GUIDE POUR L'ÉLABORATION D'UN CAHIER DES CHARGES

Avant-propos

L'entreprise moderne connaît actuellement une grande mutation obligeant constamment ses dirigeants à poser des gestes importants pour assurer sa survie et sa croissance. Les dirigeants d'entreprise, face à des grandes responsabilités et à des défis de plus en plus complexes doivent, pour réussir, s'entourer de personnes-ressources compétentes susceptibles de leur fournir le soutien et l'éclairage nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Pour les aider à résoudre un problème, à améliorer une situation, à mieux réagir face au changement, les dirigeants de PME ont souvent besoin de services spécialisés dans le conseil-gestion.

Table des matières

PAGE

Avant-propos 3

Table des matières 5

Méthode suggérée 6

Définition et objectifs d'un cahier de charges 7

Processus pour l'élaboration d'un appel d'offres 8

Processus pour l'élaboration d'un appel d'offres (tableau I) 9

Contenu du cahier des charges (tableau II) 11

Modèle d'un cahier des charges 12

Critères d'évaluation des offres de service (tableau III) 19

Grille d'évaluation des offres de service (tableau IV) 20

Éléments importants de l'entente écrite (tableau V) 21

Méthode suggérée

Pour garantir le maximum de résultats et de satisfaction dans les projets et les mandats d'intervention confiés à des conseillers en gestion, le dirigeant de PME doit présenter un cahier des charges ou une demande de service d'une façon précise et complète. Le cahier des charges fait partie de la première étape du processus d'intervention-conseil en management, car cet outil permet de définir clairement le problème, d'identifier les besoins, de déterminer les résultats attendus et d'établir les règles de conduite entre le client et le fournisseur.

Le présent guide se veut un outil simple et pratique permettant au dirigeant d'accroître ses connaissances et de développer ses habiletés dans l'élaboration d'un cahier des charges pertinent, pratique et efficace dans le cadre d'un appel d'offres de service professionnel.

Pour assurer le succès d'une telle démarche, nous expliquerons les divers éléments du contenu d'un cahier des charges, nous présenterons les différentes étapes à franchir dans son élaboration, nous déterminerons les critères d'évaluation des offres de service et nous identifierons les éléments importants à considérer pour finaliser une entente écrite.

L'utilisation de ce guide permettra au dirigeant d'obtenir des biens ou des services de qualité ainsi que les résultats attendus, puisqu'il obligera les consultants à présenter une offre de service qui répond à des besoins clairement exprimés.

Définition et objectifs d'un cahier de charges

Le cahier des charges se définit comme un acte, un document de référence qui permet à un dirigeant d'entreprise de préciser les conditions, les règles et les exigences d'une mission, d'une intervention, d'un travail à accomplir ou d'une tâche à exécuter par un consultant en management, en vue de résoudre un problème spécifique ou d'améliorer une situation donnée, tout en déterminant les résultats attendus.

Le cahier des charges est une demande de service détaillée, élaborée de façon à protéger les intérêts du dirigeant d'entreprise et à améliorer la qualité de l'offre présentée par le consultant.

Il permet plus particulièrement :

- de définir précisément le problème ou la situation à améliorer;
- d'identifier clairement les besoins de l'entreprise;
- de préciser les objectifs de l'intervention et les résultats attendus;
- d'établir les règles et les exigences de base pour la réalisation de l'intervention;
- d'obliger la société-conseil et ses conseillers à préciser les services à fournir et les biens livrables;
- de présenter les éléments d'une entente pouvant lier les deux parties;
- de servir de document de référence pour éviter les problèmes d'interprétation et les outils;
- de définir les responsabilités et les rôles respectifs des parties engagées dans l'intervention;
- de déterminer les modalités de règlement en cas de litiges.

Processus d'élaboration d'un appel d'offres

L'élaboration d'un appel d'offres pour la réalisation d'un projet ou d'un mandat d'intervention dans une grande organisation est souvent considérée comme un processus long et pénible, aboutissant souvent à un cahier de charges volumineux et complexe.

C'est l'inverse cependant qui se produit généralement dans les PME. En effet, le dirigeant de PME est souvent porté à agir rapidement dans l'identification du problème et dans le choix du conseiller négligeant de trancher les différentes étapes nécessaires pour réaliser un appel d'offres pratique et efficace. Il se contente souvent d'une rencontre informelle avec le conseiller pour expliquer sa situation sans être suffisamment préparé laissant ainsi à ce dernier l'avantage de diriger la négociation. Le manque de rigueur dans l'élaboration d'un cahier de charges entraîne un risque élevé d'échec dans ses relations futures avec le consultant et une grande insatisfaction.

Le tableau I qui suit présente le processus que tout dirigeant de PME devrait suivre dans l'élaboration d'un appel d'offres de service pour obtenir l'intervention d'un consultant en management.

La description sommaire des quatorze étapes vous permettra de mieux comprendre le processus menant à la signature d'une entente de service bénéfique aux deux parties.

TABLEAU I
Processus pour l'élaboration d'un appel d'offres

1°	**Analyse de la situation actuelle**	- Analyser les résultats obtenus en fonction des objectifs visés. - Faire ressortir les forces et les faiblesses dans toutes les fonctions de l'entreprise. - Prioriser les problèmes identifiés. - Utiliser des modèles de diagnostic global et spécialisé. - Demander l'assistance d'un conseiller externe, d'un commissaire industriel ou d'un conseiller en devellopement.
2°	**Identification du problème**	- Impliquer les employés, clients et collaborateurs dans l'identification du problème à corriger ou de la situation à améliorer. - Préciser les éléments du problème en posant les questions : quoi, qui, depuis quand, combien, pourquoi, comment, où, etc. - Identifier les causes réelles du problème. - Ne pas faire de fausses hypothèses.
3°	**Définition du besoin et des objectifs visés**	- Identifier d'une façon claire et nette le bien-fondé de votre besoin ou de la cause réelle de votre problème. - Établir des objectifs quantifiables et des résultats mesurables quant au besoin identifié. Exemple : un besoin d'implantation d'un système de contrôle de la qualité dans une période de temps précis et pour obtenir des résultats spécifiques du taux de rejet.
4°	**Formation d'un comité de gestion**	- Former un comité composé de vos principaux collaborateurs afin de valider la pertinence du projet présenté et de décider de son avenir. - Demander l'assistance, si nécessaire, d'une personne externe d'expérience dans le domaine du projet afin de vous conseiller adéquatement.
5°	**Nomination d'un responsable de projet**	- Confier cette responsabilité au PDG de la PME assisté du collaborateur ayant le plus de connaissance sur l'objet du projet afin de piloter efficacement sa réalisaton. - Rendre compte au comité de gestion de l'évolution du projet. Cette personne devient le représentant mandaté par l'entreprise auprès des éventuels soumissionnaires.
6°	**Préparation du cahier des charges**	- Recueillir les informations et les données pertinentes sur l'entreprise, la nature du problème et les objectifs visés. - Identifier les règles et les exigences particulières concernant les soumissionnaires et la présentation de leur offre de service en fonction du contenu du cahier de charges (tableau II).
7°	**Rédaction du cahier des charges**	- Rédiger le contenu du cahier des charges selon le modèle présenté au tableau II. - Préciser les éléments de chaque section en tenant compte des commentaires proposés. - Intégrer le contenu dans un cahier boudiné ou une chemise personnalisée. - Préparer avec soin votre invitation aux appels d'offres.

TABLEAU I (suite)

8°	**Acceptation du cahier de charges**	- Présenter la proposition du cahier des charges aux membres du comité de gestion pour valider et accepter son contenu. - Faire appel à la créativité des consultants. - Apporter les corrections nécessaires et imprimer le nombre de copies requises.
9°	**Identification des consultants**	- Contacter vos proches collaborateurs (professionnels, industriels et amis) pour obtenir des références. - Consulter les corporations et associations professionnelles (Administrateurs agréés, conseillers en management CMC, ingénieurs, etc.). - Contacter votre commissaire industriel ou conseiller en développement industriel
10°	**Invitation des consultants**	- Faire parvenir votre cahier des charges à cinq consultants préalablement sélectionnés. - Rechercher la qualité des intervenants plutôt que la quantité. Soyez disponible pour une rencontre avec chaque consultant intéressé à préciser le mandat ou à réaliser un diagnostic préliminaire.
11°	**Analyse des offres de service**	- Analyser le contenu des offres de service présentées. - Vérifier la conformité des offres de service en fonction du cahier des charges. - Éliminer celles qui ne correspondent pas du tout aux exigences et spécifications demandées.
12°	**Évaluation des offres de service**	- Identifier une liste de critères d'évaluation en se référant au tableau III. - S'assurer de la compréhension du problème, de la validité de l'approche, de l'expérience et des compétences des consultants. - Pondérer l'importance des critères retenus. - Faire l'évaluation des offres de service retenues avec les membres du comité de gestion en utilisant une grille d'évaluation (tableau IV).
13°	**Choix final du fournisseur**	- Rencontrer avec un collaborateur les consultants qui ont présenté les deux ou trois meilleurs offres de service. - Clarifier les interrogatoires et faire compléter leurs offres de service selon vos exigences. - Vérifier leurs engagements et négocier, si possible, le prix et le paiement des factures. - Vérifier les références fournies et faire votre choix final.
14°	**Signature de l'entente**	- Insister pour obtenir une entente écrite entre les deux parties afin d'éviter les conflits possibles. - Utiliser les éléments importants du modèle d'entente du tableau V en faisant référence à l'offre de service soumise. - Inscrire vos engagements à respecter et ceux du consultant.

TABLEAU II

Contenu du cahier des charges

1° Bref historique de l'entreprise.

2° Description du contexte actuel.

3° Définition du problème.

4° Objectifs visés par l'intervention (les résultats attendus).

5° Règles d'acquisition du cahier des charges.

6° Instructions aux soumissionnaires.

7° Schéma proposé de l'offre de service :

7.1 introduction du soumissionnaire;
7.2 présentation de la mise en situation
(le contexte, la problématique, les objectifs visés);
7.3 détermination des services proposés
(les résultats attendus, les biens livrables);
7.4 démarche d'intervention
(la méthodologie, les rôles, les limites, le plan de travail, les échéanciers, les rapports d'étape et le rapport final);
7.5 présentation de l'équipe
(l'organisation et les conseillers, la société-conseil et son expertise, les principales réalisations);
7.6 budget
(les coûts d'honoraires et les dépenses);
7.7 identification des clauses complémentaires
(les modalités de facturation, les modes de paiement, les garanties, la durée de la validité de l'offre, la confidentialité, les dépenses particulières, la résiliation, les pénalités);
7.8 documents à annexer
(le dépliant de la société-conseil, les curriculum vitae des conseillers, la liste des projets réalisés).

Modèle d'un cahier des charges

L'efficacité d'un cahier des charges repose entièrement sur la précision des divers éléments de son contenu. Afin de vous aider à rédiger un cahier des charges standard, pratique et pertinent, nous vous présentons un modèle incluant des commentaires et suggestions utiles en fonction du schéma du contenu recommandé au tableau II.

1° Bref historique de l'entreprise

Cette section doit présenter au soumissionnaire une synthèse de l'évolution de l'entreprise en mentionnant entre autres les noms des propriétaires, la raison d'être de l'entreprise, ses principales activités, son chiffre d'affaires, ses phases d'expansion. Il faut se limiter à un maximum d'une page.

2° Description du contexte actuel

Il est important de faire ressortir les éléments qui caractérisent la situation présente de l'entreprise : les résultats obtenus en fonction des objectifs visés, les changements survenus dans votre environnement interne et externe, les difficultés, les menaces, les opportunités, vos forces, vos faiblesses afin de présenter aux consultants l'état réel de la situation globale de l'entreprise ou d'une fonction spécifique.

3° Définition du problème

L'analyse de votre situation doit faire ressortir le problème à corriger ou la situation à améliorer. Il est important de préciser les éléments et les causes connus du problème ou de la situation, en se posant les questions suivantes : quoi, qui, quand, comment, combien, où et pourquoi. L'identification du problème peut se faire à l'aide d'observations, de discussions avec les employés et collaborateurs, de sondages auprès des clients, d'analyse financière et de diagnostic. Vous pouvez avoir recours à des conseillers externes pour vous aider à préciser le problème ou le besoin d'amélioration.

4° Objectifs visés par l'intervention

Il est important de préciser aux consultants les résultats que vous attendez de leur intervention. À titre d'exemples, vous souhaitez obtenir un plan de marketing pour le lancement d'un nouveau produit avec des objectifs de vente précis; vous désirez implanter un système de contrôle de la qualité dans un délai précis et pour l'obtention de résultats spécifiques du taux de rejet. Plus les objectifs visés sont quantifiables et les résultats mesurables, plus vous serez satisfait de l'intervention des consultants. Pour garantir le succès de l'intervention, il est essentiel de préciser la nature du mandat d'intervention, les objectifs visés et les résultats attendus.

5° Règles d'acquisition du cahier des charges

Les règles suivantes sont recommandées afin d'établir une procédure standard pour l'acquisition du cahier des charges :

5.1 Confidentialité

« Le contenu du présent cahier des charges est divulgué à titre confidentiel. Toute société ou consultant qui reçoit ou détient le présent cahier de charges s'engage à n'en dévoiler la teneur et le contenu que pour les besoins de l'élaboration éventuelle d'une ou plusieurs offres de service. »

5.2 Représentant du requérant

«Aux fins d'assurer une uniformité d'interprétation du cahier des charges et pour faciliter les échanges d'information, le requérant mandate la personne suivante pour le représenter : _____

Le requérant oblige les soumissionnaires à s'adresser exclusivement au représentant et/ou à toute personne désignée par écrit par le requérant dans le cadre de la présente acquisition et pour obtenir des précisions additionnelles sur le cahier des charges.»

5.3 Représentant du soumissionnaire

« Dans les meilleurs délais suivant la réception du présent cahier des charges, le soumissionnaire devra informer le requérant par écrit du nom, titre, adresse et numéro de téléphone de son représentant.

Toute communication subséquente sera adressée à ce dernier. »

5.4 Amendement du cahier de charges

« Le requérant se réserve le droit :

5.4.1 d'amender le cahier des charges,

5.4.2 d'exiger des informations additionnelles. »

5.5. Propriété de l'offre de service

« L'offre de service présentée ainsi que les documents afférents demeurent la propriété exclusive du requérant et ne seront pas retournés au soumissionnaire. »

5.6. Durée de la validité de l'offre de service

« L'offre de service déposée doit demeurer valide pour une période de quatre-vingt-dix jours (du calendrier) à compter de la date d'ouverture des offres de service. »

5.7 Portée des documents

« Le contenu du cahier des charges, de l'offre de service et des documents afférents peut être retenu comme obligation contractuelle, à la charge du soumissionnaire choisi, sans aucune négociation avec le requérant lors de la préparation du contrat. »

5.8 Coût de préparation des offres de service

« Tous les coûts de préparation des offres de service sont à la charge exclusive des soumissionnaires. »

5.9 Frais additionnels pour les offres de service

« Le soumissionnaire assume tous les frais encourus pour fournir les précisions demandées par le requérant à la suite du dépôt des offres de service. »

5.10 Services offerts par le requérant

« Pour la durée du contrat, le requérant offre au fournisseur, au moyen de ses ressources régulières :

5.10.1 des espaces de travail;

5.10.2 la collaboration du responsable du projet. »

5.11 Étapes

5.11.1 « Calendrier

Date	Étape
_____	Demande d'offres de service
_____	Réception des offres de service
_____	Analyse des offres de service
_____	Présentation ou rencontre avec les consultants
_____	Choix final du fournisseur
_____	Début des travaux
_____	Rapport d'étape
_____	Rapport final »

5.11.2 Diffusion de renseignements supplémentaires

« La société-conseil désirant obtenir d'autres renseignements devra confirmer ses demandes par écrit ou contacter le représentant autorisé du requérant. »

5.11.3 Dépôt des offres de service

« Les soumissionnaires devront faire parvenir trois copies de leurs offres de service au représentant du requérant au plus tard le _____ à 12:00 heures. »

5.11.4 Présentation des offres de service

« Le requérant se réserve le droit d'inviter les soumissionnaires de son choix à faire une présentation de leur offre de service ou à fournir des informations additionnelles et complémentaires. »

5.11.5 Résiliation de l'entente

« Le requérant se réseve le droit de résilier toute entente future avec le soumissionnaire retenu, à la suite du non-respect d'une obligation ou d'un élément liant les deux parties. »

6° Instructions aux soumissionnaires

Les règles suivantes visent à uniformiser la présentation des offres de service pour en assurer un emploi simple et efficace et pour aider le soumissionnaire à préparer un document complet rencontrant les exigences du requérant.

6.1 Contenu de l'offre de service

Le soumissionnaire doit fournir tous les éléments d'information nécessaires et suffisants pour évaluer correctement l'offre de service.

Les informations fournies doivent être succinctes et toucher à tous les aspects. Le soumissionnaire doit démontrer en quoi il possède les qualifications requises pour réaliser le mandat.

Le soumissionnaire peut ajouter toute information jugée pertinente. Ces renseignements additionnels devront être présentés en annexe de façon à limiter le plus possible le volume du document de base.

Chaque offre de service doit être indépendante l'une de l'autre. Par conséquent, si plus d'une solution est proposée, le soumissionnaire présentera une offre de service complète dans chaque cas.

La présentation de chaque offre de service doit respecter le schéma proposé par le requérant.

7° Schéma proposé de l'offre de service

Chaque offre de service doit contenir les éléments suivants :

7.1 Introduction

Le soumissionnaire peut présenter une brève introduction faisant état de son intérêt à réaliser le présent mandat d'intervention et des avantages que retirera le requérant à utiliser ses services professionnels.

7.2 Présentation de la mise en situation

Le soumissionnaire devra présenter la mise en situation à faire face précisant les éléments importants du contexte, de la problématique et des objectifs visés par le requérant. Pour mieux la comprendre, le soumissionnaire pourra, s'il le désire, obtenir une rencontre à ses propres frais, avec le requérant sans aucun engagement de la part de ce dernier.

7.3 Détermination des services proposés

Le soumissionnaire sera appelé dans cette section à préciser son offre de service en fonction du problème à corriger, de la situation à améliorer ou des objectifs visés par le requérant. Il devra déterminer les résultats attendus et décrire les biens livrables au cours et à la fin de son intervention. Il est important de faire ressortir ce que l'intervention se propose de modifier et quels seront les biens livrés au requérant à la suite de l'intervention.

7.4 Démarche d'intervention

Le soumissionnaire devra expliquer la démarche qu'il entend suivre pour réaliser avec succès son mandat. Il devra préciser la méthodologie proposée et les techniques de travail qui seront utilisées, les étapes et sous-étapes qui seront suivies dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la solution recommandée. Le plan d'action détaillé devra couvrir la durée totale de l'intervention et comprendre les étapes et activités à réaliser, le calendrier d'exécution, les responsabilités, les rapports et les biens livrables. Il sera essentiel de préciser clairement le rôle joué par les conseillers et les limites de leur intervention.

7.5 Présentation de l'équipe

Le soumissionnaire devra présenter dans cette section une brève description de son organisation et de son expertise, le nom des conseillers engagés dans l'intervention, les principales réalisations de projets pertinents

dans le domaine concerné et le rôle respectif des conseillers dans le présent mandat d'intervention. La documentation détaillée devra être placée en annexe.

7.6 Budget

Le soumissionnaire devra fournir un budget détaillé des coûts d'honoraires en fonction des principales étapes et activités de l'intervention en mentionnant les jours-personnes et les honoraires quotidiens applicables à chacun des conseillers impliqués. De plus, les coûts du projet doivent inclure, si appplicable, toutes les dépenses reliées à l'accomplissement de l'intervention telles que travaux de rédaction, frais de déplacement, acquisition de fournitures, etc.

7.7 Clauses complémentaires

Le soumissionnaire devra expliquer clairement au requérant les modalités de facturation, les modes de paiement, les termes des garanties, la durée de la validité de l'offre, les conditions de confidentialité et les dépenses particulières payables par le client.

7.8 Documents annexes

Les annexes doivent comprendre les documents qui appuient les affirmations concernant l'expérience pertinente du conseiller et de la société-conseil faites dans l'offre de service : curriculum vitae des conseillers, présentation de la société-conseil, fiches de projets réalisés dans le même domaine d'activités, et autres documents pertinents.

TABLEAU III

Critères d'évaluation des offres de service

Adéquation de l'offre de service en fonction du cahier de charges; identification de l'entreprise-cliente et de son environnement; compréhension du problème et du besoin de l'entreprise;	Compréhension du mandat
précision de services à fournir et des biens livrables; validité et pragmatisme de l'approche, de la méthodologie et des moyens proposés; production d'un calendrier réaliste de réalisation;	Précision de l'offre
expérience et qualifications de la société-conseil; expérience et compétence du ou des conseillers engagés dans l'intervention;	Compétence des conseillers
budget et coût de réalisation de l'intervention en fonction de la capacité de payer de l'entreprise;	Coût d'intervention
qualité de la présentation de l'offre de service; appréciation globale de l'offre de service en fonction des besoins de l'entreprise.	Qualité de l'offre

TABLEAU IV

Grille d'évaluation des offres de service

Critères	Pondéra-tion	Offre A	Offre B	Offre C	Offre D	Offre E
Compréhension du mandat	15					
Qualité et précision de l'offre	10					
Validité et pragmatisme de la méthodologie et du plan de travail	25					
Calendrier réaliste de réalisation	5					
Compétence et expérience des conseillers	25					
Coût d'intervention réaliste	20					
Appréciation globale de l'offre de service	100					

TABLEAU V

Éléments importants de l'entente écrite

Le tableau V présente les différents éléments importants pouvant servir de modèle dans la réalisation d'une entente écrite avec le soumissionnaire choisi.

- Nom et adresse du représentant autorisé du client;
- nom et adresse du représentant autorisé de la société-conseil ou du consultant;
- rappel du mandat d'intervention;
- engagements du consultant à :
  - réaliser le plan d'action tel que soumis dans son offre de service
  - respecter les échéanciers et les coûts de réalisation
  - livrer les services et les biens promis
  - débuter son mandat le_____
  - remettre le rapport d'étape le_____
  - terminer son mandat le_____
  - remettre son rapport final le_____
  - présenter les factures et fonction des échéances prévues
  - faire réaliser l'intervention par les consultants suivants : _____ _____
  - défrayer les frais suivants : _____
  - respecter les conditions, les exigences et les règles du cahier de charges
  - assumer les responsabilités de son mandat d'une façon professionnelle et avec l'éthique reconnue de la profession;
- engagements du client à :
  - fournir les informations et les renseignements requis
  - fournir le support interne si nécessaire
  - payer la somme de _____ € selon les versements suivants:
  - défrayer les frais suivants :
  - autres responsabilités;
- signature des deux personnes autorisées;
- date de la signature de l'entente;
- endroit ou ville.