

Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation Manager de la stratégie et de la performance achats (MS)

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
Bloc n° 1 : Elaborer une stratégie d'achats responsable			
La prise en compte de la politique économique et RSE de l'entreprise, et de son contexte normatif et réglementaire	<p>A1C1. Analyser les orientations politiques et objectifs financiers et RSE de l'entreprise, en entretenant un dialogue avec sa direction générale et ses instances décisionnaires, afin d'identifier leurs incidences et leurs modalités de déclinaison dans une stratégie responsable d'achats.</p> <p>A1C2. Evaluer les contraintes et opportunités du contexte normatif et réglementaire, notamment au niveau de la RSE, en identifiant l'évolution des exigences ayant un impact sur la fonction achats et en mesurant l'intérêt de s'aligner sur des référentiels qualité (norme ISO 20400, label RFAR), afin de les intégrer en vue de limiter l'empreinte de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et de renforcer la portée de son engagement du point de vue social.</p>	<p>Toutes les compétences du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Une proposition de stratégie d'achats responsable intégrant :</p> <p>Livrable A1E1. Le diagnostic stratégique interne –externe prenant en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les besoins, les menaces, les opportunités et les risques portés par son environnement (marché, facteurs géopolitiques, économiques, socio-culturels, technologiques...), - la politique de l'entreprise, notamment en matière de RSE, - l'environnement normatif et réglementaire, notamment en matière de RSE et de qualité <p><i>Production écrite et collective</i></p>	<p>Pertinence de l'analyse et de la prise en compte de la dimension RSE à intégrer à la stratégie d'achats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les engagements et objectifs de la politique RSE de l'entreprise sont identifiés, ainsi que leurs implications en matière d'achat, - les évolutions règlementaires et normatives en lien avec les achats sont correctement interprétées et leurs incidences sont qualifiées, - les solutions permettant de respecter et de renforcer la politique RSE de l'entreprise sur le plan des achats sont intégrées et recèlent des bénéfices non financiers pour l'entreprise.
L'analyse des impacts potentiels et de l'évolution de l'environnement géopolitique, économique, socio-culturel et technologique des marchés amont associés	<p>A1C3. Structurer un système de veille sur l'environnement géopolitique, économique, socio-culturel et technologique des marchés amont de l'entreprise, en définissant le périmètre des investigations à conduire et en déterminant les modalités de collecte, de traitement et d'exploitation des données recueillies au moyen de solutions digitales performantes, afin de disposer d'éléments d'analyse permettant le repérage précoce et</p>		<p>Qualité des méthodes de veille et de recherche mises en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les enjeux entourant les achats de l'entreprise sont problématisés en fonction de la spécificité de son activité, de son modèle économique et de ses besoins, - le périmètre de veille et de recherche à mener est clairement délimité en

	<p>la qualification des risques et opportunités en lien avec les achats.</p> <p>A1C4. Analyser les risques et opportunités portés par les marchés amont de l'entreprise, en s'appuyant sur l'examen des données collectées au cours de la veille, afin de les hiérarchiser et de les cartographier.</p> <p>A1C5. Analyser le marché fournisseurs de l'entreprise, en qualifiant l'accès au marché de son entreprise selon les différentes zones géographiques et en repérant les éventuelles positions dominantes, afin d'identifier les risques et d'éviter toute situation de dépendance et de déséquilibre entre l'entreprise et ses fournisseurs.</p> <p>A1C6. Qualifier les risques et opportunités repérés sur les marchés amont, en déterminant leurs modalités de prise en compte et de traitement dans la stratégie achats de l'entreprise, afin de les anticiper et d'en prévenir les impacts potentiels.</p>		<p>cohérence avec la ou les problématique(s) posée(s),</p> <ul style="list-style-type: none"> - les sources d'information internes et externes à utiliser sont définies en fonction de leur intérêt, de leur qualité et de leur fiabilité, - les modalités de collecte et de traitement des données issues des sources identifiées font appel aux technologies numériques et permettent d'en optimiser l'exploitation. <p>Pertinence de l'évaluation de l'impact sur les achats des facteurs environnementaux de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les risques portés par l'environnement de l'entreprise, d'ordres géopolitique, économique, socio-culturel et technologique, sont identifiés, - l'analyse des risques identifiés donne lieu à leur qualification et leur hiérarchisation sous la forme d'une cartographie, - les modalités d'anticipation et de traitement des risques identifiés sont de nature à minorer leur survenue et/ou d'en limiter les effets, - les opportunités par l'environnement de l'entreprise, d'ordres géopolitique, économique, socio-culturel et technologique, sont identifiées, - l'intérêt et les conditions d'exploitation des opportunités repérées sont analysés et évalués, en vue de déterminer leur intégration dans la stratégie d'achats responsable.
--	--	--	--

<p>Le diagnostic interne/externe des contraintes, risques et opportunités en relation avec les achats de l'entreprise</p>	<p>A1C7. Evaluer les faiblesses/points de progrès internes de l'entreprise en matière d'achat, en catégorisant et en hiérarchisant ses besoins en la matière, afin de déterminer leur criticité et leur importance au regard de la chaîne de valeur de l'entreprise.</p> <p>A1C8. Qualifier les forces de l'entreprise en matière d'achats, en évaluant son capital fournisseurs au regard de ses atouts et de sa singularité, afin d'identifier les modalités pour renforcer ou asseoir une position préférentielle vis-à-vis de ces derniers.</p>		<p>Pertinence du diagnostic stratégique des achats de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse des besoins d'achats de l'entreprise donne lieu à une segmentation et à une hiérarchisation des produits/services recherchés en fonction de leur importance et de leur criticité au regard de la chaîne de valeur de l'entreprise, - la classification des produits recherchés permet d'identifier les risques et contraintes internes à l'entreprise en matière d'achats, - les forces et faiblesses de l'entreprise en matière d'achats sont définies et qualifiées au regard de ses besoins, de ses caractéristiques et de son capital fournisseurs, - le diagnostic posé synthétise les forces/faiblesses de l'entreprise et les menaces/opportunités portées par ses marchés.
<p>La formulation d'une stratégie responsable d'achats sécurisant et optimisant la réponse aux besoins de l'entreprise</p>	<p>A1C9. Etablir la stratégie responsable d'achats de l'entreprise, en déterminant les objectifs de performance qui lui sont assignés au niveau économique et extra-financier (RSE) et en déclinant l'ensemble des moyens humains, techniques et financiers à mobiliser, afin de la présenter aux instances décisionnaires de l'entreprise.</p> <p>A1C10. Défendre la stratégie d'achat élaborée devant les instances décisionnaires de l'entreprise, en la formalisant de façon synthétique et accessible et en élaborant un argumentaire justifiant les choix opérés et les bénéfices potentiels pour l'entreprise sur le plan économique et extra-financier à court, moyen et long termes, afin de la valider et/ou de déterminer les ajustements à lui apporter.</p>	<p>Livrable A1E2. : Les objectifs de la stratégie et la définition de ses moyens de mise en œuvre intégrant une segmentation par famille de produits.</p> <p><i>Production écrite collective pour la stratégie globale</i> <i>Production écrite individuelle pour la stratégie de chaque famille de produits</i></p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise</i> <i>Travail collectif et individuel</i> <i>Productions écrites et orales</i></p>	<p>Livrable A1E2. Bienfondé de la stratégie d'achats responsable élaborée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la stratégie formulée définit des objectifs clairs et atteignables selon différents termes temporels à la fonction achats, intégrant des critères de performance financiers et extra-financiers (en lien avec la RSE), - les bénéfices financiers et extra-financiers de la stratégie élaborée sont quantifiés, qualifiés et estimés de façon réaliste, - les moyens techniques et humains nécessaires à la réalisation de la stratégie achats sont correctement évalués et dimensionnés, au vu des ambitions de la stratégie, de ses objectifs et des moyens de l'entreprise. - la stratégie formulée est déclinée pour chaque famille de produits de façon cohérente globalement et entre chaque famille considérée.

			<p>Qualité de la présentation et de la défense de la stratégie d'achats responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'argumentaire développé est convaincant à l'appui d'une documentation factuelle et synthétique présentant les éléments fondant les analyses et le diagnostic posés, - la défense de la stratégie réserve une place significative à sa dimension responsable, - la présentation répond formellement aux exigences du genre dans un contexte professionnel (clarté du propos, niveau de langage, maîtrise des émotions, expression non verbale...).
Bloc n° 2 : Piloter le processus de <i>sourcing</i> responsable et de contractualisation des achats			
<p>L'organisation des modalités de collecte et de définition des besoins exprimés par les services internes de l'entreprise</p>	<p>A2C1. Organiser la collecte des besoins d'achat de l'entreprise, en définissant la nature et le périmètre des informations à recueillir et leurs modalités de transmission, afin de permettre l'identification et la définition des attentes exprimées et implicites dans un objectif d'innovation.</p> <p>A2C2. Définir les méthodes d'analyse et de qualification des besoins d'achat de l'entreprise à mettre en œuvre, en engageant une démarche d'écoute et de pédagogie auprès des autres directions et départements de l'entreprise et en tenant compte de la réalité du marché amont et de ses évolutions à court et moyen termes, afin de permettre à ses interlocuteurs internes de développer leurs capacités à trouver et/ou à réviser les fonctionnalités de leurs besoins et d'améliorer la qualité des cahiers des charges techniques et fonctionnels et/ou de diminuer les coûts associés, dans une perspective de création de valeur.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p style="text-align: center;">Livrable A2E1. La méthode de collecte, de qualification et de formalisation du besoin achat.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise.</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite</i></p>	<p>Pertinence de la méthode de collecte et d'analyse du besoin, et qualité de sa définition :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les informations nécessaires à la définition et à la qualification du besoin sont identifiées, - les parties prenantes internes, voire externes, à mobiliser pour préciser la nature du besoin, les objectifs auxquels il correspond et ses enjeux pour l'entreprise, sont identifiées et définies, - les modalités d'expression et d'analyse du besoin choisies permettent de « challenger » la définition du produit à acquérir dans une logique de rationalisation et d'optimisation à court, moyen ou long terme, - l'évaluation du produit à acquérir au regard du besoin exprimé intègre les méthodes adéquates (type TCO - <i>Total Cost of Ownership</i> et TVO - <i>Total Value of Ownership</i>), - l'expression et la formalisation du besoin permettent une définition suffisante,

			notamment au regard des spécifications techniques, du produit recherché.
La définition des modalités d'achat adaptées au produit à acquérir et au marché fournisseurs	A2C3. Déterminer les modalités et canaux de consultation des fournisseurs potentiels adaptés aux produits recherchés, en tenant compte des obligations imposées par le contexte réglementaire et en exploitant les solutions numériques à disposition (plateforme en ligne, <i>Request for quotation</i> via un logiciel de gestion de la relation fournisseurs...), afin d'obtenir un éventail suffisant de propositions pour une mise en concurrence saine et garantissant l'équité vis-à-vis des fournisseurs potentiels.	Livrable A2E2. La définition des modalités de consultation des fournisseurs potentiels et la stratégie de <i>sourcing</i> à mettre en œuvre selon une approche multicritère intégrant les exigences en matière de RSE.	Pertinence et conformité des modalités de consultation des fournisseurs : - le mode de consultation choisi respecte, le cas échéant, les obligations réglementaires au regard de la nature et de l'importance du marché concerné, - le mode de consultation choisi intègre les technologies digitales (plateforme de e-procurement, appel d'offre dématérialisé...), - le mode de consultation choisi est adapté aux spécificités du contexte et favorise l'obtention de plusieurs propositions de la part de fournisseurs potentiels, - le mode de consultation choisi garantit une mise en concurrence loyale, équitable et transparente pour les fournisseurs potentiels.
La définition et la supervision de la mise en œuvre de la stratégie de <i>sourcing</i>	A2C4. Définir une stratégie <i>sourcing</i> adaptée au besoin à satisfaire, en tenant compte du produit à acquérir et des caractéristiques du marché fournisseurs, et en établissant des critères de sélection et de qualification des fournisseurs potentiels intégrant les exigences RSE de son entreprise, afin de permettre l'identification objective du « mieux disant ». A2C5. Contrôler l'application des critères de choix établis dans la présélection des fournisseurs, en veillant à la prise en compte des exigences RSE de l'entreprise, afin de sélectionner le fournisseur présentant les meilleures garanties au regard des exigences fixées par le cahier des charges.	<i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise.</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite</i>	Qualité de la stratégie de <i>sourcing</i> fournisseurs : - la stratégie établie tient compte des particularités liées au produit recherché et à celles du marché fournisseurs (composition, situation géographique...), - les exigences liées au produit recherché et à ses modalités de production et d'acquisition sont clairement définies et traduites en critères, - les critères établis sont hiérarchisés et priorisés, - les critères établis intègrent la dimension RSE conformément à la politique de l'entreprise, - la pondération des critères réserve une importance décisive ou significative à ceux en lien avec la RSE, - la stratégie élaborée concourt globalement à garantir un choix rationnel, objectif et permettant la satisfaction des exigences de l'entreprise en matière de qualité, de sécurité et de développement durable.

	<p>A2C6. Intervenir dans le cadre de négociation complexe et recelant une importance stratégique pour l'entreprise, en élaborant une stratégie et une argumentation tenant compte de la position et des attentes de ses interlocuteurs dans un contexte potentiellement multiculturel, afin de parvenir à un accord acceptable et profitable et permettant la conclusion du marché.</p>	<p>Livrable A2E3. La stratégie de négociation dans le contexte d'un marché à fort enjeu stratégique et financier, dans un contexte pluriculturel.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite</i></p>	<p>Pertinence de la stratégie de négociation élaborée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse du contexte de la négociation et des différentes parties prenantes engagées permet d'identifier les atouts et faiblesses des parties en présence et de repérer les particularités culturelles à prendre en compte en fonction de la zone géographique concernée, - des leviers de discussion potentiels sont identifiés en cohérence avec l'analyse du contexte de la négociation, - les marges de manœuvre possibles et les objectifs à atteindre sont définis, qualifiés et quantifiés ; ils sont réalistes et atteignables.
<p>La négociation avec les fournisseurs des termes du marché et sa contractualisation</p>	<p>A2C7. Sécuriser le marché d'achat de produits, en établissant les différentes clauses et/ou accords-cadres de sa contractualisation à moyen terme dans le respect des législations nationales et/ou internationales, afin de pérenniser le marché et d'acter les engagements mutuels des parties prenantes.</p>	<p>Livrable A2E4. L'accord-cadre ou le contrat du marché conclu pour l'achat d'un produit.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite</i></p>	<p>Conformité légale et sécurisation de l'accord commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les différentes législations à prendre en compte et à appliquer, au niveau national et international selon le contexte du marché, sont identifiées, - l'interprétation des dispositions législatives identifiées permet de garantir la légalité de l'accord, - les points critiques de l'accord sont identifiés et font l'objet de clauses particulières, - l'accord est sûr et prémunit l'entreprise de risques financiers, technologiques ou autres selon le contexte, - l'accord est formalisé dans un document conforme aux standards professionnels.

Bloc n°3 : Piloter la mise en œuvre et l'entretien de relations responsables et porteuses d'innovation avec les fournisseurs

<p>La définition et le pilotage de relations équilibrées et pérennes avec ses fournisseurs en cohérence avec la stratégie sectorielle élaborée</p>	<p>A3C1. Etablir un modèle de gestion des relations fournisseurs responsables, en déterminant les modalités et outils d'échange et de communication (revues, rencontres, solutions digitales...) à mobiliser, afin d'optimiser la fluidité de leurs relations.</p> <p>A3C2. Déterminer les modalités et conditions d'écoute active des fournisseurs, en identifiant les actions à mettre en place pour recueillir leurs attentes et besoins et les prendre en considération dans un objectif partenarial d'amélioration continue.</p> <p>A3C3. Définir les engagements contractuels généraux de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et leurs conditions de réalisation, en tenant compte des obligations légales et de la politique RSE de l'entreprise (y compris dans la dimension diversité), afin de promouvoir une forme de bienveillance concourant à l'équité de traitement financier des membres de son portefeuille et de prévenir tout risque de corruption.</p> <p>A3C4. Mettre en place un système de traitement et de résolution des différends avec les fournisseurs, en favorisant une approche collaborative tenant compte de leurs intérêts et fondée sur le dialogue, afin de solutionner les situations de litige ou conflit de façon profitable pour l'entreprise et ses partenaires.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>Une stratégie de gestion de la relation fournisseurs comprenant :</p> <p>Livrable A3E1. Le modèle de gestion de la relation fournisseurs.</p> <p>Livrable A3E2. Les engagements contractuels généraux de l'entreprise réglant sa relation avec les fournisseurs.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise Travail collectif Production écrite et soutenance orale</i></p>	<p>Qualité du modèle de gestion de la relation fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le modèle proposé articule différentes modalités et outils d'interaction et de communication permettant la fluidité des échanges et le partage d'informations avec les fournisseurs, - le modèle proposé prévoit la mise en place active de modalités d'écoute de la voix fournisseurs selon différents canaux, permettant à l'entreprise d'être au fait des attentes, besoins et difficultés conjoncturelles ou non de ses fournisseurs, - le modèle proposé privilégie la dimension partenariale et est de nature à contribuer à l'établissement d'une relation pérenne, durable et favorable avec les fournisseurs. - le modèle proposé prend en considération la politique RSE de l'entreprise. <p>Qualité des engagements responsables de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des processus et leurs procédures associées sont prévues afin d'éviter tout conflit d'intérêt entre acheteurs et fournisseurs et de prévenir tout risque de corruption, - la définition des modes de traitement des litiges avec les fournisseurs privilégie la voie de la médiation et la résolution des situations dans l'intérêt mutuel des parties prenantes, - les processus de traitement des factures fournisseurs et leur procédures associées garantissent le respect des délais fixés légalement et préviennent tout risque de mise en difficulté financière des fournisseurs.
--	--	--	---

<p>L'évaluation de la performance des fournisseurs intégrant des critères RSE</p>	<p>A3C5. Définir les indicateurs de performance attendue de la part des fournisseurs au niveau de leurs prestations et de leurs pratiques en matière de RSE, en déterminant les critères à satisfaire (exigences qualité, respect des délais, engagement social, développement durable...) et leurs seuils de satisfaction et d'acceptabilité, afin d'objectiver et d'optimiser leur évaluation globale.</p> <p>A3C6. Organiser le système d'évaluation de la performance des fournisseurs, en construisant les tableaux de bord et en choisissant les outils digitaux associés, afin de faciliter le traitement, l'exploitation et la restitution des données concernées.</p> <p>A3C7. Analyser la performance des fournisseurs restituée par les indicateurs de performance clés, en évaluant le niveau de satisfaction apporté sur chacun des critères et en mesurant les insuffisances constatées, afin de définir les points forts à capitaliser et les marges de progrès devant faire l'objet de corrections ou d'un plan d'amélioration.</p>	<p>Livrable A3E3. Un système d'évaluation de la performance fournisseurs et l'analyse d'un cas fournisseur</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite</i></p>	<p>Pertinence du système d'évaluation de la relation fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de collecte et de retour d'information permettant de qualifier la performance fournisseurs associé de façon complémentaire REX et traitement informatisé par le biais de données internes, - l'identification des critères d'évaluation est large et associe des exigences en lien avec la qualité, les délais et la dimension RSE, - des seuils d'acceptabilité et de satisfaction sont définis et permettent d'apprécier et de qualifier le niveau de prestation des fournisseurs de façon objective, - les outils numériques associés au système d'évaluation permettent une gestion, une exploitation et une restitution commodes et claires des données concernées. <p>Justesse de l'évaluation du fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse et l'interprétation des indicateurs de performance clés est juste et permet de repérer et de qualifier les points forts du fournisseur et ses marges de progrès, - l'évaluation opérée tient compte des objectifs et critères particuliers en lien avec la politique RSE de l'entreprise.
<p>L'élaboration et la mise en œuvre de plans d'amélioration communs avec ses fournisseurs</p>	<p>A3C8. Elaborer un plan d'amélioration commun avec ses fournisseurs fondé sur l'évaluation de leur performance et sur la prise en compte de leurs besoins et attentes, en établissant de façon concertée un plan d'action priorisé, afin de corriger les inefficiences constatées et contribuer à leur performance durable et responsable.</p> <p>A3C9. Piloter la mise en œuvre du plan d'amélioration avec les fournisseurs de l'entreprise concernés, en utilisant une méthodologie de projet adapté au contexte et en suivant la réalisation des actions, afin de contrôler son déroulement, d'en évaluer les résultats et de les communiquer aux différentes parties prenantes.</p>	<p>Livrable A3E4. Un programme d'amélioration avec un fournisseur</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite</i></p>	<p>Qualité du plan d'amélioration fournisseur élaboré :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le plan d'amélioration est établi en fonction de l'analyse et de l'évaluation de la performance fournisseurs, et de ses marges de progrès identifiées et qualifiées, - les objectifs d'amélioration visés sont définis, qualifiés, quantifiés, réalistes et atteignables, - le choix des actions à mettre en œuvre est cohérent au regard des objectifs poursuivis, - les attentes et besoins spécifique du fournisseur sont identifiés et pris en

			<p>compte dans l'établissement du plan d'amélioration et l'identification des actions à conduire,</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mise en œuvre du plan d'amélioration est planifiée et décomposée selon des étapes articulées de façon logique, - les outils de pilotage du plan d'amélioration permettent de contrôler le déroulement et d'assurer un suivi et une évaluation continue des actions engagées.
<p>Le développement d'opportunités d'innovation avec ses fournisseurs dans une logique partenariale</p>	<p>A3C10. Identifier les fournisseurs porteurs d'innovation, en analysant leurs capacités, potentiels et atouts technologiques, afin d'évaluer avec eux l'opportunité de les intégrer sur les projets partenariaux de long terme et contribuant au renouvellement et à la consolidation du modèle économique et/ou d'affaires de l'entreprise.</p> <p>A3C11. Elaborer un projet d'innovation avec un ou plusieurs fournisseurs, en établissant son projet, ses objectifs et conditions de réalisation et en évaluant ses retombées et bénéfiques pour l'entreprise sur le plan économique et de la RSE, afin de le proposer aux instances dirigeantes pour validation.</p>	<p>Livrable A3E5. Un projet d'innovation partenariale avec un fournisseur.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise</i> <i>Travail collectif</i> <i>Production écrite et soutenance orale</i></p>	<p>Pertinence du projet d'innovation conçu avec un fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix du ou des fournisseurs à engager dans un partenariat technologique est justifié au regard ses atouts et de son savoir-faire technologiques, de sa maturité, de ses capacités et de sa fiabilité dans le temps, - le choix du ou des fournisseurs est argumenté par la plus-value d'un point de vue stratégique d'un éventuel partenariat pour l'entreprise moyen ou long terme, - la réalisation du projet d'innovation est cadrée par l'anticipation de ses conditions de mise en œuvre, sur le plan des méthodes, des moyens humains, techniques et financiers à mobiliser.
Bloc n° 4 : Piloter la fonction achats et ses performances économiques et extra-financières			
<p>L'élaboration et la gestion du budget des achats</p>	<p>A4C1. Elaborer le budget de la fonction achats au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur l'analyse de ses coûts de fonctionnement et en opérant les choix de répartition et d'allocation des ressources, afin de rationaliser l'affectation et la gestion des moyens financiers dans un objectif d'efficience et d'optimisation.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>Livrable A4E1. Le budget de fonctionnement du service achats</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive d'entreprise.</i> <i>Travail collectif</i> <i>Production écrite et soutenance orale</i></p>	<p>Qualité du budget prévisionnel achats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse de la structure des coûts du service achats permet d'identifier les gisements d'économie possibles et de prioriser l'affectation des moyens financiers, - les choix d'allocation de ressources sont justifiés au regard des besoins du service et de son optimisation, - le budget établi est équilibré, réaliste et de nature à contribuer à l'efficience de la fonction achats au sein de l'entreprise.

<p>La définition et le déploiement des outils de pilotage de la performance et du système d'information associé aux achats</p>	<p>A4C2. Evaluer les besoins de la fonction achats en matière de systèmes d'information (SI) et de digitalisation, en analysant la nature et la structure des flux d'informations associés, afin de rechercher des solutions numériques innovantes, adaptées et recelant des gisements d'optimisation ou d'efficience.</p> <p>A4C3. Déterminer l'intérêt, l'opportunité et la valeur ajoutée de solutions digitales nouvelles pour la fonction achats (ERP, SRM, IA...), en analysant le rapport entre les coûts engendrés par leur adoption et leurs bénéfices potentiels en termes d'organisation, de planification et d'optimisation des achats, afin de choisir les mieux dimensionnées aux besoins et moyens de l'entreprise.</p> <p>A4C4. Présenter à la direction de l'entreprise un schéma directeur du système d'information en lien avec les achats, en spécifiant les outils et moyens associés et en développant un argumentaire justifiant son bienfondé, afin d'en négocier les conditions de mise en œuvre.</p>	<p>Livrable A4E2. Une proposition d'évolution du système d'information des achats ou d'adoption d'une nouvelle solution digitale, et le processus de déploiement associé.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive</i> <i>d'entreprise</i> <i>Travail collectif</i> <i>Production écrite et soutenance orale</i></p>	<p>Pertinence de la proposition d'évolution du système d'information achats ou d'adoption d'une technologie numérique en lien avec le management des achats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse du fonctionnement des achats de l'entreprise et de la structure des flux d'information associés permet l'identification des besoins en matière d'optimisation du SI de l'entreprise ou des solutions numériques utilisées, - plusieurs solutions numériques innovantes, qu'elles soient logicielles, applicatives et/ou utilisant l'intelligence artificielle sont identifiées, - la plus-value et la faisabilité de l'adoption des technologies identifiées sont évaluées et qualifiées, - le choix de la solution technologique innovante est justifié et argumenté, ses bénéfices envisagés (financiers, fonctionnels, qualité) sont spécifiés, - les modalités de déploiement de la solution préconisée permettent de lever les freins au changement et de faciliter son exploitation à court terme.
<p>L'animation des équipes de professionnels des achats</p>	<p>A4C5. Qualifier l'évolution des besoins en compétences des équipes achats, en évaluant leur degré de maturité au regard des enjeux en lien avec la RSE et la digitalisation des pratiques, afin de déterminer les actions à mettre en place pour garantir l'efficience des processus internes à l'entreprise.</p> <p>A4C6. Accompagner les équipes achats dans l'adoption de pratiques éthiques, inclusives, contribuant au développement durable et mobilisant de nouveaux outils digitaux, en mettant en place les actions de formation/communication adaptées et en mettant en œuvre un mode de management favorisant la collaboration et l'agilité, afin de contribuer à la conduite du changement et à l'évolution de la fonction achats dans un objectif d'optimisation.</p>	<p>Livrable A4E3. L'évaluation des besoins en compétences de la fonction achats et la proposition d'actions permettant d'y répondre.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive</i> <i>d'entreprise</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite et soutenance orale</i></p>	<p>Pertinence du plan de développement des compétences de la fonction achats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les nouvelles compétences liées à la fonction achats et résultant de l'évolution des métiers, des nouvelles technologies, du contexte normatif et réglementaire (achats responsables) et du contexte d'instabilité et d'incertitude sont identifiées, - les besoins de compétences à développer au regard des facteurs environnementaux sont définis et les résultats attendus spécifiés, - les actions concourant au développement des compétences – notamment liées aux axes pratiques inclusives et RSE - des membres de la fonction achats, sous la forme de formations (internes ou externes)

			et de méthodes managériales sont identifiées.
L'évaluation de la performance achats selon des critères financiers et extra-financiers	<p>A4C7. Définir le système d'évaluation de la fonction achats de l'entreprise, en déterminant les critères à satisfaire selon les objectifs qui lui sont assignés et intégrant les dimensions qualitatives, quantitatives, financières et extra-financières, afin de permettre une mesure objective de sa performance globale et durable ainsi que l'identification de ses marges de progrès.</p> <p>A4C8. Evaluer la performance globale et durable des achats intégrant les dimensions financières et extra-financières, en analysant les résultats de l'activité au moyen d'indicateurs et d'outils de pilotage informatisés et en qualifiant son efficacité et/ou les écarts avec les objectifs définis, afin de justifier les bénéfices économiques et non économiques obtenus.</p> <p>A4C9. Elaborer un plan d'amélioration de la fonction achats, en déterminant les actions à mettre en œuvre au regard des inefficiences constatées, afin d'optimiser sa performance globale et durable sur le plan financier et extra-financier.</p>	<p>Livrable A4E4. L'évaluation de la performance achat, son reporting, ses outils de communication associés et les axes d'amélioration à mettre en œuvre.</p> <p><i>Etude de cas fondée sur une situation réelle ou fictive</i> <i>Travail individuel</i> <i>Production écrite et soutenance orale</i></p>	<p>Robustesse du système d'évaluation de la performance achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système d'évaluation de la performance achats est aligné sur les objectifs de la fonction achats. - Le système d'évaluation mobilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, financiers et extra financiers, visant des actions ciblées. - Le système d'évaluation permet une évaluation objective de la performance, y compris sur sa dimension durable. - Le diagnostic de la performance globale et durable des achats est posé et apprécié au regard des objectifs définis. - Le plan d'amélioration proposé est cohérent avec le diagnostic réalisé et avec la stratégie d'entreprise.
La communication interne autour de la fonction achats	<p>A4C10. Documenter la performance globale et durable des achats de l'entreprise, en établissant le <i>reporting</i> rendant compte des résultats obtenus et des progrès constatés sur le plan financier et extra-financier, afin de communiquer en interne auprès de la direction et des autres services de l'entreprise et, le cas échéant, de contribuer à l'élaboration de sa DPEF.</p> <p>A4C11. Contribuer à la communication externe de l'entreprise sur ses performances en matière de RSE, en participant à l'élaboration d'un plan de communication démontrant la qualité de son engagement pour le développement durable et des pratiques vertueuses, afin d'entretenir l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes.</p>		<p>Qualité des outils de communication associés à la performance achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le document de <i>reporting</i> de la performance globale et durable des achats rend compte des résultats obtenus et des progrès constatés en visant leur valorisation. - Les indicateurs clés mobilisables en communication externe à l'entreprise concernant les performances en matière de RSE sont identifiés et renseignés. - Le contenu de la communication proposée concernant les achats et leur dimension durable est de nature à produire du sens et à entraîner le collectif de l'entreprise dans une démarche responsable.

Pour valider la certification, il est obligatoire de valider les 4 blocs de compétences et la thèse professionnelle.