

1.5.2. Recours à des consultants externes dans le domaine de l'organisation, du management et de l'évaluation des prestations

## 1. Objet

- 1.1. Cette directive a pour but de décrire les exigences formelles et matérielles concernant le recours par les services de l'Administration Cantonale Vaudoise (ACV), à des consultants, **dans les domaines du conseil en management, en organisation et en évaluation des prestations**. Cette directive ne concerne pas les contrats d'entreprise. Sont également exclus les mandats informatiques, RH, juridiques, financiers et du domaine du bâtiment (architecture, ingénierie).
- 1.2. Elle régleme la soumission, la conclusion et l'exécution des contrats de prestations de service, ainsi que leur suivi financier et opérationnel par le service mandant, en coordination avec l'Unité de Conseil et d'Appui en management et organisation (UCA).
- 1.3. La présente directive est accompagnée d'une annexe 1, document à utiliser lors de l'évaluation du mandat. Elle est également accompagnée de 4 modèles qui sont présentés à titre indicatif (les services étant libres d'utiliser les outils déjà développés dans leurs entités). – *L'annexe et les modèles sont présentés en fin de Directive.*

## 2. Recours à un mandataire

- 2.1. Seule l'autorité compétente selon les règles de délégation de compétences en matière d'engagement de la dépense en vigueur dans le Département, pourra valablement conclure le contrat de mandat. Elle est appelée ci-après le « mandat ».
- 2.2. Avant d'avoir recours à un mandataire externe, le mandant doit privilégier le recours à des compétences internes à l'ACV dans toute la mesure du possible. De fait, une fois le besoin défini, il contactera l'UCA afin de lui soumettre son projet.

## 3. Offre et contrat

- 3.1. Le mandant établit, au besoin avec l'aide de l'UCA, un cahier des charges précisant les missions, objectifs, prestations, livrables et délais du mandat pour lesquelles les offres sont requises, dans le respect de la législation sur les marchés publics. Le mandataire présente son offre en se fondant sur ce cahier des charges.
- 3.2. Les conditions générales relatives au recours à des consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations contiennent les dispositions impératives qui lient les parties au contrat. Elles doivent systématiquement être jointes à l'envoi du cahier des charges et du contrat.

3.3. Tout au long de l'exécution du contrat, une évaluation sera systématiquement faite par le mandant. Le formulaire, vierge, d'évaluation des prestations de consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations (annexe1) doit également accompagner l'envoi des conditions générales afin d'informer le mandataire des pratiques de l'ACV.

3.4. Le choix du mandataire reposera notamment sur les critères suivants :

- Compréhension du mandat
- Qualité et précision de l'offre
- Méthodologie proposée et livrables
- Calendrier réaliste de réalisation (délai de démarrage du mandat, délai d'exécution, délai de remise des résultats ou rapport final)
- Tarifs, honoraires et dispositions (modalités de paiement, etc...)
- Compétences et expériences des intervenants

Les critères de sélection doivent être connus du mandataire. Il est recommandé de joindre à l'envoi du cahier des charges, à titre informatif, le modèle de grille d'évaluation des offres relative au recours à des consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations.

3.5. Le contrat précise les éléments de l'offre, et notamment les aspects de budget, de prestations et de livrables. Il devra prévoir en outre, pour chaque livrable et prestation, des critères qualitatifs et/ou quantitatifs qui permettront le suivi et le contrôle de la bonne exécution du mandat.

3.6. Avant sa signature définitive par les parties, le projet de contrat élaboré en fonction de l'offre retenue devra être envoyée à l'UCA, pour préavis. Une fois signé par les deux parties, une copie du contrat devra à nouveau être envoyé à l'UCA. Si le chef de service s'est écarté du préavis donné par l'UCA, celle-ci en informe le chef de département concerné qui pourra demander au chef de service la justification des écarts.

3.7. Tout au long de la procédure de contractualisation, le service reste responsable de l'exécution et du suivi de son contrat, ainsi que du respect de la présente directive.

#### 4. Conditions contractuelles

4.1. La grille tarifaire à appliquer est la suivante :

- *Jusqu' à 1800,- /jour*
- *Jusqu' à 230,- /heure.*

Les tarifs seront différenciés selon les qualifications et expériences des collaborateurs mis à dispositions par le mandataire, dans le respect des maxima susmentionnés.

Toute dérogation aux tarifs maximums fixées ci-dessus doit faire l'objet d'une décision du Conseil d'Etat.

- 4.2. En contrepartie de la réalisation des prestations, le mandant versera la rémunération convenue dans le contrat. Deux possibilités sont offertes :
- Soit le versement d'un montant forfaitaire pour une tâche bien déterminée ou réalisée dans un délai bref,
  - Soit un versement échelonné en fonction des prestations et livrables prévus par le contrat. Le versement de la dernière tranche n'aura lieu qu'après approbation, par le mandant, du décompte final et évaluation des prestations du mandataire.
- 4.3. En cas d'évaluation finale négative (en cas de non-conformité avec les critères du contrat), une retenue sur le paiement final peut être envisagée.
- 4.4. Le prix convenu dans le mandat signé couvre l'ensemble des prestations nécessaires à l'exécution du mandat (frais généraux, frais de secrétariat, frais d'impression, frais de prestations sociales, etc).

## 5. Suivi du contrat

- 5.1. Le mandant désignera, si nécessaire, parmi ses collaborateurs un répondant qui aura pour tâche de fournir tous les renseignements pertinents au mandataire. Ce collaborateur sera en relation directe avec le mandataire et tiendra le mandant informé en permanence de l'état de l'exécution du mandat.
- 5.2. Le mandant, ou le répondant désigné, doit vérifier périodiquement l'avancée des travaux (qualitativement et quantitativement), sur la base de la planification établie dans le contrat. En cas d'écart avec l'offre proposée, il s'engage à faire les remarques et recommandations nécessaires et à prendre les mesures correctrices adéquates avant de procéder au paiement.
- 5.3. Les parties au contrat sont tenues de respecter les délais, clauses et dispositions du contrat. Tout complément au contrat initial (prestations supplémentaires, modification des conditions de réalisation, etc.) devra impérativement être apporté sous la forme d'un avenant écrit signé par les parties.
- 5.4. Aux termes du mandat, le mandataire est soumis à évaluation. Cette évaluation alimentera la base de données de références tenue à jour par l'UCA. De ce fait, au terme de chaque mandat, le service devra transmettre à l'UCA le formulaire d'évaluation (voir annexe 1) qu'il aura préalablement rempli.

## 6. Base de données des consultants

6.1. Pour avoir une vue des mandataires de l'ACV, une base de données interne à l'ACV, est créée sur le site intranet de l'UCA. Elle contient les informations suivantes : les coordonnées et domaine d'activités du mandataire, les coordonnées du mandant, l'objet et la durée du mandat, et des informations relatives au respect des critères de coûts, délais et objectifs du contrat.

6.2. Cette base de données est alimentée par les formulaires d'évaluation\* systématiquement transmis par les services en fin de mandat, à l'UCA. Ce formulaire devra être dûment rempli dans les plus brefs délais et être impérativement signé par le mandataire et le mandant.

- *Les outils et modèles mentionnés dans cette Directive sont disponibles sur le site intranet de l'UCA.*
  - *Annexe 1 : Formulaire d'évaluation des prestations de consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations*
- *Les modèles sont donnés à titre **indicatif** ; libres aux services d'utiliser les outils déjà développés dans leurs entités :*
  - *Modèle de cahier des charges relatif au recours à des consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations*
  - *Modèle de grille d'évaluation des offres relative au recours à des consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations*
  - *Modèle de conditions générales relatives au recours à des consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations* ⚠ *Attention, en cas de non utilisation du modèle proposé, les conditions générales utilisées doivent inclure une clause sur l'évaluation du mandataire* : « Le mandataire accepte par la signature du contrat de donner en tout temps au mandant (ou son répondant) les informations nécessaires au suivi du mandat et à l'évaluation de ses prestations. Ces informations alimenteront une base de données à usage strictement interne de l'Administration (selon les données fournies par le formulaire d'évaluation ci-joint). En cas d'évaluation finale négative, une retenue sur le paiement final peut être envisagée. »
  - *Modèle de contrat-type relatif au recours à des consultants externes dans le domaine du management, de l'organisation et de l'évaluation des prestations* ⚠ *Attention, en cas de non utilisation du modèle proposé, le contrat utilisé doit inclure une clause sur l'évaluation du mandataire ainsi que les conséquences en cas d'évaluation finale négative* : « Le mandataire accepte par la signature du contrat de donner en tout temps au mandant (ou son répondant) les informations nécessaires au suivi du mandat et à l'évaluation de ses prestations. Ces informations alimenteront une base de données à usage strictement interne de l'Administration (selon les données fournies par le formulaire d'évaluation ci-joint). En cas d'évaluation finale négative, une retenue sur le paiement final peut être envisagée. »

Service responsable : Chancellerie d'Etat

Date de décision : 04.05.2005

Date de mise en œuvre : 01.05.2005

Date de mise à jour : 01.06.2005