

**Avant-projet de norme soumis à enquête publique jusqu'au :
11 août 2010**

Pr NF EN 16114

Indice de classement : X50-886

T1

T2 : Services de conseils en management

T3

E : Management consultancy services

D : Unternehmensberatungsdienstleistungen

Avant-projet de norme française homologuée

Correspondance

Analyse

Modifications

Mai 2010

ICS 03.080.20

Version Française

Services de conseils en management

Unternehmensberatungsdienstleistungen

Management consultancy services

Le présent projet de Norme européenne est soumis aux membres du CEN pour enquête. Il a été établi par le Comité Technique CEN/TC 381.

Si ce projet devient une Norme européenne, les membres du CEN sont tenus de se soumettre au Règlement Intérieur du CEN/CENELEC, qui définit les conditions dans lesquelles doit être attribué, sans modification, le statut de norme nationale à la Norme européenne.

Le présent projet de Norme européenne a été établi par le CEN en trois versions officielles (allemand, anglais, français). Une version dans une autre langue faite par traduction sous la responsabilité d'un membre du CEN dans sa langue nationale et notifiée au Centre de Gestion du CEN, a le même statut que les versions officielles.

Les membres du CEN sont les organismes nationaux de normalisation des pays suivants: Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède et Suisse.

Les destinataires du présent projet sont invités à présenter, avec leurs observations, notifications des droits de propriété dont ils auraient éventuellement connaissance et à fournir une documentation explicative.

Avertissement : Le présent document n'est pas une Norme européenne. Il est diffusé pour examen et observations. Il est susceptible de modification sans préavis et ne doit pas être cité comme Norme européenne



COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION
EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION

Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Bruxelles

Sommaire

Page

Avant-propos.....	3
Introduction	4
1 Domaine d'application	5
2 Références normatives	5
3 Termes et définitions	6
4 Principes	8
4.1 Généralités	8
4.2 Politiques	8
4.3 Cadre réglementaire	8
4.4 Éthique	9
4.5 Évaluation continue	11
4.6 Relations Client – PSCM	13
5 Proposition	15
5.1 Généralités	15
5.2 Objectif	15
5.3 Données d'entrée	15
5.4 Résultats	15
5.5 Contenu	15
6 Réalisation	18
6.1 Généralités	18
6.2 Objectif	18
6.3 Données d'entrée	18
6.4 Résultats	18
6.5 Contenu	18
7 Clôture	21
7.1 Généralités	21
7.2 Objectif	21
7.3 Données d'entrée	21
7.4 Résultats	21
7.5 Contenu	22

Avant-propos

Le présent document (prEN 16114:2010) a été élaboré par le Comité Technique CEN/TC 381 “Services de conseils en management”, dont le secrétariat est tenu par UNI.

Ce document est actuellement soumis à l’Enquête CEN.

Introduction

L'Accord de Lisbonne et la parution de la directive Service 2006/123/CE montrent que les chefs de gouvernements sont déterminés à créer un marché des services « sans frontières ». Pour appuyer cette stratégie, le CEN met en place un ensemble de « normes de services ».

Les Services de conseil en management apportent une contribution importante à l'économie européenne. Pour promouvoir et développer un marché unique des services de conseil en management, la profession et ses parties prenantes ont élaboré cette norme de service.

Le but de cette norme est d'améliorer la transparence et la compréhension entre les clients et les prestataires de services de conseil en management (PSCM). Ceci devrait conduire à améliorer les résultats des prestations de conseil et réduire les barrières entravant le commerce international des services de conseil en management.

Une mise en œuvre réussie de la norme devrait permettre aux PSCM d'améliorer la valeur apportée aux clients et de réduire le risque dans les missions de conseil en management. En améliorant la qualité, le professionnalisme et la compatibilité des services de conseil en management, la présente norme vise à améliorer l'efficacité du secteur du conseil en management et à accélérer le développement de la profession.

La présente norme s'appuie sur les bonnes pratiques de la profession du conseil en management en Europe. Elle comporte des recommandations pour améliorer la définition, la réalisation et la réception des services de conseil en management, en s'appuyant sur l'expérience d'un large éventail de PSCM et de clients.

La présente norme prend la forme d'un guide accessible, rédigé selon la perspective d'un prestataire de service. Elle s'applique à tous les PSCM, quelle que soit leur taille ou leur spécialisation, mais elle n'impose ni exigences, ni obligations relatives aux individus.

L'innovation et la différenciation sont des constituants importants faisant la valeur de la proposition d'un PSCM. Les PSCM restent libres d'utiliser leurs propres méthodes et leurs propres approches, la présente norme s'attachant aux résultats.

En résumé, les principes directeurs d'élaboration de la présente norme sont les suivants :

- a) la norme est rédigée comme un guide ;
- b) elle ne conduit pas à une certification ;
- c) elle se focalise sur les PSCM, pas sur les clients ;
- d) elle se focalise sur les PSCM (par sur les individus en tant que ressources internes) ;
- e) elle s'applique à tous les PSCM ;
- f) elle se réfère aux résultantes, dont certaines peuvent être des exigences ;
- g) elle protège l'innovation et la différenciation ;
- h) elle met l'accent sur l'importance de comprendre les besoins des clients ;
- i) elle est facile à comprendre.

1 Domaine d'application

La présente Norme européenne donne des lignes directrices pour la fourniture efficace de services de conseil en management.

La présente Norme est applicable à tous les prestataires de services de conseil en management (PSCM) : entreprises publiques et privées, entités gouvernementales, organisations à but non lucratif et services internes de conseils, quels que soient leur propriétaire, leur structure, leur taille ou leur spécialisation.

La présente Norme s'applique à tout type de missions et pour tout type de clients. Elle peut être utile aux clients, mais n'a pas vocation à leur imposer quoi que ce soit.

La présente Norme émet des recommandations pour les missions de conseil en management, comprenant des thèmes courants tels que :

- Le droit et la déontologie (voir Article 4) ;
- Le management, la communication et l'évaluation (voir Article 4) ;
- Les relations avec le client (voir Article 4) ;
- Proposer et accepter une mission (voir Article 5) ;
- La planification et l'exécution (voir Article 6) ;
- Le terme de la mission (voir Article 7).

La présente Norme est indépendante des autres Normes, telles que :

- La fourniture de services d'accompagnement et de conseil aux petites entreprises (voir CEN TS 99001)
- Les systèmes de management de la qualité (voir ISO 9001:2008)
- Les marchés publics (voir la Directive sur les marchés publics 2004/18/CE)

La présente Norme ne cherche pas à s'imposer ou à interférer avec les obligations contractuelles ou les droits de propriété intellectuelle. En outre, elle ne requiert pas et n'implique pas la nécessité d'une certification par tierce partie : elle n'a pas pour objet et n'est pas élaborée pour servir de base à une qualification personnelle ou organisationnelle quelconque.

2 Références normatives

Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence (y compris les éventuels amendements) s'applique.

ISO/DIS 26000, *Lignes directrices pour la responsabilité sociétale.*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

NOTE Les termes définis apparaissent en gras.

3.1

accord

la simple résultant formelle de la phase de **proposition**, définissant la **mission**, se composant des conditions générales de la **mission** incluant les détails et les **exigences** concernant le contenu et le but de la **mission**

3.2

mission

le **service** fourni par le prestataire de services de conseil en management au client, comme décrit dans l'**accord**

NOTE Une **mission** est habituellement réalisée sous forme de **projet** par le **prestataire de services de conseil en management**.

3.3

client

organisme ou personne bénéficiaire des services de conseil en management fournis par le prestataire de services de conseil en management

NOTE 1 Le **client** peut être l'acheteur et, dans les organismes de petite taille, le directeur. Dans les organismes plus grands, le **client** est habituellement un membre de la direction générale, ou quelqu'un à qui la direction générale a délégué la responsabilité de réaliser un projet et également de conclure un **accord** pour sélectionner un **prestataire de services de conseil en management**.

NOTE 2 Cette définition est une adaptation de la définition de « client » donnée par l'ISO 9000, appliquée à ce contexte.

3.4

clôture

la dernière étape d'une mission

3.5

communication

maintien d'un flux d'informations clair et systématique, depuis le processus initial jusqu'au processus final du **service de conseil en management**

NOTE Dans le contexte décrit au point 4.1.2 de la présente Norme.

3.6

entreprise

entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique

[Commission Recommendation C (2003) 1422]

[CEN/TS 99001:2008]

NOTE Ceci inclut les entités du secteur public, les ONG, les associations caritatives et les administrations territoriales.

3.7

réalisation

accomplissement **du service de conseil en management**

3.8

rapport final

document final contenant la description des tâches accomplies et de toute évaluation faite, les conclusions atteintes et les suggestions effectuées

3.9

gouvernance

le système par lequel les missions des **entreprises** sont orientées et contrôlées

NOTE La structure de gouvernance des missions de l'entreprise définit la répartition des droits et des responsabilités entre les différents acteurs de la mission de l'entreprise.

3.10

management

activités coordonnées pour orienter et contrôler un **organisme**

[ISO 9000:2005]

3.11

service de conseil en management

ensemble d'activités intellectuelles multidisciplinaires concernant les fonctions managériales, dont le but est de créer de la valeur ou de promouvoir des changements en donnant des conseils ou apportant des solutions, ou encore en prenant des mesures

NOTE Dans le présent document, les termes « service » ou MCS sont utilisés comme des synonymes de « service de conseil en management ».

3.12

prestataire de services de conseil en management (PSCM)

l'entreprise qui fournit **des services de conseil en management**

3.13

proposition

la première étape, précédant l'accord

3.14

organisme

ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations

[ISO 9000:2005]

3.15

processus

ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

[ISO 9000:2005]

3.16

projet

processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des **exigences** spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources

NOTE Il est possible qu'un projet individuel fasse partie d'une structure de projet plus large.

[ISO 9000:2005]

3.17

exigence

besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés

[ISO 9000:2005]

3.18

partie prenante

individu ou organisme activement impliqué dans la **mission** ou dont les intérêts peuvent être affectés par la réalisation ou l'achèvement de la mission.

4 Principes

4.1 Généralités

Le présent article décrit les principes généraux de la norme concernant les prestations de conseil en management.

NOTE Les contenus des politiques décrites dans le présent article sont des exemples et non des exigences.

4.2 Politiques

4.3 Cadre réglementaire

Il convient que les PSCM soient informés des lois, politiques, réglementations, normes et niveaux de certification en vigueur qui régissent leurs services. Par souci de clarté, il convient que ces éléments soient définis conjointement au début de la mission.

4.3.1 Communication

Une bonne compréhension entre le client et le PSCM est cruciale pour la réussite de la mission. Une communication efficace améliore l'entente, instaure la confiance et réduit les risques au minimum.

La communication implique de maintenir un flux d'informations clair, approprié et continu du début à la fin de l'exécution de la prestation de conseil et d'y inclure un processus convenu de résolution des différends.

Il convient de mettre en place une stratégie et une politique de communication efficaces tout au long de la durée de la mission.

4.4 Éthique

4.4.1 Code de conduite

Il convient d'observer un code d'éthique professionnel afin de guider la conduite professionnelle du PSCM. Le Tableau 1 fournit des orientations pour la préparation de lignes directrices éthiques pour une mission.

Tableau 1 — Exemples de lignes directrices éthiques

Principe éthique	Lignes directrices
<i>Attitude professionnelle</i>	<p>Accomplir son travail avec objectivité, diligence et professionnalisme, en accord avec les normes professionnelles et les bonnes pratiques.</p> <p>Les PSCM souscrivent à des principes tels que la diversité, l'égalité, l'équilibre de vie professionnelle et personnelle ; par conséquent, il convient de n'accepter aucune discrimination et de n'en pratiquer aucune quant à l'âge, la race, le sexe, la religion, la nationalité, les opinions et les idées.</p> <p>Consentir à entreprendre uniquement des activités que l'on est raisonnablement en mesure d'accomplir de manière satisfaisante.</p>
<i>Servir les intérêts du client</i>	<p>Servir les intérêts du client de manière légale et honnête, en conservant des principes élevés en matière de conduite et d'intégrité, et ne pas entreprendre d'actions propres à jeter le discrédit sur la profession.</p> <p>Entretenir des relations objectives avec toutes les parties prenantes.</p> <p>Conserver une indépendance absolue.</p>
<i>Transparence</i>	<p>S'assurer que le périmètre de la prestation, sa planification, les coûts et les livrables sont clairs et acceptés par tous.</p> <p>Les conflits d'intérêt sont identifiés et résolus.</p>

4.4.2 Valeurs

Il convient d'établir une liste des valeurs pouvant orienter la conduite professionnelle des PSCM. Le Tableau 2 fournit quelques exemples.

Tableau 2 — Exemples de valeurs à prendre en considération

Valeur	Exemples
<i>Efficacité</i>	c'est-à-dire l'optimisation des ressources du client et du PSCM
<i>Qualité</i>	traduit l'excellence des services fournis
<i>Stabilité</i>	grâce à la durabilité des solutions recommandées
<i>Sécurité</i>	respect, nécessité de montrer de la considération pour le client et les autres ressources impliquées dans le service de conseil en management (humaines, naturelles ou environnementales)
<i>Confidentialité</i>	concerne la protection des droits de propriété intellectuelle ou des données du client
<i>Honnêteté</i>	être honnête tant dans sa communication que dans son comportement
<i>Transparence</i>	s'obtient grâce au respect des règles édictées
<i>Responsabilité</i>	assumer les décisions, les actions et, par là même, les conséquences
<i>Flexibilité</i>	concerne la souplesse, c'est-à-dire la capacité de faire face à des changements si nécessaire ou encore de traiter les conflits à l'amiable
<i>Amélioration permanente</i>	évaluation constante de l'impact du service
<i>Respect</i>	créer une atmosphère basée sur le respect des individus, l'équité et la transparence est une condition <i>sine qua non</i> pour obtenir une coopération efficace et instaurer un climat de confiance entre le client et le PSCM
<i>Bénéfice mutuel</i>	il convient que les relations soient basées sur la coopération et la collaboration et que ces relations ressemblent plus à un partenariat qu'à de simples rapports client / fournisseur
<i>Prestation d'excellence</i>	le fait de travailler au plus haut niveau de qualité
<i>Compréhension mutuelle</i>	le client et le PSCM partagent leurs informations et chacun reconnaît les valeurs et points de vue de l'autre

4.4.3 Responsabilité sociale

Il convient d'établir un exposé des responsabilités sociales afin de guider la conduite professionnelle des PSCM. La liste suivante fournit quelques exemples :

- prendre en considération l'impact des actes et décisions sur la société et l'environnement ;
- reconnaître la responsabilité sociale, identifier les parties prenantes et s'assurer de leur participation ;
- contribuer au développement durable, qui permet de répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ;
- assumer la responsabilité de l'impact des actes et des décisions sur les parties prenantes ;
- agir dans le meilleur intérêt de la société, de la sécurité publique et de l'environnement ;
- s'engager à créer de la richesse par l'innovation, menant à la création de solutions et de services qui contribuent au développement durable à l'échelle locale ou mondiale et qui réduisent l'impact sur l'environnement, tout cela conformément aux lois en vigueur et aux progrès permanents des résultats de l'écobusiness.

Voir ISO 26000.

4.4.4 Capacité d'intervention

Il convient que les PSCM n'acceptent que les missions qu'ils sont capables d'accomplir de manière professionnelle en accord avec la présente Norme relative aux services de conseil en management, cela en se basant sur leurs acquis, leur expérience, leurs aptitudes et qualifications.

Si le PSCM a des raisons de croire que les objectifs de la mission ne pourront être atteints, il convient qu'il en informe le client sans délai et propose une renégociation de l'accord.

4.4.5 Assurance qualité

Il convient que le PSCM envisage la mise en place d'un plan d'assurance qualité pour anticiper, gérer et quantifier les risques et les problèmes.

NOTE Les normes publiées concernant l'assurance qualité, telle que la série des normes ISO 9000, peuvent se révéler utiles.

4.4.6 Garanties

Il convient que le PSCM négocie et convienne des conditions de garantie des services à fournir.

4.5 Évaluation continue

Le but de l'évaluation, pour le PSCM et le client, est de tirer des enseignements et de progresser grâce à la mission.

Il convient que l'évaluation soit réalisée tout au long de chaque mission.

Il convient qu'elle soit formelle (c'est-à-dire documentée), structurée (c'est-à-dire alignée sur une méthode convenue) et qu'elle aide à assurer le caractère positif des changements, en déterminant quels changements ou améliorations ont été réalisés, et aussi qu'elle liste les changements approuvés ainsi que le moment de leur mise en application. Une évaluation efficace permet au client et au PSCM de tirer des enseignements afin qu'ils puissent :

- diagnostiquer les causes pour lesquelles certains résultats du projet n'ont pas été atteints ;
- faire des recommandations en vue d'une action corrective ;
- mettre en œuvre de nouveaux processus et de nouvelles méthodes.

Le Tableau 3 fournit quelques exemples de critères d'évaluation.

Tableau 3 — Exemples de critères d'évaluation

<i>Valeur ajoutée</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation du travail réalisé (aperçu de l'avancement des travaux à un moment donné dans le temps) Les méthodes de mesure du travail réalisé sont déterminées au cours de la phase de planification du projet et constituent la base de mesure de la performance lors de la réalisation du projet et de son suivi. Il convient de déterminer les méthodes en s'appuyant sur les attributs clés du travail, essentiellement <ul style="list-style-type: none"> o la durée de l'engagement o le type de livrables
<i>management du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Traçage des risques identifiés, suivi des risques résiduels, identification des nouveaux risques, • Evaluation de l'efficacité tout au long du cycle de vie du projet
<i>Vérification du périmètre de la prestation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser la réception des livrables achevés <ul style="list-style-type: none"> o Services livrés à temps ; o Services livrés avec le niveau de qualité convenu ;
<i>Contrôle des coûts</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des modifications apportées à l'échéancier relatif au budget

Il convient d'évaluer l'efficacité de l'évaluation.

Il convient de mettre en place une stratégie et une politique d'évaluation efficaces pendant la durée des relations entre le client et le PSCM.

Même si le client n'exige aucune évaluation, il convient que le PSCM dispose d'un processus pour organiser les retours d'expérience du travail qu'il entreprend.

Il convient que le PSCM maintienne sa capacité d'évaluation et qu'il dispose d'un processus systématique pour s'assurer que le retour d'expérience est consigné par écrit et communiqué au personnel.

L'évaluation peut s'avérer nécessaire pour des raisons contractuelles, en vue de déterminer les honoraires à payer. Si tel est le cas, il convient que le PSCM et le client conviennent de la méthode d'évaluation la plus pertinente.

4.6 Relations Client – PSCM

La structure de la Norme s'appuie sur le modèle de relation Client - PSCM. Une première analyse du modèle de collaboration entre les clients et les PSCM (c'est-à-dire, un modèle offre-demande) donne une vue d'ensemble des différentes étapes impliquées dans toute mission de conseil, depuis le tout début (l'identification des opportunités d'améliorations du projet) jusqu'à sa clôture finale (la vérification et la validation des résultats de la mission pour clôturer le projet).

Voir Figure 1.

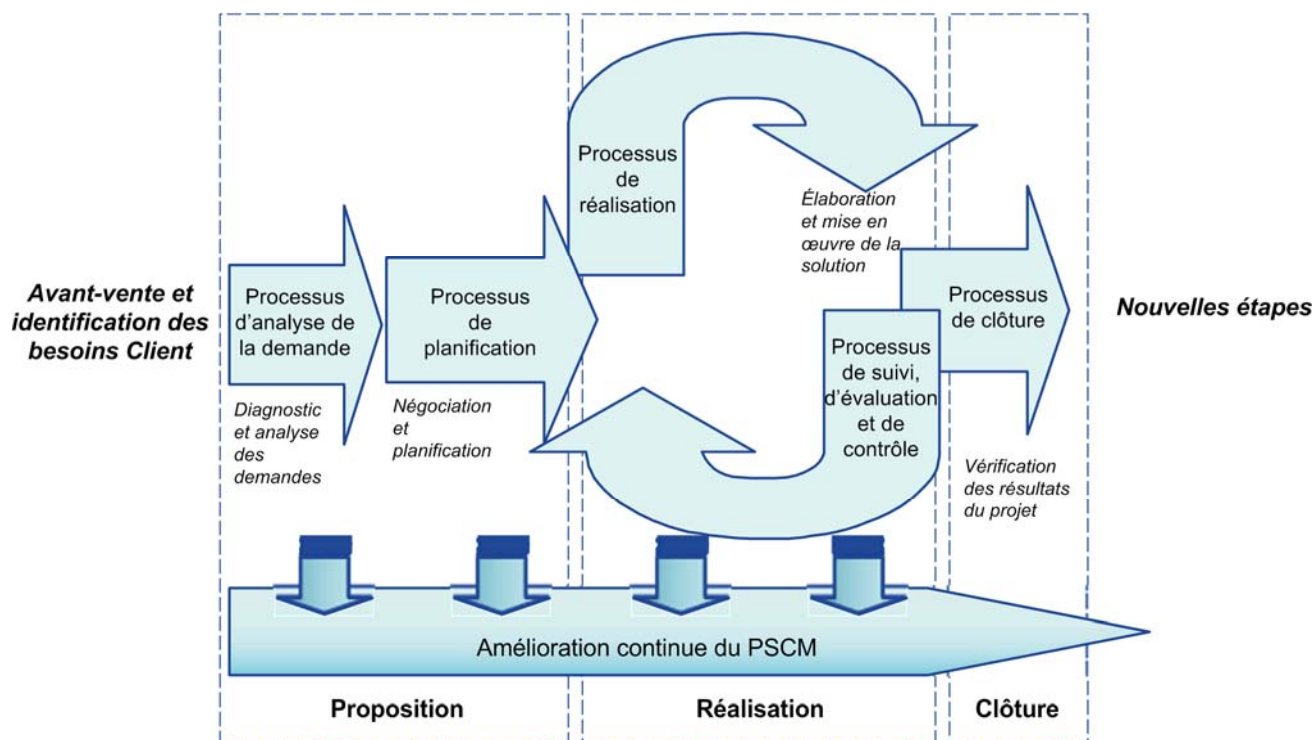


Figure 1 — Processus d'une prestation de conseil

Afin de faciliter une meilleure compréhension et une meilleure mise en route du processus dans son intégralité, la structure de la présente norme regroupe les activités en une séquence plus générale de trois étapes.

Voir Figure 2.

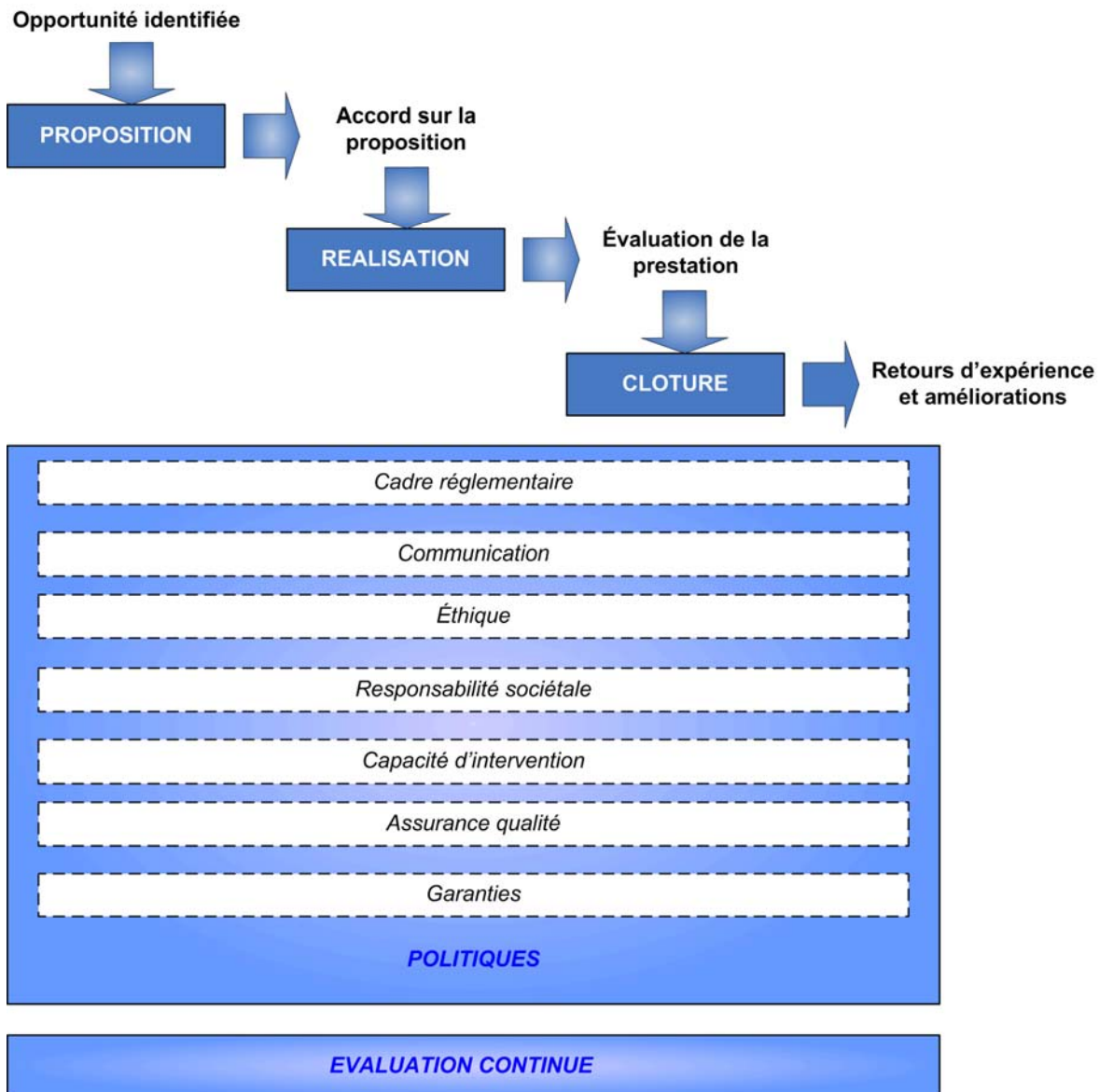


Figure 2 — Etapes de la mission

- Phase de proposition : Avant de soumettre une proposition de service de conseil en management à un client, il convient que le PSCM s'assure que le client est bien au courant des éléments attendus et qu'il s'agit d'une proposition en vue d'un **accord**. Celle-ci définit les responsabilités dans les deux directions (client / PSCM), identifie clairement le périmètre de la mission et inclut les procédures pour modifier celles-ci le cas échéant. Une proposition transparente facilite l'engagement, simplifie les relations et réduit au minimum les risques associés au projet.
- Réalisation : Une fois qu'il y a accord, les deux parties (le PSCM et le client) acceptent et s'engagent à travailler ensemble, à réaliser la prestation de conseil en management conformément aux modèles, aux approches et/ou aux méthodologies habituelles proposées (en appliquant les principes d'équité et de réciprocité des droits et des obligations et en travaillant sur le principe gagnant-gagnant). Ceci facilite l'**évaluation des prestations**.

- Clôture : Achèvement et finalisation de la mission, y compris la résolution de tous les points éventuels en suspens. Recueillir les remontées d'information et évaluer les effets de la mission de conseil pour en tirer des **retours d'expérience et améliorations** pour toutes les parties prenantes de la mission.

Les Articles 5, 6 et 7 de la présente norme détaillent plus avant chacune de ces étapes.

5 Proposition

5.1 Généralités

Plusieurs activités se déroulent avant la réalisation d'une mission de conseils, notamment :

- 1) L'avant-vente et l'identification des besoins du client, à réaliser par le client, par le PSCM ou par les deux conjointement ;
- 2) La sélection du fournisseur, à réaliser par le client en tenant compte des propositions techniques/économiques soumises par le(s) PSCM ;
- 3) La définition des spécifications, à réaliser par l'un ou l'autre des participants (client/consultant/les deux). La proposition inclut l'analyse et la conceptualisation du problème à résoudre, la façon d'aborder les services demandés et le budget pour ces actions ;
- 4) La négociation et l'accord, à réaliser par les deux parties, le client et le PSCM.

Cet article traite **seulement** des actions 3 et 4 en présentant une structure pour élaborer le contenu d'un accord. Dans la présente norme, le terme « **Proposition** » sert à décrire ces parties du processus.

5.2 Objectif

L'objectif de la phase de proposition est d'arriver à un accord formel entre le PSCM et le client sur les services à fournir.

5.3 Données d'entrée

Il existe de nombreuses données d'entrée à la phase de proposition, dont les besoins perçus, les attentes et les souhaits du client, ainsi que les contraintes et risques potentiels inhérents à la mission.

5.4 Résultats

Un accord formel juridiquement contraignant entre le PSCM et le client, spécifiant les services à fournir et définissant les droits et obligations de chacune des parties.

NOTE En fonction du contexte, l'accord formel peut faire référence à un appel d'offres, qui comporte un ensemble d'exigences et de spécifications définissant les produits et les services à livrer pendant la mission, ainsi que les critères d'évaluation que le client utilisera.

5.5 Contenu

5.5.1 Généralités

Il convient que les composantes de la proposition intègrent :

- Le contexte ;
- Les livrables ;

- L'approche et le plan de travail ;
- Les rôles et les responsabilités ;
- Les conditions générales.

Ci-dessous figure le contenu type qu'il peut être nécessaire d'inclure dans un accord formel entre un PSCM et un client. Cependant, s'il est évident pour les deux parties que certains éléments de ce contenu sont inappropriés, il convient de les exclure. La description d'un point spécifique peut être effectuée par le PSCM ou le client, si elle est approuvée par l'autre partie.

5.5.2 Contexte

Le contexte se compose des informations de base, d'hypothèses, d'un périmètre, de contraintes, de risques et de parties prenantes.

a) Informations de base, hypothèses et périmètre

Il convient que cet article contienne des faits pertinents, par exemple une description précise de la situation présente de l'organisme, les raisons nécessitant la mise en place de la mission, les hypothèses et leur impact, ainsi que le périmètre de la mission. Il est important de veiller à ce que le client comprenne la nécessité de partager toutes les informations pertinentes et significatives.

b) Contraintes et risques

Il convient que cet article spécifie les contraintes et les risques associés à la mission, dans la mesure où ils sont connus et identifiés. Il convient d'assurer le suivi de ces risques pendant la phase de réalisation.

c) Parties prenantes

Il convient que cet article précise les parties prenantes à prendre en considération.

5.5.3 Livrables

Il convient que l'accord comporte une description des objectifs souhaités au terme de la prestation de conseil. Il convient que les buts soient décrits sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables et réalisables, pertinents, à échéance déterminée, les résultats finaux effectifs de la mission pouvant être évalués par rapport à ces objectifs.

Il convient que cet article décrive les services que le PSCM assurera pour atteindre l'ensemble des buts fixés.

5.5.4 Approche et plan de travail

Il convient que cet article décrive un plan de travail pour l'organisation du service à mettre en œuvre conformément à l'accord approuvé. Les éléments suivants peuvent servir de liste de contrôle et faire l'objet d'une description dans le plan de travail :

- a) les objectifs, le périmètre de la mission,
- b) la conduite du changement,
- c) le contenu,
- d) la documentation,
- e) les données, les informations et les ressources technologiques,

- f) les ressources humaines du PSCM,
- g) les ressources humaines du client,
- h) les délais, les coûts, la rémunération,
- i) les méthodes de management (incluant les étapes d'acceptation, une notification des retards, le processus décisionnel, les étapes de mise en œuvre de la mission),
- j) la communication,
- k) la constitution d'une équipe,
- l) les procédures de révision (en cas d'écarts significatifs par rapport à l'accord),
- m) le programme qualité,
- n) les valeurs de la société,
- o) les résultats.

5.5.5 Rôles et responsabilités

5.5.5.1 Généralités

Il convient que cet article définisse les rôles, les responsabilités et la spécification de toutes les ressources (y compris le personnel, les données et la documentation du client) inhérentes à la mission.

5.5.5.2 Suivi et contrôle de la mission

Il convient que cet article précise le processus de prise de décision ainsi que les processus d'orientation et de contrôle de la mission et qu'il soit lié au système de gouvernance d'entreprise du client.

5.5.5.3 Evaluation de la mission

Il convient que cet article définisse les dispositions en vue de réaliser l'évaluation, par exemple les étapes mesurables, la façon dont il convient d'évaluer globalement les buts et à qui il convient de rapporter les résultats intermédiaires et les résultats de l'évaluation.

5.5.6 Conditions générales

5.5.6.1 Conditions commerciales

Il convient que cet article, en plus des honoraires et des dépenses, inclue des informations sur les conditions générales relatives à la facturation, par exemple : échéancier, délais de paiement, etc.

5.5.6.2 Conditions générales standards du contrat

Il convient que cet article précise toute information pertinente quant aux exigences juridiques et réglementaires appropriées, telles que la propriété des documents produits, les droits d'utilisateur, les concessions de licence, les droits de propriété intellectuelle, les limites de responsabilité, etc. Elle peut également inclure des références à des normes professionnelles applicables. Pour les services transfrontaliers et internationaux, il convient d'inclure également la mention de la législation applicable.

5.5.6.3 Politiques

Il convient que cet article définisse toutes exigences, responsabilités et actions spécifiques concernant les politiques spécifiques applicables à la mission, comme l'éthique, la communication, la confidentialité, la sécurité, l'évaluation, les garanties, etc.

6 Réalisation

6.1 Généralités

La réalisation est l'accomplissement des services convenus lors de la phase de la proposition.

Au-delà de la réalisation des services convenus et de l'accomplissement de la mission, le but ultime de la phase de réalisation est la satisfaction du client.

6.2 Objectif

L'objectif de cette étape est de réaliser ce qui a été convenu à l'étape de la proposition.

6.3 Données d'entrée

La phase de réalisation commence quand il y a accord formel sur la mission. Un nouveau cadre de fonctionnement et des changements de contexte pour le client pourraient aboutir à une révision de l'accord.

6.4 Résultats

Il convient que les résultats soient :

- Les livrables requis par la mission comme il en a été convenu ;
- Les rapports de suivi, comme il en a été convenu ;
- La réévaluation de la situation, le cas échéant ;
- Les recommandations et les suites à donner, le cas échéant ;
- Les résultats de l'évaluation continue.

6.5 Contenu

6.5.1 Généralités

Il convient que les composantes de l'étape de réalisation intègrent :

- La gestion du plan de travail ;
- La mise en œuvre du plan de travail ;
- Le management et le suivi de la mission ;
- Les approbations et la réception de la prestation.

6.5.2 Gestion du plan de travail

Il convient que le plan de travail élaboré à l'étape de la proposition soit révisé en permanence en fonction des informations ou précisions reçues. Il est important de s'assurer que le client est impliqué et approuve tous les changements.

6.5.3 Mise en œuvre du plan de travail

Il convient de réaliser la mission conformément au plan de travail mutuellement convenu.

Il n'y a pas de méthode unique de mise en œuvre. Cependant, une mission type peut comporter les étapes suivantes :

- Le recueil des informations ;
- Les analyses ;
- Le plan d'action et/ou les recommandations ;
- Les décisions prises ;
- La mise en œuvre des décisions ;
- La préparation de la réception et de la clôture.

6.5.4 Management et suivi de la mission

6.5.4.1 Généralités

Une planification et une coordination permanente entre le client et le PSCM sont essentielles au succès de la prestation.

Pour que la mission soit réalisée avec succès, il convient de traiter plusieurs domaines d'action, notamment :

- La gouvernance,
- La méthode de management,
- Le management des ressources,
- Le suivi de l'avancement,
- Le management du risque,
- L'assurance qualité
- La communication et le compte-rendu.

6.5.4.2 Gouvernance

Il convient que le PSCM consacre tous ses efforts à fournir des informations pertinentes relatives à la mission.

Il convient que les décisions finales relatives à la mission soient prises par le client.

Il convient que les modalités de gouvernance respectent les termes de l'accord qui régit les relations entre le client et le PSCM et puissent être à même de gérer les conséquences de tout manquement aux obligations.

6.5.4.3 Méthode de management

Si une méthode de management de projet spécifique a été convenue, il convient alors de la suivre tout au long de la mission.

Il convient que le PSCM s'assure que son personnel est convenablement formé et qualifié pour gérer et réaliser la mission.

La responsabilité du management de la mission doit être convenue entre le client et le PSCM.

6.5.4.4 Management des ressources

Il convient que toutes les ressources inhérentes à la mission soient rendues disponibles et gérées selon l'accord entre le PSCM et le client.

6.5.4.5 Suivi de l'avancement

Il convient de surveiller l'avancement de la mission par rapport au plan de travail et de les consigner de façon formelle, en utilisant des méthodes d'analyse et de suivi appropriées.

Il convient qu'il y ait un système ou un processus formel pour traiter les écarts et éventuels changements nécessaires par rapport au plan de travail.

6.5.4.6 Management du risque

Il convient d'évaluer en permanence les risques commerciaux et les risques liés à la mission et de les réduire dans la mesure du possible.

Il convient que le management des risques identifie, analyse, évalue et classe par ordre d'importance les risques potentiels, en coordonnant et impliquant les ressources nécessaires pour réduire au maximum, surveiller et contrôler la probabilité et l'impact des événements imprévus.

6.5.4.7 L'Assurance qualité

Il convient que le client et le PSCM suivent un plan d'assurance qualité défini conjointement pour s'assurer que la prestation est réalisée.

6.5.4.8 Communication et compte-rendu

Il convient de suivre les principes de communication convenus à l'étape de la proposition tout au long de la mission. Il convient que ces principes intègrent un compte-rendu régulier de l'avancement et des risques.

6.5.5 Approbation et réception de la prestation

Il convient de disposer d'un processus conjointement défini d'approbation et de réception de tous les services réalisés pendant la mission. Il convient de traiter conformément à l'accord les implications commerciales de la réception ou du refus de réception de la prestation.

7 Clôture

7.1 Généralités

La mission est terminée quand le client approuve et procède à la réception du service convenu.

Il convient que le PSCM ne considère pas la mission comme clôturée tant que les opérations de clôture finale ne sont pas terminées. Elles peuvent comporter :

- Les questions juridiques et contractuelles
- L'évaluation finale du client
- L'amélioration continue chez le PSCM
- Les questions pratiques et administratives
- La communication
- Les questions mineures restées en souffrance

7.2 Objectif

L'objectif de la phase de clôture est de mettre un point final à la mission de façon méthodique, après l'achèvement de la réalisation de la prestation.

7.3 Données d'entrée

Le processus de clôture démarre lorsqu'il est décidé que la mission est terminée, ceci nécessitant normalement que le service convenu ait été réalisé.

NOTE Une mission peut s'achever avant que le service initialement prévu ait été réalisé. Dans ce cas, le processus de clôture peut nécessiter la mise en place d'une révision de l'accord.

7.4 Résultats

Le processus de clôture conduit à un certain nombre de résultats, dont :

- La fin des obligations formelles vis-à-vis du client en rapport avec la réalisation du service convenu ;
- Une compréhension mutuelle des obligations permanentes entre toutes les parties prenantes, notamment le PSCM et le client (par exemple les garanties, la confidentialité, les questions non résolues, etc. ;
- Les retours d'expérience pour le PSCM ;
- Le règlement final des factures, des dépenses, etc.

7.5 Contenu

7.5.1 Questions juridiques et contractuelles

Il convient que le PSCM dispose de processus efficaces pour garantir le traitement efficace, en temps et en heure, de toutes les questions juridiques et contractuelles, conformément à l'accord conclu à l'étape de la proposition. Ces processus intègrent :

- La facturation et le paiement
- La traitement des dépenses du consultant
- La conclusion et la réception formelles
- Le démobilisation des ressources (y compris les sous-traitants)
- Les garanties et assurances
- La confidentialité vis-à-vis des tiers
- Les droits de propriété intellectuelle
- Les obligations subsistant après la clôture (par exemple, juridiques, de confidentialité, de non-concurrence, les questions restées en suspens,...).

7.5.2 Evaluation finale client

Même s'il n'est pas prévu d'évaluation dans l'accord, il convient que le PSCM ait un processus permettant un retour d'expérience du travail entrepris, de manière à pouvoir s'améliorer.

Il convient que cette évaluation soit explicite (c'est-à-dire documentée) et structurée (c'est-à-dire alignée sur une méthode définie conjointement).

L'évaluation peut s'avérer nécessaire pour des raisons contractuelles, en vue de déterminer les honoraires à payer. Si tel est le cas, il convient que le PSCM et le client conviennent de la méthode d'évaluation la plus pertinente.

Les mesures habituelles peuvent inclure :

- L'innovation (développement de nouveaux services) ;
- L'efficacité des processus ;
- Les améliorations des processus ;
- Les performances de l'équipe ;
- L'exploitation ;
- L'environnement et les motivations ;
- Les prospects potentiels/les références ;
- La satisfaction du client.

Il convient que le PSCM maintienne sa capacité d'évaluation et qu'il dispose d'un processus systématique pour garantir que les points forts et les opportunités d'amélioration sont consignés par écrit et communiqués au personnel.

7.5.3 Amélioration continue chez le PSCM

Il convient que le PSCM dispose de processus permettant d'évaluer, de prendre en compte, de consigner et de diffuser en interne les bonnes pratiques identifiées au cours des missions.

Le périmètre de l'amélioration continue chez le PSCM peut intégrer :

- Le management de la connaissance ;
- Une base de données des connaissances ;
- Les améliorations technologiques ;
- Les études de cas ;
- La formation et les séances d'information ;
- La communication.

7.5.4 Questions pratiques et administratives

Il convient que le PSCM dispose de processus efficaces pour garantir que toutes les questions pratiques et administratives sont traitées en temps et en heure, et de façon rationnelle. Ces processus peuvent intégrer :

- Le référencement, le classement, l'archivage ;
- La sauvegarde des données et des enregistrements ;
- La restitution au client de ses biens, de ses équipements et de ses moyens (par exemple, dossiers, archives, données, laissez-passer de sécurité,...).
- La démobilisation / la réaffectation des sous-traitants et de ressources internes ;
- L'exécution des procédures internes d'assurance qualité.

7.5.5 Communication

Il convient que le PSCM s'assure que toutes les obligations concernant la communication relative à la mission sont remplies (par exemple, accords de confidentialités, préparation d'études de cas, articles, demandes de références, etc.).

7.5.6 Questions mineures restées en souffrance

Il convient que le PSCM dispose d'un processus, défini conjointement avec le client, pour traiter toutes les questions mineures restées en souffrance après l'exécution de la mission, de façon à pouvoir effectuer la clôture.

May 2010

ICS 03.080.20

English Version

Management consultancy services

Services de conseils en management

Unternehmensberatungsdienstleistungen

This draft European Standard is submitted to CEN members for enquiry. It has been drawn up by the Technical Committee CEN/TC 381.

If this draft becomes a European Standard, CEN members are bound to comply with the CEN/CENELEC Internal Regulations which stipulate the conditions for giving this European Standard the status of a national standard without any alteration.

This draft European Standard was established by CEN in three official versions (English, French, German). A version in any other language made by translation under the responsibility of a CEN member into its own language and notified to the CEN Management Centre has the same status as the official versions.

CEN members are the national standards bodies of Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland and United Kingdom.

Recipients of this draft are invited to submit, with their comments, notification of any relevant patent rights of which they are aware and to provide supporting documentation.

Warning : This document is not a European Standard. It is distributed for review and comments. It is subject to change without notice and shall not be referred to as a European Standard.



EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION
EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG

Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Brussels

Contents

Page

Foreword.....	3
Introduction	4
1 Scope	5
2 Normative references	5
3 Terms and definitions	5
4 Principles	8
4.1 General.....	8
4.2 Policies	8
4.3 Regulatory Framework.....	8
4.4 Ethics	8
4.5 Ongoing evaluation	11
4.6 Client- MCSP relationship.....	12
5 Offering	15
5.1 General.....	15
5.2 Purpose.....	15
5.3 Inputs	15
5.4 Outcomes	15
5.5 Contents	15
6 Execution.....	18
6.1 General.....	18
6.2 Purpose.....	18
6.3 Input	18
6.4 Outcomes	18
6.5 Content	18
7 Closure.....	20
7.1 General.....	20
7.2 Purpose.....	21
7.3 Inputs	21
7.4 Outcomes	21
7.5 Content	21

Foreword

This document (prEN 16114:2010) has been prepared by Technical Committee CEN/TC 381 “Project Committee - Management consultancy services”, the secretariat of which is held by UNI.

This document is currently submitted to the CEN Enquiry.

Introduction

The Lisbon Accord and the issue of the Services Directive 2006/123/EC show that heads of Government are determined to create a 'borderless' market for services. To support this strategy, CEN is establishing a set of 'service standards'.

Management Consultancy Services make a substantial contribution to the European economy. To promote and develop a single market for management consultancy services, the industry and its stakeholders have created this service standard.

The aim of this standard is to improve transparency and understanding between clients and Management Consultancy Service Providers (MCSPs). This should lead to better results from consultancy projects and reduce barriers to cross-border trade in management consultancy services.

Successful implementation of the standard should enable MCSPs to provide better value for clients and reduce risk in management consultancy assignments. By improving the quality, professionalism and compatibility of management consultancy services, this standard is intended to enhance the effectiveness of the European management consulting industry and accelerate the development of the profession.

This standard is based on good practice from the management consultancy industry in Europe. It includes recommendations to improve the specification, delivery and acceptance of management consultancy services, based on the experience of a wide range of MCSPs and their clients.

This standard takes the form of an easy-to-understand guidance document, written from the perspective of the service provider. It applies to all MCSPs, whatever their size or specialism, but does not place requirements or obligations on individuals.

Innovation and differentiation are important parts of an MCSP's value proposition. Because the standard is based on outcomes, MCSPs are free to use their own methods and approaches.

In summary, the guiding principles to establish this Standard are that it:

- a) is written as guidance;
- b) does not require certification;
- c) focuses on MCSPs, not on clients;
- d) focuses on MCSPs, (not individual internal resources);
- e) is applicable to all MCSPs;
- f) is based on outcomes, some of which may be requirements;
- g) protects innovation and differentiation;
- h) emphasises importance of understanding clients needs;
- i) is easy to understand.

1 Scope

This European Standard gives guidelines for the effective delivery of management consultancy services.

The standard is applicable to all MCSPs: public and private companies, government entities, not-for-profit organizations and internal consultancy units, whatever their ownership, structure, size or specialism.

The standard applies to any type of assignment in any type of client. It may be of value to clients, but does not intend to place any obligations on them.

The standard provides recommendations for management consultancy assignments, including typical issues such as:

- Legal and ethical issues (see clause 4);
- Management, communications and evaluation (see clause 4);
- Client relationships (see clause 4);
- Proposing and agreeing an assignment (see clause 5);
- Planning and execution (see clause 6);
- Closure of the assignment (see clause 7).

The standard is independent from other Standards, such as:

- The provision of support to small businesses (see CEN TS 99001).
- Quality Management Systems (see ISO 9001:2008)
- Public procurement (see Public Procurement Directive 2004/18/CE)

The standard does not seek to impose or interfere with any contractual obligations or intellectual property rights. Also, it does not require or imply a need for third-party certification and it is not intended nor designed to be used as the basis for any personal or organizational qualification

2 Normative references

The following referenced documents are indispensable for the application of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

ISO DIS 26000 Guidance on social responsibility

3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

NOTE Defined terms are in bold.

**3.1
agreement**

the basic formal outcome from the **offering** phase, defining the **assignment**, consisting of terms and conditions for the **assignment** including details and **requirements** regarding the content and the purpose of the **assignment**

**3.2
assignment**

the **service** to be provided by the MCSP to the client as described in the **agreement**

NOTE An **assignment** is typically performed as a **project** by the **MCSP**

**3.3
client**

organization or person that is the recipient of the **management consultancy services** supplied by the **management consultancy service provider**

NOTE 1 The **client** could be the buyer and, in smaller organizations, the manager. In larger organizations, the **client** is typically a member of top management, or someone who has the delegated responsibility from top management to carry out a project and also to enter into an **agreement** to assign a **MCSP**.

NOTE 2 The definition is adapted from the one of "customer" given in ISO 9000, applied to this context

**3.4
closure**

the last step in the **assignment**

**3.5
communication**

maintenance of clear and systematic information flow from initiating process until ending process of **management consultancy service**

NOTE In the context as described in 4.1.2 of this standard.

**3.6
enterprise**

entity engaged in an economic activity, irrespective of its legal form; this includes self-employed persons and family businesses engaged in craft or other activities, and partnerships or associations regularly engaged in an economic activity

[Commission Recommendation C(2003) 1422]

[CEN/TS 99001:2008]

NOTE This includes public sector entities, NGOs, charities, local governments

**3.7
execution**

performance of the **management consultancy service**

**3.8
final report**

final document containing a description of the performed activities, and any performed evaluations, conclusions reached and proposed suggestions

**3.9
governance**

the system by which **enterprises** assignments are directed and controlled.

NOTE The corporate assignment governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation assignment

**3.10
management**
coordinated activities to direct and control an **organization**

[ISO 9000:2005]

**3.11
management consultancy service (MCS)**
Set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities, which aim to create value or promote changes, by providing advice or solutions, or by taking actions

NOTE In this document, “service” or MCS is used as a synonym for management consultancy service.

**3.12
management consultancy service provider (MCSP)**
the **enterprise** providing **management consultancy services**

**3.13
offering**
the first step, prior to the assignment

**3.14
organization**
group of people and facilities with an arrangement of responsibilities, authorities and relationships

[ISO 9000:2005]

**3.15
process**
set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs.

[ISO 9000:2005]

**3.16
project**
unique **process**, consisting of a set of coordinated and controlled activities with start and finish dates, undertaken to achieve an objective conforming to specific **requirements**, including the constraints of time, cost and resources

NOTE An individual project can form part of a larger project structure.

[ISO 9000:2005]

**3.17
requirement**
need or expectation that is stated, generally implied or obligatory

[ISO 9000:2005]

**3.18
stakeholder**
individuals and organizations that are actively involved in the **assignment** or whose interest may be affected as a result of execution or completion of the assignment

4 Principles

4.1 General

In this clause, the common principles for the Management Consultancy Services standard are described.

Note: The contents of policies described in this clause are examples, not requirements.

4.2 Policies

4.3 Regulatory Framework

MCSPs should be aware of the relevant laws, policies, rules, regulations, standards and levels of certification that govern their services. To ensure clarity, these should be mutually defined at the beginning of the assignment.

4.3.1 Communication

Clear understanding between the client and the MCSP is critical for the success of the assignment. Effective communication maximizes understanding, creates confidence and minimizes risks.

Communication involves maintaining a clear, appropriate and continuous flow of information from the beginning to the end of the consultancy service, including an agreed process for resolving differences.

An effective communication strategy and policy should exist for the duration of the assignment.

4.4 Ethics

4.4.1 Code of conduct

A professional code of ethics should be observed in order to guide the professional conduct of MCSPs'. Table 1 provides guidance for the preparation of ethical guidelines for an assignment.

Table 1 — Examples of ethical guidelines

Ethical principle	Guidelines
<i>Professional behaviour</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="858 342 1501 432">□ Perform their duties with objectivity, due diligence and professional care, in accordance with professional standards and best practices. <li data-bbox="858 450 1501 600">□ MCSPs are committed to principles like diversity, equality, professional-personal life balance; therefore, no discrimination should be consented to or infringed regarding age, race, sex, religion, nationality, opinion and thought. <li data-bbox="858 618 1501 674">□ Agree to undertake only those activities, which they can reasonably expect to complete satisfactorily.
<i>Serving the interests of client</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="858 696 1501 815">□ Serve in the interest of the client in a lawful and honest manner, while maintaining high standards of conduct and character, and not engage in acts discreditable to the profession. <li data-bbox="858 833 1501 889">□ Maintain objectivity in the relationship with all stakeholders. <li data-bbox="858 907 1305 940">□ Maintain absolute independence.
<i>Transparency</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="858 960 1501 1016">□ Ensuring the scope, timings, cost and deliverables are clear and agreed. <li data-bbox="858 1034 1469 1068">□ Conflicts of interest are identified and resolved.

4.4.2 Values

A statement of values should exist in order to guide the professional conduct of MCSPs'. Table 2 provides some examples.

Table 2 — Example of values to be considered

Value	Examples
<i>Efficiency</i>	i.e. optimization of both client and MSCPs' resources
<i>Quality</i>	meaning excellence in the services provided
<i>Stability</i>	via sustainability of the solutions recommended
<i>Security</i>	respect, need to show regard for clients and the other resources involved in management consultancy services (people, natural or environmental)
<i>Confidentiality</i>	meaning protection of any client's intellectual property or information assets
<i>Honesty</i>	being truthful in both communications and conduct
<i>Transparency</i>	achieved through compliance
<i>Responsibility</i>	to take ownership for the decisions, the actions and the consequences as a result
<i>Flexibility</i>	meaning agility, i.e. ability to face changes when required, or to handle conflicts in out-of-court settlement
<i>Continuous improvement</i>	non-stop evaluation of the impact of the service
<i>Respect</i>	create an atmosphere based on human respect, equity and transparency as a prerequisite for well-functioning cooperation and a climate of confidence between client and MCSP
<i>Mutually beneficial</i>	relationships should be based on cooperation and collaboration; more of a partnership than a client/supplier relationship
<i>Performance excellence</i>	working at the highest quality level
<i>Common understanding</i>	the client and the MCSP share information and each recognizes the other's perspectives and values

4.4.3 Social Responsibility

A statement of social responsibility should exist in order to guide the professional conduct of MCSPs'. The following list provides some examples:

- consider the impacts of activities and decisions on society and the environment;
- recognize social responsibility and address identification of stakeholders and their engagement;
- contribute to sustainable development, which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs;
- embrace responsibility for the impact of activities and decisions on stakeholders;
- take actions based on the best interest of society, public safety and the environment;
- commit to create wealth through innovation, leading to the generation of solutions and services that contribute to local and global sustainable development and reduce the impact on the environment, in compliance with applicable laws and continuous improvement of environmental business results.

See ISO 26000.

4.4.4 Capability

MSCPs should only accept those assignments that, based on their background, experience, skills and qualifications, they are able to fulfil in a professional manner in accordance with this Standard of Management Consultancy Services.

If THE MCSP has reason to believe that the goals of the assignment will not be met, the MCSP should, without delay, inform the client of its findings and propose that the agreement be renegotiated.

4.4.5 Quality Assurance

MSCPs should consider preparing a Quality Assurance plan to anticipate, manage and quantify risks and issues.

NOTE Published Quality Assurance standards such as ISO 9000 series may be useful.

4.4.6 Guarantees

MSCPs should negotiate and agree the conditions of any guarantee of the services to be provided.

4.5 Ongoing evaluation

The purpose of evaluation is for MCSP and the client to learn and improve from the assignment.

Evaluation should be performed throughout the life of each assignment.

It should be explicit (i.e. recorded), structured (i.e. following an agreed method) and help to ensure those changes are beneficial, determining whether change or improvement has been achieved, and check the approved changes, including when they occur. An effective evaluation allows the client and MCSP to learn so that they can:

- diagnose the causes of non-achievement of project outcomes;
- make recommendations for corrective action;
- implement new processes and methods.

Table 3 provides some examples of evaluation criteria.

Table 3 — Examples of evaluation criteria

<p><i>Value added</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation of work performed (snapshot of work progress at a given point in time). Techniques for measuring work performed are selected during project planning and are the basis for performance measurement during project execution and control. The techniques should be selected based on key attributes of the work, primarily <ul style="list-style-type: none"> o the period of the effort o the type of deliverable
<p><i>Risk management</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tracking identified risks, monitoring residual risks, identifying new risks, • evaluating their effectiveness throughout the project life cycle
<p><i>Scope verification</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizing the acceptance of finished deliverables <ul style="list-style-type: none"> o Services delivered on time; o Services delivered to the accepted quality;
<p><i>Cost Control</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling changes to the budget schedule

The effectiveness of evaluation should be assessed.

An effective evaluation strategy and policy should exist for the duration of the relationship between the client and MCSP.

Even if no evaluation is required by the client, the MCSP should have a process to learn from the work it undertakes.

The MCSP should maintain expertise in evaluation and should have a systematic process for ensuring that the lessons learned from assignments are recorded and shared among the staff.

Evaluation may be required for contractual reasons to determine the fees paid. If this is the case, the MCSP and client should agree the most appropriate method of evaluation.

4.6 Client- MCSP relationship

The structure of the standard is based on the client-MCSP link model. A first analysis of the collaboration model between clients and MCSPs (i.e., demand-supply model) provides an overview of the several steps involved in any consultancy assignment, from the very beginning (Identification of opportunities of project improvements) to its final closure (Verification and validation of the assignment’s results to close the project).

See figure 1

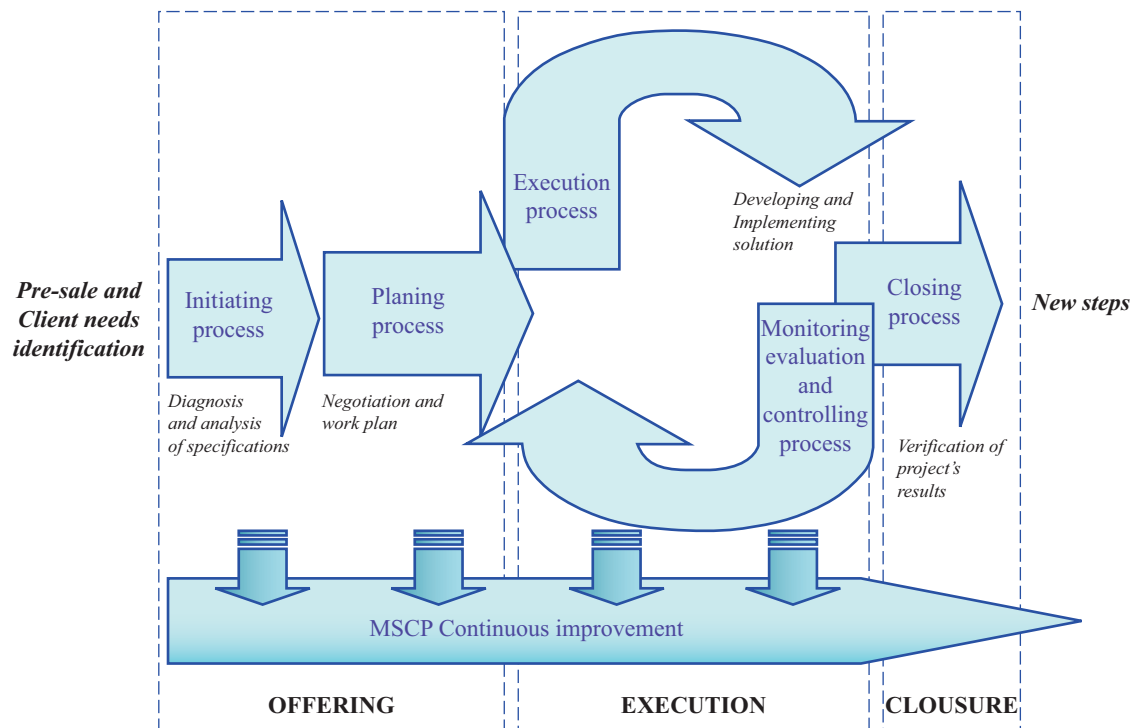


Figure 1 — Consultancy process

In order to facilitate a better understanding and follow-up of the entire process, in the structure of this standard, the activities have been grouped in a more general three-stage sequence.

See figure 2.

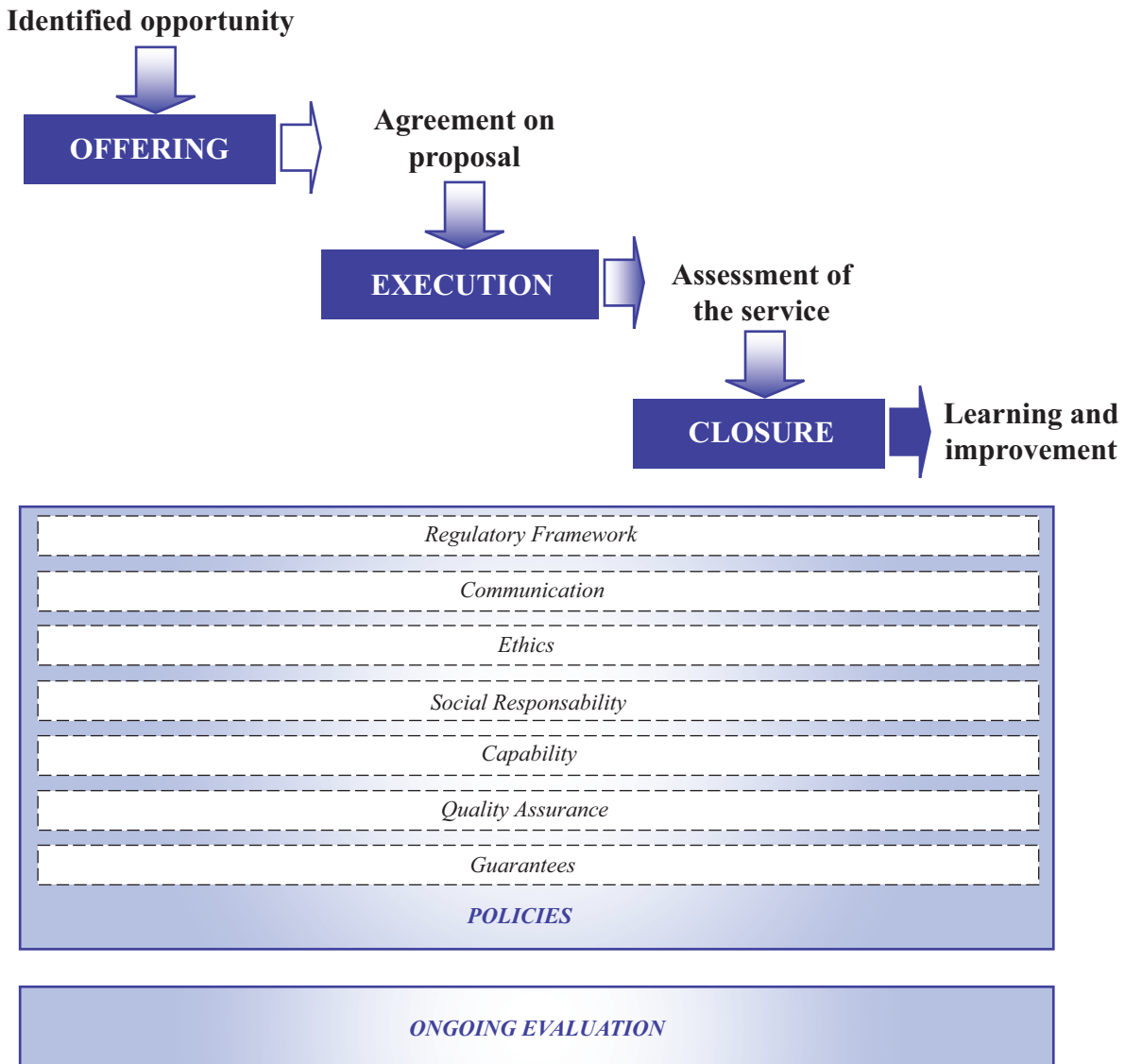


Figure 2 — Assignment steps

- Offering Phase: Before submitting a management consultancy service offer to a client, the MCSP should ensure the client is informed about the items expected and it is a proposal for an **agreement**. This defines responsibilities in both directions (client / MCSP), clearly identifies the scope of the assignment and includes procedures to modify these if necessary. A transparent proposal facilitates commitment, simplifies the relationship and minimizes the risks involved in the project.
- Execution: Once there is an agreement, both parties (MCSP and client) accept and commit to begin working together, to perform the management consultancy service in accordance with the models, approaches and / or standard methodologies proposed (using principles of fairness and reciprocity in rights and obligations and working under the principle of Win-Win). This facilitates the **assessment of the services**.

- Closure: Finishing and settling the engagement, including the resolution of any open items. Obtain feedback and evaluate the effect of the management consultancy assignment to achieve **Learning and improvement** for all the assignment's stakeholders.

Clauses 5, 6 and 7 of this standard detail, more deeply, each of these stages

5 Offering

5.1 General

There are several activities that take place before the execution of a consultancy assignment, including:

Pre-sale and client needs identification, to be performed by the client, by the MCSP or by both of them jointly;

- 1) Supplier selection, to be performed by the client, taking into account the technical/economic proposals submitted by the MCSP(s);
- 2) Specifications definition, to be performed by either of the participants (client/consultant/both). Offering includes analysis and conceptualization of the problem to solve, approach to services to be asked for and budget for these activities;
- 3) Negotiation and agreement, to be performed by both, client and MCSP.

This clause relates **only** to activities 3 and 4, by providing a structure for the contents of an agreement. In this standard the word "**Offering**" is used to describe these parts of the process.

5.2 Purpose

The purpose of the offering phase is to reach a formal agreement between the MCSP and the client on the services to be provided.

5.3 Inputs

There are many inputs to the offering phase, including the perceived needs, the expectations and desire of the client and the potential constraints and risks involved in the assignment.

5.4 Outcomes

A legally binding formal agreement between the MCSP and the client specifying the services to be provided and establishing rights and obligations for each of the parties.

NOTE Depending on the context, the formal agreement may refer to a request for proposal, which includes a set of requirements and specifications defining products and services to deliver during the assignment, as well as evaluation criteria the client will use.

5.5 Contents

5.5.1 General

The components of offering should include:

- Context;
- Deliverables;

- Approach and work plan;
- Roles and responsibilities;
- Terms and conditions.

The following are typical contents that may be needed and included in a formal agreement between a MCSP and a client. However if it is obvious to both parties that some of these contents are inappropriate, they should be excluded. The description of a specific item can be made by the MCSP or the client, if it is agreed by the other party.

5.5.2 Context

The context consists of background information, assumptions, scope, constraints, risks and stakeholders.

a) Background information, assumptions and scope

This section should contain relevant facts, for example an accurate description of the organization's current situation, the reasons for the need of the work to be done, the assumptions and their impact, and the scope of the assignment. It is important to ensure that the client understands the need to share all relevant and significant information.

b) Constraints and risks

This section should specify the constraints and risks associated with the assignment, to the extent they are known and identified. These risks should be monitored during the Execution phase.

c) Stakeholders

This section should specify which stakeholders are considered.

5.5.3 Deliverables

The agreement should contain a description of the desired goals at the conclusion of the consulting activity. The goals should be stated in the form of specific, measurable and achievable, relevant and time-bound targets against which the actual end results of the assignment can be evaluated.

This section should describe what services the MCSP will deliver to achieve the overall goals.

5.5.4 Approach and work plan

This section should describe a work plan for the operational planning of the service to be implemented in accordance with the approved agreement. The following elements may be used as a checklist and be described in the work plan:

- a) objectives, scope,
- b) change management,
- c) contents,
- d) documentations,
- e) data, information and technological resources,
- f) MCSP's human resources,

- g) client's human resources,
- h) times, costs, compensations,
- i) management methods (including acceptance stages, notification of delays, decision process, stages for assignment delivery),
- j) communications,
- k) teaming;
- l) escalation procedures (in case of significant deviations from the agreement);
- m) quality programme;
- n) corporate values
- o) outcomes.

5.5.5 Roles and responsibilities

5.5.5.1 General

This section should define the roles, responsibilities and specification of all the resources (included client personnel, data and documentation) involved in the assignment.

5.5.5.2 Assignment monitoring and control

This section should specify the decision-making as well as the direction and control processes for the assignment and should be linked to the client's corporate governance system

5.5.5.3 Evaluation of the assignment

This section should define specifics related to how the evaluation will be carried out, for example measurable milestones, how overall goals should be evaluated and to whom interim and final evaluation results should be reported.

5.5.6 Terms and conditions

5.5.6.1 Commercial terms

This section should, in addition to fees and charges, include information on terms and conditions relevant to billing, for example: schedule, payment periods, etc.

5.5.6.2 Contracting standard terms and conditions

This section should specify any information pertinent to relevant legal and regulatory requirements such as owner of material produced, user rights, licensing, intellectual property rights, liability limits, etc. This may also include reference to applicable professional standards. For cross-border and international services this should also include the governing law.

5.5.6.3 Policies

This section should define any specific requirements, responsibilities and activities relating to specific policies applicable for the assignment such as ethics, communication, confidentiality, safety, evaluation, guarantees, etc.

6 Execution

6.1 General

Execution is performance of the services agreed in the offering stage.

Beyond the delivery of the agreed services and the performance of the assignment, the ultimate aim of the execution phase is to satisfy the client.

6.2 Purpose

The purpose of this stage is to deliver what was agreed in the offering stage.

6.3 Input

Execution starts when there is a formal agreement on the assignment. New operating environment and changes in context for the client could result in a revised agreement.

6.4 Outcomes

The outcomes should be:

- Required assignment deliverables as agreed;
- Monitoring reports, as agreed;
- Reassessment of the situation, if any;
- Recommendations and approach for the future, if any;
- Ongoing evaluation results.

6.5 Content

6.5.1 General

The components of the execution stage should include:

- Refining the existing work plan;
- Implementing the work plan;
- Assignment management and monitoring;
- Approvals and acceptance.

6.5.2 Refining the existing work plan

The work plan developed in the offering stage should be reviewed continuously in accordance with new accurate information received. It is important to ensure that the client is involved and approves any changes.

6.5.3 Implementing the work plan

The assignment should be carried out in accordance with the mutually agreed work plan.

There is no single method of implementation, however a typical assignment is likely to consist of following steps:

- Information gathering;
- Analysis;
- Scenarios and/or recommendations;
- Decisions taken;
- Implementation of decisions;
- Preparation for acceptance and closure.

6.5.4 Assignment management and monitoring

6.5.4.1 General

Planning and continuous coordination between client and MCSP are essential to the success of the service.

In order for the assignment to be delivered successfully, several areas of activity should be addressed, including:

- Governance,
- Management methodology,
- Resources management,
- Monitoring of progress,
- Risk management,
- Quality assurance,
- Communication and reporting

6.5.4.2 Governance

The MCSP should put best efforts to provide relevant information related to the assignment.

Final decisions about the assignment should be made by the client.

Governance arrangements should respect the terms of the agreement that regulates the relationship between client and the MCSP, and should be capable of dealing with the consequences of any breach.

6.5.4.3 Management methodology

If a specific project management methodology has been agreed, then it should be followed throughout the assignment.

MCSP should ensure that its people are suitably trained and qualified to manage and carry out the assignment.

The responsibility for assignment management needs to be agreed between the client and the MCSP.

6.5.4.4 Resource management

All the resources involved in the assignment should be made available and managed in accordance with the agreement between MCSP and client.

6.5.4.5 Monitoring of progress

The progress of the assignment against the work plan should be monitored and recorded formally, using appropriate analysis and monitoring methods.

There should be a formal system or process to deal with deviations from the work plan, and for any changes needed.

6.5.4.6 Risk management

Both the commercial and the assignment-related risks should be continually assessed and mitigated, as far as possible.

Risk management should identify, analyze, assess and prioritize the potential risks, coordinating and applying the required resources to minimize, monitor, and control the probability and impact of unforeseen events.

6.5.4.7 Quality Assurance

Client and MCSP should follow a mutually defined quality assurance plan, to ensure that the service is delivered.

6.5.4.8 Communications and reporting

The principles of communication agreed in the offering stage should be followed throughout the assignment, and should include regular reporting of progress and risks.

6.5.5 Approvals and acceptance

There should be a mutually defined process to approve and accept all services delivered during the assignment. The commercial implications of acceptance or rejection should be dealt with in accordance with agreement.

7 Closure

7.1 General

The assignment is completed when client approves and accepts that the agreed service has been delivered.

The MCSP should not consider the assignment closed until the final closure procedures have been completed. These may include:

- Legal and contractual matters
- Final client evaluation
- Continuous improvement in the MCSP
- Practical and administrative matters
- Communication

- Outstanding minor issues

7.2 Purpose

The purpose of the closure phase is to achieve an orderly end to the assignment, after the completion of the delivery of the service.

7.3 Inputs

The closure process starts when a decision is taken that the assignment is complete, normally requiring that the agreed service has been delivered.

NOTE An assignment may be terminated before the originally agreed service has been delivered. In this case, the closure process may need to take place based on a revised agreement.

7.4 Outcomes

The closure process results in a number of outcomes, including:

- The release of formal obligations to client for execution of the agreed service;
- A shared understanding of continuing obligations between all the stakeholders, particularly the MCSP and the client (e.g. guarantees, confidentiality, outstanding issues, etc.);
- Lessons learned for the MCSP;
- Financial settlement of invoices, expenses, etc.

7.5 Content

7.5.1 Legal and contractual matters

The MCSP should have effective processes to ensure that all legal and contractual matters are dealt with in a timely and efficient manner, in accordance with the agreement reached in the 'offering' stage. These processes include:

- Invoicing and payment
- Reconciliation of consultant expenses
- Formal sign-off and acceptance
- Release of resources (including subcontractors)
- Warranties and guarantees
- 3rd party confidentiality
- Intellectual property rights
- Obligations that remain after closure (e.g. legal, confidentiality, non-competition, outstanding issues, ...)

7.5.2 Final client evaluation

Even if no evaluation is included in the agreement, the MCSP should have a process to learn from the work it undertakes, so that it can capture knowledge from the project to use for improvement.

This evaluation should be explicit (i.e. recorded) and structured (i.e. following a mutually defined method).

Evaluation may be required for contractual reasons to determine the fees paid. If this is the case, the MCSP and client should agree the most appropriate method of evaluation.

Typical metrics are likely to include:

- Innovation (development of new services);
- Process effectiveness;
- Process improvements;
- Team performance;
- Utilization;
- Climate & motivation;
- Sales leads/references;
- Client satisfaction.

The MCSP should maintain expertise in evaluation and should have a systematic process for ensuring that strengths and opportunities for improvement are recorded and shared among the staff.

7.5.3 Continuous improvement in the MCSP

MCSPs should have processes to evaluate, capture, record and disseminate internally the good practices identified during assignments.

The scope of continuous improvement in the MCSP could include:

- Knowledge management;
- Knowledge database;
- Technology improvements;
- Case studies;
- Training and briefing;
- Communication.

7.5.4 Practical and administrative matters

The MCSP should have effective processes to ensure that all practical and administrative matters are dealt with in a timely and efficient manner. These processes may include:

- Indexing, filing, archiving;

- Backing-up data and records;
- Return of client property, equipment and facilities (e.g. files, records, data, security passes, ...);
- Release/recruitment of subcontractors and internal resources;
- Completion of internal Quality Assurance procedures.

7.5.5 Communication

The MCSP should ensure that any obligations regarding communication about the assignment are fulfilled (for example; confidentiality agreements, preparation of case studies, articles, requests for references, etc.).

7.5.6 Outstanding minor issues

The MCSP should have a process, mutually defined with the client, for dealing with any outstanding minor issues after the completion of the assignment, so that closure can be achieved.