
ELM	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	918 810,00 €	5,50 %
AVANTAGES VIDEO	Informatique-télécommunications-audiovisuel	649 844,16 €	3,89 %
HP FRANCE SAS	Informatique-télécommunications-audiovisuel	560 871,06 €	3,36 %
EDF DIVISION ENTREPRISES	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	512 744,15 €	3,07 %
COMUE	Divers (informatique-télécommunications-audiovisuel, communication-documentation-culture, etc.)	450 740,52 €	2,70 %
EOLYA	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	447 805,43 €	2,68 %
AMALIVRE - L'APPEL DU LIVRE	Communication-documentation-culture	365 195,55 €	2,19 %
AMUE	Communication-documentation et culture, informatique-télécommunications-audiovisuels, etc.)	350 845,96 €	2,10 %
AXIANS GIE UNIT	Informatique-télécommunications-audiovisuel	351 544,48 €	2,10 %
EGEE	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	337 629,89 €	2,02 %
AEGE CONCEPT	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	280 579,65 €	1,68 %
SMABTP	Etudes-conseils-Prestations intellectuelles-Assurances-Ressources humaines	269 313,62 €	1,61 %
UNION TECHNIQUE DU BÂTIMENT	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	241 658,23 €	1,45 %
PRESTAL	Approvisionnements généraux	225 711,16 €	1,35 %
BRUKER FRANCE	Spectrométrie-spectroscopie-rayons x	219 681,00 €	1,32 %
SPIE FACILITIES	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	206 712,68 €	1,24 %
ABES	Communication-documentation-culture	184 028,08 €	1,10 %
NOUVELLE VICTORIA	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	178 987,05 €	1,07 %
ECONOCOM PRODUCTS AND SOLUTIONS	Informatique-télécommunications-audiovisuel	173 554,67 €	1,04 %
CRAYON FRANCE	Informatique-télécommunications-audiovisuel	162 934,57 €	0,98 %
KONICA MINOLTA	Approvisionnements généraux	157 628,89 €	0,94 %
ENEDIS	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	153 758,86 €	0,92 %
EAU DU GRAND LYON	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	138 085,07 €	0,83 %
SMAC	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	129 046,05 €	0,77 %

COMPUTACENTER	Informatique-télécommunications-audiovisuel	125 824,51 €	0,75 %
PLG	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	125 752,07 €	0,75 %
LEGALLAIS	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	124 580,71 €	0,75 %
ERNST & YOUNG ADVISORY	Etudes-conseils-Prestations intellectuelles-Assurances-Ressources humaines	115 008,01 €	0,69 %
LA POSTE	Fret-déménagement-expédition	110 702,17 €	0,66 %
PHENIX SECURITE	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	109 918,05 €	0,66 %
HTP CENTRE EST	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	104 448,02 €	0,63 %
DIOT IMMOBILIER	Etudes-conseils-Prestations intellectuelles-Assurances-Ressources humaines	101 358,02 €	0,61 %
CANNELLE ET PIMENT	Approvisionnements généraux	101 517,82 €	0,61 %
RECYGO	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	93 142,54 €	0,56 %
RDS VENISSIEUX	Bâtiment-infrastructures-travaux-espaces verts	60 301,96 €	0,36 %

Le Top 40 fournisseurs concentre près de 70% des engagements juridiques de 2025 (11,4 M€ TTC) et constitue le cœur du pilotage stratégique et de la relation à entretenir avec les fournisseurs (performance économique, « RSE », sécurisation contractuelle, etc.). Parmi eux figurent plusieurs opérateurs de mutualisation (UGAP, ABES, AMUE, COMUE), traduisant le recours structurant de l'Université à des dispositifs de massification. Seule l'UGAP peut toutefois être assimilée à un fournisseur au sens opérationnel¹¹, justifiant un pilotage spécifique de la relation fournisseur.

L'analyse montre qu'une part importante des engagements concerne des postes captifs ou réglementés (énergie, eau, opérateurs nationaux, centrales d'achat), pour lesquels le levier achat repose davantage sur le pilotage des usages et l'optimisation des volumes que sur la mise en concurrence. Les fournisseurs majeurs se concentrent principalement sur les domaines bâtimentaires et numériques, qui constituent les deux piliers structurants du portefeuille achats. Ces segments cumulent à la fois des enjeux financiers, opérationnels et de continuité de service, appelant un pilotage prioritaire. La structure du portefeuille traduit par ailleurs une bonne dispersion du risque financier : aucun fournisseur ne dépasse 8 % des engagements. Les deux premiers (UGAP et FCM) représentent environ 15 % du total, mais relèvent de logiques particulières. Les fournisseurs entre 2 % et 5 % couvrent surtout des fonctions critiques (SI, maintenance, audiovisuel) : leur enjeu est davantage opérationnel que financier. En dessous de 2 %, la majorité des fournisseurs présente un poids unitaire limité, réduisant le risque financier individuel.

- Classe B : 239 fournisseurs représentent les 15 % suivants du montant des engagements totaux
- Classe C : 802 fournisseurs ne représentent que 5 % du montant des engagements totaux

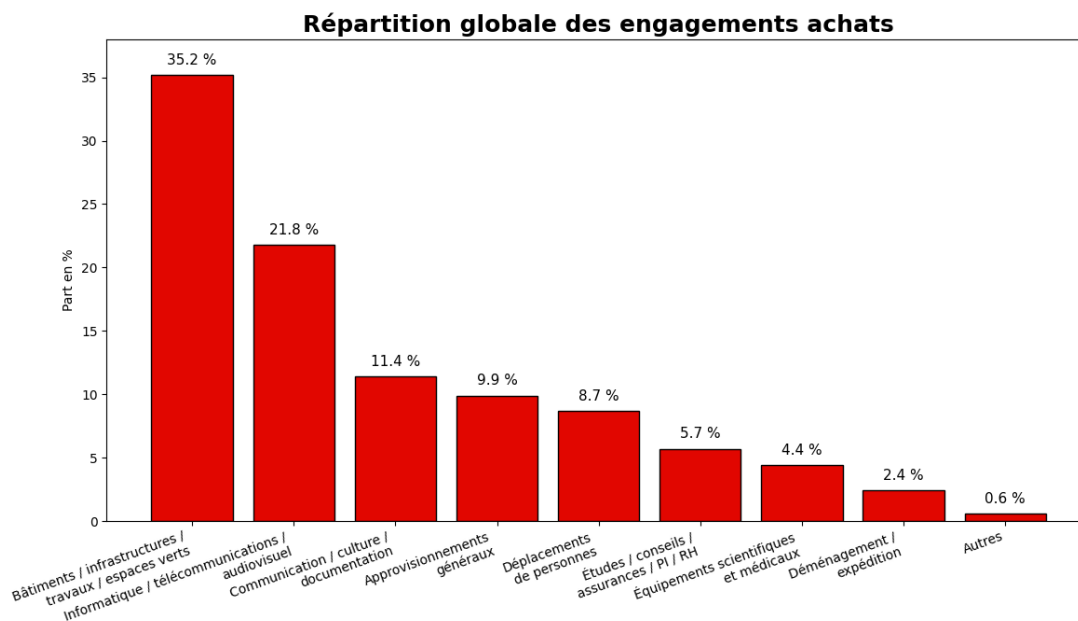
L'analyse met en évidence l'impact opérationnel des fournisseurs de catégorie C, caractérisés par de faibles volumes financiers unitaires. Bien que leur poids budgétaire soit limité, ils génèrent un nombre important de bons de commande, de factures et d'actes de gestion, entraînant une charge administrative significative au regard des montants engagés. L'enjeu ne porte donc pas uniquement sur le pilotage des fournisseurs stratégiques, mais aussi sur la rationalisation, lorsque cela est possible, des fournisseurs de catégorie C, afin de réduire les coûts de gestion des bons de commande, sécuriser les processus et améliorer l'efficacité globale.

¹¹ L'UGAP est un établissement public industriel et commercial (EPIC) agissant comme centrale d'achat nationale. Elle dispose de sa propre stratégie commercialisation et de distribution des solutions proposées à ses clients publics. Une part importante des engagements de l'Université réalisés via l'UGAP s'effectue en mode « centrale d'achat pure », c'est-à-dire par émission directe d'un bon de commande auprès de l'UGAP, sans relation contractuelle directe entre l'établissement et les opérateurs économiques titulaires des marchés passés par la centrale. Les autres structures mentionnées (ABES, AMUE, COMUE) sont ici comptabilisées comme fournisseurs dans les données financières, mais leur rôle relève davantage de la coordination de groupements de commandes. L'exécution financière des marchés peut leur être confiée, ce qui conduit, dans certains cas, à des mécanismes de refacturation auprès des établissements membres, sans qu'elles interviennent comme fournisseurs au sens économique strict.

Combien coûte un bon de commande en moyenne ?

Les analyses comparatives du processus « Procure-to-Pay » estiment que le coût administratif de traitement d'un bon de commande peut varier de quelques dizaines à plusieurs centaines d'euros selon le niveau de maturité des organisations. Les ordres de grandeur généralement observés vont de ≈ 26 € (30\$)¹² pour les organisations très digitalisées jusqu'à ≈ 172 € (200\$) pour les processus complexes (il dépend fortement du niveau d'automatisation, de l'organisation interne et du respect des circuits, du nombre de validations, du volume de commandes traité, etc.). **A ce titre, APCQ13 retient un niveau médian international de ≈ 47 € (55\$)** pour comparer le coût de traitement dans son Open Standards Benchmarking, une base de données actualisée en continu et dont la dernière collection date du 14 novembre 2025.

Indicateur n°6 - Répartition globale des engagements achats sur l'année 2025



Les engagements achats de l'université (fonctionnement et investissements) sont majoritairement concentrés sur deux postes structurants : la gestion du patrimoine immobilier (35,2 %) et les systèmes d'information, télécommunications et équipements audiovisuels (21,8 %). À eux seuls, ces deux postes représentent plus de la moitié des dépenses et traduisent les priorités d'un établissement de sciences humaines et sociales, centré sur le fonctionnement des infrastructures et le soutien numérique aux activités d'enseignement, de recherche et de gestion. **Ce positionnement s'inscrit dans un modèle universitaire qui ne repose pas sur des investissements scientifiques lourds, comme en témoigne la part limitée consacrée aux équipements scientifiques et médicaux.** Les autres catégories d'achats relèvent principalement du fonctionnement courant et de l'accompagnement des missions académiques : documentation, communication, déplacements et prestations de soutien. Dans son ensemble, cette répartition met en évidence un profil d'achats cohérent avec l'identité sciences humaines et sociales de l'université.

¹² Le taux de change retenu pour la conversion en euros correspond au taux USD/EUR observé le 14 novembre 2025, soit 1 € = 1,1648 \$ selon la base de données Banque de France disponibles : <https://www.banque-france.fr/fr/statistiques/taux-et-cours/taux-de-change-parites-quotidiennes-2025-11-14>

¹³ APQC (American Productivity & Quality Center) est un organisme international de benchmarking des processus. Ses indicateurs du cycle Procure-to-Pay, dont le coût de traitement d'un bon de commande, sont largement utilisés comme références de comparaison, sans valeur de norme réglementaire.

Qu'est-ce que la structuration des achats au sens de la nomenclature NACRES (domaine, famille, groupes de marchandise) ?

La nomenclature NACRES classe les achats selon trois niveaux emboîtés, du plus stratégique au plus opérationnel : **Le domaine d'achat** est le niveau le plus agrégé. Il regroupe de grands ensembles de dépenses correspondant aux fonctions majeures de l'établissement (bâtiment, informatique, documentation, approvisionnements généraux). Il offre une lecture stratégique globale de la structure des achats. **La famille d'achat** constitue un niveau intermédiaire. Elle rassemble des achats de même nature économique ou fonctionnelle au sein d'un domaine (maintenance des bâtiments, matériels informatiques, ressources documentaires, prestations de nettoyage). C'est l'échelon privilégié du pilotage opérationnel et de la stratégie par segment. **Le groupe de marchandise** est le niveau le plus fin. Il correspond à une catégorie homogène de biens ou services précisément identifiée (chauffage urbain, ordinateurs portables, accès à des bases de données, nettoyage courant des locaux). Il permet une analyse détaillée des dépenses et le suivi opérationnel des engagements.

Quels sont les groupes de marchandises les plus mobilisés ?

Rang	Groupe de marchandises (GM)	Montant (€)	Part (%)	Cumul (%)
1	BA.05 Chauffage Urbain	943 319,81	5,16 %	5,16 %
2	DC.01 Services de réservations par agences de voyage ¹⁴	802 878,70	4,39 %	9,55 %
3	IB.32 Droits d'utilisation des autres logiciels	794 259,06	4,33 %	13,88 %
4	BA.01 Electricité distribuée	729 410,26	3,99 %	17,87 %
5	BB.11 Services de nettoyage courant des locaux	516 616,94	2,82 %	20,69 %
6	IA.11 Ordinateurs portables	510 802,33	2,79 %	23,48 %
7	DB.11 Hébergements en hôtel	500 002,51	2,73 %	26,21 %
8	IB.34 Supports et maintenance logiciels	483 539,14	2,64 %	28,85 %
9	AA.63 Services de traiteurs / plateaux repas	455 368,38	2,49 %	31,34 %
10	CE.03 Documentation : livres imprimés	362 142,21	1,98 %	33,32 %
11	IA.43 Équipements de transmission sans fil	351 544,48	1,92 %	35,24 %
12	IE.32 Vidéoprojecteurs	343 301,07	1,88 %	37,12 %
13	BE.13 Maintenance équipements de sécurité	322 473,12	1,76 %	38,88 %
14	CE.21 Accès bases documentaires scientifiques	320 600,07	1,75 %	40,63 %
15	BE.15 Maintenance CVC	310 188,50	1,70 %	42,33 %
16	BE.07 CVC, plomberie et fluides	302 874,61	1,65 %	43,98 %
17	LD.22 Services d'analyse médicale	302 550,00	1,65 %	45,63 %
18	EA.21 Assurance	270 120,24	1,48 %	47,11 %
19	SC.11 Spectrométrie XRF	263 617,20	1,44 %	48,55 %
20	BE.06 Travaux d'électricité bâtiments	236 231,30	1,29 %	49,84 %

¹⁴ Le groupe DC.01 couvre, en pratique, des besoins de transport et d'hébergement. Sa distinction avec le groupe DB.11 et d'autres groupes de marchandises de la nomenclature NACRES résulte des modalités d'imputation entre SIFAC et la plateforme NOTILUS et ne traduit pas une différence de nature des prestations. Les frais de services d'agence imputés sur le groupe DC.01 ne représentent ainsi qu'une part marginale des engagements.

Les 20 premiers groupes de marchandises concentrent la moitié des engagements juridiques alors qu'ils ne représentent qu'une part infime des segments NACRES¹⁵. Cette concentration reflète la structure des besoins fondamentaux de l'Université.

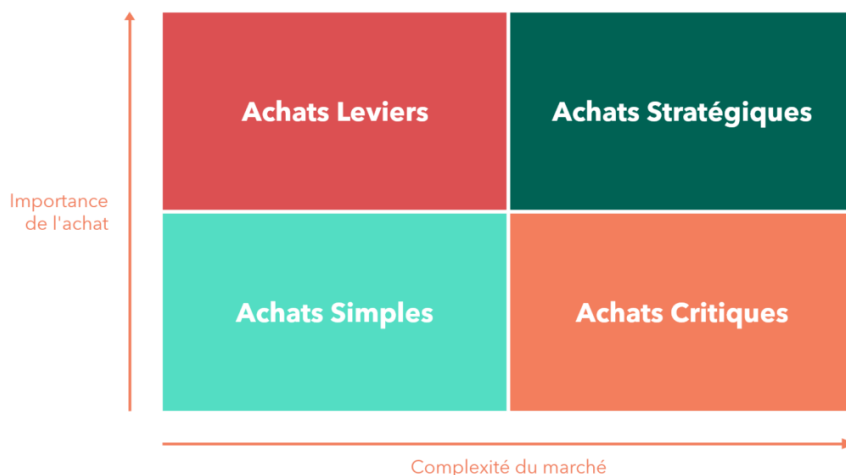
Une première catégorie regroupe des **postes structurels peu compressibles**, tels que l'énergie, certains services numériques ou la documentation scientifique. Sur ces segments, la performance achat repose moins sur la négociation des prix que sur le pilotage des usages et la gestion des dépendances techniques.

Une deuxième catégorie correspond aux **segments techniques critiques pour la continuité de service** : maintenance des installations, sécurité, Chauffage, ventilation, climatisation, nettoyage. L'enjeu y est avant tout opérationnel : toute défaillance peut avoir un impact immédiat sur la sécurité, les conditions de travail et l'accueil des usagers. L'action achat vise donc prioritairement la fiabilité des prestataires, la qualité des cahiers des charges, l'anticipation des renouvellements et le suivi de l'exécution.

À l'inverse, les dépenses liées aux voyages, à l'hébergement et à la restauration présentent une forte élasticité budgétaire. Elles évoluent directement avec le niveau d'activité et les pratiques internes, ce qui en fait des leviers d'ajustement par la régulation des déplacements, la planification des événements et le recours à des alternatives lorsque cela est pertinent.

Quelle méthode pour appréhender les stratégies achats par famille ?

La présente cartographie s'appuie sur la matrice de Kraljic¹⁶ pour analyser les caractéristiques du portefeuille achats par domaine et éclairer la définition des stratégies d'achats à un niveau macro. Elle permet de répartir de façon synthétique les engagements en quatre grandes catégories d'achats (simple, levier, critique et stratégique). Cette analyse est complétée par une approche inspirée des cinq forces de Porter¹⁷, permettant d'intégrer l'intensité de la concurrence, le pouvoir de négociation des fournisseurs et les risques de dépendance, afin d'affiner l'analyse stratégique et d'orienter les décisions d'achat.



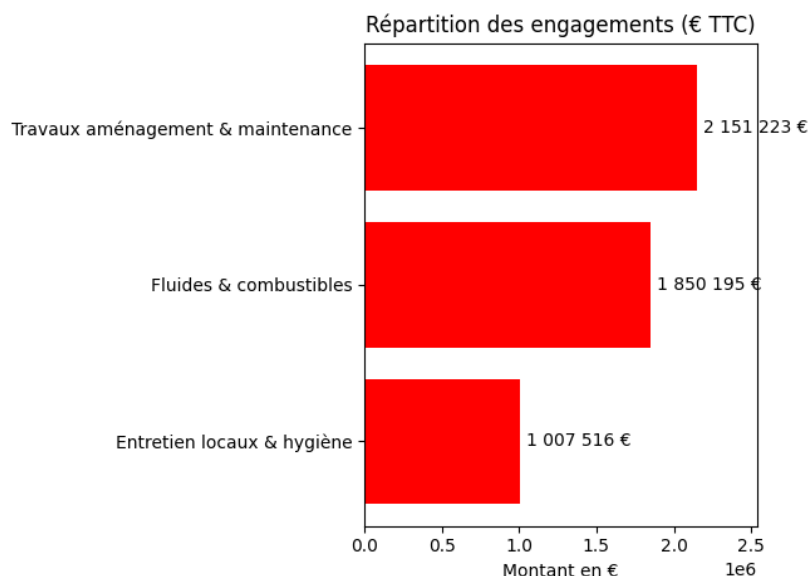
¹⁵ La nomenclature NACRES comporte plus de 2 000 groupes de marchandises, dont une part importante concerne des équipements et fournitures scientifiques spécialisés. En tant qu'université majoritairement orientée vers les sciences humaines et sociales, une large fraction de ces groupes n'est pas mobilisée pour répondre aux besoins de l'établissement. La concentration observée ne résulte donc pas d'imputations budgétaires imprécises sur un nombre restreint de groupes de marchandises, mais reflète la structure réelle des besoins et du périmètre disciplinaire de l'Université.

¹⁶ Outil d'analyse stratégique des achats qui permet de segmenter le portefeuille achats selon deux axes — l'impact économique des achats sur l'organisation et le niveau de risque d'approvisionnement — afin d'adapter les stratégies d'achats aux enjeux associés à chaque catégorie. La matrice a été introduite en 1983, dans un article publié par Peter Kraljic dans la *Harvard Business Review*.

¹⁷ Référence au modèle des cinq forces de Michael E. Porter (*Competitive Strategy*, Free Press, 1980), utilisé pour analyser les dynamiques concurrentielles des marchés fournisseurs.

Bâtiments / infrastructures / travaux / espaces verts

Il s'agit du premier domaine d'engagements sur les achats (5 877 956,87 € TTC) qui représente à lui seul 35,2% des engagements totaux de l'établissement. En l'absence de nouveaux engagements significatifs sur les travaux de construction et de réhabilitation sur l'année 2025, trois familles concentre l'essentiel des engagements juridiques.



Famille	Montant (€ TTC)	%
Travaux aménagement & maintenance	2 151 223,41 €	36,6 %
Fluides & combustibles	1 850 195,46 €	31,5 %
Entretien locaux & hygiène	1 007 515,98 €	17,1 %
Fournitures / matériels bâtiments	470 704,25 €	8,0 %
Autres services aux bâtiments	235 058,20 €	4,0 %
Travaux construction & réhabilitation	127 798,91 €	2,2 %
Espaces verts	35 460,66 €	0,6 %

- **Travaux d'aménagement et maintenance des bâtiments** : premier poste d'achat du domaine (2,15 M€ TTC, soit 36,6 %). Il regroupe les travaux d'aménagement courants (second œuvre, électricité, CVC/plomberie, menuiserie...) et la maintenance d'équipements critiques pour la sécurité et la continuité de service (CVC, sécurité incendie, sûreté, accès, levage). **Ce segment est stratégique et sensible en raison de son poids financier, de son lien direct avec la sécurité des personnes et la continuité d'activité, ainsi que des tensions du secteur (hausse des coûts, disponibilité des entreprises sur certains corps d'états, contraintes techniques).** Il doit faire l'objet d'un pilotage renforcé, fondé sur la recherche d'une programmation pluriannuelle et des modalités de mise en concurrence adaptées. Aujourd'hui, l'établissement a structuré ces achats par allotissement¹⁸ technique¹⁹ et, pour certains lots, via des accords-cadre à marchés subséquents²⁰, permettant réactivité, sécurisation des délais et maîtrise des coûts. Des clauses sociales sont désormais mobilisées sur certains marchés. Sur le plan environnemental, cette famille constitue un levier majeur de la transition écologique, notamment pour la décarbonation des achats. Les marchés

¹⁸ Principe de la commande publique selon lequel un marché est divisé en lots séparés afin de susciter la plus large concurrence et de permettre l'accès des petites et moyennes entreprises. L'acheteur détermine le nombre, la consistance et la dévolution des lots, sauf si l'objet du marché ne permet pas l'identification de prestations distinctes ou si l'allotissement est de nature à restreindre la concurrence ou à rendre l'exécution techniquement ou financièrement plus difficile.

¹⁹ Division d'un marché en plusieurs postes distincts, définis selon des spécialités techniques ou métiers (par exemple : électricité, plomberie-CVC, menuiserie, SSI), afin que chaque lot corresponde à une compétence spécifique.

²⁰ Contrat conclu sur la base d'un accord-cadre multi-attributaire, après remise en concurrence des titulaires de cet accord-cadre, pour répondre à un besoin précis.

doivent donc progressivement intégrer ces enjeux via, à titre d'exemple, des exigences relatives aux matériaux biosourcés²¹, à l'économie circulaire²², aux chantiers à faibles nuisances ou bien encore de recherche systématique de la performance énergétique.

- **S'agissant du segment entretien des locaux et hygiène**, la dépense est très majoritairement portée par les prestations de nettoyage qui représente près de 62 % du poste, principalement réparties entre le nettoyage courant et le nettoyage spécialisé. Les fournitures d'hygiène et d'entretien représentent 234 098 € TTC, tandis que les prestations de traitement des déchets atteignent 126 899 € TTC. Cette répartition met en évidence que **le nettoyage des locaux constitue pour l'Université à la fois un segment stratégique et un levier majeur d'action en matière d'achat, y compris pour la transition écologique et solidaire**. Son poids budgétaire en fait un axe prioritaire de pilotage économique (optimisation des fréquences, du périmètre d'intervention et de l'organisation des prestations), mais également un levier qualitatif et environnemental déterminant. À ce titre, il justifie l'intégration d'exigences renforcées, la mise en place d'un contrôle de la qualité structuré et le suivi d'indicateurs de performance adaptés, permettant de concilier dans le temps : maîtrise des coûts, qualité de service et forte réduction de l'empreinte environnementale et sociale des activités de l'établissement.
- **Le poste fluides et combustibles** est majoritairement porté par le chauffage urbain (943 320 €, soit environ 51 % de la famille d'achat), suivi de l'électricité (729 410 €, environ 39 %). L'eau (139 241 €) et le gaz (38 225 €) demeurent plus limités. **Cette structuration met en évidence des engagements achats faiblement élastiques, laissant peu de marges de manœuvre directes aux acheteurs sur des marchés organisés en quasi-monopole ou à forte tendance oligopolistique**. À cet égard, pour ces achats à la fois stratégiques et critiques, l'établissement a d'ores et déjà mobilisé les dispositifs de sécurisation disponibles, en adhérant aux différents groupements de commande²³ portés par la Direction des achats de l'Etat pour l'achat de gaz et d'électricité, et en s'inscrivant dans le mix énergétique de la Métropole de Lyon via le chauffage urbain. Dans ce contexte, la maîtrise budgétaire repose principalement sur le pilotage des consommations, le suivi des conditions contractuelles et des indexations, ainsi que sur la poursuite des actions d'efficacité énergétique, afin de limiter l'exposition à la volatilité des marchés, notamment sur l'électricité, comme observé lors de la crise énergétique.

Autres familles : bien que plus modestes en volume d'engagement, ces postes restent sensibles sur le plan opérationnel. Les services de sécurité et gardiennage représentent 182 746 € TTC et les fournitures et matériels liés au bâtiment 470 704 € TTC, incluant des équipements de sécurité (SSI, extincteurs). Ces dépenses appellent une vigilance particulière au regard des enjeux de sûreté, de conformité et de continuité de service. Le gardiennage a ainsi été structuré en 2025 sous la forme d'un accord-cadre²⁴ en cascade avec trois opérateurs, afin de sécuriser la prestation et d'assurer une meilleure réactivité. Par ailleurs, certains achats concernent des équipements techniques critiques (SSI, GTB, contrôle d'accès), parfois fondés sur des technologies propriétaires, pouvant générer des situations de dépendance. Cela renforce l'importance des choix technologiques, du suivi du coût complet et de l'anticipation des conditions de maintenance et de renouvellement.

En 2025, les opérations de construction et de réhabilitation lourde, bien qu'elles n'aient généré qu'un volume limité d'autorisations d'engagement, ont mobilisé un niveau élevé de crédits de paiement. Cette

²¹ Matériaux issus de la biomasse d'origine végétale ou animale, utilisés dans la construction ou l'aménagement, en substitution partielle ou totale de ressources d'origine fossile ou minérale. Ils comprennent notamment le bois, le chanvre, la paille, le liège, les fibres végétales ou animales et certains isolants naturels. Leur utilisation contribue à la réduction de l'empreinte carbone des bâtiments, au stockage du carbone et au développement de filières renouvelables.

²² Modèle économique visant à dépasser le schéma linéaire « extraire - produire - consommer - jeter » en favorisant la réduction de la consommation de ressources, le réemploi, la réparation, le recyclage et la valorisation des déchets. Elle cherche à prolonger la durée de vie des produits et des matériaux, à limiter la production de déchets et à réduire l'empreinte environnementale des activités économiques.

²³ Dispositif prévu par le code de la commande publique permettant à plusieurs acheteurs publics de se regrouper pour passer conjointement un ou plusieurs marchés, afin de mutualiser leurs besoins, d'améliorer les conditions économiques et de sécuriser juridiquement les procédures. Le groupement est organisé par une convention qui désigne un coordonnateur chargé de conduire la procédure de passation pour le compte des membres.

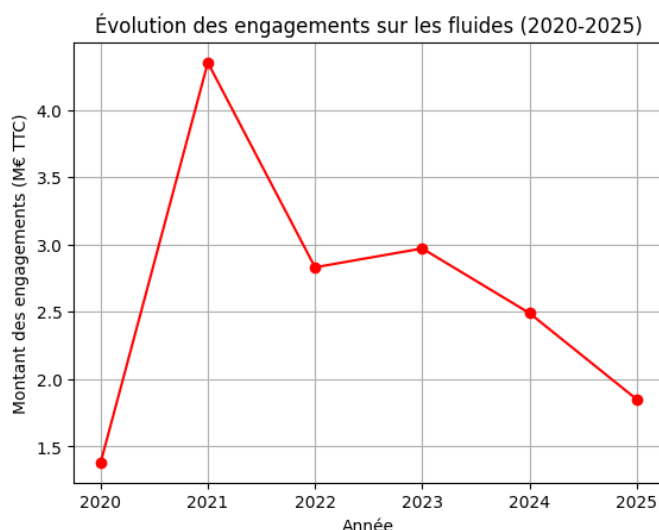
²⁴ Accord-cadre multi-attributaire dans lequel les titulaires sont classés par ordre de priorité, et sollicités successivement selon cet ordre pour exécuter les prestations.

situation s'explique notamment par la poursuite de l'opération de construction de la RUCHE, dont les principaux engagements ont été contractualisés au cours des trois exercices précédents.

Structurée autour des principaux corps d'état (gros œuvre, électricité, plâtrerie-peinture, etc.), cette famille d'achats évolue habituellement sur un marché à la fois dynamique et fortement atomisé²⁵. Sa phase d'exécution requiert un pilotage particulièrement exigeant, compte tenu des enjeux juridiques et financiers souvent élevés. Étroitement liées au programme pluriannuel d'investissement (PPI)²⁶, ces opérations constituent un levier majeur de transformation du patrimoine immobilier de l'établissement. Leur soutenabilité financière repose fréquemment sur des financements externes - subventions de l'État dans le cadre du CPER²⁷, concours de la Métropole de Lyon, de la Région ou d'autres partenaires - ce qui renforce les exigences de coordination institutionnelle, de sécurisation contractuelle et de maîtrise des calendriers.

Adossée par nature au PPI, cette famille d'achats a régulièrement représenté l'un des premiers, voire le premier poste en volume d'autorisations d'engagement pour l'Université, la plaçant au cœur des achats stratégiques de l'établissement. Au-delà de ses dimensions budgétaires et contractuelles, la politique immobilière constitue également un levier essentiel de transition écologique et solidaire. Les opérations menées offrent en effet des marges d'action significatives en matière de performance énergétique, de réduction de l'empreinte carbone, de recours à des matériaux durables ou issus de l'économie circulaire, ainsi que d'insertion sociale et professionnelle dans l'exécution des marchés. À ce titre, cette famille d'achats constitue un axe prioritaire de mise en œuvre de la stratégie d'achat responsable de l'Université.

Quelle a été l'évolution des engagements juridique de l'Université sur les achats de fluides ?



Les engagements relatifs aux fluides et combustibles (gaz, électricité, chauffage urbain, eau, etc.) sur la période 2020-2025 traduisent l'évolution marquée durant la crise énergétique avec un choc exogène majeur suivi d'une phase progressive de normalisation. L'année 2020 constitue un point de référence avec un niveau de dépense contenu (1,38 M€ TTC). En 2021, les engagements ont connu une hausse exceptionnelle pour atteindre 4,35 M€ TTC, soit une augmentation de plus de 200 % en un an. Cette progression s'explique principalement par la crise énergétique internationale, liée à une combinaison de facteurs : reprise de la demande après la période Covid, indisponibilités d'une partie du parc de production électrique en France, formation des prix de l'électricité sur le marché européen fondée sur le coût marginal de production, recomposition des approvisionnements énergétiques européens, etc.). Cette année représente un pic conjoncturel révélateur de la forte exposition budgétaire de l'établissement aux fluctuations des marchés de l'énergie. À partir de 2022, une phase de correction s'amorce. Les dépenses reculent significativement (2,83 M€ en 2022), puis se stabilisent en 2023 (2,97 M€). Cette période traduit une sortie progressive du

²⁵ On parle de marché « atomisé » lorsqu'un secteur est composé d'un grand nombre d'entreprises de taille souvent modeste, sans acteur dominant, ce qui entraîne une forte concurrence et une hétérogénéité des offres.

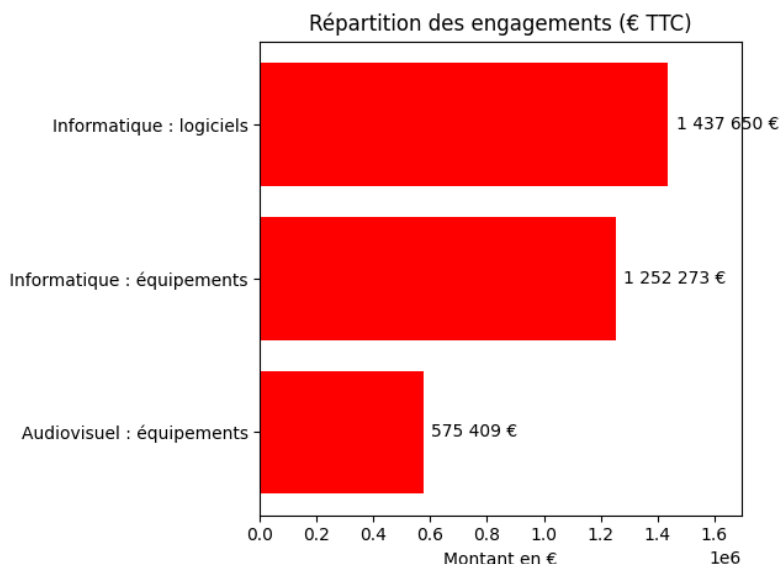
²⁶ Le programme pluriannuel d'investissement (PPI) est un outil de planification budgétaire qui recense, sur plusieurs années, les opérations d'investissement de l'établissement, leurs coûts prévisionnels et leurs modalités de financement.

²⁷ Le CPER est un dispositif de cofinancement pluriannuel entre l'État et la Région destiné à soutenir des projets structurants, dont les opérations immobilières des universités (construction, rénovation énergétique, modernisation des campus).

choc initial, mais dans un contexte de prix durablement élevés par rapport au niveau antérieur à la crise. Les exercices 2024 et 2025 confirment une tendance baissière plus nette, avec des engagements ramenés respectivement à 2,49 M€ puis 1,85 M€. Cette décrue résulte à la fois d'un reflux des prix de l'énergie, d'une amélioration des conditions contractuelles et d'efforts de sobriété énergétique au niveau de l'Université et de la mise en œuvre de travaux d'investissements importants dans le domaine bâtimentaire. Elle marque un retour progressif vers un niveau plus soutenable, même si les engagements demeurent supérieurs à ceux constatés en 2020. Comme pour l'ensemble des acheteurs publics, la trajectoire met en évidence la vulnérabilité structurelle du poste « fluides » et souligne l'importance d'une stratégie d'achat anticipative, intégrant la gestion du risque énergétique, la sécurisation contractuelle et la maîtrise des consommations. Elle confirme également que, si la situation tend à se normaliser, le niveau des engagements reste encore sensible à l'évolution des marchés internationaux et justifie une vigilance budgétaire constante.

Informatique / télécommunications / audiovisuel

Ce domaine représente le 2^{ème} volume des engagements achats (3 639 494,00 € TTC, soit près de 21,8% des engagements totaux) et se caractérise par une répartition équilibrée entre la famille de logiciels standards et spécifiques (près de 40 % du domaine) et les achats d'équipements informatiques et audiovisuels (un peu plus de 50% du domaine).



Famille	Montant (€TTC)	%
Informatique : logiciels	1 437 650 €	39,5 %
Informatique : équipements	1 252 273 €	34,4 %
Audiovisuel : équipements	575 409 €	15,8 %
Services pour informatique	227 555 €	6,3 %
Informatique : maintenance	56 330 €	1,5 %
Télécoms : services	48 924 €	1,3 %
Télécoms : matériel	31 086 €	0,9 %
Audiovisuel : services	7 581 €	0,2 %
Télécoms : maintenance	2 686 €	0,1 %

- Les solutions logicielles, licences et abonnements s'apparentent à des achats stratégiques, avec pour certains un caractère fortement critique, de type « goulot d'étranglement ». Elles sont en effet susceptibles de présenter un impact majeur sur le fonctionnement de l'établissement (continuité de service, activités métiers structurées autour d'une solution logicielle, traitement de données à caractère confidentiel, etc.) et un niveau de risque élevé, lié notamment à la dépendance vis-à-vis de certains éditeurs, aux modalités de renouvellement et aux évolutions tarifaires. Cette

situation est renforcée par l'évolution progressive des modèles vers le mode SaaS²⁸, qui accroît la dépendance à l'éditeur ou à l'hébergeur, réduit la maîtrise directe de l'infrastructure technique et transforme la dépense d'investissement en charge récurrente. Elle justifie une approche centrée sur la maîtrise du coût complet, la sécurisation contractuelle et l'anticipation des renouvellements. À ce titre, le sourcing²⁹ en amont et l'intégration de garanties favorisant la concurrence dans la durée (interopérabilité, réversibilité, portabilité des données, limitation du verrouillage technologique) devra devenir un réflexe avant toute acquisition. Ils permettent d'objectiver le choix initial de la solution et d'en démontrer la pertinence au regard des conditions de marché existantes au moment de la décision, notamment lorsque celle-ci conduit à une situation d'exclusivité de fait ou à des coûts d'organisation élevés en cas de changement ultérieur de solution. Cette démarche contribue ainsi à sécuriser juridiquement l'achat, en veillant à ce que la dépendance éventuelle résulte de contraintes techniques et économiques dûment identifiées et non d'une restriction injustifiée de la concurrence³⁰.

- **Les équipements informatiques (ordinateurs, serveurs, audiovisuels, consommables informatiques, etc.) relèvent de la catégorie des achats stratégiques, tout en présentant une criticité croissante sur un écosystème faisant l'objet d'une forte concentration horizontale et verticale³¹.** Leur impact sur l'activité est important, mais le marché demeure encore concurrentiel, offrant encore des marges de manœuvre en matière de mise en concurrence et d'optimisation économique. Ils constituent ainsi un levier privilégié pour le pilotage du coût complet³² et de la transition écologique et solidaire, à travers une gestion active du cycle de vie et l'intégration d'exigences numériques responsables (standardisation, planification des renouvellements, économie d'énergie, réparabilité, prolongation des durées d'usage, recours au reconditionné lorsque pertinent). Toutefois, les tensions croissantes sur certains composants et matières premières critiques, dans un contexte marqué par une orientation haussière des coûts, tirée à la fois par l'augmentation de la demande liée aux usages d'intelligence artificielle et par les enjeux géopolitiques affectant les capacités de production et les chaînes d'approvisionnement, doivent conduire à renforcer l'anticipation des besoins et la planification des renouvellements, afin de lisser la dépense, sécuriser les approvisionnements et maîtriser les impacts budgétaires sur le long terme. Pour ces raisons, l'Université recourt de manière majoritaire à des dispositifs de mutualisation (centrales d'achat, groupements de commandes, marchés nationaux), afin de sécuriser au mieux les approvisionnements, de bénéficier d'effets de volume, de renforcer le pouvoir de négociation face aux éditeurs et constructeurs, et d'inscrire les achats dans une trajectoire économiquement soutenable et cohérente à l'échelle de l'établissement.

²⁸ Software as a Service : modèle de fourniture de logiciel dans lequel l'application est hébergée par un prestataire et accessible à distance via internet, généralement sous forme d'abonnement, sans installation locale par l'utilisateur.

²⁹ Démarche préalable à une procédure de passation de marché public consistant pour l'acheteur à consulter le marché, identifier les opérateurs économiques, analyser les solutions disponibles et affiner l'expression du besoin, dans le respect des principes de transparence, d'égalité de traitement et de bonne utilisation des deniers publics.

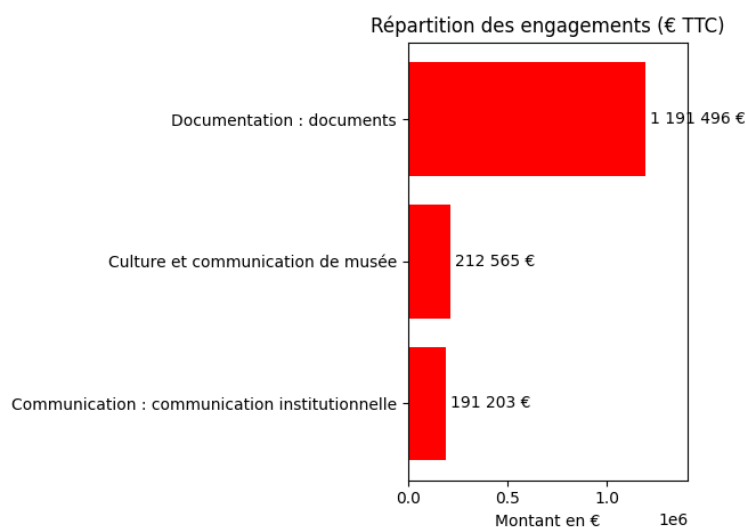
³⁰ La Cour de Justice de l'Union Européenne a rendu un arrêt majeur qui risque de bouleverser la pratique des marchés publics d'informatique. Dans sa décision du 9 janvier 2025 (C-578/23), la Cour précise les conditions strictes du recours à la procédure négociée sans publicité fondée sur des droits d'exclusivité. Cette jurisprudence impose désormais aux acheteurs publics de démontrer que la situation d'exclusivité invoquée ne leur est pas imputable, tant lors de la conclusion du contrat initial que pendant la période précédant le choix de la procédure. Une décision qui soulève de nombreuses questions pratiques pour la maintenance des systèmes d'information existants et la stratégie des futurs marchés publics, particulièrement dans un contexte de développement des solutions SaaS.

³¹ La concentration horizontale désigne la réduction du nombre d'acteurs à un même niveau de la chaîne de valeur (par exemple quelques grands constructeurs dominant le marché des ordinateurs ou des serveurs). La concentration verticale correspond à l'intégration, par un même acteur ou un nombre restreint d'acteurs, de plusieurs niveaux de la chaîne de valeur (matériel, systèmes d'exploitation, logiciels, services cloud, maintenance), ce qui peut accroître les situations de dépendance technologique et le pouvoir de marché des fournisseurs.

³² Approche consistant à apprécier le coût global d'un bien, d'un service ou d'un ouvrage sur l'ensemble de son cycle de vie, incluant non seulement le prix d'acquisition, mais aussi les coûts d'installation, d'exploitation, de maintenance, d'énergie, de consommables, de fin de vie et, le cas échéant, les coûts environnementaux. En commande publique, cette logique est rattachée à la notion de coût du cycle de vie, que l'acheteur peut utiliser comme critère d'attribution afin d'évaluer l'offre économiquement la plus avantageuse.

Communication-documentation-culture

Le domaine « Communication - Documentation - Culture », qui représente le 3ème volume des achats (1 902 867,55 € TTC), se caractérise par une forte hétérogénéité des enjeux, combinant des achats stratégiques à forte criticité, des achats leviers et des segments spécifiques soumis à des contraintes juridiques.



Famille	Montant (€ TTC)	%
Documentation : documents	1 191 495,52 €	62,6 %
Culture et communication de musée	212 564,50 €	11,2 %
Communication : communication événementielle et institutionnelle	191 203,00 €	10,0 %
Communication : conception, édition, impression	144 525,39 €	7,6 %
Communication : services pour la communication	97 757,34 €	5,2 %
Documentation : bibliothèques et magasins d'archives	29 841,12 €	1,6 %
Documentation : systèmes d'information documentaire et d'archivage	21 600,00 €	1,1 %
Documentation : services de gestion documentaire et d'archivage	8 018,00 €	0,4 %
Documentation : archives	5 862,68 €	0,3 %

L'analyse de la répartition des engagements juridiques de ce troisième domaine met en évidence la structuration suivante :

- Le segment de la documentation (ouvrages, abonnements à des revus, bases de données, plateforme éditoriale, etc.), représente à lui seul près des deux tiers des engagements du domaine. Ce poids majoritaire traduit des besoins récurrents et structurants, directement liés aux missions de formation et de recherche et aux activités du SCD. **Ces familles relèvent clairement de la catégorie des achats stratégiques présentant une forte criticité.** En effet, l'impact sur l'activité de l'établissement est élevé, les ressources documentaires conditionnant l'accès au savoir, le soutien à la recherche et la qualité des services rendus aux usagers. Le niveau de risque est également significatif, en raison de la concentration de l'offre éditoriale, des modèles d'abonnement, des évolutions tarifaires et des restrictions d'usage. Les capacités de substitution sont également relativement faibles. Cette situation justifie un pilotage contractuel renforcé, fondé, lorsque c'est possible, sur la négociation, la maîtrise des engagements pluriannuels et une analyse régulière des usages afin de garantir la soutenabilité financière. Dans ce contexte, l'établissement s'appuie largement sur des dispositifs de mutualisation et des centrales d'achat spécialisées, telles que

l'ABES³³ ou encore les accords négociés au niveau national dans le cadre du consortium Couperin³⁴. Ces mécanismes permettent de renforcer le pouvoir de négociation face aux éditeurs, de sécuriser les conditions contractuelles et d'inscrire ces dépenses dans une logique de soutenabilité budgétaire à l'échelle de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nonobstant, et compte tenu des volumes financiers engagés, l'intégration des enjeux de responsabilité sociale et environnementale constitue un défi, dans un secteur où les marges de manœuvre sont contraintes par la structuration du marché et les modèles économiques des éditeurs avec une faible substituabilité.

- **Les familles relevant de la communication institutionnelle, événementielle, de la conception, de l'édition et des services de communication s'apparentent davantage à des achats simples mais pouvant constituer des leviers.** Leur impact sur le fonctionnement de l'établissement est réel en termes d'image et de diffusion de l'information, mais les dépenses restent modérées et le marché demeure concurrentiel et offre des possibilités de mise en concurrence, d'optimisation économique et de substituabilité entre les opérateurs. Ces achats appellent néanmoins une vigilance particulière sur la définition du besoin, la structuration des marchés et le respect des règles de la commande publique, notamment pour les prestations à dimension intellectuelle ou créative. Cette vigilance s'inscrit dans un contexte national marqué, fin 2025, par plusieurs circulaires³⁵ incitant à une réduction des dépenses de communication et à une plus grande sobriété des actions de visibilité institutionnelle, ce qui devrait renforcer la nécessité de prioriser les actions engagées et d'en évaluer la valeur ajoutée réelle. En effet, les dépenses liées aux insertions publicitaires, aux objets promotionnels et plus largement aux supports de visibilité présentent une plus forte élasticité. Elles relèvent davantage d'une logique d'achats leviers, dans la mesure où les volumes et les modalités de recours peuvent être ajustés selon les priorités de communication, offrant des marges d'action directes en matière de trajectoire budgétaire.
- **Les dépenses liées à la culture constituent un segment de poids plus limité mais présentant une sensibilité particulière.** Les enjeux y sont moins budgétaires que juridiques et portent notamment sur les droits de propriété intellectuelle, les conditions de diffusion des contenus et la responsabilité des prestataires. Ces achats ne sont pas toujours pleinement pilotables par les mécanismes classiques de mise en concurrence, en raison de l'exclusivité artistique de certaines œuvres, interventions ou prestations, qui peuvent placer l'établissement dans des situations de faible substituabilité.

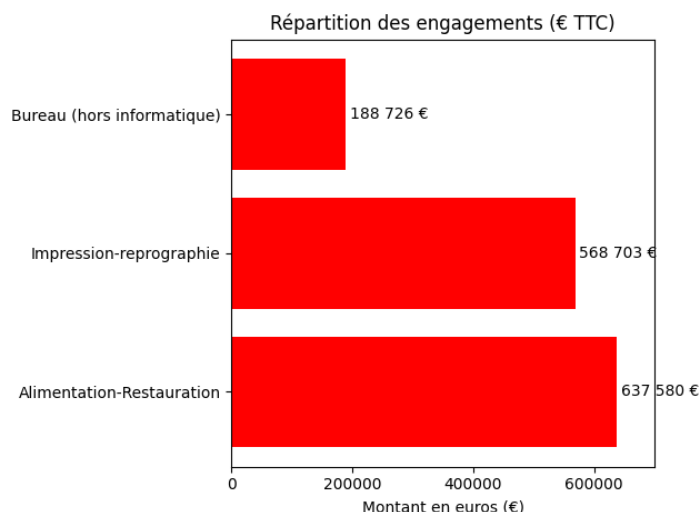
³³ Agence bibliographique de l'enseignement supérieur : établissement public administratif placé sous tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur, chargé de produire et de gérer des outils et services documentaires mutualisés pour les bibliothèques universitaires et de recherche, notamment les catalogues collectifs et les systèmes d'information bibliographiques.

³⁴ Consortium universitaire français réunissant des établissements d'enseignement supérieur et de recherche afin de négocier collectivement l'accès aux ressources documentaires électroniques (revues, bases de données, e-books) et de défendre les intérêts de la communauté académique en matière de politique documentaire et de diffusion scientifique.

³⁵ Notamment, la circulaire du Premier Ministre du 4 octobre 2025 n° 6506/SG, NOR : PRMX2529218C : Décision de suspendre, jusqu'à fin 2025, l'engagement de nouvelles dépenses de communication des ministères, agences et opérateurs de l'État, à l'exception des campagnes de santé publique et de recrutement, dans le cadre de la revue des dépenses conduite par la mission « État efficace ». Cette mesure vise à prioriser les actions de communication à fort impact pour les citoyens et à réduire de 20 % les dépenses correspondantes en 2026 par rapport à 2025.

Approvisionnements généraux

Dans un contexte marqué par la maîtrise renforcée de la dépense publique et l'intégration croissante des objectifs de transition écologique et sociale, le 4^e domaine des achats de l'Université (1 661 295,26 € TTC) constitue un levier important d'optimisation des engagements juridiques. La cartographie met en évidence une concentration des engagements financiers sur les familles « Alimentation-restauration » et « impression-reprographie », qui appellent un pilotage contractuel renforcé.



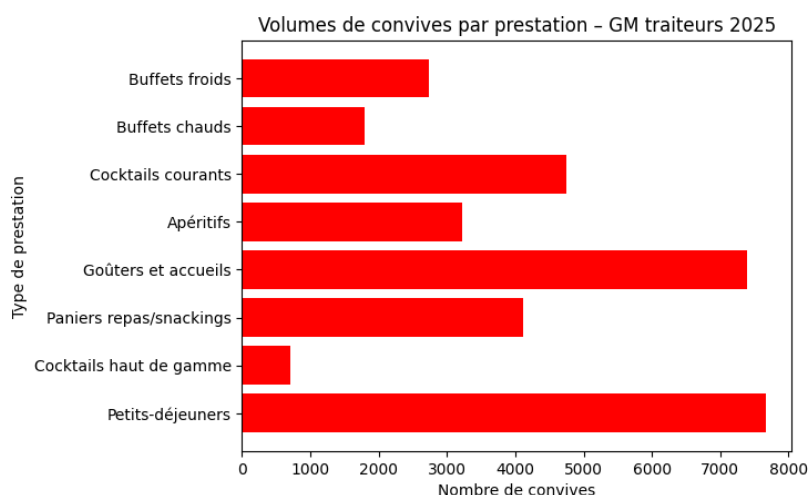
Famille	Montant (€ TTC)	%
Alimentation-Restauration-Hôtellerie	637 580,19 €	38,4 %
Impression-reprographie	568 702,55 €	34,2 %
Bureau (hors informatique)	188 725,95 €	11,4 %
Activités sportives, musicales & récréatives	163 592,77 €	9,8 %
Autres approvisionnements généraux	87 685,96 €	5,3 %
Parc de véhicule	15 007,84 €	0,9 %

- La famille « alimentation-Restauration-Hôtellerie » représente le premier engagement du domaine. Bien que liée aux besoins récurrents de fonctionnement de l'établissement (événementiel, accueil institutionnel, missions, partenariats), elle constitue un poste de dépense significatif, régulier et concentré sur des prestations « standardisables » et présentant une forte élasticité (restaurants, traiteurs, denrées alimentaires, etc.) dans un contexte budgétaire contraint. À ce titre, elle présente toutes les caractéristiques d'un achat levier : les volumes engagés, la répétitivité des besoins et la structuration de l'offre permettent la mise en place d'actions de massification, de référencement de prestataires, d'harmonisation des pratiques et d'intégration d'exigences environnementales et sociales, sans craindre de risques importants de substitutions en cas de défaillances. Cette famille constitue ainsi un gisement de performance économique et qualitative, tout en contribuant à la cohérence des pratiques d'accueil de l'établissement. Depuis 2024, ce segment fait l'objet d'un suivi accru de la DAJIM sur la qualité des prestations, le respect des engagements contractuels et des conditions d'exécution, afin de répondre aux attentes des utilisateurs. Cette démarche s'accompagne d'une vigilance renforcée sur la proportionnalité des prestations aux besoins réels, tout en intégrant progressivement des exigences structurantes en matière d'achats responsables (qualité des produits, circuits courts, réduction du gaspillage, marchés réservés à des opérateurs de l'économie sociale et solidaire, etc.). Les premiers effets observés traduisent une évolution qualitative des pratiques : l'amélioration du niveau de prestation et de la satisfaction globale des utilisateurs s'est accompagnée d'une hausse du coût unitaire des services, mais également d'une baisse des volumes commandés. Cette dynamique illustre une logique d'optimisation globale sur ces achats - acheter moins, mais mieux - plutôt qu'une approche strictement fondée sur la réduction des prix. Ce segment constitue par ailleurs un levier significatif de décarbonation des achats, compte tenu de l'impact environnemental de la production alimentaire, du transport et de la gestion des déchets. En ce sens, l'Université doit poursuivre ses engagements afin de renforcer le pilotage environnemental de ce segment, notamment à travers

l'émergence d'un outil d'estimation de l'empreinte carbone des prestations. Cet outil permettra d'éclairer les choix d'achat, de comparer les options de prestation et d'intégrer des critères de décarbonation dans la décision.

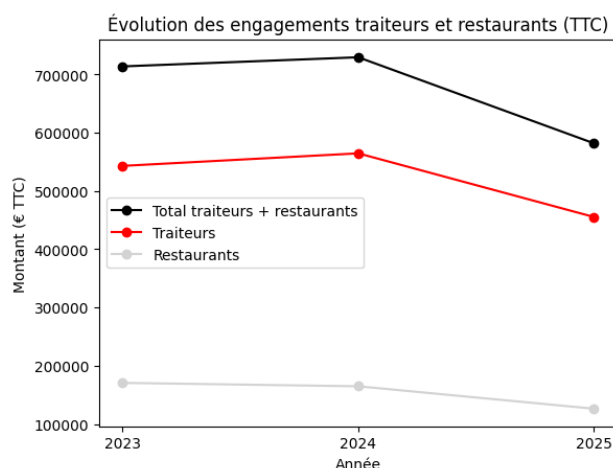
Comment se structurent les volumes de convives du groupe de marchandise AA.63 « Services de traiteurs-plateaux repas » dans la famille Alimentation-Restauration en 2025 (uniquement pour les besoins sur marchés publics) ?

En 2025, les marchés traiteurs ont représenté un volume significatif de prestations au sein de la famille alimentation, totalisant plusieurs dizaines de milliers de convives (pour un montant total d'engagement de 455 368,38 € TTC). Ces volumes se répartissent principalement entre petits-déjeuners (7 666 convives), cocktails haut de gamme (700 convives), paniers repas et snackings (4 120 convives), goûters et accueils (7 401 convives), apéritifs (3 219 convives), cocktails courants (4 753 convives), buffets chauds (1 788 convives) et buffets froids (2 737 convives). Cette répartition met en évidence la forte prédominance des prestations d'accueil courant - petits-déjeuners, goûters et cocktails - qui constituent le cœur de l'activité traiteur de l'établissement, tandis que les prestations plus élaborées ou événementielles représentent des volumes plus limités mais potentiellement plus coûteux à l'unité. Cette volumétrie traduit également un nombre très élevé de bons de commande et de prestations ponctuelles, impliquant des déplacements fréquents des prestataires sur les différents sites de l'établissement. Cette organisation fragmentée génère des coûts de gestion et de coordination non négligeables, tout en produisant des externalités environnementales liées aux transports, aux livraisons multiples et aux conditionnements associés.



Quel est le montant moyen d'un restaurant à l'Université au travers du groupe de marchandise AA.64 « Restaurants » dans la famille Alimentation-Restauration en 2025 ? Sur l'année 2025, les prestations du groupe de marchandise des restaurants représentent un engagement total de 126 396,17 € TTC, réparti sur près de 500 bons de commande dont le montant moyen de l'engagement TTC avoisine les 225 €. Cette forte fragmentation des achats traduit un volume élevé d'actes de gestion, générant des coûts d'organisation et de coordination.

Quelle a été l'évolution des engagements juridique de l'Université sur les achats de traiteurs et restaurants ?



Les engagements relatifs aux prestations de traiteurs et restaurants enregistrent une baisse significative en 2025, alors même que les prix alimentaires continuent de progresser, bien que de façon désormais modérée après les fortes hausses observées entre 2021 et 2023. Cette diminution concerne les deux catégories de prestations : les traiteurs reculent de 564 525 € à 455 368 € TTC (-19 % entre 2024 et 2025), tandis que les dépenses en restaurants, en baisse continue depuis 2023, passent de 170 686 € à 126 396 € TTC (-26% entre 2023 et 2025). Cette évolution traduit une rationalisation progressive des volumes de prestations et un meilleur encadrement des commandes, en phase avec les objectifs de maîtrise de la trajectoire financière de l'établissement.

- L'autre famille d'achats structurante concerne l'impression et la reprographie, qui constituent par ailleurs un segment d'achats leviers compte tenu des marges de pilotage qu'il offre.** Il s'agit d'un poste de dépenses récurrent, directement lié aux usages internes de l'établissement, et qui présente donc un fort potentiel de pilotage à la fois budgétaire, organisationnel et environnemental. L'Université a déjà engagé une évolution significative des pratiques à travers sa politique d'impression, qui a permis d'installer des fondamentaux solides : mutualisation des équipements, suppression des imprimantes individuelles, internalisation prioritaire des besoins vers le pôle RIME³⁶, paramétrage par défaut en recto-verso et en noir et blanc, recours à des papiers recyclés, ou encore rationalisation des parcs matériels. Ces mesures ont permis de structurer le dispositif, mais elles constituent aujourd'hui une base à approfondir. La poursuite de cette dynamique suppose désormais d'agir davantage sur les comportements, les usages notamment par des campagnes de sensibilisation destinées à réduire les impressions non essentielles et à accompagner la transition vers des pratiques plus sobres. Ce segment comporte en effet un enjeu environnemental majeur : production de papier, fabrication et traitement des consommables (toners, encres), consommation énergétique des équipements, logistique et gestion des déchets. La diminution des volumes imprimés constitue ainsi un levier direct de décarbonation, de réduction des déchets et d'optimisation budgétaire. Par ailleurs, une vigilance globale sur le surdimensionnement et/ou le sous-emploi des équipements courants (copieurs) et spécialisés (reprographie) doit guider les arbitrages sur ces familles.
- Les achats de fournitures de bureau (hors informatique) constituent un troisième champ d'achats à la fois simple et levier.** Cette famille recouvre les consommations de petites fournitures administratives (papeterie, classeurs, enveloppes, consommables courants, etc.) ainsi que l'acquisition de mobiliers meublants de bureau. Bien que ces dépenses soient souvent unitaires, leur volume cumulé à l'échelle de l'établissement en fait néanmoins un segment non négligeable, caractérisé par une forte récurrence et une large diffusion dans les services. À ce titre, il présente un réel potentiel de pilotage, notamment en matière de rationalisation des références, de mutualisation des besoins et de maîtrise des quantités commandées. Cette approche est d'ores et déjà engagée à l'Université à travers une rationalisation structurée menée dans le cadre des politiques d'achats sectorielles. Les leviers d'action reposent également sur l'évolution des pratiques internes, afin de limiter les phénomènes de surstockage, les achats de confort ou les renouvellements prématurés. Ce segment présente en outre un enjeu environnemental notable. Les fournitures de bureau mobilisent des ressources matières (papier, plastiques, métaux, bois) et génèrent des déchets. S'agissant du mobilier, l'Université qui a déjà commencé à engager des

³⁶ Pôle reprographie, imprimerie et microédition de la Direction de l'immobilier

réflexions en matière de réemploi, visant à prolonger la durée de vie des équipements, favoriser la réaffectation interne du mobilier existant ou limiter l'achat de produits neufs. Cette logique d'économie circulaire constitue un levier direct de réduction de l'empreinte carbone et des déchets.

Déplacements de personnes : transport et hébergement

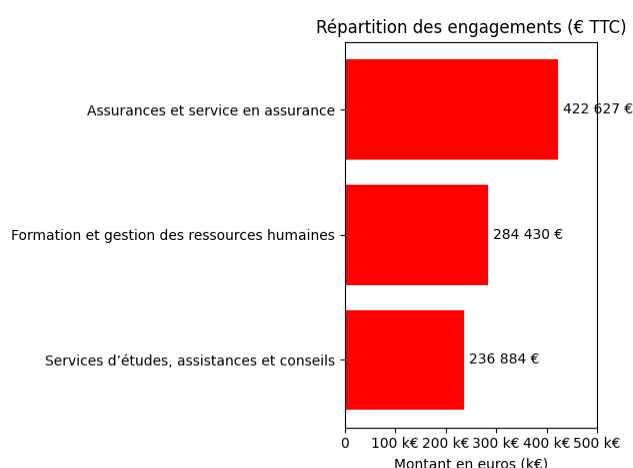
Le domaine des déplacements, qui constitue le 5^e domaine en volume d'engagements achats (1 438 115,93 € TTC), peut être analysé **à la fois comme un segment d'achats leviers et comme un segment à dimension stratégique**. Il relève des achats leviers en raison de la forte élasticité des dépenses : les volumes, les modalités d'organisation et les choix opérés en matière de transport et d'hébergement peuvent être ajustés. Les arbitrages réalisés, tels que l'anticipation des réservations, le recours à des solutions mutualisées, le choix des modes de transport, la durée et les conditions d'hébergement ou encore le recours à la visioconférence lorsque cela est pertinent, ont un effet direct sur le niveau des engagements. Ce segment constitue ainsi un axe concret de maîtrise budgétaire et de rationalisation de la dépense publique.

Il présente toutefois une dimension stratégique marquée. Celle-ci tient d'abord à un enjeu juridique élevé, en particulier pour les voyages étudiants et les déplacements collectifs, qui impliquent des responsabilités renforcées en matière de sécurité des personnes, de gestion des aléas, d'annulation, d'encadrement des publics et de continuité pédagogique. Elle tient ensuite à un enjeu d'image et de responsabilité sociétale, les choix de mobilité de l'établissement étant directement visibles et devant être cohérents avec ses engagements en matière de transition écologique. Le secteur des transports constitue en effet l'un des principaux secteurs clés de la décarbonation, ce qui confère aux décisions prises dans ce domaine un impact direct sur la trajectoire environnementale de l'établissement. Elle tient enfin à un enjeu organisationnel, la dispersion des réservations et des prestataires accroissant les risques juridiques, la complexité de gestion et la perte de lisibilité budgétaire.

Nota importante : Conformément à la politique achat de l'établissement et aux dispositions réglementaires applicables³⁷, la présente cartographie porte exclusivement sur les engagements achats et n'intègre pas les remboursements individuels de frais de mission versés aux agents, notamment lorsque les déplacements sont réalisés en dehors de la plateforme NOTILUS.

Etudes-Conseils-Assurances-PI-Ressources humaines

L'analyse de la répartition des engagements juridiques du domaine Prestations intellectuelles et Assurances, qui constitue le 7^e domaine en volume d'achats (946 457,14 € TTC), met en évidence une concentration marquée des montants sur trois segments principaux : les assurances, la formation et la gestion des ressources humaines, ainsi que les services d'études, d'assistance et de conseil.



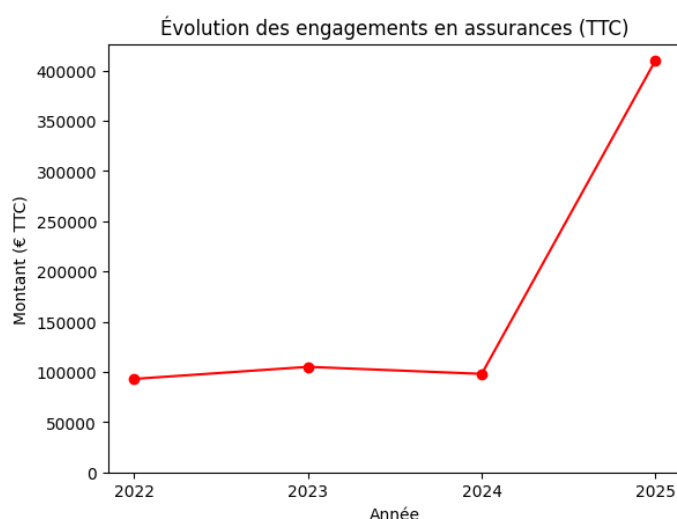
³⁷ Le décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixe les modalités de remboursement des frais engagés par les personnels civils de l'État pour les besoins du service, principalement les frais de déplacement. Il constitue la référence centrale en matière d'indemnisation des missions, déplacements temporaires et changements de résidence dans la fonction publique d'État.

Famille	Montant (€ TTC)	%
Assurances et service en assurance	422 627,11 €	44,7 %
Formation et gestion des ressources humaines	284 430,35 €	30,1 %
Services d'études, assistances et conseils	236 883,68 €	25,0 %
Formation et certification des étudiants	2 180,00 €	0,2 %
Prestations du domaine de la valorisation et du transfert de technologie	336,00 €	0,0 %

Les familles assurances et services en assurance représentent à elles seules près de la moitié des engagements du domaine (44,7%). Elles relèvent d'une catégorie d'achats particulièrement stratégiques à avec une tendance critique. En effet, si les assurances ne représentent qu'environ 2,53% de la part achat total de l'Université, il n'en demeure pas moins qu'en cas de sinistre majeur, un défaut de couverture est un risque trop élevé pour être négligé. Dans la mesure où les assurances préservent la stabilité financière de l'Université et ses capacités d'investissements, il y a lieu de considérer que l'importance de l'achat est très forte. En parallèle, la complexité du marché des assurances est importante pour les personnes publiques (nombre de fournisseurs limités, faibles adaptations des produits et comparaison des offres difficiles, réglementation importante, prix et engagements volatils avec des facteurs économiques et juridiques externes influents, etc.). Ainsi, le risque d'approvisionnement est élevé avec une faible capacité de substitution en cas de défaillance des opérateurs économiques. Dans ce contexte, l'Université a fait le choix en juillet 2025 de recourir à une procédure avec négociation et d'orienter sa stratégie achat vers l'adaptation des conditions contractuelles à son profil de risque, afin de limiter le risque d'infructuosité en passation ou de résiliation en cours d'exécution. Cette démarche a permis de sécuriser l'accès à l'assurance jusqu'en 2030, en recherchant une amélioration du ratio technique de l'établissement (sinistres payés et provisions rapportés aux primes encaissées) et en opérant des arbitrages consistant à relever de manière maîtrisée certains niveaux de franchise, en contrepartie d'une importante augmentation des capitaux assurés. Elle vise également à maintenir l'attractivité de l'Université auprès des assureurs lors des futurs appels d'offres, dans un contexte de retrait de certains acteurs du marché et de sélectivité accrue des portefeuilles publics.

La stratégie d'achat a ainsi privilégié une couverture centrée sur les sinistres d'intensité - événements rares mais à fort impact financier - plutôt que sur les sinistres de fréquence, plus récurrents mais de moindre gravité. Cette approche réinternalise désormais l'absorption des sinistres courants tout en concentrant le transfert des risques majeurs susceptibles d'affecter significativement son équilibre financier et patrimonial. Elle tient également compte de l'évolution du patrimoine immobilier de l'Université, devenu plus conséquent avec l'intégration de nouveaux actifs structurants, notamment l'opération de la RUCHE.

Quelles perspectives d'évolution des engagements juridiques de l'Université relatifs aux achats d'assurances ?



Alors que les engagements d'assurance sont restés relativement stables entre 2022 et 2024, ces derniers ont enregistré une très forte revalorisation depuis le renouvellement du placement des risques en juillet 2025, traduisant une tendance haussière structurelle du coût de l'assurance des personnes publiques. Si l'opération de la RUCHE contribue, ponctuellement, à l'augmentation des assurances (dommages-ouvrage, tous risques chantier, etc.), les assurances d'exploitation - en particulier en dommages aux biens - connaissent également de fortes hausses. Compte tenu de la dégradation des ratios techniques observée dans le secteur public, de l'élévation des niveaux de risques auxquels sont exposées les universités (catastrophes naturelles, violences urbaines, cyber-risques, etc.) et du renchérissement mécanique du secteur de la réassurance, etc., la poursuite des tensions sur les primes d'assurance apparaît probable à moyen terme.

- Les prestations de formation et de gestion des ressources humaines représentent près de 30,1% du domaine d'achat en tant qu'achats simples (engagements financiers modérés) à tendance stratégique. Leur impact sur l'activité de l'établissement est important, ces interventions contribuant directement au développement des compétences, à l'accompagnement des évolutions organisationnelles et au soutien de projets structurants. Le marché demeure toutefois très dynamique, ce qui le rattache principalement à la catégorie des achats leviers dans la mesure où des possibilités de mise en concurrence réelle existent et que les capacités de substitutions restent importantes sur un segment économiquement atomisé. Ces prestations appellent néanmoins aussi une vigilance particulière dans le contexte national de maîtrise du recours aux prestations intellectuelles. Elles présentent également un risque d'*intuitu personae*, certaines missions pouvant être associées à un intervenant ou à un profil particulier, ce qui nécessite une attention accrue lors de la définition des critères de sélection et de l'exécution des marchés, afin de préserver l'égalité de traitement et d'éviter toute situation de dépendance durable à une personne ou à un prestataire identifié. L'Université s'appuie désormais sur des supports de mutualisation solides pour plusieurs domaines structurants (sécurité incendie, bureautique, sécurité informatique, certifications achats/marchés) et bénéficie d'une couverture relativement homogène des besoins liés au management des encadrants. Néanmoins, l'analyse met en évidence une fragmentation encore non négligeable sur d'autres segments de formation, limitant la lisibilité de l'offre et les effets de massification.
- Les services d'études, d'assistance et de conseil relèvent principalement de la catégorie des achats simples à tendance stratégique pour l'Université et représentent un quart des engagements sur le domaine achat. Leur impact sur l'activité peut être ponctuellement significatif, ces prestations intervenant en appui à des projets parfois long ou à des besoins d'expertise ponctuels, mais le marché demeure globalement concurrentiel, offrant des possibilités de mise en concurrence et de maîtrise économique. Les engagements financiers sur cette famille sont modérés. Ils présentent toutefois un enjeu particulier de gouvernance. Le recours à ces prestations fait aujourd'hui l'objet d'un encadrement renforcé au niveau national, notamment à travers la circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022 relative au recours aux prestations intellectuelles³⁸, qui impose, pour celles qui portent, sur de l'aide à la décision et/ou du conseil stratégique, une justification du besoin, une vérification des compétences internes disponibles et une attention particulière au transfert de compétences. Dans ce contexte, l'enjeu principal réside dans la qualité de la définition du besoin et dans l'établissement d'une méthodologie claire d'arbitrage entre le « faire » et le « faire faire ». Cela suppose de limiter les situations de dépendance vis-à-vis des prestataires externes, d'assurer la montée en compétence interne et de maîtriser le coût complet des interventions.

Quelles prestations intellectuelles relevant du conseil à la décision ont été confiées par l'Université en 2025 ? En 2025, le recours de l'Université aux prestations intellectuelles de conseil à la décision est demeuré maîtrisé et ciblé. Il s'est concentré sur un nombre limité de missions structurantes,

³⁸ Conformément à la circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022 relative à l'encadrement du recours aux prestations intellectuelles, une attention particulière est portée aux prestations de conseil, d'étude, d'audit ou d'assistance qui contribuent directement à l'éclairage de la décision de l'établissement et appellent, à ce titre, une vigilance particulière quant à leur justification, leur périmètre et leur pilotage.

principalement en matière de numérique, de ressources humaines et d'études stratégiques, après exclusion des prestations relevant de la seule conformité réglementaire ou de l'exécution technique.

Intitulé	Montant TTC
ID.11 Informatique - schéma directeur et audit (accompagnement à l'élaboration du schéma directeur des systèmes d'information)	115 008,00 €
ED.32 Audit d'unités ou de services RH (médiations collectives, études ergonomiques de la bibliothèque CHEVREUL)	17 124,99 €
EB.21 Enquêtes - études qualitative sur l'alternance	17 100,00 €
EB.04 Etudes à caractère général et autres missions de conseil - étude Alumni	6 847,00 €
Potentiel : EB.14 Audit énergétique (audit bâtiments et objectif employeur pro vélo) Les audits énergétiques sont susceptibles de relever du champ des prestations intellectuelles au sens de la circulaire du 19 janvier 2022 dès lors qu'ils excèdent la seule conformité réglementaire et qu'ils contribuent à l'éclairage de décisions stratégiques ou d'investissement de l'établissement	12 100,00 €
Potentiel : EB.11 Audit organisationnel certifiant (certification « Services plus » Les audits organisationnels certifiants sont susceptibles de relever du champ des prestations intellectuelles au sens de la circulaire du 19 janvier 2022 lorsqu'ils excèdent la seule vérification normative et qu'ils comportent des analyses ou recommandations destinées à éclairer les décisions de pilotage et d'amélioration des services.	6 539,40 €

Indicateur n°8 - Activité générale de la commande publique sur l'année 2025



Au cours de l'année 2025, **80 contrats ont été notifiés par l'établissement**, traduisant une activité soutenue en matière de commande publique et de structuration des besoins. Parmi eux, **29 contrats ont été notifiés dans le cadre de dispositifs de mutualisation externes**, qu'ils soient locaux (ex : COMUE) ou nationaux (ex : Direction des achats de l'État). Ces dispositifs représentent un **volume maximal d'engagement HT partagé à l'échelle des groupements de 3 621 487 689,67 € HT**, traduisant l'intégration active de l'établissement dans des stratégies d'achat mutualisées et structurantes **à fort effet de levier**.

En parallèle, le service de la commande publique, des achats et des assurances a assuré la **passation de 51 contrats en pilotage direct (dont 2 contrats en tant que coordonnateur d'un groupement de commande³⁹)**,

³⁹ Le coordonnateur d'un groupement de commandes est un des membres du groupement de commandes désigné par la convention constitutive signée par les membres du groupement. Le coordonnateur est chargé de procéder, dans le respect des règles prévues par le code, à l'organisation de l'ensemble des opérations de sélection d'un ou de plusieurs cocontractants.

confirmant le rôle central du service dans la sécurisation juridique, la structuration économique et la stratégie d'achat de l'établissement.

Sur ces 51 contrats :

- 49 relevaient du champ des marchés publics,
- 1 concernait une concession de service⁴⁰ pour l'exploitation de distributeurs automatiques sur l'ensemble des campus
- 1 concernait une convention d'occupation du domaine public⁴¹ portant sur l'installation d'une cafétéria sur le campus Porte des Alpes à Bron.

Concernant les 49 marchés publics :

- 21 contrats ont été passés selon une procédure formalisée (appel d'offres ouvert ou procédure formalisée avec négociation), pour un montant maximal d'engagement HT de 12 991 468 € HT ;
- 7 contrats ont été conclus selon une procédure adaptée (MAPA) avec recours systématique à la négociation, pour un montant maximal d'engagement HT de 2 138 679 € HT ;
- 21 contrats ont été passés sans publicité ni mise en concurrence préalables, pour un montant maximal HT de 690 400 € HT, principalement en raison de situations d'exclusivité, de contraintes techniques ou de droits spécifiques, notamment dans le domaine des ressources numériques du SCD.

Au total, les marchés publics pilotés directement par le service représentent un volume maximal d'engagement HT de 15 820 547 € HT.

Combien coûte une consultation en moyenne ?

Il n'existe pas, en France, de donnée officielle consolidée sur le coût moyen de passation d'un marché public pour une personne publique. En revanche, selon des travaux professionnels relayés notamment par le Géfif⁴² et publiée par Caneva⁴³ dans les années 2010, une procédure formalisée mobilise en moyenne l'équivalent de 10 à 14 jours de travail cumulés pour l'acheteur et le prescripteur (rédaction du dossier, analyse des offres, auditions éventuelles). En valorisant le temps agent, le coût interne d'une procédure peut ainsi être estimé entre 7 000 € et >10 000 €, voire davantage selon la complexité.

Ces estimations reposent sur des enquêtes professionnelles et des retours d'expérience d'acheteurs publics ; elles ne constituent pas une norme réglementaire mais des repères opérationnels. Le coût réel varie fortement selon la nature du marché (travaux, prestations intellectuelles, assurances, systèmes d'information), le degré d'allotissement, la négociation, la technicité du besoin et le niveau d'exigence juridique. Ces évaluations n'intègrent pas les frais de publicité (BOAMP, JOUE, supports spécialisés), les éventuels coûts d'assistance à maîtrise d'ouvrage ni les outils de dématérialisation. En pratique, les frais de publicité peuvent représenter entre 300 € et >1 000 € selon le volume de l'avis et les supports retenus. Ainsi, le coût d'organisation complet d'une procédure peut dépasser 10 000 € pour les marchés les plus complexes. Du côté des entreprises, la réponse à un marché public constitue également un investissement significatif. Elle mobilise des ressources commerciales, techniques, administratives et financières : analyse du dossier de consultation, production du mémoire technique, chiffrage, production d'échantillons, mobilisation d'experts internes et participation à d'éventuelles auditions. Selon les mêmes estimations professionnelles, le coût d'une réponse peut varier de quelques milliers d'euros pour une consultation simple à plusieurs dizaines de milliers d'euros pour un marché complexe. Ces coûts sont supportés par l'entreprise et ne sont amortis qu'en cas d'attribution du marché.

Chaque procédure engage ainsi un effort organisationnel partagé. Cette réalité justifie une attention particulière portée à la proportionnalité des exigences, à la clarté des documents de consultation et à la simplification des démarches, notamment pour les marchés de montant modéré. Elle souligne également

⁴⁰ Contrat par lequel une personne publique confie la gestion d'un service à un opérateur économique, rémunéré principalement par l'exploitation du service et supportant le risque d'exploitation.

⁴¹ Contrat par lequel une personne publique autorise un tiers à occuper son domaine public, à titre temporaire et précaire, moyennant le versement d'une redevance.

⁴² Le Géfif est le syndicat professionnel représentant ces cabinets-conseils.

⁴³ CANEVA est une entreprise spécialisée dans le Conseil et l'Accompagnement sur les Marchés Publics et AMI.

l'enjeu de limiter les procédures infructueuses évitables, génératrices de coûts supplémentaires tant pour l'acheteur que pour les opérateurs économiques. Une définition imprécise du besoin, un allotissement inadapté, une estimation financière décalée ou un calendrier mal calibré peuvent conduire à devoir relancer une consultation, multipliant ainsi les coûts d'organisation sans création de valeur. Ainsi, une commande publique performante ne se mesure pas uniquement à la régularité juridique des actes, mais également à sa capacité à optimiser les coûts d'organisation et à sécuriser l'efficacité économique des procédures pour l'ensemble des parties prenantes.

Indicateur n°9 - Performance économique des marchés : mutualisation et accès des PME-TPE



Près de 39% des contrats ont été passés dans un cadre mutualisé. Ce niveau, relativement élevé, traduit l'ancrage de l'Université dans des dynamiques collectives d'achat et sa capacité à être intégrée dans plusieurs réseaux locaux (RUE⁴⁴, Réseau des grands donneurs d'ordre de la Métropole de Lyon et dispositifs de mutualisation (groupement de commande DAE/PFRA⁴⁵, centrales d'achats CANUT, UGAP, CAIH⁴⁶, etc.). Cela permet de sécuriser les procédures, de bénéficier d'une ingénierie partagée et de mobiliser des marchés structurés intégrant des exigences sociales et environnementales. La mutualisation constitue ainsi un levier important de professionnalisation et de performance de la fonction achat.

Parallèlement, 40% des contrats ont été attribués à des PME ou TPE⁴⁷. Cette proportion témoigne d'une ouverture naturelle de la commande publique de l'établissement au tissu économique local et national, et d'une contribution concrète au développement des petites structures. Elle reflète également des pratiques favorables à l'accès des PME/TPE à la commande publique, notamment par l'allotissement et une structuration des consultations permettant une concurrence adaptée.

Ces niveaux apparaissent cohérents avec les orientations nationales en matière de commande publique et traduisent une politique d'achat à la fois structurée - grâce au recours à la mutualisation - et ouverte - par une part importante de PME/TPE attributaires. L'établissement parvient ainsi à combiner des logiques de performance, de sécurisation et d'impact économique.

⁴⁴ Réseau local des universités et des établissements de l'enseignement supérieur (Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, Saint Etienne, ENS, INSA)

⁴⁵ Direction des achats de l'Etat/Plateforme Régionale des Achats de l'Etat AURA

⁴⁶ Centrale d'achat du numérique et des télécoms, Union des groupements d'achats publics, Centrale d'achat de l'informatique hospitalière

⁴⁷ En France, sont considérées comme « Petites et Moyennes Entreprises » (PME) l'ensemble des sociétés qui comptent moins de 250 salariés et présentent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un bilan annuel situé en dessous de 43 millions d'euros. De leur côté, les « Très Petites Entreprises » (TPE) comptent moins de 10 salariés pour un chiffre d'affaires annuel et un bilan qui ne dépassent pas les 2 millions d'euros.

La mutualisation est-elle une fin en soi ?

La mutualisation constitue un levier structurant de la stratégie achat. Elle permet de bénéficier d'un effet volume favorable aux conditions économiques, de renforcer la sécurité juridique des procédures, d'accéder à des expertises spécialisées et d'optimiser la mobilisation des ressources internes. Elle contribue également à l'harmonisation des pratiques et à la structuration de certaines familles d'achats.

Elle présente toutefois des limites qu'il convient d'anticiper. Le recours à un dispositif mutualisé peut restreindre la maîtrise stratégique locale, réduire l'adaptation fine aux besoins spécifiques de l'établissement et induire une dépendance aux calendriers ou aux orientations du groupement. Il peut également générer des processus moins agiles et, dans certains cas, atténuer la capacité de pilotage direct sur des paramètres déterminants tels que les délais, les coûts ou la valeur technique et environnementale des prestations.

La mutualisation ne saurait, dès lors, constituer une finalité en soi. Elle ne revêt de pertinence que lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie d'achat globale, fondée sur une analyse préalable des gains attendus et des conditions d'exécution. À défaut, elle peut conduire à une moindre adéquation au besoin ou à une perte de maîtrise sur des critères essentiels de performance. La décision de mutualiser doit ainsi reposer sur une évaluation objectivée des bénéfices économiques, juridiques et opérationnels. Dans cette perspective, le développement d'un sourcing ciblé⁴⁸ – y compris entre plusieurs solutions de mutualisation possibles – constitue un principe à systématiser afin de garantir la pertinence des choix opérés au regard d'une passation en propre.

Dans les faits, l'Université a mobilisé ce levier prioritairement sur les segments les plus sensibles et structurants, notamment les marchés d'énergie, les systèmes d'information et la maintenance technique, où l'effet volume, la technicité des prestations et les enjeux de sécurisation justifient pleinement une approche mutualisée.

Pourquoi favoriser l'accès des PME/TPE ?

Favoriser l'accès des PME et des TPE à la commande publique ne répond pas uniquement à un objectif d'équité ou de diversification des fournisseurs. Cette démarche s'inscrit dans une logique plus large de transformation du tissu économique, en permettant à ces entreprises de sécuriser leur activité, d'investir, de se structurer et de changer d'échelle, jusqu'à atteindre le statut d'entreprises de taille intermédiaire. La commande publique joue à cet égard un rôle de levier, en offrant une visibilité économique propice à la montée en compétences, à l'innovation et au renforcement des capacités productives. Cette dynamique a un impact direct sur l'emploi, en favorisant la création d'emplois durables et qualifiés, l'insertion professionnelle et la stabilisation des parcours, notamment dans les territoires. En accompagnant la croissance des PME et des TPE, la commande publique contribue à l'émergence d'entreprises plus solides, capables d'exporter, de se positionner sur des marchés internationaux et de renforcer la compétitivité de l'économie. Elle participe ainsi au rééquilibrage de la balance commerciale et constitue un moteur de croissance économique, au service de l'emploi, de la souveraineté productive et du développement territorial. Si l'allotissement est aujourd'hui pleinement intégré dans les procédures de l'Université, contribuant à faciliter l'accès des PME et TPE à la commande publique, des marges de progression demeurent, notamment pour les marchés en dessous des seuils de procédure formalisée, grâce à l'activation d'autres leviers adaptés. Une démarche pourrait ainsi être engagée afin de renforcer, sur ces procédures, une logique de simplification administrative et financière des consultations (conditions d'avance, modalités de retenue de garantie, allègement des pièces contractuelles, etc.), tout en préservant les exigences de mise en concurrence et de sécurisation juridique. Cette orientation viserait à faciliter l'accès des entreprises, en particulier des PME et TPE, tout en optimisant la charge administrative supportée tant par les services prescripteurs que par la fonction achat.

⁴⁸ Le sourcing ciblé désigne une démarche d'analyse préalable des solutions existantes afin de comparer leurs conditions et de retenir l'option la plus adaptée aux enjeux de l'établissement.



Qu'est-ce qu'une économie achat ?

L'économie achat correspond à la performance obtenue au moment de l'acte d'achat, grâce à la mise en concurrence, à la négociation ou à l'optimisation du besoin. Elle se mesure par comparaison à une référence (prix antérieur, estimation, offre initiale) et traduit l'amélioration des conditions d'acquisition, à périmètre constant ou optimisé. L'économie budgétaire, quant à elle, se traduit dans l'exécution financière : elle correspond à une diminution effective des crédits engagés ou payés. Une économie achat ne produit pas automatiquement une économie budgétaire, notamment si les volumes consommés évoluent ; inversement, une baisse de dépense peut résulter d'une réduction d'activité sans amélioration des conditions d'achat. Les deux approches sont donc complémentaires et répondent à des logiques de pilotage différentes.

Le montant des économies achats formellement identifiées au titre de l'exercice 2025 demeure, à ce stade, modéré au regard du nombre de procédures conduites. Cette situation s'explique principalement par le lancement, en cours d'année 2025, de la démarche de mesure des économies achats au sein de l'Université, la méthodologie associée n'étant pas encore appliquée de manière systématique à l'ensemble des dossiers.

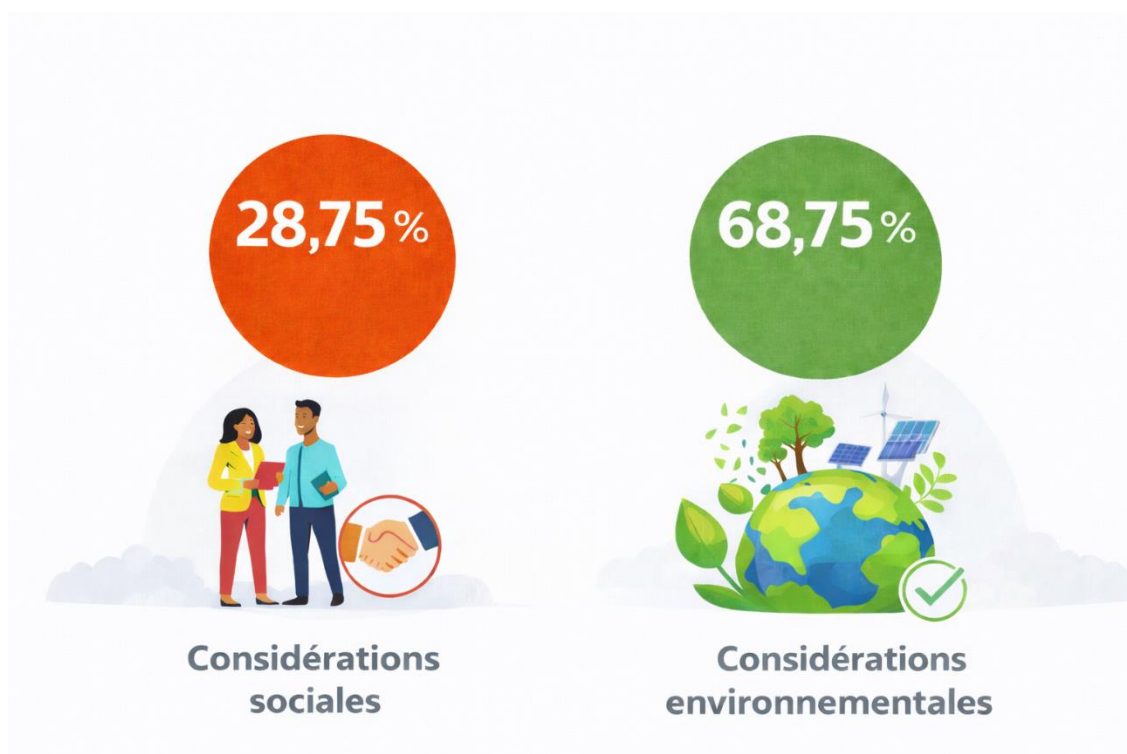
Elles représentent un total d'environ - 360 000 € HT sur les seuls dossiers étudiés. L'année 2025 constitue ainsi une phase de mise en place et de structuration du dispositif de mesure, permettant de poser un référentiel commun et d'harmoniser les pratiques. À compter de l'année 2026, l'identification et le suivi des économies achats seront intégrés de manière systématique dès la phase de préparation des marchés, afin d'offrir une vision complète, homogène et consolidée de la performance économique de la fonction achat.

Les principales économies identifiées en 2025⁴⁹ se répartissent notamment comme suit :

⁴⁹ Les économies enregistrées en 2025 résultent de la dynamique concurrentielle créée par le renouvellement des marchés, indépendamment de toute stratégie spécifique de réduction des dépenses.

Intitulé	Montant de l'économie sur les engagements HT	Mode de calcul
Abonnements imprimés et couplés imprimés/électroniques (français et étrangers)	-29 569,64 €	À partir d'un panier représentatif de prestations comparables entre l'ancien et le nouveau marché. Les prix ont ensuite été corrigés de l'inflation sectorielle.
Abonnements électroniques à des revues ou bouquets de revues (français et étrangers)	-173 782,68 €	À partir d'un panier représentatif de prestations comparables entre l'ancien et le nouveau marché. Les prix ont ensuite été corrigés de l'inflation sectorielle.
Gardiennage des locaux	-137 701,64 €	À partir d'un panier représentatif de prestations comparables entre l'ancien et le nouveau marché. Les prix ont ensuite été corrigés de l'inflation sectorielle.
Prestations de traiteurs dans le cadre du colloque ICANNE	-13 265,20 €	Par rapport à l'estimation initiale des services.
Prestations de traiteurs pour la fête des personnels	-1 745,50 €	Par rapport à l'estimation initiale des services.
Petit matériel et outillage de peinture	-1 339,58 €	À partir d'un panier représentatif de prestations comparables entre l'ancien et le nouveau marché. Les prix ont ensuite été corrigés de l'inflation sectorielle.
Travaux de toiture en ardoise	-1 620,46 €	À partir d'un panier représentatif de prestations comparables entre l'ancien et le nouveau marché. Les prix ont ensuite été corrigés de l'inflation sectorielle.

Indicateur n° 11 - Performance environnementale et sociale des marchés publics



En matière de considérations sociales, l'établissement atteint en 2025 un niveau de performance proche de l'objectif fixé par le Plan national des achats durables⁵⁰, soit près de 28,75%, traduisant ainsi progression notable par rapport aux années précédentes (+15,75 points par rapport à 2024). Cette évolution favorable s'explique toutefois en grande partie par des engagements réalisés dans le cadre de dispositifs mutualisés, auxquels Lyon 2 participe en qualité d'adhérente. Les résultats observés reflètent ainsi principalement les stratégies d'achat portées par ces structures de mutualisation.

Il apparaît que l'effort directement porté par l'établissement ne représente qu'environ un quart de cette performance, le solde étant issu des mécanismes mutualisés. Cette situation limite la capacité de Lyon 2 à structurer une démarche propre sur ces enjeux et à en mesurer pleinement les effets à son échelle. L'effort interne demeure, en conséquence, encore important avec l'entrée en vigueur prochaine de la loi Climat et Résilience qui étendra en août 2026 les obligations relatives à la prise en compte de ses enjeux dans la commande publique, imposant de trouver de nouvelles sources de conformité (commerce équitable, sécurité des travailleurs, égalité homme/femme, etc.).

L'Université a néanmoins contribué directement à cette dynamique à travers ses propres marchés, qui représentent environ 22 % du total des contrats intégrant des considérations sociales. Ces engagements concernent notamment la maintenance des équipements de chauffage, le nettoyage des vitres ou encore les prestations de gardiennage, et se traduisent par des obligations de réalisation d'heures d'insertion.

Sur un total de 23 contrats intégrant des considérations sociales :

- 7 contrats (30,4 %) contribuent à la lutte contre le décrochage scolaire⁵¹, principalement à travers des dispositifs éducatifs, numériques et de formation. Ces clauses sont surtout présentes dans les marchés informatiques, notamment ceux portant sur des solutions numériques éducatives, des logiciels ainsi que dans le cadre du dispositif mutualisé Matinfo 6⁵².

- 15 contrats (65,2 %) intègrent des clauses d'insertion au bénéfice de publics éloignés de l'emploi, avec des engagements chiffrés en heures d'insertion sociale⁵³. Cet axe constitue le volet majoritaire de la politique sociale portée par les marchés, en particulier dans les domaines de la maintenance et de l'entretien des bâtiments (chauffage, ventilation, climatisation, traitement d'air, automatismes et supervision, nettoyage des vitres, prestations de géomètre, gardiennage, ainsi que des systèmes de sécurité incendie et équipements d'alarme).

- 6 contrats (26,1 %) visent plus spécifiquement la lutte contre les stéréotypes et les discriminations, ainsi que la promotion de l'accessibilité, notamment en faveur des personnes en situation de handicap. Les marchés de formation professionnelle, couvrant notamment les réseaux et télécommunications, les systèmes d'exploitation et d'information, constituent les principaux vecteurs de ces objectifs.

Ces pourcentages excèdent 100 % dans la mesure où certains contrats relèvent simultanément de plusieurs catégories, traduisant une approche transversale et cumulative des considérations sociales dans la commande publique.

⁵⁰ Le plan national des achats durables 2022-2025 fixe un objectif pour 2025 de 30% de contrats de la commande publique comportant des considérations sociales et 100% de contrats de la commande publique comportant des considérations environnementales.

⁵¹ Clause prévoyant la mise en œuvre d'actions contribuant à la prévention du décrochage scolaire, telles que des activités éducatives, de formation ou d'accompagnement vers l'insertion, au bénéfice prioritaire de publics jeunes ou en difficulté.

⁵² dispositif national mutualisé de l'AMUE portant sur la fourniture de matériels informatiques et de services associés

⁵³ Heure d'insertion pour l'emploi : unité de mesure utilisée dans les clauses sociales d'insertion des marchés publics, correspondant à une heure de travail réalisée, dans le cadre de l'exécution du contrat, par une personne rencontrant des difficultés particulières d'accès ou de retour à l'emploi (demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de minima sociaux, jeunes sans qualification, personnes en situation de handicap, etc.). Ces heures peuvent être effectuées en emploi direct, en mise à disposition par une structure d'insertion ou via la sous-traitance auprès d'acteurs de l'insertion par l'activité économique, et visent à favoriser l'insertion professionnelle durable des publics concernés.

Quel volume financier l'Université a-t-elle engagé en 2025 auprès de ses fournisseurs relevant du secteur de l'économie sociale et solidaire⁵⁴ via ses marchés ?

Le montant des engagements réalisés en 2025 auprès de fournisseurs relevant de l'économie sociale et solidaire s'élève à 400 655,24 € TTC. Les principaux achats concernés portent sur les traiteurs (96,18%), la collecte et la gestion de déchets spécialisés (2,48%), les petites fournitures administratives (1,27%) et les objets promotionnels (0,07%). Dans ce cadre, 285 355,20 € TTC ont spécifiquement été dirigé vers des entreprises du secteur protégé EA/ESAT⁵⁵. Le solde de 115 300,04 € TTC ayant été engagé auprès d'autres structures de l'économie sociale et solidaire (SIAE⁵⁶, sociétés coopératives et participatives, etc.).

Quel volume d'heures d'insertion l'Université a-t-elle généré en 2025 au titre de ses marchés ?

L'Université Lumière Lyon 2, en partenariat avec la MMIE⁵⁷ qui assure le suivi de l'exécution des heures d'insertion comptabilise pour l'année 2025 un total de 11 640,23 heures d'insertion sur le territoire de la métropole de Lyon, soit 76,75 ETP.

En matière de considérations environnementales, l'Université se positionne comme un acteur fortement contributif, en intégrant de manière de plus en plus régulière des exigences environnementales dans ses procédures de commande publique. Cependant, la part globale des contrats intégrant des considérations environnementales, qui s'établit à 68,75%, recule légèrement par rapport à 2024 (-0,25%). Cette situation s'explique notamment par le rattachement, au périmètre de la commande publique, d'un volume important de dossiers relatifs aux abonnements à des ressources numériques du service commun de la documentation. Ces marchés concernent, pour la plupart, des prestataires en situation d'exclusivité ou de quasi-exclusivité, conclus sans publicité ni mise en concurrence, ce qui limite fortement la capacité de l'établissement à imposer des exigences environnementales spécifiques. Ce mouvement a ainsi un effet mécanique sur l'indicateur, en augmentant le nombre de contrats suivis sans que ces segments ne se prêtent à l'introduction de nouvelles clauses environnementales.

Ainsi, l'évolution de l'indicateur reflète davantage une modification du périmètre des contrats suivis qu'un recul des pratiques, et met en évidence les limites structurelles rencontrées sur certains segments d'achat. Pour autant, l'ensemble des segments devront progressivement être intégrés dans la dynamique d'amélioration, dans la perspective de l'objectif de généralisation des considérations environnementales fixé par la loi Climat et Résilience à partir d'août 2026. L'enjeu ne porte donc plus uniquement sur les segments historiquement « pilotables », mais sur la capacité à identifier des leviers, même limités, sur des marchés contraints ou en situation d'exclusivité.

En 2025, une part substantielle des contrats intégrait, dès la phase de consultation, un ou plusieurs critères environnementaux pour la sélection des opérateurs économiques, ainsi que des conditions d'exécution destinées à encadrer la performance environnementale des prestations. À titre d'exemple, certains critères d'attribution ont porté sur l'optimisation des déplacements et des transports, le recours à des matériels ou consommables à faible impact environnemental, ou encore la qualité des dispositifs de gestion et de valorisation des déchets. Les conditions d'exécution ont, quant à elles, notamment pu promouvoir l'utilisation de produits écolabellisés, la limitation des emballages, la mise en œuvre de plans de prévention

⁵⁴ L'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble de structures (associations, coopératives, mutuelles, fondations et sociétés commerciales de l'ESS) qui poursuivent un objectif d'utilité sociale, privilégient une gouvernance démocratique ou participative, encadrent la lucrativité et réinvestissent majoritairement leurs excédents dans leur projet. Elle est définie et encadrée en France par la Loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014.

⁵⁵ Les EA (Entreprises adaptées) et les ESAT (Établissements et services d'aide par le travail) sont des structures relevant du secteur du travail protégé et adapté, employant majoritairement des personnes en situation de handicap. Les EA relèvent du milieu ordinaire de travail avec un statut d'entreprise, tandis que les ESAT, établissements médico-sociaux, offrent une activité professionnelle assortie d'un accompagnement médico-social et éducatif. Le recours à ces structures permet notamment de contribuer aux objectifs d'insertion professionnelle des personnes handicapées dans le cadre de la commande publique.

⁵⁶ Les SIAE (Structures d'insertion par l'activité économique) sont des organismes conventionnés par l'État qui emploient et accompagnent des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières afin de favoriser leur insertion durable dans l'emploi. Elles regroupent notamment les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et les associations intermédiaires (AI), et relèvent du champ de l'économie sociale et solidaire.

⁵⁷ La Maison métropolitaine pour l'emploi et l'insertion est une structure territoriale chargée de coordonner les dispositifs d'insertion professionnelle et d'accompagner la mise en œuvre des clauses sociales dans les marchés publics à l'échelle de la Métropole de Lyon.

et de réduction des déchets, l'entretien économe en ressources ou encore la transmission de bilans environnementaux en cours d'exécution du marché.

En revanche, les spécifications techniques⁵⁸ intégrant directement des exigences environnementales demeurent encore peu présentes dans les contrats. À ce stade, les cahiers des charges comportent encore peu d'exigences prescriptives telles que des seuils minimaux de performance énergétique, des taux de matériaux recyclés ou recyclables, des exigences de durabilité ou de réparabilité des équipements, ou encore des contraintes techniques strictes en matière d'émissions, de consommation de ressources ou de gestion de la fin de vie des produits.

Ces éléments ne relèvent pas d'exigences périphériques, mais du cœur même des produits, services ou travaux. Les considérations environnementales participent désormais de la qualité intrinsèque des prestations : performance environnementale et qualité ne constituent plus deux registres séparés, mais une exigence indissociable dans la définition du besoin. Une telle évolution suppose un renforcement de la professionnalisation de l'ensemble des acteurs du cycle achat afin d'intégrer plus systématiquement ces dimensions dès l'expression du besoin et en amont des procédures de consultation. Elle s'inscrit par ailleurs dans le cadre des obligations issues de la loi Climat et Résilience, qui prévoit la généralisation progressive de la prise en compte de considérations environnementales dans les marchés publics à compter d'août 2026. L'enjeu pour l'établissement est donc d'anticiper cette échéance en structurant dès à présent les pratiques, afin que la performance environnementale devienne un réflexe intégré plutôt qu'une exigence ajoutée a posteriori.

Indicateur n° 12 - Matrice de maturité de la fonction « achats »

Le niveau de maturité de la fonction achat⁵⁹ est apprécié au regard d'une grille de lecture issue des référentiels de la Direction des achats de l'État, des travaux de l'Observatoire des achats responsables et des modèles de maturité reconnus en matière d'achat public et privé. Il est réalisé sous la forme d'un autodiagnostic par la Direction des affaires juridiques, institutionnelles et des marchés.

Restitution de la grille d'autodiagnostic de la fonction achat de : Université Lumière Lyon 2

A - Synthèse du profil de maturité de la fonction achat par axe



La fonction achat de l'Université se situe à un **niveau intermédiaire de structuration, caractérisé par une professionnalisation réelle mais encore incomplète, et une intégration partielle dans la gouvernance de l'établissement.**

⁵⁸ Exigence définissant les caractéristiques d'un produit, d'un service ou d'un ouvrage, telles que les performances, les niveaux de qualité, les procédés de fabrication, les normes applicables ou encore les exigences environnementales, permettant de décrire le besoin de l'acheteur public de manière objective et vérifiable.

⁵⁹ La maturité de la fonction achat désigne le degré de structuration, de professionnalisation et d'intégration des achats dans la stratégie de l'établissement. Elle s'apprécie notamment au regard de la capacité à anticiper les besoins, à piloter les risques et la performance (économique, sociale et environnementale), à sécuriser les procédures et à inscrire les achats dans une logique de création de valeur et d'amélioration continue.

B - Synthèse du profil de maturité de la fonction achat par dimension

Axes	Dimensions	Niveau actuel de l'établissement	Moyenne axe
1 - Politique et stratégies achats de l'établissement	Existence de politique et objectifs achat	3	2,1
	Participation des acheteurs à l'élaboration et la validation budgétaire	1	
	Couverture des dépenses d'achat régulières par des supports contractuels transverses	3	
	Leviers de performance achat les plus utilisés	2	
	Souveraineté : Sécurisation des données d'achats sensibles	2	
	Souveraineté : Sécurisation de l'approvisionnement sur les achats stratégiques	2	
	Dimension achat dans les contrats d'objectifs et de performance entre le ministère de tutelle et l'établissement	2	
2 - Organisation et structuration de la fonction achats	Organisation générale des délégations de pouvoir et de signature en matière d'achat	3	2,2
	Existence d'instances de gouvernance des achats / Association d'acheteurs de métier aux décisions stratégiques en matière d'achat	1	
	Organisation et spécialisation de la fonction achat	2	
	Participation active à des réseaux d'acheteurs hors de l'établissement	4	
	Existence et animation d'un réseau de prescripteurs et d'approvisionneurs internes	1	
	<i>Si organisation déconcentrée / en réseau : respect et suivi des consignes du central par les membres du réseau. Un lien fonctionnel ou hiérarchique existe avec les managers achats locaux.</i>	0	
	<i>Champ dédié aux établissements à organisation déconcentrée / en réseau (voir ligne 6)</i>		
	Rôle, niveau d'implication et spécialisation des acheteurs	3	
	Rôle, niveau d'implication et spécialisation des prescripteurs	3	
	Rôle, niveau d'implication et spécialisation des approvisionneurs	1	
	Maîtrise du risque d'atteinte à la probité dans le cycle de l'achat	2	
3 - Gestion des ressources humaines des acteurs de l'achat	Existence d'une cartographie des compétences achat et des besoins en formation	1	1,8
	Reconnaissance RH de la filière achat et promotion des acheteurs	1	
	Participation à des formations orientées achat	3	
	Part de l'activité consacrée aux achats par les acheteurs	2	
4 - Maîtrise de la chaîne de l'achat par l'ensemble des acteurs concernés	Existence et formalisation de stratégies achats	3	2,4
	Mutualisation des achats (achats auprès de centrales ou groupements de commandes (y compris DAE et PFRA))	2	
	Participation de l'acheteur à la définition du besoin	3	
	Après identification des besoins, niveau de collaboration entre acteurs de l'achat	2	
	Participation de l'acheteur à la rédaction des cahiers des charges	2	
	Réalisation d'une veille économique (hors sourcing)	1	
	Gestion de la base et de la relation fournisseurs	3	
	Recours au sourcing	2	
	Maîtrise des ingénieries de marché	4	
	Existence d'un clausier type	1	
	Formalisation et suivi de politiques de consommation	4	
	Suivi des marchés (application et échéance)	3	
	Évaluation des fournisseurs titulaires	2	
	Contrôle des demandes d'achat	2	
5 - Processus et outils de la fonction achat	Existence de processus et procédures internes formalisés	4	2,3
	Outils achats et couverture applicative	2	
	Existence d'un panel de fournisseurs partagé	2	
	Existence d'un outil de gestion des contrats (contrathèque)	1	
6 - Pilotage de la performance achat	Existence d'une cartographie des achats	4	2,8
	Plan d'action achat annuel	4	
	Existence et suivi d'indicateurs et reportings d'évaluation de la performance achat et impact budgétaire	2	
	Existence et mission du contrôleur de gestion achats	1	
7 - Achats responsables et innovation dans les achats de l'établissement	Existence et mise en place d'une politique d'achat responsable et relations fournisseurs formalisée	2	2,0
	Intégration et suivi de dispositions sociales ou environnementales dans les contrats	4	
	Favoriser l'accès des PME à la commande publique	1	
	Contribution à l'émergence de solutions innovantes	1	

La fonction achat de l'Université a franchi les deux premiers seuils de structuration. Elle ne se limite plus à un rôle procédural ou juridique et commence à s'inscrire dans une **logique de professionnalisation et de performance**. La formalisation d'une politique achat portée au Conseil d'administration, la couverture contractuelle majoritaire des dépenses récurrentes et l'intervention d'acheteurs de métier sur des segments significatifs traduisent une volonté de sécurisation, de rationalisation et d'optimisation des achats. Sur

certains périmètres, les pratiques de sourcing, de gestion du besoin en amont et de recours à des ingénieries contractuelles complexes témoignent d'un réel savoir-faire technique et juridique.

Pour autant, cette professionnalisation reste inégalement diffusée et, parfois, encore insuffisamment articulée avec certaines fonctions stratégiques de l'établissement. Si la fonction achat n'est pas encore pleinement intégrée aux processus d'élaboration budgétaire et de gouvernance stratégique, des ponts ont néanmoins commencé à se construire, notamment par le partage des éléments budgétaires et de programmation. Ces démarches contribuent à renforcer progressivement la cohérence entre les besoins opérationnels, les contraintes financières et les objectifs de politique publique.

La relation avec les prescripteurs demeure encore dépendante des pratiques individuelles, ce qui freine la construction d'une approche collective et partagée du besoin et empêche l'achat de jouer pleinement son rôle de levier transversal.

Le pilotage de la performance achat demeure principalement déclaratif et exogène, structuré autour d'indicateurs nationaux sans exploitation opérationnelle interne. L'absence d'un suivi infra-annuel, de contrôle de gestion achat et d'outils dédiés de gestion contractuelle limite la capacité de l'établissement à mesurer les effets réels des stratégies mises en œuvre, à capitaliser les retours d'expérience et à inscrire l'achat dans une logique d'amélioration continue. De la même manière, la veille économique, l'innovation, l'accès des PME/TPE et la prise en compte des enjeux de souveraineté, au-delà du seul cadre du RGPD⁶⁰, restent traités de façon ponctuelle et non systématisée.

Avec un niveau de maturité global de 2,2/4, la fonction achat dispose de bases solides et engage une phase de consolidation visant à accroître son intégration et sa contribution aux orientations stratégiques de l'établissement.

Indicateur n° 13 - Matrice de maturité de la fonction « achats durables »

La Direction des affaires juridiques, institutionnelles et des marchés a réalisé un autodiagnostic de sa fonction « achats durables » à partir du référentiel proposé par la Direction des Achats de l'État (DAE) : <https://achats-durables.gouv.fr/sengager-strategie-dachats-responsables-180/realiser-son-diagnostic-maturite-achats-158>

Cette démarche vise à évaluer le niveau de maturité de l'organisation sur l'ensemble des dimensions des achats responsables : gouvernance, structuration de la fonction achats, compétences, pratiques opérationnelles, intégration des enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que pilotage de la performance.

L'outil repose sur une grille de questions permettant de positionner l'établissement sur différents niveaux de maturité, depuis une organisation peu structurée jusqu'à une démarche pleinement intégrée et pilotée.

Cet exercice offre une vision globale, objective et partagée des forces et des axes de progression de la fonction achats. Au-delà du constat, cet autodiagnostic constitue un support d'aide à la décision.

Il permet d'identifier les priorités d'action et d'alimenter la construction du SPASER⁶¹, en orientant la feuille de route vers les leviers les plus structurants pour faire évoluer durablement les pratiques d'achats de l'université.

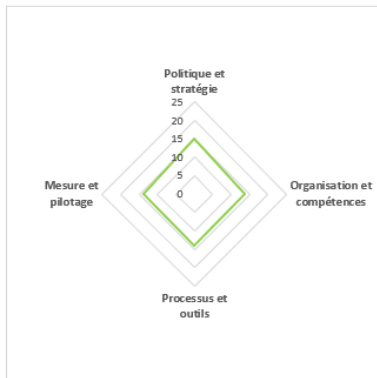
⁶⁰ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

⁶¹ Le SPASER est un outil de pilotage stratégique pluriannuel des achats responsables. Il vise à structurer la démarche de la collectivité ou de l'établissement en matière d'achats socialement et écologiquement responsables, à fixer des objectifs mesurables, à organiser la gouvernance et à assurer le suivi des résultats. Il constitue un levier de mise en cohérence entre politique achat, transition écologique et responsabilité sociale. Les acheteurs ont l'obligation d'adopter et de publier un schéma de promotion des achats publics socialement responsables lorsque le montant total annuel des achats est supérieur à 50 millions d'euros HT.

Nom de la collectivité / établissement : Université Lumière Lyon 2

Analyse des résultats

Score  56,25 / 100



Profil

Intermédiaire

Il existe des processus et outils achats en cours de structuration. La fonction achats est bien identifiée en interne mais ne couvre pas forcément l'ensemble du périmètre de dépenses achats. La prise en compte des enjeux de développement durable est réalisée en fonction du temps et de la ressource disponible.

Recommandations pour votre SPASER

Votre organisation peut se donner les moyens d'un Spaser ambitieux en y associant les principales directions opérationnelles mais également tout ou partie des parties prenantes externes dans l'atteinte des objectifs qui seront fixés. Le Spaser sera l'occasion de positionner la fonction achats au cœur de l'organisation et de ses enjeux de développement territorial et de transition écologique et sociale.

Si votre organisation peut s'appuyer sur l'appui et le portage de(s) élus, cela permettra de faire évoluer plus facilement l'organisation et d'engager une dynamique globale.

L'Université Lumière Lyon 2 présente un niveau de maturité intermédiaire en matière d'achats durables. Elle a franchi une étape structurante dans l'organisation de cette fonction, tout en se situant encore dans une phase de consolidation et d'appropriation à l'échelle de l'établissement.

La fonction achats durables repose désormais sur des bases organisationnelles solides. Une politique achat intégrant les enjeux de développement durable est formalisée, les processus sont harmonisés et des outils opérationnels, tels que le guide de l'achat public, sont diffusés. La fonction achats durables est clairement identifiée et dépasse le seul rôle administratif ou juridique : elle contribue progressivement aux orientations de l'établissement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Sur le plan opérationnel, les achats responsables sont déjà une réalité. Des clauses sociales et environnementales sont intégrées dans une part significative des marchés, le recours à des acteurs de l'économie sociale et solidaire est engagé sur plusieurs segments, et les acheteurs mobilisent des pratiques et méthodologies prenant en compte les enjeux de développement durable. Ces éléments traduisent une dynamique réelle et tangible.

Toutefois, cette dynamique demeure encore inégalement structurée et diffusée. Elle repose en partie sur l'implication individuelle des acteurs et sur la sensibilité variable des prescripteurs. Les dimensions sociales et environnementales sont encore fréquemment portées par le seul service de la commande publique et gagneraient à être davantage intégrées dès l'expression du besoin. Le renforcement du cadre collectif (clarification des rôles, structuration d'un plan d'action partagé, développement des compétences des acheteurs et des prescripteurs, etc.) constitue ainsi un levier majeur de progression. La coopération avec les services métiers existe mais doit être consolidée dans une logique plus systématique de co-construction.

Le pilotage des achats durables constitue également un axe d'amélioration identifié. Des indicateurs sont disponibles, mais leur inscription dans un dispositif consolidé, assorti d'objectifs partagés et d'un suivi régulier, permettrait de mieux valoriser les actions menées, d'objectiver les résultats et de guider les priorités futures. Le développement de l'évaluation en phase d'exécution des marchés représente à cet égard un enjeu structurant encore sous employé.

L'Université se situe ainsi dans une phase charnière : les fondations sont posées et les pratiques engagées, mais l'enjeu est désormais de pérenniser, structurer et piloter la démarche afin de passer d'une dynamique encore largement projet-dépendante à un cadre pleinement intégré.

Dans cette perspective, l'adoption volontaire d'un SPASER pourrait constituer, à moyen terme, un levier structurant. Il permettrait de formaliser une feuille de route partagée, de renforcer la gouvernance, de fixer des objectifs mesurables et d'inscrire durablement les achats responsables au cœur du fonctionnement de l'Université, en cohérence avec ses priorités de transition écologique et sociale, dans une logique de mobilisation collective de l'ensemble des composantes et services.

III- Focus sur deux actions achats de l'année 2025

Ce chapitre souligne le rôle de la fonction achat comme moteur de performance. Au-delà de la gestion des procédures, elle participe à la création de valeur économique, environnementale et sociale pour l'établissement. Les actions proposées témoignent d'une volonté de pilotage renforcé, de professionnalisation continue et d'une contribution directe aux orientations stratégiques de l'Université.

Zoom 1 - Une stratégie d'achat traiteur plus responsable et centrée sur la satisfaction des utilisateurs



1. Le constat (2022-2023)

Les prestations traiteurs accompagnent de nombreux événements institutionnels, scientifiques et culturels de l'Université, pour un volume annuel supérieur à 500 000 euros HT par année. À partir de 2022, les retours des utilisateurs ont révélé une dégradation globale de la qualité : offre peu diversifiée, quantités insuffisantes, retards, erreurs de facturation, information lacunaire sur les allergènes, exigences environnementales et sociales limitées. Ces dysfonctionnements ont entraîné des achats hors marché, une perte de confiance des organisateurs, un taux d'adhésion contractuel en baisse et un risque de dégradation de l'image de l'établissement vis-à-vis des partenaires et usagers.

2. La refonte engagée (2024-2025)

La fonction achat a mené une refonte complète de la stratégie traiteur, combinant amélioration du service et renforcement des exigences RSE.

Les principales évolutions ont porté sur :

- la mise en place d'un Système d'Acquisition Dynamique jusqu'en 2030⁶², permettant un référencement en continu des prestataires et une concurrence stimulée avec, fin 2025, **près de 17 opérateurs référencés permettant de sécuriser les approvisionnements et les capacités de substitutions** ;
- un allotissement plus fin (buffets, repas assis, snacking, etc.) afin d'adapter les offres aux différents formats d'événements ;
- un recours systématique à la négociation pour optimiser le rapport qualité/prix ;
- des contrats d'exploitation de plus courte durée (2 ans maximum) favorisant réactivité, renouvellement de l'offre et exigence de performance et la conclusion, pour les temps forts institutionnels de l'Université (fêtes des personnels, etc.) de contrats *ad hoc*, personnalisés.

Le cahier des charges a également été renforcé en faveur de la protection de l'environnement et de la santé : diversification des régimes alimentaires, **introduction d'un minimum de 20 % de produits de produits durables et de qualité en s'inspirant de la loi EGALIM⁶³**, développement des circuits courts, réduction des déchets, suppression du plastique et transparence accrue sur les produits. La dimension sociale a également été structurée :

- quatre lots ont été **réservés à l'économie sociale et solidaire** ;
- des **clauses d'insertion sociale** sur les autres lots ont été prévues (35 h d'insertion par tranche de 50 000 € dépensés).

Un **pilotage renforcé des fournisseurs** - reposant sur des réunions régulières, des enquêtes de satisfaction et des contrôles qualité inopinés réalisés sur le terrain par l'équipe du service de la commande publique - vient compléter le dispositif.

Résultat : un taux de satisfaction global de 92,66 % (enquête interne OFIVE64 2025), marquant une nette amélioration de la qualité perçue.

3. L'étape suivante (2026)

En 2026, la démarche évoluera vers la mise en place de plans de progrès individualisés avec les principaux titulaires. **L'objectif est d'aller au-delà des seules obligations contractuelles, en particulier sur la performance environnementale. Un premier chantier portera sur la co-construction d'une méthode commune de calcul de l'empreinte carbone des prestations, l'incitation à une alimentation moins carnées et un travail sur les circuits courts afin de mieux mesurer et piloter la trajectoire des émissions de gaz à effet de serre liées aux événements organisés par l'Université.**

Zoom 2 - La construction de la RUCHE : des marchés et des emplois

L'opération « La RUCHE » constitue un projet immobilier majeur pour l'Université Lumière Lyon 2. Elle s'inscrit à la fois dans une démarche de modernisation du patrimoine et de transformation des conditions d'accueil des usagers. Emblématique à de nombreux égards, cette opération de travaux contribue directement à l'amélioration de la qualité de vie sur le campus ainsi qu'au rayonnement de l'établissement.

⁶² Technique d'achat prévue par le Code de la commande publique permettant de mettre en place un système entièrement dématérialisé et ouvert pendant toute sa durée, au sein duquel de nouveaux opérateurs économiques peuvent être admis à tout moment, en vue de la passation de marchés spécifiques. Il s'agit d'une méthode « innovante » encore peu employée par les personnes publiques pour pourvoir à leurs besoins courants.

⁶³ La loi EGAlim du 30 octobre 2018 fixe des objectifs ambitieux à la restauration collective publique et privée pour permettre la transition vers une alimentation de qualité et durable. Tous les établissements assurant une mission de service public dans la restauration doivent proposer des repas composés à 50% de produits de qualité et durables (sont notamment les produits issus de l'agriculture biologique, bénéficiant de signes officiels de qualité (AOP, IGP, Label Rouge, etc.), ou de certifications environnementales reconnues, traduisant des modes de production respectueux de l'environnement, de la qualité alimentaire et du bien-être animal, etc.). Bien que ces dispositions ne soient pas directement applicables aux marchés de prestations traiteur de l'Université, le support contractuel élaboré par l'établissement s'en inspire, en intégrant des exigences en matière de qualité, d'origine des produits et de performance environnementale.

Au-delà de sa portée universitaire, le projet représente depuis plusieurs années un levier économique significatif pour le territoire lyonnais et son bassin d'emploi élargi⁶⁵. Les marchés liés à la construction, à l'aménagement et à l'exploitation du bâtiment ont mobilisé de nombreuses entreprises locales. Par ailleurs, la mise en œuvre de plus de 9 000 heures de clauses sociales d'insertion a permis de favoriser l'accès à l'emploi de publics éloignés du marché du travail. « La RUCHE » a ainsi contribué de manière concrète au dynamisme économique local, tout en renforçant l'impact social de sa commande publique. Dans cette même logique de valorisation des retombées humaines du projet, deux récits de parcours illustrent ces dynamiques : l'un au sein d>IDEX ENERGIES (entreprise titulaire du lot n°14 « Chauffage, ventilation et climatisation » avec 1000 heures d'insertion), l'autre au sein de SOCAM (entreprise titulaire du lot n°7 « Serrurerie, métallerie et charpente métallique » avec 491 heures d'insertion).



RÉCIT DE PARCOURS – UNIVERSITE LYON 2

Le dispositif clause sociale favorise l'accès des personnes en difficulté socio-professionnelle à des emplois durables et qualifiants :



Jacob, 27 ans, Lyon 3^{ème}

Jacob a 27 ans et habite dans le 3^{ème} arrondissement de Lyon.

De niveau CAP-BEP, il candidate spontanément à une offre d'emploi clause sociale en **septembre 2024**.

Jacob est embauché en **contrat d'apprentissage** comme **technicien de maintenance** d'équipements d'exploitation par l'entreprise **IDEX ENERGIES**, spécialisée dans les travaux d'infrastructures énergétiques locales et décarbonées.

Il intervient sur la construction du learning centre « La Ruche » du campus Porte des Alpes de l'**UNIVERSITE LUMIERE LYON 2** à Bron, ainsi que d'autres opérations de divers Maîtres d'Ouvrages (**HCL – HOSPICES CIVILS DE LYON, SACVL, VILLE DE VILLEURBANNE**).

Pour Jacob, cette **opportunité d'emploi qualifiante** offerte par le dispositif clause sociale représente ainsi un levier d'insertion sociale et professionnelle.



RÉCIT DE PARCOURS – UNIVERSITE LYON 2

Le dispositif clause sociale favorise l'accès des personnes en difficulté socio-professionnelle à des emplois durables et qualifiants :



Johan, 26 ans, Saint-Maurice-l'Exil (38)

Johan a 26 ans et habite à Saint-Maurice-l'Exil, dans le département de l'Isère.

De niveau CAP-BEP, il est orienté vers le dispositif clause sociale par la **Mission Locale** en **septembre 2022**.

Johan est embauché en **contrat de professionnalisation** par le **GEIQ BTP ISERE** comme **aide-menuisier**.

Il est missionné auprès de l'entreprise **SOCAM** (Société de Construction et d'Application Métallique) et intervient sur une réhabilitation d'**EST METROPOLE HABITAT** et la construction du bâtiment I-Factory sur le campus LyonTech La Doua de l'**UNIVERSITE DE LYON** à Villeurbanne.

Reconnaissant ses compétences et sa motivation, la **SOCAM** embauche Johan en **CDI** à l'issue de son contrat en **septembre 2024**.

Il travaille sur la construction du learning centre « La Ruche » du campus Porte des Alpes de l'**UNIVERSITE LUMIERE LYON 2** à Bron.

Le parcours d'insertion de Johan débouche ainsi sur une **opportunité d'emploi durable**.

66

⁶⁵ Le coût total de l'opération du coût total prévisionnel de la construction avoisine les 50 M€ TTC.

⁶⁶ Illustrations de parcours d'insertion issues des données communiquées par la Maison métropolitaine d'insertion et de l'emploi

IV- Programmation des achats pour l'année 2026

Quels sont les principaux objectifs de la programmation des achats ?

La programmation des achats constitue un outil de pilotage permettant d'anticiper les besoins, de sécuriser la continuité du service public, d'aligner les projets avec les priorités de l'établissement et d'organiser la charge opérationnelle des services. La programmation des achats a également vocation à être partagée avec les opérateurs économiques afin d'améliorer la visibilité sur les projets à venir, de favoriser l'accès à la commande publique et de renforcer la qualité de la concurrence. Elle constitue un outil d'information prévisionnel, susceptible d'évoluer, et ne vaut pas engagement contractuel de l'établissement.

Nota 1 : Les projets présentés correspondent aux dossiers d'achats remontés par les services, laboratoires et composantes de l'Université dans le cadre du recensement 2026. Les montants indiqués représentent, pour chaque projet, le montant maximal d'engagement juridique susceptible d'être contractualisé. Lorsque le besoin est récurrent, la programmation retient un horizon pluriannuel (généralement 4 ans) : le montant affiché correspond alors à la somme des montants maximums annuels en valeur sur la durée totale du contrat à conclure. À titre d'exemple, le projet « Remise et collecte du courrier et des colis / affranchissement » est estimé à 600 000 € HT, soit un maximum de 150 000 € HT par an sur 4 ans.

Nota 2 : Au stade de la programmation, le montage contractuel associé à chaque projet n'est pas encore arrêté. Les engagements juridiques pourront ainsi être répartis sur un ou plusieurs contrats, faire l'objet d'une consultation propre à l'Université ou être réalisés via un dispositif de mutualisation (centrale d'achat, groupement de commandes, etc.), et/ou s'exécuter de manière pluriannuelle. En cas de retard ou de décision de fractionnement des engagements dans le temps, ceux-ci pourront faire l'objet d'une reprogrammation, partielle ou totale, lors des futures programmations des achats.

Nota 3 : Il s'agit d'un exercice prospectif, destiné à éclairer la planification des achats : la programmation constitue une information prévisionnelle, susceptible d'évoluer et ne préjugant pas de la réalisation effective des opérations, notamment en fonction des arbitrages et contraintes budgétaires ou des priorités stratégiques de l'établissement. Elle ne vaut donc pas engagement contractuel de l'Université.

Trimestre	Projet	Entité	Montant HT estimé	Catégorie ⁶⁷	Type	Considérations sociales	Considérations environnementales
T1 2026	Nettoyage courant des locaux	DIMMO	4 000 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	OUI	OUI
	Remise et collecte du courrier et des colis / affranchissement	DIMMO	600 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI

⁶⁷ FCS / TIC / PI / Travaux - Catégories de marchés : fournitures et services, numérique, prestations intellectuelles, travaux.

Trimestre	Projet	Entité	Montant HT estimé	Catégorie ⁶⁷	Type	Considérations sociales	Considérations environnementales
	Vêtements professionnels et EPI	DIMMO, SUAPS...	200 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Fournitures outillage et quincaillerie	DIMMO	500 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Travaux de menuiseries PVC/Aluminium pour l'entretien, la maintenance et le réaménagement des bâtiments	DIMMO	240 000 € (sur 4 ans)	TRAVAUX	Nouveau	NON	OUI
	Prestations en langue des signes	DVEC	700 000 € (sur 4 ans)	PI	Nouveau	OUI	OUI
	Fournitures de matériels pour les activités sportives	SUAPS	800 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Formation en management	DRHAS	180 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	OUI	OUI
	Matériels informatiques reconditionnés	DSI	40 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	OUI	OUI
T1/T2 2026	Maintenance des systèmes d'alarme/incendie (extincteurs, colonnes sèches, RIA, désenfumage mécanique, sources centrales, etc.)	DIMMO	1 240 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	OUI	OUI
T1/T2 2026	Construction de la RUCHE phase 3 : Signalétique, rayonnages/tables/mobiliers et audiovisuels pour la construction de la RUCHE	DIMMO	1 635 000 € (sur 2ans)	FCS	Nouveau	ND	OUI
T2 2026	Réaménagement du bâtiment S	DIMMO	680 000 € (sur 2 ans)	TRAVAUX et PI	Nouveau	OUI	OUI
	Maintenance et mise en conformité des appareils ascenseurs	DIMMO	500 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	OUI	OUI
	Matériels et solution de téléphonie fourniture, intégration, maintenance et ingénierie de solutions de TOIP	DSI	660 000 € (sur 4 ans)	TIC	Renouvellement	OUI	OUI

Trimestre	Projet	Entité	Montant HT estimé	Catégorie ⁶⁷	Type	Considérations sociales	Considérations environnementales
	AMO-Accompagnement opérationnel, conseils et audits techniques autour des télécommunications	DSI	70 000 € (sur 3 ans)	TIC	Nouveau	NON	OUI
	Audit accessibilité numérique et mise en conformité, sous titrage des vidéos diffusées par l'établissement	DSI, DRHAS...	120 000 € (sur 4 ans)	FCS	Nouveau	OUI	OUI
	Mise en œuvre d'un système d'information d'aide à la décision	DSI	110 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
	Gestion électronique des documents	DSI	210 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
	Captation de cours	DSI	340 000 € (sur 4 ans)	TIC	Renouvellement	ND	ND
T2/T3 2026	Système d'information pour le patrimoine	DIMMO, DSI	330 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
T3 2026	Désamiantage et démolition du bâtiment L	DIMMO	1 700 000 € (sur 2 ans)	Travaux et PI	Nouveau	OUI	OUI
	Construction de la RUCHE Phase 4 : Désamiantage et démolition bâtiment K, traitement des terres amiantées	DIMMO	900 000 € (sur 2 ans)	Travaux et PI	Nouveau	OUI	OUI
	Mobiliers courants/évènementiels/ergonomiques Crédit qui parte de ce côté.	DIMMO, DRHAS...	2 200 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Fourniture de papiers	DIMMO	360 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	ND	OUI
	Modernisation du SSI des bâtiments GAIA/BELENOS	DIMMO	700 000 € (sur 4 ans)	TRAVAUX	Nouveau	OUI	OUI

Trimestre	Projet	Entité	Montant HT estimé	Catégorie ⁶⁷	Type	Considérations sociales	Considérations environnementales
	Changement d'un ascenseur du bâtiment GALA	DIMMO	100 000 € (pour 2026)	TRAVAUX	Nouveau	NON	OUI
	Traiteurs pour l'exploitation courante de l'Université	DAJIM	1 600 000 € (sur 2 ans)	FCS	Renouvellement	OUI	OUI
	Extension Wikit	DSI	139 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
	Monographies pour les bibliothèques (ouvrages)	SCD	1 060 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Rénovation intégrale de la salle de conférence de l'IUT	IUT	160 000 € (sur 2026)	TRAVAUX	Nouveau	NON	OUI
	Maintenance RFID de la bibliothèque de la RUCHE (automates, portiques, tags, etc.)	SCD	ND (sur 4 ans)	FCS	Nouveau	NON	OUI
T4 2026	Fourniture et location de fontaines à eau	DIMMO, DVEC...	80 000 € (sur 4 ans)	FCS	Nouveau	NON	OUI
	Logiciel de gestion de la relation usagers/étudiants	DSI	460 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
	Système d'information pour le pilotage des achats/marchés	DAJIM, DSI	75 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
	Fourniture et intégration de matériels audiovisuels	DSI, DIRCOM...	1 200 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Portail K SUP	DSI	100 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND
	Fourniture de consommables informatiques	DSI	520 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	NON	OUI
	Logiciel médical	SSU	50 000 € (sur 4 ans)	TIC	Nouveau	ND	ND

Trimestre	Projet	Entité	Montant HT estimé	Catégorie ⁶⁷	Type	Considérations sociales	Considérations environnementales
	Fourniture et location de terminaux de paiement	AC	40 000 € (sur 4 ans)	FCS	Nouveau	NON	OUI
	Fourniture de produits d'hygiène féminine et de prévention contre les IST	DVEC, SSU	140 000 € (sur 4 ans)	FCS	Renouvellement	OUI	OUI
	Fourniture de consommables médicaux	DVEC, SSU...	160 000 € (sur 4 ans)	FCS	Nouveau	ND	OUI
	Maintenance des rayonnages de la bibliothèque de la RUCHE	SCD	ND (sur 4 ans)	FCS	Nouveau	ND	OUI

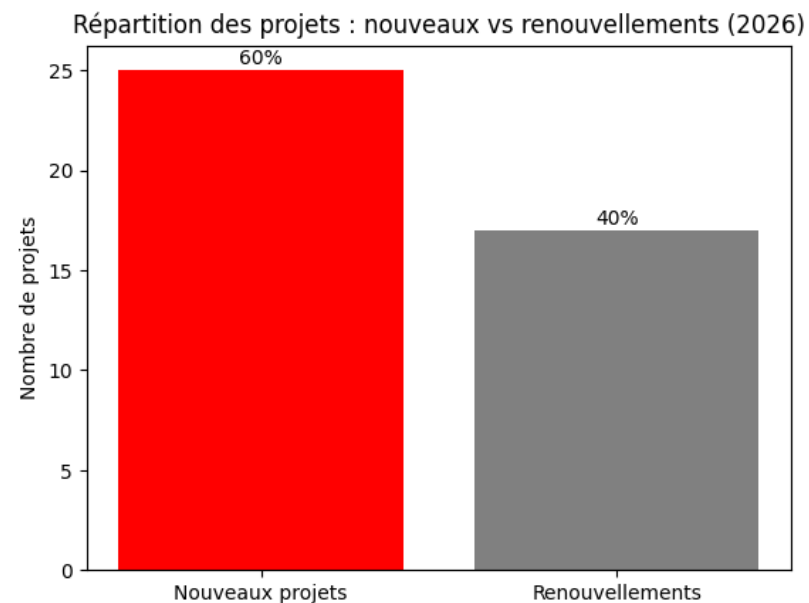
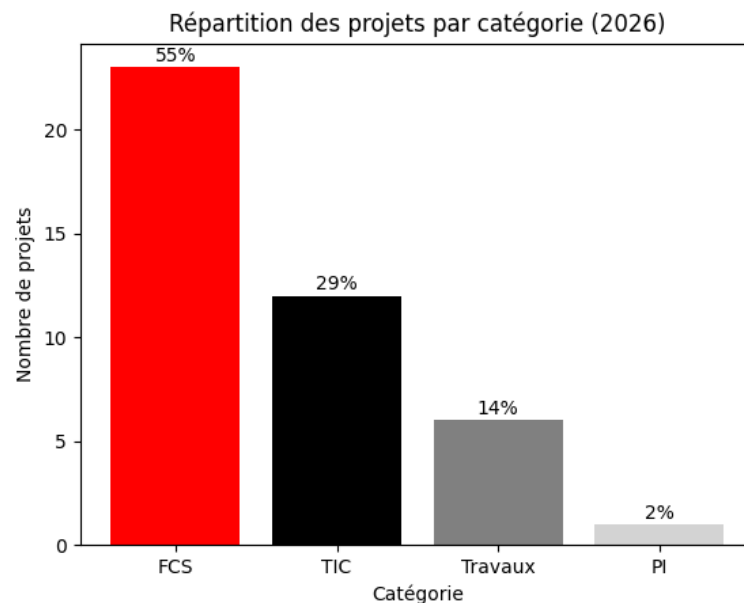
Plusieurs axes majeurs se dessinent dans la programmation des achats 2026 qui comporte 42 projets pour un engagement global maximum estimé à 24,9 M€ HT, hors quelques projets en cours de chiffrage :

Le volet immobilier représente une part importante des volumes, avec plusieurs opérations de travaux structurantes (réaménagements, désamiantage/démolition, modernisation SSI, ascenseurs) ainsi que des marchés récurrents d'exploitation et de maintenance des bâtiments (nettoyage des locaux, sécurité incendie, maintenance des ascenseurs, courrier/colis, fournitures diverses, etc.). Ces achats, souvent en renouvellement, nécessitent une anticipation particulière afin d'assurer la continuité du service dès le premier trimestre 2026.

Le volet numérique comprend plusieurs projets SI à fort enjeu (gestion de la relation usagers/étudiants, SI décisionnel, Gestion électronique des documents, portail intranet/extranet, SI achats et marchés, solutions audiovisuelles et captation des cours, etc.). Ces projets impliquent des besoins de pilotage, de conduite du changement et d'intégration, et requièrent une planification adaptée pour garantir des déploiements maîtrisés.

Enfin, plusieurs achats sont directement rattachés à la construction de la RUCHE (mobilier, rayonnages, signalétique, audiovisuel, maintenance), formant à eux seuls un petit portefeuille cohérent à suivre de manière coordonnée.

Globalement, l'année 2026 apparaît soutenue et présente un risque de concentration des notifications aux T3-T4, justifiant un phasage précis des procédures et une priorisation des projets afin de tenir les calendriers.



L'année 2026 n'est pas une année uniquement de reconduction : près de la moitié des volumes correspondent à de nouveaux projets, traduisant une phase d'investissement et de transformation, tout en maintenant un socle d'exploitation important. En nombre de projets, près de 80% des projets intègrent, à ce stade⁶⁸, des considérations environnementales et plus de 30% une dimension sociale. En volume des engagements théoriques, ces parts atteignent respectivement 93 % et 53 %, traduisant un ciblage des enjeux sociaux et environnementaux sur les marchés les plus structurants.

V- Plan d'action achat pour l'année 2026

Qu'est-ce qu'un plan d'action achat ?

Le Plan d'Action Achat est un outil de pilotage qui permet de structurer, programmer et suivre la politique achat de l'Université. Il dépasse la simple planification des procédures pour inscrire l'achat dans une logique de performance globale et de contribution aux politiques publiques. Il constitue également le cadre de mise

⁶⁸ La part des marchés intégrant des considérations environnementales et sociales est appelée à évoluer en cours d'exercice. L'entrée en application progressive des dispositions issues de la loi *Climat et Résilience* à compter d'août 2026 conduira à un renforcement de ces exigences, notamment pour les consultations du dernier trimestre. Par ailleurs, plusieurs projets sont à ce stade classés « ND » (non déterminé), dans l'attente de la confirmation des modalités d'intégration possibles de ces considérations. Les taux présentés constituent donc un état prévisionnel susceptible d'évolution mais représente une base minimum d'ores et déjà éclairante de l'effort envisagé.

en œuvre opérationnelle des orientations définies au niveau national par la Direction des Achats de l'État (maîtrise des dépenses publiques, accès des PME à la commande publique, performance environnementale et sociale, professionnalisation de la fonction achat).

Quels sont les principaux objectifs pour l'année 2026 ?

Le Plan d'Action Achat 2026 a pour objectif global de poursuivre les efforts engagés par l'Université afin de prétendre, à moyen terme, à un niveau de maturité de stade 3 de la fonction achat au sens du référentiel de la Direction des achats de l'État. À cette fin, il oriente les actions mises en œuvre à travers le prisme de la responsabilité sociale et environnementale (RSE), envisagée, outre l'urgence climatique, comme un vecteur naturel de structuration, de performance et de transformation des pratiques d'achat. Il affirme également la volonté de l'Université de s'engager plus fortement aux côtés des PME et TPE afin de soutenir l'économie française et les acteurs de proximité dans un environnement économique en profonde mutation. Le Plan d'Action Achat 2026 a enfin vocation à **contribuer à la mise à disposition progressive d'outils, de méthodes et de référentiels partagés, nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.**

Axe 1 – Responsabilité sociale et environnementale de l'Université

Objectif	Action	Indicateur et mode de calcul	Cible à atteindre au 31 décembre 2026 (obligation de moyens)
1-/ Structurer et approfondir la connaissance des enjeux sociaux, éthiques et environnementaux du portefeuille achats de l'établissement, afin de mieux identifier, hiérarchiser et piloter les risques et impacts associés	1.1 - Construire une cartographie RSE du portefeuille achats permettant d'identifier, pour chaque famille d'achats et principaux fournisseurs, les risques et enjeux sociaux, éthiques et environnementaux, afin de prioriser les actions et d'adapter les stratégies d'achats	Présence du Livrable	Cartographie « RSE » couvrant 100 % des principales familles d'achats
2-/ Garantir la conformité de la commande publique de l'Université aux exigences sociales et environnementales issues de la loi Climat et Résilience et des textes afférents.	2-1 Étudier systématiquement, pour chaque marché, l'opportunité et les modalités d'intégration d'une considération sociale, au regard de l'objet du marché et des enjeux identifiés	Part des marchés comportant au minimum une considération sociale : (Nombre de marchés sur l'année 2026 comportant une considération sociale ÷ nombre total de marchés) × 100	Fourchette entre 30% et 35 %
	2-2 Intégrer, pour chaque marché, des considérations environnementales adaptées à son objet et à ses enjeux, prenant la forme de critères d'attribution, de conditions d'exécution et de spécifications techniques/exigences fonctionnelles ⁶⁹	Part des marchés comportant au minimum les trois classes de considérations environnementales : (Nombre de marchés sur l'année 2026 comportant les trois considérations environnementales ÷ nombre total de marchés) × 100	100 %
	2-3 Intégrer, dans la phase de demande de lancement de marché, l'identification par le service prescripteur des objectifs poursuivis en matière de « RSE »	Part des demandes de marché comportant un positionnement « RSE » de la part des services prescripteurs : (Nombre de demande de marché comportant des	≥ 50 %

⁶⁹ Les critères d'attribution permettent de comparer les offres, les conditions d'exécution encadrent les obligations du titulaire pendant l'exécution du marché, et les spécifications techniques ou exigences fonctionnelles définissent les caractéristiques ou performances attendues des produits et prestations.

		objectifs RSE / Nombre total de demandes de marchés	
3-/ Conditionner l'accès aux marchés de l'Université au respect, par les opérateurs économiques, de leurs obligations en matière de transparence et de publications extra-financières.	3-1 Écarter des procédures formalisées les candidatures des entreprises soumises à l'article L.225-102-1 du Code de commerce qui ne satisfont pas à l'obligation d'établir et de publier un plan de vigilance, conformément aux dispositions en vigueur.	Part des consultations en procédure formalisée comportant les interdictions au stade de la candidature à partir du 2ème trimestre de l'année 2026 : (Nombre de consultations en procédure formalisée avec l'interdiction ÷ nombre total de consultations en procédure formalisée à partir du T2 2026) × 100	Sauf impératif dûment justifié, 100 %
	3-2 Écarter des procédures formalisées les candidatures des entreprises soumises à l'article L.229-25 du Code de l'environnement n'ayant pas établi et publié leur bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES), conformément aux obligations réglementaires.		
4-/ Accorder un poids effectif et différenciant aux critères sociaux et environnementaux dans l'analyse des offres et l'attribution des marchés.	4-1 Fixer un poids minimal de 15 % aux critères « RSE » pour l'attribution des marchés dans les procédures formalisées	Part des marchés formalisés comportant des critères d'attribution « RSE » à 15 % minimum : (Nombre de marchés sur des procédures formalisées comportant des critères d'attribution « RSE » ≥ 15 % ÷ nombre total des marchés sur des procédures formalisées) × 100	≥ 70 %
	4-2 Porter le poids des critères d'attribution « RSE » à un minimum de 20 % dans les marchés en procédures formalisées présentant une forte sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux, identifiées notamment à partir de la cartographie « RSE » du portefeuille d'achats.	Part des marchés à forte sensibilité comportant des critères d'attribution « RSE » à 20 % minimum : (Nombre de marchés formalisés à forte sensibilité comportant des critères d'attribution « RSE » ≥ 20 % ÷ nombre total de marchés formalisés à forte sensibilité) × 100	≥ 70 %
5-/ Inscrire les achats numériques dans une logique de sobriété, de durabilité et de performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie.	5-1 Mettre en place, dans le cadre des marchés MATINFO6, un processus d'analyse et de référencement des équipements intégrant des critères de réparabilité, d'efficacité énergétique et d'impact carbone, afin d'orienter les achats vers les solutions les plus performantes.	Part de références analysées : (Nombre de références analysées selon critères réparabilité / énergie / carbone ÷ nombre total de références actives dans les bordereaux des prix) × 100	100 %
		Part dans les références achetées : (Nombre de références identifiées comme les plus performantes achetées ÷ nombre total de références achetées) × 100	≥ 50 %
	5-2 Allonger la durée de renouvellement des postes de travail à un minimum de sept ans, sauf en cas de panne irréparable ou d'incompatibilité technique avérée	Taux de renouvellement anticipé : (Nombre de postes renouvelés avant 7 ans hors panne irréparable ÷ nombre total de renouvellements) × 100	< 10 %
	5-3 Mettre en place un marché dédié à la réparation des téléphones portables, couvrant notamment le remplacement des vitres, batteries et autres composants réparables	Taux de réparation : (Nombre d'équipements réparés ÷ nombre total d'incidents matériels réparables) × 100	≥ 50 %
	5-4 Mettre en place un marché de fourniture de matériel informatique reconditionné afin de favoriser le réemploi pour les terminaux fixes IP	Part de terminaux fixes reconditionnés (Nombre OU valeur des terminaux IP reconditionnés achetés ÷ total des terminaux IP achetés) × 100	≥ 80 %

	5-5 Élargir la politique de dons et de réemploi des matériels numériques en fin de vie au bénéfice des agents, incluant la récupération d'équipements réformés et de pièces détachées fonctionnelles	Nombre de dons réalisés (Nombre d'équipements ou pièces réemployés donnés ÷ nombre total d'équipements réformés en état de fonctionnement) × 100	≥ 30 %
	5-6 Engager une réflexion visant à faire évoluer le modèle de téléphonie vers des solutions de communication dématérialisées afin de réduire les équipements physiques (téléphones fixes et portables) et les impacts associés	Livable	Note de cadrage sur l'évolution du modèle de téléphonie vers des solutions de communication dématérialisées
6-/ Orienter les pratiques de communication interne et externe vers des achats et des usages plus sobres, utiles et responsables	6-1 Engager une réflexion structurée sur la consommation d'objets promotionnels et publicitaires, visant à en questionner la pertinence, à en réduire les volumes et à privilégier des alternatives responsables, en cohérence avec les objectifs de transition écologique de l'Université	Livable	Élaboration et présentation d'un rapport à la gouvernance incluant des recommandations opérationnelles
7-/ Piloter les achats relatifs au patrimoine, aux équipements et aux travaux selon une approche globale de performance durable	7-1 Mettre en place un marché dédié à la fourniture de mobilier reconditionné afin de renforcer la logique d'économie circulaire sur cette famille d'achats	Part de mobiliers reconditionnés (Nombre OU valeur des mobiliers reconditionnés achetés ÷ total des mobiliers achetés) × 100	≥ 10 %
	7-2 Poursuivre le renouvellement du parc automobile vers des motorisations électriques	Part des véhicules électriques (Nombre de véhicules électriques ÷ total des véhicules du parc automobile)	≥ 70 %
	7-3 Élaborer et déployer une charte « chantier durable et responsable » ambitieuse et opposable dans les marchés de travaux, visant à renforcer les exigences environnementales, sociales et territoriales des opérations de l'Université.	Livable	Établissement d'une charte « chantier responsable » portant notamment sur : la haute performance énergétique, l'emploi de matériaux biosourcés, le bilan carbone, le coût cycle de vie, la maîtrise ressources, la réduction nuisances, le réemploi, la prévention accident du travail, l'insertion de publics éloignés de l'emploi, etc.)

Axe 2 – Ancrage territorial et soutien aux PME/TPE par les achats

Objectif	Action	Indicateur et mode de calcul	Cible au 31 décembre 2026
8-/ Simplifier et élargir l'accès à la commande publique de l'Université au bénéfice des PME et TPE ⁷⁰	8-1 Porter le taux des avances obligatoires à 50 % dans les marchés publics lorsque le titulaire ou un sous-traitant est une PME/TPE, dans le respect du cadre réglementaire applicable	(Nombre de marchés prévoyant une avance obligatoire de 50 % pour les PME/TPE ÷ nombre total de marchés) × 100	≥ 50%
	8-2 Prévoir, en l'absence d'avance obligatoire, la possibilité de verser une avance facultative pouvant atteindre 50 % du montant du marché lorsque le titulaire ou un sous-traitant est une PME/TPE	(Nombre de marchés prévoyant une avance facultative de 50 % pour les PME/TPE ÷ nombre total de marchés) × 100	≥ 50%
	8-3 Faciliter l'accès des PME/TPE aux procédures adaptées en améliorant la lisibilité des cahiers des charges,	(Nombre de consultations passées en procédure adaptée intégrant au	≥ 60%

⁷⁰ Sans constituer un critère de sélection, la part importante de PME et TPE parmi les attributaires des marchés conduit, de facto, à travailler avec des entreprises fréquemment implantées ou actives dans le bassin d'emploi élargi de la métropole, tout en restant ouvertes à des opérateurs issus de l'ensemble du territoire national.

	notamment par le recours à des exigences fonctionnelles, au « legal design » et à l'ouverture aux variantes afin de favoriser l'innovation	moins une mesure de simplification ÷ nombre total de consultations passées en procédure adaptée) × 100	
9-/ Mieux connaître, structurer et mobiliser le tissu économique local afin de renforcer la visibilité de l'Université en tant que donneur d'ordre public responsable et accessible	9-1 Engager, à l'échelle du réseau des universités lyonnaises, une réflexion sur l'organisation d'une journée d'échanges avec les fournisseurs du territoire afin de présenter les stratégies achats, les perspectives de marchés et les attentes de l'Université	Livable	Elaboration et proposition commune des services de la commande publique et des achats aux gouvernances des établissements

Axe 3 – Performance et professionnalisation des achats

Objectif	Action	Indicateur et mode de calcul	Cible au 31 décembre 2026
10-/ Structurer et professionnaliser la fonction achat afin d'intégrer pleinement la dimension stratégique de l'achat dans la commande publique	10-1 Structurer le service de la commande publique, des achats et des assurances en deux pôles d'expertise (travaux, énergie et maintenance immobilière / fournitures, services, IT et recherche), définir la complémentarité des missions « acheteurs et expert juridique », et désigner pour chaque pôle un référent « RSE »	Livable (organisation formalisée en pôles métiers + note de répartition des missions + désignation des référents RSE)	Structuration des pôles métiers + référents RSE désignés
	10-2 Accompagner la professionnalisation des acheteurs par la mise en place d'un parcours de formations certifiant et labélisé par l'État	Part des acheteurs engagés dans un processus de certification (Nombre d'acheteurs inscrits à un cursus certifiant de niveau 1 ÷ Nombre total d'acheteurs) × 100 Part des acheteurs certifiés (Nombre d'acheteurs disposant d'une certification minimale de niveau 1 ÷ Nombre total d'acheteurs) × 100	≥ 50 % ≥ 50 %
	10-3 Organiser un programme annuel de formation interne à destination des gestionnaires financiers et des prescripteurs techniques afin d'améliorer la qualité des pratiques en matière de commande publique	Part des prescripteurs formés : Nombre d'agents prescripteurs formés ÷ Nombre d'agents ciblés) × 100 Part des gestionnaires formés Nombre	≥ 40% ≥ 40%

		d'agents gestionnaires formés ÷ Nombre d'agents ciblés) × 100	
11-/ Renforcer le pilotage, la performance et l'efficacité de la fonction achat	11-1 Se doter d'un SI achat connecté au SI financier couvrant l'ensemble du cycle de vie des achats (programmation, préparation, passation, exécution) et intégrant des fonctionnalités de reporting, de rédaction, d'analyse et d'alertes	Livrable (choix de la solution)	Lancement du projet
	11-2 Formaliser, en phase de préparation des marchés, des stratégies d'achat intégrant les enjeux, les risques, les objectifs et les niveaux de performance attendus, pour les marchés qui, à l'issue d'une analyse fondée sur la matrice de Kraljic, se prêtent à cet exercice	Part des marchés disposant d'une stratégie d'achat formalisée en amont : (Nombre de marchés pour lesquels une stratégie d'achat a été formalisée avant le lancement de la consultation ÷ nombre total de marchés identifiés comme pertinents à l'issue de l'analyse fondée sur la matrice de Kraljic) × 100	≥ 70%
	11-3 Mettre en œuvre des revues de performance systématiques avec les fournisseurs clés et stratégiques	Part des fournisseurs clés et stratégiques ayant fait l'objet d'une revue de performance annuelle (Nombre de fournisseurs clés et stratégiques ayant fait l'objet d'au moins une revue de performance sur l'année ÷ nombre total de fournisseurs clés et stratégiques) × 100	≥ 50 %
	11-4 Interroger périodiquement les services bénéficiaires des marchés stratégiques afin d'évaluer la qualité des prestations et d'alimenter le pilotage achat	Taux d'actions sur les marchés stratégiques afin d'évaluer la qualité des prestations (Nombre de marchés stratégiques ayant fait l'objet d'une action d'évaluation de la qualité des prestations ÷ nombre total de marchés stratégiques) × 100	≥ 50 %

	11-5 Renforcer la coordination entre les fonctions achats et comptabilité afin de sécuriser l'exécution financière des marchés et d'améliorer la qualité du suivi budgétaire et comptable (contrôle des factures des marchés publics par « échantillonnage »)	(Nombre de marchés ayant fait l'objet d'au moins un contrôle de factures par l'agence comptable ÷ nombre total de marchés) × 100 (Nombre de factures ayant fait l'objet d'au moins une erreur de facturation ÷ nombre de contrôles de l'agence comptable) × 100	≥ 20 % Tendance à la baisse sur l'année 2026
--	---	---	--