

**REFERENTIEL D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'ÉVALUATION**

**MANAGER ACHATS ET SUPPLY CHAIN – Niveau 7**

PAZEL – MBA PPA

**Candidat en situation de handicap :**

Tout candidat en situation de handicap peut saisir le référent handicap du certificateur pour demander un aménagement des conditions d'évaluation et/ou obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés.

Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adapté.

Sur avis motivé du référent handicap, le jury de certification peut décider d'exempter le candidat d'un ou plusieurs critères d'évaluation dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat et si, au regard du handicap, le/les critère/s n'a/ont pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

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'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc 1 : Concevoir et optimiser une stratégie achats et supply chain responsable</b>			
<b>A1.1. Veille socioéconomique et environnementale en environnement complexe</b>	<b>C1.1. Déployer un système de veille sur l'application des réglementations et des normes internationales</b> en matière de droit commercial, de convention de coopération, de pratiques professionnelles et de mesure de l'impact environnementale pour garantir la conformité des processus achats et supply chain déployés.	<b>E1.1 - Candidat hors VAE :</b>  <b><u>MÉMOIRE PROFESSIONNEL</u></b>  Dans le cadre de son cursus de formation, le candidat rédige un mémoire de recherche appliquée dont la problématique est en lien avec l'évolution du cadre normatif et réglementaire applicable aux achats et à la supply chain. Le sujet retenu doit présenter un intérêt professionnel.  Le candidat rend compte du travail réalisé dans un dossier de synthèse	Un dispositif de veille existe : les sources sont diversifiées (Moci, Business France, BpiFrance ...) et hiérarchisées ; la documentation collectée est classée et analysée.  Les réglementations nationales et internationales applicables sont appréhendées eu égard aux caractéristiques de l'entreprise (structure juridique, implantation géographique, activité, niveau de chiffre d'affaires...).

		<p>qu'il soutient à l'oral devant un jury composé d'intervenants et de professionnels du secteur.</p> <p><u>E1.1 - Candidat VAE :</u></p> <p style="text-align: center;"><b><u>VEILLE NORMATIVE</u></b></p> <p>Dans le cadre de son dossier VAE, le candidat expose une problématique en lien avec l'évolution du cadre des achats, de la logistique à laquelle il aura été confronté au cours de son expérience professionnelle. Il en illustre les répercussions sur son activité et celle de son organisation.</p> <p>Lors de la soutenance orale, le jury VAE s'appuiera sur le dossier remis pour nourrir les échanges avec le candidat.</p>	<p>Les évolutions et tendances du commerce international sont anticipées : accords commerciaux, marchés émergents, options de sourcing...</p>
<p><b>A1.2. Conception d'un plan stratégique achats et supply chain responsable</b></p>	<p><b>C1.2. Définir les orientations stratégiques de la politique achats et supply chain</b> en déterminant les objectifs à atteindre, les ressources humaines, matérielles et budgétaires à mobiliser et en tenant compte des enjeux de l'économie circulaire pour accroître la performance dans une logique de retour sur investissement durable et responsable.</p>	<p><u>E1.2/1.3/1.4/1.5 - Etude de cas</u></p> <p style="text-align: center;"><b><u>ELABORATION D'UNE STRATEGIE ACHATS ET SUPPLY CHAIN</u></b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise de taille moyenne, et à partir d'une documentation mise à sa disposition, le candidat élabore le diagnostic de la stratégie achat et supply chain déployée. Il en analyse les principales composantes et apprécie la gestion des coûts.</p>	<p>Les objectifs définis s'appuient sur le plan stratégique de l'entreprise.</p> <p>Les ressources humaines et matérielles sont mobilisées en proportion des objectifs à atteindre.</p> <p>Le cadre budgétaire est respecté.</p> <p>La dimension RSE est intégrée à la réflexion stratégique : les orientations adoptées permettent de réduire l'impact environnementale de l'entreprise.</p>
<p><b>A1.3. Evaluation et optimisation de la stratégie achats et supply chain déployée</b></p>	<p><b>C1.3.1. Elaborer et piloter le reporting de la stratégie achats et supply chain</b> en sélectionnant les indicateurs de performance pour évaluer la performance</p>	<p>Il formule des recommandations visant à optimiser la performance des achats et de la supply chain. Il propose un plan stratégique qu'il décline en objectifs</p>	<p>La périodicité du reporting est définie.</p> <p>Le modèle de calcul de coût adopté tient compte des caractéristiques de la</p>

	de la politique déployée et participer à la prise de décision stratégique.	opérationnels intégrant des préconisations sur la démarche qualité et la politique RSE à adopter.  Le candidat rend compte de ses observations dans une note de synthèse rédigée à l'attention de sa direction générale.	chaîne logistique globale et des objectifs de performance assignés à l'entreprise.  Les indicateurs de performance (KPIs) sélectionnés sont adaptés à la stratégie envisagée : prévisions d'achats, taux de rotation des stocks, coût de stockage et/ou transport, délais de livraison et/ou d'approvisionnement, conformité des commandes reçues, ...
<b>A1.4. Amélioration du système de gestion de la qualité de la supply chain</b>	<b>C1.4. Optimiser le management de la supply chain</b> en cartographiant les processus opérationnels existants et en identifiant les points d'achoppements pour contribuer à la maîtrise des risques inhérents à l'activité et garantir la conformité des procédures mises en œuvre.		Les risques d'activité sont recensés en cohérence avec les facteurs d'instabilité du marché observés.  Les procédures opérationnelles sont mises en conformité eu égard aux risques et aux évolutions réglementaires et normatives identifiés.
<b>A1.5. Evolution technologique et numérique de la fonction achats et supply chain</b>	<b>C1.5. Accompagner la digitalisation de la fonction achats et supply chain</b> en exploitant, en collaboration avec le service informatique, les évolutions numériques et technologiques (progiciel, data analyse, intelligence artificielle, cybersécurité, blockchain...) pour optimiser l'efficacité des modes de fonctionnement, garantir l'accessibilité des outils et participer à la sécurisation des données.		Les besoins en matière d'outil informatique du service achats et supply chain de l'entreprise sont recensés : automatisation de tâches, calcul de coût, accessibilité, sécurisation des accès et des données.  Les forces et faiblesses de l'outil existant sont identifiées : des améliorations sont suggérées en termes d'accessibilité, de fonctionnalité, d'économie de la donnée, d'ergonomie et/ou de performance.

**Bloc 2 : Conduire des processus achats responsables et durables**

<p><b>A2.1. Elaboration et mise en œuvre d'une procédure d'achats responsables</b></p>	<p><b>C2.1.1. Rédiger un cahier des charges technique et fonctionnel</b> à partir des demandes d'approvisionnement reçues des différents services de l'entreprise en tenant compte des normes de sécurité et environnementales applicables dans le but de répondre à leurs besoins dans le respect des contraintes budgétaires et environnementales.</p>	<p>E2.1 – <u>Etude de cas</u> <b>SOURCING ET APPROVISIONNEMENT</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise internationale, le candidat rédige un cahier des charges relatif au besoin d'approvisionnement d'un service opérationnel.</p> <p>Il justifie du choix des entreprises sélectionnées destinataires du cahier des charges ou de l'émission d'un appel d'offre. Dans les deux cas le candidat intègre les contraintes financières, réglementaires et douanière de l'entreprise.</p> <p>En complément, le candidat prépare une grille d'analyse des propositions reçues qu'il remet accompagnée d'une note de synthèse rédigée à l'attention de la direction.</p>	<p>Les besoins des services demandeurs sont recensés : nouveaux besoins, changements de processus industriels...</p> <p>Les projets d'investissement sont validés en cohérence avec la stratégie déployée et les contraintes budgétaires imposées. Le cas échéant, les refus ou demandes d'ajustement sont justifiés.</p> <p>Le cahier des charges ou l'appel d'offre élaboré respecte les normes applicables en matière de sécurité et d'environnement.</p>
	<p><b>C2.1.2. Réaliser le sourcing des fournisseurs</b> en identifiant des partenaires potentiels et en déployant une analyse multicritères tenant compte des volets éthiques et environnementaux pour garantir la conformité des livraisons au cahier des charges et sécuriser la chaîne d'approvisionnements.</p>	<p>La sélection des fournisseurs est réalisée à partir d'une analyse multicritères (technique de scoring) : coût, délais, qualité, innovation, services associés, stabilité financière, engagement social et environnemental.</p>	
<p><b>A2.2. Mise en place et suivi de la collaboration partenariale</b></p>	<p><b>C2.2.1. Conduire des négociations au niveau national et international</b> en déployant un argumentaire tenant compte du cahier des charges et des contraintes budgétaires définis pour diversifier le panel des fournisseurs.</p>	<p>E2.2 – <u>Mise en situation professionnelle</u> <b>NEGOCIATION COMMERCIALE</b></p> <p>Dans le cadre d'une mise en situation professionnelle reconstituée concernant une entreprise industrielle, le candidat prend part à la négociation d'un contrat d'approvisionnement à partir d'un brief mis à sa disposition.</p> <p>Il élabore un argumentaire de négociation s'appuyant sur les futures</p>	<p>Les objectifs du contrat sont identifiés et priorisés ; ses limites sont intégrées dans la négociation.</p> <p>La stratégie de négociation prend en compte les objections et le développement d'un contre-argumentaire. Elle affiche des objectifs quantifiés.</p> <p>L'impact budgétaire est évalué : les risques de dépassement sont maîtrisés.</p>

	<p><b>C2.2.2. Contractualiser des accords commerciaux nationaux et internationaux</b> en coordination avec le service juridique, en tenant compte du cadre juridique applicable (droit commercial, conventions internationales...) pour formaliser la conclusion de l'accord commercial.</p>	<p>clauses importantes du contrat et le cadre budgétaire défini.</p> <p>Il prépare un document de suivi dans le temps des objectifs et des coûts d'exécution du contrat. Il détaille les actions de contrôle à mettre en œuvre.</p>	<p>Le contrat conclu respecte le cadre juridique applicable aux différentes zones d'import/export concernées.</p> <p>Une clause dédiée à la responsabilité sociale et environnementale est incluse dans le contrat.</p>
	<p><b>C2.2.3. Suivre et contrôler l'exécution des contrats</b> en définissant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs adaptés pour prévenir les litiges et éviter toute rupture dans la chaîne d'approvisionnement.</p>		<p>Le suivi et le contrôle d'exécution des contrats est réalisé à partir d'indicateurs de suivi et de contrôle prédéfinis : conformité des livraisons (quantité, qualité, références, délais), respect des conditions tarifaires validées...</p> <p>Les éventuels litiges sont circonscrits : l'approvisionnement des produits est assuré dans les délais impartis.</p>
<p><b>Bloc 3 : Piloter et améliorer le processus logistique</b></p>			
<p><b>A3.1. Gestion de la production des sites de fabrication</b></p>	<p><b>C3.1. Piloter la production d'un ou plusieurs sites établis en France et à l'étranger</b> en tenant compte des besoins en stock des différents sites, en adoptant une stratégie circulaire et en mettant en œuvre des opérations de contrôle qualité pour garantir aux clients une livraison conforme dans les délais impartis.</p>	<p><u>E3.1./3.2/3.3/3.4 - Etude de cas</u></p> <p><b><u>ELABORATION D'UN PROCESSUS LOGISTIQUE</u></b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas concernant une entreprise internationale, le candidat établit un processus logistique modélisé tenant compte des contraintes de production, et destiné à organiser l'approvisionnement et le stockage des produits afin d'assurer la bonne marche</p>	<p>L'évaluation des besoins en stock des sites tient compte de la demande prévisionnelle et des délais d'approvisionnement.</p> <p>Un planning de production est établi pour chacun des sites de fabrication.</p> <p>La gestion de la production s'inscrit dans une stratégie d'économie circulaire : les sources de gaspillage sont identifiées et analysées.</p> <p>La conformité et la traçabilité des produits sont garanties eu égard aux</p>

		de l'entreprise et garantir la satisfaction des clients.	normes de sécurité et environnementales applicables.
<p><b>A3.2. Choix des modalités d'acheminement des produits</b></p>	<p><b>C3.2. Sélectionner les modes et les conditions de transports nationaux et internationaux adaptés</b> en privilégiant des solutions complémentaires et innovantes à faible empreinte carbone, en identifiant les coûts économiques et sociaux induits par les choix opérés pour garantir l'acheminement des produits sur les différents sites dans une démarche durable et responsable.</p>	<p>Dans un premier temps, sont attendues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une modélisation du processus,</li> <li>- Une identification du cadre réglementaire applicable,</li> <li>- Une présentation argumentée des modes et des conditions de transport retenus,</li> <li>- Une évaluation des coûts de revient du processus déployé.</li> </ul> <p>Dans un second temps, le candidat est confronté à un événement conflictuel. Il présente alors les solutions d'adaptation de la chaîne logistique (modalités, impact environnementale, surcoût éventuel...) pour surmonter la problématique identifiée.</p>	<p>La sélection des modes de transport réalisés s'inscrit dans une logique multimodale et responsable.</p> <p>L'empreinte carbone est prise en compte : utilisation de véhicules propres, recours à la mutualisation, optimisation du remplissage des véhicules...</p> <p>Des solutions innovantes sont envisagées : véhicules autonomes, transport collaboratif...</p> <p>Le coût de revient des solutions envisagées est déterminé.</p> <p>L'approvisionnement des différents sites est assuré.</p>
<p><b>A3.3. Gestion et sécurisation des stocks</b></p>	<p><b>C3.3. Organiser et mettre en place les modalités de stockage des produits</b> en respectant les contraintes et les conditions de conservation des produits, en veillant à leur accessibilité, en sécurisant l'accès aux entrepôts et en tenant compte des risques physiques associés pour garantir la sécurité des biens et des personnes.</p>		<p>Un système d'inventaire permanent est mis en œuvre : il délivre l'état des stocks en temps réel.</p> <p>Les modalités de stockage sont adaptées à la volumétrie, au tonnage et aux caractéristiques des produits.</p> <p>Les situations de surstockage et/ou de rupture sont évitées.</p> <p>La rotation des stocks, l'occupation et l'aménagement des espaces sont analysés.</p> <p>La sécurité des biens et des personnes est assurée au sein des entrepôts.</p>

<p><b>A3.4. Optimisation du réseau national et international d'approvisionnement et de distribution de l'entreprise</b></p>	<p><b>C3.4. Optimiser les flux physiques et logistiques au niveau national et international</b> à l'aide d'un système d'automatisation, en inscrivant son action dans une démarche durable et responsable, pour améliorer l'efficacité de la chaîne logistique globale et rationaliser les coûts de transport et de stockage.</p>		<p>Un système d'automatisation des flux (ERP, TMS, WMS...) est mis en œuvre en collaboration avec le service informatique : les données utilisées sont stockées, analysées et sécurisées.</p> <p>Aucune rupture de stock ou incident ne survient dans la chaîne logistique globale.</p> <p>Les coûts de transport et de stockage sont rationalisés en cohérence avec la stratégie achats et supply chain adoptée.</p>
<p><b>A3.5. Suivi et mesure de la performance de la chaîne logistique</b></p>	<p><b>C3.5.1. Evaluer la performance de la chaîne logistique</b> en mettant en œuvre des actions de reporting adaptées pour assurer le suivi des activités et le cas échéant, envisager la mise en œuvre d'actions correctives.</p>	<p><u>E3.5 – Cas pratique</u></p> <p style="text-align: center;"><b><u>PERFORMANCE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE</u></b></p> <p>Dans le cadre d'un cas pratique relatif à une supply chain inefficace, le candidat réalise un diagnostic de la situation à partir de l'analyse d'un tableau de bord et mis à sa disposition et des indicateurs qui le composent. Il identifie les axes d'amélioration et présente des solutions concrètes d'optimisation.</p>	<p>Des tableaux de bord sont établis selon une périodicité définie.</p> <p>Le suivi et l'analyse des indicateurs de performance (taux de disponibilité des produits, taux de service, taux de remplissage des véhicules, empreinte carbone...) permettent de piloter l'activité.</p> <p>Le cas échéant, les points de rupture sont identifiés : des actions correctives sont proposées.</p>
	<p><b>C3.5.2. Evaluer l'empreinte environnementale de la supply chain</b> en mesurant l'impact écologique de chaque étape du processus, du sourcing à la vente du produit et à son utilisation, pour intégrer le critère de durabilité à la réflexion stratégique prospective.</p>		<p>L'empreinte carbone de la supply chain est mesurée à travers différents indicateurs : gaz à effets de serre les déchets réalisés, matières toxiques utilisées, gaspillage de ressources et d'énergie...</p>

**Bloc 4 : Manager des équipes achats et supply chain internationales**

<p><b>A4.1. Pilotage opérationnel des équipes logistique achat</b></p>	<p><b>C4.1. Coordonner l'activité d'équipes internationales et pluridisciplinaires</b> en adoptant un management agile, inclusif et responsable et en s'assurant de l'adhésion des équipes pour garantir le respect des échéances et la fiabilité des documents produits par les services.</p>	<p><u>E4 – Etude de cas</u></p> <p><b><u>LEADERSHIP &amp; MANAGEMENT</u></b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas et à partir d'un dossier présentant l'organisation et le fonctionnement d'un service achats et logistique, le candidat élabore un bilan de la stratégie managériale.</p> <p>Dans un premier temps, il explicite les outils opérationnels déployés et réalise une analyse critique argumentée de la situation actuelle.</p> <p>Dans un second temps, il élabore le projet de développement du service : il s'appuie sur des recommandations concrètes pour optimiser l'organisation et son fonctionnement dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée.</p> <p>Le candidat rend compte de sa réflexion au cours d'une soutenance orale devant un jury représentant le comité de direction de l'organisation et lui remet une note de synthèse.</p>	<p>Les nouveaux modes de travail et leur impacts sociétaux sont pris en considération : le management d'équipe proposé est agile, interculturel, participatif et inclusif.</p> <p>La répartition des tâches tient compte des qualifications, des compétences et de l'expérience des collaborateurs.</p> <p>Un dispositif de travail adapté est envisagé pour les collaborateurs porteurs de handicap. Le cas échéant, les organismes spécialisés sont sollicités pour la mise en place de solutions d'accompagnement.</p> <p>Des objectifs quantitatifs et qualitatifs réalistes et atteignables sont définis et suivis : le cas échéant, un bilan est établi et des mesures d'amélioration sont envisagées.</p>
<p><b>A4.2. Prévention des risques socio-professionnels</b></p>	<p><b>C4.2. Veiller à la sécurité physique et psychosociale des équipes achats et logistique</b> en collaboration avec les services des ressources humaines, en s'assurant du respect de la réglementation sociale applicable et en mettant en œuvre des actions de sensibilisation aux risques professionnels pour garantir un niveau optimum de protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs.</p>	<p>Le candidat rend compte de sa réflexion au cours d'une soutenance orale devant un jury représentant le comité de direction de l'organisation et lui remet une note de synthèse.</p>	<p>Le respect du cadre légal du travail est assuré y compris pour les contrats de courte durée.</p> <p>La réglementation relative au risque sécuritaire et psychosocial est intégrée à chaque phase du travail : les risques socio-professionnels sont identifiés eu égard aux postes occupés, en collaboration avec les services RH.</p> <p>Des actions de prévention, d'information et de formation en</p>

			<p>matière de santé et de sécurité au travail sont mises en œuvre.</p>
<p><b>A4.3. Recrutement et montée en compétences des collaborateurs</b></p>	<p><b>C4.3. Élaborer le projet de développement du service</b>, de façon inclusive, en organisant le recrutement de nouveaux collaborateurs et en identifiant les besoins de formation des collaborateurs pour accroître leurs performances individuelles et collectives et favoriser l'implication des équipes.</p>		<p>Le recrutement de nouveaux collaborateurs est défini et anticipé eu égard à un accroissement de l'activité ou des départs à venir (turnover naturel, retraite, congé maternité...).</p> <p>Les entretiens d'évaluation des collaborateurs sont réalisés : ils s'inscrivent dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</p> <p>Les transferts de connaissances et de compétences sont organisés : équipes pluridisciplinaires et intergénérationnelles, tutorats, mentoring, actions de formation.</p>
<p><b>A4.4. Elaboration et suivi du budget de fonctionnement du service</b></p>	<p><b>C4.4. Établir et suivre le budget de fonctionnement du service achat et logistique</b> en mettant en perspective les coûts et bénéfices générés par l'activité des collaborateurs d'après les objectifs à atteindre dans une logique responsable et inclusive pour optimiser l'allocation des ressources internes.</p>		<p>Le budget de fonctionnement du service est formalisé eu égard des données de l'entreprise.</p> <p>Le suivi des dépenses engagées est réalisé : un comparatif quant aux prévisions établies est dressé et analysé.</p> <p>Le cas échéant, des solutions d'optimisation sont préconisées.</p>