

## Manager des achats et de la chaîne logistique - Supply chain (MS) – Niveau 7

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc 1 : Définir et mettre en œuvre une politique achats et supply chain responsable relevant de la stratégie de l'entreprise</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration de la stratégie achat supply chain de l'entreprise</li> <li>• Définition d'objectifs à court et à moyen terme pour une mise en place d'une politique achats et supply chain</li> <li>• Intégration de la dimension de la responsabilité sociale et environnementale dans les projets achats et supply chain</li> <li>• Mise en place d'une politique qualité sur l'ensemble de la chaîne allant des achats à la distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des objectifs à court et moyen terme à partir d'un plan stratégique de l'entreprise afin de présenter un plan d'objectifs aux instances de gouvernance de l'entreprise</li> <li>• Analyser la politique RSE de l'entreprise à partir des indicateurs définis afin d'en déduire des actions à mettre en œuvre</li> <li>• Etablir un plan innovant de développement achats et supply chain afin de formaliser des propositions concrètes pour la mise en place d'une politique achats et supply chain</li> <li>• Mettre en place un outil de veille sur l'application des réglementations et normes internationales et de la dimension RSE en matière de <i>reporting</i>, de codes de conduite, d'accords-cadres internationaux afin d'assurer une politique qualité dans les projets achats et supply chain</li> </ul>	<p>A partir d'un cas d'entreprise et d'une problématique portant sur les achats et / ou la supply chain, l'apprenant au sein d'un groupe réalise une analyse stratégique de l'entreprise et propose un plan d'action achats / supply</p> <p><b>Etude de cas d'entreprise</b> Rapport écrit / Présentation orale Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs définis s'appuient sur le plan stratégique de l'entreprise et sa politique RSE.</li> <li>- Les indicateurs de suivis proposés permettent le suivi des objectifs et des performances.</li> <li>- Le diagnostic des bonnes pratiques et innovations en achats et supply est produit et basé sur des données tangibles</li> <li>- Les enjeux et perspectives de développement (e-business, e-sourcing) sont prises en compte</li> <li>- Le plan de développement proposé est hiérarchisé à court et moyen terme</li> <li>- L'outil de veille sur les applications réglementaires intègre la dimension RSE et les normes internationales</li> <li>- La proposition prend en compte les contraintes et reflète le réalisme opérationnel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie de la fonction Achats et Supply Chain</li> <li>• Optimisation de l'activité achats et supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographier la fonction Achats et Supply Chain en identifiant les dimensions formelles informelles afin de qualifier le niveau de maturité et les points de blocage</li> <li>• Etablir un plan d'optimisation des flux physiques et informationnels à partir de l'analyse d'une cartographie des processus existants et de la définition des liens fonctionnels et opérationnels entre achats et supply chain afin de les rendre plus performants</li> </ul>	<p>A partir d'un cas d'entreprise, l'apprenant au sein d'un groupe réalise une analyse de la globalité des processus achats et supply chain, présente une cartographie des flux physiques et informationnels et fait des recommandations d'optimisation</p> <p><b>Etude de cas d'entreprise</b> Rapport écrit / Simulation d'une restitution orale des recommandations d'optimisation devant des décideurs Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cartographie des processus pour les flux physiques et informationnels reflète le fonctionnement de l'entreprise</li> <li>- La cartographie et son analyse permet de préciser le degré de maturité de la fonction achats et d'identifier d'éventuels points de blocage</li> <li>- Les propositions d'optimisation des flux physiques et informels s'appuient sur l'analyse faite et sont cohérentes par rapport à la taille de l'entreprise</li> </ul>

## Bloc 2 : Piloter et contrôler l'activité achats et supply chain en interaction avec les services de l'entreprise

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projet en achats et supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les besoins et contraintes inhérents à un projet à travers l'analyse de la valeur afin de formaliser l'objectif</li> <li>Evaluer les différents aspects du cahier des charges présenté par le service demandeur afin d'établir la faisabilité du projet Achats ou Supply Chain et la note de cadrage</li> <li>Conduire la gestion d'un projet dans une équipe transversale en favorisant la coopération et l'intégration de chacun de ses membres, y compris de collaborateurs en situation de handicap, afin de définir les objectifs, identifier les risques, planifier les étapes, contrôler et évaluer le projet</li> <li>Présenter une note de cadrage afin de convaincre et défendre ses positions face aux équipes parties prenantes du projet</li> </ul>	<p>En se basant sur différents paramètres stratégiques pour un projet en lien avec les Supply Chain, l'apprenant réalise au sein d'un groupe une note de cadrage et un plan de préparation de projet puis les présente devant une commission de spécialistes.</p> <p><b>Cas d'entreprise</b> Note de cadrage et Plan de préparation de projet / Présentation orale Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La définition des besoins et contraintes du projet se base sur l'analyse de la valeur</li> <li>La note de cadrage s'appuie sur les besoins identifiés dans le cahier des charges</li> <li>La méthodologie respecte les étapes théoriques</li> <li>Les choix opérés à chacune des étapes sont en lien avec le projet stratégique et y apportent une solution concrète</li> <li>L'analyse des risques couvre l'ensemble du périmètre et le plan de gestion des risques est proposé</li> <li>L'organisation proposée et la planification des actions préconisées sont justifiées et adaptée aux spécificités du projet, à la constitution de l'équipe (ex. : collaborateurs en situation de handicap), aux spécificités de l'entreprise</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage et contrôle des budgets achats et supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner l'élaboration d'un budget prévisionnel en mobilisant les informations comptables et les outils d'analyse financière (bilan, compte de résultat) et en tenant compte des sources d'écart entre données financières et budget dans une optique de pilotage des budgets achats et supply chain</li> <li>Mettre en place des procédures de contrôle de gestion des Achats et de la Supply Chain par la mesure de la performance achats (coût total d'acquisition) et la mobilisation des référentiels financiers et des normes de réduction des coûts afin de garantir la performance économique</li> </ul>	<p>L'apprenant fait l'analyse financière d'une entreprise donnée à partir d'informations et de données collectées ou fournies : analyse stratégique (risques, opportunités, incidences financières), analyse financière du développement de l'activité, analyse des résultats financiers, analyse des risques (liquidités, solvabilité)</p> <p><b>Etude de cas d'entreprise</b> Rapport d'analyse financière (incluant une synthèse chiffrée) Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les outils d'analyse financière (BFR) sont mobilisés</li> <li>L'analyse des données financières (données comptables des documents disponibles) est argumentée</li> <li>La mesure de la performance financière s'appuie sur des calculs de ratios</li> <li>Les calculs de résultats financiers sont justes</li> <li>L'analyse des causes des écarts de rentabilité s'appuie sur des données concrètes (fichier Excel, informations du rapport financier)</li> <li>La synthèse intègre les outils d'analyse financière et du contrôle de gestion</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des aspects juridiques et contractuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les éléments factuels et les contraintes à prendre en compte dans la rédaction d'un contrat d'achat afin de respecter les réglementations applicables en France et à l'international</li> <li>Piloter la politique de sécurisation juridique et de prévention des risques afin de gérer le risque légal lié à un contrat d'achat</li> </ul>	<p>Analyse et commentaire de plusieurs situations réelles d'entreprise au regard de problématiques relevant du droit des contrats</p> <p><b>Etude de cas d'entreprise</b> Rapport écrit Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les éléments clés d'un contrat sont identifiés</li> <li>Les réglementations pays sont pris en compte</li> <li>L'étude propose la mise en œuvre des politiques juridiques</li> <li>L'étude propose l'identification des risques et la mise en œuvre des politiques de gestion de ces risques</li> <li>L'analyse prend en compte l'ensemble des éléments à disposition</li> <li>Les recommandations sont justifiées par rapport à l'analyse réalisée.</li> </ul>

### Bloc 3 Piloter les différentes étapes du processus achats

<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des marchés fournisseurs</li> <li>Lancement de nouveaux produits et services</li> <li>Elargissement des partenariats à de nouveaux fournisseurs et sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser une veille des marchés basée sur les outils de <i>scoring</i>, d'analyse multicritère, et les techniques achats afin d'analyser les marchés fournisseurs</li> <li>Piloter les achats en identifiant les spécifications internes et les panels fournisseurs, en choisissant entre approches classiques et celles faisant appel aux nouvelles technologies (<i>e-purchasing</i>) afin de garantir l'approvisionnement en matière et composants</li> <li>Evaluer les fournisseurs les plus performants par rapport au cahier des charges : impératifs de coût, de délai, de qualité, de volume, de capacité d'innovation et la conduite d'opérations de consultation des fournisseurs afin d'opérer le choix final le plus pertinent des fournisseurs retenus et d'organiser l'élargissement des partenariats</li> <li>Définir les indicateurs de performance des fournisseurs pour suivre leur évolution dans le temps en prenant en compte les aspects qualitatifs et quantitatifs et RSE</li> </ul>	<p>L'apprenant au sein d'un groupe fait l'étude des fournisseurs d'une entreprise sur un marché donné et se positionne en tant que consultant. Il doit évaluer la fiabilité et la capacité d'adaptation des fournisseurs au marché et aux besoins de l'entreprise. Il fait des recommandations et propose des outils de mesure de performance et suivi</p> <p><b>Etude d'un cas d'entreprise</b> Dossier de restitution et présentation orale devant un représentant de la fonction achat de l'entreprise étudiée Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'outil de veille proposé mobilise les techniques d'analyse des achats de manière adaptée par rapport à la spécificité de l'entreprise</li> <li>La proposition d'achat et de sourcing s'appuie sur le panel fournisseurs et présente un arbitrage argumenté entre approche classique et e-purchasing</li> <li>La proposition d'élargissement de partenariats prend en compte l'ensemble des critères du cahier des charges</li> <li>Les indicateurs de performance sont basés sur des critères qualitatifs, quantitatifs et RSE.</li> <li>La restitution (écrite et orale) est structurée et argumentée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation des conditions d'achat : type de contrat, prix, qualité, délais</li> <li>Contractualisation des opérations d'achat</li> <li>Suivi et bilan (quantitatif, qualitatif et RSE) des opérations réalisées avec les fournisseurs et prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre une démarche de négociation en élaborant une argumentation et une tactique de négociation tenant compte des aspects interculturels et des questions éthiques afin de négocier les conditions d'achat (type de contrat, prix, qualité, délais, service) dans un contexte national ou international</li> <li>Mettre en place les éléments d'un contrat en prenant en compte les garanties techniques, économiques et juridiques, en prévoyant le contrôle de l'exécution du contrat, le déclenchement des paiements et le règlement d'éventuels litiges dans le cadre de la contractualisation et du suivi des opérations d'achat afin de garantir l'échange de biens ou de services</li> <li>Proposer la méthodologie en prévision du bilan qualitatif des opérations réalisées avec les fournisseurs et les prestataires qui permettra de faire l'analyse de la valeur achetée</li> </ul>	<p>L'apprenant participe à des ateliers de groupe portant sur les techniques de négociation commerciale – jeux de rôles pendant lesquels les participants sont alternativement acheteurs ou vendeurs. La négociation se passe dans un contexte national ou international.</p> <p><b>Mise en situation de négociation</b> Travail oral Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des étapes-clé d'une négociation</li> <li>Utilisation des différentes tactiques de négociation en lien avec la situation</li> <li>Les arguments avancés sont développés et justifiés</li> <li>L'apprenant fait preuve d'adaptabilité dans la négociation selon son déroulement (sens de l'écoute, leadership, intégration de la diversité - différence culturelle, religieuse, situation de handicap, etc...)</li> <li>La négociation prend en compte l'éthique des affaires</li> <li>La négociation couvre l'ensemble des garanties d'un contrat</li> <li>La négociation inclut la méthodologie du bilan qualitatif</li> </ul>

#### Bloc 4 : Piloter les supply chain : les flux physiques et les flux d'information, en approvisionnement, en production et en distribution

<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification des opérations de la supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calculer les coûts de revient et les besoins à partir de la nomenclature et la gamme de fabrication d'un produit pour suivre la performance</li> <li>Estimer les besoins nets pour la planification des flux entre les fournisseurs, l'entreprise et les clients et les relations partenariales afin de mettre en place une organisation réactive</li> </ul>	<p>A partir des informations fournies par le service commercial d'une entreprise (prévisions des ventes et commandes), de la politique des stocks, des délais d'obtention, de la taille de lots et de la nomenclature, l'apprenant calcule les besoins nets pour la planification et formule des préconisations d'optimisation.</p> <p><b>Etude de cas d'entreprise</b> Exercice et analyse à l'écrit Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La méthode de calcul est mise en œuvre sur la totalité des étapes</li> <li>Les calculs numériques sont justes et prennent en compte l'ensemble des informations (niveau de stocks, politique de stocks, prévisions de ventes, contrats, les lots de production et/ou de commande)</li> <li>Les préconisations d'optimisation s'appuient sur la comptabilité industrielle (BFR)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de la performance et mise en place d'une organisation réactive</li> <li>Optimisation de la chaîne logistique de l'entreprise (réponses et délais de livraison, réseau de distribution)</li> <li>Gestion et optimisation de la qualité et prévention des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une production adaptée en choisissant la taille de lot et les capacités des machines-outils, en utilisant le <i>Lean manufacturing</i> afin de respecter la qualité requise par le client</li> <li>Contrôler l'évaluation de la demande, les prévisions de commandes et le plan de production, dans une optique d'optimisation des réponses et des délais de livraison dans un contexte complexe et multi-acteur</li> <li>Contrôler des opérations aux différents maillons de la supply chain afin de prévenir les risques de retard et d'incident à toutes les interfaces de la chaîne logistique</li> </ul>	<p>Mise en situation professionnelle simulée (business game) portant sur une problématique de gestion de la supply chain (Mise en concurrence des uns avec les autres), l'apprenant, au sein d'une équipe, organise et planifie la production et la distribution d'un bien de consommation sur l'ensemble de la chaîne logistique.</p> <p><b>Mise en situation professionnelle simulée</b> Production écrite / Présentation orale <b>Evaluation de groupe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La taille de lot de production permet de répondre à la demande client en respectant la qualité requise</li> <li>Les méthodes du Lean manufacturing mises en place permettent d'améliorer la performance de la supply chain</li> <li>Les informations sur les différents niveaux de planification sont discutées et intégrées dans le processus de décision</li> <li>L'analyse des risques est appliquée sur l'ensemble de la chaîne et les solutions de gestion des risques sont proposées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des flux en import / export dans le respect des réglementations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser un réseau de distribution afin de le rendre plus performant, en mobilisant les outils adaptés à la planification des flux logistiques, en rationalisant les coûts de transport, en mutualisant les flux et en évaluant la qualité économique et environnementale du réseau</li> <li>Appliquer à la Supply Chain les procédures d'import / export avec les Incoterms 2020 dans le cadre du commerce à l'international d'une entreprise, afin d'assurer l'optimisation et prévenir les risques lors des échanges</li> </ul>	<p>En se positionnant comme un importateur / exportateur à l'international, l'apprenant doit choisir le(s) mode(s) de transport le mieux adapté, indiquer les formalités douanières. Il doit faire une étude de risques pour l'importateur / exportateur.</p> <p><b>Etude de cas réels d'entreprises.</b> Rapport écrit Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le mode de transport retenu est en cohérence avec la typologie et le volume de la marchandise.</li> <li>L'Incoterm retenu est justifié et rappelle les obligations des acheteurs et vendeurs.</li> <li>Les formalités douanières sont présentées de manière exhaustives.</li> <li>L'analyse des risques proposée se base sur la méthode de gestion des risques</li> </ul>

## Bloc 5 : Optimiser les fonctions achats et supply chain par la digitalisation et les nouvelles technologies intelligentes

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place ou développement du système de traitement des informations de la Supply Chain (SCM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système de traitement des informations de la Supply Chain (SCM) en utilisant la terminologie de l'informatique de gestion et des progiciels de SCM (Supply Chain management) du marché, en transcrivant les besoins en fonctionnalités système et en utilisant les techniques d'intégration de systèmes d'information hétérogènes afin d'optimiser la fonction achat et supply chain</li> <li>Analyser les contraintes et conséquences (gestion des risques, cybersécurité) de l'implémentation d'un système d'information intégré (ERP) et/ou Internet (e-SCM) afin de faire des recommandations sur une mise en place de solutions</li> </ul>	<p>Dans une optique de sourcing, l'apprenant réalise une recherche d'un système d'information correspondant aux besoins d'une entreprise donnée</p> <p><b>Etude de solutions à partir d'un cas d'entreprise</b> Rapport écrit / Présentation de la solution préconisée Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La problématique des flux informationnels est analysée sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.</li> <li>La transcription des flux utilise le langage informatique approprié</li> <li>L'intégration proposée optimise les processus de la fonction achat et supply chain</li> <li>L'impact sur l'entreprise de l'implémentation d'un système d'information est pris en compte de manière transversale</li> <li>Les opportunités et risques d'implémentation sont identifiés et en particulier le risque de la cybersécurité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des activités de sourcing, d'approvisionnement et de procédures d'achats par la digitalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler des propositions de e-sourcing et e-procurement en s'appuyant sur la prospection pour simplifier, automatiser et améliorer le processus achats</li> <li>Mettre en place une veille des fournisseurs en utilisant les outils digitaux dédiés afin de suivre leur évolution et prévoir les risques</li> </ul>	<p>L'apprenant développe un outil digital de veille fournisseur, formule les préconisations de e-sourcing et e-procurement pour un produit/service ou une famille de produits. Il explore la possibilité d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans la fonction achats.</p> <p><b>Mise en situation sur un projet d'entreprise</b> Production d'un outil digital / Présentation orale Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'outil de veille proposé utilise le panel digital étendu et inclut les aspects financiers</li> <li>La solution proposée s'appuie sur les plateformes et moteurs de recherche fiables pour le e-sourcing</li> <li>Les préconisations d'optimisation et/ou d'automatisation du processus achats prennent en compte les contraintes de l'entreprise</li> <li>La possibilité d'utiliser l'IA pour la fonction achats est étudiée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage et optimisation de la performance des fonctions achats et supply chain par la data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les indicateurs de performance (KPI's) de la fonction achats et Supply chain à partir des données de l'entreprise (data) afin d'optimiser le pilotage et d'améliorer la performance de la fonction</li> </ul>	<p>L'apprenant au sein d'un groupe analyse les données d'une entreprise pour définir les indicateurs de performance des fonctions achats et supply chain à mettre en place et à suivre. Il formule des préconisations d'optimisation en lien avec la stratégie de l'entreprise.</p> <p><b>Etude de cas ou Business game</b> Rapport écrit / Présentation orale Evaluation de groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs de performance prennent en compte l'ensemble des données de l'entreprise et apportent des informations pour le pilotage de l'activité.</li> <li>Les préconisations d'optimisation répondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise et au niveau de service attendu par le client final.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des fonctions achats et supply chain par la prise en compte des évolutions technologiques et numériques les plus récentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envisager, à partir de l'état de l'art sur les évolutions technologiques et numériques les plus récentes (Big Data, Intelligence artificielle (IA), Blockchain, Internet des objets (IoT),...), les possibilités d'évolutions des fonctions achats et supply chain et l'impact de l'implémentation de celles-ci, dans un but d'optimisation de la fonction achat et supply chain</li> </ul>	<p>A partir de l'étude d'un cas réel d'entreprise, l'apprenant travaille sur l'implication possible de l'introduction de nouvelles technologies intelligentes dans l'entreprise. A partir de l'existant et en utilisant l'état de l'art, il fait une proposition sur l'implémentation de ces nouvelles technologies dans les fonctions achats et supply chain.</p> <p><b>Etude de cas d'entreprise</b> Rapport écrit / Présentation orale Evaluation individuelle et en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix de la technologie est en lien avec la problématique de l'entreprise.</li> <li>- L'outil technologique est expliqué et l'utilité de la mise en œuvre est étudiée par une comparaison avant – après</li> <li>- D'éventuels impacts négatifs et les limites sont explicités et le plan de la gestion des risques est proposé</li> </ul>
--	--	--	--

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle

**En plus des blocs de compétences décrits ci-dessus et à valider, s'ajoute la thèse professionnelle, élément constitutif de la présente certification et également à valider par les candidat(e)s pour obtenir le titre.**

Celle-ci permet d'évaluer l'acquisition de compétences de conceptualisation et prise de recul par rapport à la pratique d'activités liées aux différents blocs de compétences. De manière individuelle, les apprenants réalisent un diagnostic correspondant à une problématique liée à un projet en lien avec la fonction achats et/ou de la chaîne logistique, déterminent les enjeux principaux, le confrontent via des questionnaires au monde professionnel, puis recommandent un plan d'actions et une stratégie pour répondre à la problématique identifiée. Ils produisent un rapport écrit et une soutenance orale évalués selon les critères suivants : - Qualité de la revue de la littérature et compréhension des cadres théoriques attachés au sujet - Compréhension des enjeux du sujet - Pertinence de la problématique et des questions de recherche - Qualité des entretiens menés et des questionnaires - Qualité de l'écrit et respect de la structure type d'une thèse - Pertinence des recommandations proposées - Adoption d'une posture professionnelle et d'un argumentaire d'expert