

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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
<p><b>BLOC 1 -Construction et mise en œuvre de la politique Achat et Approvisionnement</b></p> <p><u>Tâches :</u></p> <p>Traduction de la stratégie générale de l'entreprise et des objectifs définis pour le management global de la fonction</p> <p>Structuration d'une veille économique et technologique des évolutions du/des marchés</p> <p>Structuration d'une veille juridique liée aux opérations d'Achat</p>	<p>Identifier les éléments clés de la stratégie d'entreprise ayant un impact sur les achats et les approvisionnements</p> <p>Construire et/ou mettre en œuvre la politique achat et approvisionnement de l'entreprise en termes de coûts, de qualité, de volume et de délais</p> <p>Rédiger des procédures d'Achat reconnaissables et interprétables par les interlocuteurs externes de l'entreprise, et par les acteurs internes et/ou acheteurs occasionnels de l'entreprise</p> <p>Mettre en place une stratégie de collaboration avec les fournisseurs/prestataires dans le respect des intérêts économiques et politique de l'entreprise</p> <p>Identifier les tendances économiques des marchés (incidences géopolitiques et géostratégiques)</p> <p>Repérer les innovations y compris technologiques développées par les fournisseurs et contribuer à la différenciation /produits incluant le coût, la qualité et la sécurité</p>	<p>L'évaluation de la mise en situation professionnelle est réalisée par un binôme de jurés professionnels dont un/une extérieur(e) au centre.</p> <p>Chaque compétence est évaluée par observation et comparaison avec les seuils et critères requis.</p> <p><b><u>Contexte de la mise en situation :</u></b></p> <p>A partir d'un cas fictif ou réel, le/la candidat(e) démontrera ses capacités à construire et mettre en œuvre une politique Achat et Approvisionnement</p>	<p>Les éléments clés de la stratégie de l'entreprise sont pris en compte dans la politique achat approvisionnement</p> <p>Les critères de coûts, qualité, volume et délais ainsi que les tendances économiques des marchés sont appliquées</p> <p>Les innovations identifiées chez les fournisseurs sont transmises au marketing</p> <p>La stratégie de collaboration avec les fournisseurs/prestataires est conforme à la norme ISO 20400</p> <p>La traduction en objectifs quantitatifs et qualitatifs pour la gestion des achats, des besoins recensés auprès des métiers est adaptée et pertinente</p> <p>Les risques achats approvisionnements sont globalement recensés</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Analyse des besoins des directions métier de l'entreprise et les traduire en objectifs quantitatifs et qualitatifs pour la gestion de chaque groupe achat</p>	<p>Prendre en compte les réglementations générales liées aux opérations d'achat approvisionnement (commandes et contrats) applicables à l'activité de l'entreprise</p> <p>Les spécifications des certifications normatives en place dans l'entreprise ou à mettre en œuvre dans l'optimisation de la pratique du métier</p> <p>Appliquer les réglementations générales liées à la gestion des commandes et des contrats</p> <p>Alimenter la réflexion stratégique de l'entreprise</p> <p>Cartographier les achats de l'entreprise</p> <p>Identifier et analyser les besoins achats et approvisionnement et les traduire en objectifs quantitatifs et qualitatifs : segmentation du portefeuille, lecture ABC des achats</p> <p>Elaborer un plan d'action de la démarche achats/approvisionnements</p> <p>Identifier les risques liés à l'achat et à l'approvisionnement</p> <p>Se positionner en fournisseur interne</p> <p>Connaître les tendances et évolution du métier d'un point de vue technique ou idéologique (ex : Achat Responsable)</p>		
<p><b>BLOC 2-Elaboration des processus de sourcing et mise en œuvre d'une amélioration continue des processus</b></p> <p><u>Tâches :</u></p> <p>Mise en place du sourcing fournisseurs et prestataires intermédiaires approvisionnement</p>	<p>Mettre en place un sourcing local, national et international</p> <p>Analyser les incidences géopolitiques et géostratégiques des zones géographiques à l'international</p>	<p>L'évaluation de la mise en situation professionnelle est réalisée par un binôme de jurés professionnels dont un/une extérieur(e) au centre.</p>	<p>Le processus de sourcing achat approvisionnement tient compte des incidences géopolitiques et géostratégiques</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Préparation et pilotage en amont du processus achat</p>	<p>Optimiser le sourcing achats par une veille permanente du panel fournisseurs, en fonction des objectifs fixés par la Direction Générale ou des Achats.</p> <p>Sélectionner un réseau de fournisseurs locaux (proximité territoriale ou européenne)</p> <p>Définir des critères pertinents de sélection de fournisseurs potentiels dans l'intérêt réciproque des parties, et dans le respect déontologique du métier</p> <p>Créer et élaborer des systèmes de reconnaissances, de choix et de sélection des fournisseurs applicables à l'ensemble des utilisateurs ou acheteurs internes occasionnels</p> <p>Sélectionner un réseau d'achat à l'étranger : bureau d'achat local, commissionnaire à l'achat....</p> <p>Inclure le critère de performance en matière d'approvisionnement, dans le choix des nouveaux fournisseurs.</p> <p>Sourcer et sélectionner les sous-traitants, les prestataires dont Facility Management, transporteurs et transitaires</p> <p>Etablir les cahiers des charges, inclure les critères environnementaux, éthiques et sociaux</p> <p>Collaborer avec les fournisseurs sélectionnés et élaborer un plan d'approvisionnement sur la base des contraintes exprimées par les clients internes (points de vente et/ou usine), ou dans l'intérêt de la relation fournisseurs/prestataires</p> <p>Traiter les demandes achats</p> <p>Rédiger les clauses du/des cahiers des charges fonctionnel voire technique (détails, quantité, qualité, types de produits)</p>	<p>Chaque compétence est évaluée par observation et comparaison avec les seuils et critères requis.</p> <p><b><u>Contexte de la mise en situation :</u></b></p> <p>A partir d'un cas fictif ou réel, le/la candidat(e) démontrera ses capacités à élaborer des processus de sourcing et mise en œuvre d'une amélioration continue</p>	<p>Le processus inclut la recherche locale ou proche territorialement</p> <p>La réalité d'une veille permanente est démontrée</p> <p>Les acheteurs internes occasionnels appliquent correctement les critères de sélection des fournisseurs et prestataires</p> <p>La prise en compte du critère de performance des approvisionnements est systématiquement démontrée</p> <p>Les critères environnementaux, éthiques et sociaux sont systématiquement présents</p> <p>Les cahiers des charges sont construits en fonction des typologies d'achat</p> <p>Les règles des marchés internationaux sont prises en compte lors d'achats et approvisionnements à l'étranger</p> <p>Les critères de la norme ISO 20400 sont détaillés</p> <p>La préparation et pilotage des opérations d'approvisionnement comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un processus de gestion des stocks optimisé et méthodique : le choix de la méthode est argumenté (lean management, JAT...)</li> <li>- Une stratégie logistique intégrée</li> </ul>
------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Préparation et pilotage des opérations d'approvisionnement</p>	<p>Définir le type d'appel d'offre et la procédure utilisée en fonction du marché et des produits demandés (pour les marchés publics inclure le critère de seuils)</p> <p>Concevoir et rédiger l'ensemble des clauses liées aux opérations d'achat en intégrant les différents aspects techniques, logistiques (douanes et transports) et financiers, y compris en Anglais</p> <p>Créer et élaborer des systèmes d'analyses de choix et de sélection des fournisseurs applicables à l'ensemble des utilisateurs en interne, permettant la transparence et l'équité des décisions (ISO 20400)</p> <p>Gérer les appels d'offres : méthode de consultation et dépouillement</p> <p>Définir les critères de choix : coût global, dimension RSE (environnement, social, éthique), inclure les critères d'approvisionnement</p> <p>Inclure les réglementations nationales et internationales</p> <p>Procéder au choix du/des fournisseurs</p> <p>Mettre en œuvre un processus de gestion des stocks : JAT, stock minimum, stock de sécurité, coûts (taux de possession et coût de traitement des commandes) et paramètres des stocks (taux de service et taux de rupture, notion de volume optimum et de quantité économique de commandes), méthodes de prévision, méthode de réapprovisionnement</p> <p>Elaborer un plan d'approvisionnement</p> <p>Suivre les budgets liés aux opérations d'approvisionnement et de stockage</p> <p>Surveiller les strates du stock (mort, dormant, actif), les non-conformités techniques et logistiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une intégration conforme des documents liés aux transports nationaux et internationaux</li> <li>- Une organisation de l'entrepôt adaptée</li> <li>- Un recours aux outils logiciels de traitement logistique</li> <li>- Une gestion des risques fournisseur et prestataires intermédiaires complète (techniques, logistiques, éthiques, environnementaux, sociétaux, financiers, assuranciers)</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Organisation logistique des opérations liées : Aux approvisionnements (logistique amont/import), à la gestion des stocks, au contrôle des réceptions achats, à l'organisation des expéditions et de la distribution (logistique aval/export)</p>	<p>Echanger avec l'Achat sur le constat opérationnel des commandes et livraisons</p> <p>Elaborer et mettre en œuvre une stratégie logistique intégrée</p> <p>Elaborer et mettre en œuvre les procédures de l'activité logistique</p> <p>Organiser le mode de transport adéquat en fonction des marchandises et de la destination choisie</p> <p>Mettre en œuvre les régimes douaniers et les procédures douanières et gérer les litiges</p> <p>Superviser et contrôler l'émission et le suivi des documents de transports</p> <p>Donner les instructions aux commissionnaires de transport, de transit, de douane et aux différents services (y compris en Anglais)</p> <p>Concevoir le pilotage d'un entrepôt : organiser les différentes zones de l'entrepôt, utiliser les techniques d'implantation par zonage ABC, concevoir les processus de réception, déchargement, stockage, préparation des commandes et expéditions</p> <p>Sélectionner une plateforme logistique</p> <p>Utiliser les ERP et les logiciels de Supply Chain</p> <p>Mettre en œuvre les processus de lean management</p>		
<p>Gestion des risques fournisseur et prestataires intermédiaires</p>	<p>Formaliser les risques fournisseurs/prestataires intermédiaires approvisionnement : risques techniques et logistiques, risques financiers, risques éthiques (Loi Sapin), risques environnementaux (respect du cadre réglementaire Européen ex : Directive RoHs...), risques sociétaux (ex : vérification des conditions de travail des salariés), risques de dépendances</p>		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>économiques (risque lié à un fournisseur unique, pour le fournisseur à une dépendance envers l'entreprise)</p> <p>Collaborer avec les services qualité de l'entreprise et système d'information</p> <p>Mettre en place un plan de continuité supply chain en utilisant les systèmes d'information existant (ERP, APS, SRM, GPA)</p> <p>Assurer les risques imports/exports : risques spécifiques, risques ordinaires, polices d'assurances crédit, COFACE, garanties de marché</p> <p>Gérer les risques paiement des opérations imports et exports : virement, chèque, effet de commerce, encaissement, remise documentaire, crédit documentaire).</p> <p>Se couvrir contre le risque de change, le risque crédit</p>		
<p><b>BLOC 3-Conduite des négociations avec les fournisseurs et les prestataires approvisionnements</b></p> <p><u>Tâches :</u></p> <p>Préparation et déroulement de la négociation avec les fournisseurs</p>	<p>Créer et élaborer des systèmes d'analyses des offres, matrice de sélection des fournisseurs ou de comparaison des offres</p> <p>Contrôler la fiabilité financière des fournisseurs (en lien avec la Direction financière) et leur capacité à réaliser</p> <p>Intervenir en appui des acheteurs de son équipe sur des négociations particulièrement difficiles et/ou stratégiques y compris en Anglais</p> <p>Utiliser l'ensemble des techniques internationales comme levier de la négociation d'achat</p>	<p>L'évaluation de la mise en situation professionnelle est réalisée par un binôme de jurés professionnels dont un/une extérieur(e) au centre.</p> <p>Chaque compétence est évaluée par observation et comparaison avec les seuils et critères requis.</p> <p><b><u>Contexte de la mise en situation :</u></b></p> <p>A partir d'un cas fictif ou réel, le/la candidat(e) démontrera ses capacités à conduire les</p>	<p>Les matrices de sélection sont justes</p> <p>Les interventions managériales d'appui à l'équipe ou de prise en charge intégrale de négociations stratégiques sont justifiées et pertinentes</p> <p>Les techniques de négociations sont appliquées</p> <p>L'application des règles juridiques est démontrée</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Préparation et déroulement de la négociation avec les prestataires intermédiaires</p>	<p>Prendre directement en charge l'intégralité des négociations pour certaines familles de produits ou de services particulièrement importantes</p> <p>Intervenir en fin de négociation sur les phases de finalisation ou de choix final d'un fournisseur lors des réponses aux appels d'offre</p> <p>Collaborer avec le service juridique pour valider les projets de contrat, faire accepter en interne le principe de clauses évolutives dans les contrats, les accords-cadres voire CGA</p> <p>Savoir négocier des clauses évolutives pour favoriser la relation et l'activité avec tout type de fournisseurs/prestataires (ISO 20400)</p> <p>Concevoir une matrice des prestataires intermédiaires</p> <p>Connaitre les responsabilités exercées par les commissionnaires de transport, de transit, de douane</p> <p>Négocier avec les transporteurs, transitaires, assureurs (y compris en Anglais)</p> <p>Utiliser les incoterms en vigueur et notamment en matière de transfert de risques pour l'international, transfert de propriété</p> <p>Conclure les contrats</p> <p>Mettre en place des clauses progressives afin de faciliter la contractualisation avec toutes natures d'entreprises</p>	<p>négociations avec les fournisseurs et les prestataires approvisionnements</p>	<p>Les éléments de la norme ISO 20400 sont appliqués tout au long du processus achat approvisionnement</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>BLOC 4 -Suivi des opérations achats et approvisionnements et mesure de leur performance</b></p> <p><b><u>Tâches :</u></b></p> <p>Coordination de la relation avec les fournisseurs</p> <p>Contrôle et mesure de la performance achat</p> <p>Contrôle et mesure de la performance des approvisionnements</p>	<p>Définir et coordonner une stratégie de communication vers les fournisseurs y compris en Anglais</p> <p>Mettre en œuvre l'organisation de la planification, son suivi et son contrôle</p> <p>S'assurer de la bonne réalisation des conditions contractuelles négociées et arbitrer sur les litiges éventuels</p> <p>Mettre en place des indicateurs adaptés de suivi de la performance fournisseurs, dont « DQQC » dans le respect de la transparence et de l'équité de la pratique du métier</p> <p>Organiser des Audits fournisseurs</p> <p>Mettre en place une politique de plan de progrès individualisée et adaptée au profil des fournisseurs/prestataires</p> <p>Suivre les indicateurs de performance, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, afin de mesurer la satisfaction des Directions métier de l'entreprise</p> <p>Identifier les problèmes rencontrés et élaborer des outils d'amélioration continue (calculer les incidences des écarts sur la performance : indicateurs qualité et notation des fournisseurs)</p> <p>Calculer les coûts globaux (analyse des valeurs, prix objectifs, modalités de révision)</p>	<p>L'évaluation de la mise en situation professionnelle est réalisée par un binôme de jurés professionnels dont un/une extérieur(e) au centre.</p> <p>Chaque compétence est évaluée par observation et comparaison avec les seuils et critères requis.</p> <p><b><u>Contexte de la mise en situation :</u></b></p> <p>A partir d'un cas fictif ou réel, le/la candidat(e) démontrera ses capacités à suivre les opérations achats et approvisionnements et à mesurer leur performance</p>	<p>La stratégie de communication envers les fournisseurs est construite et partagée</p> <p>L'organisation de la planification est rigoureuse et objective</p> <p>Le suivi contractuel est abouti Les indicateurs sont pertinents et adaptés</p> <p>La politique de plan de progrès de suivi des fournisseurs est cohérente</p> <p>L'organisation des contrôles et mesures de la performance des achats et des approvisionnements est argumentée</p> <p>La qualité de la communication sur la valeur ajoutée du service achat approvisionnement est démontrée par des critères qualitatifs</p> <p>La coordination de la communication entre tous les partenaires de la Supply chain : achat, commercial, prestataires (transporteurs, transitaires, commissionnaires...) est construite et pertinente</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>Gérer le suivi des budgets des achats</p> <p>Superviser les opérations d'approvisionnement</p> <p>Mettre en place des indicateurs clés et de tableaux de bord pour mesurer la performance des actions menées : taux de rotation des stocks, délais de livraison, taux de disponibilité...</p> <p>S'assurer du respect des délais.</p> <p>Analyser les indicateurs, pointer les dysfonctionnements, fournir des solutions et un reporting à la hiérarchie.</p> <p>Initier et piloter des projets d'amélioration et d'optimisation des processus d'approvisionnement, en particulier contribuer à la mise en place d'un système informatisé (e-procurement).</p> <p>Contrôler la partie financière (règlement des prestataires) et juridique (gestion des litiges).</p> <p>Planifier et coordonner les transports de produits ou de marchandises (gestion des stocks, organisation cohérente des flux, gestion des expéditions...).</p>		
<p>Communication interne et reporting sur les performances</p>	<p>Communiquer sur la valeur ajoutée du service achat auprès des Directions métier afin de favoriser l'intégration des achats et des fournisseurs</p> <p>Suivre les budgets achats</p> <p>Mesurer la performance du service et la valoriser, en assurer la communication</p>		
<p>Orchestration de la collaboration entre les différents acteurs de la Supply Chain</p>	<p>Coordonner la communication entre tous les partenaires de la Supply chain : achat, commercial, prestataires (transporteurs, transitaires, commissionnaires...)</p> <p>Assurer un reporting général auprès de la Direction des achats et des Directions métier de l'entreprise.</p>		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>BLOC 5-Management d'équipes</b></p> <p><u><b>Tâches :</b></u></p> <p>Définition d'une organisation adaptée</p> <p>Encadrement et animation des équipes</p> <p>Evaluation et formation aux nouvelles compétences des équipes</p>	<p>Veiller au bon dimensionnement des équipes en fonction des objectifs de volume, de qualité et de coûts définis par le directeur des achats et la Direction générale de l'entreprise.</p> <p>Participer au recrutement ou recruter des acheteurs/approvisionneurs</p> <p>Encadrer et animer les équipes achats/approvisionnement, notamment à travers un suivi des dossiers de négociation/appels d'offre en cours, des résultats de la Supply Chain, de la fiabilité des approvisionnements, de la maîtrise des coûts, de la gestion des risques</p> <p>Évaluer les performances individuelles et collectives du département.</p> <p>Assurer la formation et le développement des compétences des acheteurs/approvisionneurs en fonction des objectifs collectifs et individuels.</p> <p>Travailler sur les soft skills nécessaires à l'établissement d'un partenariat avec les fournisseurs et prestataires</p> <p>Développer leurs capacités stratégiques et d'innovation</p> <p>Accompagner les équipes sur leur autonomie à solutionner les problèmes</p>	<p>L'évaluation de la mise en situation professionnelle est réalisée par un binôme de jurés professionnels dont un/une extérieur(e) au centre.</p> <p>Chaque compétence est évaluée par observation et comparaison avec les seuils et critères requis.</p> <p><b><u>Contexte de la mise en situation :</u></b></p> <p>A partir d'un cas fictif ou réel, le/la candidat(e) démontrera ses capacités à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une organisation adaptée</li> <li>- Encadrer et animer les équipes</li> <li>- Evaluer et former aux nouvelles compétences</li> </ul>	<p>Le dimensionnement des équipes correspond aux objectifs de volume de qualité et de coûts</p> <p>Les techniques de recrutement sont appliquées Le soutien aux membres de l'équipe est démontré et pertinent</p> <p>L'évaluation des individus et des collectifs est objective et répond à des critères homogènes</p> <p>Le développement des compétences des collaborateurs en matière de stratégie et d'innovation est réalisé</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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