



CYCLE MÉTIER : MANAGER D'UN SERVICE ACHATS

Le responsable de la fonction achats est l'acteur essentiel de la mise en œuvre de la politique et des stratégies d'achats publics de l'organisme. Il est responsable de l'optimisation de la performance des achats. Ses missions de manager, de conseil et d'expert exigent des compétences éprouvées.

Cycle validé par l'ISQ-OPQF après remise et validation d'un mémoire professionnel. Pour télécharger le dossier de candidature, cliquez sur le bouton ci-dessous.

[Télécharger](#)

FORMATIONS LONGUES

EXPERTISE

NEW

Ref. : 6821307

Durée :
8 jours - 56 heures

Tarif :
HT (TVA en vigueur) : 4690
€ HT
NET (non assujetti) : 4690
€ NET
TTC (Tarif pour particulier) :
3940 € TTC

OBJECTIFS

- Élaborer et déployer une stratégie d'achats
- Manager efficacement une équipe achats dans le secteur public
- Évaluer et optimiser la performance achat

POUR QUI ?

Responsables de fonction ou d'entité d'achats publics et responsables de services achats-marchés

PRÉREQUIS

Être en charge de la fonction achats de l'organisme ou d'une entité d'achats publics

COMPÉTENCES ACQUISES

Définir et mettre en œuvre la stratégie achats et optimiser l'organisation du service achats de son organisme

PARCOURS PÉDAGOGIQUE

Communauté d'apprenants
E-quiz amont
Présentiel
Classe virtuelle méthodologique
E-quiz aval
Classe virtuelle retour d'expérience

PROGRAMME

Module 1 - Elaborer et mettre en œuvre une politique achats et des stratégies achats par segment

Objectifs

- Elaborer et mettre en œuvre des stratégies d'achats
- Définir les besoins et étudier le marché fournisseur

Appréhender les enjeux de la fonction achats dans le secteur public

- Evolution de la fonction achats au travers de son histoire (stades de maturité)
 - aller au-delà de la sécurisation juridique
 - des marchés publics aux achats publics, un métier récent en évolution constante
 - les enjeux liés à la performance achats (performance économique, performance sociale et environnementale, innovation, accès des PME et TPE à l'achat public)

Construire la feuille de route du manager achats : la politique achats

- Définir les notions de politique achats, stratégie achats, performance achats et valeur
- Le document fondateur : la politique achats de son organisation
 - feuille de route achats
 - axes stratégiques et déclinaison opérationnelle

Réaliser la photographie des dépenses de son organisation : la cartographie des achats

- La segmentation des achats et les nomenclatures achats
- Exemples de cartographies des achats
- Les étapes de construction de la cartographie des achats





Choisir une méthodologie pour élaborer des stratégies achats par segment

- Définir le périmètre, les enjeux et les objectifs
- Identifier les acteurs et délimiter les périmètres d'intervention de chacun
- Positionner une stratégie d'achats dans le processus achat
- Définir les étapes clés d'élaboration d'une stratégie d'achats
- Découvrir les principaux leviers achats

ETUDE DE CAS

Découvrir les étapes clés de l'élaboration d'une stratégie achats en tant que manager d'acheteurs familles

« Gouverner, c'est prévoir » : la programmation des achats

- Anticiper, prévoir les projets d'achats et des marchés à venir
- Dialogue de gestion dans le recensement des besoins et leur coordination
- Programmation achats et programmation budgétaire

Permettre aux acheteurs de se concentrer sur l'amont du processus achats et encourager le dialogue acheteurs-prescripteurs dès la définition des besoins

- Amont et aval du processus achats
- Le dialogue acheteurs-prescripteurs tout au long du processus achats

Analyser les besoins et les marchés fournisseurs

- Analyser et challenger les besoins
 - établir le diagnostic stratégique des achats du segment (matrice de Kraljic)
 - construire la synthèse SWOT du portefeuille des achats de l'organisme public
- Analyser le marché fournisseurs
 - utiliser les possibilités de sourcing offertes par la réglementation
 - rechercher des informations sur un secteur d'activités : sources d'informations, modalités de sourcing (RFI, plateformes numériques de sourcing, rencontres fournisseurs...)
 - caractériser le marché fournisseurs selon le degré de concurrence (du monopole au marché concurrentiel)
 - utiliser la matrice SWOT (menaces et opportunités d'un segment de marché fournisseurs)
 - le modèle des 5 forces de Porter (analyse de la dynamique concurrentielle d'un segment de marché)

ETUDE DE CAS

Procéder à l'analyse SWOT d'un organisme public à partir d'un cas réel et identifier ses forces et faiblesses vis-à-vis des marchés fournisseurs

Mettre en œuvre une politique achats et appliquer des stratégies achats en mode projet

- Elaborer concrètement une stratégie achats sur une famille ou un segment achats en synthétisant l'analyse des besoins (interne) et l'analyse des marchés fournisseurs (externe)
- Utiliser la matrice Kraljic dans la caractérisation de ses achats et des leviers à utiliser selon le quadrant
- Identifier les leviers d'achats pertinents selon les objectifs principaux de performance poursuivis
- Définir les modalités d'évaluation des gains d'achats et les gains budgétaires escomptés
- Définir le plan d'actions une fois les pistes prioritaires (matrice enjeux/efforts)
- Assurer un suivi régulier du ou des projets d'achats
- Fonctionner en mode projet : facteurs clés de réussite
- Identifier parmi les acteurs du projet les critiques, les opposants, les alliés et les suiveurs
- Communiquer efficacement

ETUDE DE CAS

Présentation des gains achats ou progrès liés à la stratégie d'achats

Exercice d'intersession pour évaluer les acquis du module

Module 2 - Elaborer et mettre en œuvre le plan stratégique des achats

Objectifs

- Elaborer le diagnostic stratégique des achats à partir de l'analyse des données internes et externes
- Proposer le plan d'action stratégique lié au portefeuille des achats et les objectifs associés



- Intégrer les éléments liés aux directives publiques et à la politique d'achats
- Définir les principes liés aux stratégies achats : concept et cadre d'action**
- Définition des notions de base : de la politique au plan d'actions achats
 - Qu'est-ce qu'un plan stratégique des achats ou plan d'actions achats ?
 - Positionner les stratégies achats dans le processus achats
 - Connaître les principes et les outils du marketing achats : par exemple la matrice SWOT, matrice de Kraljic et modèle des 5 forces de Porter
 - Connaître la méthodologie d'élaboration d'une stratégie achats sur une famille ou un segment d'achat

Comment construire un plan d'actions achats ? Méthodes et techniques

- 3 étapes principales à connaître
- Réaliser un état des lieux de la fonction achats
- Identifier des pistes d'optimisation
- Priorisation et mise en œuvre du plan d'actions
- Les principaux leviers d'actions ou leviers achats

ÉTUDE DE CAS

Construire la synthèse SWOT de la fonction achats de son organisme

Identifier les facteurs clés de succès

- collaboration étroite entre acheteurs et prescripteurs
- mobilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne achats
- fonctionnement en mode projet
- communication adaptée aux changements de pratiques induites par le plan d'actions achats

Outils et livrables

- tableau de synthèse des actions achats identifiées
- fiche action achats ou fiche projet
- présentation d'une méthodologie de calcul des gains achats

ÉTUDE DE CAS

Présentation des gains ou progrès liés à la stratégie d'achats, exercices de calcul des gains achats

Exercice d'intersession pour évaluer les acquis du module

Module 3 - Manager une équipe achats dans le secteur public

Objectifs

- Conduire la gestion du changement au sein d'un service achats
- Motiver et fédérer ses collaborateurs

Préparer et piloter le changement en tant que manager achats

- Définir les composantes du changement
- Gérer le changement en tant que projet
- Gérer les compétences, les talents au sein d'une équipe
- Définir les solutions adaptées au changement
- Analyser les contributions et les conséquences pour chaque acteur
- Analyser et comprendre ses propres réactions face au changement et les conséquences du changement sur le comportement
- Développer sa flexibilité, son agilité en tant que manager
- Identifier les différentes étapes de la courbe de deuil
- Comprendre et gérer les réactions émotionnelles des acteurs
- Adopter la bonne stratégie face à ces différents profils (y compris gestion d'éventuels conflits)
- Repérer les résistances possibles et lever les freins

Piloter le changement

- Planifier les différentes étapes de la mise en œuvre
- Réaliser un suivi
- Repérer les signes d'acceptation
- Soutenir la motivation dans le temps
- Le changement dans l'action (sens et valeurs/culture de l'achat commune)

ETUDE DE CAS

Cartographier les collaborateurs de son équipe et repérer ses alliés et adversaires (« carte des partenaires »)

Mobiliser son équipe pour atteindre les objectifs de la feuille de route achats

- Identifier les leviers de la motivation
- Fixer des règles du jeu et des objectifs clairs, réalistes et ambitieux (SMART) et en assurer le suivi



- Manager par les valeurs et les points forts des équipiers (notion d'exemplarité), donner du sens et créer un esprit d'équipe / de communauté achat
- Prioriser et recourir efficacement à la délégation
- Valoriser les résultats, la contribution des collaborateurs (signes de reconnaissance)
- Systématiser le feedback (positif et négatif)

Le Plan d'Actions Achats : au cœur de l'amélioration de la performance des achats et de leur pilotage

- Définition d'un plan d'action achats
- Etapes d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan stratégique des achats

ETUDE DE CAS

Découvrir les étapes d'un PAA (Plan d'actions achats) permettant d'améliorer la performance opérationnelle des achats (co-construction)

Développer un plan de communication achats efficace pour vendre la valeur ajoutée des achats

- Favoriser la coopération : comprendre les différents modes de communication
- Définir les bases de la communication efficace pour susciter confiance et adhésion
 - capacité d'écoute active et empathie
 - gestion de ses émotions
 - développer ses talents de pédagogue
 - identifier les signaux faibles
- Convaincre et influencer
 - les clés à utiliser
 - la légitimité
 - l'écosystème de l'influence...
- Limiter les risques de conflits
 - mieux gérer son stress pour mieux communiquer
 - impliquer des relais / des alliés...
- Animer une équipe, travailler en réseau et communiquer en ayant de l'impact
 - fréquence optimale des réunions
 - debriefings
 - RETEX
 - comités, groupes de travail...

AUTODIAGNOSTIC sur son mode de communication

MISES EN SITUATION

Elaboration d'objectifs qualitatifs

Exercice d'intersession pour évaluer les acquis du module

Module 4 - Organiser un service achats performant

Objectifs

- Définir l'organisation achats de son organisme et son environnement
- Mettre en place une organisation achats et des outils adaptés à son organisation

Evaluer la maturité de son organisation à travers un diagnostic de maturité achats

- La notion de maturité d'une fonction achats
- Les différents modèles de maturité achats
- Mener l'autodiagnostic de la fonction achats

ETUDE DE CAS

Autodiagnostic des achats, évaluer le degré de maturité de la fonction achats de son organisme sur chacun des axes

S'organiser en fonction de son environnement

- Définir le périmètre de la fonction achats et ses interfaces
- Définir les acteurs du processus achat
- Définir l'organisation achats de son organisme
- Déterminer les moyens et les ressources de la fonction achats
- Concevoir le mode de pilotage, de contrôle et d'audit de la fonction achats
- Définir les axes d'amélioration et le plan de progrès liés à l'organisation de la fonction achats

Structurer et piloter une équipe d'acheteurs

- Les modèles d'organisation de la fonction achats: centralisée, décentralisée, matricielle, coordonnée, hybride
- Structurer en s'appuyant sur les processus achat et les sous-processus (élaborer un manuel, référentiel ou guide de procédures)



- Déterminer les délais internes types liés au processus d'acquisition
- Dimensionner son équipe (effectifs)
- Fonctionner en mode projet et manager en réseau : les facteurs clés de succès

Identifier les principaux outils de l'acheteur

- Excel versus système d'information achats
- Les matrices achats (SWOT, Kraljic, d'attractivité...) issues du marketing achats
- Outils opérationnels versus outils de pilotage achats : objectifs et priorités pour l'acheteur et le manager achats

Gérer sa relation de manager achats avec les partenaires internes et externes des achats

- Qu'entend-on par écosystème et partenaires internes et externes, parties prenantes ?
- Le centre d'achat (équipe projet achat)
 - acheteurs et prescripteurs
 - clients internes ou bénéficiaires
 - acheteurs et décideurs
- Matrice RACI : rôles et responsabilités des différents acteurs
- Structurer le management de la relation fournisseurs
- Représenter la structure au sein des différentes instances et travailler en réseau
- Soutien nécessaire et continu de la DG pour la réussite du changement

ETUDE DE CAS

Analyser la valeur ajoutée de l'acheteur dans les phases clés du processus achat

Exercice d'intersession pour évaluer les acquis du module

Module 5 - Optimiser le coût global des achats

Objectifs

- Conduire une démarche d'optimisation des coûts liés aux achats
- Prendre en compte des facteurs internes et externes constitutifs du coût global de l'achat.

Connaître les composantes du coût global d'un achat

- La structure et les composantes du prix d'achat proposé par l'opérateur économique :
 - le coût de revient, composé de coûts directs et indirects et se décomposant en :
 - achats de matières et de prestations sous-traitées,
 - frais d'approvisionnement différenciés,
 - coûts de fabrication ou de réalisation
 - frais directs spécifiques
 - frais généraux et coûts de gestion
 - la marge commerciale ou de distribution et ses modalités de calcul
 - les frais de transport, d'emballage, de livraison, d'assurance et de garantie
 - l'application de la formule de variation des prix (actualisation, révision)
- Les coûts internes liés à l'organisme acheteur :
 - le coût de passation ou d'acquisition lié à l'achat et l'approvisionnement
 - le coût de possession lié aux frais de magasinage et de stockage
 - les coûts d'utilisation et de mise en œuvre
 - les coûts d'exploitation et de gestion
 - les coûts de rupture ou d'indisponibilité
 - le coût de retrait de service et d'élimination
- Le calcul et l'évaluation du coût global selon différents niveaux d'analyse

ÉTUDE DE CAS

Calcul d'un coût global d'un équipement (coût d'acquisition + le coût de possession/exploitation)

Agir sur les éléments susceptibles de générer des surcoûts

- Les coûts inutiles ou superflus liés à la sur-qualité, aux caractéristiques inutiles ou aux fonctions non fondées
- Les fonctions des besoins oubliées, mal exprimées ou inexprimées et non satisfaites
- Les fonctions ou exigences des besoins demandées, exprimées mais non satisfaites
- Les fonctions des besoins exprimées avec des spécifications importantes ou excessives
- Les fonctions des produits ou prestations de service proposées mais non demandées
- L'absence de tolérance ou de flexibilité dans les exigences exprimées
- Les urgences et les délais contraints non justifiés
- Les critères de sélection des candidats et de choix des offres inappropriés
- Les modifications en cours d'exécution, les indisponibilités, les retards de livraison et les livraisons partielles



Agir sur les éléments susceptibles de générer des gains

- Les quantités et la qualité des fournitures et prestations mises en œuvre
- Les quantités d'unités d'œuvre et leur méthode de valorisation par type de compétence mise en œuvre
- Les facteurs liés à la dégressivité des prix (effet d'apprentissage, effet de seuil ...)
- La répartition adéquate des frais fixes et des frais variables
- Le point mort (seuil de rentabilité) et le coût marginal
- L'effet de volume et le coefficient de remise quantitative
- Le lissage optimal du plan de charge du fournisseur ou du prestataire et de ses charges d'exploitation
- L'amortissement des outillages, des équipements ou logiciels spécifiques, les facteurs liés à la volatilité des prix
- La maîtrise des risques de dérive des coûts
- L'optimisation des frais financiers au regard des modalités de règlement du marché
- L'intégration des cibles de coûts dans les DCE
- L'apport de la mise en concurrence effective et de la négociation

ÉTUDE DE CAS

Application d'une méthode de dégressivité des prix

Mettre en œuvre les méthodes d'analyse des coûts selon le besoin identifié

- La recherche de la qualité utile et du coût optimal par :
 - l'analyse de la valeur appliquée aux coûts (NF X 50-152, NF X 50-153, EN 1325)
 - l'analyse fonctionnelle du besoin et les critères de flexibilité liée aux exigences des fonctionnalités
 - l'analyse des coûts et des risques à chaque étape du cycle de vie du produit ou de la prestation
 - l'analyse des coûts induits (conditions d'exploitation, consommables, maintenance préventive et curative)
 - le benchmark des prix et des coûts et les réseaux d'achat

Optimiser les coûts et les délais internes liés aux différentes phases du processus acquisition

- Déterminer des indicateurs de gestion significatifs liés au processus d'acquisition de l'organisme public :
 - coût unitaire moyen d'une procédure de passation de marché formalisée et non formalisée
 - coût unitaire moyen d'élaboration et de gestion d'un acte d'achat, intégrant tous les acteurs intervenant dans la préparation, la passation et l'exécution de l'acte
 - coût unitaire moyen de traitement d'une facture selon la nature et la complexité du besoin
 - coût annuel et journalier moyen d'intervention d'un acteur du processus achat
 - délai moyen de traitement d'une procédure d'achat selon la nature et la complexité du besoin
- Mettre en relation le montant total du projet d'achat traité et les coûts de gestion induits par l'intervention des acteurs
- Optimiser les ratios de gestion entre les coûts de gestion et le montant total du projet d'achat traité
- Favoriser la création de valeur, la rationalisation, la coordination et la mutualisation des tâches des acteurs dans chaque phase du processus achat
- Rentabiliser les procédures d'achat par le regroupement et la mutualisation des besoins internes
- Rationaliser les modalités d'élaboration des actes d'approvisionnement (nombre et fréquence)
- Réduire le nombre de factures et d'opérations de liquidation associées

Exercice d'intersession pour évaluer les acquis du module

Module 6 - Piloter la performance des achats

Objectifs

- Identifier les outils d'évaluation de la performance des achats
- Évaluer la performance globale de la fonction achats

Évaluer la performance globale des achats : des fondamentaux à l'intégration de l'innovation et du développement durable

- La nécessité d'évaluer une fonction pour la piloter
- Définition d'une direction ou d'un service des achats performant : l'évaluation, outil de maîtrise de la performance des achats et d'amélioration continue



- Elaboration de tableaux de reporting avec indicateurs ciblés
- Gestion opérationnelle des projets d'achats
 - les risques liés à l'achat
 - le triptyque QCD (Qualité, Coûts, Délais)
 - RSE
- Intégrer les enjeux de politiques publiques dans son référentiel de performance
 - l'innovation
 - le développement durable
 - l'accès des PME/TPE à la commande publique

Évaluer les compétences, l'organisation, les moyens et les ressources de la fonction achats

- Définir les acteurs, les compétences et les critères organisationnels de la fonction achats
- Construire le référentiel organisationnel de la fonction achats (guide opérationnel des achats)
- Déterminer les coûts et le « ROI » d'une fonction achats

Évaluer la satisfaction des clients de la fonction achats

- Définir les critères de satisfaction des clients de la fonction achats
- Construire le référentiel des clients de la fonction achats (questionnaire de satisfaction)
- Élaborer les questionnaires d'évaluation de la satisfaction des clients de la fonction achats

ETUDE DE CAS : Élaborer le baromètre/questionnaire d'évaluation de la performance globale de la fonction achats

Déterminer les indicateurs à faire figurer dans le tableau de bord de la fonction achats

- Élaborer le baromètre d'évaluation de la performance globale de la fonction achats à partir des axes/pôles d'évaluation
- Identifier les points d'amélioration de la performance de la fonction achats
- Définir les objectifs de performance et les indicateurs associés pertinents déclinés des objectifs de la politique achats de son organisme
- Construire le tableau de bord du pilotage de la performance de la fonction achats et le faire vivre

ÉTUDE DE CAS : Présentation d'une méthodologie de calcul des gains achats ou progrès liés à la stratégie d'achats

Illustrations, exemples concrets de tableaux de bord de pilotage de fonctions achats dans le secteur public

Exercice d'intersession pour évaluer les acquis du module

INTERVENANTS

Marie WATTEBLED

Marie WATTEBLED

Vincent Dagnas

Dagnas Vincent

Mélanie SPAGNUOLO

Mélanie SPAGNUOLO

Gilles DUVAQUIER

Commissaire des armées chargé de pilot

Gilles DUVAQUIER

MOYENS HUMAINS, TECHNIQUES ET PÉDAGOGIQUES

Moyens Humains et techniques

Équipe pédagogique :

Un consultant expert de la thématique et une équipe pédagogique en support du stagiaire pour toute question en lien avec son parcours de formation.

Techniques pédagogiques :

Cette formation, en plusieurs modules, alterne théorie et pratique et met l'accent sur les





échanges et le mode collaboratif. Les exercices en salle et d'intersessions permettent d'évaluer la prise en main des outils, concepts et méthodologies vus en formation. Parallèlement, chaque participant travaille sur un sujet personnel, choisi en lien avec l'équipe pédagogique. L'ensemble du parcours permet d'appréhender et de valider les différentes connaissances et compétences nécessaires à la réalisation de ce sujet/projet. Grâce à leur expertise, les intervenants conseillent et accompagnent les apprenants jusqu'à la présentation de leur travail.

En fin de formation, un retour d'expériences à distance est organisé, via un dispositif de classe virtuelle, pour un feedback à froid et des échanges sur les pratiques depuis la fin du présentiel.

Ressources pédagogiques :

Un support de formation présentant l'essentiel des points vus durant la formation et proposant des éléments d'approfondissement est téléchargeable sur notre plateforme.

Équipe pédagogique :

Un consultant expert de la thématique et une équipe pédagogique en support du stagiaire pour toute question en lien avec son parcours de formation.

Techniques pédagogiques :

Alternance de théorie, de démonstrations par l'exemple et de mise en pratique grâce à de nombreux exercices individuels ou collectifs. Exercices, études de cas et cas pratiques rythment cette formation.

En fin de formation, un retour d'expériences à distance est organisé, via un dispositif de classe virtuelle, pour un feedback à froid et des échanges sur les pratiques depuis la fin du présentiel.

Ressources pédagogiques :

Un support de formation présentant l'essentiel des points vus durant la formation et proposant des éléments d'approfondissement est téléchargeable sur notre plateforme.

LIEUX ET DATES

Paris

30 mai au 16 sept. 2022

23 nov. 2022 au 18 janv.

2023

